

2012-10-17

Förändringsarbete och förändringsanalys enligt SIMMetoden

Göran Goldkuhl och Annie Röstlinger
Forskningsgruppen VITS
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
Linköpings universitet

Innehåll

1 Inledning	1
2 Verksamheter i förändring	3
3 Förändringsanalys – innebörd och avgränsning	6
4 Metodiskt förändringsarbete genom förändringsanalys	9
5 Förändringsanalys och IT-utveckling	14
6 Förändringsanalys enligt SIMM – en metodöversikt	16
7 Exempel på FA/SIMM-dokumentation	26
8 Förändringsanalys enligt SIMM – en historisk exposé	52
Referenser	55

1 Inledning

Vi lever i en starkt föränderlig värld. Förändringar i dagens samhälle kan vara både omfattande och omvälvande, dessutom har förändringstakten blivit snabbare. Förändringar genomförs i olika organisationer, förändringar som kan innebära såväl start som nedläggning av olika verksamheter.

Förändringar i organisationer har olika räckvidd i sina effekter. Organisationen kan påverkas internt, t.ex då personalens arbetsuppgifter förändras. Förändringar i en organisation kan också påverka andra organisationer, t.ex då beställnings- och betalningsrutiner förändras. Men verksamhetsförändringar kan även innebära att det vardagliga livet förändras för personer utanför arbetsplatserna. Bankkontor läggs ned och bankärenden måste skötas över Internet med ökad flexibilitet avseende tid och plats som följd, men också med nya krav på kunskaper samt ökat teknikberoende och sårbarhet som följd.

Vissa personer deltar direkt i förändringsarbete och har då ofta möjlighet att påverka resultat och effekter, medan andra personer endast är berörda och får anpassa sig efter nya förutsättningar.

De förändringar som genomförs i samhället visar att det finns en potential i organisationer till både snabba och omfattande förändringar. Men innebär också en sådan förändringsförmåga att det alltid är bra och väl genomtänkta förändringar som genomförs? Det är ju viktigt att förändringar reducerar existerande problem istället för att skapa nya problem. Det är också viktigt att förändringar blir hållbara och inte leder till ständigt nya behov av förändringar. Genomförda förändringar ska ge positiva effekter och nytta för såväl samhället i stort som för enskilda individer.

Man kan konstatera att förändringar i verksamheter genomförs med skiftande resultat. Det kan variera från mycket lyckade till i stort sett helt misslyckade. Att förändra i verksamheter innebär alltså inte automatiskt att önskade resultat och effekter kommer att uppnås. Vad man dock kan vara tämligen säker på är att alla något större förändringsprojekt förbrukar ansevärd resurser.

För att kunna hushålla med resurser behöver förändringar genomföras på ett reflekterat och eftertänksamt sätt. Man behöver ta aktiv ställning till såväl verksamhetens styrkor som dess svagheter samt värdera och relatera viktiga mål och behov till alternativa åtgärder. För att undvika obehagliga överraskningar i efterhand, är det önskvärt att, i god tid innan förändringar har hunnit implementeras, skapa en realistisk prognos avseende framtida verksamhet. Beslutsfattare och andra berörda måste helt enkelt få goda möjligheter att *tänka efter före!*

1988 skrev vi boken ”Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut” (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) utifrån just dessa idéer. Vi arbetade utifrån idén om metoder som hjälpmedel för att uppnå förbättrat förändringsarbete, välgrundade beslut och goda förändringar. Den metod (förändringsanalys/SIMM¹) som presenterades i den nämnda boken, var resultat av ett mångårigt praktikinriktat forskningsarbete. Metoden som tidigare endast hade presenterats i form av forskningsrapporter fick genom boken en stor spridning och har under årens lopp använts och influerat många förändringsprojekt. Boken

¹ På den tiden kallades metoden förändringsanalys/SIM. Mer om detta i historisk översikt (kapitel 8) nedan.

har använts såväl av professionellt verksamma utredare som av forskare och studerande på universitet och högskolor.

Sedan 1988 har vi och våra forskarkollegor fortsatt att utveckla förändringsanalys (FA) enligt SIMM och att anpassa metoden efter nya behov och användningssituationer. Denna användning, anpassning och vidareutveckling har kontinuerligt dokumenterats i en mängd olika forskningsrapporter.

På samma sätt som verksamheter förändras kan också metoder behöva förändras. Sättet att se på verksamheter har förändrats sedan 1988. När synsätt, arbetssätt och språkbruk förändras, måste givetvis även metoder förändras. Metoder som ska utgöra instrument för att bättre förstå och förändra verksamheter måste innehålla och referera till de fenomen som man behöver uppmärksamma och bearbeta när man utvecklar verksamheter. 1988 var det t.ex inte så vanligt att man explicit talade om verksamhetsprocesser. I dag är det istället mycket vanligt att göra processkartläggningar och processutveckling. Om man då vill genomföra förändringsarbete med processinriktning, behöver man också metoder som inkluderar processbegreppet och som stödjer en fokusering och hantering av verksamhetens processer.

Dagens utredningsbehov ställer nya krav på utredningsmetoder samtidigt som de grundläggande utredningsfrågorna ändå i sak är de samma som tidigare. Utredningar startar vanligtvis utifrån något behov av att få till stånd en effektiv och kreativ problemlösning, dvs att ställa en diagnos och fastställa behov samt att besluta om och implementera åtgärder. Detta är något som fortfarande i högsta grad är giltigt. Eftersom FA/SIMM utgår ifrån generella och grundläggande egenskaper avseende utredningsarbete och problemlösning, är FA/SIMM som *idé* lika aktuell idag som 1988. Och eftersom förändringsanalys enligt SIMM metoden kontinuerligt har använts och vidareutvecklats innebär detta också att *metoden* är anpassad för att även stödja dagens förändringsarbeten.

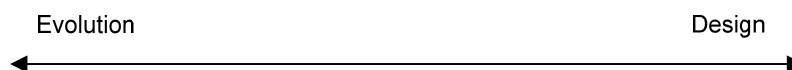
Denna rapport syftar till att komplettera boken Förändringsanalys (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) och ge en uppdaterad beskrivning av olika komponenter i metoden. I den tidigare boken finns förändringsteoretisk bakgrund för metoden. Denna har här kompletterats ytterligare (kapitel 2-5). Rapporten innehåller en uppdaterad metodöversikt (kapitel 6). I kapitel 7 finns ett exempel på dokumentation enligt FA/SIMM. Detta är ett sätt att konkretisera den abstrakta metodbeskrivningen i kapitel 6. En historisk beskrivning av utvecklingen av FA/SIMM återfinns i kapitel 8. Rapporten kan läsas helt fristående men utgör alltså ett komplement till den tidigare boken om förändringsanalys (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

Det finns ytterligare ett viktigt komplement till FA-boken som vi önskar hänvisa till. Röstlinger & Goldkuhl (2006) innehåller en sammanställning av notationsregler för olika grafiska modelltyper i FA/SIMM. För att studera exemplet i kapitel 7 är det lämpligt att ha dessa notationsregler till hands. Vi hänvisar också till Goldkuhl & Röstlinger (2012) som förklarar metodbegreppet tydligare.

2 Verksamheter i förändring

I verksamhetsförändringar deltar ofta såväl verksamhetskunniga som förändringskunniga personer. Förändringsagenter (som systemutvecklare och verksamhetsutvecklare) ser ofta på verksamhetsförändring som en planerad designinsats. Man utvecklar något ”på papper” som sedan, genom en intervention, implementeras i den löpande verksamheten. En förändring är då något som utvecklas på skissbordet och sedan tillförs verksamheten ”utifrån”. Det är riktigt att många verksamhetsförändringar sker på detta sätt; särskilt om det gäller IT-system. Men detta är inte hela bilden av hur verksamhetsförändringar går till. Det finns andra sätt som verksamheter förändras på och som inte är lika synliga och tydliga som stora designinriktade förändringar. Detta görs när verksamheten förändras ”inifrån” i små steg, t.ex genom att någon löpande modifierar sitt sätt att utföra en arbetsuppgift på. Detta kan man kalla för förändring genom evolution.

Verksamhetsförändringar kan alltså ske genom design men också genom kontinuerlig evolution. Förändringar kan vara mer eller mindre designinriktade och de kan vara mer eller mindre evolutionsinriktade. Detta innebär att man kan se på verksamhetsförändring som ett kontinuum av evolution och design snarare än att tala om två tydliga distinkta klasser av *design* respektive *evolution* (figur 1).



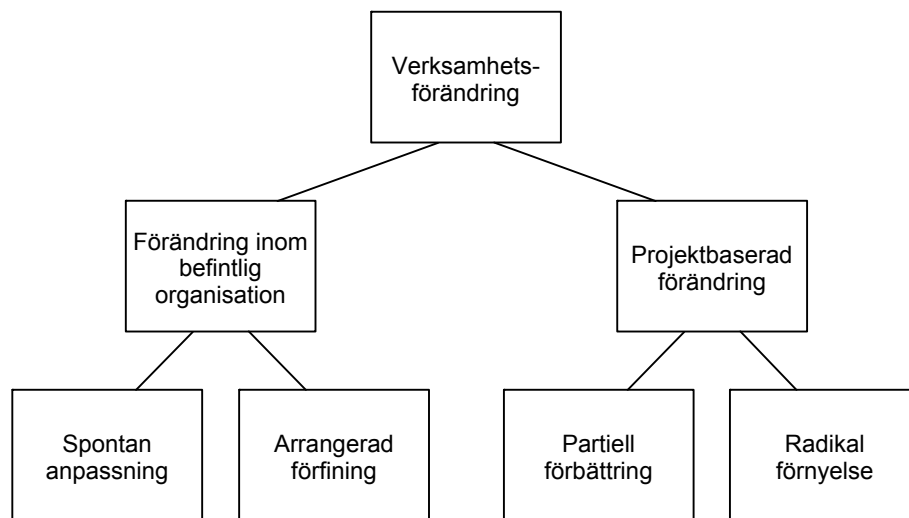
Figur 1. Verksamhetsförändring som kontinuum av evolution och design

Som har framgått ovan är verksamheter ständigt utsatta för ett förändringstryck. Nya krav reses från omgivningen; från kunder/klienter och andra aktörer. De som arbetar i verksamheten kan i vissa avseenden successivt anpassa sig till nya krav utifrån. De kan också successivt modifiera sina handlingar baserat på insikter inifrån verksamheten. I de flesta organisationer finns emellertid etablerade arbetssätt i form av ”kollektiva vanor”. Sådana etablerade arbetssätt/vanor håller kvar verksamheten från att ständigt förändras. Om vanor utgör en motståndskraft mot förändringar så utgör istället nya krav och insikter krafter för förändring. Dessa nya idéer ger ibland upphov till att någon eller några personer i verksamheten frångår sina vanor och börjar agera på något annat sätt. Nya vanor på individnivå kan ibland successivt sprida till sig andra aktörer i verksamheten och då leda till att nya arbetssätt etableras mer genomgående. Detta är verksamhetsförändring genom evolution. Människor i en verksamhet anpassar sig successivt till nya förutsättningar och dessa anpassningar innebär att arbetssätt i verksamheten förändras. Dessa förändringar sker direkt i själva verksamheten och inte genom några separat kommande designinitiativ. Man kan karaktärisera evolutionär verksamhetsförändring som en ”organisk” utveckling som uppstår direkt i den operativa verksamheten. Ibland är emellertid kraven på förändring av sådan art att det inte fungerar med en kontinuerlig evolutionär anpassning. Det går inte att enbart förändra direkt i verksamheten. Det krävs en särskild arena för eftertanke, analys och kreativitet. När man är mitt uppe i verksamheten finns inte stort utrymme för reflektion och nytänkande. Man behöver skapa en arena som ger distans till verksamheten och utrymme för större förändringar. Därför påbörjas sådana större förändringar ofta i projektform och man frikoppar sig därmed från den löpande verksamheten.

Det finns fördelar och nackdelar med ett sådant ”projektgörande”. Man kan samla kunniga personer och avsätta tid för att skapa genomtänkta förändringar som verkligen utvecklar

verksamheten. Många förändringar avser så komplexa situationer att de inte är möjliga att utveckla och genomföra utan att man skapar en separat förändringsarena (förändringsorganisation). Det gäller dock att man inte frikopplar sig för mycket från den löpande verksamheten så att man bortser från viktiga karaktäristika i den. Det är också nödvändigt att man inser och planerar väl för den svåra implementeringen av nya sätt att bedriva verksamheten på.

Vi sade ovan att man inte skulle se evolution och design som helt separerade förändringskategorier, utan snarare som ett kontinuum. Det är emellertid möjligt att identifiera några olika klasser av verksamhetsförändringar och därmed formulera en typologi. Fyra klasser av verksamhetsförändringar har angivits i figur 2¹.



Figur 2. Olika typer av verksamhetsförändringar – från evolution till design

Spontan anpassning innebär en direkt förändring i verksamheter utan någon avskild förändringsreflektion. Någon person förändrar sitt arbetssätt som en respons på någon ny situation i omgivningen. Sådana anpassningar i löpande verksamheter kan förekomma mer eller mindre återkommande. Förutsättningar för spontana anpassningar är olika i olika typer av verksamheter. Det kan finnas begränsningar i verksamheten som omöjliggör evolutionär förändring. Om arbetssättet i verksamheten är beroende av viss typ av utrustning så måste denna modifieras eller ersättas vilket kan kräva särskilda insatser. Verksamheten kan vara styrd av vissa typer av regler och normer som inte får frångås. T.ex i en lagreglerad verksamhet kan man inte göra förändringar på eget bevåg som bryter mot lagen utan att det leder till sanktioner.

Om det skapas en separat och tillfällig förändringsorganisation för att ta hand om förändringen så kan man tala om *projektbaserad förändring*. Sådana förändringar kan vara mer eller mindre genomgripande i verksamheten. Vi har i vår typologi skilt ut två klasser: radikal förnyelse och partiell förbättring. Med *radikal förnyelse* menas genomgripande förändringar som kan ha stora och dramatiska konsekvenser för verksamheter². Med *partiell*

¹ Denna bygger på en tidigare presenterad typologi i Goldkuhl (2003). Typologin har vissa likheter med en strukturering i Davenport (1993).

² Detta kallas ibland för BPR-projekt (Business Process Re-engineering). BPR introducerades under 90-talet som ett förändringskoncept som betonade processororientering och radikal omstöpning av verksamhetens processer (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993).

förbättring avses projekt som syftar till ”fläckvisa” förändringar snarare än total transformation av verksamheten. De flesta förändringsprojekt i organisationer är snarare partiella förbättringar än radikala förnyelser. Organisationer klarar inte av att genomgå stora förändringar alltför ofta. En förändring är en investering och det behövs tid för att få avkastning även på sådana investeringar.

Spontan anpassning innebär *förändringsarbete i den befintliga organisationen*; ingen separat förändringsorganisation (projekt) skapas. I vissa verksamheter kan man skapa vissa permanenta organisationsstrukturer som hanterar mindre förändringar. Vi kallar detta i typologin för *arrangerad förfining*. Exempel på detta är systemförvaltning (t.ex Nordström, 2005) och IT service management (Van Bon et al, 2008), där man arbetar med att löpande hantera korrigeringar och mindre modifieringar av IT-system utan att det görs till särskilda vidareutvecklingsprojekt. Ett annat exempel är konceptet ständiga förbättringar¹. Tillvägagångssättet här är att efter utförande av en transaktion² i verksamheten snabbt reflektera över bättre sätt att arbeta på och därefter omgående införa dessa i verksamheten utan att några stora förändringsprojekt skapas. Detta utförs då kontinuerligt för olika genomförda transaktioner. Arrangerad förfining skiljer sig från spontan anpassning genom att man format och förberett organisationen så att den kan hantera viss förändring inom sig, dvs man har gjort vissa organisatoriska arrangemang för att hantera kontinuerliga förändringar. Medan i spontan anpassning sker förändring direkt i verksamheten utan något särskilt organisatoriskt understöd.

Samtliga dessa förändringstyper kan förekomma (blandat) i en organisation. Spontan anpassning är oplanerad och kan förekomma mer eller mindre återkommande. Man kan också ha inrättat permanenta förändringsorganisationer för att mer löpande hantera förändringar genom arrangerad förfining. I större organisationer pågår också ofta många utvecklingsprojekt av skiftande slag. Det handlar ofta om partiell förbättring men då och då kan det också innebära mer radikal förnyelse. Vissa organisationer är starkt präglade av projektverksamhet. Detta gäller t.ex företag med en dynamisk produktutveckling. Att ständigt förse en marknad med nya produktmodeller innebär ofta utvecklingsarbete med projektbaserade arbetsformer (Söderlund, 2005).

Ju större och mer genomgripande förändring som är aktuell, desto viktigare är det att man gör en analys av vilken riktning som förändringen ska ta. I projektbaserade förändringar skapar man en särskild förändringsarena där man kan reflektera över verksamheten och möjliga förändringar innan man sätter i gång och utvecklar och inför dem. I spontan anpassning sker en reflektion över modifierade arbetssätt direkt i verksamheten. Här finns knappast utrymme för någon noggrannare analys. I arrangerad anpassning kan det finnas något större utrymme för att designa och värdera olika lösningsalternativ. I projektbaserad förändring, som bygger på att särskilda ekonomiska medel tilldelas, krävs normalt att föreslagna förändringar motiveras inför beslutande organ. Det är viktigt att klargöra vad föreslagna åtgärder innebär, dess tänkta konsekvenser och varför man bör realisera dem.

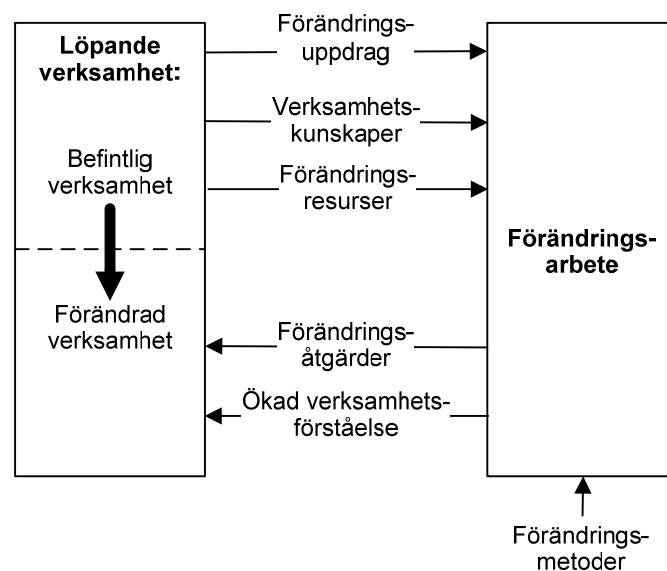
¹ Ständiga förbättringar är ett etablerat förändringskoncept inom kvalitetsrörelsen (Total Quality Management); se t.ex Rao et al (1996) och Nilsson (1999).

² Transaktionsbegreppet i verksamheter finns förklarat i Goldkuhl & Röstlinger (2006). Operativa verksamheter består av genomlöpande av ett antal likartade transaktioner.

3 Förändringsanalys – innebörd och avgränsning

Verksamhetsförändringar kan som framgått ovan ske på olika sätt och vara av varierande omfattning. När man talar om förändringsarbete i organisationer avses ofta sådant arbete som är planerat och avsett att leda till förändringsåtgärder. Vi fokuserar i fortsättningen på sådana förändringar där man skapat en särskild förändringsarena för att med viss distans till den löpande verksamheten analysera och utveckla alternativa sätt för verksamheten att fungera på. Detta innebär att projektbaserad förändring (se figur 2) står i fokus för vårt resonemang om förändringsarbete och förändringsanalys.

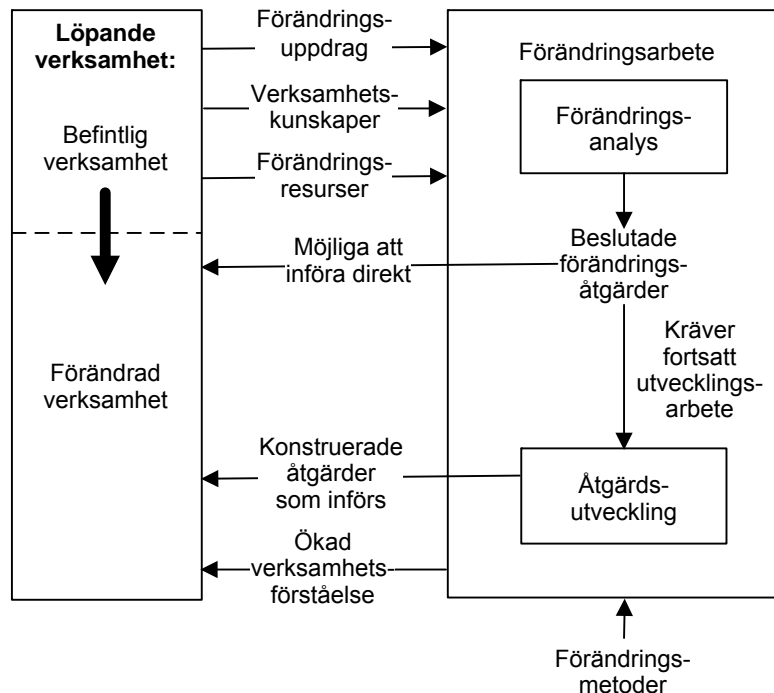
Förändringsarbete innebär att förändringsåtgärder utvecklas som införs i en verksamhet. Att man skapar en särskild arena för detta innebär att man fattar beslut om ett förändringsuppdrag och tilldelar resurser. I figur 3 har vi illustrerat samspelet mellan löpande verksamhet och förändringsarbete. Denna enkla beskrivning är gjord med ett praktikteoretiskt perspektiv (se Goldkuhl & Röstlinger, 2005a; 2006). Förändringsarbete är en tillfällig verksamhet som initieras utifrån ett förändringsuppdrag och tilldelade resurser. Under förändringsarbetet studeras den befintliga verksamheten och det är därför viktigt att kunskaper om denna verksamhet finns tillgängliga som underlag i utredningsprocessen. För att planera och genomföra förändringsprocessen kan man ta hjälp av särskilda förändringsmetoder. Genom förändringsarbetet skapas åtgärder som kan införas i verksamheten och som då leder till en förändrad verksamhet. Personer från den löpande verksamheten som deltar i förändringsarbetet kan utveckla en djupare förståelse över hur verksamheten fungerar. Vid sidan om utvecklade förändringsåtgärder är sådan fördjupad verksamhetsförståelse ett viktigt biresultat från förändringsarbetet.



