

Organisationens Ledningssystem

En grundläggande metafor

Att leda en organisation är som att köra bil.

Man har ett mål. Med bilen vill man ta sig till en bestämd plats, med organisationen vill man leverera en viss vara eller tjänst.

Det krävs *resurser* i båda fallen. Bensinen måste räcka till nästa mack; organisationens pengar måste räcka tills kunden betalar eller – om det gäller offentligt finansierad verksamhet – tills nästa anslag utbetalas. Bilen måste ha en förare som behärskar den; organisationen måste ha medarbetare som kan sitt jobb.

Man måste välja *strategier*. Vilken väg ska vi ta för att komma till vårt mål? Den breda raka men något längre, eller den smala krokiga genvägen? Ska vi ha en tillförlitlig och väl underhållen bil så att vi vet att den håller, eller ska vi ha verktygslådan med oss och reparera det som går sönder utmed vägen? Ska vi producera varan eller tjänsten rätt från början, eller ska vi fixa till det i efterhand om kunden inte blir nöjd i första försöket?

Man måste ha en *policy*. En policy handlar om moral. Ska vi gasa på för fullt, respektive jobba kortsiktigt och göra snabba klipp? Har vi tur kommer vi fram tidigt respektive tjänar mycket pengar, men vi riskerar att mista körkortet och kunderna. Eller ska vi köra ansvarsfullt i samverkan med våra medtrafikanter, kunder och leverantörer? Ska vi köra billigt i en gammal bil som läcker olja och spyr ut avgaser och dumpa vårt avfall i en grop bakom fabriken? Eller ska vi ta ansvar för miljön?

Man måste *styra* den operativa verksamheten annars hamnar man i diket, bokstavligen med bilen och bildligt med organisationen. Men i praktiken finns här ofta en skillnad mellan bilen och organisationen:

Alla som har kört bil inser att det inte räcker med en ratt för att hålla sig kvar på vägen. Sikten genom vindrutan och bilens instrument är lika viktiga. Om vi inte ser hur vägen kröker hjälper det inte att kunna svänga. Om vi inte ser hur mycket bensin vi har kvar kan vi få "soppatorsk" långt från en mack. Om vi inte får varningssignal om sjunkande oljetryck eller stigande kylvattentemperatur kan motorn skära.

Många organisationer inser inte att detta också gäller dem. Man tror sig veta hur vägen går och kör på känn tills man upptäcker att man kört i diket. Då lägger man om kursen till vad man tror att den bör vara, och kör vidare tills man hittar nästa dike.

Var finns "vindrutan" och "instrumenten" i en organisation?

Tyvärr finns de inte alls ibland. Och om de finns är det inte alltid de används. Det handlar om de avkänningsinstrument man behöver för att veta – inte tro! – hur omgivningen ser ut och hur den egna organisationen mår. Det handlar om att man på olika sätt måste *mäta* vad som händer i och omkring organisationen för att kunna basera sin styrning på fakta och tillförlitliga prognoser.

Eftersom ledare i en organisation varken kan eller bör övervaka allting personligen måste medarbetare på alla nivåer vara med och bidra med de fakta som behövs. Det betyder att data måste dokumenteras, sammanställas och rapporteras. Och här ligger kanske en av huvudanledningarna till att "vindrutan" och "instrumenten" så ofta fallerar.

I exemplet med bilen är övervakningen enkel. Dess oljetrycksmätare ger ifrån sig sin signal utan att protestera så länge den är hel. Den kan helt enkelt inte välja att låta bli, och därför är den bra på den här specifika uppgiften, men i övrigt oanvändbar.

Annat är det med de människor som ska dokumentera fakta i en organisation. De är kreativa och anpassningsbara till en mängd olika arbetsuppgifter. Och samtidigt kan de välja att göra olika saker, och göra dem på olika sätt. Att "fylla i papper" har alltid varit en arbetsuppgift som många inte ser värdet av. Det kanske inte är så konstigt, eftersom de uppgifter man fyller

i mestadels används av andra och sällan ger någon synlig återkoppling till "ifyllaren".

Vi måste ge medarbetarna och våra förtroendevalda god kännedom om hur ledningssystemet och ledningsprocessen fungerar. Alla måste ges chansen att förstå att en organisation som inte i tid kan se farorna i omgivningen och känna hur den själv mår blir som en dinosaurie – den är halvt uppäten innan den märker att det gör ont. Medan den organisation som ser möjligheterna i omgivningen och känner sin egen styrka kan åstadkomma underverk!

