



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Slutrapport följeforskning

ESF-projektet

BÄST på BUS

DET ÄR SANT, SOM FILOSOFER SÄGER, ATT LIVET MÅSTE FÖRSTÅS
BAKÅT. MEN DE GLÖMMER ATT LIVET LEVS FRÅMLÄNGES!

(S. Kierkegaard)

Sören Augustinsson

2013-02-20

Innehåll

Inledning.....	4
Kort om projektets syfte och mål - ansökan ESF.....	5
Syfte	6
Uppläggning av rapporten.....	7
Följeforskning	8
Följeforskning och dess rapport	8
Material	9
Om några principer som vägledning och	10
Identitet, berättelser, kommunikation och förändring.....	11
Något mer om berättelsen	12
Om kommunikation.....	13
Byråkrati och människa.....	14
Komplicerat respektive komplext	16
Bäst på Bus.....	21
Bäst.....	21
Inledning.....	21
Hållpunkter i projektet som projektledningen framhöll i slutet, Bus.....	24
En berättelse mitt i.....	25
Bus i Höör	28
Bakgrund	28
Arbetet påbörjas	28
Upstart med cheferna	29
Chefernas ledningsgrupper involveras	30
All personal involveras.....	30
Den ´verkliga´ implementeringen	31
Några tankar till om BUS.....	31
Varför gick det som det gick?	32
Några andra aspekter och hur gå vidare	33
Avslutning... ..	35
Inledning.....	35
Om processers dubbeltydiga innebörder	37
Om hälsa och arbetsorganisation.....	38
Några avslutande ord.....	38
Litteraturlista.....	40

Bilaga

Förord

Nu är projektet Bäst på Bus slut, förlåt början på något nytt är ett bättre uttryck. T.S. Eliot skriver i "Fours Quarters" 1944 följande: "What we call the beginning is often the end/And to make an end is to make a beginning. /The end is where we start from."

Det är svårt att exakt beskriva vad starten var för min del, finns det någon start eller slut – knappast! Emellertid, jag minns i skrivande stund delar av den inspirerande första träffen med Patrik någonstans i skärningspunkten mellan 2008 och 2009. Jag och några kolleger hade fått vetskap om att i Bromölla fanns tankar om organisation, ledarskap och välbefinnande som liknande de resultat jag själv och andra forskare hade kommit fram till. Så var det också! Där började min resa med de initiala villkoren för att lära känna ett stort antal personer i Bromölla och sedermera följeforskarerollen i Bäst på Bus. För mig har denna resa varit mycket lärande.

Tack Patrik Öhman och Jennika Anderberg för alla de utmanande och givande samtal och diskussioner som vi har haft. Vi har inte alltid varit överens, vilket är följeforskarens roll att vara lite "nagel i ögat". Arne Persson inte att förglömma i detta sammanhang, tack för gott samarbete och länkar om intressanta frågor. I denna anda har sedan Joel Björnklev och jag fortsatt vårt samarbete, vilket för mig varit flera intressanta utbyten. Samma gäller Revecka Klevendal, tack båda!

Kristina Dellholm och Martin Persson, Höörs kommun, inte att förglömma med samma typ av givande samtal med många aspekter och perspektiv som ovan, tack båda!

Ett speciellt tack vill jag också rikta till de som deltog i den första interventionen, som jag observerade, och teamet som bildades ur denna grupp. Vi hade ett antal fokusgrupper vars samtal jag fortfarande bär med mig – tack!

Slutligen ett stort tack till alla er övriga som deltagit i intervjuer, samtal och observationer. Ni har alla och alltid ställt upp och utvecklat intressanta utvecklande svar på mina frågor.

Karlshamn i februari 2013

Sören Augustinsson

Inledning

Projektet "Bäst på Bus" står för "Bromölla Är SystemTänkare på Barn- och Utbildningssektorn Stärks". Bäst i Bromölla kommun och Bus i Höörs kommun. Projektet har haft som mål att åstadkomma förändringar i olika verksamheter för att främst höja kvalitén men också att förbättra personalens hälsa. Min intention med rapporten är att visa på ett antal olika perspektiv och aspekter som har med implementering att göra, förankrat i organisations- och ledarskapsforskning. Innehållet är därför mer framåtriktande genom att jag sätter ord, begrepp och forskningsbenämningar på saker som har skett. Detta är ett vetenskapligt sätt att 'generalisera' kunskaper från kvalitativa studier. Detta till skillnad från mer traditionella rapporter som är värderande, utan att beskriva vilka antaganden och utgångspunkter som hen utgår ifrån (Augustinsson 2012).

Visst har det varit bus i projekten, en form av kreativt bus som ibland, ibland inte har stämt med ansökan. Också ifrågasättande av vissa föreställningar om styrning och ledning och att våga pröva nytt har varit kännetecknande för båda delprojekten. Dessa iakttagelser är grundläggande för de flesta förändringsprojekt. Personer som styr en planerad förändring har annars vanligtvis svårt att gå utanför sina ramar och se förändringar som inte var planerade (Czarniawska 2005, s. 104). Czarniawska menar att just dessa icke planerade förändringar är vad vi ofta bara kan generalisera från förändringsprojekt i organisationer. De uppstår i princip alltid. Denna bild stämmer också in i Bäst på Bus. Att det inte alltid stämt med ansökan är inget märkligt som läsaren senare kommer att förhoppningsvis inse, när jag tar upp frågor om vad organisationer är och hur de skapas i relationen mellan byråkrati och människa.

Just detta *hur* vi ser på en organisation säger något om *vad* det är vi ser. Den riktning, avstånd och skärpa vi riktar kameran har betydelse för vad vi ser. Genom att använda olika begrepp som exempelvis komplicerat respektive komplext framträder olika sätt att förstå vad och varför något sker i ett förändringsarbete. Vi bör också uppmärksamma *hur något görs*. "Voffe gör de på det här viset?" är en fråga som ofta dykt upp i projekten. Tre centrala processer kommer jag genomgående utgå ifrån. Dessa är tolkning, översättning och transformering. Varje individ och grupper av individer tolkar Bäst på Bus utifrån projektledning och utbildningsinsatser samt interventioner. Dessa tolkningar leder i bästa fall till försök att översätta innehållet till sin egen verksamhet och historia. När det är som allra bäst transformerar man sin översättning till handling i den verksamhet där man befinner sig. Utifrån dessa tre ord framträder implementeringsprocessen som dynamisk och i ständig rörelse med oplanerade förändringar som effekter. En sådan sammanfattning kan också vara en sammanfattning av Bäst på Bus.

Vidare i rapporten antar jag en processfilosofi i motsats till en filosofi som ser organisationer som ting med behov av mer systematik som förflyttar saker och händelser längs en tidsaxel, exempelvis produktion av bilar. Även om systematik är viktigt, är processperspektivet så mycket viktigare att börja med när vi ska förstå implementering av förändringsarbete i komplexa organisationer. Ledarskap

framhålls oftast som viktigt, och så har det varit i projektet. Men även här bör vi vara medvetna om vilka antaganden som vi utgår ifrån. Det vanligaste är att man felaktigt ser på ledarskap som ett ting i egenskap av personlighet och ledarskapsstilar. Framställningen blir då relativt statisk och enkelriktad. Ser vi däremot ledarskap som icke linjära processer sätter vi rörelse och dynamik i första rummet. Det finns en tendens att se organisationer som homogena när de i praktiken är heterogena (Shotter 1993).

Innehållet i avrapporteringen avser att spegla projektet i så hög grad som möjligt utifrån rörelse och dynamik, såsom organisationer faktiskt ser ut (Cunliffe & Shotter 2006). Förhoppningsvis kan man i Bromölla och i Höör ta vid där projektet slutade och berätta ytterligare berättelser som leder vidare framåt och på så vis bygga en "livsberättelse med organisatoriska förtecken" som stödjer ständiga förbättringar av prestationer som leder till för både medborgare och anställda sådana resultat som är hållbara. Detta med att fortsätta där projektet slutat har proklamerats i båda kommunerna. Livet i organisationerna har således tagit vid där projektet slutar.

Kort om projektets syfte och mål - ansökan ESF

Delprojekten BÄST - Bromölla Är System Tänkare och BUS - Barn och Utbildningssektorn Stärks är de två delar som tillsammans har utgjort "BÄST på BUS". Syftet var att *genom samverkan utveckla arbetsorganisation och stödstrukturer för lärande*. Ökad kvalitet, effektivitet och medarbetarenergi på arbetsplatsen skulle vara projektets resultat.

I Bromölla (Bäst) gällde systemtänkande enligt Vanguard-metoden som innebär att ställa om ledning och styrning från traditionell ledningsfilosofi till systemtänkande. Genom att handskas med och påverka problem skulle denna process ersätta traditionell kompetensutveckling. Fokus var på en kombination av formellt, icke-formellt och informellt lärande samt verksamhetsutveckling som också ansågs som hälsofrämjande.

Övergripande målsättningar var:

- Att projektets arbetsplatser uppnår goda lärande miljöer.
- En ökad kompetens hos medarbetare, chefer och ledning i att utveckla arbetsorganisationen och skapa stödstrukturer för lärande.
- En ökad kompetens hos medarbetare, chefer och ledning i att framgångsrikt gemensamt förändra verksamheten.
- Ökad kvalitet, ökad effektivitet och ökad medarbetarenergi genom ett ökat handlingsutrymme och inflytande över sin arbetssituation.
- En mer hälsofrämjande arbetsmiljö.
- Ökad jämställdhet.
- Bidra till minskad diskriminering.
- Ökad mångfald och tillgänglighet.

Ovanstående skulle också leda till att medarbetarna utvecklas i takt med arbetslivets krav. Många positiva och åtråvärda mål som skulle nås genom ökad förståelse och kunskaper om hur "hur arbetsplatser uppnår goda lärande miljöer...", vilket i sin tur skulle användas till att "förbättrar systemets prestation". Man skulle skapa

systemförutsättningar för att göra ett bra jobb, vilket är en ledningsfråga, enligt ansökan. Verktuget i Bromölla var Vanguard-metoden och systemtänkande. Även i Höör var de inspirerade av speciellt systemtänkande och ville utveckla lokalt anpassade arbetssätt för att uppnå målen. Jag vill tillägga att inom förskola och skola, som var i fokus i Höör, har Vanguard-metoden och systemtänkande inte praktiserats förrän i någon mån slutet av projektet. I projektansökan fanns också skola med i den avslutande delen av projektet beroende bland annat på att i Höörs kommun prioriterades skola och i Bromölla övriga verksamheter.

Kompetensutveckling var en viktig del. Men kompetensutveckling med stark koppling till den enskilda arbetsplatsen då tidigare erfarenheter från kompetensutvecklingsinsatser var negativa. Chefen hade en viktig roll i detta arbete genom att hen aktivt skulle tillsammans med medarbetarna lösa faktiska problem i det dagliga arbetet. Metoderna var ”alltså en kombination av formellt, icke-formellt och informellt lärande samt verksamhetsutveckling”.

Hälsofrämjande var ett tema i projektet därför att ”Projektets metoder är innovativa ur ett hälsofrämjande perspektiv och bidrar till varaktig hälsopromotion på arbetsplatsen.” Detta i kontrast till projekt där syftet är att ändra ”medarbetarnas livsstil”. Därför var, möjligen något mer uttalad i Höör, ”en stark känsla av sammanhang (KASAM) en viktig faktor för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser och motverka sjukskrivningar och utslagning i arbetslivet”.

Till skillnad från många andra ”förändringsprojekt” berör detta projekt förändringar av tänkande som i sin tur ska påverka handlingar så att kvalitén blir bättre. Fokus är på hur systemet ser ut och dess inverkan på kvalitén för brukarna. Något förenklat är frågan: Vilka hinder finns i systemet för att ett bättre jobb ska kunna utföras? Detta skiljer sig från projekt som lean där den linjära processen oftast är i fokus och därmed hur verksamheten ska kunna utföras snålare. Den skiljer sig också från projekt där organisationsstrukturen är i fokus och ska förändras. Ytterligare ett vanligt förändringsarbete är personalens kompetens som ska utvecklas genom insatser som syftar till att höja den enskildes kompetens. På så sätt är Bäst på Bus relativt ovanligt i sitt slag. Men ett avgörande förbiseenden vill jag i förenklade termer peka på redan här – människan är en social varelse och organisationer är politiska arenor där olika åsikter brottas med varandra om hur resurser ska fördelas (Augustinsson 2013; Clegg m.fl 2009).

Syfte

Rapportens syfte är att a/värdera projektet b/ sätta in insamlat material i forskningsramar samt c/ med stöd i a och b i någon mån bidra med ett underlag till framtida fortsatt utveckling av Bromölla (BÄST) och Höör (BUS) med stöd i projektet. Till detta kommer ett syfte som innebär att jag problematiserar frågan om organisationsförändringar och dess hinder och framkomstvägar. Bakgrunden till detta är alltså inte bara att värdera vad som har hänt utan varför och med stöd i förståelse av vad det som varit möjligen kan användas och översättas till andras praktiker. Jag använder inte heller ordet implementering då detta ord har förknippats med ett felaktigt synsätt på hur förändring faktiskt görs.

Barbara Czarniawska (2005, s. 107), professor inom management och organisering, visar på skillnaden mellan hur vi traditionellt har felaktigt sett på implementering. Hon skiljer på två synsätt eller modeller. Den ena, diffusionsmodellen, är en skenbar verklighetsuppfattning som styr hur vi tänker vid implementering och organisationsförändring, medan verkligheten, med utgångspunkt i språkets konstruktion, praktiskt fungerar som översättning och kollektivt skapande. Det handlar inte om sändare och mottagare. Om vi bara skruvar in rätt våglängd inträder perfekt hörbarhet, stämmer inte in på mänsklig kommunikation. Tanken är att budskapet kan uppfattas på exakt samma sätt som avsändaren avser (om nu avsändaren vet exakt vad hen menar!). Översättning och kollektivt skapande, den verklighet som vi känner till, det är så vi gör när förändringar ska införlivas i vardagen. Varför diffusionsmodellen varit populär är att den ”lovat ledningen möjlighet att styra...” (ibid s. 107). I rapporten är översättningsmodellen grunden för texten, analyserna och förslagen.