Figur 3. Samspel mellan löpande verksamhet och projektbaserat förändringsarbete

Förändringsanalys utgör den viktiga inledande fasen av förändringsarbete. I en förändringsanalys studerar man den befintliga verksamheten och utreder möjliga förändrings-

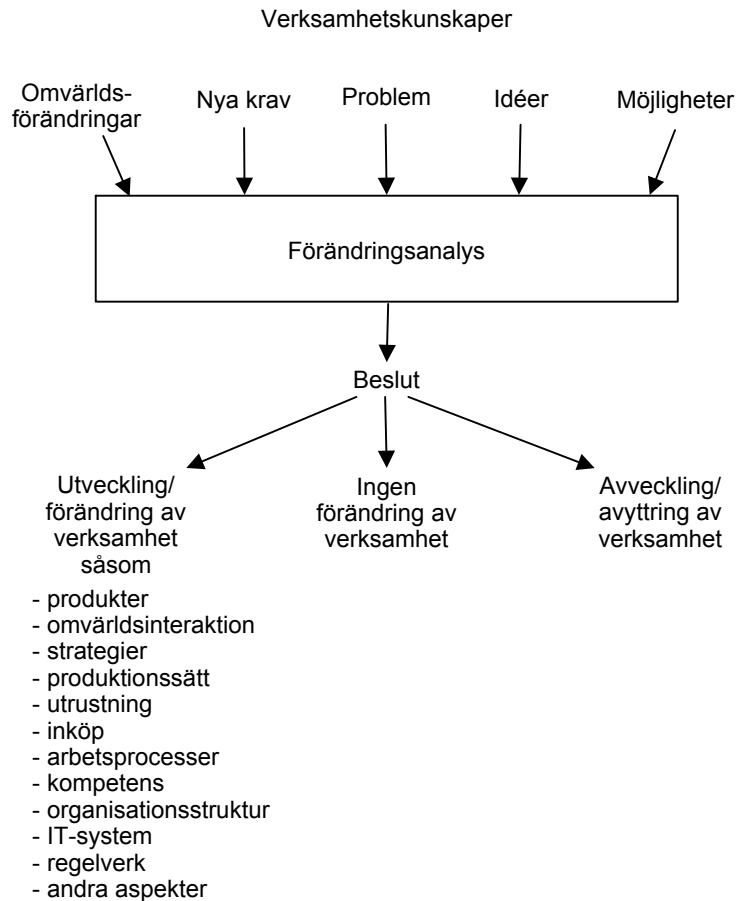
åtgärder för verksamheten. FA innebär att man¹ värderar verksamheten och hittar på, förädlar och beslutar om förändringsåtgärder. Vi gör en principiell uppdelning av förändringsarbete i 1) förändringsanalys och 2) åtgärdsutveckling (se figur 4). Slutresultatet från förändringsanalysen är beslutade förändringsåtgärder. Detta innebär att visst arbete med att hitta på, beskriva och värdera åtgärder måste ske under en FA. Vissa åtgärder kräver tid och resurser för att ”framställa”, t.ex måste ett IT-system utvecklas eller anskaffas. Därför måste förändringsarbetet då fortsätta med åtgärdsutveckling. Vissa förändringsåtgärder är emellertid av sådan karaktär att de omgående kan införas i verksamheten utan vidare utveckling än den som skett genom förändringsanalysen.



Figur 4. Förändringsarbete, förändringsanalys och verksamhetsförändring

Förändringsanalys handlar om att bedöma verksamheten och undersöka olika typer av åtgärdsalternativ (figur 5). FA utgör en problemlösnings-, kunskapsutvecklings- och beslutsprocess. I denna process förädlar man verksamhetskunskaper till föreslagna verksamhetsförändringar. Utifrån kunskaper om verksamheten och dess omvärld (som olika krav, problem, idéer och möjligheter) formuleras lösningsalternativ. FA bygger på att man inte tar vissa typer av åtgärder för givna (se vidare kapitel 4 nedan). Även om en FA drivs med ett förändringsintresse, dvs en önskan att skapa problemreducerande lösningar, så ska man inte heller ta för givet att förändring ska ske. En förändringsanalys kan leda till beslutade förändringsåtgärder, men FA kan också leda till ett beslut om att inga åtgärder genomförs, dvs man behåller status quo. En FA kan också leda till beslut om avveckling eller avyttring av någon (del)verksamhet.

¹ Vi diskuterar här vad förändringsanalys innebär. Vi kommer senare (bl.a i kapitel 4) att diskutera vilka aktörer som utför och medverkar i en förändringsanalys. Därav det neutrala ordet 'man' i detta avsnitt när vi talar om att någon/några utför förändringsanalys.



Figur 5. Avgränsning av förändringsanalys

En FA kan leda till en eller flera åtgärder. Ofta leder en förändringsanalys till en kombination av olika åtgärder som behövs för att komma tillrätta med aktuella verksamhetsproblem. Detta innebär att resultat av en FA kan bli åtgärder av skiftande karaktär (figur 5). Det kan handla om åtgärder som t.ex produktutveckling, produktionsutveckling, kompetensutveckling, strategiutveckling eller IT-utveckling beroende på vad som man bedömer lämpligt i den aktuella situationen.

4 Metodiskt förändringsarbete genom förändringsanalys

Den ovan beskrivna uppdelningen av förändringsarbete i förändringsanalys och åtgärdsutveckling bygger på ett visst perspektiv på verksamhetsförändringar. Vi vill framhålla förändringsanalys som en *separat inledande fas* i förändringsarbete. Om man i en problematisk verksamhetssituation bedömer att det föreligger behov av separata insatser för att utreda problem och utveckla åtgärder behöver detta initieras på lämpligt sätt. Vissa mindre förändringar kan man tämligen enkelt införa i verksamheter utan att man startar ett separat förändringsarbete, se ovan diskussion om evolutionär förändring i kapitel 2. Om man uppfattar att det finns behov av en mer reflekterad och sammanhållen förändringsinsats behöver man starta ett sammanhållet förändringsarbete. Annars finns risk för fragmenterade verksamhetsförändringar. Detta blir följderna när man gör en separatlösning för varje detaljproblem som har uppstått utan att alls försöka se till helheten.

Vi beskriver nedan krav som kan ställas på ett sammanhållet och reflekterat förändringsarbete där man alltså försöker attackera flera problem och behov samtidigt. Vi argumenterar nedan för ett metodiskt förändringsarbete och att sådan verksamhetsutveckling bör inledas med förändringsanalys. Vi visar på hur man genom ett metodiskt förändringsarbete kan undvika flera vanliga fällor i förändringsarbete¹.

Många gånger drivs förändringsarbete utifrån några tidigt uppkomna lösningsidéer. På ett tidigt stadium kan människor anamma vissa lösningsförslag och man kan därefter låta dessa förändringsidéer få en starkt styrande inverkan på förändringsarbetet. Man kanske tycker att mer IT skulle vara bra för verksamheten. Den föreslagna förändringen problematiseras inte, utan det kan till och med vara så att utrednings- och utvecklingsarbete läggs tillräta så att detta passar den föreslagna lösningen. Man får då den bakvända rationaliteten ”lösning söker problem”.

Förändringsanalys innebär att innan man fattar beslut om förändringar bör man göra en *förutsättningslös diagnos* av verksamheten där man undersöker problem, styrkor och mål. Kan en FA verkligen vara förutsättningslös? Vi tror inte på någon fullständig förutsättningslöshet, men vi menar att en verksamhetsdiagnos under FA bör vara förutsättningslös i betydelsen av att inte vara styrd av vissa lösningsförslag. Genom att tidigt i ett förändringsarbete utvärdera verksamheten och olika brister i den kan man få ett bra underlag för att föreslå och besluta om lämpliga förändringsinsatser. En sådan utvärdering (verksamhetsdiagnos) bör därmed klargöra olika problem och brister i verksamheten för att ta ställning till vad som behöver åtgärdas.

Det är inte ovanligt att olika idéer om lösningar uppstår tidigt i en förändringsprocess eller till och med innan den har initierats. Det är absolut inte fel att idéer uppstår. Tvärtom, förändringsidéer är viktiga och man ska ta väl hand om dem. En fara uppstår om man låter sig styras av lösningsidéer och anpassar förändringsarbetet efter dem. Man ska passa sig för att bli alltför förtjust i egna (eller andras) lösningsidéer innan man kritiskt har tagit ställning till dem. Har man fått några idéer tidigt, bör dessa dokumenteras. Man sparar dem helt enkelt till senare i processen. Man ”sätter parentes om” dem när man gör en diagnos av verksamheten för att inte låta dem påverka möjligheterna till ett allsidigt och förutsättningslöst ställningstagande om verksamheten. Förändringsanalys bör innebära tillämpning av *principen*

¹ I Goldkuhl & Röstlinger (1988) kap 1 har vi tidigare mer utförligt beskrivit olika vanliga fällor vid förändringsarbete.

om förskjutet ställningstagande (deBono, 1984). Man väntar med att ta slutlig ställning till olika lösningsförslag tills man har skaffat sig en allsidig beskrivning av verksamhets-situationen.

Att utvärdera en verksamhet inför förändring kan göras på många olika sätt. Vi är väl medvetna om svårigheter att tillämpa klassiska modeller för beslutsrationalitet. Det finns många studier som har redovisat att beslutsfattare inte beter sig på sätt som föreskrivs i klassiska beslutsmodeller (t.ex Mintzberg, 1978). Vi förespråkar inte en modell som förutsätter ”optimal beslutsrationalitet”. Emellertid finner vi det svårt att argumentera emot en strävan att försöka agera på ett reflekterat och välunderbyggt sätt vid beslutsfattande. Besluts kvaliteten i förändringsarbete bör öka om man:

- har en *god kunskap* om problem och olika orsaker till dem
- kan formulera *alternativa förändringsförslag* för att komma tillrätta med problem
- kan värdera alternativa förändringsförslag *på ett allsidigt sätt* utan att favorisera något alternativ på oklara och osakliga grunder

Klassiska beslutsmodeller tenderar, förutom en ofta naiv och ”överrationell” syn på beslutsprocesser, att ha ett individuellt perspektiv: En ensam beslutsfattare som söker det optimala handlingsalternativet. Beslut om förändringar sker emellertid oftast genom medverkan av många aktörer. Detta beskrivs ofta som en politisk maktprocess och som därmed skulle omöjliggöra rationalitet. Men rationalitet och kvalitet i beslutsprocesser går enligt vår mening att uppnå även i sådana kollektiva processer. Man behöver då vidga rationalitetsbegreppet till att innefatta en social och kommunikativ rationalitet (Habermas, 1984). Genom ett öppet samtal där olika argument förs fram i ljuset och värderas tillsammans kan en gemensam förståelse successivt växa fram. Detta innebär att olika personers uppfattningar och erfarenheter utnyttjas i den gemensamma problemlösningsprocessen utan att de för den skull tas för givna. Olika verksamhetsuppfattningar undersöks, värderas och ifrågasätts. Detta bygger på kommunikation och undersökningar som är öppna, transparenta och som sker under aktiv medverkan från olika berörda aktörer. Det bygger också på att deltagande aktörer har ett öppet, reflekterande och lärande förhållningssätt. Vi förespråkar alltså ett förändringsarbete som kännetecknas av *kombinerad besluts- och kommunikations-kvalitet* (Goldkuhl & Röstlinger, 1988; Forester, 1999; Nilsson & Törnqvist, 2001).

En god verksamhetsdiagnos bör bidra till och leda fram till *ett välinformerat gemensamt ställningstagande om framtida förändringar*. Detta är ett ideal som kan vara svårt att uppnå i praktiska förändringsprocesser, särskilt när de drivs under stark tidspress. Vi ser emellertid att argumenten för ett sådant ideal är goda. Risken är annars stor att illa underbyggda och kostsamma förändringar genomförs som leder till stora negativa överraskningar och som är dåligt förankrade och accepterade bland berörda medarbetare.

Vi betonar alltså att en förändringsanalys, som en inledning på förändringsarbete, bör bedrivas som en utredning med *argumentativ transparens*. Detta innebär att de olika förslag till förändringar som förs fram ska vara välgrundade. FA bör vara ett metodiskt arbete med att bestämma förändringar och göra dessa förändringars rationalitet klar, tydlig och gemensamgjord. Med välgrundade menas att framförda förändringsåtgärder ska baseras på klargjorda

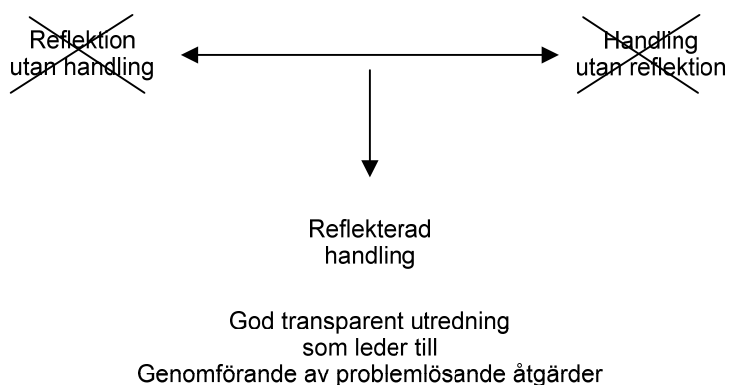
- problem som bör åtgärdas
- mål som bör realiserats
- styrkor som bör bevaras
- möjligheter som bör utnyttjas

Att problem, mål, styrkor och möjligheter är klargjorda innebär att de är väl utredda och beskrivna samt att man tagit ställning till dem. Man har t.ex tagit ställning till att det är just dessa problem som ska åtgärdas och inte vissa andra som man väljer att bortse ifrån i det aktuella förändringsarbetet. Problem, mål, styrkor, möjligheter, behov och åtgärder ska bilda en argumentativ helhet. De ska handla om samma saker och föreslagna åtgärder ska ses som högst rimliga utifrån analyserade problem, mål, styrkor och möjligheter¹.

Ett metodiskt förändringsarbete görs, som sagt, för att undvika vissa kända fallgropar med verksamhetsförändringar². Men det finns fallgropar även med det metodiska förändringsarbetet. Vi argumenterar för goda utredningar, men det gäller att undvika utredningssyndrom. Detta innebär att man bara utreder och utreder och framställer tjocka utredningsrapporter som inte blir annat än ”hyllvärmare”. Inga beslut om reella förändringar görs, inga åtgärder genomförs. Det blir väldigt mycket reflektion, men ingen efterföljande handling.

Det metodiska förändringsarbetet försöker undvika klassiska problem med verksamhetsförändringar, som t.ex snabba förändringar utan eftertanke. Mycket handling och lite reflektion. Snabba förändringar kan innebära att man genom missriktad handlingskraft löser fel problem, botar symptom, kör oreflekterat vidare i gamla hjulspår, upprepar gamla misstag. Man inför åtgärder utan tillräcklig eftertanke och det uppstår flera obehagliga överraskningar som konsekvenser.

Det gäller att ett undvikande av ’handling utan reflektion’ inte leder till dess absoluta motsats ’reflektion utan handling’. Ett metodiskt förändringsarbete ska innebära en god utredning som leder fram till goda förändringar, dvs att man lyckas *kombinera eftertänksamhet och resultatorientering* och därmed undvika de elakartade ytterligheterna (figur 6).



Figur 6. Metodiskt förändringsarbete som reflekterad handling

För att uppnå välgrundade och gemensamgjorda förändringar krävs deltagande av kunniga personer. Det krävs *verksamhetskunnande*, dvs personer som är insatta i verksamheten behöver delta och bidra med sin kunskap. Aktivt deltagande från verksamhetskunniga personer är viktigt men inte tillräckligt. Det behövs också kunnande om hur ett metodiskt förändringsarbete kan bedrivas. För att utveckla och genomföra välgrundade förändringar behövs också ett *strukturerat angreppssätt*. Man kan inte hoppa från ämne till ämne i en

¹ I Goldkuhl & Röstlinger (1988) kap 3 beskrivs dessa grundläggande FA-begrepp och samband mellan dem.

² Se beskrivningen ovan samt Goldkuhl & Röstlinger (1988) kapitel 1.

utredningsprocess. Man behöver utveckla en styrning av förändringsprocessen som möjliggör reflektion och fokusering.

En öppen kommunikation bland verksamhetskunniga personer bör bidra till allsidig belysning och nödvändigt *gemensamgörande* av verksamhetsförståelse. Lyckad verksamhetsförändring bygger ofta på att olika personer involveras och blir *delaktiga* i förändringsprocessen. Aktiva och öppna samtal bland berörda personer är nödvändigt, men inte tillräckligt. Det räcker inte med att bara prata. Det behövs även andra kommunikationsformer. Man behöver dokumentera den framväxande förståelsen av verksamheten på systematiska sätt. Annars finns stor risk att viktiga insikter som uppstår i samtal förflyktigas. Det gäller att gripa tag i viktiga uttalade insikter och genom en god dokumentation se till att de bevaras; se Goldkuhl & Röstlinger (2012) om betydelsen av modellering i verksamhetsutveckling.

I förändringsanalyser angriper man ofta en komplex ”utredningsmateria”. Verksamheten kan vara komplex och bestå av många arbetsuppgifter/handlingar, aktörer och verksamhetsobjekt. Det kan vara svårt att skapa en överblick över komplexa verksamhetsprocesser och tillsammans utveckla en gemensam förståelse. Det är inte ovanligt att olika aktörer i en FA-process inledningsvis kan ha skilda uppfattningar kring hur verksamheten fungerar och olika problem i den. Det gäller att gå från divergens i uppfattningar till konvergens, dvs till *gemensamgjorda uppfattningar och ställningstaganden*. En förändringsanalys är normalt inte en enkel problemlösningsprocess, med givna problem och givna lösningar. Problem behöver redas ut och klargöras. Mål behöver klarläggas som grund för att ta ställning till problem och åtgärder. Ofta föreligger ett svårgripbart problemkomplex och många verksamhetsmål med komplexa målrelationer. Olika åtgärder är tänkbara för att komma tillrätta med problem och förverkliga mål. För att angripa en sådan här *komplex utredningsmassa* krävs ett strukturerat angreppssätt med utrymme för analys, reflektion, kreativitet och samtal. Man behöver samla in och undersöka uppgifter om verksamheten, analysera och klarlägga samband samt ta ställning till vad som har framkommit. Man behöver gå från initialt vaga diffusa och skilda problemuppfattningar, via en stegvis precisering och ett successivt klargörande till fördjupad problemförståelse och gemensamma ställningstaganden om åtgärder.

Vi skriver här om *metodiskt förändringsarbete* – om en metod för förändringsanalys: Förändringsanalys enligt SIMMetoden. Det är en metod som kan hjälpa människor att tillsammans skapa goda verksamhetsförändringar.

Förändringsarbetet kan styras och struktureras genom att man arbetar enligt en förändringsmetod. En sådan metod talar om vad som ska göras i ett förändringsarbete; vad man ska *rikta uppmärksamheten mot*. En sådan metod kan också innehålla regler för hur man ska beskriva olika aspekter av verksamheten i modeller. Att systematiskt arbeta med modeller under en förändringsanalys är ett sätt att fånga den framväxande gemensamma kunskapen. Det är också ett sätt att ge struktur och fokusering åt samtalsprocessen och därmed stimulera den gemensamma kunskapsbildningen. Att arbeta med gemensamma modeller hjälper till att *visualisera* olika aspekter av den verksamhet som studeras. Med modeller menar vi explicita beskrivningar av t.ex verksamhetsprocesser, problem, mål och styrkor. Dessa modeller har alltid skriven text, och ibland används grafiska framställningssätt för att öka kommunikerbarheten.

Genom att arbeta med olika modeller kan man nå en ökad precision i analys och kommunikation. Modellerna blir gemensamma utrednings-, analys-, reflektions- och kommunikationsinstrument. De hjälper människor att tänka bättre tillsammans; att *samtänka*

(Säljö, 2000). Att arbeta med metoder och att framställa modeller blir ett viktigt sätt för att realisera en förändringsanalys enligt ideal om besluts- och kommunikationskvalitet. Modellerna blir både *arbetsredskap* för och *resultat* från förändringsanalysen. Olika modeller kan ingå i en slutdokumentation från det utförda FA-arbetet och då bidra till en rapport med tydlig, allsidig och transparent argumentation.

Vi ger här en sammanfattning av ovanstående genom att säga att ett metodiskt förändringsarbete, som genomförs t.ex med hjälp av förändringsanalys/SIMM, kan vara ett sätt att undvika kända fällor vid verksamhetsförändringar. Genom en metodisk ansats för förändringsanalys kan man undvika fällor som:

- Tidiga lösningsidéer styr och tillrättalägger förändringsarbetet
- Vissa lösningsidéer favoriseras på osakligt sätt och hindrar en allsidig analys och värdering
- Oklara mål som styr förändringsarbetet
- Ogenomskinliga utredningar och beslutsunderlag
- Omfattande utredningar utan genomförande av problemlösande förändringar
- Ogenomtänkta och ostrukturerade arbetssätt i förändringsarbete
- Otillräcklig dokumentation av arbetsresultat
- Svårt för många intressenter att påverka förändringsarbete
- Otillräcklig samverkan mellan olika intressenter
- Ej förankrade och gemensamgjorda problemformuleringar och lösningar
- Otillräckligt utnyttjande av verksamhetskunnigas kompetens
- Bristande kreativitet i förändringsarbete
- Inriktning på symptom snarare än bakomliggande problemorsaker
- Otillräcklig omprövning av verksamheten
- Snabba åtgärder utan tillräcklig analys av problem
- Separatlösningar för delproblem utan att se till helheten
- Inget lärande från gamla misstag
- Bristfällig konsekvensanalys som medför obehagliga överraskningar
- Ensidig fokusering på den egna verksamheten

5 Förändringsanalys och IT-utveckling

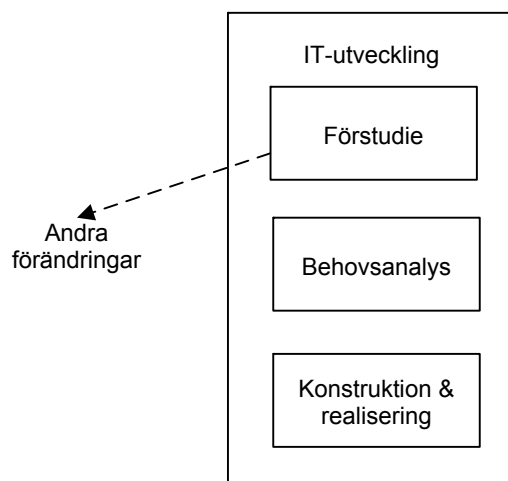
Användning av IT i samhället har ökat dramatiskt. Informationsteknik används inte längre bara som hjälpmedel internt i företag utan genom Internet så sker mycket kommunikation mellan kunder och leverantörer nu för tiden med hjälp av IT. Det är mycket vanligt att utveckling av verksamheter innebär ökad eller förändrad användning av IT. Det är nästan så att verksamhetsutveckling har blivit synonymt med IT-utveckling. Häri ligger emellertid en fara. Man kan ta IT-utveckling för given. Man kan tro att IT-utveckling är den naturliga, enda och bästa lösningen på organisationens problem. Man kan hamna i den bakvända rationaliteten *lösning söker problem*: ”Vad kan vi använda IT till?” – ”Vilka problem finns som IT kan lösa?”

