

Sammanfattning

Karin Holmblad Brunsson
Företagsekonomiska institut-
ionen, Uppsala universitet

Många känner vid det här laget till begreppet *managementmode*. Uppfattningarna om hur organisationer bör styras för att bli framgångsrika kommer och går. Knappast någon organisation vill dock bli anklagad för att införa nya styrformer som tillfälligtvis råkar vara populära. Organisationer vill tvärtom markera att de är speciella.

Ett skäl till att det har blivit populärt med processer kan vara att de – till skillnad från procedurer – tycks förekomma naturligt och därför inte kan hänföras till något *managementmode*. Det hindrar inte att sammansättningar med ordet *process*, som *processorientering*, *processledning* eller *processstyrning*, kan mötas med misstro av dem som blir föremål för sådana nya styrformer och i praktiken utsätts för omorganisation och andra förändringar. Kanske blir det lättare att processorientera en verksamhet om förändringarna genomförs under en unik beteckning. Den här artikeln handlar om Lotta och Esther, framför allt om Esther.

Nyckelord: processorientering, styrning, managementmode, Esther

Abstract

Keywords: management, process orientation, management fashion, Esther

By now many are familiar with the management fashion concept. The views on what constitutes successful management vary, and some management methods are popular for a short while only. It seems doubtful that organizations use transient popularity as an argument for adopting new management methods. Rather, organizations prefer to allude to their unique qualities.

Perhaps processes are popular because, unlike procedures, they seem natural, not man-made. This in turn means that they cannot easily be classified as management fashions. Those subjected to *process orientation* or *process management* may view these management methods with suspicion, however, recognizing yet another reorganization. This article suggests that it is important for managers to give their management initiatives a unique name, like Lotta or Esther.

Offentlig förvaltning
Scandinavian Journal of
Public Administration
14 (1-2): 51-68

© Karin Holmblad Brunsson
och Förvaltningshögskolan,
2010. ISSN: 2000-8058

* **Karin Holmblad Brunsson** är docent vid företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hon är särskilt intresserad av olika managementmetoders innehåll och spridning och har bl.a. skrivit böckerna *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor* (2005) och *The Notion of General Management* (2007). Hon har även översatt Henri Fayols bok *Administration industrielle et générale* till svenska (*Industriell och allmän administration*, 2008).

What's in a name?

Spelar det någon roll vad vi kallar saker och ting? Dramatikern William Shakespeare (eller någon som kallade sig William Shakespeare) lät (1597/1942) sin huvudperson Julia argumentera för att en ros doftar lika gott oavsett vad vi kallar den:

What's in a name? That which we call a rose
By any other word would smell as sweet;
Romeo and Juliet, 2, 2

Andra har i motsats till Julia hävdade att benämningar är minst lika viktiga som det de syftar på. Det gäller exempelvis filosofen Friedrich Nietzsche, som hävdade att ”det är av oändligt mycket större betydelse *vad tingen heter* än vad de är” (1882/1987: 70). Poeten och romantikern Ralph Waldo Emerson gick ett steg längre när han (1844/1957) jämställde benämningar (ord) och handlingar. Det är först när saker och ting har fått namn som deras rätta väsen – och skönhet! – framträder, menade Emerson.

Words are also actions, and actions are a kind of words. (s. 503)
...the beauty of things, which becomes a new and higher beauty,
when expressed. (s. 504)

Julia hänvisade till någonting som de flesta uppfattar som fysiskt påtagligt. En ros tillhör vad språkforskaren Searle (1995) kallar ”råa fakta” (*brute facts*). Nietzsche och Emerson nöjde sig dock inte, som Julia, med att *beskriva*. De ville använda benämningar för att *skapa* föreställningar om världen; det Searle talar om som ”sociala konstruktioner” och ”institutionella fakta” (*social constructions; institutional facts*).

Fortsättningsvis handlar denna artikel varken om rosor, poesi eller filosofi, men däremot om betydelsen av benämningar. Ämnet är något så trivialt som management, närmare bestämt managementmetoden processororientering. Processororientering har införts i en rad offentliga svenska verksamheter och mottagits mer eller mindre entusiastiskt. Frågan här är om själva benämningen *processororientering* underlättar eller försvårar för dem som vill processororientera en verksamhet. Frågan blir intressant, eftersom ordet *process* används som ett positivt förstärkningsord i många sammanhang. Vilken organisation som helst kan också införa processororientering i sin verksamhet. Men eftersom organisationer ofta vill markera att de är unika kan det vara svårt att hävda att de bör styras på samma sätt som alla andra.

Organisationer bör skilja sig åt

Vi lever i vad som brukar kallas ”ett organisationssamhälle”. Åtminstone sedan 1960-talet har forskare lagt märke till att antalet formella organisationer ökar i moderna samhällen (Stinchcombe 1965). Eftersom ingen med blotta ögat kan *se* en organisation behövs det olika sociala arrangemang för att organisationer ska kunna identifieras (Holmblad Brunsson 2002; Brunsson och Holmblad Brunsson 2009):

- redovisning som visar vad som tillhör en organisation och vad som befinner sig utanför organisationsgränserna

- regler för hur beslut ska fattas i organisationen.

Organisationer uppfattas inte som "organisationer" om de inte är speciella i något avseende. Det är t.ex. ingen idé att etablera exakt likadana pizzerior intill varandra. Pizzeriorna bör skilja sig åt vad gäller sortiment, priser, kundbemötande, belysning eller någonting annat som gör att kunder och andra kan skilja den ena pizzerian från den andra. Sjukhus kan visserligen vara närmast identiska, men de bör då förläggas till olika platser. Detsamma gäller annan offentlig verksamhet, som skolor, brandkårer och socialförvaltningar (Holmblad Brunsson 2008).

Ett sätt att markera att en organisation skiljer sig från andra är att ge den ett eget namn. Formellt kan det räcka med ett organisationsnummer från Skatteverket, men i praktiken är det vanligt att de som bildar organisationer ser till att dessa får unika namn, skyddade av Bolagsverket. Många har anslående firmamamn och logotyper, som olika intressenter ska ha lätt att känna igen och tycka om.

