

# MÖTET MELLAN INSTITUTION OCH SITUATION I TJÄNSTESTYRNING: STUDIER AV ORGANISATORISK FÖRMÅGA

Göran Goldkuhl

SAMTIDIGT SOM MÅNGA HÄVDAR att vi går mot ett ökat tjänstesamhälle, så har vi aldrig tidigare i historien varit så översköldade av ting, tekniska prylar och andra materiella artefakter (Castells, 1996). Det finns en till synes paradox i samhällsutvecklingen; en ökad tjänstefiering och en ökad tingifiering. Detta bidrag kan placeras mitt i denna ”paradox”; om hur tjänster formas, styrs och produceras avseende informations-tekniska artefakter. Moderna organisationer är för sin verksamhet ofta helt beroende av olika IT-system. Det är helt enkelt så att många verksamhetskritiska uppgifter genomförs idag i och genom IT-system. Det blir därmed viktigt att dessa system är väl fungerande; både tekniskt och funktionellt. IT-system behöver successivt anpassas till nya förutsättningar i verksamheten. För detta krävs IT-relaterade tjänster av olika slag. Det kan handla om leverans/utbyte av tekniska komponenter, driftssupport, användarhandledning, felkorrigeringar i system, mindre ändringar, tillägg av nya funktioner, införande av nya programvaror eller nya releaser eller andra liknande insatser för att vidmakthålla och vidareutveckla verksamhetens samlade IT-portfölj.

## Kvalitetsstyrning i tjänsteorganisationer

Det finns en ökad medvetenhet om sådana IT-tjänsters betydelse. Därmed har det skett en ökad professionalisering och praktisk kunskapsutveckling avseende IT-tjänster och dess styrning och leverans. Man har ofta organiserat IT-verksamheter på nya sätt med just ökat fokus på leverans av IT-tjänster. Särskilda *modeller för styrning av IT-tjänster* har utvecklats, marknadsförts och införts i organisationer (Cater-Steel et al, 2009). Man använder då begrepp som IT service management, IT-förvaltning och systemförvaltning. Sådana modeller avser att *struk-*

*turera* arbetet med IT-tjänster och bidra till dess *kvalitetssäkring*.

Mycket IT-verksamhet sker i projektform, som t.ex utveckling av nya IT-system. Det som här fokuseras är icke projektanknuten IT-verksamhet. Det är sk löpande verksamhet med att vidmakthålla och förbättra befintliga IT-investeringar. Det är en *permanent* verksamhet som har getts en fast organisering. Dock är det bland många IT-tjänster en hög grad av variation och icke förutsägbarhet. Vissa enkla tjänster är möjliga att standardisera. Däremot är det för flera tjänster inte möjligt att åstadkomma någon långtgående standardisering. Många tjänster kräver hänsynstagande och anpassning till särskilda omständigheter. För många IT-tjänster krävs en situationsanpassad tillämpning av specialkunskaper. Mot bakgrund av detta så finns ofta inslag ”organiseringsdesign” vid utförande av mer komplexa IT-tjänster. Gränsdragningen blir suddig mellan IT-projekt och komplexa IT-tjänster i en fast, permanent organisation (som då kan få karaktären av ”mini-projekt”).

Detta bidrag baseras på forskning i några organisationer som arbetar med IT-tjänster. Dessa organisationer har infört och tillämpat särskilda modeller för styrning av IT-tjänster. Innebär tillämpning av sådana styrmodeller att tjänstekvaliteten förbättras? Om man misslyckas i tjänsteleveranser trots den utvecklade tjänstestyrningen, hur förklarar man dessa misslyckanden? Kan man enkelt säga att framgång i tjänsteleveranser sker tack vare styrmodeller? Kan det kanske vara tvärtom, dvs framgång trots styrmodellerna? Det finns flera följdfrågor till dessa övergripande frågor: Hur väl lyckas människor följa instruktioner och föreskrifter i styrmodellerna? Varför avviker människor ibland från att följa modellerna för tjänstestyrning?

Dessa olika frågor har väglett forskningen. Två organisationer (en kommun och ett landsting) har studerats. Detta har också inneburit studier av två olika tjänstestyrningsmodeller; ITIL och pm3 (som beskrivs kortfattat i nästa avsnitt). Detta bidrag avser fokusera samspelen mellan å ena sidan faktiska tjänstesituationer och å andra sidan styrmodeller som försök till organisatorisk *institutionalisering* av önskvärda arbetssätt. Bidraget lyfter därmed fram *organisatorisk förmåga* som ett spänningsfält mellan det typifierade (institutionen) och det utförda (situationen). Genom bidraget önskar jag också presentera förslag på hur man forskningsmässigt kan gå tillväga för att undersöka ett sådant spänningsfält (institution vs. situation).

## Tjänstestyrningsmodeller och deras institutionalisering

Två modeller för styrning och kvalitetssäkring av IT-tjänster har studerats: ITIL och pm3. Detta följer av att den studerade kommunen tillämpar ITIL och landstinget tillämpar pm3. De två modellerna täcker delvis samma område vad gäller IT-tjänster, men har olika fokus och karaktär. De är möjliga att tillämpa tillsammans (se analys i Lundberg & Nordström, 2010), och så sker också i flera organisationer. Trots vissa olikheter (som kort beskrivs nedan) är det möjligt att betrakta dem båda som typiska exempel på tjänstestyrningsmodeller inom IT-området. Avsikten i denna forskning har inte varit att göra någon jämförande bedömning av modellerna, utan fokus har som sagt varit på att förstå hur styrmodeller används respektive inte används i faktiska tjänsteleveranser. Det har för forskningen då varit en styrka att vi studerat två olika styrmodeller, så att inte allt utfall kan hänföras till specifika egenskaper i en styrmodell.