Vi vill absolut inte förneka den potential som finns i användning av IT i organisationer. Samtidigt vill vi dock påpeka den risk som ligger i att ta för givet att IT är den enda eller bästa lösningen på olika verksamhetsproblem. Vi har stött på flera fall där man startat IT-projekt på alltför lösa grunder. Där det istället hade varit mer adekvat att satsa på andra förändringsprojekt eller där man missat att komplettera IT-utvecklingen med andra typer av åtgärder. Därför argumenterar vi för förändringsanalys som ett viktigt område vid verksamhetsutveckling där man initialt utreder förutsättningar för och fattar beslut om fortsatt utveckling.

IT-utveckling bedrivs normalt genom ett antal faser; t.ex enligt modell i figur 7. Inledningsvis genomförs en förstudie där man undersöker förutsättningarna för utveckling/anskaffning av IT-system. Motsvarar inte en sådan förstudie det vi kallar för förändringsanalys? Både ja och nej. En förstudie kan innehålla t.ex verksamhetsanalys och andra moment som normalt görs i en förändringsanalys och arbetsmässigt kan en förstudie delvis motsvara en FA. Det ligger emellertid en fara i att se förstudien som integrerad del av IT-utvecklingen. Man har därigenom redan börjat tänka IT. Verksamhetsutvecklingen har på ett tidigt stadium fått en viss lösningsinriktning. Det kan just innebära sådana problem som vi har beskrivit i kapitel 4 ovan. Genom en för tidig lösningsfokusering så läggs utredningen medvetet eller omedvetet tillrätta för att passa den valda typen av lösning (IT). Man filtrerar bort andra problem och upptäcker därmed inte andra behov. Man ifrågasätter inte IT som lösning av aktuella verksamhetsproblem. Föreslagen IT-lösning tas för given. Även om en förstudie kan resultera i formulering av alternativa lösningar (se figur 7) så har man minskat sannolikheten att formulera sådana åtgärder genom att sätta på sig ”IT-glasögon” på ett för tidigt stadium.

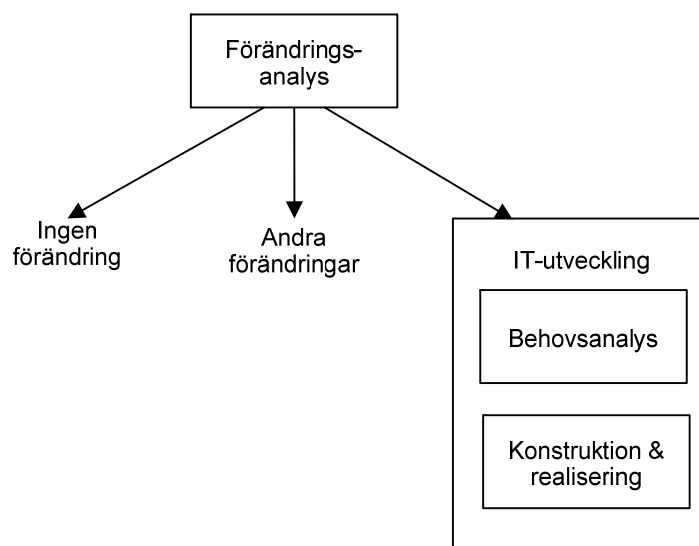
Förändringsanalys (se figurer 4-5 ovan) innebär att man inte fattar beslut om förändringar förrän en tillräckligt förutsättningslös utredning har genomförts. Detta innebär att förändringsanalys ses som ett separat steg före åtgärdsutveckling; såväl IT-utveckling som annan utveckling (figur 4 och 8). Genom att se förändringsanalys som ett separat inledande steg bör man minska risken att man tar vissa typer av förändringar (IT eller andra) för givna.

Vi är väl medvetna om att det existerar projektmodeller och utvecklingsmodeller som liknar figur 7, dvs där man använder sig av förstudie eller liknande som en inledande fas av IT-utvecklingen. Vårt budskap till organisationer som använder sådana modeller och som avser att fortsätta med det är: Försök att vara kritisk och förutsättningslös i relation till olika lösningstyper. Försök att tillämpa ett FA-tänkande även om arbetet ingår i en IT-utveckling. Det är viktigt att försöka identifiera andra typer av problem, behov och åtgärder. Det går att använda våra olika metodkomponenter från FA/SIMM i en förstudie för att befrämja en ifrågasättande analys och skapa ett välinformerat underlag för fortsatt utveckling. Förstudien bör avslutas genom ett medvetet beslutsfattande om fortsatt utveckling.



Figur 7. Förstudie som integrerad del av IT-utveckling

En förändringsanalys kan därmed leda till ett välunderbyggt beslut om IT-utveckling. Genom en väl genomförd förändringsanalys har man redan utfört en hel del viktigt analysarbete för IT-utvecklingen. Detta fortsätter och fördjupas genom behovsanalys (se figur 8). FA/SIMMetoden har sin fortsättning in i IT-utveckling genom metoden verksamhets- & informationsbehovsanalys enligt SIMM – VIBA/SIMM (Cronholm & Goldkuhl, 2010). FA/SIMM och VIBA/SIMM bygger på liknande teoretiska och metodologiska grunder. VIBA/SIMM återanvänder flera av de metodkomponenter som finns i FA/SIMM. Det är förstås också möjligt att använda andra systemutvecklingsmoder i kombination med FA/SIMM.



Figur 8. Förändringsanalys som separat steg före IT-utveckling och andra förändringar

6 Förändringsanalys enligt SIMM – en metodöversikt

Förändringsanalys enligt SIMM metoden är en metod för förändringsarbete; för det viktiga inledande skedet av förändringsarbete där man utvärderar befintlig verksamhet och genererar och beslutar om förändringsåtgärder. Fortsatt förändringsarbete och dess effekter i verksamheten är beroende på kvaliteten på utförd förändringsanalys. FA/SIMM kan bidra till en god grund för verksamhetsförändringar.

Metoden ger stöd för ett strukturerat angreppssätt, men också för kommunikation, samverkan och kreativitet. FA/SIMM kan vara ett mycket effektivt redskap för en ensamutredare, men den stora potentialen i metoden ligger i förändringsanalyser med flera deltagare i en *participativ* ansats. Genom enkla och kraftfulla beskrivningstekniker kan komplexa frågeställningar redas ut och visualiseras. Genom att göra metoden och de modeller som skapas under processen till gemensamma arbetsredskap finns stora möjligheter till konstruktiv och kreativ samverkan mellan deltagare. Olika personers varierande bakgrunder och uppfattningar kan utnyttjas och integreras i gemensamma arbetsresultat. Genom en aktiv metodanvändning kan *gemensamgörande* bland deltagare underlättas.

Metoden kallas SIMM, och historiskt finns olika uttydningar av detta. Idag betyder SIMM:

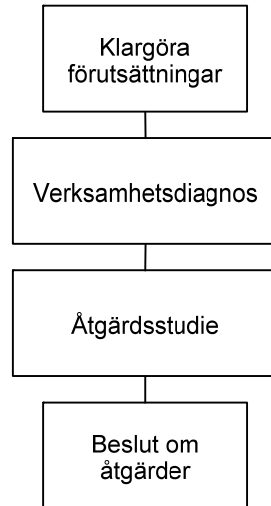
- S = Samverkan och Situationsanpassning
- I = Ifrågasättande och Idéutveckling
- M = Meningsskapande och Målstyrning
- M = Metodisk och Modellering

Nedan presenteras en översikt över metoden. Som framgår finns det flera olika fokalområden och metodkomponenter¹. Avsikten är inte att alla dessa delar ska användas i varje förändringsanalys, stor som liten. FA/SIMM är en ”verktygslåda” för förändrings- och utredningsarbete. Det är deltagande personers ansvar att ur denna ”metodlåda” välja lämpliga metodkomponenter som förväntas ge värdefullt bidrag till process och resultat. Det är situationsanpassning som gäller (Goldkuhl & Röstlinger, 2012).

Förändringsanalys handlar om att diagnostisera befintlig verksamhet och att utforma förslag till framtida verksamhet. Detta avspeglas i metodstrukturen, i de två stora fokalområdena: verksamhetsdiagnos och åtgärdsstudie. Dessutom finns på den översiktliga nivån (figur 9) ett inledande moment; att klargöra förutsättningar för förändringsanalys samt ett avslutande; att fatta beslut om åtgärder.

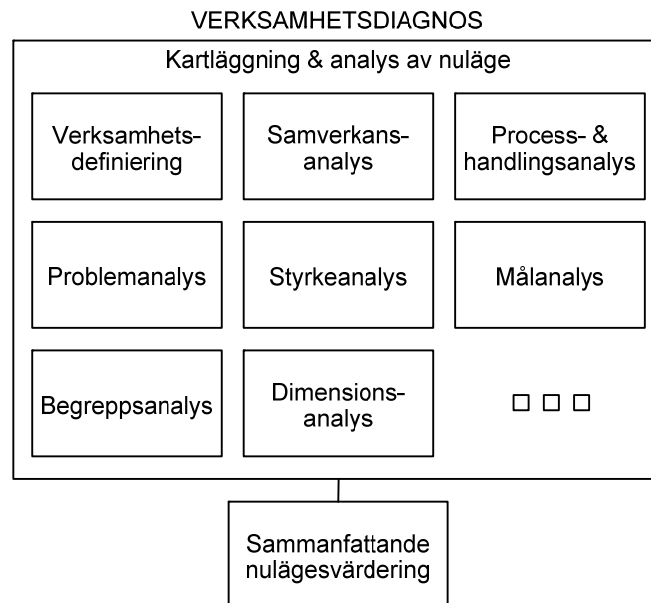
¹ Begreppen fokalområde och metodkomponent finns förklarade i Goldkuhl & Röstlinger (2012).

FÖRÄNDRINGSANALYS



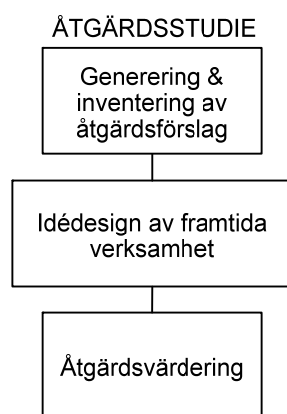
Figur 9. Förändringsanalys - metodstruktur

Verksamhetsdiagnos består av kartläggning och analys av nuläge samt sammanfattande nulägesvärdering. I figur 10, som beskriver verksamhetsdiagnos, framgår olika fokalområden som kan utföras som delar i kartläggning och analys av nuläge. Vi återkommer till dessa nedan.



Figur 10. Verksamhetsdiagnos - metodstruktur

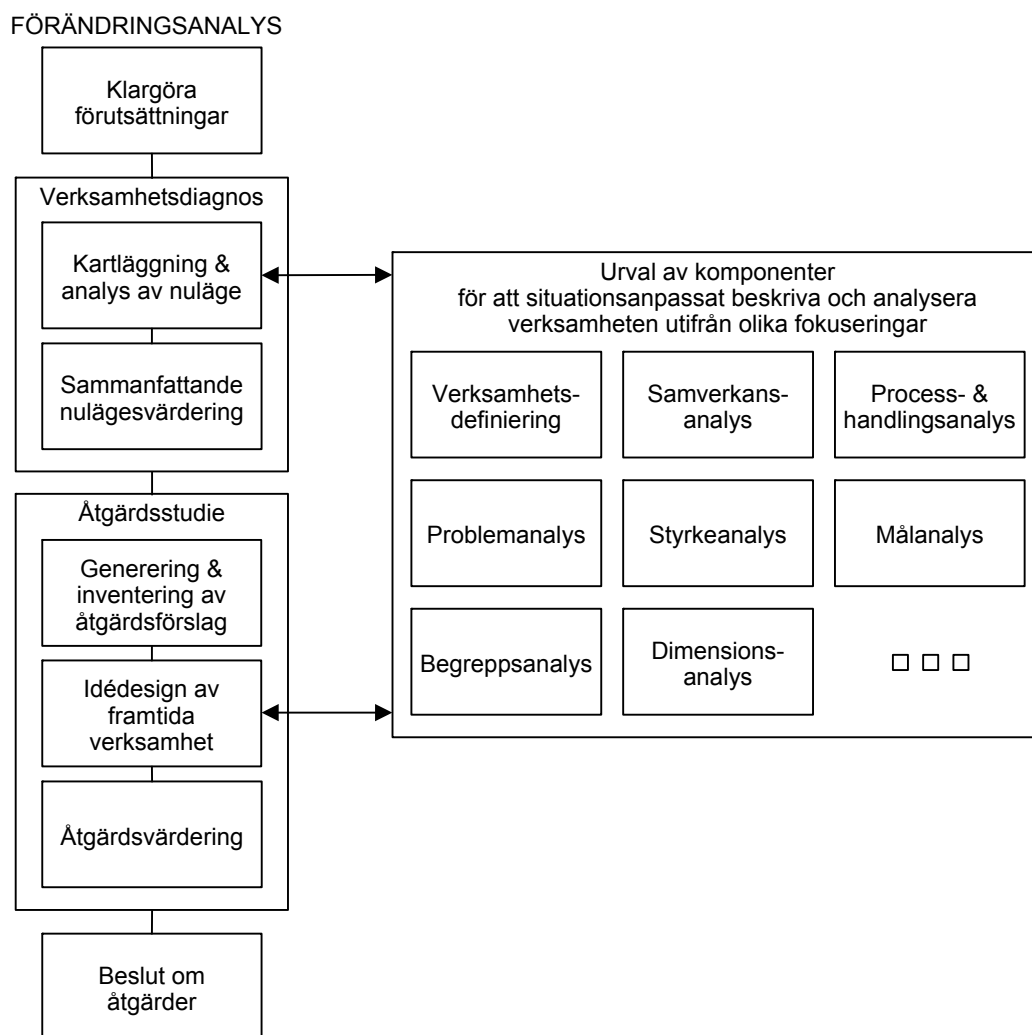
Åtgärdsstudie består av tre fokalområden: generering & inventering av åtgärdsförslag, idédesign av framtida verksamhet, åtgärdsvärdering. Se figur 11.



Figur 11. Åtgärdsstudie - metodstruktur

Metodkomponenttänkandet i FA/SIMM (se Goldkuhl & Röstlinger, 2012) innebär möjligheter till återanvändning av metodkomponenter. Som framgick av figur 11 avseende verksamhetsdiagnos finns flera fokalområden med metodkomponenter för att analysera och beskriva den befintliga verksamheten. Samma typer av fokalområden/metodkomponenter kan nyttjas för att beskriva tänkt framtida verksamhet under idédesignen. Detta uttrycks genom den detaljerade metodstrukturen för FA/SIMM (figur 12). Vi har angivit åtta viktiga fokalområden som kan utnyttjas för att beskriva befintlig respektive framtida verksamhet. Vilka av dessa fokalområden som utförs i en specifik FA beror på omständigheterna. Man behöver ta ställning om arbete med ett visst fokalområde bidrar med viktig kunskap till den aktuella förändringsanalysen. Användning av olika metodkomponenter bör ske situationsanpassat genom ett iterativt och växelvist arbetssätt. Man behöver växla mellan olika metodkomponenter för att åstadkomma en konstruktiv problemlösningsprocess. Angivna fokalområden ska inte utföras i en strikt sekvens. Vi har i figuren angivit de åtta områdena i en viss ordning; från vänster till höger, uppifrån och ner; vilket innebär att verksamhetsdefiniering är det första och dimensionsanalys det sista fokalområdet. Detta är en naturlig ordning för att *påbörja* analyser enligt vår uppfattning, men annan lämplig ordning kan också väljas. Växling mellan och slutförande av analyser bör ske situationsanpassat.

Förutom de åtta angivna områdena kan det finnas andra aspekter som också behöver belysas. Man kan behöva tillföra andra fokuseringar och metodkomponenter till utredningsarbetet. Detta är också en aspekt av situationsanpassning. I figur 12 har detta illustrerats genom tre små kvadrater efter dimensionsanalys. Dessa kan fyllas med innehåll efter behov. Vi anger nedan fyra sådana fokalområden som är möjliga att komplettera en FA med. Dessa fyra områden är alltså exempel på tilläggsområden. Se figur 28-31 nedan.



Figur 12. Förändringsanalys - detaljerad metodstruktur

Förutom dessa grafiska beskrivningar av metodstruktur beskriver vi också nedan av varje enskilt fokalområde översiktligt; dess syfte och innehåll samt i förekommande fall även dess ingående dokument. Se figur 13-31.

Fokalområde	<i>Klargöra förutsättningar</i>
Syfte	Definiera, överenskomma och styra utredningen. Instrument för att starta upp och fullfölja en utredning; kan modifieras under processen baserat på nya insikter.
Innehåll	Utredningskaraktär och syfte, aktörer, avgränsning, resultat, resurser. Vilka aspekter av utredningen som man väljer att fastställa anpassas till behovet i den aktuella utredningen.
Dokument: Förutsättningsdokument	Utredningstrigger, utredningstyp, utredningssyfte, förväntat resultat och dokumentation, utredningsobjekt, avgränsat verksamhetsområde, fokuserade verksamhetsaspekter (utredningsteman), berörda verksamhetsaktörer, beställare av utredning, genomförare/arbetsgrupp, utredningsmetod, tid och andra resurser (exempel sid 27).

Figur 13. Klargöra förutsättningar - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Kartläggning & analys av nuläge</i>
Syfte	Etablera en tillräckligt djup förståelse av verksamheten utifrån olika fokuseringar som led i en nyanserad diagnos av nuläget.
Innehåll	Utförs genom detaljerade fokalområden (figurer 20-31).

Figur 14. Kartläggning & analys av nuläge - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Sammanfattande nulägesvärdering</i>
Syfte	Konkludera verksamhetsdiagnosen och ge underlag för fortsatt arbete med åtgärder.
Innehåll	Sammanställning av viktiga kunskaper som framkommit under förändringsanalysen. Ange förändringsbehov med grund i viktiga mål, styrkor och problem som också redovisas. En sammanfattande värdering kan göras som en helhet över den verksamhet/avgränsning som förändringsanalysen omfattar eller/och den kan delas upp i avgränsade delar. Delarna kan avse t.ex organisatorisk enhet, delverksamhet, verksamhetskategori eller verksamhetsaspekt.
Dokument: Diagnos- sammanfattning	Sammanfattning av mål, styrkor och problem samt formulerade förändringsbehov (exempel sid 41).

Figur 15. Sammanfattande nulägesvärdering - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Generering & inventering av åtgärdsförslag</i>
Syfte	Få fram goda åtgärdsförslag på basis av gjord verksamhetsdiagnos.
Innehåll	Generering av idéer till åtgärdsförslag. Inventering av möjliga befintliga lösningar från andra verksamheter och produkter.
Dokument: Idélista, Åtgärdsdokument	Idélista (lista med åtgärdsförslag) samt åtgärdsdokument – översikt (exempel sid 42).

Figur 16. Generering & inventering av åtgärdsförslag - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Idédesign av framtida verksamhet</i>
Syfte	Förtydliga och konkretisera åtgärdsförslag i tänkt framtida verksamhet.
Innehåll	Fördjupad åtgärdsbeskrivning samt framtidsbeskrivningar genom utförande av relevanta fokalområden (figurer 20-31).
Dokument: Åtgärdsdokument	Åtgärdsdokument (exempel sid 43-44), samt dokument från relevanta fokalområden.

Figur 17. Idédesign av framtida verksamhet - metodbeskrivning

Fokalområde	Åtgärdsvärdering
Syfte & innehåll	Identifiera positiva och negativa effekter av föreslagna åtgärder. Värdera och jämföra olika åtgärder samt dess möjligheter att genomföras och betydelse för verksamheten.
Dokument: Åtgärdsdokument	Sammanställning av åtgärders positiva respektive negativa effekter för verksamheten. Beskrivning av krav, möjligheter och restriktioner avseende genomförande (exempel sid 43-44).

Figur 18. Åtgärdsvärdering - metodbeskrivning

Fokalområde	Beslut om åtgärder
Syfte & innehåll	Fatta beslut om eventuellt fortsatt förändringsarbete genom att ta ställning till värderade åtgärdsförslag i relation till utförd verksamhetsdiagnos.
Dokument:	Dokumenteras på projektanpassat sätt.

Figur 19. Beslut om åtgärder - metodbeskrivning

Fokalområde	Verksamhetsdefiniering
Syfte	Identifiera viktiga kategorier för verksamheten avseende verksamhetens förutsättningar och resultat. Klarlägga grundläggande verksamhetslogik. Skapa en referensram till övriga områden inom förändringsanalysen
Innehåll	Kategorier enligt den praktikgeneriska modellen. En verksamhetsdefinition kan utgå ifrån produkt, verksamhetsområde eller organisatorisk enhet och kan beröra del av organisation, hel organisation eller flera organisationer.
Dokument: Verksamhetsdefinition	Klargörande av verksamhetens produkter, klienter, producenter, viktiga handlingar samt transaktionella och infrastrukturella förutsättningar (exempel sid 29-31).