Trots att organisationer förutsätts vara unika finns det gott om generella metoder för hur de bör styras. Henri Fayols snart ett hundra år gamla managementrekommendationer (Fayol 1916/1999) har ifrågasatts många gånger, men chefer förutsätts fortfarande ägna sig åt verksamhetsstyrning – management – på likartat sätt och tämligen oberoende av verksamhetens karaktär. Det finns en omfattande managementlitteratur och en världsomspännande managementutbildning som bygger just på dessa förutsättningar. Samtidigt förmärks bland både forskare och praktiker en viss skepsis till nya managementidéer.

Många har hört talas om managementmoden

Enligt Högskoleverkets statistik (2009) har antalet helårsstudenter vid samhällsvetenskaplig fakultet de senaste 20 terminerna (vårterminen 1999-höstterminen 2008) inte understigit 30 000. Som mest fanns vårterminen 2004 drygt 44 400 helårsstudenter vid denna fakultet. Antalet helårsstudenter som läste företagsekonomi har under samma period varierat mellan ca 9 000 och drygt 12 000.

Därför är det inte konstigt om många som nu befinner sig på olika poster i företag och förvaltningar har hört talas om att det finns managementmoden. Eric Abrahamsons ofta citerade artikel "Management Fashion" kom 1996 och därefter har det kommit en hel rad böcker och artiklar som ytterligare penetrerar fenomenet. Redan i själva begreppet mode finns ett ifrågasättande; det hörs att det är fråga om ett övergående fenomen; inte om styrning av bestående värde. Därför är det inte konstigt om de som i sin yrkesverksamhet träffar på nya idéer om hur organisationer bör styras inte omedelbart blir överförtjusta. Ett kritiskt förhållningssätt ska dessutom prägla dem som gått igenom en akademisk utbildning; det är åtminstone statsmakternas ambition (högskolelagen 1 kap. 8 §).

Forskare rapporterar om en uttalad skepsis till nya påståenden om hur företag ska bli framgångsrika. Så här uttalar sig en chef i ett amerikanskt verkstadsföretag:

De senaste arton månaderna har vi fått höra att lönsamhet är viktigare än inkomster, att kvalitet är viktigare än lönsamhet, att människor är

viktigare än lönsamhet, att kunderna är viktigare än våra anställda, att våra stora kunder är viktigare än de små och att tillväxt är nyckeln till framgång. (Pascale 1990: 18-19, översatt från engelska)

Det finns också indikationer på att vissa speciella managementmetoder har fått dåligt rykte. När en chef en gång berättade för en forskare att nu verkade man vara på rätt väg, och fick svaret att företaget tycktes ha satsat på *business process reengineering*, blev han rejält upprörd:

Säg för Guds skull inte det! Jag har inte ens uttalat de hemska bokstäverna BPR. Det skulle ta död på alltihop. Jag säger bara att jag håller på att införa några kloka idéer som ska leda till förbättringar. Samtidigt gör jag mig av med verksamhet som alla tycker är ineffektiv. (Watson 1994: 908, översatt från engelska)

I läroböcker beskrivs processorientering som ett modernt och ”horisontellt” sätt att styra en organisation (t.ex. Lindvall 2001; Ax, Johansson Kullén 2001/2009). Men kanske har man i privat verksamhet redan tröttnat på begreppet (Nilsson 2004). Åtminstone om man får tro Google är intresset för processorientering störst i den offentliga sektorn. Den som söker på *processorientering* träffar (förutom konsulter och reklam för en bok från Studentlitteratur) på idel offentlig verksamhet: bl.a. Region Skåne, Ekonomistyrningsverket, Kungliga biblioteket och Luleå tekniska universitet (Google 2009).

Två offentliga organisationer som har intresserat sig för processorientering är medicinkliniken vid Höglandssjukhuset i Eksjö och Statistiska centralbyrån. Medicinkliniken är en del av det landstingsägda Höglandssjukhuset och har ca 240 anställda fördelade på sju vårdenheter. Statistiska centralbyrån är en central statlig förvaltningsmyndighet med ansvar för att bl.a. samordna Sveriges officiella statistik. Myndigheten har ca 1 400 anställda i Stockholm och Örebro.

Det bägge organisationerna har haft olika förutsättningar för processorientering. Vid medicinkliniken har man arbetat för processorientering sedan mitten av 1990-talet, medan Statistiska centralbyrån efter drygt ett års förberedelser införde processorientering i januari 2008.¹ Trots stora skillnader vad gäller problem, verksamhet, genomförande och resultat av processorienteringen (mer om detta nedan) har bägge organisationerna lockats av just föreställningen att de arbetar med processer. Men de har *benämnt* de förändringar de har planerat och genomfört på olika sätt, och kanske är det avgörande för hur deras ansträngningar har tagits emot. Kanske är det med organisationer som med individer: man vill gärna tro att man är unik – även när man följer modet, eller kanske just då.

Det finns också något tilltalande, naturnära i begreppet process, som det kan vara svårt att stå emot, bl.a. eftersom det tycks visa att det *inte* handlar om något nytt mode.

¹När hänvisning till skriftliga källor saknas bygger redogörelsen på intervjuer; se bilaga.

Processorientering är ett synsätt

I 2000-talets Sverige finns det en påtaglig och utbredd förtjusning i att tala om *processer*. Till snart sagt varje verksamhet som man gillar kan man foga ordet *process*. Därmed tycks man understryka att det handlar om något viktigt, långsiktigt och bra. När det gäller organisationer kan ordet *process* användas för att beskriva så skilda verksamheter som organisationskultur, strategier, ledarskap, innovationer, förändringar, marknadsföring eller politiskt beslutsfattande. Ordet *procedur*, med snarlik betydelse, förknippas däremot med byråkrati, slöseri med tid och pengar och allmänt krångel.

Ett skäl till dessa skillnader kan vara att man med *processer* avser något naturligt, som människor inte rör över, utan som finns där vare sig vi uppfattar dem eller inte. Både Karl Weick, när han utvecklade sina tankar om organisering (*organizing*; 1969/1979), och de som senare har konkretiserat processorientering som managementmetod, som Michael Hammer (1996), talar om att *processer* ska *upptäckas*. *Processer* är alltså inga uppfinningar, som *procedurer* uppenbarligen är. Det betyder att *processer* inte heller bör kunna hänföras till något besvärande managementmode. De som satsar på att upptäcka och beakta sina *processer* ägnar sig tvärtom åt aktiviteter som förväntas ha bestående värde (Hammer 1996).

