

Processledning – en grund för systematisk verksamhetsutveckling

Seminarium 12 november 2004

Referent: Gabriella Lönngren, Kvalitetssamordnare, Mjölby kommun

– Era verksamheter är perfekt rustade och utformade för att ge de resultat de ger. Med dessa ord inledde Ingvar Johansson, SIQ det seminarium om processledning som Qvalitet Öst arrangerade. Intresset var stort och cirka 170 politiker och tjänstemän från nio av länets kommuner deltog. Seminariet gav en bred översikt och flera viktiga nycklar till arbetet med kvalitetsförbättringar i offentlig sektor.

I takt med att förväntningarna ökar och förändras krävs ett förbättringsarbete även i era verksamheter, hävdade Ingvar. Det är viktigt att samtliga intressenters intressen tillgodoses och balanseras. Och det är inte bara kunder/brukare som är intressenter – ägare/ huvudmän, medarbetare, samhälle/ allmänhet och leverantörer/ partners vill och ska också vara nöjda med den kommunala verksamheten.

Ingvar påtalade att även om det många gånger i media och allmänt tal framställs negativ kritik och missnöje gentemot kommunal förvaltning, ligger förskolans verksamhet i topp när kunderna tillfrågas (Mäts med s.k. Svenskt Kvalitetsindex). Även t ex äldreboende ligger bra till! De som känner till verksamheten och själva är brukare är alltså nöjda med det vi gör!

Kundupplevd kvalitet

På Ingvars fråga till auditoriet om vad kvalitet är, kom svar som bl.a. handlade om att utvärdera/ständigt förbättra verksamheten gentemot uppsatta mål. Javisst, svarade Ingvar och tillade; Det är kunden som ”sätter ribban”. Det är inte vad ni inom organisationen påstår och säger är god kvalitet som gäller, utan vad kunderna faktiskt tycker är god kvalitet. Och detta gäller kunder såväl internt som externt, dvs det är viktigt att förhålla sig lika professionellt gentemot kollegor från andra förvaltningar.

Ingvar uttryckte tydligt att det inte är kundbegreppet i sig som är intressant, utan förhållningssättet det uttrycker. Diskussionen kan bli lång om vi ska fastna i att försöka fastställa om de människor kommunens förvaltningar ska skapa mervärde för kallas kunder, brukare eller något annat...

– Kalla kunden vad ni vill, bara ni förstår att det är dom ni finns till för, sa Ingvar. Det är förhållningssättet gentemot kunderna som är viktigt – inte vilket begrepp ni använder! Ställ er frågan; Vad förväntas av mig/organisationen från våra kunder?

En minst sagt spännande utmaning eftersom vi skjuter mot ett rörligt mål , det vill säga att krav, förväntningar och förutsättningar hela tiden ändras (oftast höjs ribban). Verksamheten måste alltså anpassas därefter. Ingvar presenterade fakta om vad som egentligen avgör kundens kvalitetsupplevelse. Det som kringgärdar själva produkten/tjänsten, t.ex. bemötande, lokaler, tillgänglighet, etc. är mycket viktigare än vi kanske tror. Detta innebär att vi inte kan strunta i någonting eftersom minsta lilla ”snedsteg” kan stjälpa hela kvalitetsupplevelsen för kunden.

Några definitioner:

”Kvaliteten på en produkt eller tjänst är dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar.” (Bergman och Klefsjö)

”Kvalitet är en organisations förmåga att driva ett uthålligt förbättringsarbete.” (Bergman)

”Kund är den eller de som en organisation finns till för, de som verksamheten vill skapa värde för.” (SIQ)

Kundorienterad verksamhetsutveckling

I en traditionell organisation med hierarkisk struktur är risken stor att det är mer intressant för medarbetarna att visa sig duktiga gentemot chefer än gentemot kunder. Likaså tar instruktioner och direktiv lätt överhand.

I en organisation där alla medarbetare tar eget ledarskap och kommunicerar åt "alla håll", byts perspektivet. Fokus sätts på förbättringsarbete och närhet till kunderna. Och där kommer vars och ens kunskap, erfarenheter och kompetenser till nytta. Detta arbetssätt kräver en gemensam värdegrund, det vill säga gemensamma attityder som vägleder var och en i stunden. Det går inte att styra genom instruktioner och rutiner. Istället måste attityd / värdegrund sitta i ryggmärgen. Det krävs också god kommunikativ förmåga.