Figur 20. Verksamhetsdefiniering - metodbeskrivning

Fokalområde	Samverkansanalys
Syfte	Identifiera samverkan mellan aktörer vid genomförande av uppdrag som riktas mot någon klient. Ge kunskap om överenskommelse, vidareföring samt genomförande av uppdrag. Aktör/klient kan utgöras av grupp av organisationer, hel organisation, del av organisation eller enskild aktör.
Innehåll	Fokus på aktör. Aktörer inom det studerade verksamhetsområdet samt viktiga relaterade aktörer som t.ex kunder/klienter och leverantörer/försörjare samt eventuellt andra aktörer.
Dokument: Samverkansgraf	Visar samspel mellan viktiga aktörer inom fokuserad organisation och dess relation till viktiga omgivande aktörer samt samspel mellan omgivande aktörer (exempel sid 28).
Dokument: Interaktionsgraf	Beskriver på en mer detaljerad nivå än samverkansgraf två, eller möjligen några flera, fokuserade aktörer och dess samverkan. Interaktiv handlingslogik (sekvenser, alternativ, villkor, återkopplingar). I första hand fokuseras interaktionen leverantör – kund/klient.

Figur 21. Samverkansanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	Process- och handlingsanalys
Syfte	Identifiera vilka handlingar som utförs i verksamheten och hur dessa är strukturerade och grupperade i verksamhetsprocesser.
Innehåll	Fokus på handling. Förutsättningar för att utföra handlingar och resultat av utförda handlingar.
Dokument: Processgraf	Beskriver hur verksamhetsprocesser (variantprocesser) är avgränsade och strukturerade/ordnade i delprocesser, karaktärisering av dessa delprocesser samt koppling till aktörer (initierare, utförare, mottagare); (exempel sid 32, 45).
Dokument: Handlingsgraf	Beskriver verksamhetens förlopp, hur något görs, vem som gör (utförare), villkor för att något görs, samband och ordningsföljd mellan handlingar, förutsättningar och resultat. Möjlighet finns att skapa en detaljerad beskrivning av verksamhetens handlingslogik (exempel sid 33-34, 46-47).

Figur 22. Process- och handlingsanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Problemanalys</i>
Syfte	Identifiera viktiga problemeffekter och problemsaker i verksamheten samt hur dessa är relaterade. Kunskaper om problemsituationen och risker för oacceptabla effekter ger underlag för att gå vidare och skapa problemreducerande åtgärder.
Innehåll	Fokus på det problematiska i verksamheten, det som inte är tillfredsställande/önskvärt, samband mellan problemgivande faktorer (orsaks-/effektsamband). Onda cirklar. Problemfaktorer som även kan ha en styrkedimension, en positiv effekt.
Dokument: Problemlista	Identifierade problem.
Dokument: Problemgraf	Relaterade problem, problemsamband. Problemgrafer kan framställas med olika fokus, gemensamma resp partsspecifika problem, på detaljerad resp aggregerad nivå (exempel sid 35).

Figur 23. Problemanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Styrkeanalys</i>
Syfte	Identifiera viktiga styrkeeffekter och styrkeorsaker i verksamheten samt hur dessa är relaterade. Kunskaper om styrkesituationen och potentiella positiva effekter ger underlag för att gå vidare och skapa åtgärder som tillvaratar och nyttjar styrkan i verksamheten.
Innehåll	Fokus på det positiva i verksamheten, det som fungerar tillfredsställande, samband mellan styrkegivande faktorer (orsaks-/effektsamband). Goda cirklar. Styrkefaktorer som även kan ha en problemdimension, en negativ effekt.
Dokument: Styrkelista	Identifierade styrkor.
Dokument: Styrkegraf	Relaterade styrkor, styrkesamband. Styrkegrafer kan framställas med olika fokus, gemensamma respektive partsspecifika styrkor, på detaljerad respektive aggregerad nivå (exempel sid 36).

Figur 24. Styrkeanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	<i>Målanalys</i>
Syfte	Klarga viktiga mål för verksamheten. Genom målanalysen kan man problematisera och vidareutveckla mål för värdering av verksamheten och styrning av åtgärder.
Innehåll	Verksamhetsmål, målsamband, huvudmål, delmål, målbidrag och målkonflikter. Verksamma och icke verksamma mål, värderade mål, fastställda mål.
Dokument: Mållista	Identifierade mål, värderade mål, målförändringar (exempel sid 38, 49).
Dokument: Målgraf	Relaterade mål, målsamband (positiva, negativa). Målgrafer kan framställas med olika fokus (exempel sid 37, 48).

Figur 25. Målanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	Begreppsanalys
Syfte	Ge kunskap om grundläggande kategorier i verksamheten samt relationer mellan kategorier, klargöra och precisera använt verksamhetsspråk. Genom begreppsanalysen kan man definiera begrepp som identifieras genom och används inom andra områden av förändringsanalysen.
Innehåll	Terminologi/språkbruk/verksamhetsspråk. Begrepp, begreppsrelationer och termer.
Dokument: Begreppslista	Definitioner och klargörande av begrepp, termanvändning.
Dokument: Begreppsgraf	Relationer mellan begrepp; attribut kan anges till fokuserade begrepp (exempel sid 50-51).

Figur 26. Begreppsanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	Dimensionsanalys
Syfte	Fastställa värde för mätbara egenskaper som är viktiga för verksamheten. Dimensionsanalysen kan ge svar på frågeställningar som framkommit i andra områden inom förändringsanalysen, tidigare uppfattningar kan verifieras/falsifieras och nya frågeställningar kan genereras. Genom dimensionsanalysen kan man få underlag för att avgöra relevans och dignitet avseende t.ex identifierade problem.
Innehåll	Undersöka egenskaper/karaktäriseringar (fastställa frågeställning och mätskala, insamla, tolka, sammanställa, konkludera). Vanligt för dimensionsanalysen är att använda kvantitativa mätskalor men även kvalitativa mätskalor kan förekomma. Hur många, hur mycket, hur länge, hur ofta är exempel på frågeställningar som kan besvaras genom mätvärdesanalysen. Genom dimensionsanalysen kan man belysa olika aspekter som t.ex ekonomi, tidsåtgång, genomloppstid, materialtillgång, produktionsvolym. Fastställda värden kan t.ex jämföras och tidsrelateras så att förändringar över olika tidsperioder kan framgå.
Dokument: Dimensionsdokument	Olika tabeller och sammanställningar som anpassas till aktuella frågeställningar (exempel sid 39-40).

Figur 27. Dimensionsanalys - metodbeskrivning

Förutom beskrivning av ovanstående fokalområden i metoden har vi även medtagit kortfattade beskrivningar fyra andra fokalområden (figur 28-31): kommunikationsanalys, kunskapsanalys, produktanalys, IT-analys. Dessa aspekter kan förstås ingå i flera av de ovan beskrivna fokalområden; t.ex analys av produkter kan ske genom verksamhetsdefiniering, process- & handlingsanalys och problemanalys för att nämna några möjliga områden. Om man behöver fördjupade analyser av dessa aspekter finns särskilda begrepp och metodmoment att tillgå.

Vi ger alltså här orienterande beskrivningar av dessa andra fokalområden. Vi hänvisar till annan litteratur för utförliga beskrivningar. För kommunikationsanalys se Cronholm & Goldkuhl (2004) och Goldkuhl (2005). För kunskapsanalys se Goldkuhl & Bräf (2001),

Goldkuhl (2004), Goldkuhl & Röstlinger (2002) och Braf (2004). För produktanalys se Röstlinger & Goldkuhl (1999) och Goldkuhl & Röstlinger (2000). För IT-analys se Cronholm & Goldkuhl (2010) och Axelsson & Goldkuhl (1998).

Fokalområde	Kommunikationsanalys
Syfte	Belysa kommunikationen genom en kommunikativ analys av dokument och andra kommunikationsformer.
Innehåll	Fokusering på institutionaliserad/strukturerad kommunikation mellan människor; kan ibland vara genomförd via instrument. Kommunikationsituationer: framställning, överföring, mottagning, lagring, utsökning, ändring/tillägg, förstöring. Aktörer: kommunikationsdesigner, kommunikatör, förmedlare, mottagare. Meddelande: kommunikationsfunktioner, innehåll, utformning, kommunikationsinstrument/media, standardiseringstyp, kommunikationseffekter.

Figur 28. Kommunikationsanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	Kunskapsanalys
Syfte	Belysa kunskapsprocesser.
Innehåll	Kunskapsgenerering, kunskapsöverföring, kunskapsförädling, kunskapsanvändning, lärande och erfarenhetsbildning. Olika typer av kunskap, deklarativ och proceduriell kunskap. Kunskap på olika generalitetsnivåer (typiskt vs specifikt). Individuell – organisatorisk kunskap. Kunskap i relation till aktörer och media. Explicita – implicita kunskapsprocesser. Kartläggning av kunskapsbehov.

Figur 29. Kunskapsanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	Produktanalys
Syfte	Karaktärisering av produkter (varor och tjänster) och produkters användning
Innehåll	Produktklasser (tillhandahållen vara, behandling, förflyttning, förevisning). Olika dimensioner av produkters bruk (materiell, informativ, upplevelsemässig, ekonomisk). Självständiga – bundna produkter. Sammansatt produkt, huvudprodukt, komplementprodukt, delprodukt, biprodukt.

Figur 30. Produktanalys - metodbeskrivning

Fokalområde	IT-analys
Syfte	Karaktärisering av IT-system och IT-användning.
Innehåll	Funktionalitet (kommunikationsstöd, kunskapsstöd, lagringsstöd, handlingsstöd, automatiseringsgrad, säkerhet), användningsgrad, användargränssnitt (handlingstydlighet, transparens, interaktionsprinciper, navigering, åtkomlighet, vokabulär, standardisering), arkitektur/systemintegration, teknisk plattform.

Figur 31. IT-analys - metodbeskrivning

7 Exempel på FA/SIMM-dokumentation

Vi redovisar nedan ett exempel på en dokumentation framtagen med FA/SIMM. Exemplet handlar om äldreomsorg och fokuserar särskilt problem kring trygghetslarm. Det har i den aktuella verksamheten visat sig vara problem för vårdbiträden att komma tillräckligt snabbt till vårdtagare som har larmat. Exemplet bygger på en verkligt genomförd förändringsanalys som vi här har bearbetat ur pedagogisk synvinkel.

Nedanstående dokumentation består av följande modeller från *verksamhetsdiagnos*:

- Förutsättningsdokument (sid 27)
- Samverkansgraf (sid 28)
- Verksamhetsdefinition (sid 29-31)
- Processgraf - nuläge (sid 32)
- Handlingsgrafer - nuläge (sid 33-34)
- Problemgraf (sid 35)
- Styrkegraf (sid 36)
- Målgraf - nuläge (sid 37)
- Mållista - nuläge (sid 38)
- Dimensionsdokument (sid 39-40)
- Diagnossammanfattning - översikt (sid 41)

Nedanstående dokumentation består av följande modeller från *åtgärdsstudie*:

- Åtgärdsdokument - översikt (sid 42)
- Åtgärdsdokument (sid 43-44)
- Processgraf - framtid (sid 45)
- Handlingsgrafer - framtid (sid 46-47)
- Målgraf - framtid (sid 48)
- Mållista - framtid (sid 49)
- Begreppsgrafer (sid 50-51)

FÖRUTSÄTTNINGSDOKUMENT

Utfärdare

ÅMF & SO

Datum

2008-02-01

Version

2

Sid/Ref

1(1)

Avser: ALARM-projektet**Utredningstyp** Förändringsstudie; etapp 1 verksamhetsdiagnos och etapp 2 åtgärdsstudie.**Utredningstrigger**

- Vårdbiträdet som har jour hinner inte alltid i tid till vårdtagare som larmat. Enligt kommunens mål och servicecentrets åtagande ska vårdbiträde vara på plats hos vårdtagare inom 20 minuter, men vårdtagare får många gånger vänta längre.
- Trygghetslarmet slukar för mycket resurser. Den ersättning som servicecentret får från kommunen (omsorgsnämnden) täcker inte de resurser som trygghetslarmet förbrukar.

Utredningssyfte Ta fram förbättringsförslag avseende larmprocessen uttryckning vid larm. Förbättringar ska inriktas mot: larmprodukten och vårdtagarnas nyttjande/nytta, arbetssituationen för vårdbiträden med larmjour samt enhetens resursanvändning.**Resultat och dokumentation** Väl underbyggda förslag till förbättringar av larmprocessen. Skriftlig utredningsrapport till servicecentrets ledning och omsorgschefen. Skriftlig sammanfattning av utredningsresultat avsedd för andra intressenter t.ex kommunledning samt andra äldreomsorgsenheter. Muntlig presentation (seminarium) för hela servicecentret.**Utredningsobjekt** Användning av trygghetslarm vid Servicecenter Norr.**Avgränsat verksamhetsområde** Larmprocessen; dvs vårdtagares larmning, servicecentrets mottagning av larm, vårdbiträdets uttryckning till vårdtagare, vårdbiträdets återgång.**Fokuserade verksamhetsaspekter** Tidsanvändning, förflyttningar, väntetider, larmanvändning, säkerhet.**Utanför avgränsning** Upphandling/avtal avseende larmutrustning och larmuttryckning. Installation och service av larmutrustning. Uppföljning och utredning vid klagomål och uttryckningsmissar. Utredning och beslut kring nya vårdtagare med larm (vårdtagare ska ses som beställare). Debitering av vårdtagare och ersättning till servicecentret.**Berörda verksamhetsaktörer**

Centrumchef, vårdbiträden, receptionister, vårdtagare.

Kommunens omsorgsledning, sociala förvaltningen, andra äldreomsorgsenheter.

Beställare av utredning Centrumchef Åsa-Maja Fredriksson och omsorgschef Sven Olsson.**Projektgrupp** ALARM. Centrumchef, 2 vårdbiträden (Anna och Karin), 1 receptionist (Monica), 1 extern utredare (Kim Svensson från Analysera-Bättre).**Utredningsmetod** Förändringsanalys/SIMM.**Projektid** Projektet löper under två kalendermånader. Start med projektgruppen den 8/3. Avslutande redovisning inför hela servicecentret den 19/5.**Resurser** Enligt separat projektbudget.

SAMVERKANSGRAF

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-08

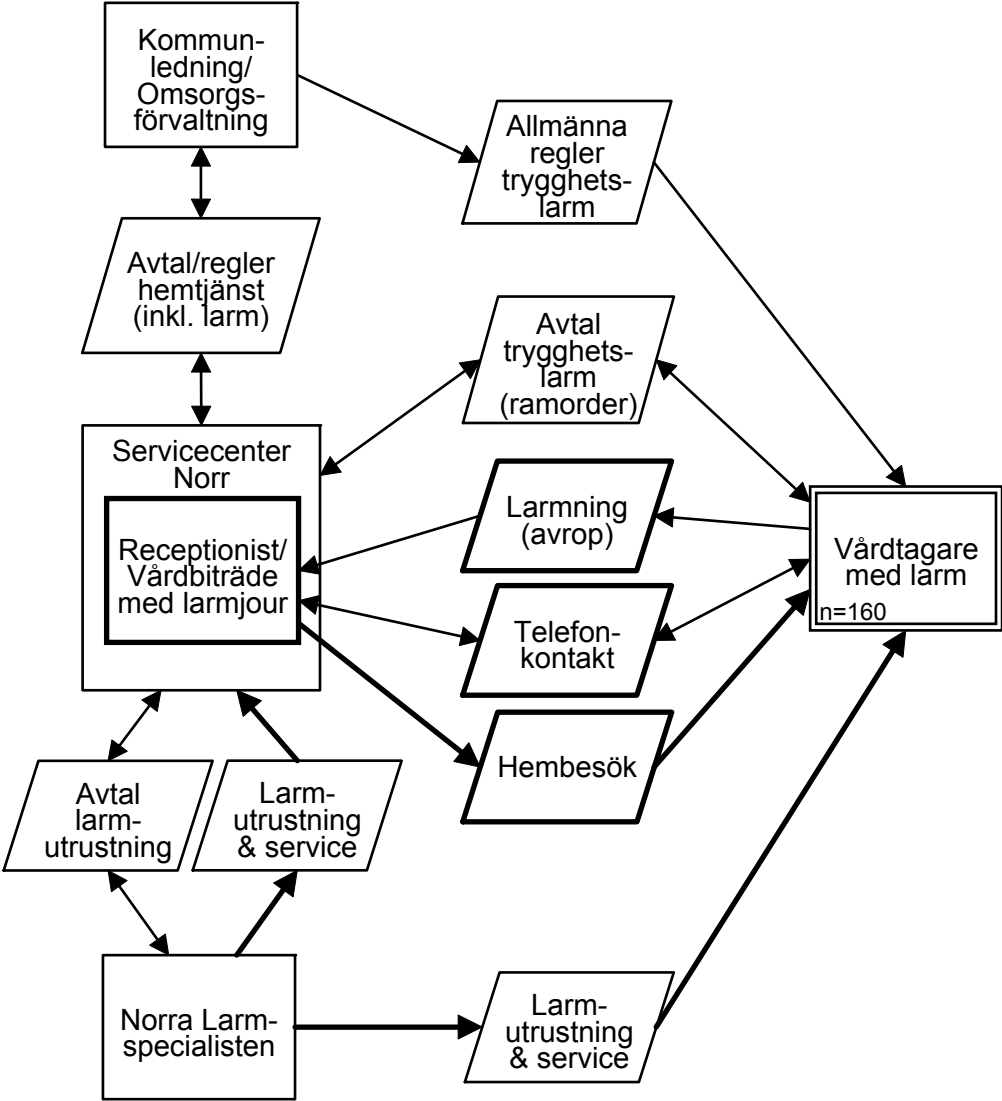
Version

4

Sid/Ref

LARM

Avser: Trygghetslarm



VERKSAMHETSDEFINITION

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-08

Version

3

Sid/Ref

1(3)

Avser: Trygghetslarm

TRANSFORMATION	
Underlag	Vårdtagare i sin bostad med behov av akut hjälp.
Försörjare	Vårdtagaren.
Producent	1. Servicecentret/enhetschef. 2. Receptionist. 3. Vårdbiträde.
Handlingar	1. Huvudansvar, avtalspart för ramorder. 2. Mottar larm (avropsorder) i receptionen samt vidareför larm. 3. Mottar info om larm samt utför/levererar uttryckning och hjälp i respektive vårdtagares bostad. Mottagning och uttryckning av larm utförs dygnet runt alla dagar på året.
Produkt	1. Larmutrustning. 2. Utryckning. 2a. Beredskap för snabb uttryckning vid eventuellt (oplanerat) behov. 2b. Utryckning och hjälp i bostaden inom 20 minuter efter larmning, vid valfri tidpunkt och valfritt antal gånger.
Produkttyp	1. Förutsättningsprodukt: Begränsat tillhandahållen (hyrd) informationsutrustning. 2. Huvudprodukt: Klientstyrd behandling av klient. Produkterna 1 och 2 är funktionellt nödvändigt komplementära. Produkt 2 är av karaktären uttryckningstjänst. 2a. Tillgodoser behov av känslomässig karaktär. 2b. Tillgodoser behov av materiell och känslomässig karaktär.
Klient	1. Huvudklient: Vårdtagare i sin bostad med behov av akut hjälp. 2. Sidoklient: Anhörig/närstående.
Effekt	1. Akuta behov snabbt tillgodosedda; äldre känner sig trygga då hjälp kommer om och när behov uppstår, äldre kan bo kvar i egen bostad. 2. Anhörig/närstående känner sig trygg när vårdtagaren kan få när behov uppstår. Anhörig/närstående kan få materiell avlastning då hjälp utförs av omsorgsenheten.

VERKSAMHETSDEFINITION

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-08

Version

3

Sid/Ref

2(3)

Avser: Trygghetslarm

UPPDRAG	
Produktbeställning	<p>1. Ramavtal avseende trygghetslarm. Avtalet innebär att vårdtagare får tillgång till larmutrustning och får möjlighet att larma vid behov.</p> <p>2. Begäran om hjälp i akuta situationer (avropsorder), begäran ställs med hjälp av larmutrustningen (trycka på larmknapp).</p> <p>2a. Begäran specificerad i efterföljande telefonsamtal med receptionist.</p> <p>2b. Begäran specificerad till vårdbiträde när hon kommer till bostaden.</p>
Produktbeställare	Vårdtagare. Äldre som önskar och har behov av trygghetslarm, behovet bedöms av omsorgsenheten.
Rolluppdrag	Befattningsbeskrivningar och rutinbeskrivningar.
Rolluppdragsgivare	Chef för servicecentret.
Produktrepertoar	Olika produkter/tjänster inom äldreomsorg: <u>Trygghetslarm</u> , personlig omvårdnad, boservice.
Produktbestämmare	Kommunstyrelsen, omsorgsförvaltningen (utifrån tolkning av Socialtjänstlagen med flera förordningar).
Resursuppdrag	Omsorgsbudget med prognostiserade larmvolym (antal installationer, antal uttryckningar). Producera trygghetslarm till potentiella vårdtagare inom upptagningsområde Norr.
Resursuppdragsgivare	Kommunstyrelsen, omsorgsförvaltningen.