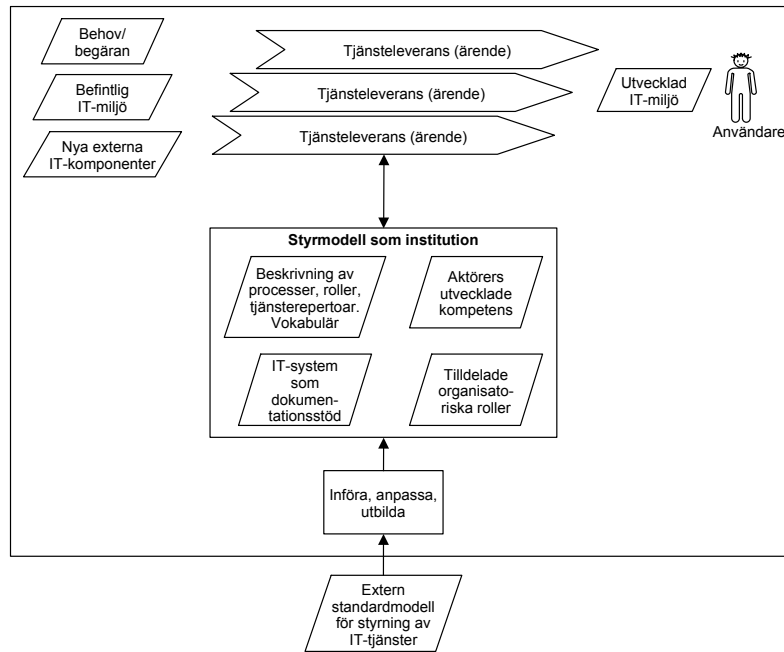
ITIL står för "Information Technology Infrastructure Library" (Van Bon et al, 2008). ITIL sägs vara uppbyggd av sk "best practices" från olika leverantörer av IT-tjänster. Modellen definierar och beskriver viktiga processer, procedurer, aktiviteter, roller och resultat. Den ses som en referensmodell med begreppsbildning/terminologi för IT service management. ITIL fokuserar till väsentlig del organisering av IT-enheters tjänsteleveranser. Pm3 (Nordström & Welander, 2007) fokuserar samspelet mellan IT-enheter och användare vad gäller förvaltning av IT-system. Denna styrmodell definierar och beskriver viktiga styrprocesser, aktiviteter och roller som berör såväl användarparter som IT-parter samt hur man avgränsar och sammanför olika IT-system till lämpliga "förvaltningsobjekt". Båda dessa modeller har kommit till stor användning i svenska organisationer. ITIL har en stor internationell spridning (Cater-Steel et al, 2009).

Att införa och etablera en styrmodell i en IT-organisation innebär att man försöker institutionalisera ett nytt arbetssätt för utförande av IT-tjänster (figur 1). Vanligtvis sker vissa anpassningar av en extern modell till organisatoriska förutsättningar. Sådana modifieringar kan bestå av anpassning av språkbruk (vokabulär) i modellen, ändring (kanske borttagande) av vissa arbetssteg eller omstrukturering av rolltyper. Införandet inbegriper normalt också utbildning i modellen.

Styrmodellen är avsedd att fungera som en *organisatorisk institution*, dvs som ett typifierat och föreskrivet arbetssätt (Berger & Luckmann; 1966; Scott, 1995). En sådan här institution består av olika integrerade och delvis överlappande delar: *Performativt* (hur man utför handlingar), *kognitivt* (hur man uppfattar och kategoriserar företeelser), *normativt* (vilka värden som bör eftersträvas), *regulativt* (vilka regler som bör följas) och *språkligt* (hur man talar om och benämner olika företeelser).

För att denna organisatoriska institution ska ha en styrande och normerande inverkan behöver den ha organisatorisk existens. Den behöver finnas någonstans. Här kan man tala om *institutionella bärare* (Scott; 1995; Goldkuhl, 2003). En primär bärare är förstas *människors praktiska medvetande* (Giddens, 1984), dvs som del i människors kompetens. Detta innebär en betoning av kompetens som handlingsdisposition för att utföra uppgifter (Ellström, 1992). Men det finns också andra bärare av institutioner. De är ofta *språkligt beskrivna* och finns därmed uttryckta i olika dokument. Delar av institutioner är idag ofta *materialiserade i IT-artefakter*. Sätt som man utför och beskriver saker på finns ofta implementerade i IT-system. I många sammanhang är det inte möjligt att utföra en organisatorisk arbetsuppgift utan att följa kodifierade och normerade procedurer i IT-system.

En institution finns alltså på flera ställen. Den är likt andra sociala företeelser (som t.ex strategier, metoder) fler-existerande, dvs olika manifesteringar finns (Goldkuhl, 2002). Detta är förstas förstärkande för institutionaliseringen. Människor blir hjälpta att följa institutionen genom att ta del av språkliga beskrivningar och arbeta med IT-system. Det är förstas också en källa till institutionell variation. Det kan finnas skillnad mellan de olika institutionella bärarna och som då kan skapa osäkerhet och förvirring. Institutioner som kollektiva vanor utvecklas också evolutionärt genom att människor successivt förändrar sina arbetsmönster (Berger & Luckmann; 1966; Goldkuhl, 2003). Det finns därför ofta ett spänningsförhållande mellan människors praktiska kunskaper och olika språkliga beskrivningar. Det är förstas också viktigt att påpeka att institutioner har en variation bland sina olika utförare (Lounsbury, 2008). Även om man kan tala om kollektiv kompetens i detta sammanhang så är det viktigt att erkänna kompetensvariation mellan personer. Vissa är kunniga och följer institutioner väl, medan andra personer, beroende på bristande kunnande eller intresse, inte följer det föreskrivna arbetssättet lika väl. Detta kommer att diskuteras i samband med de empiriska fallen nedan.