När *processer* uppfattas som någonting naturligt och redan existerande kan de liksom andra naturfenomen ta sig många uttryck. Följaktligen kan processorienterade organisationer vara utformade på flera olika sätt; det finns till och med förväntningar på att det ska vara på det sättet. Institutet för kvalitetsutveckling SIQ, som aktivt förespråkar processorientering, ritar visserligen bilder som visar hur kärn- eller huvudprocesser, stödjande processer och styr- eller ledningsprocesser förhåller sig till varandra, men man insisterar inte på någon bestämd organisationsutformning. En traditionell linjeorganisation kan mycket väl vara processorienterad, under förutsättning att där samtidigt finns "ett matristänkande" (vilket, understryker SIQ, inte är samma sak som matrisorganisation; Johansson 2009: 4). Med sammansättningen *orientering* blir organisationers förhållande till sina *processer* förhållandevis vagt:

Med processorientering menas ett synsätt/en värdering, som innebär att fokus läggs på hur verksamheten, oavsett formella organisatoriska gränser, skapar värde för sina kunder/brukare och andra intressenter och hur ett kontinuerligt förbättringsarbete genomförs i processen som helhet. (Johansson 2009: 2)

Anhängare av processorientering gör alltså anspråk på att förespråka något större och mer beständigt än en ny managementmetod. Ett nytt synsätt påminner om en filosofi, eller en radikalt annorlunda organisatorisk livsstil:

Process centering is not a project, it is a way of life.
(Hammer 1996: 17)

Kanske är intresset för processorientering en reaktion mot tjugo års (minst!) försök med målstyrning och resultatstyrning. Där har ambitionen varit att koncentrera intresset till *vad* som åstadkoms – resultaten – och effekterna av skilda

resultat. Metoderna för att åstadkomma bestämda resultat eller effekter har däremot delegerats och betraktats som mindre intressanta (Brunsson 1995). Utgångspunkten för processororientering är den rakt motsatta: nu föreställer man sig i stället att kunderna gynnas om organisationer koncentrerar sig på frågan *hur*. Nu syftar man inte längre på en (slösaktig) natur utan återvänder till konventionellt ekonomiskt tänkande: allt slags onödig resursförbrukning (*waste*) ska elimineras.

När organisationer själva får bestämma vad processororientering i praktiken ska betyda kan kunderna definieras på olika sätt och verksamheten ges olika inriktningar. Projektet *Esther* innebar att medicinkliniken i Eksjö började samarbeta med organisationer utanför kliniken, medan Statistiska centralbyråns processororientering främst handlade om interna förändringar av organisation och procedurer.

Det viktigaste är nöjda kunder

Processororientering syftar till att *skapa värde för dem som verksamheten finns till för* (Johansson 2009: 1). Denna utgångspunkt, som anses härröra från Michel Porters värdekedjor (1985; se Røvik 2008), återkommer i flera sammanhang, bl.a. i samband med kvalitetsstyrning (Bergman och Klefsjö 1995) och *business process reengineering* (Hviid och Sant 1994). Det är en utgångspunkt som det kan vara svårt att invända mot, och som därför kan tilltala många som vill genomföra förändringar i någon organisation. När mottot utvecklas, och det handlar om att även *överträffa* kundernas förväntningar (Bergman och Klefsjö 1995), kan en organisation på egen hand avgöra vad som skapar värde för kunden. Om man dessutom med kund kan mena *interna* kunder (Johansson 2009) – och alltså kan definiera sina kolleger som kunder – öppnar sig en rad möjligheter för dem som vill processororientera sin verksamhet.

När medicinkliniken i Eksjö satsade på *Esther* bör både patienter (kunderna) och medarbetare ha varit missnöjda. Sommaren 2000 upplevde kliniken en akut ekonomisk kris. Man behövde minska antalet vårdplatser drastiskt och hade ändå svårt att ge personalen semester (Peterson och Bojestig 2003). Då fanns redan ett nätverk runt den fiktiva patienten *Esther*. Flera års utvecklingsarbete hade i första hand varit inriktat på klinikkens interna arbete. Man hade genomfört idéer allt eftersom de framfördes, vilket hade gjort förändringsarbetet ”spretigt” (Peterson och Bojestig 2003: 1). Nu bestämde man sig för ett mer långsiktigt och systematiskt arbete, som konsekvent utgick från patienternas behov av vård. *Esther*, en äldre kvinna med hjärtsvikt, utsågs som ”typisk” patient och kring henne samlade man olika yrkesgrupper från kliniken, primärvården och kommunerna för att diskutera hur samverkan – även med de anhöriga – skulle kunna förbättra vården (Peterson och Bojestig 2003).

Statistiska centralbyrån kunde däremot inte hänvisa till något stort missnöje hos sina kunder som skäl för sin processororientering. Det nöjd-kundindex som fanns tillgängligt när processororientering infördes gällde 2006. Index hade då stigit jämfört med två år tidigare (från 71 till 73). Även den s.k. leveransenkät, som tillställs alla kunder som betalat mer än 10 000 kronor för ett uppdrag, visade på goda resultat. Det sammanfattande betyget var 8,6 för 2008 jämfört med 8,5 året innan (Statistiska centralbyrån 2009).

De förändringar centralbyrån planerade för var inte heller inriktade mot externa kunder, utan gällde i första hand den interna organisationen och de arbetsmetoder man använde (även om cheferna gärna framhöll att effektivare intern verksamhet förstås skulle gynna kunderna). De interna "kunderna", myndighetens medarbetare, var dock inte särskilt missnöjda med sin arbetsgivare: 2006 års medarbetarenkät visade tvärtom att medarbetarna trivdes på sin arbetsplats (betyg 7,4 på en tiogradig skala). De ansåg att de hade inflytande över sitt arbete (4,1 på en femgradig skala) och hade intressanta, meningsfulla och stimulerande arbetsuppgifter (3,9 på femgradig skala; Statistiska centralbyrån 2009).