Ledningssystemets principer

Ledningssystemet utgörs av ett antal dokument som anger vad som gäller inom organisationen, och de finns samlade i ett dokumenthanteringssystem. Systemet, som har här arbetsnamnet "O-Q", bygger på några enkla principer:

1. **Det som inte är dokumenterat existerar inte.** Det kan finnas nyttig kunskap i människors huvuden, men så länge den inte är dokumenterad är den inte tillgänglig för organisationen som helhet.
2. **Det finns endast ett ledningssystem** – inte ett för miljö, ett för kvalitet, ett för verksamhet, personal, marknadsföring osv. Allt som skrivs för att leda organisationen ska återfinnas som dokument i ledningssystemet.
3. Dokumenten i ledningssystemet är antingen **styrande**, dvs. de är tvingande inom sitt giltighetsområde, eller **stödjande**, dvs. av informativ eller undervisande karaktär.
4. Ledningssystemet ska vara **ett levande system** som är lätt att ändra när det behövs. Dokumentens kvalitet beror i hög grad på att användarna reagerar och föreslår ändringar. Varje styrande dokument har en "ägare" som ansvarar för att det är effektivt och vid behov ändras. Det dokumenthanteringssystem vi valt gör det tekniskt lätt att hantera ändringar. Det garanterar att endast den ansvarige "ägaren" kan utfärda eller ändra dokument, och håller automatiskt reda på både aktuella och tidigare utgåvor.
5. Eftersom ledningssystemet är ett levande system som kan ändras vid behov måste det användas som "**färskvara**". Användarna måste ta ut de dokument de behöver direkt från systemet varje gång, och inte samla på sig utskrift som kan vara inaktuella nästa gång de ska användas.

Dokument i ledningssystemet

Vi kommer att använda sex typer av specificerande dokument. De fem första utgörs av *styrande* dokument. De är tvingande inom sitt giltighetsområde. Den sjätte typen är *stödjande* dokument, dvs. dokument som endast är avsedda att ge råd och tips och visa på olika metoder och verktyg.

	Dokumenttyp	Exempel	Beteckning
1	Strategiska dokument	Stadgar, policies, strategiskplan.	L
2	Planer	Verksamhetsplan, jämställdhetsplan, lokala utvecklingsplaner.	P
3	Rutiner	Övergripande processbeskrivningar.	R
4	Instruktioner	Detaljerade beskrivningar av delprocesser och aktiviteter, checklistor, mallar, standardiserade brev, avtal och annonstexter.	I
5	Blanketter		B
6	Stödjande dokument	Beskrivning av tekniker och verktyg, undervisande dokument.	S

Rutiner utformas enhetligt och struktureras i fyra avsnitt:

1. **Syfte**
Här anges varför rutinen finns.
2. **Omfattning**
Här anges rutinens giltighetsområde. Gäller den all verksamhet inom hela organisationen eller bara vissa verksamheter inom vissa delar av organisationen?
3. **Ansvar**
Här anges vem som ansvarar för rutinens effektivitet, dvs. den man normalt kallar "processägaren". Det gäller således inte vem som ansvarar för att utföra de aktiviteter som beskrivs i rutinen. Detta anges löpande i avsnitt 4. Arbetsgång.
4. **Arbetsgång**
Här beskrivs processen steg för steg. Här anges även vem som ansvarar för att de olika stegen utförs. Vid behov hänvisas till mer detaljerade underliggande instruktioner och mallar.

Övriga dokumenttyper utformas fritt under iakttagande av gällande bestämmelser angående organisationens grafiska profil.

Identitetsmärkning av dokument i ledningssystemet

Alla dokument i ledningssystemet kommer att vara entydiga, dvs. de har en unik identitet.

Strategiska dokument identifieras med bokstaven för dokumenttyp och en siffra på förbunds nivå, två siffror på regionnivå och tre siffror på avdelningsnivå.

Övriga dokument identifieras med hjälp av innehållskategori, dokumenttyp och ett 3-siffrigt löpnummer. Innehållskategorierna är:

Innehållskategori	Exempel	Beteckning
Verksamhet	Verksamheten ut mot kunder	V
Personal	Personaladministration, -utveckling, rekrytering.	P
Marknadsföring	Regler för grafisk profil, reklam, deltagande i den offentliga debatten.	M
Ekonomi	Processer för budgetarbete, redovisning, fakturahantering.	E
Administration	Lokaler, arbetsmaterial, dokumenthantering.	A

En rutin som t.ex. beskriver rekryteringsprocessen inom organisationen får då identiteten PR xxx, där P står för Personal, R för Rutin och xxx utgör löpnumret.

Lokala dokument som endast är giltiga inom en avdelning förses med ytterligare fyra siffror som utvisar avdelningsnummer. Om t.ex. en avdelning har regler för en speciell lokal kan dokumentet heta AI xxx yyyy. A står för administration, I för instruktion, xxx är löpnumret och yyyy är avdelningens nummer.