Figur 1. Styrning av IT-tjänster – samspel mellan institutionaliserad modell och tjänsteleveranser

De aktuella styrmodellerna finns som anpassade språkliga beskrivningar, i aktörers utvecklade kompetens samt vissa element (kommunikations- och dokumentationsformer) har implementerats i IT-system (figur 1). Viktiga element i styrmodellerna är olika roller. För att styrmodellen ska kunna tillämpas måste man bemanna i enlighet med styrmodellens rollrepertoar. Institutionen (styrmodellen) kan ses som en typifierad arbetsprocess. Varje tjänsteleverans kan ses som en instansiering av denna typprocess (figur 1).

## Hur studera tjänstestyrning och tjänsteleveranser

Hur fånga samspelet mellan institutionell och situationell nivå vad gäller IT-tjänster? Som har framgått ovan har jämförande studier av två organisationer genomförts. *Variation och rika data* från två organisationer har varit en viktig grund för forskningen. Styrning och leverans av IT-tjänster är komplexa fenomen och låter sig inte enkelt reduceras.

Det går inte att komma med enkla och fördefinierade frågor till komplexa och svårförutsägbara verksamheter. Här krävs istället närhet och lyhördhet samt en kontinuerlig reflektion och begreppsutveckling.

Båda studierna har genomförts som *samarbetsprojekt* med de aktuella organisationerna. Innebär detta att aktionsforskning har utförts? "Aktionsforskning" är en etikett som används för flera olika varierande forskningsansatser. Självklart så bör det i sådana fall alltid finnas en dubbel strävan att bidra till både praktisk problemlösning och vetenskaplig utveckling (Rapoport, 1970). Som t.ex Ellström (2007) kritiskt diskuterar så finns risker att den praktiska interventionen tar över på bekostnad av teoretisk utveckling. Därför har liknande forskningsansatser utvecklats, som t.ex kollaborativ forskning och interaktiv forskning (t.ex Ellström, 2007; Pasmore et al, 2008) eller praktikforskning (Goldkuhl, 2011; Uggerhøj, 2011) där den teoretiska kunskapsutvecklingen framhävs i större grad.

Den aktuella forskningen har inte inneburit att vi forskare medverkat i intervenerade organisatoriska förändringar. Det har varit en nära samverkan under studierna, men forskarnas bidrag har begränsats till utvärdering och rådgivande slutsatser i förhållande till medverkande organisationer. Detta gör att man inte bör karaktärisera forskningsinsatsen som aktionsforskning.

Som samarbetsprojekt på praktikforskningsbasis, så har studierna initierats och bedrivits utifrån praktiska problem (Goldkuhl, 2011). Genom att man i organisationerna haft en önskan att bättre förstå och hantera olika problem vad gäller styrning och leverans av IT-tjänster så finns en klar *angelägenhetsgrad* hos praktikerna. Forskarna och deras insatser är önskvärda. Vi forskare har beretts god access till data inom organisationen. Man har önskat att vi ska gräva i deras problem och komma fram med klargörande kunskap.

Som sagts ovan har variation och jämförbarhet varit viktiga drivkrafter i forskningsdesignen. Det har inte bara handlat om att jämföra olika fall, utan en avgörande ingrediens i forskningen har varit att kunna göra jämförelser mellan institutionaliserad styrmodell och de faktiska tjänsteleveranserna. Hur kan man få en god kunskap om tjänsteleveranser som inte är filtrerad genom önsketänkanden och osystematiska generaliseringar? En stor risk är nämligen att man, genom t.ex intervjuer med personer som ansvarar för styrmodeller, erhåller beskrivningar om hur man anser att det bör gå till snarare än hur det *faktiskt* går till. Vi inledde våra studier med intervjuer av ett antal nyckelpersoner. Även om vi

erhöll en del intressanta data från dessa intervjuer så kan vi i efterhand konstatera att dessa intervjudata bestod av mycket önsketänkanden och osystematiska generaliseringar.

Den institutionella nivån har vi adresserat genom intervjuer, studier av dokument och IT-system. Den situationella har krävt en mer reflekterad och utvecklad ansats. Vi har arbetat med fall av tjänsteleveranser och där dessa fall har djupstuderats. I kommunen studerade vi sju fall av tjänsteleveranser, varav sex karaktäriserades som (delvis) misslyckade och ett fall som framgångsrikt. Studien i landstinget gjordes i två mikro-organisationer ("systemförvaltningsgrupper"); den ena karaktäriserades som framgångsrik och den andra som "lågpresterande". För varje sådan grupp studerade vi två fall (dvs tjänsteleveranser). Urvalet var att fånga ett framgångsrikt fall respektive ett misslyckat fall per grupp. Totalt har alltså elva fall av tjänsteleveranser studerats.

Djupstudier av dessa olika fall har genomförts genom ett antal steg. Vi inledde med workshops med nyckelpersoner där fallen presenterades genom intervjustyrda berättelser. Dessa berättelser togs som utgångspunkt för en fortsatt datainsamling av triangulerande och källkritisk karaktär. Denna datainsamling bestod av intervjuer, studier av dokument och IT-system. Poängen var att få en noggrann beskrivning av varje fall så att vi därmed kunde få en tillräckligt djup och rik bild för att kunna förklara varför den aktuella tjänsteleveransen hade misslyckats. På den inledande workshoppen hade vi i vissa fall erhållit förklaringar som senare visade sig vara grova förenklingar. I vissa fall hade någon aktör i tjänsteleveransen utsetts till syndabock; "hade han bara följt typprocessen så hade detta inte hänt". Genom att t.ex rekonstruera mejlkonversationer kunde vi identifiera var det gick fel. Ofta handlade det inte om enskilda felgrepp utan snarare om kombinationer av olyckliga omständigheter. Metaforiskt kallade vi vårt arbete att agera "have-rikommission". Vi försökte "vända och vrida på stenar" för att skapa adekvata och kunskapsgenerativa förklaringar. Vi skapade för varje fall en *helhetlig sammanhängande berättelse* som på ett kärnfullt sätt förklarade vad som gått snett. Dessa berättelser återfördes senare till workshopgruppen för fortsatt validering och gemensam reflektion. Denna "storytelling"-ansats (t.ex Connelly & Clandinin, 1990) har visat sig vara mycket fruktbar i vår forskning. Samverkan med aktuella praktiker har underlättats genom friläggande av problem i form av berättelser. Genom att basera oss på helhetliga berättelser, istället för fragmenterade data, har vi fått en utmärkt bas för dataanalys och teoretisering.

