

Orsaksbaserad styrning: om konsten att undvika över och understyrning

Magdalena Smeds
Helixkonferensen
16 oktober 2022

Om mig

Civilingenjör i Maskinteknik – Kvalitets- och verksamhetsutveckling (2016)

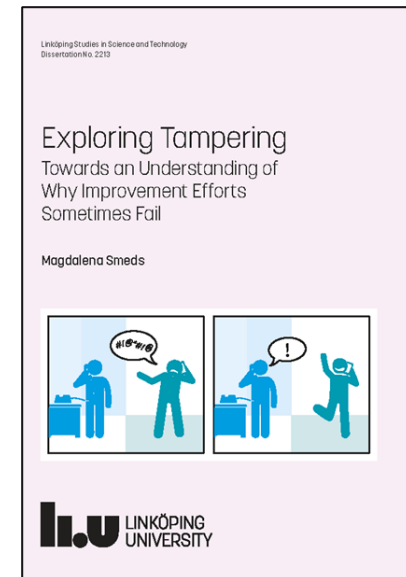
Doktor i Kvalitetsteknik vid Linköpings Universitet (finansierad av HELIX competence centre) (2016-2022)



Hur påverkar införandet av
standardiserade vårdprocesser
vårdkvaliteten för patienter med
komplexa vårdbehov (2016-2019)

[Länk](#)

Överstyrning – varför leder våra
försök att lösa vardagsproblem till
försämring snarare än förbättring
(2019-2022)



[Länk](#)

PREMIUM



PROJEKTLEDNING

Därför misslyckas megaprojekt

Projekt i mångmiljardklassen som till exempel sjukhus- och vägbygge har blivit allt vanligare. Men hur kommer det sig att dessa megaprojekt så ofta leder till misslyckanden, som till exempel spräckta tids- och kostnadsramar? Det är en fråga som Lars Löfgren på Försvarshögskolan försöker besvara i en färsk avhandling.

🕒 28 december 2020

FÖRBÄTTRINGSARBETE

Därför misslyckas småföretagens

**Otillfredställande utfall i
systematiskt förbättringsarbete och
vardaglig problemlösning**
(t ex Antony et al., 2019; Longbottom och Hilton 2011; Sanchez-Ruiz et. al, 2019)
(t ex Choo et al., 2015; Furlan et al. 2019; Tucker et al. 2002)

Därför misslyckas projektet

Projekt som fallerar är en stor kostnad för företag. Men genom att tidigt se varningssignalerna i projekten så går det att undvika de vanligaste fallgroparna.

🕒 3 maj 2010

Därför misslyckas förändringsarbete

I de allra flesta fall misslyckas planerade förändringar. I boken Illusion eller verklighet? – planerade förändringar i företag, diskuterar författarna olika förhållanden som ...