Uppläggning av rapporten

I kommande avsnitt redovisas följeforskningens premisser, följeforskning och denna rapport som en ögonblicksbild. Detta följs av principer som varit vägledande. Dessa baserar sig på några för följeforskningens roll centrala begrepp i förhållande till projektets syfte och innehåll. Bara för att redan nu nämna några är meningsskapande i form av tolkning, översättning och transformering samt berättelser grundläggande tillsammans med begreppen roll och identitet som båda berör kärnan i meningsskapandet. Andra begrepp är komplicerat respektive komplext samt hantering av paradoxer, vilka även utgör grunderna för framtida rekommenderade syn på organisering som cirkulära processer av organisering. Skillnaden eller spänningen mellan byråkrati och människa är också av intresse för att förstå vad som hänt och hur sättet att arbeta kan utvecklas i framtiden. Allt i ljuset av projektet. Detta följs upp av en värdering av Bus i Höör. Avslutningen, som följer därefter, innehåller flera delar som pekar både bakåt och framåt mot fortsatt möjlighet att utveckla Bäst på Bus i befintliga organisationer.

- Det är sant, som filosofer säger, att livet måste förstås bakåt. Men de glömmer att livet levs framlänges!

Följeforskning

Fördelningen av följeforskningsinsatserna mellan Bromölla och Höör har fördelats cirka 80-20, vilket är baserat på resursfördelningen i projektet mellan Bäst och Bus. Följeforskarens huvuduppgift har varit att utifrån berättelser om projektet, intervjuer med deltagare och observationer ge återkoppling under processens gång om progression, möjligheter och problem i projektet. Återkoppling har främst skett med återkommande tidsintervall till projektledningen två till tre gånger per månad. Målet med dessa var att, till skillnad från traditionell utvärdering, bidra till projektets lärande, återföring av kunskap och under processens gång och granska, diskutera och föra fram synpunkter till projektledningen. Denna resa har ständigt bestått i ett antal olika val. Det har också inneburit ställningstaganden för och emot olika personer och handlingar i organisationen. Som följeforskare var jag involverade i en rad olika politiska processer som handlar om makt och inflytande över dagordningen. De beslut och samtal som ingått har haft som mål att också ifrågasätta, vad som var rätt och fel kan naturligtvis diskuteras i efterhand. Men som Kierkegaard framhåller levs livet framlänges med de beslut och handlingar som sker bundna till tid och rum.

Följeforskning och dess rapport

En rapport är en ögonblicksbild av hur olika händelser och processer har studerats och nedtecknats. Framställningen är i ljuset av nutid med förväntningar på framtid. Det är som en stillbild, men nedskrivet utifrån de bilder, texter, anteckningar, inspelningar och mängder av samtal som förekommit under tidens gång från vintern 2011 och fram till november 2012. På denna resa har det vid sidan om förkommit, där jag inte har haft tillgång till sammanhang och personer, oräkneliga antal händelser mellan människor som tillsammans skapat nya bilder och uppfattningar om projektet och dess innehåll. Det är omöjligt att fånga alla dessa olika bilder och tankar som producerats genom projekten på oräkneliga ställen i organisationerna. Det är också omöjligt att beskriva alla vägar dessa bilder och tankar tagit beroende på att människor är sociala varelser och organisationer är politiska arenor.

Således är rapporten bara en stilla fläkt från alla de myriader av händelser som utvecklats likt rhizomatiska rotsystem under projekttiden. Händelser som tagit sig olika vägar och på olika sätt satt sina spår, som ibland stämmer in på planering och projektidé, ibland har istället helt nya kreativa handlingar uppstått. Början och slut kan vi då inte heller på något sätt identifiera. I både Bromölla och Höör inkommer i skrivande stund fortfarande små rapporter om sådana tillfällen om nya kreativa handlingar oplanerade handlingar som inte skett utan projektets genomförande, men som inte ingick i dess ursprungliga planer. Detta är vad jag kallar för spår av projektet som kommer att leva vidare och utvecklas till vad som idag är okänt.

Ovanstående leder till att målutvärdering har brister i att kunna uppmärksamma oförutsedda effekter av handlingar i ett projekt, vilket alltid och i hög grad förekommer. Målutvärdering förbiser att det sker effekter som inte var planerade. Därför har följeforskningsarbetet präglats mer av att vara en diskussionspartner som försökt att utmana projektledningen och andra. Ibland har väl detta lyckats, ibland inte.

Underlag för mina bevekelsegrunder för följeforskning är förankrade i fenomenologi och hermeneutik, med tyngdpunkt inom en forskningstradition som kallas för pragmatism. Praktikbaserad forskning om organisering, ledarskap och förändringsarbeten i organisationer är huvudspåret, vilket baserar sig på de perspektiv jag också redogjort för ovan (Nicolini 2013).

Material

43 inspelningar har skett av intervjuer, samtal och möten med deltagare, chefer och projektledning. Motsvarande ca 80 timmar finns som inspelat material. Till detta kommer noteringar vid observationer, projektledningens skriftliga avrapportering till ESF och möten med styrgruppen och andra löpande anteckningar. Ur denna mängd information har vi (Augustinsson, Bäst och Brynolf, Bus) försökt att tolka och skriva fram och diskutera i denna rapport några aspekter och värderingar av händelser förankrade i vår och andras forskning inom området. Det är dock inte möjligt att göra rättvisa åt alla de kloka tankar och synpunkter som vi fått i intervjuer och samtal.

Om några principer som vägledning och ...

I följeforskningen har med process avsetts det som sker i relationer mellan människor och mellan människor och material (allt sådant som inte är språk - t ex fastigheter, bilar, kläder, budgetsystem etcetera). Vid förändringar beaktas sällan dessa aspekter av vardagens komplexitet i organisationer. Även projektet genom dess olika metoder baserade på systemtänkande glömde ofta bort denna aspekt av organisering i vardagen där olika möten mellan människor och materia utgör grunden. Detta har varit en av mina övergripande strategier att föra in, vilket har visat sig vara relativt svårt. Denna typ av processer måste beaktas när organisationerna nu fortsätter in i framtiden, de är essensen i all organisering.

En kvalitativ följeforsknings processutvärdering, som denna rapport vilar på, syftar till att sätta in händelser i ett sammanhang då dessa alltid behöver tolkas. När vardagliga händelser sätts in i tolkningsramar, där forskning och teori¹ hjälper till att packa upp händelserna i sina sammanhang, ges en gestalt av processer med innehåll. I en organisation befinner sig ett antal människor med olika förutsättningar och förväntningar som innebär att olika roller som projektledare, medarbetare och chefer är i relation till varandra, kommunicerar och blir påverkade av och påverkar varandra. I denna kommunikation finns ständigt närvarande de roller som konstrueras utifrån organisationens arbetsdelning, horisontellt och vertikalt. Roller är dock inte bara de formella utan informella och sociala roller. Detta innebär att organisationen ger individen en roll utifrån funktion och position. Individen uppfattar sin roll på ett visst sätt, samtidigt som chefer och andra också har förväntningar på individen. Dessa förväntningar inkluderas också i rollen. Detta hänger som vi kommer se nedan nära samman med identitet. Om roll är mer krav utifrån, är identitet hur man uppfattar sig själv i en situation – vem är jag här och vem vill jag vara? Jag kommer att återkomma vid flera tillfällen till dessa två begrepp. Speciellt Vanguardmetoden kom att utmana individers roll och identitet i organisationen. Inte minst flera chefer gav uttryck för detta i intervjuer. Det är denna lina som Bäst balanserade på. Bus innebar inte lika hög grad påverkan på identitet men påverkade ändå personalens uppfattning om sig själva och vad som är viktigt att göra i verksamheten utifrån deras roller. Skillnaden, som jag ser det mellan Bäst och Bus är att Bäst betydligt mer berör djupare socialpsykologiska faktorer som roll och identitet.

Huvudinnehållet i relationer är alltså kommunikation (samtal, dialog och konversationer är synonymer) och tolkningar av fenomen och händelser som varit varigenom människor konstruerar mening tillsammans med andra i sin näromgivning. Allt detta sker utifrån vars och ens roll och livet i övrigt. Varje relation och episod, där kommunikationsprocessen är medelpunkten, kan läggas samman till *berättelser* om skeenden och händelser där identitet (vem är jag här), makt, normer och värderingar alltid finns närvarande. Berättelser ger oss svar med förklaringar till varför något har skett. Ofta ger sig tillkänna också de känslor och upplevelser som varit involverade i en händelse (Czarniawska 1997). Beskrev ovan

¹ Med teori avses här ackumulerad kunskap som kan gestaltas i form av ett antal begrepp såväl som metaforer och analogier.

vardagen som ett flöde av handlingar, berättelsen innehåller samma logik: handlingar som i en strid ström förbinder varandra i form av lokal och en unik kausalitet – först, sedan och därefter (Bruner 1997). Därför menar Czarniawska (1999) att när vi handlar tillverkar vi berättelser. Exempelvis följande samtal utspelade sig med en grupp undersköterskor och sjuksköterskor i projektets början.

- När vi säger att vi inte har tid så är det faktiskt så, vi tar nästan slut på oss själva för att hinna med ibland.
- Men är det så mycket som är planerat? Och då blir det något annat under dagen?
- Det kan vara anhöriga som ringer, mamma eller pappa fixar inte att ta sina ögondroppar. Hon opererades i går och måste ha sina ögondroppar, då får man släppa allting annat. och se till att hemtjänsten kommer in där, då är det pryö ett, sen ibland kan det komma flera ärenden.
- Prioriterar man då, hur?
- Nej, jag måste ta tag i det först, du kan komma in på ett planerat besök och sen ibland helt plötsligt mår personen dåligt och det kan rendera i ett läkarbesök och återbesök från min sida för samma dag dela upp mediciner.
- Det är många faktorer som påverkar vardagen?
- ja
- Hur försöker man styra äldreomsorgen?
- Var gång vi var inne på ett rum skulle vi markera så det syntes att vi var inne.
- Det håller vi på med fortfarande
- Vi markerar att vi är inne på rummet kom det att vi ska vara två så ska vi.
- Det är ett sätt att mäta var personalen är?
- Ja, så kan man plocka ut det.
- Du menar att man kan mäta hur många minuter ni är inne hos den äldre?
- Precis vad man kan göra, då kan man se hur många gånger som någon varit inne och hur många gånger larmet varit igång.
- Det systemet byttes ut och det var väl i fjor?
- Det var så gammalt det andra larmet så efter hand som det gick sönder fick vi ha andra larm kopplade till andra doser. Det var lite kris med det här det här nya. Det var bråttom in, så rätt som det var så sprang man med, var det tre olika larmdosor?

Berättelsen har alltså många centrala funktioner. En sådan är att förmedla en händelse eller en grupp av händelser och poängen med dessa. En annan är att berättelsen är människans sätt att konstruera mening i vad som har hänt, varför och vad vi kan lära oss av en händelse. Berättelsen är också mellanhand, eller länken, vid meningsskapande mellan människor, mellan människa och världen i övrigt. Slutligen den allra viktigaste, är att genom berättelsen konstruerar vi tillhörighet och identiteter. Berättelsen är ett sätt att få syn på människan i strukturen samt hennes uppfattningar, känslor och engagemang.

Identitet, berättelser, kommunikation och förändring

Är det någon förändring som hotar vår identitet, i smått eller stort, blir vi motståndare till det nya eller den föreslagna förändringen. Vid flera tillfällen påpekade jag just att genom att använda sig av genomtänkta berättelser som ett sätt att komma åt förändringspotentialer och övervinna tveksamheter ute i verksamheten. Vid de inledande interventionerna i projektet uttrycktes från

deltagarna ett stort engagemang som lätt kunde ha kopplats till berättelser om projektet, deras uppfattning om identitet och roll i organisationen stämde väl överens och skapade ett stort engagemang för projektet hos de flesta som deltog i det inledande skedet. Ska tilläggas att denna intervention berörde då äldreomsorgen som det framgår av berättelsen ovan. Berättelsen är en liten del från en fokusgrupp efter fyra dagars arbete med interventionen.

Kort sagt är berättelsen ett centralt fenomen inom socialpsykologin som berör de sammanhang som människor befinner sig i. Berättelsen konstruerar uppfattningar om vem jag är i förhållande till andra. Berättelsen är central vad gäller att förstå människor, dra slutsatser och förmedla kunskaper och således en viktig del i det organisatoriska lärandet. I det lilla citatet ovan ingick alla dessa ingredienser. Däremot är det svårt peka ut vad som är för den enskilde ett emotionellt innehåll i utsagorna. För att nå dit måste man direkt fråga och prata med folk. Detta gör chefer i deras vardag. Därför har chefer, som kan ovanstående, stora möjligheter att laborera på denna socialpsykologiska planhalva.

Därför argumenterade jag för att projektledningen mer medvetet skulle kunna använt berättelser, som den ovanstående, men utvecklad och kopplad till syftet med projektet, för att även kunna sprida kunskap om projektet. Den film som nu producerats om projektet i Bromölla är dock en form av berättelse.

Något mer om berättelsen

Genom att projektet gick in i en problematisk fas efter första året kom berättelser som "alla pratar om Bäst, men ingen vet vad det är" att dyka upp allt oftare i intervjuerna. Det var alltså negativa berättelser i allt högre grad som hade krävt sin motberättelse. Känslan av att alla "pratar om Bäst, men "ingen" har sett Bäst", började inträda på scenen i våra intervjuer som följeforskare. Kan också formuleras som att "Alla pratar om Bäst, men alla har sina olika tolkningar" (Czarniawska 2005). Analysen är också förankrad i att det är många verksamheter, med olika förutsättningar, uppgifter och innehåll, som är involverade, där olika tolkningar, översättningar och transformering över till sina egna lokala sammanhang blev i bästa fall resultatet. Min slutsats var att det inte räckte med att göra "Bäst" ute. Argumentet var att alltför olika tolkningar och översättningar om projektet började att cirkulerar när projektets omfattning kom att vidgas till fler enheter. Det hade behövts en kort och kärnfull berättelse att hålla sig till när tankarna och tolkningarna blåste i väg i olika håll. I Höörs kommun tycks det som att dels visualisering av projektet och dels berättelser från speciellt förskolor som arbetat med projektet började sprida sig i halvtid. Som vi kommer att återkomma hittar vi också tydliga exempel på hur projektet kom att tolkas, översättas och ibland transformeras till en tillämpbar flödesanalys av den dagliga verksamheten, speciellt på fler förskolor. Men transformeringen såg i samtliga fall olika ut, vilket är en viktig lärdom som vi återkommer till nedan när speciellt Bus diskuteras.