Statistiska centralbyrån hade alltså inte lika akuta problem som dem medicinkliniken hade redovisat. I stället beskrevs processororientering som en lösning på framtida problem. Då pekade man å andra sidan på en hel rad problem, som gällde både de anställda (den höga medelåldern), de interna arbetsformerna (den långtgående decentraliseringen, avsaknaden av standardiserade it-system och bristen på dokument som visade hur arbetet genomfördes) och relationerna till regeringen (där det gällde att visa att man arbetade aktivt för att effektivisera verksamheten).

Exemplen visar hur motiven för att införa processororientering kan skilja sig åt. Problemen kan vara mer eller mindre akuta, och förändringarna kan gälla vitt skilda saker. Men förändringar måste ändå komma till uttryck på ett eller annat sätt. Ingen chef kan införa ett nytt synsätt utan att påstå att hon tänker ändra på någonting påtagligt. Ett beslut kan visserligen i sig uppfattas som en handling, som Emerson framhöll (*words are also actions*), men om förändringen är allvarligt menad måste någonting påtagligt så småningom faktiskt också ändras. Med Searles terminologi: sociala konstruktioner och institutionella fakta klarar sig inte utan någon som helst referens till råa fakta:

a socially constructed reality presupposes a reality independent of all social constructions. (Searle 1995: 190)

Förändringar måste manifesteras

Skulle processororientering enbart vara ett synsätt, skulle det vara svårt att avgöra vilka organisationer som egentligen var processororienterade. Det blir lättare för organisationer att visa att de är processororienterade om de markerar sin nya "livsstil" på något påtagligt sätt; inför nya procedurer eller omorganiserar sin verksamhet. "Management måste märkas", säger också en chef i Rosemary Stewarts studie av chefer:

it is not enough for it [management] to be carried out, it must be seen to be carried out. (Stewart 1967: 43)

Tillsammans med primärvården och de tjänstemän som ansvarade för äldre vården i länets kommuner hade medicinkliniken i Eksjö bildat ett nätverk runt Esther. Sommaren 2000 testades detta nätverk på allvar – och visade sig fungera. Tack vare bättre kontakter mellan distriktsläkare och specialistläkare kunde antalet vårdplatser på kliniken minskas utan att kliniken för den skull blev överbelagd. Rutinerna för utskrivning effektiviserades, och köerna för planerad vård

och akutvård samordnades. Verksamheten decentraliserades bl.a. genom att vårdenheterna fick egen ekonomi, personalansvar och ansvar för att patienterna var nöjda. Till patienterna delegerades en del av ansvaret för återbesök, som patienterna själva förväntades ta initiativ till. Samarbetet över organisationsgränserna innebar att ”allt normalt strul” försvann (Peterson och Bojestig 2003: 6).

Medicinkliniken i Eksjö utsågs som föredöme för svensk hälso- och sjukvård 2002. Året därpå vann man det s.k. Götapriset vid Kvalitetsmässan i Göteborg. Priset delas ut till landets bästa förnyelseprojekt, och medicinkliniken vann priset med sin redogörelse för hur man hade utvecklat vården (Peterson och Bojestig 2003).

På Statistiska centralbyrån planerade man för en enda process, statistikprocessen. Denna process skulle stödjas av en ny avdelning, processavdelningen, och utvecklas genom särskilda projekt som diskuterades och stöddes av en ombildad utvecklingsavdelning. Övriga avdelningar, som tidigare haft it-experter och metodstatistiker knutna till sig, skulle i fortsättningen köpa tjänster från processavdelningen och få pengar för utvecklingsprojekt från utvecklingsavdelningen. Ambitionen var att minska antalet it-lösningar – från omkring 130 till 5-10 hoppades generaldirektören. Processororienteringen innebar därmed omorganisation (centralisering), ny interndebitering och en ambition att standardisera. Centralbyråns vision var att räknas bland de fem bästa statistikproducenterna i världen oavsett vilken statistik det gällde. Myndigheten skulle bli en statistikmyndighet av världsklass.

Kritiken mot dessa planer var redan från början hård, inte minst från fackföreningarnas sida. Cheferna talade om besparingar, förenklingar och avsevärda förbättringar för de anställda, som skulle få större ansvar, tätare kontakter med kunderna, lättare att byta arbetsuppgifter och högre lön. Men fackföreningarna befarade att motsatsen skulle inträffa. Man oroade sig för ökad byråkrati, ökade kostnader och en marginalisering av medarbetarna, som man bedömde skulle få svårare att behålla överblicken över olika statistikprodukter. Det fanns farhågor för interna konflikter och svårigheter för myndigheten att behålla personal. Fackföreningarna trodde också att lyhördheten gentemot kunderna skulle försämrats (Saco-S-föreningen vid SCB 2007; ST vid SCB 2007).

Våren 2008 talade anställda vid Statistiska centralbyrån om att verksamheten under årens lopp hade pendlat mellan stark decentralisering och stark centralisering. Generaldirektören hade tidigare genomfört processororientering vid Tullverket; därför var detta hans ”baby”. Andra generaldirektörer hade drivit andra idéer. Det fanns en resignerad inställning till generaldirektörers behov av att göra avtryck och vissa förhoppningar om att det inte skulle betyda särskilt mycket i praktiken – för man ville inte omvandlas till något slags statistikfabrik!

Men när en rad tekniker och nya procedurer kopplades till processororienteringen ökade frustrationen.

Processororientering kopplas till många tekniker

När processer uppfattas som någonting naturligt, som finns i organisationer oberoende av om de uppmärksammas eller inte, och processororientering framför allt är ett synsätt, är det inte konstigt att vitt skilda förändringar kan rubriceras

som ett led i en pågående processororientering. Både vid medicinkliniken i Eksjö och Statistiska centralbyrån kopplades processororienteringen också till en rad olika managementtekniker, både före och efter det att man ansåg sig ha infört själva processororienteringen.