Våra sammanfattande slutsatser i form av diagnoser och råd blir mer *transparenta* för praktikerna genom att en *spårbarhet* finns till gjorda berättelser.

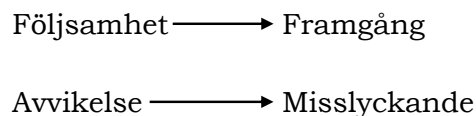
De olika fallen (berättelser om misslyckade och framgångsrika tjänsteleveranser) har sedan ställts mot beskrivning av de institutionaliserade styrmodellerna. Vi har på goda grunder kunnat bedöma om tjänsteleveranser inneburit följsamhet eller avvikelse mot styrmodellen. Detta beskrivs i kommande avsnitt.

## Följsamhet eller avvikelse

Det var olika typer av tjänsteleveranser som studerades. Flera innebär misslyckanden i olika avseenden. För att konkretisera så omnämns några fall kortfattat här. Ett fall handlade om ändringar till följd av uppgradering av operativsystem (Windowsmiljön). Man behövde göra förändringar i ett sk inloggningsscript så att användare kunde logga in när de bytt operativsystem. Denna ändring gjordes på ett felaktigt sätt, vilket ledde till att en stor del av kommunens anställda inte kunde logga in på sina datorer, vilket givetvis fick allvarliga konsekvenser för den dagliga driften i dessa verksamheter. Ett annat fall handlade om införande av ett nytt sk "intranät" (dvs ett webbsystem för internkommunikation i landstinget). När detta system överlämnades för drifttagande så visade det sig att systemet var långt ifrån färdigt. Det krävdes en lång tids "restering" av systemet innan det kunde tas i drift. Ett tredje fall handlade om att daglig support till användare "äter upp" tiden för personer som ska arbeta med att sprida detta system till andra enheter. Många användare på andra kliniker fick vänta länge på nytt efterfrågat IT-stöd för att man inte lyckats organisera och bemanna supportfunktionen på lämpligt sätt. I flera andra fall så kunde vi identifiera stora förseningar i tjänsteleveranser. Vissa ärenden kunde ligga och "skvalpa" länge och bli sk "surdegar" som ingen tog tag i. Det var uppenbart en bristande tidsstyrning i många fall.

En grundläggande idé bakom dessa införda styrmodeller är att bidra till kvalitetssäkring av tjänsteleveranser. Genom att agera i enlighet styrmodellen så är det mer sannolikt att man lyckas leverera IT-tjänster så att användare blir nöjda. Följsamhet till modellen ses som en förväntad framgångsfaktor, medan avvikelse ses som en risk för misslyckande (figur 2).

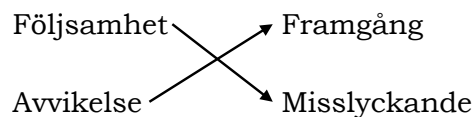




Figur 2. Förväntade kausalrelationer vid användning av styrmodeller

Man skulle kunna se dessa förväntade kausalrelationer som de grundläggande hypoteser som ligger bakom användning av dessa styrmodeller. Genom våra noggranna studier av såväl framgångsrika som misslyckade fall så har vi underlag för att bedöma dessa hypoteser. Studier av de misslyckade fallen ger i vissa lägen en dubbel förklaringsgrund. Tjänsteutförandet var initialt misslyckat, men genom särskilda insatser har man lyckats ”rädda” dessa ärenden och åstadkomma tjänster som användare blir nöjda med till sitt innehåll. Vi har kunnat förstå varför tjänsteleveransen först gick snett och sedan vad det var som drev den till en acceptabel tjänst.

Genom våra empiriska studier har vi kunnat konstatera att kausalrelationerna i figur 2 ger en förenklad bild av hur tjänstearbetet sker baserat på dessa styrmodeller. Vi har kunnat identifiera fyra typfall (figur 2 och 3). Dessa typfall är: a) följsamhet till tjänstemodell som ger framgång i tjänsteleverans, b) avvikelse mot tjänstemodell som ger misslyckande i tjänsteleverans, c) följsamhet till tjänstemodell som ger misslyckande i tjänsteleverans, d) avvikelse mot tjänstemodell som ger framgång i tjänsteleverans. Förutom de två förväntade typfallen så finns alltså två motsatta typfall; att följsamhet leder till misslyckande och att avvikelse leder till framgång. För att förklara dessa till synes motstridiga samband krävs ett klarläggande av hur mötet kan ske mellan institutionaliserad styrmodell och faktisk tjänstesituation.



Figur 3. Övåntade kausalrelationer vid användning av styrmodeller

Jag redogör för exempel på samtliga fyra typfall och kommer senare i framställningen att resonera om dessa samband på ett mer teoretiserande sätt. Typfall a (följsamhet ger framgång) återfinns tydligt i

ett större ändringsärende (byte av e-postprogramvara) i kommunen. Detta var ett viktigt och komplext ändringsärende. Många personer var inblandade, men de var väl medvetna om sina respektive roller. Det uppstod en del oförutsedda hinder i processen, men dessa hanterades väl och i enlighet med föreskrivet beslutsfattande i styrmodellen/typprocessen. Det blev en säker tjänsteleverans genom väl utförd utrednings- och testarbete (som genomfördes i enlighet med styrmodellen). Att notera i detta framgångsfall var att det var en och samma person som innehade flera av de viktiga rollerna i ärendet.