🕒 26 augusti 2008

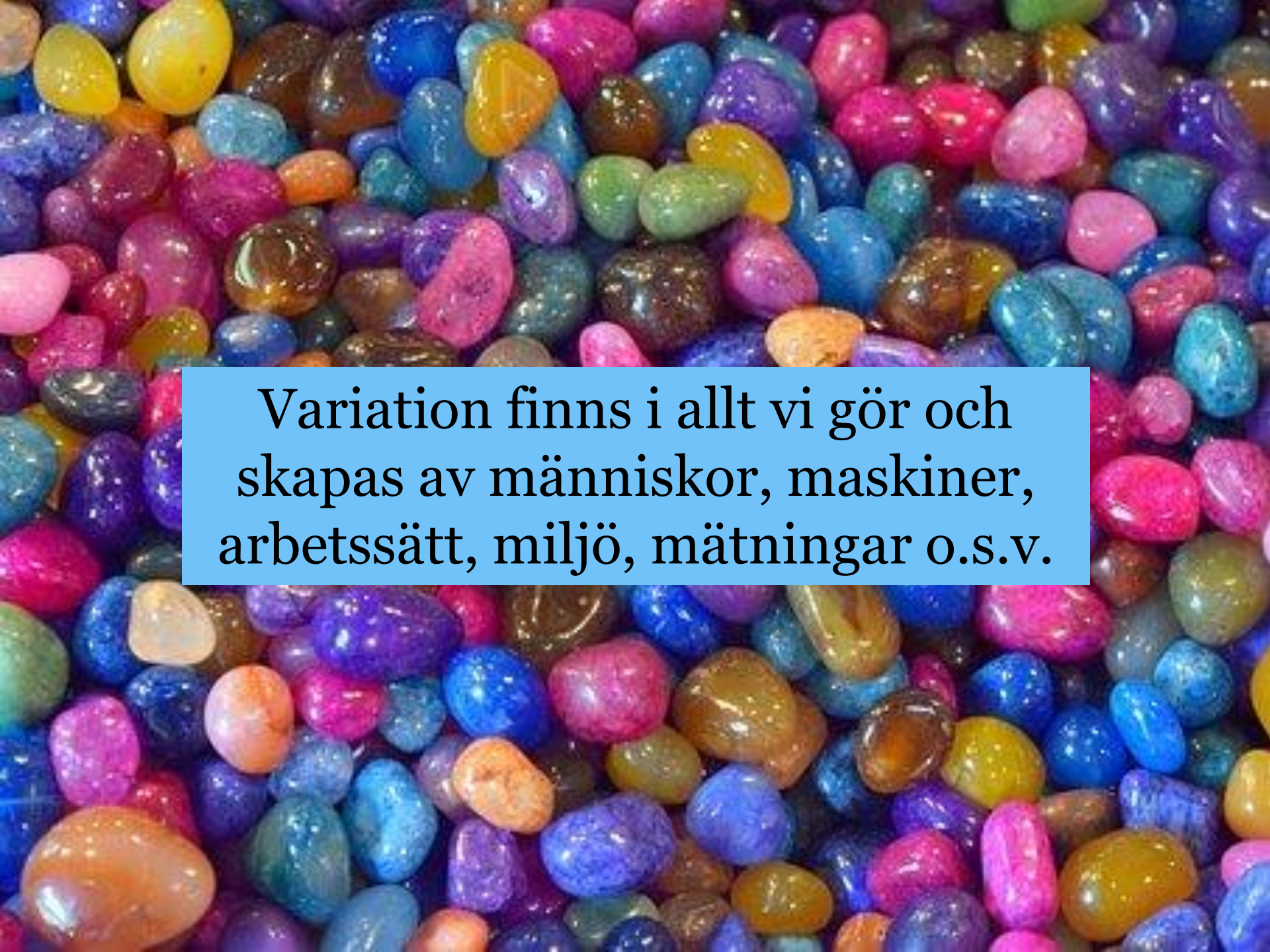
Källa: [Kvalitetsmagasinet](#)

Förändring är bra! Men vi behöver fundera över vilka bollar som är värda att springa på.

Det vi ska prata om idag gäller alltså inte i första hand planerad förbättring utan när vi vill göra åtgärder som en reaktion på enstaka händelser/problem!

Forskningen visar att

“... people sometimes display very strong emotional reactions to events that, from an outsider’s perspective, far exceed the response necessary to deal with the situation, if indeed any response is needed at all. In many instances, seemingly trivial events provoke strong, sometimes explosive reactions that seem disproportionate to the seriousness of the precipitating event.”



Variation finns i allt vi gör och skapas av människor, maskiner, arbetssätt, miljö, mätningar o.s.v.