Enligt Ingvar strävar vi nu mot decentraliserade och marknadsstyrda organisationer med visions- och värderingsstyrning istället för budget och regelstyrning. IKEA är ett tydligt exempel på detta. SIQ noterar att de organisationer som tilldelats Utmärkelsen Svensk Kvalitet också arbetar så. Ett exempel är Älta skola i Nacka där man intensivt och systematiskt har arbetat med gemensam värdegrund och struktur för kvalitetsarbetet.

Tre nycklar; 1. Tydlighet

För att få nöjda kunder måste vi först ta reda på kundernas krav och förväntningar. Och därefter se hur de tjänster vi erbjuder bäst kan tillgodose kunden. Givetvis kommer vi att behöva lägga in begränsningar i fråga om lagstiftning, budget etc., men först när vi vet vad kunden vill ha kan vi också vara tydliga. Och få möjlighet att berätta det för kunderna:

- Vi vet att ni vill ha detta, vi skulle verkligen vilja ge er mer än så, men prioriteringar i kommunens budget, socialstyrelsen/skolverket e.d. tillåter inte mer än detta...

Tydlighet om innehållet i de kommunala tjänsterna är en väsentlig nyckel till nöjda kunder.

Tydlighet kring vision, mål, verksamhetsidé och genomförande är också viktigt. Ta reda på;

- ✓ Vilka är vi? D.v.s. definiera och avgränsa systemet/organisationen.
- ✓ Vart strävar vi? Klargör en tydlig vision som inte bara är ledningens vackra ord, utan en gemensamma bild för alla – uppdragsgivare såväl som medarbetare!
- ✓ Vad ska vi uppnå? Verksamhetsidén ska tydligt visa resvägen för att nå visionen.

Hur ska vi annars kunna utvärdera om vi inte vet vart vi ska?, undrade Ingvar och fortsatte;

- Det är självklart även viktigt med vetenskap/fakta. Gör vi den resan vi tänkte oss?

Det finns flera olika utvärderingsmodeller – från enkel självutvärdering till systematisk verksamhetsvärdering av någon utomstående, och det spelar enligt Ingvar ingen roll vilken modell som väljs. Men det är viktigt att reda ut HUR vi jobbar för att åstadkomma kontinuerlig förbättring. Det vill säga hur ser planering, tillämpning och resultat ut?

Offentlig kontra privat verksamhet

Offentlig och privat verksamhet är mer lika än vi tror, hävdade Ingvar. Men det finns några tydliga särdrag för offentlig sektor; skattefinansiering, "osynligt" brukar-beställarkrav (t ex kösystem inom sjukvården), ofta oklart formulerad samhällsnytta med högt ställda mål, politiskt system som kan innebära en ryckighet, samt ofta oklara gränser mellan politisk ledning och förvaltningsledning. Enligt Ingvar är uppdelningen där emellan solklar; politikerna är uppdragsgivare, medan förvaltningarna ska utföra uppdraget. Han påtalade dock att det är viktigt att göra gråzonerna däremellan tydliga.

- Jag tror inte en sekund på att ni är sämre chefer än chefer i privat sektor. Däremot tror jag att ni många gånger har betydligt sämre förutsättningar, konstaterade Ingvar.

En röst från publiken påtalade att det är en väsentlig skillnad mellan företag – vars mål är att tjäna pengar och offentlig sektor/kommun – vars mål är att leverera en samhällsnyttig verksamhet och förvalta skattemedel så väl som möjligt, d.v.s pengarna är enbart ett "medel" i offentlig förvaltning.

2. Gemensam värdegrund

- Det spelar inte någon roll hur tydliga ni är om vad ni vill göra om det inte faller i god jord, menade Ingvar.

Och med den ”goda jorden” avsåg han en gemensam värdegrund som alla (inte bara några få specialister/chefer) deltar i att bygga och förvalta. Det står och faller med personligt, synligt och tydligt ledarskap. Och att alla ges förutsättningar att delta.

Gemensam värdegrund är en viktig nyckel till en framgångsrik och förnöjd verksamhet.

- Hur viktigt är det att värdegrunden genomsyrar hela organisationen?, frågade någon. Och Ingvar svarade att det självklart är viktigt för att det ska bli riktigt lyckat, men sitt inte och vänta på att högsta ledningen ska ta tag i frågan. Det kan bli en ursäkt för att inte göra något på enhetsnivå!