Typfall b (avvikelse ger misslyckande) finns tydligt illustrerat i exempel från landstinget. Man har låtit sig styras av situationella supportkrav och därmed underlåtit att följa sitt tilldelade rolluppdrag. Detta har lett till att andra användare har fått vänta på införande av IT-system.

Typfall c (följsamhet ger misslyckande) illustreras väl av exemplet med det felaktiga inloggningsscriptet. Här har tjänsteutförarna följt den föreskrivna tjänsteprocessen och utfört arbetssteg och växlat roller i enlighet med styrmodellen. Vi kunde genom vår detaljerade ”upppackning” av denna tjänsteprocess identifiera flera brister. Det var en otillräcklig säkring av formuleringen av ändringsuppdraget. Det var vidare en otillräcklig säkring av överföring av deluppdrag från en person till en annan. Det skedde inte heller en ordentlig kontroll av den genomförda ändringen. Man har på ett ytligt sätt följt den föreskrivna processen och utfört angivna arbetssteg. Vi har kunnat konstatera att arbetet utförts på ett snabbt och relativt slentrianmässigt och ouppmärksamt sätt. Genom den föreskrivna tjänsteprocessen (med sina strukturerade arbetssteg och sofistikerade rollbyten) har aktörerna invaggats i en falsk säkerhet. Genom att följa typprocessen så tror man att det blir rätt. Man har inte varit tillräckligt uppmärksam på situationella omständigheter utan låtit den institutionaliserade processen vara i förgrunden som en ”ledstång”. Det blev viktigare att göra sakerna på rätt sätt än att åstadkomma ett rätt resultat (Ellström, 2001).

I styrmodellen ingår att inledningsvis klassificera ärendet som en mindre, mellanstor eller större ändring. Detta ärende klassificerades som en mindre ändring, då det programvarutekniska ingreppet bedömdes som mindre till sin karaktär. Det var emellertid stort i förhållande till antalet användare som berördes och de potentiella risker som fanns i förhållande till en inte väl genomförd ändring. Genom att klassificera ändringen som mindre så infann sig uppenbarligen en känsla hos personerna av att detta var ett arbete kunde utföras relativt slentrianmässigt

(”det här är enkelt”, ”det kan vi redan”). Genom att man hade gjort denna klassificering (en mindre ändring) förvärrades det hela genom att kundservicefunktionen inte var informerad i förväg om ändringen vilket också försämrade IT-enhetens möjligheter att snabbt ställa felet tillrätta och hjälpa användarna med information och stöd. En viktig del i förklaringen av detta misslyckande är också att detta förhållandevis lilla ändringsarbete delades upp på flera personer (enligt styrmodellens rollrepertoar), med en nödvändig kunskapsöverföring som följd. En viktig del i förklaringen är att denna kunskapsöverföring blev fel pga bristande uppmärksamhet hos båda kommunikatörer.

Typfall d (avvikelse ger framgång) har identifierats i flera fall i både kommunen och landstinget. Även om det finns förenklingar gjorda i typprocessen för mindre ändringar så upplevs denna process av flera personer som tung och omständlig att tillämpa. Det finns ett stort tryck från användare att få IT-tjänster snabbt genomförda. Flera tjänsteutövare försöker jobba smart och hitta genvägar i den ibland omständliga typprocessen. Man hoppar över arbetssteg som man inte tycker ger något mervärde. Båda styrmodellerna har sofistikerade rollmodeller med flera olika roller definierade. Vi har observerat situationer i båda studerade organisationer där personer har slutat fokusera på roller och istället fokuserar på arbetsuppgifter och att få saker gjorda. Man har slutat bry sig om att hålla sig till sin tilldelade roll och istället formas en situationellt anpassad arbetsfördelning och resultatfokusering. Man byter roller och tar på sig roller på ett fritt sätt. Det finns studerade fall som hållit på att gå snett, men som räddats av personer som tagit på sig ett större ansvar än tilldelad roll och drivit ärendet till ett lyckat resultat. I detta kan också ligga att personer haft en stor lyhördhet mot oväntade situationella omständigheter och hanterat dessa på ett flexibelt och situationsanpassat sätt, snarare än efter styrmodellens föreskrifter. Man har improviserat istället för att följa den föreskrivna modellen och där det är denna improvisation som har gett framgång i tjänsteleveranserna.

Genom redovisade empiriska studier har vi identifierat fall i enlighet med förväntade hypoteser (figur 2) om att följsamhet ger framgång och avvikelse ger misslyckande. Följsamhet till institutionaliserad styrmodell:

**bringar ordning, reda och trygghet**

**skapar en förutsägbar tjänsteprocess**

**bidrar med tydlig tilldelning av roller/arbetsuppgifter; man vet vem som ska göra vad**

**ger en tydlig spårbarhet genom process till resultat**

**bidrar med plan för hur tjänstekvalitet ska skapas**

Å andra sidan så kan avvikelse mot den föreskrivna typprocessen inne-

bära:

**ett slumpmässigt och oförutsägbart agerande**

**att arbetsuppgifter inte blir utförda**

**att arbetsuppgifter inte blir utförda på korrekt sätt**

**ett högt individberoende**

Genom studierna så har vi även identifierat exempel på de motsatta (oväntade) hypoteserna (figur 3); följsamhet ger misslyckande och avvikelse ger framgång. Några viktiga kännetecken sammanfattas nedan.