Slumpmässiga variationsorsaker

Kontinuerliga orsaker där
varje enskild orsak har liten
påverkan

Väder, trafiktäthet, vägförhållanden

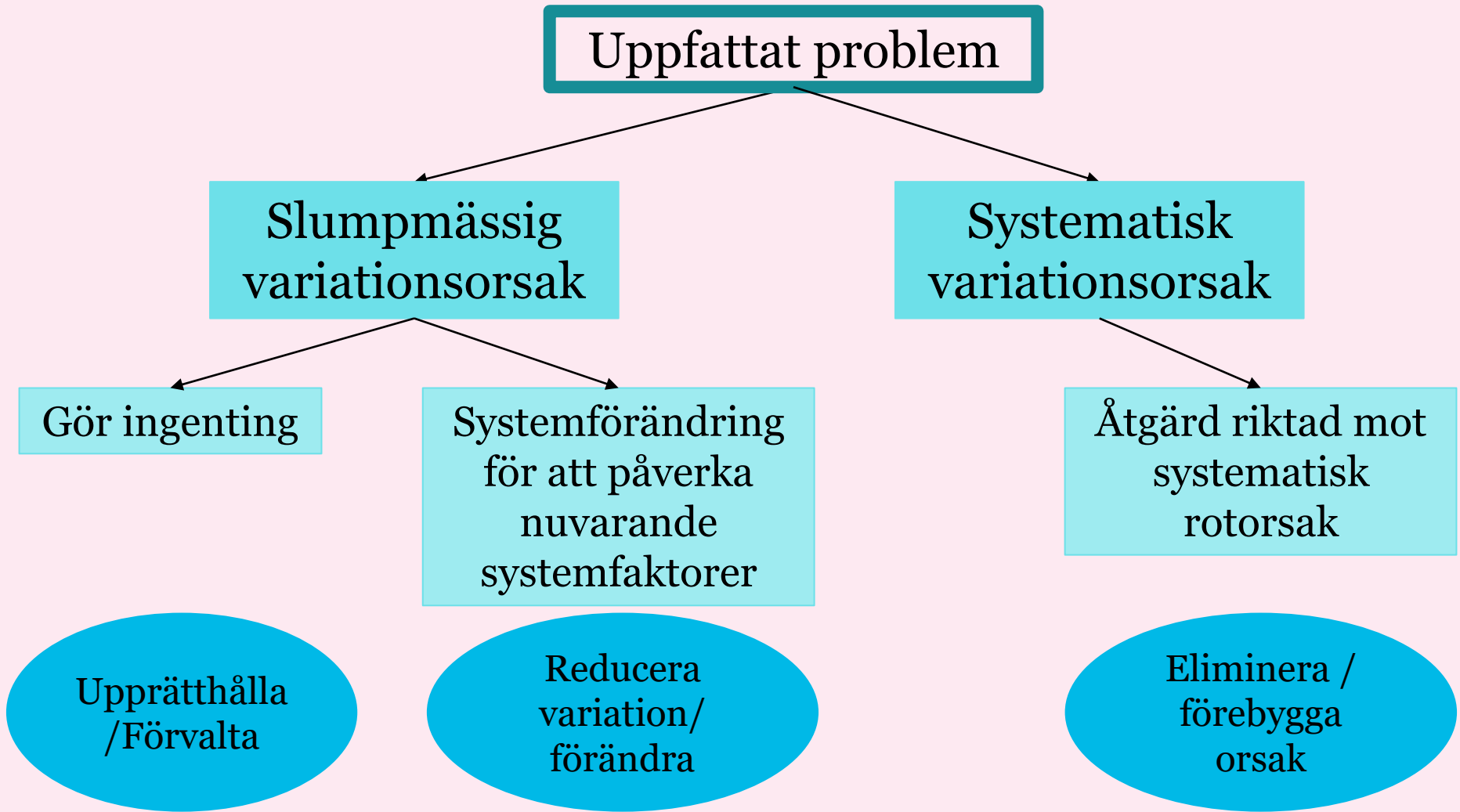
Systematiska variationsorsaker

Sporadiska orsaker som får
stor påverkan

*Byggarbete, olyckor,
översvämning*

(Shewhart, 1931)

Hur bör vi agera enligt kvalitetsteorin?



Styrning är åtgärder som vidtas för att påverka en process och/eller ett resultat.

Traditionella definitioner

'Överstyrning'
Vi agerar för ofta och för mycket

Typ I fel
Reagera på ett utfall som att det kom från en systematisk variationsorsak när den kommer från en slumpmässig variationsorsak.

dvs ...
vi försöker påverka någon systemfaktor när vi inte behöver göra något alls

'Understyrning'
Vi agerar för sällan och för lite

Typ II fel
Reagera på ett utfall som att det kom från en slumpmässig variationsorsak när den kommer från en systematisk variationsorsak.

dvs ...
vi gör ingenting när vi borde försöka påverka någon systemfaktor

'Moderna' definitioner

'Överstyrning'
Vi agerar för ofta och för mycket

En åtgärd på ett upplevt problem, som inte är riktad mot den grundläggande orsaken till problemet och som leder till en försämring av processen eller processutfallet.

(Fritt översatt från Smeds, 2021)

'Understyrning'
Vi agerar för sällan och för lite

Utebliven åtgärd på ett upplevt problem som leder till en fortsatt bristfällig process eller ett otillfredsställande processutfall.