Därför bör en väl formulerad berättelse kunna bidra till att dra ihop säcken, eller ett möjligt skyddsräcke, som ger en relativt gemensam tolkning av konkreta innehåll, känslor, upplevelser och som pekar framåt. Tillsammans med ständigt intensivt arbete på fältet. Mitt förslag till projektledningen var således då att i högre grad bidra med kontraberättelser som projektledningen kunde haft åtminstone en viss

kontroll över. Vilka de exakta och konkreta tolkningarna som uppstår från en berättelse har naturligtvis ingen full kontroll över. Men de är ett bättre instrument att styra med än visioner och mål samt rationell planering. I berättelser är verb mer frekvent förekommande och hanterar de cirkulära processerna på ett för de involverade meningsfullt sätt.

Detta med berättelser är något som jag rekommenderar även i framtiden att man mycket mer medvetet arbetar med. Vilken berättelse är berättelsen som skolan i Höör? Vilken är berättelsen om Bromölla? Genom att långsiktigt och medvetet ta tag i pågående befintliga berättelser och skapa nya i relation till dessa har ledningen och chefer ett aktivt instrument för att styra på ett sätt som långsiktigt får återverkningar på prestationer som leder till goda resultat. För att göra en jämförelse. Vi har nyligen haft ett val i USA. Om vi studerar Obamas tal finner vi alltid dessa knutna till den amerikanska berättelsen om vad det är att vara amerikanare (identitet). Han bygger talen på sådana normer och värderingar som är delar av den amerikanska kulturen där t ex religion, frihet och "världspolis" spelar stor roll.

Tänk om kommunerna skulle kunna konstruera en sådan berättelse som fick en sådan bäring som de amerikanska berättelserna har för deras identitet och därmed för deras syn på omvärlden. Det är inte förutan att de ser sig som världspolis, moraliska väktare etcetera. Här kommer jag in på en ytterligare viktig aspekt som i förbigående kan nämnas. Det är inte omgivningen i sig som är viktig, utan hur omgivningen betraktas och tolkas (Weick 2003). Detta kan styras upp genom berättelser för hur omgivningen ska tolkas. Att styra genom berättelser är inte lätt, men en nödvändighet. Ibland kallas detta också inom forskning för "symbolisk organisering". Notera att det innebär att struktur, det vill säga hur vi organiserar byråkratins innehåll, har betydelse för vad som sker men är inte detsamma som sker i organisationen.

Om kommunikation

I ovanstående framträder också att processer i betydelsen av kommunikation är centralt för att mening, innebörder och betydelser ska konstrueras vid förändringar. Därmed kan vi säga att organisering är kommunikation i huvudsak. Kommunikation blir till berättelser om episoder som tolkas, översätts och transformeras i bästa fall till sin egen praktik och får betydelse där. Processer innebär därför ett flöde av meningsbärande aktiviteter som hela tiden griper in i varandra, utan att det finns någon egentlig början eller slut. Mening konstrueras aldrig isolerat från de relationer som människor har ingått i och ingår i. Dessa relationer berättas om i organisationer. Så också kom att ske i projektet. Ett antal olika berättelser om exempelvis ledningens attityd till projektet i Bromölla kom att spela en stor betydelse för hur det kom att utveckla sig. Exempelvis ett antal chefers mer negativa syn på projektet, eller att "vi arbetar redan på detta sätt". Att som chef uttala sig att "vi arbetar redan på detta sätt" är ett exempel på identitetskonstruktion (vem jag är här). Hade chefen i fråga sagt att detta är ett helt nytt sätt att arbeta på hade det uppstått en konflikt mellan hur han/hon arbetar idag och framtiden. Vem vill säga att man har gjort fel tidigare?

Roll, identitet, relationer, kommunikation och mening är alltså absolut viktiga och centrala begrepp att hantera vid förändringsarbete. Innehållet i dessa begrepp (kopplad till individer och grupper av individer) är tillsammans med berättelser de primära processerna för att arbeta med förändringar.

Alltså, både för att förstå varför projektet tog de vägar som det tog och för att i framtiden rodde de vunna vinsterna med projektet krävs att kunskap om dessa processers innehåll finns. Kan man inte beskriva och förstå dessa kan man heller inte styra. Istället, som det blivit de sista tiotal åren, har normer och värderingar som att kontrollera, reglera och skapa rutiner tillsammans med en övertro på att rationellt kunna styra komplexa verksamheter varit vägledande.

Således genom att använda begrepp som roll, identitet, makt, normer – värderingar (kultur) kommunikation, relation och konstruktioner av mening med olika resurser finns en god grund för att på ett mer gediget sätt kunna beskriva och tolka vad som skett och rodde i framtiden. Därmed kan vi också beskriva och förstå komplexa mönster som utgör lärdomar och förslag till kommande utveckling.

Min kritik mot projektet, som förts fram löpande, är att systemtänkande inte inkluderar förståelse av mikroprocesser i vardagen som konstruerar det vi kallar för system. Detta har utvecklats ytterligare, till att också omfatta lean, i artikeln ”Om organiseringsprocessers komplikationer för utveckling av Lean Service i en kommun” (Augustinsson 2013).

I nedanstående avsnitt kommer jag att gräva vidare för att beskriva vilka funktioner och processer som förändringsarbete är involverat i. Processer som innehåller tolkning, översättning och transformering som de centrala begreppen kopplade till meningsskapande. Som ram för de små skeenden som jag skrivit om ovan är byråkrati som är basen för i princip samtliga organisationer i västvärlden, eller med andra ord struktur, arbetsdelning, makt, formell kontroll och auktoritetsfördelning mellan olika positioner. Utan dessa begrepp kan vi knappast utveckla en förståelse för organisering som politik och därmed vad som händer i ledningsgruppen i förhållande till verksamheten ute i linjen.

Byråkrati och människa

Om ovanstående beskrev individen och grupper av individers kollektiva meningsskapande innehåller varje organisation arbetsdelning, vertikalt (makt- och auktoritetsfördelning) och horisontellt (vem gör vad i flödet av aktiviteter som ska göras för att uppfylla målet med verksamheten). Skriftliga avtal, regler, rutiner, planer, budget, dokumentation och nedskrivna mål formaliserar organisationen enligt byråkratins princip om styrning genom formella dokument. Byråkratin kan vara antingen dysfunktionell eller funktionell. Formell styrning sker således genom formella dokument. Således en organisations formella delar är identiskt med byråkrati begreppet. Om detta är ena änden av organisationen har vi den andra, människor som sociala varelser.

Karaktären för människor är att vi har erfarenheter, känslor och ständigt tolkar och försöker förstå oss själva i de sammanhang där vi befinner oss. Vi tolkar, översätter

och transformerar vad som sker i förhållande till den plats vi råkar, enligt byråkratin, befinna oss på i organisationen. Vi har olika intentioner och intressen som är styrda av komplexa tidigare sammanhang som vi varit en del av. De viktigaste processerna som vi ständigt är indragna i är skapande av mening och identitet. Identitet är svaret på frågan om ”vem är jag här och varför?”. Förloras identiteten uppstår vilshenhet, apati och ibland förtvivlan och oförståelse för nya sammanhang.

Roll är således kopplat till byråkratin (arbetsdelningen och även andras förväntningar – se definition tidigare i texten). Roll och identitet är centralt för oss som individer och i vårt ständiga sökande efter mening i och genom vardagens handlingar och kommunikation. Vanguardmetoden där fokus är på syfte och hur vi ser på organisationen och oss själva laborerar således hela tiden med innehållen i roll och identitet. Detta är kärnan i projekten, främst i Bromölla men också i Höör om än inte i samma omfattning.

Dessa två delar, byråkrati och människa, något förenklat möts i organisering som ständigt pågående processer. Vardagen har därför karaktären av att vara komplex, ständigt skapande. Därigenom sätter vi skenet från lampan på vår hantering av vardagen som sker genom görande i form av kommunikation mellan människor och det vi gör i organisationen. I en komplex organisation, eller vardag, blir vi ständigt inkastade i olika händelser som vi inte kan ställa oss utanför. Dessa händelser innehåller också alltid sinnesstämningar i smått eller stort. Detta är centrum i vad som laboreras med i båda projekten. Vanguardmetoden innebär en något djupare utmaning som i nedanstående samtal mellan ’Bästare’ och tjänsteman på kommunen. Mötet är ett andra möte dem emellan.

Bäst: Vad var nu syftet som vi kom fram till sist vi möttes?

Bäst: Stötta dig som har hinder till att känna att du har en fungerande vardag och ett bra liv

Personal: ... tycker det står kvar i den andra sektorn. Problemet är att sätter man bara hinder är det många som har sådana hinder i samhället. Alla de som har ADHD, damp missbruksproblematik, men dessa omfattas inte. Det var därför det var omfattande.

Personal: Men var det så att detta bara var LSS, men jag har inte socialtjänstlagen där är det omfattande funktionsnedsättningar, mer än inom psykiatrin, men visst, jag möter ju inte de andra.

Bäst: det jag vill minnas att vi sa var att när vi identifierade syftet så utgick ni från medborgaren, då sa ni att det kan vara så att man tycker att man hör hit även om vi har organiserat oss så att det är bara de som har omfattande funktionshinder som ska omfattas.

Personal: Jag håller inte med dig där, vi var inte ense då heller

Bäst: Men när vi arbetar med syftet utifrån metoden så är det så att det är alltid utifrån medborgaren

Personal: Det är jag helt med på.

Bäst: det kan man liksom inte ändra på men

Personal: Men då ska du i så fall ta bort funktionshinder också för det är inte alla medborgare som har funktionshinder.

Bäst: Nej fast, det vi utgår från här är den medborgaren som ni arbetar med.

- Personal: men den har inte alltid funktionshinder.
- Bäst: Om vi säger så här att vi utgår från den här metoden och då kan man säga så här - varför existerar ni?
- Personal: I min yrkesroll? eller
- Bäst: Nej varför finns du här på plats och jobbar?
- Personal: För att jag ska se till att lagstiftningen följs. Det är det som ju är min roll faktiskt.
- Bäst: Det är det som är din roll, men varför finns du?
- Personal: För att man vill att man ska följa lagboken. Måste ändå vara regelverket som styr, annars hade de inte behövt ha mig här överhuvudtaget.
- Bäst: Så att du finns för att vi ska garantera för att vi följer lagarna. Varför finns lagarna?
- Personal: För att vi ska göra så lika som möjligt i hela Sverige, jag vet inte.
- Bäst: Varför har vi en lagstiftning?
- Personal: Egentligen borde vi inte haft det. Vi borde haft vi haft en bättre socialtjänstlag.
- Bäst: Varför?
- Personal: LSS kom för att man inte följde socialtjänstlagen
- Bäst: Varför har vi socialtjänstlagen?
- Personal: För att den enskilde ska ha rätt till samhället
- Bäst: och vilken grupp är det?
- Personal: Det är alla i samhället. Det är alla medborgare som ska gå under socialtjänstlagen
- Bäst: Och sen var det så att en grupp där inte fick den hjälpen som de skulle få och då
- Personal: Tillkom LSS
- Bäst: riktat till vem? Varför finns den lagen?
- Personal: För att ha en god säkerhet för du som har ett omfattande funktionshinder. Det är där jag kommer in.
- Bäst: Precis, så det man kan säga är att
- Personal: så det är inte till vem som helst
- Bäst: Att den vi hjälper här, det är ju, vem är det?
- Personal: Ja, det är ju medborgaren

Organisering är processer som sker i relationer som mellanrum vars innehåll fylls med den kommunikation som utspelar sig (Augustinsson & Ericsson 2011). I ovanstående utspelade sig kommunikationen i relationen av en 'bästare' och en tjänsteman. I ovanstående relation finns alla de ingredienser som jag tidigare berört. Alltså, det är mellanrummen som Vanguardmetoden egentligen laborerar med. Detta får också till konsekvens att allt börjar i handling, inte i tänkandet. Tänkande är en effekt av av det skapade innehållet i mellanrum.

Två andra centrala begrepp som jag nämnde inledningsvis är komplicerat och komplext som jag något mer ingående ska upprätthålla mig vid i nedanstående avsnitt.

Komplicerat respektive komplext

Ovanstående samtal är ett exempel på något som är komplext. Däremot komplicerat är det fenomen som kan beskrivas utifrån sina enskilda delar även om de är många.

Däremot i ett komplext system, som Luhmann (1985) formulerar det, finns mer än vad som någonsin kan uttryckas. Alltså, det som är komplicerat kan beskrivas på detaljnivå, om bara tillräcklig expertis finns närvarande, exempelvis ett flygplan och dess teknik som får det att flyga. Flygplan är en organisation med linjär orsak verkan när piloten drar X cm i spaken och vet då att planet kommer att stiga Y meter mot skyn. Om fel inträffar kan tekniker logiskt identifiera och åtgärda felet. Det komplicerade innehåller linjär orsak och verkan (i stort sett a som alltid påverkar b i en viss riktning) är möjlig att utgå ifrån. Om vi tänker på organisationer utifrån linjär orsak och verkan utformar vi också sådana styrmetoder som utgår från relativt enkla orsaks- och verkansfaktorer (A påverkar alltid B i en viss riktning =C). Vad är Bäst på Bus? Är det komplicerat eller komplext?