Lunchen ägnades åt att i mindre grupper fundera igenom vilka fyra av SIQs tretton grundläggande värderingar som den egna verksamheten i nuläget bör prioritera. Vid återsamlingen visade det sig att följande hamnade i topp; kundorientering, engagerat ledarskap, allas delaktighet, processorientering, samverkan, ständig förbättring och långsiktighet.

Några väsentliga samvetsfrågor

För att verkligen åstadkomma förbättring och inte bara förändring bör samtliga inblandade ärligt kunna svara ja på följande frågor. Det underlättar processen!

- Vill ni egentligen förbättra er? Har ni engagemang, motivation och förståelse för varför det är viktigt? (Kompetensutveckling inom respektive ämnesområde är vi vana vid, men hur är det med kompetensen avseende bemötande, utvärderingsmetodik etc?)
- Inser ni att ni befinner er på en resa som aldrig tar slut och som kräver uthållighet och ständig kommunikation (kvalitetsbrister har ofta dålig kommunikation som orsak)?
- Kommer ni som ledare och medarbetare att engagera er i genomförandet?
- Är ni beredda att anpassa ert arbetssätt för styrning, uppföljning och planering, dvs lämna gamla hjulspår?

3. Prioritering

Att prioritera på säkra grunder är ytterligare en viktig nyckel.

- Folk springer ”ihjäl sig” på jobbet när allt är lika viktigt och organisationen inte har grepp om vad som faktiskt är VIKTIGAST, konstaterade Ingvar.

Massor av så kallade förbättringar är egentligen enbart förändringar, till exempel omorganisationer. Ett annat exempel på att prioritering inte gjorts är att det som regel produceras alltför många strategier. Dessutom läggs de ”vid sidan av”, d.v.s. görs inte till en del av vardagen.

- ”Går man vilse tillräckligt länge så känner man sig hemma”, sa Ingvar. Det vill säga man riskerar att bli fången i det nuvarande systemet.

Ingvar var klar på att det är ledningens skyldighet att tydliggöra vilka prioriteringar som ska göras, d.v.s. fastställa vad som är viktigast. På dessa grunder kan vi därefter lägga strategier och veta vad vi ska mäta och följa upp. Tydliga prioriteringar ger en tajtare och effektivare organisation, eftersom vi till exempel inte behöver följa upp en massa onödiga mätetal. Att prioritera handlar bl.a. om att söka och finna de s.k. kritiska framgångsfaktorerna, det vill säga de områden som är mest kritiska för att vi ska lyckas. Ett sätt är att tillämpa processorientering.

Processorientering – ett perspektivbyte

- Om vi nu tror på allas delaktighet, kundorientering och kanske fler värdegrunder, hur stödjer organisationens arbetssätt den kultur vi vill skapa? frågade Ingvar.

Han beskrev sin egen erfarenhet av att som släkting få inblick i kommunal äldreomsorg och bl.a. själv vara tvungen att kontakta flera personer med olika ansvarsområde. För honom som kund skulle det vara oerhört mycket enklare med en kontaktperson, vilket skulle kunna vara en effekt av ett processorienterat arbetssätt.

Processorientering handlar om att se den kommunala förvaltningen som en helhet med aktiviteter som skapar värde för kund.

- Hur hänger de aktiviteter vi gör i vardagen egentligen ihop?, är en väsentlig fråga. Processer kallas aktiviteter som återkommer vid upprepade tillfällen – varje dag, månad eller årligen, vilket ger anledning till förbättring. De håller sig inte inom ramar av förvaltningar, avdelningar och enheter, utan går som en spindelväv genom hela organisationen. Ett processorienterat synsätt låter avdelningarna stå i bakgrunden, samt fokuserar på att styra och följa upp processerna. Ingvar bad oss observera att detta inte ställer krav på omorganisation! Istället är det en ”win/win situation” som alla i organisationen tjänar på.
- Var hamnar politiken i processorientering?, frågade en röst i publiken och svaret kom från en annan publik röst;
- Överallt, men på rätt nivå!

Vad är en process?

”Inom kvalitetsområdet betyder process en serie sammankopplade aktiviteter som upprepas och skapar värde för någon.”

Hur går det till?

Processorientering och processkartläggning är två skilda saker som inte ska förväxlas. Processkartläggning är ett verktyg (av flera) för att stötta processorientering.