*En nyckel för att undvika över- och
understyrning kan vara
orsaksbaserat beslutsfattande
dvs att*

**adressera rätt
problem,
på rätt sätt och i
rätt omfattning**

Hur olika tillvägagångssätt kan leda till över- eller understyrning

Ingen åtgärd

stoppa huvudet i sanden

- Ignorerar känt problem eller missar signaler om närvarande problem
- Passivitet, vänta-och-se
- Problem kvarstår, förvärras

Kringgå

genvägar är senvägar

- Symptom åtgärdas (istället för grundorsak)
- Symptomatiskt justera, addera, subtrahera eller genomföra alternativa handlingar
- Problem kvarstår, återkommer

Lokal förändring

Inte se längre än näsan räcker

- Problem eller förbättringspotential identifieras lokalt
- Lokalt 'fokuserad' lösning
- Skapar negativa sidoeffekter i andra delar

System förändring

Catch-22

- Reagerar på återkommande symptom
- Ond-spiral av 'brandsläckning'
- Skapar parallella arbetssätt, 'bredvidsystem'

System förändring

När vi ändå är igång

- Problem eller förbättringspotential identifieras
- Oproportionerlig vision
- Oproportionerlig lösning, 'resursslukare'

(Smeds, 2022)

Varför överstyr vi?

Kognitiva drivkrafter

- Letar efter lösningar som är 'tillräckligt bra'
- Övertro på den egna förmågan
- Hur ett problemet prestenteras av andra
- Tidigare erfarenheter
- Redan investerade resurser

Motiverande drivkrafter

- Ekonomiska drivkrafter
- Vilja att vara med och förändra
- Undvika skuld känslor att inte gjort sitt yttersta

Emotionella drivkrafter

- Rädsla/osäkerhet inför konsekvenserna
- Stress
- Konflikträdsla
- Stolthet
- Hopplöshet

Interna drivkrafter

(Smeds et al., 2022)

Varför överstyr vi?

Motiverande drivkrafter

- Relationella drivkrafter
- Efterlevnad av interna rutiner
- Leva upp till externa förväntningar

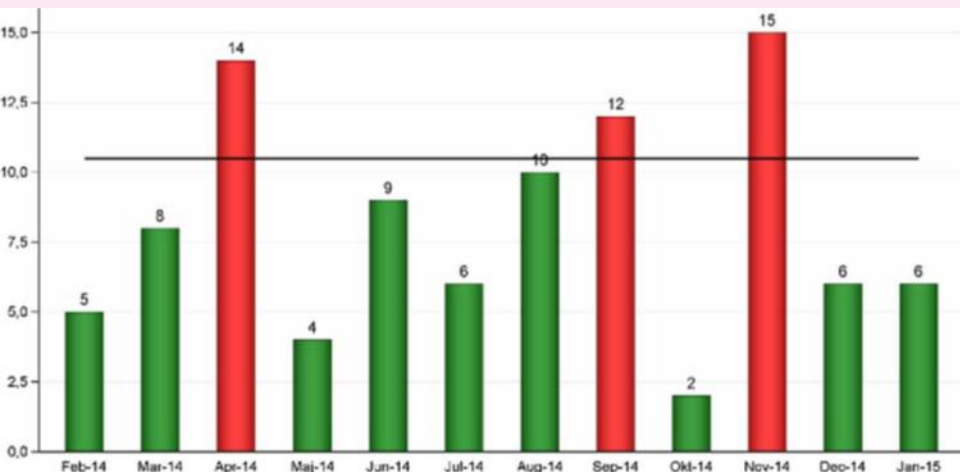
Emotionella drivkrafter

- Misstro mot andras förmåga
- Besvikelse över utfall
- Frustration
- Överraskning

Externa drivkrafter

Våra arbetssätt/processer kan också uppmuntra överstyrning t ex rutiner för avvikelshantering & målstyrning

‘95% av organisationens prestationsvariation skapas av systemet
endast 5% skapas av individerna’



(Anhøj J, Hellesøe A-MB, 2007)

10.2 Avvikelse och korrigerande åtgärd

10.2.1 När en avvikelse inträffar (inklusive de som uppkommer till följd av klagomål) ska organisationen:

- reagera på avvikelserna och i tillämplig utsträckning:
 - vidta åtgärder för att hantera och korrigera den;
 - hantera konsekvenserna;
- utvärdera behovet av åtgärder för att eliminera orsakerna till avvikelserna, så att de inte inträffar på nytt eller på annat håll, genom att:
 - granska och analysera avvikelserna;
 - fastställa orsakerna till avvikelserna;
 - undersöka om liknande avvikelser finns eller skulle kunna inträffa;
- vidta nödvändiga åtgärder;
- granska vilken verkan genomförda korrigerande åtgärder har haft;
- uppdatera risker och möjligheter som fastställts under planeringen, om det är nödvändigt;
- göra ändringar i kvalitetsledningssystemet, om det är nödvändigt.

Korrigerande åtgärder ska stå i proportion till konsekvenserna av de påträffade avvikelserna.