Om vi utgår från att något är komplicerat ställer detta till problem när vi har med komplexa fenomen att göra. Traditionell och rationell målstyrning (SMART), noggrann planering, standardisering, upprättande av en rutiner när något gått fel är exempel som har sin utgångspunkt i det komplicerade synsättet som har likheter med organisering som byråkrati. Styrning genom byråkrati fungerar mycket väl när vi har att göra med komplicerade organisationer som McDonalds. Problemet är när organisationer är komplexa som äldreomsorg och skola och då vi i dessa vidhåller styrningen som om dessa vore komplicerade. Vad är er bedömning av samtalet och den verksamhet och det förändringsarbete som påbörjas? Komplicerat eller komplext?

Vad kan vi ytterligare beskriva som något som är komplext? Väder är ett sådant exempel. Betecknande för väder, som är komplext, är att en viss vädersituation aldrig återkommer exakt till samma utgångspunkt. Det aktuella vädret den 15 januari i Bromölla eller Höör kommer aldrig att exakt återupprepa sig. Vad som är möjligt att beskriva är mönster och prognoser, med stöd i kunskaper och erfarenheter. Hur många är vi inte som har litat på meteorologen som förutspått vackert väder men dagen efter blivit besvikna då det istället regnar och är grått. Tidvis när det är hög grad av komplexitet i väderbilden kan prognoser bara göras för de närmsta timmarna. Projektet och iscensättande av projektet Bäst på Bus har en hög grad av komplexitet. Frågan är om man har hanterat projektet som sådant?

Vidare kan vi beskriva att den högsta graden av komplexitet uppstår i zonen mellan det regelbundna/ordnade och det oregelbundet/oordnade, vilket också är den zon där informationsinnehållet är som störst och möjligheter till anpassning till nya situationer är som störst, det vill säga lärande. När det ordnade dominerar i för hög grad kallas systemet fruset, vilket innebär att det svårligen kan förändras av sig självt. Ett fullständigt ordnat system är alltså i princip ett dött sådant. Det är som Olga Tokarczuk skriver i sin roman "Löparna"

Stående uppe på skyddsvallen, försjunken i strömmen, insåg jag – alla risker till trots – att det som befinner sig i rörelse alltid är att föredra framför det som befinner sig i vila; att föränderlighet är ädlare än varaktighet; att det orörliga kommer att förfalla, degenerera och förvandlas till aska, medan det rörliga – rent av kommer att vara för evigt.

Det eviga är möjligt genom anpassningsförmågan till nya sammanhang och situationer. Med för hög grad av rutiner och standardisering kommer systemet att "förfalla, degenerera och förvandlas till aska", som Olga skriver. Därmed inte sagt att det kaotiska alltid är att föredra. När det är för lite ordning är systemet disintegrerat och kan inte längre fungera funktionellt, alltså kaotiskt. Poängen är zonen där vi pendlar mellan det regelbundna och det oregelbundna, vilket är en form av paradoxer som vi måste lära oss att hantera och leva med. Strävandena att ha kontroll på allt, som mycken, management och organisationsstyrningslitteratur föreskriver, ger alltså motsatt effekt och skapar problem med möjlighet till hantering och anpassning.

Om vi går till projektet och dess första inledningsfasen 2011 med interventionen där en grupp anställda började analysera sin organisation utifrån systemtänkande var kontrollen ändå relativt hög (se bilaga Powerpoint och halvtidsrapportering). En sådan kan också tillskrivas att det var ett relativt stort engagemang. Planeringen fungerade bra då man hade kontroll på de flesta faktorer. Det fanns således inte alltför många parametrar som innehöll det okända och okontrollerbara. Det okända och okontrollerbara förpassades således till rum där projektledning och Vanguardkonsulten kunde vara med och styra tolkningar, översättning och transformering till deltagarnas världar.

Däremot när det blev än fler aktörer indragna och andra faktorer som började göra sig gällande blev projektets utveckling svår att styra därför att komplexiteten ökad drastiskt. Exempelvis kommunledningens agerande och det politiska spelet mellan olika aktörer i olika delar av organisationen som blev allt tydligare och mer frekvent desto längre tiden gick.

Alltså, den punkt, eller rättare sagt den zon som finns mellan det ordnade och det oordnade kallas ofta för the edge of chaos där organisationen ständigt är i rörelse och anpassningsförmågan är som störst (McMillan 2004, s. 22). Att manövrera på the edge of chaos, där det regelbundna finns samtidigt som det oregelbundna, är vad skickliga chefer gör (Bird 2003; Weick 1995). När projekt iscensätts i större omfattning inträdde på scenen en hög grad av komplexitet, eller åtminstone en ökad grad av komplexitet. Det var här som förmågan att hantera den ökade komplexiteten genom nya handlingar visade sig bli svåra.

Tidigare rutiner, standardisering och handlingar ska ju ifrågasättas genom en tänkt förändring. Därför påpekade jag vid flera tillfällen att det är bättre att arbeta med mindre enheter som lättare kan styras och göra detta bra. Det finns många tecken från praktikbaserad forskning att organisationsförändringar på djupet tar tid. Vid några tillfällen har jag nämnt fem år som en rimlig tidshorisont (Bartunek m.fl.; Haaland & Dale 2006).

Att hantera och acceptera zonen leder till lärande och utveckling, d.v.s. anpassningsförmåga. Här hade det krävt en något annan strategi i genomförandet som att projektledningen kört sin egen strategi utan inblandning av ledningsgruppen. Problemet var att den också var styrgrupp för projektet. Detta hade jag som följeforskare också upp till diskussion för att peka på andra möjliga handlingsvägar. Det som ändå hände att stora delar av projektet avstannade under en viss tidsrymd

var troligen rätt ur demokratisk synpunkt, men mer ifrågasatt utifrån att nå resultat och uppsatta mål.

Frågor om varför styrning i projektet i högre grad inte skulle kunna utgå mer från berättelser som ett sätt att hantera komplexiteten påpekades också från min sida, ofta. Vilket också är en viktig synpunkt inför fortsättningen med arbetssättet i framtiden. En förutsättning är att bakgrundsfilosofin för metoder för organisationsstyrning är hämtat från vad som stämmer överens med komplexa system och där en linjär orsak verkan tillbakavisas eller åtminstone inte är den dominerande tankefiguren som styr handlandet.

Kännetecknande för komplexitet är att ny information ständigt tillkommer, vilken ingen kan ha fullständig kontroll över. Eftersom, vi kan beteckna vardagen som både mångtydig och motsägelsefull, som en plats där det ordnade och oordnade förekommer samtidigt, blir det extra viktigt för en chef att både vilja och kunna manövrera mitt i de vardagliga paradoxerna. Som sagt, igenkänningsfaktorn av att vara i de vardagliga paradoxerna av kontroll och icke-kontroll är ofta hög hos chefer. Projektledningen, desto längre projektiden led, konstaterade också detta. Även anställda som jag har intervjuat berättar ofta om hur paradoxerna ständigt är närvarande och måste hanteras på ett smart och intelligent sätt i situation. Även i ovanstående möte mellan 'Bästare' och anställd visar på hantering av paradoxer där den ena faktorn inte går att utelämna utan måste hanteras såväl i mötet som vid verksamhetens utveckling.

En organisation som är komplicerad saknar och har inte heller behov av rikliga tillskott av ny information och ny kunskap. Det mesta ska ju vara känt på förhand för att genom rutiner kunna styras ungefär som flygplan och flygtrafiken. Ny information behövs i princip inte för att organisationen ska vara effektiv. I dess grund kan allt vara känt, bara vi har tillräcklig expertis. Kontroll, regler och rutiner är en rimlig utgångspunkt för att styra en komplicerad verksamhet, vilket är möjligt, exempelvis produktionen av bilar, men knappast en kommun i dess olika delar. Speciellt skolan är ett exempel på en mycket komplex organisation. Ty i en komplicerad organisation kan styrning bli effektiv då den linjära (som flygplan) orsak – verkan har giltighet i verkligheten. Däremot komplexa organisationer, som skolan, som vid upprepade tillfällen, eller under den mesta tiden, befinner sig på edge of chaos utvecklar sig ständigt genom att ny kunskap tillförs, och där nya händelser inträffar som ständigt måste hanteras. Här finns en stor skillnad mellan skolor naturligtvis. Skolor med "välartade barn" innehåller färre överraskningar än skolor som har upptagningsområden från områden med familjeproblem och hög grad av invandring. Speciellt i den senare typen av skolor krävs att anpassning sker snabbt och effektivt till nya förutsättningar. Det krävs också då att den styrs utifrån att den är komplex, inte bilden av komplicerad.

Innehållet i berättelserna från Bäst på Bus visa återkommande på komplexa verksamheter. Behov av ständig anpassning till lagstiftning, politiker och mode framkommer ofta som exempel på krav på olika befattningshavare. Icke desto mindre finns också politiken inne i organisationen. Inte som politik som politiker utformar utan skeenden mellan olika positioner och grupper i organisationen som har mer eller mindre motstridiga intressen. Utan att överdramatisera fanns hos

dåvarande kommunchefen ett annat intresse än projektets mål. Detta uttalande var ett bland de första jag fick höra av dåvarande kommunchefen. I all välmening för kommunens framtid, men också att projektet utmanade makten och fördelningen av makt i organisationen. Vanguardmetoden innebär att makten flyttas från central kontroll till mer av analys av handlingar i mötet mellan anställda och brukare (se ovanstående samtalsutbyte också).

Utmaningen är i vilket fall som helst att våga styra en organisation som komplex. De flesta utgår ifrån att organisationer är komplicerade. Bäst på Bus tolkar jag är ett sådant projekt som utgick i dess princip från att organisering och verksamheter är komplexa. Däremot genomförandet präglades mer av synen på projektet som komplicerat. Här uppstod en viss krock. Här kom mål och visioner med projektet att krocka med komplexa faktiska processer som dels projektet satte igång, men som också damp ner från ovan utan beredskap från projektledningen (se Czarniawska 2005 som jag hänvisade till i inledningen).

Problem uppstår alltså om ledningen betraktar en organisation som komplicerad när den i själva verket är komplex. Om en komplex organisation styrs med utgångspunkt i den komplicerade kommer regler och rutiner alltid att leda till ytterligare krav på sådana, vilket kan sluta i en kaotisk organisation (Bauman 1992; Stacey 2010). När antalet regler ständigt växer i en komplex värld kommer alltid det okända att knacka på dörren även då. Ska nya regler täcka det okända kommer behovet av antalet regler att bli oändligt. Men en sådan syn utmanar Vanguardmetoden, t.ex. genom ifrågasättande av målstyrning och att kontrollera fram centralt ifrån effektivitet i organisationen.

Vi noterade också att det finns konflikter mellan regler och rutiner i förhållande till lärande och professionalitet. Professionalitet innebär att ständigt lära sig nya saker och på så sätt utveckla ett professionellt förhållningssätt till exempelvis brukare. Rutiner och regler förblindar oss att se det okända som glider förbi utanför fönstret (Dreyfus 2005; Morgan 1993).

En organisation som är komplex och som styrs av regler och rutiner har en förmåga att i självförstärkande loopar ha en enorm uppfinningsförmåga att komma på nya regler som i sin tur genererar minst två nya regler (Senge 1994). Att tänka och agera på detta sätt gör de professionella till kompetenta regelstyrda robotar. Bakgrunden är alltså den ovan konstaterade missuppfattningen om att organisationen är komplicerad istället för vad de faktiskt är, d.v.s. komplex. Detta hävdar jag är en av utmaningarna med främst delprojektet Bäst. Det utmanar mer än vad jag uppfattar anställda i organisationen är medveten om. Projektet utmanar stora delar av den syn på styrning som varit vägledande sedan slutet på 1980-talet med Total Quality Management och ISO-certifiering som den byråkratiska ledstjärnan för styrning.

Men om jag bantar ned ovanstående till en framtid är det att vad ledare i komplexa organisationer har att göra är att vara skickliga i hantering av relationer och kommunikation. Samtidigt ha en förmåga i att se mönster och identifiera mönster och handlingar som är goda prestationer respektive negativa prestationer för att nå organisationens resultat.

Bäst på Bus

Berättelserna om Bäst respektive Bus ser något olika ut beroende på att projekten skiljde sig åt och så gjorde också att strategierna för följeforskningen. I båda kommunerna har vi som följeforskare haft som målsättning att ha ett nära samarbete och dialog med projektledningen. Detta innebar att styrgruppen för projektet som helhet inte blev den faktiska uppdragsgivaren i praktiken. Om vi fick spola bandet bakåt i tiden borde vi tidigare krävt att få vara med på styrgruppsträffarna. Det fanns dock inga diskussioner eller krav på oss, eller från oss som följeforskare att få delta i styrgruppens möten. Vidare i projektansökan nämns projektledningen som följeforskarens formella kontakter med projekten, vilket har tolkats som de personer som har varit anställda, genom bidraget från ESF, att operationalisera projektet. Möjligen har detta också påverkat vad som skrivs i rapporten.

I första avsnittet gör jag några ytterligare nedslag i Bäst, d.v.s. Bromölla. Därefter Margrethe Brynolfs rapport från Höörs kommun.

I projektet ingick också en tänkt samverkan mellan de båda kommunerna. Dock har det visat sig svårt att genomföra då intressena varit olika liksom utgångspunkterna. Om man i framtiden ska rigga en liknande samverkan mellan två kommuner krävs dels formella planer och överenskommelser samt en operationalisering i vardagen. De två begreppen samverkan och samarbete måste såldes få ett mer konkret innehåll (se vidare diskussion i Augustinsson, S. & Paulsson, L. (2012) "Collaboration in public sector: Complex organizing").