VERKSAMHETSDEFINITION

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-08

Version

3

Sid/Ref

3(3)

Avser: Trygghetslarm

NORMER, KUNSKAPER OCH INSTRUMENT	
Normer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialtjänstlagen. 2. Dokumenterade kvalitetskriterier. 3. Muntligt och informellt överförda normer.
Normställare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staten. 2. Omsorgsförvaltningen. 3. Omsorgsenheten (föreståndare och personal).
Instrument	<ol style="list-style-type: none"> 1a. Larmutrustning i vårdtagarens bostad (larmknapp mm). 1b. Larm IT-system (IT-LARM) inkl larmdatorn i receptionen. 1c. Larmdosa (som bärs av vårdbiträden). 2. Nycklar (en till varje vårdtagares bostad). 3. Telefoner.
Instrumentör	<ol style="list-style-type: none"> 1. Norra Larmspecialisten. 2. Vårdtagare med avtal om trygghetslarm.
Kunskaper	<ol style="list-style-type: none"> 1. Allmän kunskap om äldreomsorg [receptionister, vårdbiträden]. 2. Kunskap om specifika vårdtagare; deras behov och larmbeteende [receptionister, vårdbiträden]. 3. Kunskap om IT-LARM [receptionister].
Kunskapare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Äldreomsorgspersonal (kollegor), lärare, forskare. 2. Vårdtagare, äldreomsorgspersonal (kollegor). 3. Norra Larmspecialisten.
Kunskaps- hjälpmedel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Böcker, tidskrifter. 2. Journalanteckningar. 3. Larmsystemet, manualer.
Lärsituation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lärande genom egna erfarenheter, diskussioner, kurser, läsning. 2. Lärande genom egna erfarenheter, läsning, diskussioner. 3. Lärande genom instruktioner, egna erfarenheter, läsning.
Externa minnen (beskrivningar)	<p>IT-LARM (registrerade larmsituationer). Nyckellista. Journalanteckningar.</p>

PROCESSGRAF - nuläge

Utfördare

ALARM

Datum

2008-03-18

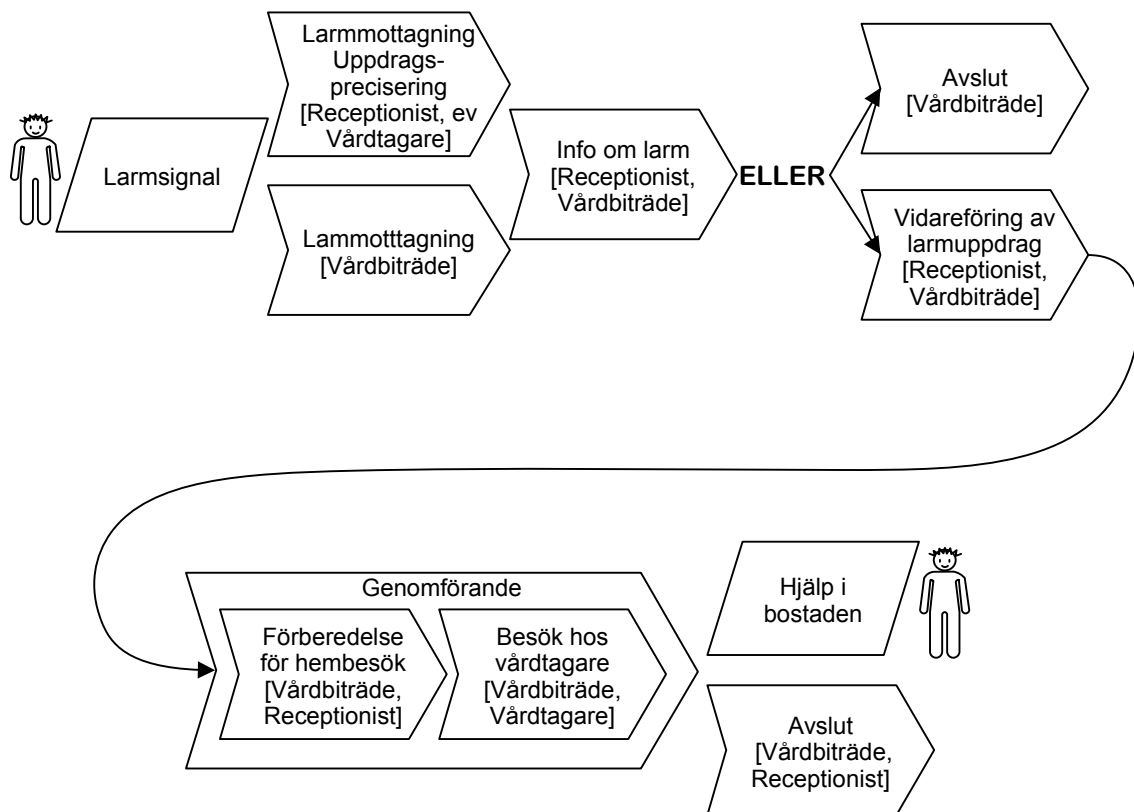
Version

1

Sid/Ref

LARM-N

Avser: Trygghetslarm



HANDLINGSGRAF - nuläge

Utfördare

ALARM

Datum

2008-03-12

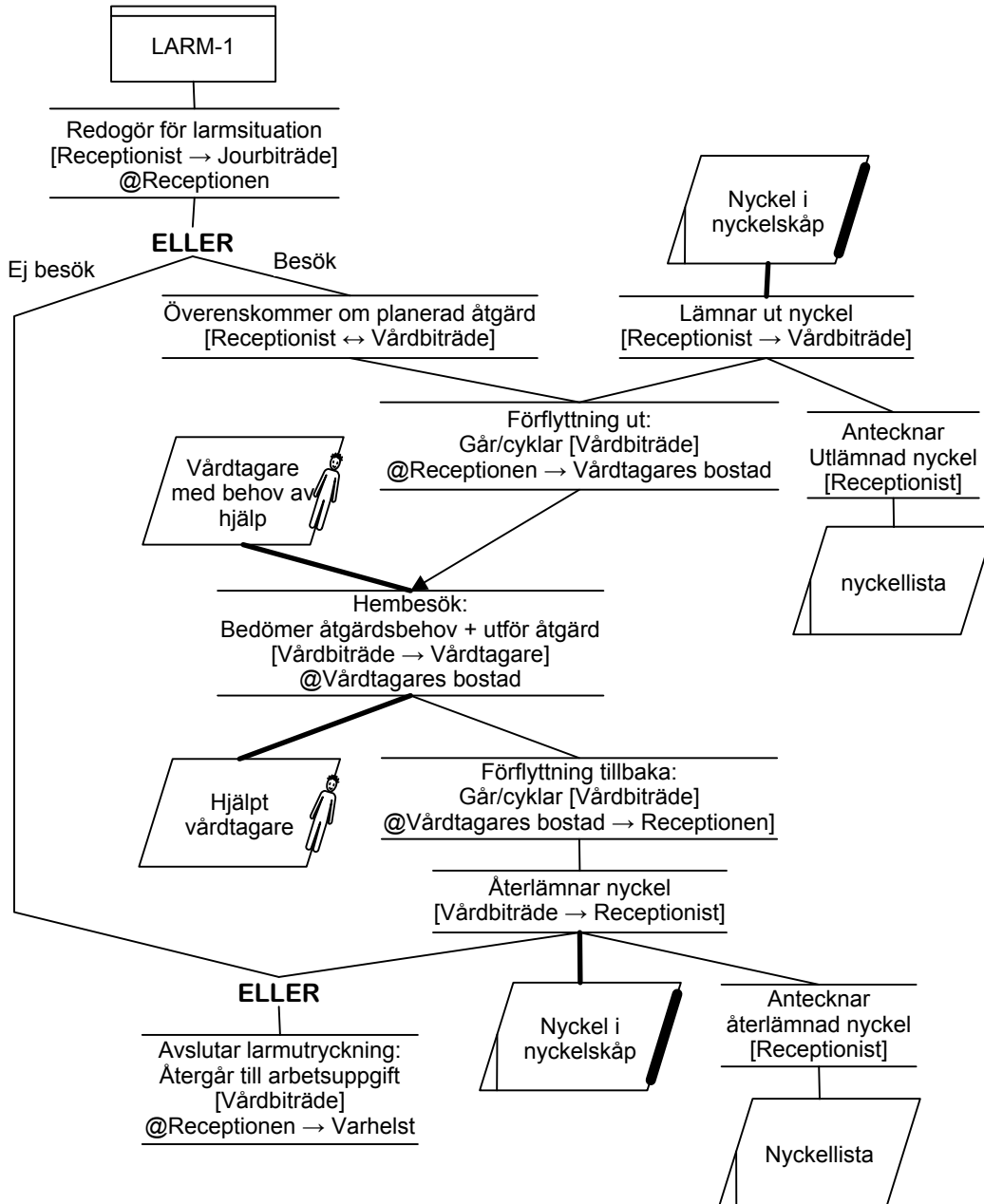
Version

3

Sid/Ref

LARM-2N

Avser: Utryckning vid larm



PROBLEMGRAF

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-18

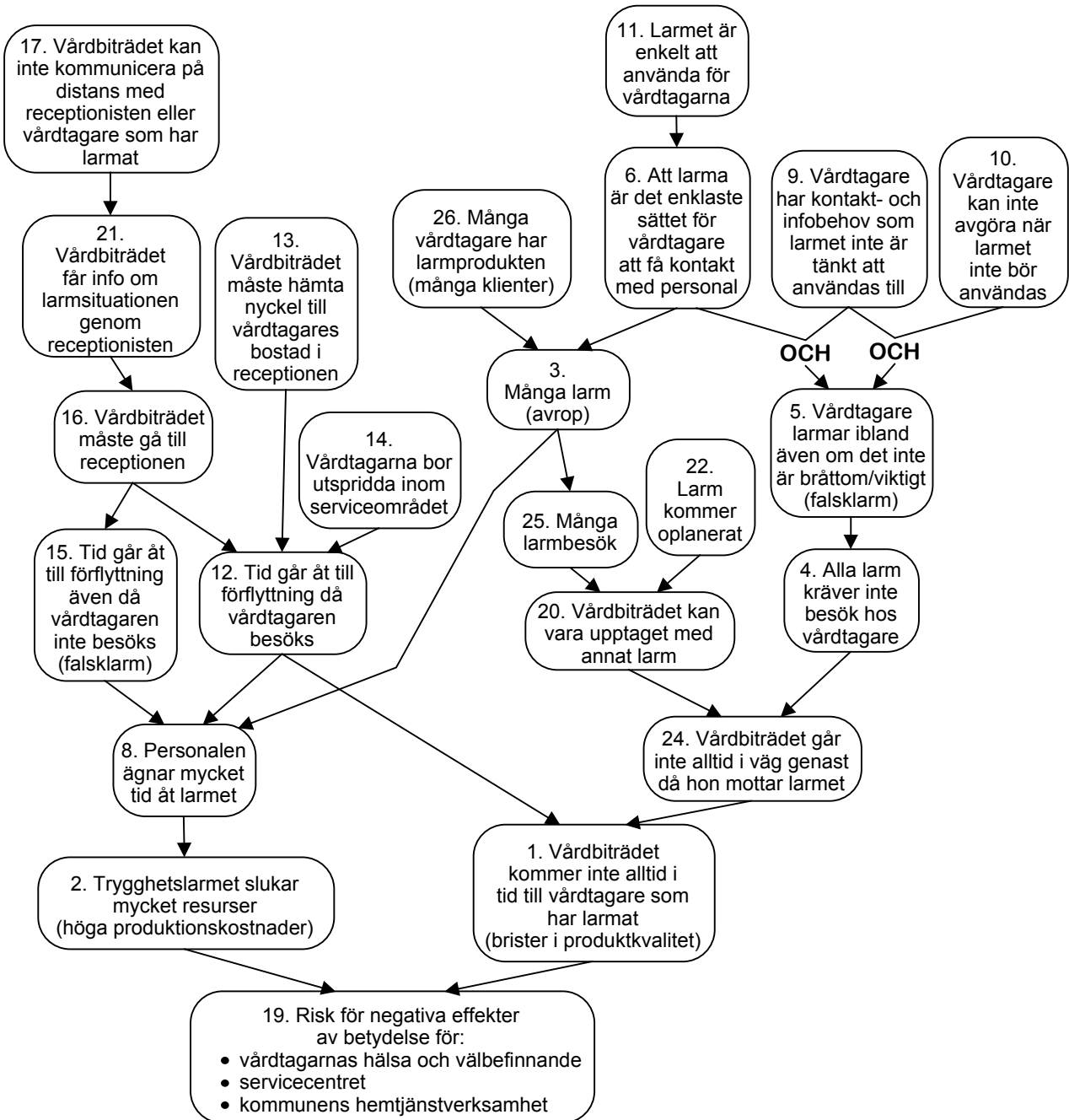
Version

5

Sid/Ref

LARM

Avser: Utryckning vid larm



STYRKEGRAF

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-05

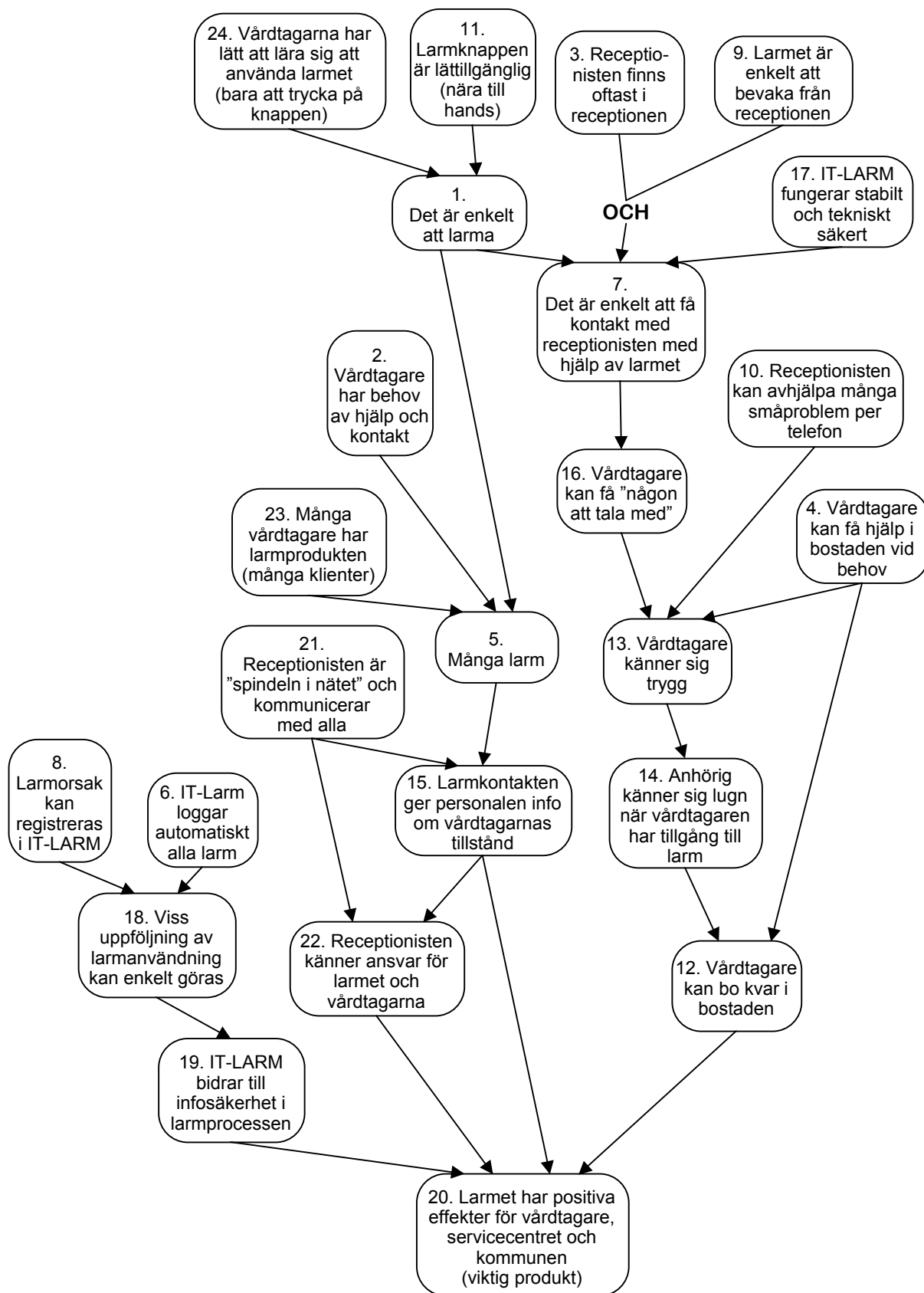
Version

3

Sid/Ref

LARM

Avser: Utryckning vid larm



MÅLGRAF - nuläge

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-18

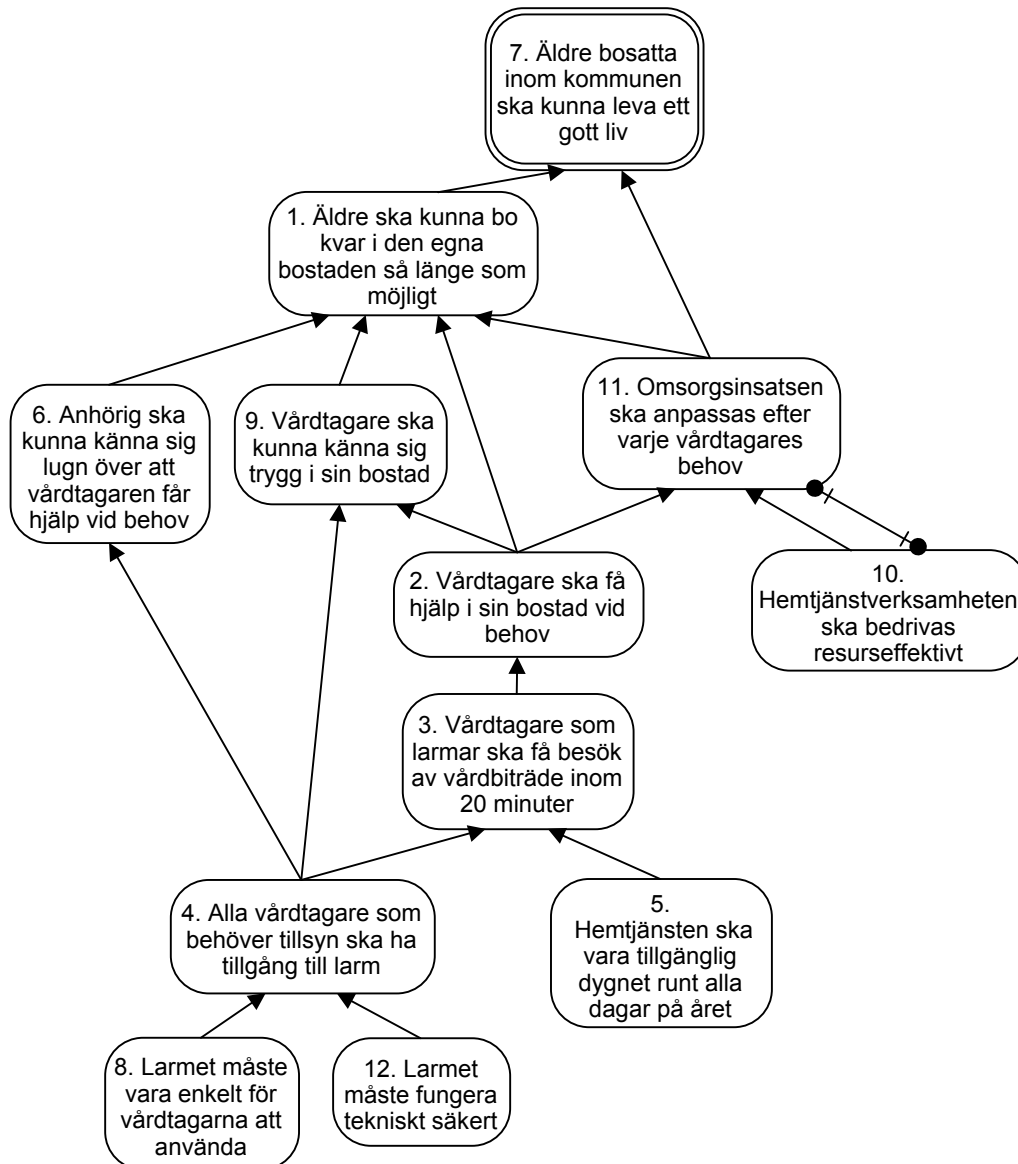
Version

2

Sid/Ref

LARM-N

Avser: Utryckning vid larm



MÅLLISTA - nuläge

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-18

Version

4

Sid/Ref

1(1)

Avser: Utryckning vid larm

	Mål/regel	Värdering/kommentar
1.	Äldre ska kunna bo kvar i den egna bostaden så länge som möjligt.	Ställer krav på bostaden och servicen.
2.	Vårdtagaren ska få hjälp i sin bostad vid behov.	Hjälpbehov kan vara svårt att bedöma. Vem avgör när behov föreligger? Viktigt att vårdtagare och anhöriga har realistiska förväntningar på hjälpinsats.
3.	Vårdtagare som larmar ska få besök av vårdbiträde inom 20 minuter.	Beställd produkt, utlovat i avtal! Ej uppfyllt mål. Med nuvarande uppläggning av larmutryckning är det många gånger svårt att uppnå 20-minutersmålet och ibland kan det t.o.m vara omöjligt (gäller för de vårdtagare som bor längst bort i området).
4.	Alla vårdtagare som behöver tillsyn ska ha tillgång till larm.	Detta innebär att de allra flesta vårdtagare som tillhör servicecentret har behov av larm. Nu har 74 % avtal om larm.
5.	Hemtjänsten ska vara tillgänglig dygnet runt alla dagar på året.	Tillgänglighet är viktigt och gäller inte bara för larmet.
6.	Anhörig ska kunna känna sig lugn över att vårdtagaren får hjälp vid behov.	För att anhörig ska känna sig lugn krävs att anhörig vet att vårdtagare verkligen får hjälp och inte endast har rätt till hjälp (enligt avtal).
7.	Äldre bosatta inom kommunen ska kunna leva ett gott liv.	Huvudmål. Kan vara svårt att uppnå även om mycket resurser satsas.
8.	Larmet måste vara enkelt för vårdtagarna att använda.	Larmet är idag enkelt att använda men inte enkelt att använda på planerat sätt.
9.	Vårdtagare ska kunna känna sig trygga i sin bostad.	Larmet som beredskap för utryckning samt larmutryckningen kan bidra till trygghet, men för att vårdtagare ska uppleva trygghet kan det krävas andra/kompletterande åtgärder.
10.	Hemtjänsten ska bedrivas resurseffektivt.	Viktigt eftersom resurserna är knappa. Effektiv resursanvändning har betydelse för såväl vårdtagare, personal som skattebetalare, dessa kan påverkas såväl positivt som negativt. Konflikt med mål 11.
11.	Omsorgsinsatsen ska anpassas efter varje vårdtagares behov.	Strävansmål. Finns olika typer av behov? Vem avgör behov? Olika grad av behovsanpassning. Prioritering mellan olika behov krävs. Konflikt med mål 10.
12.	Larmet måste fungera tekniskt säkert.	Utgör en förutsättning för larmprocessen.