(ISO9001:2015)

Kan ökad tillgång till kundåterkoppling leda till ökad överstyrning?¹⁷

Kontakt Linköping får kritik för att försvåra kontakt

corren.se, Linköping 24 mars 2022 07:37, 2022-04-12

De senaste veckorna har vi rapporterat om flera fall av bristande kontakt mellan medborgare och kommunen, och kritik har framförts mot den tre år gamla tjänsten "Kontakt Linköping".

I januari skrev vi om prästen Kjerstin Petrelius Allard som försökt få kommunen och Tekniska Verken att laga trasiga lyktor i Skäggetorp. Hon berättade: "Jag har haft sju skriftliga kontakter och flera telefonsamtal. Det har varit svårt att komma i kontakt med någon person och få rätt svar. Under tiden har det varit mörkt, ingen har lagat ljusinstallationen som fungerar både som belysning och konstverk."

Först [efter Correns publiceringar](#) blev det en reaktion. "Man kan ju undra varför det ska vara så svårt för oss medborgare att få kontakt med kommunen och tjänstemän som har hand om frågor som man vill ta upp", sade hon då.

Chefen för Kontakt Linköping, Martin Liabäck, beklagar de negativa upplevelserna i kontakten med kommunen, men menar att undersökningar visat att invånarkontakten förbättrats kraftigt sedan Kontakt Linköping infördes för tre år sedan. I ett mejl skriver han bland annat:

"Vi vann just pris för bästa förändringsresan 2020–2021 bland både privata och offentliga aktörer som använder sig av Brilliants kundundersökningsverktyg. Vi jobbar hårt för att ständigt förbättra oss, men är självklart inte fullt i mål ännu."

Enligt Martin Liabäck hanterade Kontakt Linköping 280 000 ärenden under 2021.

"Vi som kommun har kommit långt i vårt arbete med att hjälpa kunder på ett snabbt och effektivt sätt. (...) Jag beklagar verkligen att medborgare uppfattar att vi inte tar deras frågor eller anmälningar på allvar. Vi har en fantastisk grupp medarbetare som arbetar med det här mycket dedikerat och engagerat hela dagarna och de kämpar för att kunna ge snabb, korrekt och trevlig service till alla som kontaktar kommunen via Kontakt Linköping. De ärenden vi inte kan svara på direkt lägger vi i ett ärendehanteringssystem och skickar till berörd förvaltning och enhet för vidare hantering."

Forskning (t ex Birch-Jensen et al., 2020) visar att digitaliseringen bidragit till ökade förväntningar på snabba och personifierade svar.

Hur kan vi motverka överstyrning?

Ingen åtgärd

stoppa huvudet i sanden

- Ta tag i problem direkt när de uppstår
- Ok att medvetet 'avstå' från att agera

Kringgå

genvägar är senvägar

- Sluta agera på symptom – hitta grundorsaken
- Ifrågasätt och förändra bristfälliga processer och rutiner

Lokal förändring

inte se längre än näsan räcker

- Samla berörda parter och dela betraktelsesätt
- Lyssna på motstridiga synpunkter
- Acceptera att det kan finnas flera lösningar
- Skapa en gemensam plan

System förändring

catch-22

- Sluta 'brandsläcka' – hitta grundorsaken (trigger)
- Sluta använd 'bredvidsystem' – återgå till ordinarie arbetssätt och påminn varandra om detta

System förändring

när vi ändå är igång

- Ifrågasätt behovet av större förändring
 - Om behov finns – skapa förbättringsprojekt

Hur kan vi motverka överstyrning?

Motstå instinkten att agera på enstaka händelser

- Dra inte förhastade slutsatser om problemets orsak eller dess lösning
- Ta reda på fakta och samla information innan åtgärder sätts in

Lita på de processer och rutiner som finns i organisationen ...

- men ifrågasätt de som inte genererar tillfredställande resultat

Låt problemlösningen ske där förstahandskunskapen finns och ...

- tydliggör problemlösningsansvar

Ta beslut som strider mot egna antaganden

- Utmana dina egna antaganden genom att bjuda in och lyssna på dem med förstahandskunskap
- Lita på andras kompetens

Känner du igen dig?

Vill du och din organisation vara med i en intervjustudie om hur organisatoriska aspekter kan leda till överstyrning?

Hör av dig till mig!

magdalena.smeds@liu.se

Projektstart hösten 2023.

Tack för att ni deltog!
magdalena.smeds@liu.se

www.liu.se