- ”Men kartlägg er inte till döds”, rådde Ingvar!

Nej, kartlägg processerna på lämplig nivå och i lämplig omfattning med syfte att hitta förbättringsområden. Avgränsningen är viktig – ju större system man väljer desto större möjliga vinster, men desto svårare att genomföra förbättringarna. Det handlar om att se systemet och fånga upp flödet till kund, d.v.s. de viktigaste processerna och inte enstaka arbetsuppgifter. Han uppmanade oss att identifiera ett tjugotal processer, prioritera de mest kritiska (ca fem), de näst mest kritiska (ca fem) och låta resten vila till senare!

- Så snart ni hittat några väsentliga förbättringsområden, börja förbättra, fortsatte Ingvar! Starta gärna med några mindre, väl avgränsade processer för att få erfarenhet av arbetssättet.

De processer som riktas till extern kund kallas huvudprocesser (kärnprocesser, operativa processer etc). Genom att fokusera på några få väsentliga huvudprocesser och nyckeltal, samt styra och följa upp dessa kan vi åstadkomma ett effektivt arbetssätt och enkelt visa hur vi jobbar! Ett företag som lyckats väl med detta är Posten produktion med spännande utmaningar att leverera post Sverige runt oftast inom ett dygn.

Stödjande processer stöttar huvudprocesser och ger ett indirekt mervärde för kund. Det kan till exempel vara lednings- och administrativa servicefunktioner. Strunta inte i de viktiga ledningsprocesserna, påminde Ingvar. Ledningens uppgifter är att;

1. Välja väg, d.v.s. ge vision, strategi, verksamhetsidé, mål och planer. (Obs prioritera vägen med kritiska framgångsfaktorer och kundorienterat arbetssätt som grund).
2. Visa väg, d.v.s. kommunicera strategier, verksamhetsplaner och fokusera utvecklings- och förbättringsarbete.

3. Skapa förutsättningar, genom bl.a. processledning och resursallokering.
4. Följa upp och korrigera, genom t.ex. självutvärdering, balanserad styrning eller avvikelshantering.

Fördelar med processororientering?

Tillsammans listade Ingvar och seminariedeltagarna några fördelar med processororientering:

- Ger totalt sett högre kompetens genom "bredden", dvs samverkan mellan olika kompetenser
- Ger mera samsyn
- Lättare förstå sin roll i helheten – helhetsövergripande perspektiv
- Ger effektivare verksamhet, sparar tid och pengar
- Sätter fingret på vad som behöver göras, hittar sånt som är onödigt med vad vi gör
- Minskar "överlämningsförluster" – "kedjebrott".
- Ökar produktiviteten (minska fel, minska väntan)
- Påvisar flaskhalsar, t.ex. här blir det stopp i systemet.
- Underlättar prioritering, att göra rätt saker rätt
- Skapar ett gemensamt språk – dialog, kommunikation
- Underlättar samordning av verksamheternas olika delar
- Leder till delaktighet och motivation
- Läger grunden för systematiskt förbättringsarbete

Vad hindrar processororientering?

Tillsammans lade vi också fram några hinder för ett processororienterat arbetssätt;

- Medarbetarnas/ledningens attityd, förändringströghet etc
- Formella och informella maktstrukturer
- Vi tar oss inte tid, prioriterar inte långsiktiga förbättringar
- Otydliga målformuleringar
- Gemensam värdegrund saknas
- Det känns ovanligt.
- Vi ser bara brist på pengar – inte den budget vi förvaltar
- Hierarkier i organisationen
- Medarbetare/ledare ser inte sin egen roll i kedjan
- Professionalism – jag tar mina arbetsuppgifter och uppdrag personligt
- Det är någon annan det beror på...
- Traditionellt belöningsystem byggt på hierarkisk organisation.

Goda exempel

Några exempel på organisationer som lyckats åstadkomma god kvalitet genom processororientering är dels City of Phoenix, Arizona U.S.A som fått en internationell utmärkelse för sitt kvalitetsarbete. Staden har bl.a. gjort förvaltningarna "sömlösa" ("Seemless") och brandkåren fungerar enligt Ingvar utmärkt även som socialarbetare och transportpluton m.m.