Bäst

Inledning

Projektet har sin upprinnelse i viljan att göra något nytt som kan påverka kommunen i en positiv riktning inom verksamhetsutveckling, hälsa och jämställdhet, enligt projektansökan. Möjligen fanns också ett intresse av att söka medel till kommunen som stöd för ett arbete som man inte riktigt visste vad man ville komma med. Det kan ha varit en vilja att visa att man är aktiv med att söka pengar från kommunledningens sida. Tidigare kommunchefen i Bromölla stöttade initiering, men överlät ansvaret, efter beslut i kommunfullmäktige, till två projektledare som brann för det nya arbetssätt som föreslogs för att utveckla kvalité i arbetet i kommunen som helhet. Ska tilläggas att kommunchefen kom att gå i pension vid ungefär samma tidpunkt som projektet startades upp, vilket också kan ha haft betydelse för engagemang. En ny kommunchef blev anställd ungefär samtidigt som projektet startade upp. Förspelet till ESF projektet går tillbaka till våren 2009, med en rad olika aktiviteter och möten som för den nya kommunchefen fanns i det fördolda då han inte varit med och var initierad i dessa diskussionen mer än möjligen fått fragment berättade för sig.

De inledande signalerna om projektets innehåll var att åstadkomma något nytt. Även om det inte bakades in i någon form av strategi i en viss riktning. De inledande mötena jag hade med kommunledningen, 2009, indikerar att ansökan var lite lösryckt. Det var inte ett medel att nå något annat, utan möjligen då ett mål i sig att söka pengar som delegerades från ledningen. Därför att jag tar upp frågan beror på att det är viktigt att fundera på de initiala förutsättningarna. Inom forskning om komplexitet visar sig det sig att små händelser, speciellt i början, kan få stora konsekvenser för dess genomförande och i framtiden. Initieringens orsaker är en sådan liten händelse som kan, och troligen har påverkat projektet i större grad än vad som är möjligt att analysera utifrån följeforskningens resurser. En sådan initial faktor var dock att ledningen inte tycktes äga projektet, det hade mer eller mindre delegerats till engagerade projektledare. Bevekelsegrunderna var säkert goda, men utveckling om ägarskapet av projektet blev inte de bästa. Däremot Bus hade en annan arbets- och ansvarsfördelning, skolchefen deltog ständigt i samtalen om projektets initiering, dess innehåll och genomförande och såg sig själv som en viktig del av projektet.

Projektets innehåll började således tidigt diskuteras i organisationen, redan slutet av 2008 förekom de första samtalen. Projektledningen var mycket engagerade och trodde, och har gjort så alltigenom på projektet och varit starkt engagerade i konceptet med Vanguard (se bilaga halvtidsrapportering om religiositet). Engagemang är en viktig faktor för att få igång ett projekt och vinna gehör för dess innehåll. Men som jag nedan också kommer att beskriva med koppling till ovanstående diskussion om komplexitet krävs en lyhördhet för dels organisationens berättelser och erfarenheter sedan tidigare. Dels en lyhördhet för hur olika mening kring projektet och dess innehåll konstrueras i praktiken. Detta är en svår avvägning som vi löpande haft uppe till diskussion.

I de inledande samtalen om projektet i organisationen, eller ska vi säga informationstillfällen, framhåller projektledningen att ett stort antal anställda informerades. Fackliga organisationer inbjöds och deltog också i dessa samtal.

Mina intervjuer visar också att flera chefer översatte innehållet till sin egen verksamhet, men då i egenskap av bekräftelse av att de redan arbetar på det sätt som förordades i Bäst, alltså svaren visar på processer av identitetskonstruktioner. Projektledningen svarade med att det är genom att delta i interventionen som de först kommer att förstå nyttan och dess innehåll med systemtänkande. Ibland fick jag en slutsatsen stannade vid detta, vilket också bekräftas av min kollega Ulf Ericsson som också genomförde intervjuer. Han sammanfattade sina intervjuer med att "alla har vi hört talas om bäst, men vad det är vet vi inte", vilket stämmer med projektledningens argumentation kring att det är först när man deltagit i en intervention som man vet vad det innehåller. Jag kan ge projektledningen rätt till stora delar, men det hade också krävts andra tillvägagångssätt för att synliggöra vad Bäst stod för. När projektet var i sin linda fungerade taktiken. Men när politiken i och runt projektet började växa med bland annat kommunchefens ibland negativa eller försiktigt avvaktande uttalande och stöd för projektet uppstod problem.

Innan ESF projektet startade upp hade flera enheter med framgång praktiserat metoden. Personalenheten och IFO var bland annat två enheter som provat på med relativ god framgång, enligt vad som framkommer i intervjuer.

De inledande arbetena med Vanguard-metoden i äldreomsorgen genererade ett stort intresse och engagemang hos ett 15-tal medarbetare. Av dessa bildade 6 personer ett nytt team som skulle arbeta på det avsedda sättet genom att låta syftet och värdeskapande för den enskilde brukaren vara i centrum. Vilket har kommit att kallas för värdeskapande processer inom organisationsforskningen.

Dock tog inte projektledningen tillvara på de övriga deltagarnas engagemang, alltså de som inte ingick i det nybildade teamet. Sex månader senare kom flera av de som ställdes utanför att intervjuas. De uttryckte en förvåning över att de sedan efter den inledande utbildningen lämnades vind för våg, utan att få möjlighet att arbeta vidare med konceptet, ett koncept de tyckte var tilltalande. De ville, men fick inte för chefen. Deras chefer deltog inte i någon större omfattning eller stöttades från projektet i utvecklingsarbete enligt BÄST, var några anställdas kommentarer.

Information hade alla fått men använde olika resurser för att skapa mening om att antingen arbetade man på ett sådant sätt eller fungerade det säkert i andra verksamheter men inte den egna. Här är frågan om chefens identitet också en viktig pusselbit i att förstå hur meningsskapande sker. Processer som jag menar borde tagits på allvar i en högre grad, vilket jag tidigare i rapporten argumenterat för. Med stöd i dessa perspektiv är det rimligt att den första interventionen blev lyckad i äldreomsorgen. Samtliga jag intervjuade och andra jag hade kontakt med på annat sätt uttryckte att detta sätt att arbeta är vad man tidigare också delvis gjort, men inte minst att det ökade ansvar och självkänslan av att kunna påverka och göra ett bra arbete. Detta menade många inte gavs möjligheter med den typ av detaljstyrning som tidigare förekommit.

Här ser vi betydelsen av avbrott, d.v.s. att man ser att det är något som inte fungerar idag och Bäst blev ett svar på hanteringen av det som personal menade inte fungerade så bra. Däremot i andra verksamheter där man tycker att det redan fungerar bra och flyter på finns inte samma beredskap.

Under vintern/våren 2011 iscensattes den första större interventionen med högt engagemang från alla parter, inte minst den hemtjänstpersonal som medverkade i arbetet. Flera berättar således att äntligen får man möjlighet att påverka och utveckla verksamheten. Istället för att prata om att det behövs fler anställda såg de möjligheter att med de befintliga resurserna faktiskt göra något konstruktivt.

Det bildade teamet satte igång med stor entusiasm och försökte hitta praktiska lösningar på problem som uppstod. I tidigt skede fanns diskussioner om hur det sedan kommer att gå då verksamheten måste växlas upp. En lyxtillvaro i början som en uttryckte det.

Hållpunkter i projektet som projektledningen framhåll i slutet, Bus

Nedanstående är en sammanställning gjord av projektledningen Bäst, hösten 2012. Den är på inget sätt fullständig, men ett sätt att rekapitulera viktiga händelser som de uppfattade det.

Mars 2010 två dagars grundutbildning i BÄST för COL-gruppen, verksamhetschefer, några politiker, och några medarbetare.

Nov/dec 2010. Introduktion för ny kommunchef. Träff med John Seddon om Vanguard.

15 februari 2011: Start genomförande som fortsatte under mars, april och maj. Främst äldreomsorgen.

Maj 2011 börjad rykten cirkulera ett eventuellt vikariestopp. Strax där efter fattas beslut om uppehåll av projektet i hemtjänsten pga. semestrar. De som ingick i projektgruppen inom hemtjänsten gick tillbaka till sina tidigare tjänster.

Augusti 2011: Återuppstart hemtjänsten efter sommaren (mitten av augusti)

Slutet på september 2011: beslut om vikariestopp

Oktober 2011: COL inleder och fördjupar "Bäst-arbetet".

Månadsskiftet oktober – november 2011: hemtjänstens intervention avbryts. Jesper och Susanna arbetar självständigt vidare med den västra hemtjänstgruppen.

Oktober 2011: endagars konferens BÄST på BUS, två inbjudna forskare medverkar och diskuterar med projektledning och ledningspersonal i kommunerna.

Vidare finns exempel under oktober månad på initiativ som kommer från chefer inom äldreomsorgen som tidigare inte omfattats av projektet.

November 2011: kvalitetsmessa i Göteborg. Hela ledningsgruppen samt politiker deltar. Senare del av november COL avbryter sitt arbete med projektledarna. Jonas går in vid ett tillfälle och arbetar med COL.

December 2011: Planering inför uppstart intervention. Hemtjänsten och IFO startar en systematisk uppföljning av sitt sätt att arbeta.

Februari 2012: Interventionen i hemtjänst avbryts. Frågan om Bäst kan fortsätta blir aktuell. Arbetet med COL återupptas.

April/mars (2012): projektledningen diskuterar alternativ till målstyrning kommunstyrelsen. Intervention på Samhällsbyggnad, ekonomi och skolan inleds.

Ny strategi tas fram och styrgruppen får uppdrag att ta fram en rapport.

Maj (2012): Intervention på två skolor med rektorer. Ekonomi fortsätter sitt arbete med Bäst. Intervention på samhällsbyggnads avbryts. Arbetsmarknad och IFO inleder visst gemensamt arbete utifrån Bäst.

Juni (2012): Kompletterande rapporter lämnas till ESF. Plan för hösten görs.

Augusti (2012): Videoprojektet startar upp. Planering och en första träff. Fortsatt arbete med skolan som fortsätter efter projektets avslutning

September (2012): Målstyrningsarbete inleds utifrån Vanguardmetoden med politiker.

Oktober (2012). Förbesök för internationellt samarbete med den demokratiske skole, Danmark. Inspelning video startar upp.

November (2012): Grundkurs för äldreomsorgens enhetschefer. Transnationellt utbyte med Danmark (skolan) tillsammans med Höör. Grundkurs check-plan-do för skolteamet.

En berättelse mitt i

Projektet BÄST i Bromölla brottades med en rad olika problem, vilka visade sig främst under och efter sommaren 2011. Jag börjar berättelsen från våren 2011 då den första interventionen, under ESF projektet, genomfördes med ett gott resultat. Ett sådant resultat var engagerade medarbetare som aktivt, t.o.m. mycket aktivt, deltog i analysarbetet av deras verksamhet och dess möjliga utvecklingspotentialer (se bilaga: bilder första interventionerna).

Ett antal medarbetare och chefer på olika nivåer inom äldreomsorgen deltog och visade ett stort intresse och stöttade projektets idé. Ett avtryck av engagemanget är alla de blädderblock som snabbt fylldes som ett resultat av deltagarnas dialoger om syfte och innehåll i verksamheten med fokus på de boende (äldreomsorgen). Dock var det inte enbart äldreomsorgen som omfattades i inledningsskedet som IFO.

Därefter genomfördes ett omfattande arbete med att samla in information som sedan bearbetades vidare. I intervjuer med deltagarna, även halvåret senare, uppvisar engagerade medarbetare som menade att det var något speciellt som hände. Alltså, hittills en liten framgångssaga.

Ur denna större grupp av medarbetare bildades ett team som skulle arbeta fullt ut enligt tankesättet i systemtänkande. Jag förde här samtal med projektledning och konsult om förbättringar och smärre justeringar i arbetet med arbetsgrupperna och möjliga hinder för en positiv utveckling. Vid denna tidpunkt (senvåren 2011) fanns ute i verksamheten inga större hinder för att arbetet skulle fortskrida enligt plan. Fokus för följeforskning/utvärdering var här på vad som hände ute i verksamheten och hur fortskridandet av detta arbete kunde fortgå. Tyvärr kom jag inte att delta vid något möte med styrgruppen för projektet under våren, vilket inte heller efterfrågades från kommunchefen, vare sig då eller senare. Dock bjöd jag in mig själv i september månad för att redovisa min bild av vad som hänt under sommaren och augusti. Mitt syfte var att provocera, vilket tydligen inte lyckades!

Under sommaren uppstod ett vakuum i projektet genom att semestervikarie tillsattes. Det bildade teamet som skulle utgöra spjutspetsarna för projektets fortsatta utveckling, gjorde en paus genom att de anställda för tillfället gick tillbaka till sina ursprungliga arbetsgrupper.

Kommunchefen hade gjort inofficiella uttalanden om projektet i negativ riktning, dock utan att föreslå förändringar eller att fördjupa sig i dess innehåll och tankesätt. Det fanns också informella kontakter mellan kommunchefen och projektledningen som tog besynnerliga väga, enligt min bedömning. Projektledningen kände sig i varje fall nedvärderad av olika inofficiella uttalanden. Denna tveksamma hållning har karaktäriserat de informella uttalanden och informellt handlande under hela projekttiden fram till att kommunchefen slutade i september 2012.

Men detta är att gå händelserna något i förväg. I augusti 2011 startade projektet upp med förnyad kraft och även här ett stort engagemang från deltagare och berörda chefer. Emellertid, vid denna tidpunkt började det bli uppenbart att det fanns åsikter i hela organisationens ledning om vad och hur projektet skulle fortsätta. De chefer som inte var övertygade fick här underlag för att ifrågasätta projektet på olika sätt.

Under sommaren och tidig höst började rykte att spridas om projektets vara eller inte vara, vilket fick som effekt att det motstånd som alltid finns i en organisation vid förändringar fick ett onödigt stort handlingsutrymme. Detta ledde till olika svårigheter för det nystartade teamet, ett politiskt spel tog sig ett allt större utrymme. Onödigt stort kan jag tycka.

I augusti blev det uppenbart för mig att högsta kommunledningen inte ägde, eller inte såg sig ha ett eget ansvar för att följa upp projektet och sätt sig in i dess progression ute i linjeorganisationen. Cheferna i ledningsgruppen agerade och försökte hantera frågorna om projektet. Men även där fanns osäkerhet om vad projektet egentligen handlade om. Kan tyckas något märkligt, men ändå inte. Som jag skrev ovan så fanns det personal som sa i intervjuer ”Vi hör talas om Bäst, men har inte sett det”.