Lätt att hitta i organisationens Ledningssystem

Samtliga styrande och stödjande dokument kommer att finnas samlade i ett dokumenthanteringssystem som nås via organisationen hemsida. Det finns mer än en väg att hitta det dokument man söker. Utöver att söka direkt i strukturen – ungefär som i "utforskaren" i datorn – eller via sökord finns också möjligheten att gå via "processbilder". Om man till exempel vill veta vilken hjälp man kan få när man ska introducera en nyanställd ska man kunna gå in på processen "Introduktion av nyanställda" och se vilka dokument som finns. Man kan sedan direkt klicka sig vidare till checklistor för lokal introduktion. Via länkar

öppnas alltid aktuell utgåva av det dokument man söker. Man vet dessutom att dokument som ligger i O-Q är godkända och giltiga i hela organisationen.

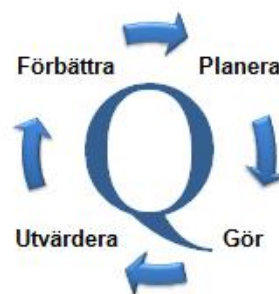
	Dokumenttyp	Processer
1	Strategiska dokument	
2	Planer	
3	Rutiner	
4	Instruktioner	
5	Blanketter	
6	Stödjande dokument	

Det kommer dessutom att finnas ett utbildningsprogram som hjälper nya användare att snabbt komma in i hur organisationen fungerar.

Organisationens Ledningsprocess

Ledningsprocessen är den process där organisationen, med hjälp av kompetenta medarbetare och de styrande och stödjande dokumenten i ledningssystemet, leder verksamheten på alla nivåer inom organisationen.

Principen är enkel och illustreras av den här bilden:



Genom att utvärdera hur organisationen hanterar de fyra stegen i dag och det har lett fram till följande slutsatser och insatser:

1. Planera

Strategiska planen bör vara konkret och kortfattad. Verksamhetsplaner ska innehålla mätbara mål och vara kortfattade. De bör inte belastas med utdrag ur andra dokument utan vid behov hänvisa till dessa. Planerna ska ligga klara och godkända av respektive styrelse vid årets början. Stämman/kongress ska i huvudsak blicka framåt och påverka nästa periods verksamhetsplan.

Verksamhetsplanerna, liksom verksamhetsberättelserna, bör ges en bestämd struktur för att underlätta jämförelse mellan mål och resultat. Ett detaljerat förslag finns utarbetat.

2. Gör

I den dagliga verksamheten finns ett stort behov av gemensamma styrande dokument: Instruktioner, checklistor, mallar och blanketter, men också övergripande processbeskrivningar – det vi kallar "rutiner" – som snabbt kan åskådliggöra för nyanställda och vikarier hur verksamheten bedrivs. Inte minst viktigt är detta för nya styrelsemedlemmar.

Via ett dokumenthanteringssystem får vi en enkel hantering av alla specificerande dokument, både de styrande och de stödjande. Här ska det vara lätt att hitta det dokument man för tillfället behöver, och

man är säker på att dokumenten som ligger i systemet är giltiga. Äldre utgåvor arkiveras automatiskt i systemet så att man även ska kunna se vad som gällde vid en tidigare tidpunkt.

3. Utvärdera

Som vi påpekade i den "grundläggande metaforen" i början av den här skriften är det nödvändigt att hela tiden se vartåt det baskar för att kunna styra på ett meningsfullt sätt.

Därför har organisationens styrelse beslutat att varje enhet inom organisationen ska göra en avstämning av vad man uppnått och jämföra med uppställda mål vid ett antal tillfällen varje år. Vid två tillfällen per år ska resultaten från avstämningen rapporteras vidare och sammanställas inom hela organisationen.

Det som ska rapporteras och sammanställas är naturligtvis mått på verksamhetens omfattning och hur ekonomin utvecklats jämfört med budget. Men även resultat i jämförelse med andra mål som enheten satt upp i sin verksamhetsplan och resultat i relation till målen i den strategiska planen ska redovisas.

Vi har utvecklat förslag till hur rapporteringen ska gå till i detalj och tagit fram blanketter som ska göra det administrativa arbetet med rapportering och sammanställning enkelt.

Man analyserar omgivningen en gång om året. Förbundet gör en omvärldsanalys som sedan kompletteras på varje region. Även avdelningarna gör en enkel omvärldsanalys inom sitt eget område.

4. Förbättra

Här bör man stimulera till att komma igång med ett systematiskt förbättringsarbete.