När man vid medicinkliniken bestämde sig för Esther hade man redan under flera år bedrivit olika former av utvecklingsarbete: systematiskt kvalitetsarbete med hjälp av ledningsverktyget QUL (Kvalitet, utveckling, ledarskap), arbete med patientenkäter enligt QSP (Quality, Satisfaction, Performance) och arbete med att koppla ihop vision, strategi och mått med hjälp av balanserat styrkort. (Medicinklinikens vision var ”att gå från nöjda kunder till hängivna fans”.) För mera genomgripande förändringar hade man tillämpat HPR-metoden (Healthcare Process Reengineering), och när det gällde förändringar över huvud taget tänkte man i termer av William Edwards Demings s.k. förbättringscykel: planera, gör, studera, lär (*plan, do, study, act*; Peterson och Bojestig 2003).

Våren 2009 deltog alla kliniker utom en vid Höglandssjukhuset i nätverket kring Esther. En särskild Esther-samordnare hade utsetts och en hel del aktiviteter pågick. Bland annat ordnades öppna möten med representanter för primärvårdsområden, sjukhus och patienter. Alla anställda erbjöds möjlighet att hospitera på någon annan arbetsplats, och man anordnade undersköterskornas dag med olika utbildningsaktiviteter. På kliniken bildade man team kring patienten, där undersköterskor, sköterskor och läkare tillsammans diskuterade hur vården av Esther skulle kunna förbättras. Kliniken hade fått EU-stöd för att utbilda s.k. förbättringscoacher med särskilt ansvar för utvecklingsarbete och säker vård, och fortsatt utbildning med syftet att ”bära Esthers vision vidare” förbereddes (Esther 2009: 3). Man hade också förmått de administrativa cheferna att vid ett speciellt tillfälle direkt möta och samtala med äldre patienter. Den 31 mars hade man firat Esthers namnsdag med särskilt god mat till de äldre på kommunernas äldreboenden.

Under hösten fortsatte aktiviteterna med bl.a. en strategidag, internationella besök och möjligheter att lära sig mer om managementmetoden *lean*. Trots att broschyrer med bilder av ”Esther” distribuerades i olika sammanhang hade Esther utvecklats till att likna en organisation: nyheter förmedlades under rubriken *Aktuellt inom Esther* (Landstinget i Jönköpings län 2009). Under denna rubrik sammanfördes en rad initiativ och managementtekniker, som vid olika tillfällen riktades till skilda kategorier av anställda.

Processororienteringen vid Statistiska centralbyrån förbereddes genom det s.k. Lotta-projektet (benämningen förklaras av att projektet startade på Charlottadagen den 12 maj). Redan tidigare hade man samordnat och centraliserat datainsamlingen, och Lotta-projektet beskrevs som en fortsättning på detta arbete. Nu handlade det om att skapa möjligheter för avdelningarna att samutnyttja register, något som många uppfattade som välmotiverat.

Våren 2009 – ett år efter det att processororientering infördes – hade processavdelningen och den nya utvecklingsavdelningen börjat fungera. Bland personalen – även cheferna – fanns dock uppfattningen att varken arbetsformer eller arbetsmetoder hade förändrats särskilt mycket under året som gått. Avsikten hade varit att processavdelningen under våren och sommaren 2008 skulle ge-

nomföra pilotprojekt för att ”genomlysa” olika statistikprodukter. Projekten skulle därefter tjäna som vägledning för avdelningarnas eget arbete med standardisering. Pilotprojekten var dock kraftigt försenade, bl.a. för att det hade varit svårt att tillsätta tjänster på de nya avdelningarna. ”Det har tagit mycket längre tid än vi trodde”, sa flera chefer. Den generaldirektör som tagit initiativ till förändringarna hade dessutom slutat, vilket några tog som tecken på att förändringarna inte längre var lika angelägna.

När myndigheten fortsatte att engagera sig i nya aktiviteter erinrade man sig tidigare misslyckade försök med kvalitetsstyrning (”TQM fick något jippobetonat över sig”). Tidigare hade man också identifierat goda arbetsmetoder (*current best practices*), men utan att detta fick något genomslag (”rekommendationerna stannade i bokhyllorna”). Vidare hade man för inte så länge sedan engagerat konsulter för att ”genomlysa” olika statistikprodukter, men även det beskrevs som misslyckat (”det var bara konsulterna som lärde sig något”).

Nu höjdes ambitionsnivån, samtidigt som välkända uttryck – framför allt ordet kvalitet – dök upp på nytt (och fick förnyad aktualitet när det hösten 2008 upptäcktes att Statistiska centralbyrån hade räknat fel på inflationen). Våren 2009 planerade man på Statistiska centralbyrån för ett särskilt kvalitetsledningssystem bestående av ett ramverk som European Foundation for Quality Management (EFQM) utformat. Detta ramverk beskrevs som en mer heltäckande ansats än TQM som man tidigare prövat. Vidare skulle man arbeta för ständiga förbättringar med hjälp av Six Sigmas metoder. För marknads-, opinions- och samhällsundersökningar tänkte man använda standarden ISO 20252, där det också finns möjligheter till certifiering (Statistiska centralbyrån 2008). Liksom medicinkliniken hänvisade Statistiska centralbyrån till Demings förbättringscykel. Särskilda kvalitetscoacher tillsattes för att stödja chefer och andra i kvalitetsfrågor, speciellt vad gällde ISO 20252. Man organiserade också team kring de olika produkterna och formaliserade på så sätt samarbetet mellan processavdelningen och de olika ämnesavdelningarna.

Liksom vid Höglandssjukhuset ville man vid Statistiska centralbyrån komplettera de förändringar man från början hade hänfört till processororienteringen med en rad ytterligare managementtekniker. Men medan man vid sjukhuset sammanförde nya initiativ under paraplybeteckningen Esther behöll man vid centralbyrån de ursprungliga benämningarna på dessa tekniker. Processororientering användes inte heller som någon sammanfattande benämning, utan man planerade för att i tur och ordning och var för sig införa de nya teknikerna. De nya förändringar som planerades fick därför inget tydligt samband med tidigare förändringar.

I myndigheten fanns stark irritation över både genomförda och planerade förändringar, som man upplevde som ny och onödig byråkratisering. Avdelningarna hade fått mindre pengar att röra sig med, för nu skulle man finansiera hela processavdelningens personal (ca 190 personer). De nya procedurerna och funktionerna beskrevs som krångliga och tidsödande, utan att man kunde se nyttan med dem. Vad skulle kvalitetscoacherna egentligen göra? Som ett extra irritationsmoment tillkom planer på att rationalisera lokalanvändningen genom att i Stockholm bygga ett s.k. storum med plats för 85-90 personer. Dessa planer

hade inte med processororienteringen att göra, men bidrog till att skapa missnöje med generaldirektören och andra chefer.