Följsamhet till typprocesser kan ge

**omständlighet och tröghet i genomförande**

**trygghet som ibland innebär falsk säkerhet och som då kan försämra kvalitet**

Avvikelser från typprocesser i form av improvisering

**för ibland processen framåt och är det som räddar uppdrag från misslyckande**

**kan innebära ett flexibelt och resurseffektivt agerande**

**kan bidra med en ökad uppmärksamhet gentemot situationella krav och omständigheter**

**skapar faktisk kvalitet i situationen**

## En dialektisk analys av följsamhet och improvisation

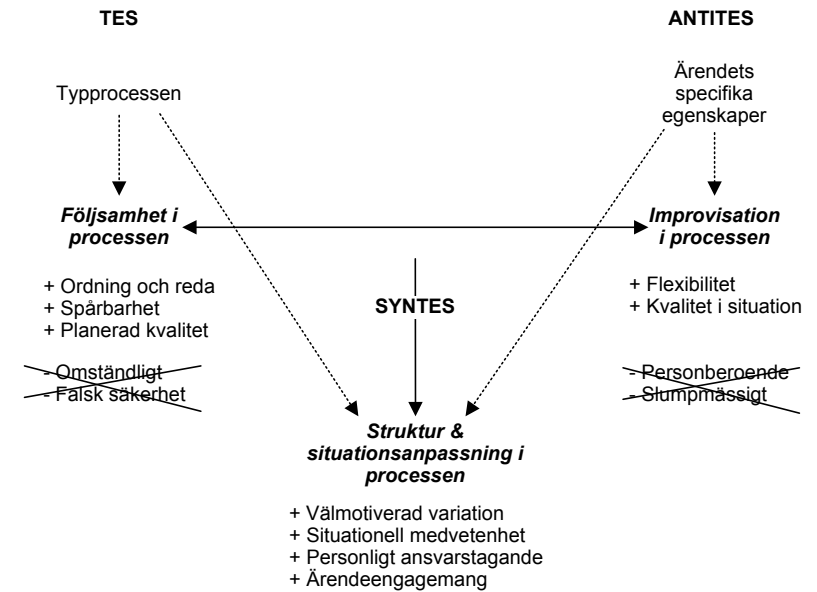
Utifrån den ovan genomförda analysen av mötet mellan institution och situation i termer av följsamhet och avvikelse kommer jag nu föra detta vidare genom att anlägga ett explicit dialektiskt synsätt (Popper, 1940). Jag kommer att ställa följsamhet mot improvisation i tjänsteprocesser. Att vara följsam till den institutionaliserade styrmodellen ses som en tes. Dess antites är avvikelse från styrmodellen och improvisation i utförande (figur 4). Följsamhet (tesen) innebär en stark fokusering på den föreskrivna typprocessen. Det finns uppenbara fördelar med detta.



Figur 4. Dialektiska motsättningar mellan följsamhet och improvisation

Det blir ordning och reda i processutförandet med en tydlig spårbarhet. Typprocessen bidrar med en planerad kvalitet. Det finns emellertid också potentiella nackdelar i form av omständlighet i utförande samt risk för en falsk säkerhet. Antitesen (improvisation) kännetecknas av fokus på ärendets specifika egenskaper och flexibilitet i processen som följd. Genom fokus på specifika ärendeegenskaper kan kvalitet i situationen skapas. Här finns dock risker med personberoende och ett slumpmässigt, icke förutsägbart utförande.

En dialektisk analys utgår från motsättningar mellan tes och antites, men stannar inte där utan försöker skapa en syntes mellan tesen och antitesen. Detta görs genom att man försöker ta tillvara fördelarna med tesen respektive antitesen och undvika nackdelarna hos dessa samt genom att höja sig över motsättningarna tillföra nya egenskaper hos syntesen (Popper, 1940). I figur 5 har en syntes skapats utifrån motsättningarna i figur 4. Syntesen benämns "struktur och situationsanpassning i processen". Syntesen innebär följsamhet till föreskriven typprocess (institutionen), men också en öppenhet för improvisation och flexibilitet genom starkt fokus på ärendets specifika egenskaper. Det är här naturligt att följa typprocessen, men att då också i vissa lägen göra välmotiverade och medvetna avsteg ("välmotiverad variation"). Syntesen kännetecknas också av en hög situationell medvetenhet samt högt



Figur 5. Struktur och situationsanpassning som syntes utifrån följsamhet och improvisation

ett personligt ansvarstagande och engagemang.

## Institutionella hinder för institutionell följsamhet

Det är inte bara situationella omständigheter som hindrar en följsamhet till den föreskrivna styrmodellen. Det finns element i institutionerna själva som hindrar en följsamhet. Vi har, som framgått ovan, inte bara studerat faktiska tjänsteleveranser, utan också gjort särskilda studier av institutionella förutsättningar. Vi har studerat beskrivningar av de anpassade styrmodellerna samt de IT-system som är avsedda att stödja tjänsteprocesserna. Sådana IT-system ger stöd för kommunikation och dokumentation av tjänsteuppdrag.

Den studerade kommunen tillämpar en internationellt etablerad styrmodell (ITIL). De anpassade beskrivningarna i kommunen av denna styrmodell är i huvudsak på engelska. Vi har noga granskat anpassade modellbeskrivningar och har kunnat identifiera stora utma-

ningar för IT-enhetens tjänsteutförare att studera och ta del av modellen. Det är en komplex, omfattande och fragmenterad dokumentation. Det finns motstridigheter mellan olika beskrivningar. Dokumentationen är språkligt oklar på flera ställen; ibland används en flertydig terminologi. Det krävs en mycket god förförståelse för att tränga in i och utnyttja beskrivningarna av föreskrivna typprocesser. Den svårtillgängliga texten är ett klart hinder för att uppnå följsamhet i processer.

