

verksamhetsutveckling

Kämpar ni med att få processorganisationen att fungera? Då är ni knappast ensamma. En utmaning är att få linjeorganisationen att spela ihop med processerna. För att lyckas krävs arenor där de båda perspektiven kan mötas.

Text: Klara Palmberg & Rickard Garvare

Stuprör, hängrännor

En tuff utmaning för moderna organisationer

ATT EN organisatorisk process består av horisontella aktiviteter, har en början och ett slut och möter behov hos kunder och intressenter verkar de flesta vara eniga om. Vad processledning innebär råder det dock delade meningar om. En orsak till att många organisationer fortfarande kämpar med att få sin processorientering att fungera är oklarheter i relationen mellan linjen och processerna, om vem som bestämmer och vad man egentligen ansvarar för.

Många företag och andra organisationer lägger stora resurser på att omforma sin struktur så att den blir bättre anpassad till verksamhetens processer. Ordet processledning används av allt fler, men att verkligen införa processledning har visat sig svårare än vad många hoppats på. Efter att ha arbetat med processer och processledning i flera år i olika organisationer, både som forskare

och konsulter, blev vi nyfikna på om det finns några etablerade definitioner och angreppssätt för processledning.

Två typer av processledning

Efter mycket läsning och analys identifierades två grupperingar: Å ena sidan (A) processledning som systematisk förbättring och effektivisering av enskilda processer, å andra sidan (B) processledning som ytterligare ett perspektiv för att leda organisationen som helhet.

För att jobba med förbättring av enskilda processer finns en uppsjö av verktyg och angreppssätt. Detta är dock inte fallet när det gäller att använda processperspektivet för övergripande verksamhetsledning. Det finns därför en uppenbar risk att de verktyg som finns för förbättring av enskilda processer även används till ledning av organisationer som helhet. Resultatet kan då i värsta fall bli att man utöver de omtalade stuprören i linjeorga-

nisationen även skapar hängrännor i form av väl isolerade processer och på det sättet lägger grunden för ytterligare problem.

Lean production används exempelvis som ett angreppssätt för effektivisering av enskilda processer (A). Samtidigt hoppas många att det ska leda till förbättringar även på en övergripande organisationsnivå (B). Vid en föreläsning för utvecklingschefer fick Klara Palmberg frågan: "Om man gör väldigt mycket (A), blir det (B) då?". Dessvärre verkar det inte så.

Vem bestämmer?

Hur man ser på processledning har betydelse. Många organisationer brottas med frågan om att bygga en ny processorganisation utöver den redan befintliga hierarkiska linjeorganisationen. Något som gör det hela problematiskt är att man inte har klart för sig vem det egentligen är som bestämmer. Är det processägaren, eller linjechefen?

Det finns många fördelar med en matrisorganisation där man kombinerar linje- och processperspektiv. Men för att lyckas måste ledare för de olika perspektiven mötas på samma villkor och skapa en samsyn om visioner, strategier och prioriteringar.



eller fritt flöde

I vår forskning har vi bland annat studerat tre organisationer som valt tre olika vägar och fått tre olika resultat.

I den första försökte man introducera processledning genom att låta linjecheferna också få rollen som processägare. Motståndet mot förändringen var litet vilket gjorde att den gick snabbt att genomföra. Resultatet blev dock inte riktigt vad man hoppats på. Linjecheferna ändrade inte sitt sätt att leda bara för att de fått en ny titel och det mesta fortsatte precis som förut.

Brände ut sig

I organisation nummer två behöll man linjeorganisationen med dess budget- och personalansvar. Som komplement skapades en processorganisation med processägare och processteam. Processägarna, ofta unga och entusiastiska inför sin uppgift, var mycket intresserade av förbättringsarbete. Till sin hjälp

TIPS

Klara Palmbergs råd för att lyckas med processledning

- 1. SKAPA SPÄNNING.** Låt processperspektivet skapa spänning mot linjeorganisationen. Till exempel genom att behålla resultat- och personalansvar i linjen och låta processägaren ansvara för processens prestanda.
- 2. SKAPA ARENOR.** Se till att det finns former för de olika perspektiven att mötas. Rätt hanterad skapar matrisstrukturen en konstruktiv dynamik och underlag för konstruktiva diskussioner.
- 3. SKAPA HELHETSSYN.** Arbeta med den övergripande visionen, mål och prioriteringar – som guidar både process- och linjeperspektivet.

"Risk med att likrikta kvalitetsarbetet"

Socialdemokraterna vill införa en nationell kvalitetscertifiering för att säkerställa hög kvalitet på offentligt finansierad vård. Förslaget, som är ute på remiss, kritiserar av Famna, riksorganisationen för vård och omsorg utan vinstsyfte. De tycker att det är viktigt att jobba systematiskt med kvalitetsutveckling, men ifrågasätter om en nationell certifiering är bästa vägen eftersom det riskerar att likrikta kvalitetsarbetet.