Trots kritiken – eller kanske på grund av att processorganisationen inte genomfördes som planerat – tycktes de anställda trivas på Statistiska centralbyrån. Medarbetarenkäten från november-december 2008 visade att medarbetarna fortfarande tyckte att de fick god information och hade intressanta och stimulerande arbetsuppgifter. Däremot hade förtroendet för generaldirektör och överdirektör, avdelningschefer och enhetschefer minskat markant; för generaldirektör och överdirektör med 18 procentenheter och för övriga chefer med 6-7 procentenheter (Statistiska centralbyrån 2009).

Det finns skäl för uppskattning och skäl för kritik

Priser och utmärkelser tyder på att medicinklinikens processororientering genom Esthers nätverk har varit uppskattad (2007 nominerades klinikens mag- och tarmmottagning till Götapriset, som hela kliniken tidigare fått). Processororienteringen vid Statistiska centralbyrån, åtminstone dess första år, blev däremot starkt ifrågasatt. Samtidigt skiljer sig förutsättningarna för processororientering vid medicinkliniken i Eksjö i flera avseenden från dem som gällde för Statistiska centralbyrån:

Man hade olika slags problem. Medicinkliniken i Eksjö kunde hänvisa till akuta personalproblem och ekonomiska problem som argument för nya arbetsformer. Vid Statistiska centralbyrån fanns inte *ett*, påtagligt problem. Snarare målade man upp en hotbild av flera framtida problem, som olika anställda dock kunde uppfatta som mer eller mindre akuta, i vissa fall som chefernas svepskäl för att genomföra förändringar som det saknades goda argument för.

Utgångsläget var olika. Vid medicinkliniken i Eksjö hade man arbetat på traditionellt hierarkiskt vis, med strikta organisationsgränser, strikt åtskillnad mellan öppen och sluten vård och centralt fastställda budgetar. Vid Statistiska centralbyrån var arbetet starkt decentraliserat. De anställda var vana vid att självständigt få bestämma över sitt arbete. De hade stor frihet att själva eller tillsammans med sina kunder välja it-lösning, och avdelningarna fungerade (som någon uttryckte det) mer eller mindre som "företag i företaget".

Man förberedde sig på olika sätt. Medicinkliniken i Eksjö hade under flera år, och uppenbarligen framgångsrikt, arbetat med att effektivisera sitt interna arbete. När Esther genomfördes på allvar hade många diskussioner redan förts, och det fanns etablerade kontakter utanför medicinkliniken att förlita sig till. Vid Statistiska centralbyrån arbetade man på motsatt sätt: visserligen förbereddes projektorganisationen genom Lotta-projektet, men omorganisationen uppfattades ändå som abrupt, utan att det var klargjort hur arbetsfördelningen skulle se ut. Vid myndigheten fanns därtill en tradition av förbättringsprojekt som många anställda betraktade som misslyckade och där man såg likheter med de förändringar som processororienteringen förde med sig.

Verksamheten gällde därtill olika saker. Både för medicinkliniken i Eksjö och Statistiska centralbyrån var det befogat att tänka i termer av processer, och i bägge fallen satsade man på *team*; runt bestämda patienter respektive bestämda

statistikprodukter. (Just team har också förknippats med processororientering; se Bengtsson, Lind och Samuelson 2000.) I Eksjö handlade det om att Esther skulle få bästa tänkbara vård, givet ekonomiska begränsningar, och för Statistiska centralbyrån om att producera statistik av hög kvalitet till låga kostnader. Verksamhetens karaktär kan ha bidragit till att processororienteringen tog sig olika uttryck. Patienter är på ett påtagligt sätt själva involverade i vården, medan statistikanvändare (som framgår av benämningen) oftast kommer i kontakt med statistiken efter det att en statistikproducent anser att den är färdig.

Kundkontakterna hade olika karaktär. Både patienter och statistikanvändare kan förvänta sig att experter deltar i utformningen av de tjänster de efterfrågar. Patienter är beroende av personal med skilda kvalifikationer och specialiteter. I olika skeden av ett sjukdoms- eller tillfrisknandeförlopp kan de förvänta sig personlig kontakt med skilda yrkeskategorier. Statistikanvändare behöver inte komma i kontakt med eller över huvud taget känna till de specialister som arbetat med en bestämd produkt. Det räcker att de litar på att den färdiga statistikprodukten håller hög kvalitet.

Och inriktningen skilde sig åt. För patienter är det viktigt att vården fungerar oberoende av vem som formellt har ansvar för den. Statistikanvändare ska också kunna lita på statistik som har producerats av någon myndighet eller privat organisation. Men medan skilda vårdgivare är beroende av varandra, har statistikproducenter ofta hela ansvaret för en bestämd produkt. Därför verkar det rationellt att medicinkliniken i Eksjö utformade sin processororientering som ett samverkansprojekt mellan skilda formella organisationer, medan Statistiska centralbyrån däremot satsade på sin interna organisation.

Det finns alltså en rad omständigheter som förklarar att processororienteringen vid medicinkliniken i Eksjö blev mer uppskattad och ledde till fler påtagliga förändringar än processororienteringen vid Statistiska centralbyrån. Förutom att radikalt skilda förutsättningar gällde för de båda organisationernas arbete är jämförelsen orättvis i ett viktigt avseende: förändringarna vid Statistiska centralbyrån har genomförts ganska nyligen. Kanske tar det tid att genomföra så genomgripande förändringar. Det skulle i så fall betyda att ett positivt resultat visar sig först efter några år, när de anställda har vant sig vid och lärt sig uppskatta förändringarna. (Att förtroendet för cheferna minskade mellan 2006 och november-december 2008 kan lika gärna bero på missnöje med det planerade storummet som med processororienteringen.)

Men det kan också hända att uppskattning respektive misstro kan förklaras med de *benämningar* som förändringsprojekten fick i de olika organisationerna.

Vilken roll spelar namnet?