DIMENSIONSOKUMENT

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-22

Version

6

Sid/Ref

TID

Avser: Utryckning vid larm - tidsåtgång

Insamlingstillfällena: torsdag 25/3 kl 8-18, tisdag 30/3 kl 9-19					
Process 1. Klientväntan: i telefon			Min	Max	Median
Vårdtagarens väntan på att någon svarar i telefonen			0 min	9 min	1 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-1	Larmar [Vårdtagare]	Larmsignal registreras [IT-LARM]	Hämtas från Larminfo		
	Svarar i telefonen [Receptionist]	Stänger av larmsignal [Receptionist → IT-LARM]	Hämtas från Larminfo		
Process 2. Klientväntan: på besök			Min	Max	Median
Vårdtagarens väntan på vårdbiträdets ankomst till bostaden			3 min	260 min	18 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-1 + LARM-2	Larmar [Vårdtagare]	Larmsignal registreras [IT-LARM]	Hämtas från Larminfo		
	Larmbesök [Vårdbiträde]	Öppnar vårdtag. dörr [Vårdbitr.]	Klockas [Vårdbiträde]		
Process 3. Produktion: utryckning + avslut			Min	Max	Median
Vårdbiträdets tid för att genomföra en utryckning			10 min	275 min	38 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-1 + LARM-2	Mottar larm [Vårdbiträde]	Larmsignal registreras [IT-LARM]	Hämtas från Larminfo		
	Avslutar larmuppdrag [Vårdbiträde]	Återlämnar nyckel [Vårdbiträde → Receptionist]	Hämtas från Nyckellista		
Process 4. Förflyttning: till receptionen			Min	Max	Median
Vårdbiträdets förflyttning till receptionen			0 min	230 min	5 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-1	Påbörjar förflyttning till receptionen [Vårdbiträde]	Går/cyklar iväg [Vårdbiträde]	Klockas [Vårdbiträde]		
	Kommer till receptionen [Vårdbiträde]	Kommer fram till receptionisten i receptionen [Vårdbiträde]	Klockas [Receptionist]		
Process 5. Förflyttning: till vårdtagare			Min	Max	Median
Vårdbiträdets förflyttning till vårdtagare			2 min	30 min	10 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-2	Lämnar receptionen [Vårdbitr.]	Hämtar ut nyckel [Vårdbiträde]	Hämtas från Nyckellista		
	Kommer till vårdtagare [Vårdbiträde]	Öppnar vårdtagarens dörr [Vårdbiträde]	Klockas [Vårdbiträde]		
Process 6. Förflyttning: från vårdtagare			Min	Max	Median
Vårdbiträdets förflyttning från vårdtagare			3 min	30 min	15 min
H-graf	Från/Till	Kontrollpunkter	Insamling		
LARM-2	Lämnar vårdtagare [Vårdbiträde]	Stänger vårdtagarens dörr [Vårdbiträde]	Klockas [Vårdbiträde]		
	Återvänder till receptionen [Vårdbiträde]	Återlämnar nyckel [Vårdbiträde → Receptionist]	Hämtas från Nyckellista		

DIMENSIONSOKUMENT

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-03-22

Version

2

Sid/Ref

ANTAL

Avser: Utryckning vid larm - antal förekomster

Insamlingstillfällen: torsdag 25/3 kl 8-18, tisdag 30/3 kl 9-19				
		Dag 1	Dag 2	Medel
1.	Antal vårdtagare på Servicecenter Norr: 142			
2.	Antal vårdtagare med larmavtal (potentiella larmningar): 105 (74%)			
3.	Antal utförda larmningar, dvs totalt antal inkomna avropsorder	27	22	24.5
4.	Antal besök av vårdbiträde, dvs antal fullföljda leveranser till vårdtagare	18	18	18
5.	Antal gånger som vårdbiträdet inte kommit till vårdtagaren inom 20 minuter från larmning, dvs inte håller avtalet	7	8	7.5
6.	Antal larm utan besök hos vårdtagare, dvs antal avropsorder som inte resulterar i fullföljd leverans, falsklarm, avbrutna larm	9	4	6.5
7.	Antal olika vårdtagare som larmat, dvs antal klienter som lagt en eller flera avropsorder.	22	18	20
8.	Antal gånger receptionisten kallat in extra vårdbiträde, dvs förstärkning av ordinarie resurser utryckningsresurser	0	1	0.5

DIAGNOSSAMMANFATTNING - översikt

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-16

Version

2

Sid/Ref

1(1)

Avser: Utryckning vid larm**Mål/regel**

- Äldre ska kunna bo kvar i den egna bostaden så länge som möjligt (#1).
- Omsorgsinsatsen ska anpassas efter varje vårdtagares behov (#11.)
- Vårdtagare ska få hjälp i sin bostad vid behov (#2).
- Vårdtagare som larmar ska få besök av vårdbiträde inom 20 minuter (#3).
- Alla vårdtagare som behöver tillsyn ska ha tillgång till larm (#4).
- Anhörig ska kunna känna sig lugn över att vårdtagaren får hjälp vid behov (#6).
- Larmet måste vara enkelt att använda (#8) och fungera tekniskt säkert (#12).
- Hemtjänstverksamheten ska bedrivas resurseffektivt (#10).

Problem

- Vårdbiträdet kommer inte alltid i tid (inom 20 minuter) till vårdtagare som har larmat (#1).
- Trygghetslarmet är resurskrävande (#2).
- Vårdbiträdet ägnar mycket tid till förflyttning.
 - Då vårdtagare besöks: för info och nyckel (#12, 21, 13) samt för besöket (#14).
 - Då vårdtagare inte besöks (falsklarm): för info (#15, 21).
- Vårdbiträdet responderar inte alltid på larmsignal/går inte iväg genast (#24).
- Vårdtagare larmar även om det inte är bråttom/viktigt (#5).
- Vårdbiträdet kan inte kommunicera på distans med receptionisten eller med vårdtagare som har larmat (#17).
- Vårdtagare har kontakt- och infobehov som larmet inte är avsett för (#9).
- Risk för negativa effekter avseende vårdtagarnas hälsa och välbefinnande samt avseende servicecentret och kommunens hemtjänstverksamhet i stort (#19).

Styrka

- Vårdtagare kan bo kvar i den egna bostaden (#12).
- Vårdtagare och anhöriga känner sig trygga (#13, 14).
- Det är enkelt för vårdtagarna att larma (#1).
- Larmkontakten ger personalen info om vårdtagarnas tillstånd (#15).
- Hög nyttjandegrad av larmprodukten (#23, 5).
- Receptionisten ger vårdtagarna god service (#10, 21, 22).
- Alla larm loggas automatiskt och larmorsak kan registreras (#6, 8).
- Larmprodukten ger nytta till vårdtagarna, servicecentret och kommunen (#20).

Behov

1. Säkra utryckningstiden för viktiga larm till max 20 minuter.
2. Minska tiden som används till vårdbitrådets förflyttning.
3. Öka möjligheterna till kommunikation på distans mellan vårdbiträde, receptionist och vårdtagare varhelst vårdbiträdet befinner sig, dvs mobilt.
4. Förstärk larmets akutfunktion.
5. Minska antalet "falsklarm".
6. Skapa rutiner för att på ett enkelt sätt tillgodose vårdtagarnas oplanerade behov av information och kommunikation med personal.
7. Förbättra nyttjandet av receptionistens roll som "spindeln i nätet", dvs receptionistens kunskaper och kontakter med vårdtagarna.

ÅTGÄRDSDOKUMENT - översikt

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-23

Version

2

Sid/Ref

1(1)

Avser: Trygghetslarm**Förändring av produkt**

Produkten uttryckning vid larm utvecklas till tre separata men relaterade produkter:

- Telefonservice
- Hembesök, akut
- Hembesök, ej akut

Förändringen innebär till viss del en anpassning till vårdtagarnas behov samt till receptionistens och vårdbiträdens faktiska utförande.

Förändring av produktion

Förändring av arbetssätt och instrumentanvändning i larmprocessen, från det att larm mottas till dess att vårdtagare blivit hjälpt och åtgärd registrerats, särskilt berörs delprocesserna för: vidareföring av uppdrag från vårdtagare, hjälp till vårdtagare samt avrapportering.

Förändringen innebär att verksamheten organiseras på ett sådant sätt att det ska finnas goda förutsättningar för att verksamhetens utförande överensstämmer med mål, intentioner och planer. Vårdbiträden och receptionister ska kunna få stöd av arbetssätt, regler och riktlinjer för att de på bästa sätt ska kunna utföra sina arbetsuppgifter utan att vara oroliga för att "göra fel". En kvalitetshöjning av resultat och process samt en mer effektiv resursanvändning kan uppnås.

Åtgärder

- Kontaktcentral med telefonservice
- Mobil distanskommunikation
- IT-stödd nyckelhantering
- IT-stöd för kontaktcentralen

ÅTGÄRDSDOKUMENT

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-19

Version

6

Sid/Ref

1(2)

Avser: Trygghetslarm

Åtgärd 1: Kontaktcentral med telefonservice

Beskrivning

En kontaktcentral för vårdtagare etableras, placering i receptionen där receptionisten tar hand om oplanerade kontakter och information till vårdtagare. Kontakterna initieras av vårdtagare som använder larmet för att nå kontaktcentralen, både i akuta och icke akuta situationer. Receptionisten tar emot alla larm, besvarar frågor, bedömer larmsituation, avgör om/när larmbesök (akut/ej akut) ska göras samt initierar vårdbitrådets uttryckning.

H-graf

LARM-1F

Karaktärisering

Förbättrad produkt: akut hjälp i bostaden. Nya produkter: telefonservice samt ej akut hjälp i bostaden. Samtliga produkter berör vårdtagare som uppdragsgivare och klient. Nya arbetsuppgifter vid mottagning av larm (receptionister). Ändrat arbetssätt vid vidareföring och av larm och beslut om larmrespons (receptionister och vårdbiträden).

Effekter

Ökad service och trygghet för vårdtagarna. Tillgodoser vårdtagarnas behov av info och kontakt per telefon. Inga larm betraktas som falsklarm, går ej att larma felaktigt. Förbättrad arbetssituation för vårdbiträden. De slipper fatta snabba beslut om uttryckning, slipper engagera sig i alla larm (endast då vårdtagare besöks), förflyttningstiden minskar. Receptionistens kunskaper samt kontakter med vårdtagarna utnyttjas och stärks. Receptionisten får prioritera och besluta om larmrespons. Receptionisten får info om vårdtagarnas tillstånd vilket kan ge bättre omsorg. Antal larmningar kan öka.

Genomförande

Berörda: Receptionister, vårdbiträden, vårdtagare. Förutsätter åtgärd 2, stöds av åtgärd 4 och 3. Kan införas efter realisering av åtgärd 2. Resurser: Kräver utbildning/instruktioner till receptionister, info/ instruktioner till vårdbiträden, info/instruktioner till vårdtagare som successivt kan anpassa sitt larmbeteende. Bör inte påverka receptionisternas totala arbetstid, reducerar vårdbitrådets förflyttningstid.

Åtgärd 2: Mobil distanskommunikation

Beskrivning

Samtliga vårdbiträden utrustas med mobiltelefoner. Receptionisten initierar uttryckning till vårdtagare genom att ringa till vårdbitrådet som har jour. Vårdbitrådet avrapporterar larmbesöket till receptionisten genom telefonsamtal.

H-graf

LARM-1F
LARM-2F

Karaktärisering

Ändrat arbetssätt vid kommunikation samt ny kommunikation (vårdbiträden och receptionister). Nytt instrument för kommunikation (vårdbiträden). Borttaget instrument: larmdosa (vårdbiträden).

Effekter

Receptionisten och vårdbitrådet kan kommunicera med varandra, med vårdtagaren och med andra vårdbiträden varhelst vårdbitrådet befinner sig. Reducerar onödiga förflyttningar och säkrar omsorgsarbetet. Snabbare och mer anpassad uttryckning i akutsituation. Receptionisten kan engagera annat vårdbiträde än jourbitrådet om behov uppstår, samordning med andra besök kan göras. Vårdbitrådet kan vara bättre förberedd när hon kommer till vårdtagaren (t.ex fixa något på vägen). Bättre service för vårdtagare. Receptionisten kan få snabb uppföljning av larmbesöket och info om vårdtagarnas tillstånd. Vårdbiträden är kommunicerbara på distans vilket kan ge nytta även i andra omsorgssituationer.

Genomförande

Berörda: Vårdbiträden, receptionister. Förutsättning för åtgärd 1, ger stöd för åtgärd 4. Kan införas direkt. Resurser: Kräver investering i mobiltelefoner, instruktioner/info till vårdbiträden och receptionister.

ÅTGÄRDSDOKUMENT

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-19

Version

6

Sid/Ref

2(2)

Avser: Trygghetslarm**Åtgärd 3: IT-stödd nyckelhantering****Beskrivning**

Vårdtagarnas nycklar förvaras i elektroniska nyckelskåp där vårdbiträden själva kan hämta ut aktuell nyckel. Skåpen är låsta och registrerar när behöriga personer hämtar ut och lämnar in en nyckel. 3-4 skåp utplaceras på lämpliga platser. Vårdtagarnas nycklar (1 nyckel/vårdtagare) allokeras till skåpen på ett sådant sätt att förflyttningstiden till vårdtagarna minimeras.

H-graf

LARM-2F

Karaktärisering

Nytt instrument för förvaring och inlämning/uttag av nycklar (vårdbiträden och receptionister). Förändrat arbetssätt för hantering och administration av nycklar (vårdbiträden och receptionister).

Effekter

Säker hantering av nycklar. Reducering av förflyttningstiden. Snabbare uttryckning till vårdtagarna. Receptionisten avlastas, slipper nyckelhantering och nyckeladministration.

Genomförande

Berörda: Receptionister och vårdbiträden. Ger stöd för åtgärd 1 och 4. Kan införas oberoende av övriga åtgärder. Resurser: Kräver investering i nyckelskåp, utbildning/instruktioner för vårdbiträden, info till receptionister, anpassad allokering av nyckelskåp och nycklar. Reducerar vårdbiträdens förflyttningstid och receptionisternas tid med nycklar.

Åtgärd 4: IT-stöd för kontaktcentralen**Beskrivning**

Receptionisten får genom datorn i receptionen tillgång till integrerad info om vårdtagare (omsorgsplaner och insatser), larm, nyckelhämtning/lämning, div frididsaktiviteter. Som uppföljning på larm ska receptionisten registrera info om vårdtagare och larmorsak/ åtgärder i IT-systemet.

H-grafLARM-1F
LARM-2F**Karaktärisering**

Förändring av instrument: utvidgning och integrering av IT-systemen IT-LARM och OMS (receptionister). Förändring av arbetssätt: mer info att hämta samt ny info att registrera (receptionister).

Effekter

Fördjupad info om vårdtagare och vårdtagarrelaterade aktiviteter ger förbättrad service till vårdtagarna genom vårdtagaranpassat larmbesök och vårdtagaranpassat stöd/info per telefon. Info från nyckelhantering kan ge receptionisten info om samtliga vårdbiträdens förflyttningar till vårdtagare (även vårdbiträden som inte har larmjour) vilket tillsammans med informationen arbetsplan förbättrar möjligheten att effektivisera samt snabba upp larmuttryckning speciellt i extra akuta situationer. Registrering av larmorsak mm ger säkerhet i larmprocessen och underlättar uppföljning av trygghetslarm både vad gäller enskilda larmsituationer/händelser samt mer övergripande som underlag för löpande förbättringar av larmprocessen.

Genomförande

Berörda: Receptionister. Stöds av åtgärd 2 och 3. Ger stöd för åtgärd 1. Bör genomföras tillsammans med åtgärd 1 och 3. Resurser: Kräver utveckling/integrering av IT-system, skapande av ny registerinfo, utbildning/instruktioner för receptionister.