Analyserna av intervjuerna som gjordes i augusti och början av september visar dock att rollen för projektets genomförande ute i linjeorganisationen förhöll sig kommunledningen något distanserad ifrån. Vilket i senare samtal också kom att upprepas. En tendens är att ledningen mer tittade på sig själva än verksamhetens utveckling i linjeorganisationen. Men även detta beteende kan vi hitta stöd för i forskningen. Det finns två nobelpristagare, Varela & Maturana, som beskrev detta beteende som självorganiserande. Managementforskaren Weick har också beskrivet sådana processer i ledningsgrupper, det är inte systemet i sig utan hur man uppfattar systemet, sin roll och identitet tillsammans med andra i sin närhet som man kommunicerar med som tar överhand (Stacey 2003). Detta kan också förstås av forskning som ser organisationsdelar som löst kopplade till varandra där delarna är självrefererande till sina egna världar (Augustinsson 2012, Stacey 2003)

Jag gjorde ovan en lös koppling till vikarietillsättning och en del andra frågor som hände vid denna tidpunkt i kommunen. En viss försiktighet mellan orsak verkan är på sin plats. Därför preciseras inte händelserna mer än så här. Dock en effekt av en rad händelser visar på att ledning/projektledning inte tillräckligt underlättade och skyddade de ömtåliga processerna som hör till allt förändringsarbete. Frågan om vikarietillsättning spelade en roll i detta samt uppsägning av en av cheferna i äldreomsorgen. Vad som är orsak och verkan kan vi bara spekulera om. Det finns en rad olika bilder, vilken som är sann, om någon är mer sann än någon annan är omöjligt att bevisa.

Det finns en ytterligare paradox i paradoxerna. Vanguardmetoden innebär att man ökar handlingsutrymmet genom att hantera det okända, det man på förhand inte kan ha kontroll över i relation till brukaren (om vi ser till äldreomsorgen). Men samtidigt i projektet har denna hantering på ett sätt inte alltid fungerat. När det blev problem med ledningen ”paralyserades” den fortsatta verksamheten utifrån att planen inte fungerade. Den alternativa planen och improvisationen att hitta nya vägar med syftet med projektet fanns, men kunde använts betydligt mer.

Sammanfattningsvis började projektet bra, med hög aktivitet ute i äldreomsorgsverksamheten. Deltagande chefer och medarbetare arbetade med ett seriöst undersöknings- och förändringsarbete som, enligt min bedömning då, hade

en potential att utvecklas i en positiv riktning. Hälsa- och jämställdhetsaspekter fanns också tydligt närvarande, med grund i min egen forskning kring vad som kännetecknar hälsosamma arbetsplatser. Förändringsprocesserna vid denna tidpunkt hade också ett flertal positiva delar som också dessa bekräftas i min och andras forskning kring förändring och hälsa.

Sammanfattningsvis kommer projektet att sätta spår i framtiden. En orsak är dess olika vägar som engagerat, både positivt och negativt. Det har satt emotionella spår i organisationen, vilket gynnar att det inte glöms bort. Om jag skulle återkomma om några år skulle jag säkert få höra en rad berättelser om Bäst. Men nu ska vi gå från Bäst till Bus.

Bus i Höör

(författad av Margrethe Brynolf, anlita följeforskare till BUS)

Bakgrund

2010 gjordes en hälsoenkät inom skola och barnomsorg i Höörs kommun. I denna framkom det att sjuttio procent av personalen kände stress, trötthet och uppgivenhet, med tillhörande sömnsvårigheter och liknande, samtidigt som de betonade att de inte ville ha några hälsokäcka projekt. Istället söktes ESF pengar för att få medarbetarna att minska stressen och hitta alternativ för att skapa energi och en må-bra-anda i vardagsarbetet.

Arbetet påbörjas

Ett tankearbete påbörjades där projektledningen tog ett stort ansvar och började fundera över hur man skulle kunna följa olika processer och aktiviteter i skolan och förskolan. Projektledningen samverkade inledningsvis med politikerna, facket och chefsgruppen i arbetet med att kartlägga skolors och förskolors behov. De betonade redan inledningsvis att projektet hade två utgångspunkter, kultur och struktur som definierades som

1. Kultur: kommunikation och förändring, kompetenser med erfarenhet av skolutveckling, mötesstruktur, inre ledarskap, förstärka ledaregenskaper
2. Struktur: Vad behövs för förutsättningar, grundläggande rutiner för att öka kommunikationen. För vem finns vi till? Har vi rutiner? Processen att tänka och kommunicera kräver självorganisation.

Här betonades också vikten av att arbetet med kultur och struktur måste ske parallellt. Efter hand utkristalliserades vilka processer de ville att medarbetarna skulle arbeta med. De ville öka lärargruppernas medvetenhet om det egna arbetet med barn- och elevgrupperna, vad de gör och varför, vilket i sin tur skulle leda till minskad arbetsbelastning och stress.

Projektledningen framhöll inledningsvis att de ville få till stånd en bestående förändring och få in mer energi i lärararbetet. För att kunna genomföra detta behövdes också förskolechefer och rektorer stärkas i sina ledarroller. Genom att öka medvetenheten ville de synliggöra det dagliga arbetet för att där upptäcka egna och gruppvisa mönster samt vilka strategier personalen använder för att kunna skärskåda vad som fungerar bra, alternativt vad som behöver förändras. Här var det viktigt att inte köra över medarbetarna utan istället få dem att förstå och uppleva mening med projektet och betrakta det som en arbetsinsats som på sikt ska kunna hjälpa personalen att må bättre, minska stressen och öka prestationerna utan att omförhandla pedagogernas identitet. Människor skapar sin identitet i relationerna mellan varandra. Omgivningens syn på förskolan eller skolan är en del i identitetsarbetet där medarbetarna också identifierar sig med ett dåligt respektive ett gott rykte. Forskningen visar också att ledaren är oerhört viktig för läraren och dennes roll, så länge lärarens autonomi inte ifrågasätts, framhöll projektledningen.

Många funderingar fanns inledningsvis i projektledningen om vad det är som skapar mervärde för medarbetarna i de olika verksamheterna.

Tanken var också att skolors och förskolors egna utvecklingsprojekt skulle involveras i projektarbetet för att inte personalen skulle uppleva projektet som ännu en pålaga. Det grundläggande syftet var att höja prestationerna (t.ex. elevernas måluppfyllelse, effektivare möten etcetera) och förbättra personalens hälsa.

Uppstart med cheferna

Under sommaren 2011 hade projektledningen kommit fram till att det var processkartläggning de ville att personalen skulle arbeta med och en upphandling gjordes. En konsult med goda referenser fick uppdraget och upplägget innebar att chefsgruppen hade två utbildningsdagar tillsammans med konsulten för att bli bekanta med processkartläggning och vad den innebär i början på höstterminen, 2011. Veckan innan uppstarten hade chefsgruppen sitt första möte, där alla tycktes var laddade inför projektet och fulla av energi.

Den skriftliga utvärderingen efter den första dagen skulle kunna sammanfattas som försiktigt optimistisk. Intressant att notera är att en grupp chefer, på parkeringsplatsen efter dagens slut, var direkt kritiska, både till upplägget, men framförallt till konsulten. Detta är vad Stacey betecknar som det som händer i de formella sammanhangen, i utvärderingen, vilket han kallar för det legitima, men också det som händer i mer informella sammanhang, i det här fallet parkeringsplatsen, vilket han benämner skuggan. Denna skillnad mellan samma personers uttalanden kom att återupprepas i de intervjuer som följde på de båda chefsdagarna. I själva intervjuerna sade både rektorer och förskolechefer det som var ”politiskt korrekt”, det som förväntas av en chef, medan de vid fiket eller i slutet av intervjuerna kunde säga saker som:

- Ja, mitt största bekymmer just nu, det är ju hur det ska kunna bli något av det här.
- Vi har ju fått en konsult som inte vet något om förskolan, vilket är pinsamt.
- Ja, jag vill ju inte vara kritisk, men en konsult som första dagen säger att han inte har så noga reda på vad det är vi vill, låter ju inte speciellt trovärdig i mina öron.
- Ja, jag är mycket orolig för vad han ska säga och göra med min personal, det har Gett mig många sömnlösa nätter.
- Hur ska en sån som han få legitimitet hos personalen, det undrar jag.
- Problemet är att vi chefer måste lösa det här tillsammans med KD, för konsulten lär ju inte fixa det, och vi har ju egentligen inte tid med det också nu när vi håller på med hela skola 2011 och allt vad det innebär.

Sammanfattningsvis kan man säga att den glädje och energi som chefsgruppen en vecka före uppstarten visade hade en vecka senare övergått till förvirring, frustration och en viss uppgivenhet.

Chefernas ledningsgrupper involveras

Chefsdagarna följdes av ytterligare två dagar för skolornas och förskolornas ledningsgrupper. Projektledningen och cheferna var här aktiva genom att styra upplägget och man kände sig relativt nöjd med dessa dagar, både i det legitima och i skuggan. Skepticismen gentemot konsulten hade dock inte minskat och inför de dagar då alla medarbetare inom förskola och skola skulle medverka fanns en stor oro för att det skulle misslyckas, vilket de menade inte fick hända.

All personal involveras

Efter en första ”kick-off”, för all personal, var förskollärarna positivt neutrala, enligt förskolecheferna. De hade haft en halvdag med konsulten och hade sen fått arbeta med egna projekt med processkartläggningens hjälp. En majoritet av lärarna var däremot mycket missbelåtna och förstod inte vad det gick ut på. I skuggan kom det här projektet senare att kallas för en kick-down. Efter den här träffen var tanken att konsulten tillsammans med cheferna, deras ledningsgrupper och projektledaren skulle planera ytterligare två dagar ute på varje enhet, där de skulle utgå från deras vardag och behov. Detta genomfördes på de flesta enheterna till belåtenhet för medarbetarna. Enligt cheferna berodde detta på att de själva och projektledaren, KD, hade lagt ned mycket arbete på att skapa mening genom att utgå från personalens behov, under de här dagarna. Både genom förarbete men också under själva genomförandedagarna. Konsulten såg man mest som en ”utsmyckning” på dessa utbildningsdagar.

Parallellt med detta var projektledaren, KD, ute och arbetade rent praktiskt i framförallt förskolorna. Detta hade hon börjat med redan under våren 2011 och under hösten blev hon allt oftare efterfrågad. Projektledaren försökte inledningsvis strukturera upp förskollärarnas vardag och successivt växte tidslinjen fram som ett verktyg där varje aktivitet under en dag skrevs in. Dagens struktur blev på så sätt tydlig för de som arbetade och medförde även att de kunde kasta om vissa aktiviteter för att underlätta dagens arbete. Att skjuta på vissa arbetsuppgifter som gjordes när det var som mest hektiskt till en lite lugnare period under dagen var en sådan sak som i vissa grupper bidrog till en aha-upplevelse. En av många röster skrev så här i utvärderingen:

Detta är SUPER! Tydligt! Man håller sig till ämnet! Man får en gemensam syn och insikt i diskussionerna. Kan användas till mycket som man behöver se över!

Även studievägledarna och grupper av assistenter inom skolan tog till sig det här konceptet och började rita och skriva processkartor för att lättare se sammanhang och fokusera på sina möten. De ansåg att de fick en bättre överblick över delar av sitt arbete och sin arbetssituation, som gjorde att de kunde förändra sådant som inte gagnade verksamheten.

I skolan och med lärarna var det svårare att få acceptans för processkartorna. Man accepterade dem i vissa väl avgränsade sammanhang, som hur man arbetar med

åtgärdsprogram, hur processen med elever i behov av särskilt stöd ser ut i kommunen och liknande. Många upplevde också att det var ett bra redskap som kunde användas i avgränsade processer. Samtidigt menade flera av rektorerna att processkartläggning inte är till någon hjälp i lärarnas dagliga arbete, eftersom det som stressar dem där är att de inte hinner hjälpa alla elever, att elever strular och liknande. Processkartläggningen kan möjligen underlätta den egna planeringen, men den var egentligen inte något som lärarna upplevde som stressande. Snarare var det så att deras tid som lärare inte räckte till för eleverna på grund av ökad mängd dokumentation.

Den 'verkliga' implementeringen

I augusti, 2012, gick projektet in i sin slutfas. Processkartläggningen skulle nu vara i full gång och utgöra ett hjälpmedel för lärarna att få en bättre överblick över sin arbetsituation, vilket i sin tur skulle leda till bättre hälsa, var det tänkt.

Vid en intervju genomgång med förskolechefer och rektorer i början på terminen visade det sig att ett par av förskolecheferna såg det som ett verktyg som kommit för att stanna, medan ett par menade att det var ett okay verktyg, men inte så mycket mer. Kanske skulle den komma att användas någon gång i framtiden. I implementeringen av Skola 2011 menade några av rektorerna att processkartläggningen generellt tagit mer energi än det gett, även om de kunde se den som ett bra verktyg bland många andra som kan hjälpa vissa att strukturera upp sitt arbete. Någon menade också att de själva nog tänkt använda sig av det i vissa sammanhang, när det kändes relevant. Inom förskolan var de generellt mer positiva än inom skolan.

Den största vinsten med projektet menade de, var nog ändå projektledaren som varit entusiastisk, kunnig och som gång på gång fick upprepa vad syftet var, men också rent praktiskt hålla i tidslinjearbetet och skuggning, vilket gick ut på att hon fotograferade personal och barn i olika situationer, vilka senare analyserades. Detta nära samarbete får anses som framgångsrikt. Framgången tycks ha varit dialogen och mötet med personalen i de tankar och handlingar som de befann sig i. Vilken betydelse chefen hade här är något oklart.