Det finns flera skäl till att många tycks vara förtjusta i begreppet process. Ett skäl är de naturliga konnotationer begreppet tycks ha; ett annat att ordet kan fungera som positivt förstärkningsord i många olika sammanhang. Härigenom kan positiva signaler spridas från ett verksamhetsområde till ett annat. Med processbegreppet inverteras den unga Julias påstående: Julia hävdade att ett namn inte har någon betydelse; en ros doftar lika gott oavsett vad den kallas. De som

talar om processer har i stället tillgång till ett namn som får en rad skilda företeelser att ”dofta gott”. I detta fall är det dock knappast gudabenådade poeter, som Emerson såg som de främsta namngivarna, som bidrar till förskönandet. Snarare är det – kanske typiskt för det föga romantiska 2000-talet – organisationsforskare och organisationskonsulter som får olika organisatoriska företeelser att framstå som naturliga och välmotiverade (Røvik 2008).

Till skillnad från ordet process är *processororientering* är ett långt, abstrakt och över huvud taget besvärligt ord, som därtill direkt förknippas med styrning av organisationer, management. Som framgått råder det ofta delade meningar om vilken managementmetod som är mest effektiv. Själva begreppet processororientering kan ge obehagliga associationer till maktutövning, hierarki och ofrihet för underlydande (Holmblad Brunsson 2005). Det finns inte heller någon managementteori som kan stärka den allmänna tilltron till just metoden processororientering (Holmblad Brunsson 2007).

Därför är det knappast förvånande om processororientering inte väcker någon större entusiasm hos dem som ska utsättas för denna managementmetod. Det gäller speciellt dem som erinrar sig hur andra managementmetoder har kommit och gått och dem som genom sin utbildning har fått lära sig att management ofta har något modebetonat över sig. I litteraturen kring processororientering finns också en viss vaksamhet mot detta och andra uttryck som brukar förknippas med management; bokstavskombinationen BPR kan rentav uppfattas som ”hemska” (Watson 1994; se ovan). Samma slags vaksamhet framkom vid intervjuer med anställda på medicinkliniken i Eksjö och Statistiska centralbyrån.

Vid medicinkliniken i Eksjö introducerades en rad managementtekniker innan projektet Esther introducerades. De som redogör för detta arbete uttrycker visserligen stor tillfredsställelse med resultaten, men förmedlar samtidigt skepsis mot själva begreppen, inklusive de många förkortningarna. De nämner särskilt att de undviker att använda dessa benämningar och förkortningar (Peterson och Bojestig 2003: 4).

Vid Statistiska centralbyrån kom själva ordet *process*, och speciellt ord sammansatta med process – processororientering, processledning, processtyrning – att råka i vanrykte. Man associerade nu inte längre till processer i största allmänhet, utan till sin egen omorganisation med åtföljande – som man tyckte – onödiga och dyrbara procedurer. Erfarenheter som man ogillade gjorde att ett ord som andra uppfattar som positivt fick dålig klang. ”Vi försöker komma bort från ordet process, vi vill se den nya organisationen som något naturligt”, sa en chef, som (kanske inspirerad av Toyotas managementrekommendationer) föredrog uttrycket ”Så här jobbar vi på SCB.”

Ett ord som innefattas i begreppet processororientering, men som uppenbarligen har fått dåligt rykte är ordet *matrisorganisation*. Som framgått beskriver Institutet för kvalitetsutveckling SIQ processororientering som ett matristänkande, men samtidigt är man noga med att markera att det inte handlar om någon formell matrisorganisation (Johansson 2009). Vid Statistiska centralbyrån fanns ett liknande förhållningssätt: ”vi undviker ordet matrisorganisation för att slippa besvärliga diskussioner”, som en chef uttryckte saken. När man vid medicinkliniken i Eksjö och Statistiska centralbyrån tillsatte kvalitetscoacher för att stödja

verksamhetscheferna byggde man in ett slags matrisorganisation i respektive linjeorganisation – men utan att det omtalades på det sättet.

Dessa attityder visar att organisationer värnar om sin egen – unika – identitet. Om organisationer är speciella – och angelägna om att markera att de är speciella – kan det upplevas som både motsägelsefullt och störande om de utan påtagliga besvär kan styras på samma sätt som alla andra. Det borde gå lättare att införa en ny managementmetod, om förändringarna presenteras som unika och särskilt anpassade till den unika organisationen. För att åter anknyta till Friedrich Nietzsche: planerade förändringar kan få dåligt rykte bara för att de har samma namn som en välkänd managementmetod.

Genom att ge förändringsprojekt unika benämningar – kvinnonamn – återförde både Statistiska centralbyrån och medicinkliniken sina nya synsätt till något som kan uppfattas som fysiskt påtagligt (*brute fact*). Lotta och Esther var visserligen inga rosor, men de var speciella för respektive organisation. Det var ingen hemlighet att namnen användes metaforiskt, som sammanfattande beteckningar för olika aktiviteter, eller som en managementmetod. Trots det kunde vem som helst, parallellt med att man engagerade sig i förändringsarbete som uppfattades som unikt för den egna organisationen, associera till en kvinna.

Statistiska centralbyråns Lotta-projekt blev uppskattat främst för att det handlade om en standardisering som många ansåg välmotiverad. Men en bidragande orsak kan faktiskt ha varit att projektet var (uppfattades vara) myndighetens eget projekt. Redan det faktum att Tullverket hade infört processororientering kunde däremot göra anställda i Statistiska centralbyrån tveksamma till detta begrepp. Förhållandena var inte desamma i de bägge myndigheterna – och förresten hade nog den nya generaldirektören i Tullverket redan genomfört andra förändringar; processororienteringen hade nog misslyckats, förmodade vissa anställda vid Statistiska centralbyrån. Något Lotta-projekt vid Tullverket hade man dock inte hört talas om.

Att, som ledningen för medicinkliniken i Eksjö, införa processororientering under en unik benämning, kan på liknande sätt ha bidragit till att nya managementtekniker accepterades – och fortsättningsvis accepteras – av de anställda. Esther fungerar som en samlingsbeteckning för en rad initiativ på managementområdet, vilket ger sjukhusledningen frihet att successivt pröva nya idéer. På det sättet liknar Esther processororientering; och Esthers tillskyndare skulle liksom förespråkarna för processororientering kunna hävda att Esther är mycket mer än en managementmetod; det är fråga om ett synsätt, till och med en organisatorisk livsstil. Nya managementidéer kan hämtas från näringsliv och annan offentlig verksamhet och kan mycket väl innehålla inslag av managementmode. Men det märks mindre så länge Esther finns och används som ett angeläget argument för förändringarna.