Ett annat exempel är Medicinkliniken vid Högländssjukhuset i Eksjö som med köer och överbeläggningar konstaterade att de måste göra en radikal förändring av systemet. De har lyckats väl, bl.a. genom att personifiera kunden – Esther, ställa sig i Esthers skor och se systemet ur Esthers perspektiv. Några andra nycklar var att fokusera på vårdkedjan och vidga systemet genom att involvera alla aktörer. Om varje avdelning ska optimera sin kö är risken stor att det blir lång väntan mellan avdelningarna. Högländssjukhuset valde istället att se hela flödet och optimera hela kedjan! Man slog bl.a. samman de tidigare två ingångarna (akutfall och planerade fall) eftersom dörren inte spelar någon roll för kunden. Man anpassade bemanning efter känd variation i kundbeläggning. Och man fokuserade på flaskhalsar!

Rollfördelning – processledning

Processägare/ansvarig; kan liknas vid "Banverket" som lägger och underhåller rälsen. Detta skapar förutsättningar för att processerna ska flyta genom hela organisationen och det underlättar för linjeansvarig. Funktionen arbetar med att säkerställa gemensamt agerande genom systematiska;

- ✓ Arbetsätt, metoder, verktyg
- ✓ Rättsäkerhet och likabehandling
- ✓ Definitioner,
- ✓ Mått, rutiner för mätning, mål
- ✓ Utveckling och förbättring av processen

Funktions-/linjeansvarig; kan liknas vid "SJ/trafikplanering" för någon/några linjer. Det flesta arbetsuppgifterna finns kvar. Funktionen ska:

- ✓ Införa och använda det som är gemensamt i processen
- ✓ Föreslå förbättringar
- ✓ Köra processen – få teamet att fungera
- ✓ Möta kund/intressentkrav
- ✓ Bemanna och kompetensutveckla
- ✓ Ansvara för resurser och kostnader
- ✓ Fatta beslut om det som inte är gemensamt

När, varför och hur brister förändringsarbetet?

Ingvar avslutade med att lägga på en mycket talande overheadbild och konstaterade att både vision, kompetens, motivation, resurser och handlingsplan måste finnas för att en förändring till det bättre ska kunna ske.

Om visionen fattas blir det inte förändring utan förvirring.

Om kompetensen fattas skapas ångest.

Om motivationen fattas går det trögt – och resultatet tar tid.

Om resurserna fattas skapas frustration.

Om handlingsplanen fattas åstadkommes en känsla av "falska starter".

Så hänvisade han till City of Phoenix som konstaterat att "Fostering organizational change is an evolutionary process, it takes time.". Och tydliggjorde att kvalitetsförbättringar tar tid;

– Det är ingen revolution utan en evolution vi startar, en förändringsprocess på lång sikt!

FAKTA om SIQ

Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) är en stiftelse med säte i Göteborg. Huvudintressenter är staten och en intressentförening. Det är en liten organisation med 10-20 medarbetare och SIQ är därför beroende av nätverk och informella "ambassadörer" ute i landet.

SIQ arbetar med

- ✓ kunskapsstöd (sprida kunskap)
- ✓ opinionsutveckling (påverka attityder)
- ✓ konceptutveckling (generera kunskap)

Årligen ger SIQ Utmärkelsen Svensk Kvalitet till företag, offentlig förvaltning och organisationer som är föredömen i kvalitetsarbetet och har uppnått goda resultat. Detta är inte någon tävling och därför har evenemanget vid något tillfälle ställts in då SIQ inte funnit några tillräckligt goda föredömen. Flera privata företag, exempelvis Agria försäkringsbolag har fått utmärkelsen. Lungmedicinska kliniken Linköping och Älta skolan i Nacka kommun är exempel på offentlig verksamhet som fått utmärkelsen. Läkargruppen i Örebro, ett privat alternativ och komplement till offentlig sjukvård är ytterligare ett exempel på en utmärkelsemottagare.

SIQs vision är att vara en pådrivande kraft som ska göra Sverige till ledande land vad gäller förbättringsarbete för gemensam välfärd och konkurrenskraft. BNP – ett visserligen tveksamt mått – men dock, visar att Sverige som låg på 4 plats bland OECD-länderna 1970, år 1998 hade rasat till 18 plats. SIQs mål är att Sverige ska vara tillbaka på topp med det snaraste. Hur når vi dit?

Ingvar Johansson är Senior Advisor vid Institutet för Kvalitetsutveckling – SIQ

e-post: ij@siq.se, mobiltelefon: 0705-24 98 19, hemsida: www.siq.se, telefon: 031-723 17 00