Några tankar till om BUS

Enligt komplexitetsteorierna är det vardagen som vi måste utgå ifrån om vi vill göra en verklig förändring som håller och där mening skapas i relationen mellan människor, vilket i sin tur kräver ständig kommunikation och samskapande om man vill åstadkomma en verklig förändring. Just samskapande är här centralt. Där implementeringen och arbetet har gett frukt i vardagen ser vi att det funnits problem i vardagen som personalen anat och tidigare inte haft några lösningar på. I andra fall har projektet bidragit till att se och medvetandegöra olika problem. I båda fallen är det avbrottet som gör det möjligt för förändring och implementering av något. En implementering som då är hållbar.

Tanken om att man ska kunna förändra en verksamhet med ett projekt har mer än en gång visat sig vara svårt. Det är oftare så att myten om förändring upprätthålls och bevisas än motsägs! En anledning är exempelvis skolans och förskolans komplexitet

som gör att man inte på förhand kan förutse hur människor kommer att reagera och agera i en viss situation. Det är också allmänt känt att beslut som tas i ledningen inte har samma genomslagskraft som de förändringar som kommer nerifrån. Även om nerifrån och upp inte heller är lösningen. Istället är det när båda sidor i hierarkin, samtidigt, i en dialog finner lösningar som bidrar till hållbarheten.

Vid intervjuerna med chefsgruppen framkom att de i hög grad överlätit tänkandet till just projektgruppen och förlitat sig på att de skulle ”fixa det”. Vad processkartläggning innebar i praktiken var man inte heller på det klara med när man sommaren 2011 gick på semester. Här kan vi se att dialogen inte varit tillräcklig för att skapa mening. De hade i praktiken inte kunnat koppla ihop avbrotten, problemen, med projektet och dess förslag på lösningar. Detta är en av de viktigare insikterna; avbrott och meningsskapande genom dialog.

Projektgruppen har således haft fria händer och det är först efter det första årets mer trevande diskussioner, resonemang och reflektioner med andra som processkartläggningen som metod har vuxit fram, vilket ledde till ett upphandlingsförfarande. Detta är det andra vi kan lära oss av projektet. Behovet av att låta olika saker växa fram. Ungefär som planer. Det blir aldrig som vi planerar men ändå behöver vi inledningsvis en plan för att starta resan. Detta är syftet med de texter som t.ex. inledningsvis skrevs till ESF.

Syftet med BUS-projektet har enligt förskolechefer och rektorer förändrats under den tid projektet varit igång. Under hösten 2011, upplevde cheferna under en period att syftet hade övergått från hälsa till processkartläggning. Detta uppmärksammades och projektledningen blev åter tydlig med att personalens hälsa stod i fokus genom till exempel bättre mötesstrategier och där processkartläggningen var en metod, inte ett mål i sig.

Varför gick det som det gick?

Den normala ”gången” i ett projekt är att en eller ett par engagerade ”tänkare” är de som iscensätter projektet utifrån något som de upplever som ett problem och funderar ut vad projektet ska innehålla, utmynna i och hur det ska implementeras. Det är också de som gör en ansökan om att få genomföra projektet. Därefter dras ”planerarna” in i arbetet med att strukturera upp vad som ska göras, hur och när. Först därefter, oftast när mer än halva projekttiden har gått, kommer ”genomförarna” in. De är då ofta skeptiska eftersom någon annan tänkt och beslutat vad de ska göra och de kan sällan se storheten med att de ska göra några förändringar över huvud taget. Det vi ibland lite slarvigt kallar för helheten har vi olika syn på, vad den är och vad den innehåller, beroende på de roller som vi har i den organisatoriska hierarkin.

BUS-projektet skiljer sig från många andra projekt genom att projektledningen, som är ”tänkarna” bakom projektet, också har deltagit ute i verksamheten och arbetat praktiskt med att implementera processkartläggningen, både i förskolor och på skolor. Detta skiljer sig från den gängse gången och har med stor säkerhet bidragit till att många i personalen upplevt projektet som positivt och att processkartläggning och skuggning hjälpt vissa medarbetare att bättre strukturera upp sin vardag, oavsett om det gäller möten, den egna planeringen eller verksamheten under en dag på en förskola.

En annan slutsats som vi dragit av BUS-projektet är att projektledningen har fokuserat på de lokala förutsättningarna och utgått från dessa vid sina verksamhetsbesök. Framförallt har projektledaren varit bärare av en idé som hon utvecklat tillsammans med personalen, framförallt på de förskolor hon har besökt. Det har inte funnits en färdig modell eller metod som hon försökt få medarbetarna att acceptera. Istället har där funnits en lyhördhet för vad som är problematiskt i varje avdelnings eller enhets arbetssituation och har sedan utgått från de lokala förutsättningarna, vilket har varit en styrka i projektet. Detta bekräftar vår hypotes att den centrala nivån att fokusera på är på respektive skolenhet, inget annat. Varje skolenhet måste således betraktas som unik och med specifika förutsättningar, vilket gör att metoder, bemötande och agerande från ledningen/projektledningen måste se olika ut. Detta har i BUS definitivt anammats.

Att försöka förändra en verksamhet ställer stor krav på projektledningens förståelse och förförståelse för verksamheternas komplexitet, vilket påverkar ett projekts utfall. Har inte projektledningen förstått vari stressen hos skolans personal består i, samtidigt som skolans personal har svårigheter att formulera vad som stressar dem, blir projektet föremål för tolkningar och ”översättningar” av verkligheten, som sedan inte stämmer med hur den faktiskt är. I bästa fall blir det då bara en kul grej som ger energi, i sämsta fall någon tråkig pålaga som tagit energi från verksamheten. BUS har nog oftare befunnit sig i den första än den senare delen. När det varit som bäst har det också genererat positiv energi, upplevelse av välbefinnande och en hantering av vardagen som kommer barnen och eleverna till del.

Några andra aspekter och hur gå vidare

Ännu en aspekt av ett projekt av det här slaget är att de tar inte stopp när projektet är slut. Vad tycks deltagare i projektet lärt sig och vad har genererats som inte direkt kan härledas till själva processkartläggningsmetoden?

Ett fenomen som följeforskaren har lagt märke till är den uppladdning som projektledningen och cheferna gjorde av rädsla för att BUS projektet skulle misslyckas. Hade projektet blivit lika bra om denna rädsla inte funnits? Vi menar också att medvetenheten hos cheferna har ökat om den egna verksamheten – vad är bra och vad behöver vi förändra? Viljan, mer än att lösa ett problem var utmärkande (Shotter 2011). Shotter menar att det finns en skillnad mellan vilja och intellektualiserande problemlösning med en viss metod. Problemlösning kräver att problemet är lätt att avgränsa och definiera, vilket det sällan är i komplexa sammanhang. Vilja kräver samverkan och samarbete med andra för att hantera paradoxer och på förhand okända händelser. Här framträder också en skillnad mellan människa och byråkrati. Byråkrati är problemlösningen med människa är vilja som skapar energi i mötet med andra människor.

Även medvetenheten om den egna rollen och dess betydelse för om ett projekt ska lyckas eller inte, att rektorn eller förskolechefen måste äga processen om denne vill kunna påverka sina medarbetare, har blivit tydligare i hela chefsgruppen, vilket även inkluderar sektorchefen. Detta är processer av vilja, mer än intellektualiserande problemlösning.

Behovet av en bra mötesstruktur fortsätter, liksom arbetet med att få medarbetarna att känna att de har en rimlig arbetsbörda, där upplevelsen av stress har minskat och välbefinnandet har ökat. I detta arbete har chefsgruppen en viktig uppgift för att göra så att medarbetarna kan skapa mening kring det nya så att det upplevs som meningsfullt i förhållande till hur man uppfattar sitt uppdrag och vilka förutsättningar det finns att göra ett bra jobb. Företrädesvis görs detta genom att man samtalar om saker som är angelägna, vilket också inbegriper att man har fokus på det som är viktigt i vardagen. Även arbetet med att försöka komma åt kärnan i vad det är som lärarna upplever ökar deras arbetsbelastning och vad som stressar dem, fortsätter. Projektet genomfördes under en period då en mängd nya styrdokument skulle implementeras liksom ett nytt IT-stöd för dokumentationen. Det var alltså "tänkarna" som i detta projekt var de som bedömde vilket verktyg som skulle underlätta lärarnas arbete, vilket omigen visar att de som upplever stressen också måste vara de som bedömer vad som kan förändra deras arbetssituation. Detta kräver att projektledningen måste ta med genomförarna i ännu högre utsträckning än vad som gjorts, både inledningsvis och under hela projektet eftersom förutsättningarna och vardagen hela tiden förändras allt eftersom projektet framskrider. Att både implementera en ny skola och samtidigt dra igång ett stort projekt har inneburit att det i vardagen har dykt upp en mängd problem som varit omöjliga att förutse på förhand. Denna slutsats är viktig att ha med sin inför framtiden, oavsett om man avser att arbeta med utvecklingsarbete i projektform eller i det dagliga arbetet.

Avslutning...

Inledning

Bäst på Bus som ett alternativ till lean och TPS var troligen en del i bakgrunden till projektet. I framtagningen av innehållet till projektet fanns en polemik med lean som metod för förändring. Emellertid, i förhållande till samtalen i övrigt kring hur förändring ska åstadkommas brast det något i projektets inledning. Innehållet i planeringen och idéerna där projektet startade inom äldreomsorgen var rimliga, åtminstone som jag ser det utifrån min forskning. Även de som deltog i teamet uttryckte alltid ett engagemang och tro och vilja på en förändring av nuvarande arbetssätt när jag träffade dem. Även om det fanns skeptiker, uttrycktes det som att ”detta är för bra att vara sant”. ”Det finns andra inom äldreomsorgen som baktalar oss och gör allt för att sabba”. Berättelsen om brödbakningen repeterade de ofta till mig som ett exempel på hur det kunde gå till och faktiskt också gjorde så i teamet. Det fanns många berättelser om hur man bör effektivisera arbetet och som de ansåg som mycket rimliga lösningar. Dessa lösningar tog inte längre tid, och de kunde utföra en bättre service till de äldre. De var med andra ord stolta för att kunna påverka och att göra ett gott arbete för de äldre. Kanske var det avundsjuka från andra som gjorde att kritiska röster höjdes. ESF projektets första intervention med anslutning till äldreomsorgen innebar att komplexiteten i uppgiften, i förhållande till den komplicerade styrningen som bygger på byråkratins principer genom rutiner och formalisering, togs på allvar. Bäst på Bus var egentligen något annat än införande av systemtänkande, hävdar jag. Det var mer en fråga om en anpassning till komplexitetens villkor för kvalitet och effektivitet, där styrning och praktikens innehåll plötsligt utgick från samma strategi. En överensstämmelse således mellan strategi och praktik (Whittington 2012).

Mitt förslag inför en fortsättning kan vara att se över verksamheterna utifrån frågor om komplicerat respektive komplext. Jämföra strategier och praktikens innehåll och vad man vill åstadkomma. Bygger strategierna på komplexitet eller komplicerat? Är verksamheterna komplicerade eller komplexa?

Därefter är det viktigt att man beaktar att all information och styrning tolkas, översätts och i bästa fall transformeras till det lokala in i vardagens handlingar. Notera då att tolkning och översättning innebär att urspunget kommer med stor sannolikhet inte bli lika med vad det sedan i realiten omsätts till (Czarniawska 2005). Samtidigt som det inte företar att man i verksamheten använder sig av systemtänkande, men med något andra premisser genom att i högre grad beakta mellanrum och sensemaking tillsammans med roll och identitetskonstruktioner. En förenkling skulle kunna vara att ständigt titta på prestationer i förhållande till resultat kopplat till ovanstående centrala begrepp. Samtidigt hålla fokus på vad som skapar medarbetarenergi för en hållbar organisering. Resultat fokuseras genom att följa upp, och att man ser på begreppet som ett mångsidigt sådant, vilket också Seddon gör när han framhåller vikten av uppföljningar av olika slag.

Leder våra prestationer till resultat i verksamheten? I Stockholms skolor studerade de nyttan med sina möten som de genomförde. En slutsats, om den är rätt eller inte kan vara svårt att på distans säga något om, men det sägs att nästan 50 % av den tid som man ägnade sig åt möte i princip inte bidrog till verksamhetens resultat.

Behåll principerna som Seddon argumenterar för, men gör det enklare. Kom också ihåg att jag argumenterat för att allting börjar i grunden från handling, inte tänkande. Tänkande baserar sig på våra tidigare handlingar som då är viktiga att ta vår utgångspunkt i. Vanguardmetoden gör delvis detta. På Bus utgjorde mycket tydligt tidigare handlingar utgångspunkten, vilket var en framgångsfaktor i delprojektet. Också är det viktigt att vara medvetna om att berättelser vi tidigare tagit del av och kunskaper vi har läst oss i olika sammanhang och av att lyssna på berättelserna påverkar våra handlingar.

Vidare hur saker gjordes i projektet var, inte naivt men åtminstone ändå med lite övertro på möjligheterna att snabbt åstadkomma så stora förändringar som ändå avsågs. I princip all praktikbaserad forskning om förändringar visar på att det tar tid. Långsiktighet och uthållighet är en förutsättning. Det finns exempel på snabba förändringförlopp. Dock rör sig dessa om antingen en organisation som befunnit sig i akut kris och snabbt måste orientera om sig för att över huvud taget finnas kvar. Eller är en lyckad förändring av en organisation där teknologin radikalt förändrar verksamhetens förutsättningar, den tvingar fram förändringar för att överhuvudtaget kunna finnas kvar. I andra fall av förändringar handlar det om uthållighet i många år innan ett sådant kan beskrivas som lyckat. Kanske mer än fem år om vi ser till större organisationer. Faran med långa processer finns också. Ledningen som implementerar en förändring kan vara så förblindad att det man gör är rätt, det är bara personalen ute som inte förstått. Detta är ett fenomen som bland annat Nils Brunsson (2006) visat på statens styrning i både Norge och Sverige. Hans slutsats, och även min, är att det måste finnas en stor kunskap om de lokala förutsättningarna och vad som händer ute i verksamheten vid de förändringar som föreslås och trycks ut. Augustinsson & Brynolf (2012) visar på liknande förhållanden och menar att styrningen och lagstiftningen bygger på normer och värderingar om att skolan är en komplicerad organisation och utformar lagstiftning och styrning utifrån dessa premisser. Men om vi studerar vad som faktiskt händer i skolan och vad rektorer gör om dagarna är organisationen komplex, ja mycket komplex hävdar vi utifrån att studera vad rektorer gör i sin vardag (Nicolini 2013).