Det är svårt att i största allmänhet invända mot att äldre damer med hjärtsvikt inte ska få bra vård. Det blir ännu svårare när dessa äldre damer inte betraktas som en anonym patientgrupp jämförbar med alla andra, utan det finns en speciell individ, låt vara fiktiv, som man särskilt månar om. Esther dyker upp på bilder i många sammanhang. Hon firar namnsdag som vilken äldre dam som helst. Och hon finns bara i Jönköpings län.



foto: Camilla Hammarlund

Referenser

- Abrahamson, Eric (1996) Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Ax, Christian; Johansson, Christer; Kullven Håkan (2001/2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bengtsson, Lars; Lind, Johnny; Samuelson, Lars (2000) *Styrning av team och processer, Teoretiska perspektiv och fallstudier*. Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Bergman, Bo; Klefsjö Bo (1995) *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, Karin (1995) *Dubbla budskap, Hur riksdagen och regeringen presenterar sitt budgetarbete*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Brunsson, Nils och Holmblad Brunsson, Karin (2009) Konsten att vara chef, i Sten Jönsson och Lars Strannegård (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Emerson, Ralph Waldo (1844/1957) The Poet, i Norman Foerster (red.) *American Poetry and Prose*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Esther (2009) Utbildning Esther Förbättringscoacher, Esther: Nätverk för utveckling av äldreården på Högländet.
- Fayol, Henri (1916/1999) *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Google (2009) sökning på *Processorientering*, 72 700 träffar den 4 november 2009.
- Hammer, Michael (1996) *Beyond Reengineering, How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*. New York: HarperBusiness.
- Holmblad Brunsson, Karin (2002) *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Holmblad Brunsson, Karin (2005) *Ekonomistyrning – om mått makt och människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmblad Brunsson, Karin (2007) *The Notion of General Management*. Malmö: Liber/Copenhagen Business School Press.
- Holmblad Brunsson, Karin (2008) Some Effects of Fayolism, *International Studies of Management & Organization*, 38(1): 30-47.
- Hviid, Johan; Sant, Knud (1994) *Business Process Reengineering, Fokus på förretningsprocesser*. Børsen Bøger.
- Högskolelag, SFS 1992:1434.
- Högskoleverket (2009) Statistik om högskolan, tillgänglig på www.hsv.se (den 28 oktober 2009).
- Johansson, Ingvar (2009) *Processorientering*. Göteborg: Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ.
- Landstinget i Jönköpings län (2009) Aktuellt inom Esther, tillgängligt på www.lj.se (den 4 november 2009).
- Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning, Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Nietzsche, Friedrich (1992/1987) *Den glada vetenskapen*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Nilsson, Göran (2004) Processorientering och styrning – Ökat fokus på regler eller värderingar? *Bonnier Ledarskapshandböcker – Ekonomistyrning*. Stockholm: Bonnier Business Publishing.
- Pascale, Richard T. (1990) *Managing on the Edge, How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Simon and Schuster.
- Peterson, Anette; Bojestig, Mats (2003) Ta bort sängar för att ge plats åt patienterna, Eksjö: Medicinkliniken, Höglandssjukhuset – tillgänglig på www.kvalitetsmassan.se (den 11 maj 2009).
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior performance*. New York: The Free Press.
- Røvik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället, Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Saco-S-föreningen vid SCB (2007) Förslag till processledning vid SCB, P3S3b, remissvar den 27 augusti 2007.
- Searle, John R. (1995) *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.
- Shakespeare, William (1597/1942) Romeo and Juliet, i W.A. Neilson och C.J. Hill (red.) *The Complete Plays and Poems of William Shakespeare*. Cambridge, MA: Houghton Mifflin Company.
- Statistiska centralbyrån (2008) SCB:s kvalitetsledningssystem, powerpointpresentation av Åke Pettersson den 21 november 2008.
- Statistiska centralbyrån (2009) SCB:s verksamhetsbeskrivning 2009 enligt The EFQM Excellence Model, den 9 mars 2009.
- ST inom SCB (2007) ST:s synpunkter på slutrapport om processledning del 2, remissyttrande den 27 augusti 2007.

- Stewart, Rosemary (1967) *Managers and Their Jobs, A Study of the Similarities and Differences in the Way Managers Spend Their Time*. London: Macmillan.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965) Social Structure and Organizations i James G. March (red.) *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally & Co.
- Watson, Tony J (1994) Management 'flavours of the month': their role in managers' lives, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(4): 893-909.
- Weick, Karl E. (1969/1979) *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

Bilaga: Underlag för iakttagelser och slutsatser

Iakttagelser och slutsatser i artikeln bygger på skriftliga källor och intervjuer.

Redogörelsen för hur processorienteringen inleddes och initierades på medicinkliniken, Högländssjukhuset i Eksjö, är huvudsakligen baserad på skriftligt underlag, speciellt den prisbelönade uppsatsen av Anette Peterson och Mats Bojestig (2003). Våren 2009 intervjuade jag den tjänsteman som numera är samordningsansvarig för Esther samt en vårdenhetschef vid medicinkliniken. Jag intervjuade då också en av initiativtagarna till Esther, Mats Bojestig, numera planeringschef vid Jönköpings läns landsting.

Som underlag för redogörelsen för Statistiska centralbyrån har jag förutom de skriftliga källor jag refererar till intervjuat tjänstemän på olika nivåer i myndigheten. Våren 2008 gjorde jag sammanlagt sju intervjuer: med generaldirektören, tre avdelningschefer, ordförande i de två fackföreningarna samt ytterligare en anställd. Våren 2009 intervjuade jag samma personer på nytt, även den generaldirektör som bytt arbete. Jag intervjuade då också den tillförordnade generaldirektören samt den tjänsteman som fått ansvaret för kvalitetsutveckling (sammanlagt nio intervjuer).