En viktig del i institutionaliseringsprocessen är införande av ett nytt språkbruk. Nya termer förs in med för verksamheten nya betydelser. Nya aktiviteter och typer av objekt införs tillsammans med nya specifika sätt att benämna dem. Tidigare aktiviteter omformas tillsammans med nya sätt att benämna dem. I vardagliga arbetssamtal på IT-enheten så finns ett stort inslag av ”svengelska”, dvs en inblandning av engelska uttryck i en annars genomförd kommunikation på svenska språket. En typisk utsaga kan låta så här: ”Man måste använda en RFC för att styra change-processen även om det är en minor change”. Vi har i våra studier kunnat identifiera en hög grad av flertydighet pga denna svengelska. Vi kan exemplifiera med uttrycket RFC som står för ”request for change”. Detta är en dokumenterad begäran om ändring. RFC visar sig inte bara betyda begäran om ändring, utan det kan också betyda hela ändringsärendet eller ändringsdokumentationen eller själva ändringen. Språkliga valörer går förlorade genom att använda engelska uttryck, och särskilt då förkortningar av engelska uttryck. Det är inte förvånande att missförstånd uppstår emellanåt i verksamheten.

I kommunen finns två IT-system till stöd för utförande av tjänsteleveranser. Man använder ett inköpt standardssystem för dokumenthantering. Detta system är inte fullständigt anpassat för kommunens arbete med IT-tjänster, varför man kompletterat med eget anpassat system av enklare karaktär. De två olika IT-systemen ger en fragmenterad arbetsituation för tjänsteutövarna. Man behöver växla mellan de två systemen för att utföra/dokumentera vissa uppgifter.

Samtidigt som den nya styrmodellen ska tillämpas finns minnesbilder och vanor från tidigare arbetssätt tillgängliga bland IT-enhetens medarbetare och som då har en konserverande funktion. Det kan förstås ibland vara lätt att falla tillbaka till gamla arbetsmönster.

Det är helt klart så att man inte kan tala om ett enhetligt och sammanhängande institutionaliserat arbetssätt (Lounsbury, 2008). Det finns en betydande institutionell variation mellan olika institutionella bärare (aktörer, beskrivningar, IT-system). Detta gör det svårare att

åstadkomma ett enhetligt och följsamt agerande vid utförande av IT-tjänster. När institutionen blir otydlig och flytande så går man ifrån den.

## Avslutande reflektioner om institution som del i organisatorisk förmåga

Dessa studier har behandlat kvalitetsstyrning av IT-tjänster som ett spänningsfält mellan institution och situation. Det kan ses som en spänning mellan vad som också beskrivs som rutinisering vs. improvisering (Cunha & Cunha, 2003; Feldman & Pentland, 2003; Leonardi, 2011; Weick, 1998). Att bygga upp institutionaliserade arbetssätt handlar om att arrangera för organisationer att få en förbättrad förmåga att hantera förväntade och återkommande arbetsuppgifter. En institution utgör därmed en väsentlig del i den organisatoriska förmågan (Grant, 1996; Goldkuhl & Nilsson, 2000).

Det är dock omöjligt att skapa detaljerade riktlinjer för verksamhetsprocesser där kundkrav och andra omständigheter kan skifta väsentligt. Det måste alltid finnas en beredskap för att hantera det oväntade och särskilt krävande. Människors kompetens kan inte vara begränsad till bara förväntade standardsituationer.

En organisations samlade förmåga (utifrån ett institutionellt perspektiv) kan sägas bestå av institutionell förmåga och ”utom-institutionell” förmåga. Att se en organisatorisk institution som en förmåga innebär att betona dess karaktär som kollektiv handlingsdisposition. Som har framgått ovan finns olika delar i en sådan förmåga (performativ, kognitiv, normativ, regulativ och språklig). Olika delar av förmågan finns också ”distribuerad” på olika bärare; förutom på människor också på språkliga beskrivningar och materiella artefakter (Goldkuhl & Nilsson, 2000; Latour, 1998; Leonardi, 2011). Det finns en stor utmaning att få olika institutionella element i harmoni samt också olika institutionella bärare i harmoni. Här redovisade studier har visat på institutionell variation och inkongruens.

Här redovisade studier har också visat på behovet av ”utom-institutionell” förmåga hos personer. Det handlar om förmåga att kunna avvika på ett klokt sätt från föreskrivna arbetssätt (Weick, 1998). I flera utmanande situationer räckte inte den institutionella förmågan hos utförande aktörer. Viktiga personliga egenskaper som entreprenör-



sanda, ansvarstagande och situationell medvetenhet spelade stor roll för att nå framgång i vissa tjänsteleveranser. Personers djupa sakkunskaper utgjorde en grund för medvetenhet om och uppmärksamhet av viktiga situationella omständigheter.

Det är viktigt att ett institutionellt perspektiv vare sig i vetenskaplig kunskapsbildning eller i praktisk verksamhetsutveckling blir totaliserande så att improvisation och responsivitet exkluderas.

Tack

Här redovisad forskning har genomförts i nära samarbete med fil dr Malin Nordström, Karolinska Universitetssjukhuset och fil dr Jenny Lagsten, Örebro universitet. De två organisationerna (kommunen och landstinget) har villigt öppnat sina dörrar för våra djupa studier.