Vidare kom Bäst att delvis bli förknippat med delar av Lean-rörelsen (Augustinsson 2013; Heimdahl 2012). Dock med en avgörande modifikation vad gäller synen på vad metoden ska leda till. I Lean är, åtminstone till viss del, syftet att åstadkomma effektivare arbetsprocesser genom att ständigt arbeta med standardisering av arbetsuppgifterna. Detta innebär att kreativitet bortses eller förminskas i organisationen, vilket det finns författare som pekat på. T ex Shotter i skillnaden mellan vilja och problemlösning. Lean är problemlösning. Därför är det rimliga forskningsslutsatser att det finns en negativ påverkan på hälsan, vilket har kommit att bekräftas vid införande av lean i Sverige (Heimdahl 2012), vilket är en bild av leans påverkan på hälsa som bekräftades redan av Landsbergis m.fl. 1999. Sinnebilden är i grunden bilindustrin, det löpande bandet från Toyota fabriker och

standardisering. Med bakgrund av dess koppling till bilindustrin har Lean också kallats för TPS (Toyota production systems) (Augustinsson 2013).

Dock är synen på vad processer är ungefär desamma i Bäst som i Lean och TPS. Systemtänkande är hos båda grunden. Syftet med verksamheten och värdeskapande är viktigare än mål som styrning och budgetering. Värdeskapande och vad man kan göra bättre i mötet med brukaren är i fokus. Värdeskapande som begrepp har också använts för skolor (Gustavsson 2012).

Om processers dubbeltydiga innebörder

Jag menar att ordet process, som vi använder det, har två relativt skilda betydelser. Båda är lika viktiga, men i Lean och Bäst på Bus har den första definitionen av process fokuserats (Augustinsson 2012).

1. Den vanligaste betydelsen kan beskrivas med hjälp av flödet vid sammansättning/montering till en färdig och körklar bil på Volvo Torslandaverken eller ett flöde från råvaror till en användbar mobil från Nokia. I det första fallet, tänk er flödet genom fabriken där plåt och en massa detaljer fogas samman av människor och robotar. Resultatet av dessa flödesprocesser är kanske en Volvo V70. En sådan beskrivning är ofta praxis för ordet process. Alltså, processer i form av flöde som leder fram till ett resultat som på förhand är bestämt. Det handlar om att säkerställa processerna för att nå det på förhand kända resultatet så effektivt som möjligt. Substantiven blir här viktiga ord för att beskriva denna typ av process. Detta är då ett system som innehåller substantiv, flöde av ting. Systemet är lätt att beskriva och standardisera. Det finns där som en objektiv realitet.

2. Den andra betydelsen av ordet process är betydligt svårare att greppa. Denna betydelse är relaterad till processer som visar sig som sociala handlingar, tolkningar, meningsskapande och andra sociala skeenden. Dessas innehåll kan vi generalisera till viss del, men dess resultat är alltid knutet till en viss tid, en viss plats och att de sker i ett specifikt sammanhang. Denna betydelse av process relaterar till mänskliga relationer där att prata, att känna, att uppleva och att handla knyts till tid, plats och sammanhang. Det är denna tolkning av processer som jag argumenterar för bör i högre grad uppmärksammas vid benchlearning. Detta är då ett system som innehåller verb, ett flöde av sociala handlingar, etcetera. Systemet går inte att avgränsa och i detalj beskriva och standardiseras. Det är en subjektiv realitet som skapas i relationer mellan människor.

Definition 1 av processer hittar vi t ex i flödesscheman, flödeskartor, när vi ska göra olika aktiviteter, samordning av tid och möten och andra händelser och aktiviteter som vi ska knyta samman. Dessa är viktiga, men de är bara en del av praxis. Definition 2 av processer berör sådana som är knutna till att vara människa. Här använder vi ord som relationer, kommunikation, mellanrum, mening, känslor samt tolkning-översättning-transformering som några exempel. Hur ”fångar” vi denna typ av processer i organisationen och hanterar dem båda? Berättelser är återigen ett verktyg.

En slutsats är att definition 1 är möjligen gemensam för Bäst på Bus och Lean, vilket är en del av min kritik. Båda definitionerna måste användas då organisering

innehåller båda. Definition 1 som system, byråkrati och ting. Definition 2 berör människan som viljevarelse och en emotionell varelse som skapar mening.

Om hälsa och arbetsorganisation

Om denna typ av projekt faktiskt leder till bättre hälsa är starkt ifrågasatt av författare från Karolinska som tittat på lean och hälsa, vilket naturligtvis inte behöver vara så med Vanguardmetoden. Vidare finns i många organisationer en uttalad och märkbar förändringströtthet. Det är viktigt att notera att en sådan trötthet inte får tas som intäkt för så kallad ”förändringsobenägenhet”. Augustinsson & Brynolf (2012) visar på hur oviljan att ibland förändra är förknippad med meningsskapande och hantering av sju olika resurser som används. Om individen, eller grupper av individer inte ges möjlighet att hantera olika resurser för meningsskapande kring en förändring kommer förändringen att motarbetas. I grunden är vi som människor mot förändringar när vi inte har kontroll och kan skapa mening varför förändringen ska göras, mer än att chefen sagt så. En sådan resurs för meningsskapande är att det krävs någon form av ”avbrott”, något man inte förstår i flödet av händelser. Avbrott genererar en öppenhet för ny kunskap och/eller förändring av hur ett arbete utförs. Därför är det svårt att förändra olika rutiner som tycks fungera. Exempelvis all tid som läggs ner på budgetering, och den lilla tid som läggs ner på uppföljning efteråt. Enligt mig borde ju insatsen vara tvärtom om. Vi lär oss ju av tidigare handlingar. Om vi inte nogsamt följer upp varför budgeten blev på ena eller andra sättet har vi liten nytta med budget som styrsystem.

Ser vi till genomförandet av projektet som helhet så inställer sig en mängd frågor om vart tog frågor om hälsa vägen. Hur både är och blir KASAM en del i Vanguardmetoden? Augustinsson m.fl. (2012) lyfter fram tre centrala begrepp för att förstå hälsoaspekter på arbetsplatser. Dessa tre begrepp är att få bidra, att få tillhöra, att bli bekräftad och få möjligheter till någon form av delaktighet i det lilla eller stora. Ser vi till Vanguardmetoden, men även arbetet i Höör, ligger dessas innehåll klart i linje med Augustinsson m.fl (2012). De inledande interventionerna i Bromölla hade definitivt samtliga av dessa egenskaper inbyggda i sig. All personal bidrog med sitt kunnande, de tillhörde en ny grupp genom interventionen och blev ständigt bekräftade av ledning av det nya etablerade teamet och projektledning. Projektet kan troligen ha haft, där det har fungerat, en positiv effekt på hälsan. Ser vi till KASAM-begreppets tre delar: meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet kan jag finna detta i det inledande teamet i hög grad. Arbetet upplevdes som mer meningsfullt beroende på ett ökat handlingsutrymme över hur arbetet utfördes.

Några avslutande ord

Ett viktigt resultat som vi vill lyfta fram är att framgångsrika förändringar i en organisation sker samtidigt på tre skilda arenor. A/ Ledningsarenan, B/ mellanchefer och chefsarenan samt C/ ute i verksamheten. Alla tre arenorna är viktiga att samtidigt uppmärksamma då förhållningssätt och uppgifter utifrån positionerna ser olika ut men påverkar varandra i form av översättning i rummen mellan dessa scener (Augustinsson 2012). Positiv energi måste tillföras/skapas kring förändringsprojektet på alla tre scenerna. Därför är förändringsprojekt också otroligt ömtåliga. Saknas dessa positiva energitillskott på någon scen lyckas knappast ett projekt. Båda

delprojekten har brottats på olika sätt med dessa tre olika arenor. Mest på Bäst, men även Bus kan vi se hur projektet tagit sig olika uttryck och mening beroende på vilken arena man har varit. Återigen kan vi härleda de tre olika uttrycken till processer kring tolkning, översättning och transformering tillsammans med roll och identitet som nyckelbegrepp. Det som är intressant ur förändringsperspektiv är de tolkningar som aktörerna på de båda andra scenerna gör, inte vad som faktiskt sker på ledningsscenen.

Projektet hade som mål att åstadkomma långvariga förändringar för att höja kvalitén och förbättra personalens hälsa. I ovanstående har jag visat på hur svårt dessa proceser är, vilket bekräftas i forskning om förändringsarbete. Samtidigt som det visat sig ha en rad goda effekter på både kvalitét och hälsa där det fungerat som bäst. Detta visar på behovet av fortsättning av sätten att arbeta och inte släppa taget när det kan börja visa sig ge effekter. Slutet är början på något nytt får aldrig förglömmas. Som jag skrivit tidigare så personer som styr en planerad förändring har vanligtvis svårt att gå utanför sina ramar och se förändringar som inte var planerade. Det är viktigt inför framtiden att gå utanför ramarna och se förändringar som ändå är på gång och påverka dessa i önskvärd riktning. Här kommer vilja vara mer viktigt än metod och rationalitet. Därför är det viktigt att se organisationer som hetrogena och inte homogena som vi ofta gör när vi utgår från metod och rationalitet.

Avslutningsvis avslutar jag där jag började rapporten ”Förhoppningsvis kan man i Bromölla och i Höör ta vid där projektet slutade och berätta ytterligare berättelser som leder vidare framåt och på så vis bygga en ”livsberättelse med organisatoriska förtecken” som stödjer ständiga förbättringar av prestationer som leder till för både medborgare och anställda sådana resultat som är hållbara. Detta med att fortsätta där projektet slutat har proklamerats i båda kommunerna. Livet i organisationerna har således tagit vid där projektet slutar ...

Litteraturförteckning

Augustinsson, S. (2013). Om organiseringsprocessers komplikationer för utveckling av Lean Service i en kommun. Red. Per Sederblad, prel. titel *Lean i Arbetslivet*. Liber: Malmö

Augustinsson, S. (2012). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur

Augustinsson, S. 2012. *Re-thinking förändringars vindar och virvlar i komplexa världar. Förändringsprocesser för salutogen äldreomsorg i Landskrona*. FoU Skåne Lund.

Augustinsson, S. Ericsson, U. Pettersson, P. 2012. On the organisation of sustainable prerequisites for the subjective well-being and growth of individuals. *Vulnerable Groups & Inclusion* 3:15.

Augustinsson, S. Ericsson, U. 2011. Mellanrummet. in *SKISS. Konst, arbetsliv, forskning. 9 rapporter*, edited by A. L. Widoff, Malin. Stockholm: Konstfrämjandet.

Augustinsson, S. Paulsson, L. 2012. Collaboration in public sector: Complex organizing. in *Multi-faceted Nature of Collaboration in Contemporary World*, edited by T. M. Besednjak, D. Lamut, U. London: Vega Press.

Augustinsson, S. Brynolf, M. 2012. *Rektors ledarskap : komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Bartunek, J M., Rousseau, M. Rudolph, J. and DePalma, J. 2006. On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42:182-206.

Bauman, Z. 1992. *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Korpen.

Bird, R. J. 2003. *chaos and life complexity and order in evolution and thought*. New York: Columbia university press.

Bruner, J. 1997. *The culture of education*. Cambridge: Harvard University Press.

Brunsson, N. 2006. *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Kristianstad: Liber Universitetsförslag

Clegg, S. 2009. Reason's Neglect: Rationality and Organizing. *Organization Studies* 30:803-806.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2009). *Managing & Organizations*. London: Sage

Cunliffe, A.L. Shotter, J. 2006. Wittgenstein, Bakhtin, Management and Dialogical. in *The Social Construction of Organization*, edited by D. M. M. Hosking, Sheila. Malmö: Liber.

- Czarniawska-Joerges, B. 1999. *Writing management : organization theory as a literary genre*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. 1997. Learning Organizing in a Changing Institutional Order. *Management Learning* 28:475-495.
- Czarniawska, B. 2005. *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Dreyfus, H.L. Dreyfus, S.E. 2005. Expertise in Real World Contexts. *Organization Studies* 26:779-792.
- Haaland, F H. Dale, F. 2006. *På randen av ledelse: En veiviser i forstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Landsbergis, P.A., Cahill, J. and Schnall, P. 1999. The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology* 4:108-108.
- Heimdahl, S. (2011). *Perspektiv på ledningsskifte – En studie av Bromölla kommun*. Rapport verksamhetsförlagd utbildning Högskolan Kristianstad, ekonomilinjen.
- Heimdahl, S (2013). *Systems thinking according to the Vanguard metod – approaches, activities, experiences and consequences within a municipality*. Kommande masteruppsats, ekonomi, Högskolan Kristianstad
- Luhmann, Niklas. 1985. *A sociological theory of law*. Translated by E. K. a. M. Albrow. London: Routledge & Kegan Paul.
- McMillan, Elizabeth. 2004. *Complexity, Organization and Change*. London: Routledge.
- Morgan, G. 1993. *Imaginization, the art of creative management*. London: SAGE.
- Nicolini, D. 2013. *Practice Theory, Work, & Organization. An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. 1994. *The Fifth Discipline*. London: Currency Douleday.
- Shotter, J. 2011. *Getting It. Withness-Thinking and the Dialogical ... in Practice*. NY New York: Hamton Press
- Stacey, R. 2003. *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.
- Stacey, R.D. 2010. *Complexity and Organizational Reality : Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London: Routledge.
- Tokarczuk, O. 2009. *Löparna*. Translated by J. H. Swan. Tollarp: Ariel.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.

Weick, KE. 2003. Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. in *Debating organization: Point - Counterpoint in Organization Studies*, edited by R. C. Westwood, Clegg, S. Berlin: Blackwell Publishing.

Whittington, Richard. 2012. Big Strategy/Small Strategy. *Strategic Organization* 10:263-268.