PROCESSGRAF - framtid

Utförare

ALARM

Avser: Trygghetslarm

Datum

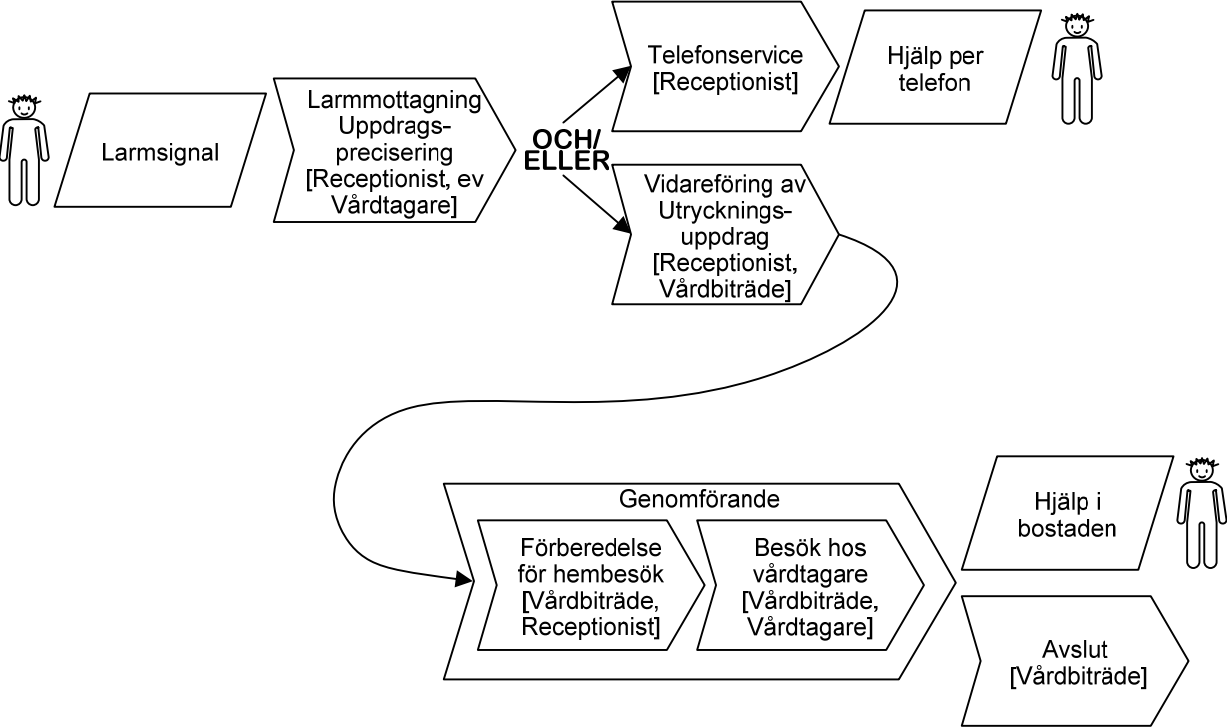
2008-04-19

Version

1

Sid/Ref

LARM-2F



HANDLINGSGRAF - framtid

Utfördare

ALARM

Datum

2008-04-19

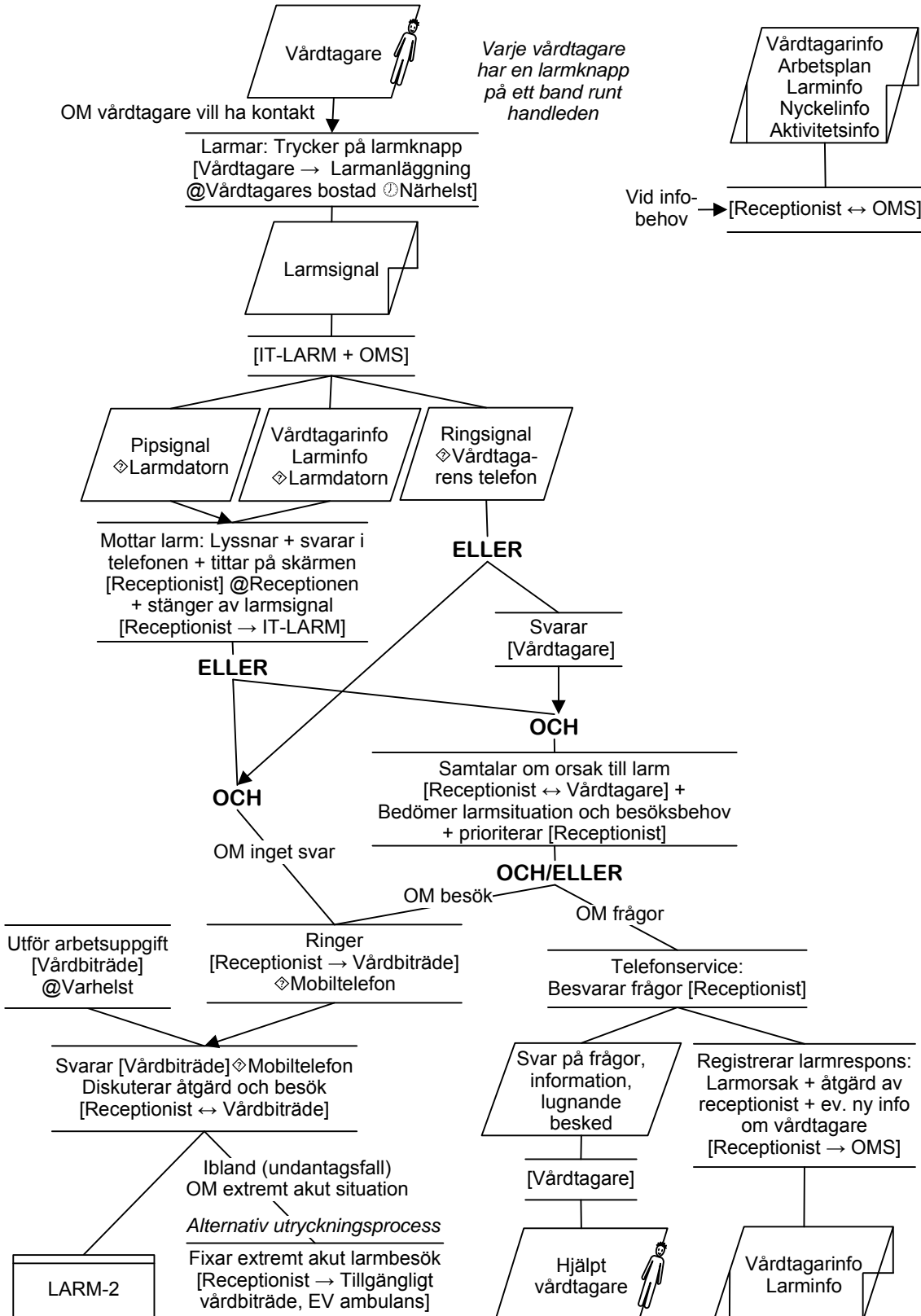
Version

5

Sid/Ref

LARM-1F

Avser: Trygghetslarm



HANDLINGSGRAF - framtid

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-19

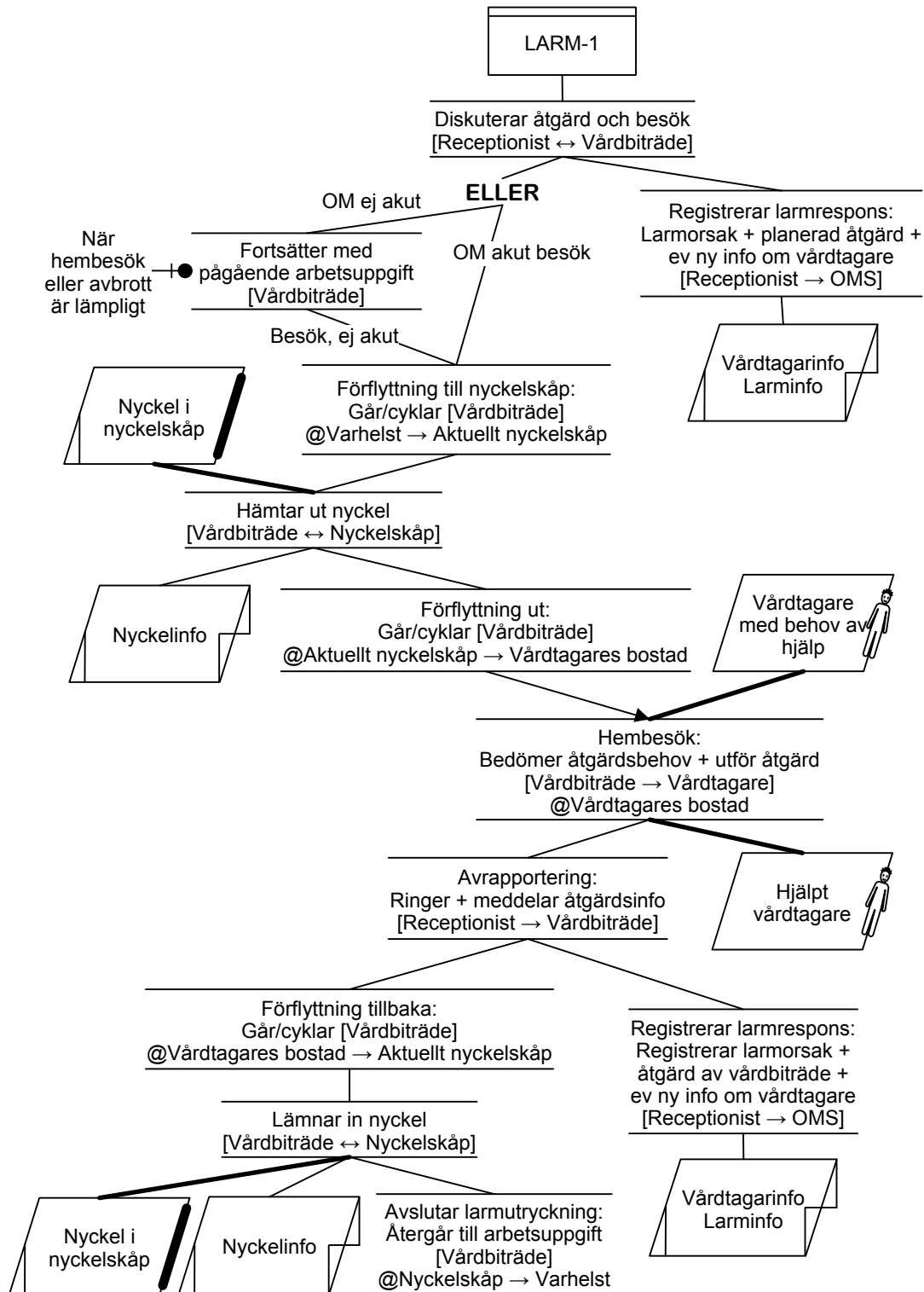
Version

3

Sid/Ref

LARM-2F

Avser: Trygghetslarm



MÅLGRAF - framtid

Utfärdare

ALARM

Avser: Trygghetslarm

Datum

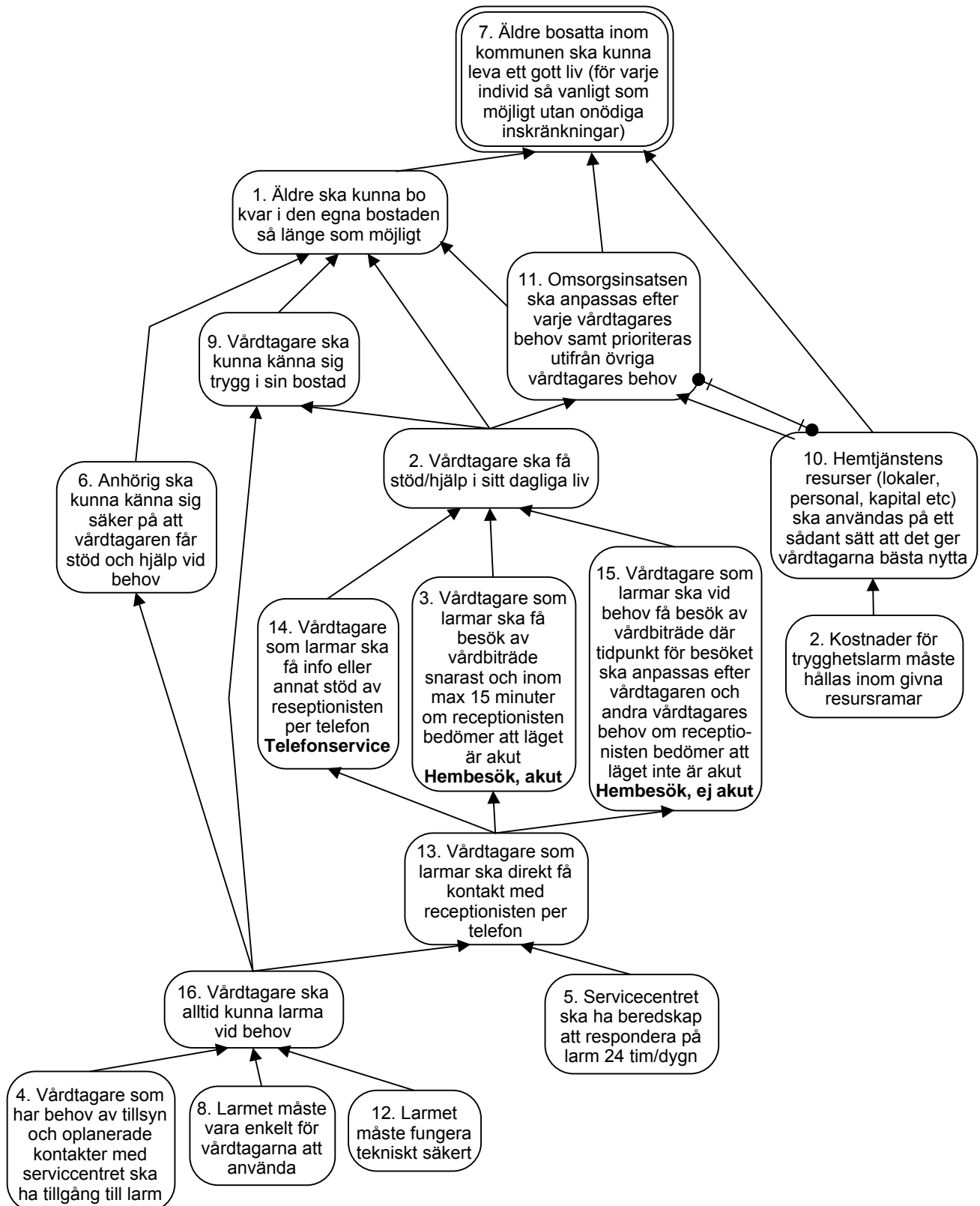
2008-04-28

Version

4

Sid/Ref

LARM



MÅLLISTA - framtid

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-04-28

Version

3

Sid/Ref

1(1)

Avser: Trygghetslarm

	Mål/regel – ursprunglig formulering	Mål/regel – ny/förändrad formulering
1.	Äldre ska kunna bo kvar i den egna bostaden så länge som möjligt.	
2.	Vårdtagaren ska få hjälp i sin bostad vid behov.	Vårdtagare ska få stöd/hjälp i sitt dagliga liv.
3.	Vårdtagare som larmar ska få besök av vårdbiträde inom 20 minuter.	13. Vårdtagare som larmar ska direkt få kontakt med receptionisten per telefon. 14. Vårdtagare som larmar ska få info eller annat stöd av receptionisten per telefon. Produkt: Telefonservice. 3. Vårdtagare som larmar ska få besök av vårdbiträde snarast och inom max 15 min om receptionisten bedömer att läget är akut. Produkt: Hembesök, akut. 15. Vårdtagare som larmar ska vid behov få besök av vårdbiträde där tidpunkten för besöket ska anpassas efter vårdtagarens och andra vårdtagares behov om receptionisten bedömer att läget inte är akut. Produkt: Hembesök, ej akut.
4.	Alla vårdtagare som behöver tillsyn ska ha tillgång till larm.	Vårdtagare som har behov av tillsyn och oplanerade kontakter med servicecentret ska ha tillgång till larm.
5.	Hemtjänsten ska vara tillgänglig dygnet runt alla dagar på året.	Servicecentret ska ha beredskap för att respondera på larm 24 tim/dygn.
6.	Anhörig ska kunna känna sig lugn över att vårdtagaren får hjälp vid behov.	Anhörig ska kunna känna sig säker på att vårdtagaren får stöd och hjälp vid behov.
7.	Äldre bosatta inom kommunen ska kunna leva ett gott liv.	Äldre bosatta inom kommunen ska kunna leva ett gott liv (för varje individ så vanligt som möjligt utan onödiga inskränkningar).
8.	Larmet måste vara enkelt för vårdtagarna att använda.	8. Larmet måste vara enkelt för vårdtagarna att använda. 16. Vårdtagare ska alltid kunna larma vid behov.
9.	Vårdtagare ska kunna känna sig trygg i sin bostad.	
10.	Hemtjänsten ska bedrivas resurseffektivt.	Hemtjänstens resurser (lokaler, personal, kapital etc) ska användas på ett sådant sätt att det ger vårdtagarna bästa nytta.
11.	Omsorgsinsatsen ska anpassas efter varje vårdtagares behov.	Omsorgsinsatsen ska anpassas efter varje vårdtagares behov samt prioriteras utifrån övriga vårdtagares behov.
12.	Larmet måste fungera tekniskt säkert.	

BEGREPPSGRAF

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-05-03

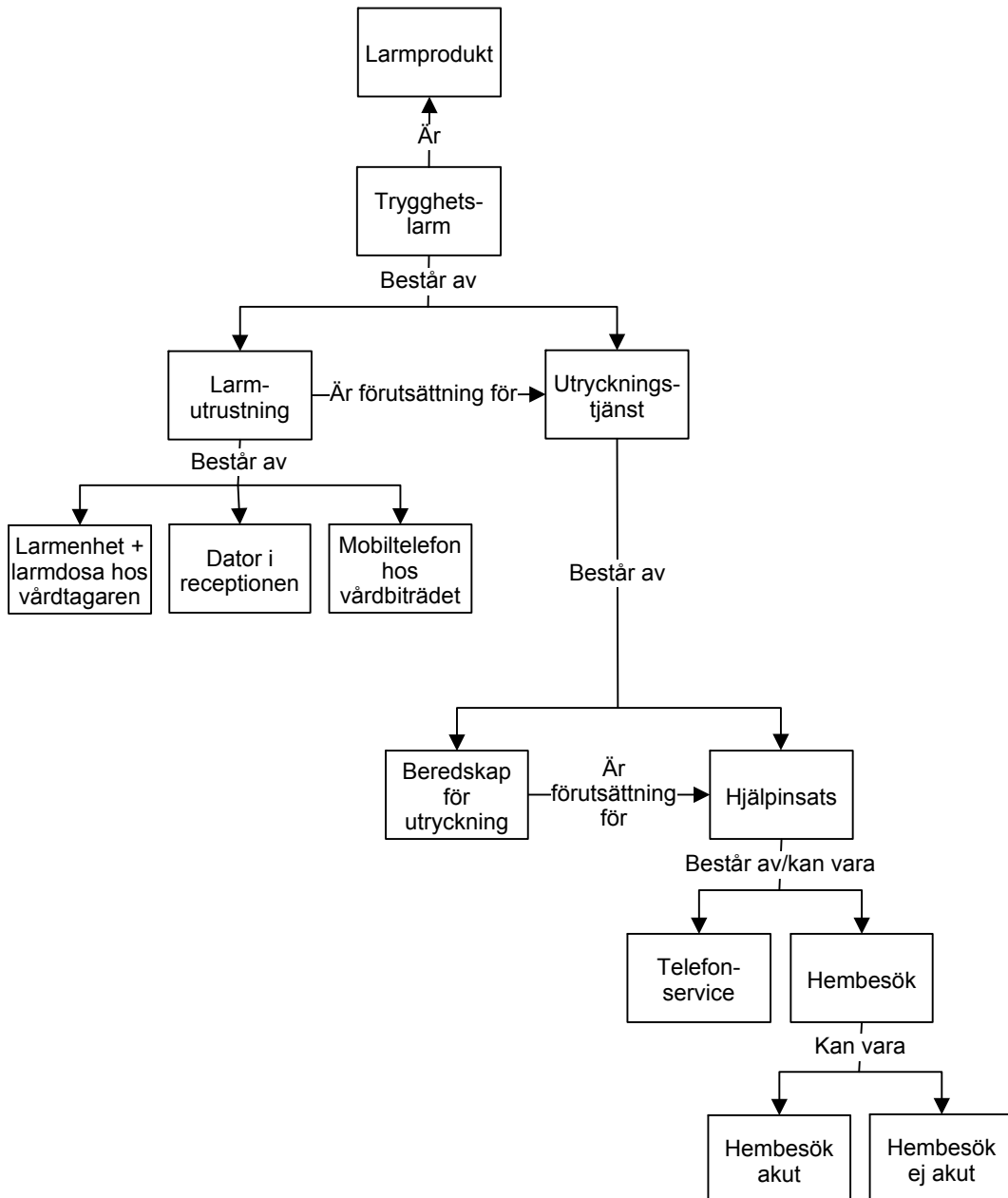
Version

2

Sid/Ref

LARMPRODUKT

Avser: Trygghetslarm



BEGREPPSGRAF

Utfärdare

ALARM

Datum

2008-05-03

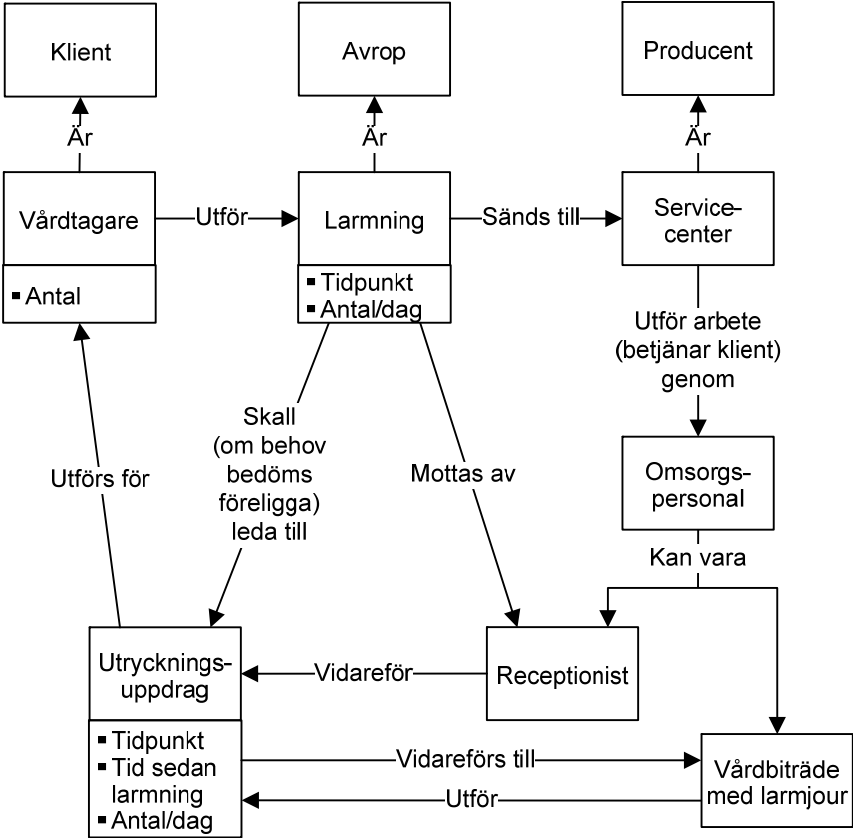
Version

2

Sid/Ref

LARMNING

Avser: Trygghetslarm



8 Förändringsanalys enligt SIMM – en historisk exposé

Utvecklingen av FA/SIMM som sträcker sig över 30 år. Vi avslutar denna rapport med att ge en kort historisk översikt¹. Metoden började utvecklas 1982 inom Humaninfologiska forskningsgruppen (HUMOR-gruppen), som då fanns vid Göteborgs universitet och Stockholms universitet. Arbetet med FA/SIMM² i forskningsgruppen HUMOR³ startade för att skapa en heltäckande metod för det inledande skedet av *verksamhetsutveckling*. Arbetet med utveckling av FA/SIMM skedde till viss del som reaktion mot en tidigare liknande metod, förändringsanalys enligt ISAC. Göran Goldkuhl hade under sin tid i forskningsgruppen ISAC (Stockholms universitet) under 1970-talet deltagit i utvecklingen av FA/ISAC tillsammans med främst Mats Lundeborg och Anders G Nilsson (Lundeborg m fl, 1978). I arbetet med FA/SIMM var vi inspirerade av FA/ISAC-metoden, men vi var också kritiska på flera punkter, då vi ansåg att den metoden var lite snäv i vissa avseenden; se kritik i bl.a Goldkuhl (1984). Vi ville därför skapa en bredare metod än FA/ISAC. Inledningsvis skapades flera metodfragment för många olika fokalområden. Det visade sig emellertid att vi då skapat en för omfattande och svårbrukbar metod. I samband med flera tillämpningsprojekt på företag skedde en förenkling av metoden. Vi skalade bort flera udda moment och koncentrerade metoden kring en kärna med fokus på *organisatorisk problemlösning*. Det var fokus på grundbegrepp (och dess tillhörande fokalområden) som *problem*⁴, *mål*, *verksamhet*, *förändringsbehov* och *förändringsåtgärd*. Detta är begrepp som fortfarande intar en central plats i dagens metod. I samband med denna förenkling av metoden artikulerades metodsynen med *situationsanpassning* som centralt begrepp.

Under mitten av 80-talet skedde också en artikulering av metodens kunskapssyn. Vi beskrev FA som en *transparent beslutsprocess* med förändringsåtgärder som välgrundade beslut (Goldkuhl, 1985; Goldkuhl & Röstlinger 1984; 1988). FA som en *social kunskapsutvecklingsprocess*⁵ betonades med dess inslag av *genuin kommunikation* (ibid), *kritiskt ifrågasättande* (ibid) och *kreativitet* (Röstlinger, 1986; 1987; 1990; Goldkuhl & Röstlinger 1988).

Under senare delen av 80-talet skedde en satsning på att föra ut metoden för användning i praktikfältet genom konsulting och utbildning. Under denna tid skrevs också boken ”Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut” (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Denna bok har sedan dess haft en stor spridning i praktikfältet och i akademisk utbildning som kurslitteratur vid flera universitet och högskolor.

I slutet av 80-talet skedde också en viktig metodutveckling av *verksamhetsanalys*. Fram till 1986 hade FA/SIMM utnyttjat verksamhetsanalys (V-grafer) från ISAC-metoden (Lundeborg m fl, 1978). 1987 påbörjades utvecklingen av ett nytt sätt att bedriva verksamhetsanalys inom FA/SIMM baserat på ett kontextuellt och handlingsorienterat tänkande istället för ett

¹ En historisk översikt finns också i Goldkuhl & Röstlinger (2005b). Vissa delar av den historiska utvecklingen är mer utförligt tecknade där.

² På den tiden kallades metoden SIM och var en del av HUMOR-gruppens metodarsenal. Ursprungligen uttyddes SIM ”Språkaktbaserad InformationssystemModellering”. Uttydning och stavning (SIMM) ändrades i början av 90-talet.

³ Arbetet med FA/SIM i HUMOR-gruppen leddes av Göran Goldkuhl och Annie Röstlinger, och i arbetet deltog också våra forskningskollegor Kjell Engberg, Hans-Uno Hansson, Claes-Olof Kall och Jan Selldén.

⁴ En viktig kritik mot ISAC-metoden var dess brister vad gäller *problemanalys* och detta var samtidigt en viktig bevekelsegrund för utvecklingen av FA/SIM. Problembegreppet och problemanalys med problemgrafer spelade en viktig roll för FA/SIM redan från början (Röstlinger, 1982). Se även Goldkuhl & Röstlinger (1993).

⁵ Detta innebar också en artikulering av ett kvalitetsbegrepp för kunskapsutveckling under FA och systemutveckling (Röstlinger, 1984; 1985).

hierarkiskt-kompositionellt systemtänkande (från ISAC). Vi började då utveckla och tillämpa handlingsgrafer som sedan dess spelat en mycket viktig roll för FA/SIMM¹ (Goldkuhl, 1987; 1990b; 1992; 1995a; 1996; Goldkuhl & Röstlinger 1991; Röstlinger, 1995).

1991 startades forskningsgruppen VITS², vid Linköpings universitet, av Göran Goldkuhl och Annie Röstlinger. FA/SIMM var ett viktigt kunskapsarv för oss att utnyttja, förvalta och föra vidare. Ett av de tidiga projekten i VITS handlade om utvärdering och förändring av datorstödda kommunala verksamheter. I detta projekt utnyttjades flera FA/SIMM metoddelar för utvärdering av informationssystem och verksamheter. Behov av ytterligare metoddelar identifierades. *Styrkeanalys* utvecklades för att studera det positiva i verksamheter (Röstlinger, 1993; 1994). I samband med detta insåg vi också behov av en mindre fastlåst metodstruktur för FA/SIMM. Metodsynen vidareutvecklades. Vi klargjorde *metodkomponentbegreppet* vilket möjliggjorde en modulär och flexibel metodstruktur; se Röstlinger & Goldkuhl (1994). Denna flexibla och utbyggbara metodstruktur möjliggjorde utveckling av nya fokalområden och metodkomponenter vilket har skett genom många av VITS forskningsprojekt. Vi omnämner nedan kortfattat nya metodkomponenter och annan vidareutveckling av FA/SIMM som har utförts genom forskningen i VITS.