Ung kvinna sökes

När företag nyanställer ska det vara en ung kvinna. I alla fall om man utgår från de egenskaper som chefer och medarbetare värderar högst, det visar Vasakronans undersökning Kontorsbarometern.

En positiv inställning till jobbet värderas högst i undersökningen och det är unga kvinnor som passar bäst in på den beskrivningen. Andra föreställningar är att unga kvinnor är mest effektiva, kreativa, besitter högre social kompetens jämfört med unga män och är gladare.

Teater på recept

Region Skåne har fått en halv miljon kronor för att under ett år bedriva försöksprojektet Kultur på recept. Tanken är att undersöka om kulturdeltagande kan förebygga och förkorta sjukfrånvaron.

Projektet riktar sig till patienter med långvarig smärta, stress, ångest samt patienter med lätta och medelsvåra depressioner som nu ska få kultur på recept och därmed möjlighet att gå på teater och konserter samt ägna sig åt eget kulturskapande som ett led i sin rehabiliteringsprocess.



hade de var sitt team med medarbetare från linjeorganisationen.

Processägarna satte igång med full energi men hade svårt att få gehör för sina idéer. Linjeorganisationens perspektiv dominerade både de anställdas bild av verksamheten och de beslut som fattades. Inom ett år hade tre av fyra processägare fått utbrändhetssymptom efter att ha stängt sig blodiga och man gav i praktiken upp försöket med processororientering av verksamheten.

Bättre beslut tillsammans

Den tredje organisationen inrättade en matrisstruktur. Linjeorganisationens chefer behöll sitt tidigare budget- och personalansvar, men tre processägare

övertog ansvaret för huvudprocessernas prestanda. I början av vår undersökning var en av processägarna precis nyanställd och väldigt frustrerad: "Utan personal- och budgetresurser så kommer jag inte att kunna åstadkomma någonting".

Tre år senare hade han istället blivit en av de största förespråkarna av matrisorganisationen: "När jag måste ta fajten med en linjechef så tar vi tillsammans bättre beslut, med våra olika perspektiv på frågorna, än om någon av oss hade tagit beslutet själv".

Till skillnad från de andra hade organisation nummer tre skapat arenor där ledare med processperspektiv mötte linjechefer för att med respekt för varandra skapa en samsyn om visioner, strategier och prioriteringar. En slutsats är att det behövs tydliga arenor där representanter från process- och linjeperspektiven kan mötas på tämligen lika villkor.

Båda perspektiven behövs

Under 1980- och 1990-talet fanns det många som förespråkade fullständig processororientering som ett alternativ till den hierarkiska linjeorganisationen. De företag som vi studerat och som i någon mån lyckats med sina föresatser har alla istället skapat ett mellanläge, olika varianter av matrisorganisationer med process- och linjeperspektiv som kompletterar varandra.

För att kunna arbeta effektivt och svara mot de allt större krav som ställs behöver många organisationer idag ha både ett linjeperspektiv och ett process-



FÖRFATTARNA

KLARA PALMBERG och Rickard Garvare har studerat processororientering i organisationer sedan början av 2000-talet.

Rickard Garvare är docent i kvalitetsteknik vid Luleå tekniska universitet.

Klara Palmberg kombinerar sin fortsatta forskning med arbetet som konsult i Mementor Ledarskap.

LÄS MER: Avhandlingen och fler artiklar i ämnet finns på www.mementor.se.

perspektiv. För att få dessa att fungera tillsammans krävs arenor där de båda perspektiven kan mötas utan att det ena tillåts dominera alltför kraftigt över det andra.

Att hantera båda perspektiven är komplext, men om man lyckas ger det också en konstruktiv dynamik. Detta är en av de stora utmaningarna som ledare i dagens organisationer står inför. ■

FAKTA

Se upp för begreppsförvirring

DET FINNS TVÅ DEFINITIONER AV PROCESSELEDNING:

A. Systematiskt förbättring av enskilda processer.

B. Perspektiv för att leda organisationen som helhet.

För enskilda processer finns det en uppsjö av olika verktyg och angreppssätt. Att använda dem för att leda organisationen som helhet kan vara mycket riskabelt och i värsta fall leda till att man förutom de berömda stuprören i organisationen även skapar hängrännor som isolerar processerna.

Saknar du rätt verktyg för ert SAM-arbete?

Ett stort antal kommuner har hittat lösningen på problemet!



Verktogsådan SAM (säkerhet-arbetsmiljö-miljö) är ett konkret verktyg som lyfter fram vad som bör göras inom SAM-området. Den ger chefer och skyddsombud stöd för att följa lagar och krav samt skapar samsyn kring grundläggande värderingar.



Vill du veta mer? Kontakta oss på 08-410 079 91 eller besök www.aptor.se redan idag!