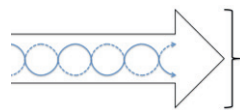
## REFERENSER

- Berger P L, Luckmann T (1966) *The social construction of reality*, Doubleday & Co, Garden City
- Castells M (1996) *The information age. Economy, society and culture. Vol 1. The rise of the network society*, Blackwell, Massachusetts
- Cater-Steel A, Tan W-G, Toleman M (2009) Using institutionalism as a lens to examine ITIL adoption and diffusion, *ACIS 2009 Proceedings*, AIS eLibrary
- Connolly M, Clandinin J (1990) Stories of experience and narrative inquiry, *Educational Researcher*, Vol. 19 (5), p 2-14
- Cunha M P, Cunha J V (2003) Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 16 (2), pp 169-185
- Ellström P-E (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm
- Ellström P-E (2001) Integrating learning and work: Problems and prospects, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 12 (4), pp 421-435
- Ellström P-E (2007) Knowledge creation through interactive research: A learning perspective, *HSS-07 Conference*, Jönköping University
- Feldman M, Pentland B (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (1), p 94-118
- Giddens A (1984) *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*, Polity Press, Cambridge
- Goldkuhl G (2002) Anchoring scientific abstractions – ontological and linguistic determination following socio-instrumental pragmatism, in *Proceedings of European Conference on Research Methods in Business*, Reading
- 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 (2011) The research practice of practice research: theorizing and situational inquiry, *Systems, Signs & Actions*, Vol 5 (1), p 7-29
- Goldkuhl G, Nilsson E (2000) Ökad IT-användning – vad händer med organisationers och människors förmåga? i Lennerlöf L (red, 2000) *Avveckla eller utveckla – en antologi om verksamhetskonskvenser i magra organisationer*, Rådet för Arbetslivsforskning, Stockholm
- Grant R (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol 7 (4), pp 375-387
- Latour B (1998) *Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*, Nerenius & Santerus Förlag, Stockholm
- Leonardi, P. (2011) When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies, *MIS Quarterly*, Vol 35 (1), pp. 147-167
- Lounsbury M (2008) Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, pp 349-361
- Lundeberg M, Nordström M (2010) ITIL och pm3 – likheter, skillnader samt värdet av att kombinera modellerna, På-syn 009A, Piece of Cake Management AB, Danderyd
- Nordström M, Welander T (2007) *Mera affärsmässig förvaltningsstyrning. En bok om (system)förvaltning*, Studentlitteratur & Dataföreningen, Lund
- Pasmore W A, Stymne B, Shani A B, Mohrman S A, Adler N (2008) The promise of collaborative management research, in Shani A B, Mohrman S A, Pasmore W A, Stymne B, Adler N (Eds, 2008) *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, Los Angeles
- Popper (1940) What is dialectic?, *Mind*, Vol 49 (196), p 403-426
- Rapoport R N (1970) Three dilemmas in action research, *Human Relations*, Vol 23 (6), p 499-513
- Scott W R (1995) *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks
- Uggerhøj L (2011) What is practice research in social work – definitions, barriers and possibilities, *Social Work & Society*, Vol 9
- Van Bon J et al (2008) *Service transition based on ITIL V3 – a manager's guide*, Van Haren Publishing, Zaltbommel
- Weick K (1998) Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, Vol 9, (5), pp 543-555

# *Lärande i arbetslivet* Möjligheter och utmaningar

En vänbok till  
PER-ERIK ELLSTRÖM

Red. *Henrik Kock*



© 2014 respektive författare samt  
Institutionen för beteendevetenskap och lärande,  
Linköpings universitet  
[www.liu.se/helix](http://www.liu.se/helix)  
*Grafisk form & produktion* Karin Almlöfs förlag  
Tryck Danagårdlitho 2014, Ödeshög  
ISBN 978-91-7519-291-8

## INNEHÅLL

6	<i>Henrik Kock</i> FÖRORD	158	<i>Steen Höjrup</i> Is Lean Mean? Kan arbetsplatsens medarbetare laere och vaere innovative under Lean?
8	<i>Per Andersson</i> Värdet av reell och formell kompetens.	177	<i>Christian Helms Jørgensen</i> Udfordringer for den arbejdsbaserede laering i erhvervsuddannelserne.
20	<i>Ingmann Eidskrem</i> Produktmarknedsstrategier og laeringen på arbeidsplassen.	198	<i>Magnus Klofsten &amp; Erik Lundmark</i> Att stimulera entreprenörskap och lärande hos nya entreprenörer – ett praktikfall.
37	<i>Kerstin Ekberg</i> Hälsofrämjande och lärande arbetsplats – finns organisatoriska förutsättningar?	213	<i>Arvid Löfberg</i> Att utvecklas som människa och framtiden som pedagogisk möjlighet.
52	<i>Jörgen Eklund</i> Arbetsmiljö och lärande i lean och kvalitetsutveckling	228	<i>Peter Nilsson</i> Att utveckla ledarskap för lärande – är det möjligt?
65	<i>Mattias Elg</i> Mätningar och utvecklingsorienterat lärande	250	<i>Elisabeth Sundin</i> Intraprenörskapets förändrade betingelser
79	<i>Anna Fogelberg Eriksson</i> Kan man lära sig bli innovativ? Organisatoriska förutsättningar för innovation.	265	<i>Lennart Svensson</i> Arbetsrelationer och lärande
90	<i>Göran Goldkuhl</i> Mötet mellan institution och situation i tjänstestyrning: Studier av organisatorisk förmåga.	279	<i>Lennart Svensson &amp; Göran Brulin</i> Lärande som drivkraft för utveckling
108	<i>Maria Gustavsson</i> Lärande i processoperatörsarbete: möjligheter och utmaningar.	293	<i>Camilla Thunborg</i> Plats för arbete – rum för lärande? Lärande i och genom organisering av nätverk.
119	<i>Anders Hallqvist &amp; Malin Tillmar</i> Tillit i intersektoriell organisering? En interaktiv longitudinell studie.	310	<i>Andreas Wallo</i> Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande.
138	<i>Glenn Hultman &amp; Ann-Sofi Wedin</i> Handledning och yrkeskunnande i komplexa miljöer. Skapandet av lärprocesser in-situ.	333	PER-ERIK ELLSTRÖM-BIBLIOGRAFI
		345	BOKENS FÖRFATTARE