1994 påbörjades en forskning kring förändringsanalys och affärsprocesser. Genom flera tillämpningar i olika företag skedde utveckling av *affärsprocesstänkande* under FA (Lind, 1996). Detta inrymde metodutveckling kring bl.a processgrafer som notation (ibid, Lind, & Goldkuhl, 1997; Goldkuhl, 1995a). Parallellt med detta skedde en successiv artikulering och precisering av affärsprocessbegreppet³ (t.ex Goldkuhl, 1995b; Lind, 1996; 2001; Goldkuhl & Röstlinger 2003; Lind & Goldkuhl, 2006). Kopplat till detta påbörjades arbete med den sk *affärsgeneriska modellen* (Goldkuhl, 1996; 1998; Goldkuhl & Lind; 2004; Goldkuhl & Röstlinger 2007). Modellen styr genom ett antal generiska faser och handlingstyper analys av samverkan mellan leverantörer och kunder i affärsprocesser.

Affärsprocesstänkande ledde till att man under en FA fokuserade samspel med kunder. Från detta var inte steget långt att börja arbeta med förändringsanalys av *interorganisatoriska processer* (Christiansson, 1998a). Detta ledde till utveckling av nya notationer såsom interaktionsgrafer (Christiansson, 1998ab; Goldkuhl 1995a). Det interorganisatoriska perspektivet vidgades ytterligare till att genom FA studera företag och organisationer i *nätverk* (Hultgren, 2000; Melin, 2002). Intresse för samspel mellan och inom organisationer ledde fram till utveckling av samverkansgrafer som en viktig notation (Röstlinger m fl, 1997).

Av stor betydelse för FA/SIMM har utvecklingen av den *praktikgeneriska modellen* varit; se Goldkuhl & Röstlinger (2005a; 2006). Genom den praktikgeneriska modellen har verksamhetsbegreppet klargjorts. Ett nytt fokalområde har tillförts: *verksamhetsdefiniering*. Här görs en verksamhetsdefinition i enlighet med de generiska verksamhetskategorierna i praktikgeneriska modellen. Detta görs för att tidigt under en FA etablera en grundläggande förståelse för verksamhetslogiken. Detta fungerar som en generativ kunskapsbas för fortsatt FA.

¹ Handlingsgrafer har också spelat en mycket stor roll för utveckling av metoden verksamhets- & informationsbehovsanalys (VIBA) enligt SIMM (Goldkuhl, 1993; Cronholm & Goldkuhl, 2010).

² Se www.vits.org.

³ Detta pågick från mitten av 90-talet då diskussionen kring olika processansatser var väldigt het. Aktuella processansatser var bl.a Business Process Reengineering (t.ex Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993), Business Process Improvement (t.ex Harrington, 1991) och Total Quality Management (t.ex Rao m fl, 1996).

Användning av den praktikgeneriska modellen och den affärsgeneriska modellen innebär ett delvis nytt tänkande för förändringsanalys. Dessa teoretiska modeller bildar ett komplement till olika metodkomponenter i FA/SIMM. Genom att använda dem blir utredningsarbetet både *teori- och metoddrivet* (Goldkuhl, 1999).

FA/SIMM och dess kontinuerliga vidareutveckling har spelat stor roll för forskningen inom VITS-nätverket. Många forskare har använt sig av olika delar av FA/SIMMetoden i samband med empiriskt och teoretiskt arbete. Metoden har använts i samband med avhandlingsprojekt och andra forskningsprojekt. Detta har inneburit en omfattande prövning av metoden och mycket erfarenhetsvinning. Dessa projekt har inspirerat och gett grund till metodutveckling. Vi omnämner här ett antal sådana tillämpningar: organisering av vårdcentral (Goldkuhl, 1990a), diariehantering på miljö- och hälsoskyddskontor (Röstlinger & Brolin, 1993), styrning av systemförvaltning (Bergvall, 1995; Nordström, 2005), affärsprocesser i stålindustri (Lind, 1996; 2001; Lind & Goldkuhl, 1997a), kvalitetsutveckling på pappersbruk (Hedberg, 1996; Melin, 1998), utvärdering av systemutvecklingsmodeller (Karlsson m fl, 1996; Karlsson, 1997), styrning och informationshantering i äldreomsorg (Röstlinger m fl, 1997; Hedström m fl, 2003; Goldkuhl & Röstlinger 2003), ERP-införande på teknikföretag (Melin, 1998; 2002; Axelsson & Avdic, 2001), interorganisatorisk verksamhetsutveckling i elektronikindustri (Christiansson, 1998a), analys av systemarkitekturer (Axelsson, 1998), utvärdering av metodverktygs användbarhet (Cronholm, 1998), affärsprocesser i träindustri (Seigerroth, 1998; Axelsson m fl, 1999; Lind, 2001; Melin, 2002), tjänsteutveckling i IT-företag (Lind & Goldkuhl, 1997b), utveckling av systemutvecklingsverksamheter (Hedberg & Lind, 1999; Seigerroth, 2003; Hjalmarsson, 2004), FoU-samverkan mellan universitet och kommun (Hedström, 2000), turistbyråverksamhet (Hultgren, 2000), affärsprocesser vid bilförsäljning (Eriksson, 2000), psykiatrisk klinik (Lind & Seigerroth, 2000), kunskapsmanagement på IT-företag (Braf, 2000), kunskapsförmedling mellan verkstadsföretag (Lind & Persborn, 2000), webbaserade affärsprocesser (Lindberg, 2000; Segerkvist, 2001), kvalitet i polisens verksamhet och IT-system (Holgersson, 2001; 2005), utvärdering av arbetsförmedling (Lagsten, 2005), standardisering av trafikinformation (Forsman, 2005), koordination vid distanshandel/postorder (Olausson, 2005), tredjepartslogistik (Haraldsson & Lind, 2005; Haraldsson, 2008), hantering av mjukvarukomponenter (Halilovic, 2006), kommunal näringslivsutveckling (Persson & Goldkuhl, 2007; Melin, 2007), gjuteriindustri (Broberg, 2009), utvärdering av IT-system inom kommunal omsorg (Lagsten, 2009) och ersättning vid personlig assistans (Sjöström & Goldkuhl, 2009; Goldkuhl, 2011).

Referenser

- Axelsson K (1998) Metodisk systemstrukturering. Att skapa samstämmighet mellan informationssystemarkitektur och verksamhet, doktorsavhandling IDA/CMTO, Linköpings universitet
- Axelsson K, Avdic A (2001) IT management during Acquisition of ERP-systems - Experiences from Goal Dialogs at two Companies, in Remenyi D, Brown A (Eds., 2001) Proceedings of the 8th European Conference on IT Evaluation
- Axelsson K, Goldkuhl G (1998) Strukturering av informationssystem - arkitekturstrategier i teori och praktik, Studentlitteratur, Lund
- Axelsson K, Melin U, Goldkuhl G, Adolfson G, Svensson N (1999) Inter-organisatorisk affärssamverkan inom träindustrin - resultat från en förstudie, Konferensen Förändringskraft, CMTO, Linköpings universitet
- Bergvall M (1995) Systemförvaltning i praktiken - en kvalitativ studie avseende centrala begrepp, aktiviteter och ansvarsroller, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Braf E (2000) Organisationers kunskapsverksamheter – en kritisk studie av knowledge management, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Braf E (2004) Knowledge Demanded for Action - Studies of Knowledge Mediation in Organisations, doktorsavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Broberg H (2009) DEVIS: Design av verksamhetsstödande IT-system - En designteori och metod, doktorsavhandling, IEI, Linköpings universitet
- Christiansson M-T (1998a) Inter-organisatorisk verksamhetsutveckling - metoder som stöd vid utveckling av partnerskap och informationssystem, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Christiansson M-T (1998b) Interaction analysis – An important part of interorganisational business and IS development, in Goldkuhl G et al (Eds, 1998) The Language Action Perspective on Communication Modelling - Proceedings of the Third International Workshop, Jönköping International Business School
- Cronholm S (1998) Metodverktyg och användbarhet - en studie av datorstödd metodbaserad systemutveckling, doktorsavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Cronholm S, Goldkuhl G (2004) Communication Analysis as Perspective and Method for Requirements Engineering, in Maté J S, Silva A (eds 2004) Requirements Engineering for Sociotechnical Systems, Idea Group, Hershey
- Cronholm S, Goldkuhl G (2010) Handlingsbara IT-system – design och utvärdering, VITS, IEI, Linköpings universitet
- Davenport T H (1993) Process innovation. Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston
- DeBono E (1984) Tänk kreativt, Brombergs, Stockholm
- Eriksson O (2000) Kommunikationskvalitet hos informationssystem och affärsprocesser, doktorsavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Forester J (1999) The deliberative practitioner. Encouraging participatory planning processes, MIT Press, Cambridge
- Forsman A (2005) Standardisering som grund för informationssamverkan och IT-tjänster - En fallstudie baserad på trafikinformationstjänsten RDS-TMC, licentiatavhandling, Institutionen för datavetenskap, Linköpings Universitet
- Goldkuhl G (1984) ISAC omvärderad, ingår i Nissen H-E (Red, 1984) Systemutveckling - av vem, för vem och hur? Arbetarskyddsfonden, Stockholm
- Goldkuhl G (1985) Förändringsanalys som frigörande kunskapsutveckling - något om SIM-ansatsens teoribakgrund, Forskningsgruppen HUMOR, CTH/GU

- Goldkuhl G (1987) Skapa verksamhetsgoda informationssystem - använd kontextuell verksamhetsanalys, NordDATA 87, Trondheim.
- Goldkuhl G (1990a) Förändringsanalys på vårdcentral - erfarenheter från en organisationsutveckling, IDA, Linköpings Universitet
- Goldkuhl G (1990b) Kontextuell verksamhetsanalys med handlingsgrafer, IDA, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (1992) Contextual activity modelling of information systems, in Proceedings of the 3rd International Working Conference on Dynamic Modelling of information systems, Noordwijkerhout
- Goldkuhl G (1993) Verksamhetsutveckla datasystem, Intention, Linköping
- Goldkuhl G (1995a) Verksamhetsmodellering - några metodkomponenter inom SIMMetoden, LISS 95, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (1995b) Processtänkande vid verksamhetsutveckling, Konferens LISS 95, IDA, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (1996) Generic business frameworks and action modelling, In Proceedings of Communication modelling - Language/Action Perspective '96, Springer Verlag
- Goldkuhl G (1998) The six phases of business processes - business communication and the exchange of value, accepted to the 12th biennial ITS conference "Beyond convergence" (ITS '98), Stockholm
- Goldkuhl G (1999) Teori som förändringskraft - om vad som kan driva förändringsarbete och om användning av affärsaktsteori vid diagnos och design av verksamheter, Konferensen Förändringskraft, CMTO, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (2003) Patterns of change and action: a socio-pragmatic perspective on organisational change, In Sundgren B, Mårtensson P, Mähring M, Nilsson K (Eds, 2003) Exploring Patterns in Information Management: Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change, Stockholm School of Economics, Stockholm
- Goldkuhl G (2004) The socio-pragmatics of organisational knowledge: An inquiry of managing eldercare knowledge, the First Scandinavian Workshop on e-Government, Örebro University
- Goldkuhl G (2005) The many facets of communication – a socio-pragmatic conceptualisation for information systems studies, In Proceedings of the Workshop on Communication and Coordination in Business Processes, Kiruna
- Goldkuhl G (2011) Generic Regulation Model – the Evolution of a Practical Theory for E-government, Transforming Government: People, Process and Policy, Vol 5 (3), p 249-267
- Goldkuhl G, Braf E (2001) Contextual knowledge analysis - understanding knowledge and its relations to action and communication, in Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management, IEDC-Bled School of Management, Slovenia)
- Goldkuhl G, Lind M (2004) Developing e-interactions – a framework for business capabilities and exchanges, in Proc of the 12th European Conference on information systems (ECIS2004), Turku
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1984) The legitimacy of information systems development - a need for change analysis, Proceedings of IFIP Conference Human-Computer Interaction, London
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1988) Förändringsanalys - Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut, Studentlitteratur, Lund
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1991) Att bygga in verksamhetskvalitet i informationssystem, Konferens Sundsvall42, Dataföreningen

- Goldkuhl G, Röstlinger A (1993) Joint elicitation of problems: An important aspect of change analysis, in Avison D et al (1993, Eds) Human, organizational and social dimensions of Information systems development, North-Holland
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2000) Beyond goods and services - an elaborate product classification on pragmatic grounds, in Proc of Quality in Services (QUIS 7), Karlstad university
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2002) The practices of knowledge – investigating functions and sources, in Proc of the 3rd European Conference on Knowledge Management (3ECKM), Dublin
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2003) The significance of workpractice diagnosis: Socio-pragmatic ontology and epistemology of change analysis, in Proc of the International workshop on Action in Language, Organisations and Information Systems (ALOIS-2003), Linköping University
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2005a) Praktikbegreppet - en praktikgenerisk modell som grund för teoriutveckling och verksamhetsutveckling, IDA, Linköpings universitet
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2005b) Change Analysis – Innovation and Evolution, invited paper to the 14th Intl Conf on Information Systems Development, Karlstad University
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2006) Context in Focus: Transaction and Infrastructure in Workpractices, in Proceedings of the 4th Intl Conference on Action in Language, Organisations and Information Systems (ALOIS-2006), Borås
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2007) Clarifying Government – Citizen Interaction: From Business Action to Generic Exchange, in Proceedings of the 4th Scandinavian Workshop on e-Government, Örebro
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2012) Metod och modellering i verksamhetsutveckling, VITS/IEI, Linköpings universitet
- Halilovic A (2006) Ett praktikperspektiv på hantering av mjukvarukomponenter, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Hammer M, Champy J (1993) Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution, Nicholas Brealey, London
- Haraldson S (2008) Designprinciper för handlingskvalitet i samverkan – ett multiorganisatoriskt perspektiv på tredjepartslogistik, lic.avhandling, IEI, Linköpings universitet
- Haraldsson S, Lind M (2005) Broken patterns, in Proceedings of the 10th Intl Conference on the Language Action Perspective, Kiruna
- Harrington H J (1991) Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness, McGraw-Hill, New York
- Hedberg P (1996) Rekonstruktion, värdering och vidareutveckling av en metod för processanalys, VITS Höstkonferens 1996, Högskolan i Borås
- Hedberg P, Lind M (1999) Förbättringsprojekt på ett konsultföretag – erfarenheter från en verksamhetsdiagnos, Högskolan i Borås
- Hedström K, Cronholm S, Goldkuhl G, Pilemalm M-L (2003) Utveckling av hemtjänst genom IT och verksamhetskunnande, KvalitetsMässan, Göteborg
- Hedström K (2000) Kunskapsanvändning och kunskapsutveckling hos verksamhetskonsulter - erfarenheter från ett FoU-samarbete, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Hjalmarsson A (2004) Att etablera och vidmakthålla förbättringsverksamhet. Behovet av koordination och interaktion vid förändring av systemutvecklingsverksamheter, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Holgersson S (2001) IT-system och filtrering av verksamhetskunskap – kvalitetsproblem vid analyser och beslutsfattande som bygger på uppgifter hämtade från polisens IT-system, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet

- Holgersson S (2005) Yrke: Polis – yrkeskunskaper, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete, doktorsavhandling, IDA, Linköpings Universitet
- Hultgren G (2000) Nätverksinriktad förändringsanalys - perspektiv och metoder som stöd för förståelse och utveckling av affärsrelationer och informationssystem, licentiatavhandling, IDA, Linköpings Universitet
- Karlsson B, Lind M, Lundmark M-T, Steiner G, Svensson G (1996) Metodanalys som underlag för kvalitetssäkring av VAC-konceptet, VITS Höstkonferens 1996, Högskolan i Borås
- Karlsson B (1997) Metodanalys för förståelse och utveckling av systemutvecklingsverksamhet. Analys och värdering av systemutvecklingsmodeller och dess användning, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Lagsten J (2005) Verksamhetsutvecklande utvärdering i informationssystemprojekt, licentiatavhandling, IDA, Linköpings Universitet
- Lagsten J (2009) Utvärdera informationssystem - Pragmatiskt perspektiv och metod, doktorsavhandling, IEI, Linköpings universitet
- Lind M (1996) Affärsprocessinriktad förändringsanalys - utveckling och tillämpning av synsätt och metod, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Lind M (2001) Från system till process - kriterier för processbestämning vid verksamhetsanalys, (doktorsavhandling), IDA, Linköpings universitet
- Lind M, Goldkuhl G (1997a) Reconstruction of different business processes - a theory and method driven analysis, In proc of the 2nd Int Workshop on language/action perspective (LAP97), Eindhoven University of Technology
- Lind M, Goldkuhl G (1997b) Rekonstruktion och redesign av internprocesser - utveckling av tjänsteutvecklingsprocessen på ABB Infosystems, Konferensen Processinriktad verksamhetsutveckling, IDA, Linköpings universitet
- Lind M, Goldkuhl G (2006) Designing Business Process Variants – Using the BAT Framework as a Pragmatic Lens, in Bussler C et al. (Eds, 2006) BPM 2005 Workshops, LNCS 3812, pp. 408–420, Springer, Berlin
- Lind M, Persborn (2000) Possibilities and risks with a knowledge broker in the knowledge transfer process, The 42nd ORS Conference, Swansea University
- Lind M, Seigerroth U (2000) Development of organisational ability through team-based reconstruction – going from personal to shared contextual knowledge, The 42nd ORS Conference, Swansea University
- Lindberg H (2000) Webbaserade affärsprocesser - möjligheter och begränsningar, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Lundeberg M, Goldkuhl G, Nilsson A (1978) Systemering, Studentlitteratur, Lund
- Melin U (1998) Informationssystem och ökad affärs- och processorientering - egenskaper, strategier och utveckling, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Melin U (2002) Koordination och informationssystem i företag och nätverk, doktorsavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Melin U (2007) Näringslivsutveckling i Motala kommun – en processdiagnos inom PROFET-projektet, IEI, Linköpings universitet
- Mintzberg H (1978) Beyond implementation. An analysis of the resistance to policy analysis, IFORS Conference, Toronto
- Nilsson T (red, 2000) Ständiga förbättringar – om utveckling av arbete och kvalitet, Arbetslivsinstitutet, Solna
- Nilsson J E, Törnqvist A (2001) The effects of ICT on communicative and decision-making rationalities in urban planning, Conference “Cities of tomorrow”, Göteborg

- Nordström M (2005) Styrbar systemförvaltning - Att organisera systemförvaltningsverksamhet med hjälp av effektiva förvaltningsobjekt, doktorsavhandling, IDA, Linköpings Universitet
- Olausson J (2005) Att modellera uppdrag – grunder för förståelse av processinriktade informationssystem i transaktionsintensiva verksamheter, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Persson A, Goldkuhl G (2007) Näringslivsutveckling i Norrköpings kommun – en processdiagnos inom PROFET-projektet, IEI, Linköpings universitet
- Rao A, Carr, LP, Dambolena I, Kopp RJ, Martin J, Rafii F, Shlesinger PF (1996) Total Quality Management: A cross functional perspective, John Wiley, New York
- Röstlinger A (1982) Problem analysis - a methodological outline, in Goldkuhl G, Kall C-O (Eds, 1982) Report from the 5th Scandinavian Research seminar on Systemeering, Chalmers University of Technology, Göteborg
- Röstlinger A (1984) Systemutveckling och användares kunskapsutveckling, Datakraft84, Malmö
- Röstlinger A (1985) Kvalitet i systemutveckling - vad innebär det? NordDATA85, Köpenhamn
- Röstlinger A (1986) Kreativitet - en mänsklig resurs vid systemutveckling, NordDATA86, Stockholm
- Röstlinger, A. (1987) Förändringsanalys och kreativitet, ingår i RDF (1987) Vägen till bättre informationsstem - går via användarmedverkan, Riksdataförbundet, Stockholm
- Röstlinger A (1990) Problematiska mera! Ökad probleminsikt för bättre systemutveckling, NordDATA90, Göteborg
- Röstlinger A (1993) Styrkeanalys. Ett arbetssätt för att tillvarata positiva aspekter i verksamheter, VITS Höstseminarium 1993, IDA, Linköpings universitet
- Röstlinger A (1994) Att ta tillvara styrkan i gjorda IT-investeringar, Sundsvall42, Dataföreningen i Sverige
- Röstlinger A (1995) Verksamhetsanalys för förändringar med kvalitet, Konferensen Kvalitet i Kommuner och Landsting, Göteborg
- Röstlinger A, Brolin A (1993) Verksamhetsinriktad utvärdering av datasystem på ett miljö- och hälsoskyddskontor - uppläggning, genomförande och erfarenheter från en tillämpning, VITS Höstseminarium, IDA, Linköpings universitet
- Röstlinger A, Goldkuhl G (1999) Produktbegreppet - en praktikteoretisk innebördsbestämning, CMTO, Linköpings Universitet
- Röstlinger A, Goldkuhl G (2006) Grafnotation för SIMM metodkomponenter, VITS, IEI, Linköpings universitet
- Röstlinger A, Goldkuhl G, Hedström K, Johansson R (1997) Processororienterat förändringsarbete inom omsorgen, Konferensen Kvalitet 97, Göteborg
- Segerkvist P-A (2001) Webbaserade imaginära organisationers samverkansformer – Informationssystemarkitektur och aktörssamverkan som förutsättningar för affärsprocesser, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Seigerroth U (1998) Integration av förändringsmetoder - en modell för välgrundad metodintegration, lic.avhandling, IDA, Linköpings universitet
- Seigerroth U (2003) Att förstå och förändra systemutvecklingsverksamheter – en taxonomi för metautveckling, doktorsavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Sjöström J, Goldkuhl G (2009) Socio-instrumental pragmatism in action, in Whitworth B, De Moor A (Eds, 2009) Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems, IGI, Hershey
- Säljö R (2000) Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv, Prisma, Stockholm

Söderlund J (2005) Projektledning och projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft,
Liber, Malmö

Van Bon J et al (2008) Service transition based on ITIL V3 – a manager's guide, Van Haren
Publishing, Zaltbommel