

Processbaserad verksamhetsutveckling – [varför - vad - hur?]

Anders Ljungberg

Everth Larsson

1

Inledande avsnitt

Andra kraftigt omarbetade och utökade upplagan

2

Inledande avsnitt 2

Detta verk är skyddat av lagen om upphovsrätt. Kopiering, utöver lärares begränsade rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt BONUS-Presskopias avtal, är förbjuden. Sådant avtal tecknas mellan upphovsrättsorganisationer och huvudman för utbildningsanordnare, t.ex. kommuner/universitet. För information om avtalet hänvisas till utbildningsanordnarens huvudman eller BONUS-Presskopia.

Den som bryter mot lagen om upphovsrätt kan åtalas av allmän åklagare och dömas till böter eller fängelse i upp till två år samt bli skyldig att erlägga ersättning till upphovsman/rättsinnehavare.

Denna trycksak är miljöanpassad, både när det gäller papper och tryckprocess.

Art.nr 7188

ISBN 978-91-44-05976-1

Upplaga 2:1

Studentlitteratur AB, Lund

© Författarna och Studentlitteratur 2001, 2012

www.studentlitteratur.se

Illustrationer: Niklas Hofvander

Omslagslayout: Magnus Bergström

Omslagsbild: Nadya Lukic/Getty images

Printed by PAGROUP, Estonia 2012

3

Innehåll

- Förord 11

- DEL I **PROCESSBEGREPET**
 - KAPITEL 1 **Varför processbaserad verksamhetsutveckling?** 17
 - 1.1 "Ett litet kotteri av sedan länge döda teoretiker och praktiker" 17
 - 1.2 Omvärldens dynamik 24
 - 1.3 Klarar en traditionell organisationsform morgondagen? 37
 - 1.4 Processynsättets tillämpningsområden 43
 - 1.5 En fluga eller ett bestående fenomen? 44
 - 1.6 Ett verkligt paradigmskifte 48
 - 1.7 "Bara sunt förnuft"-fällan 50
 - 1.8 Skönheten i en idé 51
 - 1.9 Vad boken innehåller 53
 - KAPITEL 2 **Processer och processynsätt** 57
 - 2.1 Definitioner styr vårt arbete 57
 - 2.2 Definition av process 59
 - 2.3 Processen som en väg – en användbar metafor 64
 - 2.4 Historia och uppkomst 69
 - 2.5 Process och tjänst – en nära relation 78
 - 2.6 Ett holistiskt synsätt 80
 - 2.7 Kombinationen vara och tjänst 82
 - 2.8 Processens resultat – ett tidsperspektiv 84
 - 2.9 När "kunden i fokus" blir mer än en slogan 85
 - 2.10 Processynsättet 86
 - KAPITEL 3 **Kund och värdeskapande** 89
 - 3.1 Värde och värdeskapande 89
 - 3.2 Kundkonceptet 924
 - 3.3 Vem är kund? 93
 - 3.4 Kundbegreppet i olika typer av verksamheter 96
 - 3.5 Intressenter 98

- 3.6 Behov, krav och förväntningar 101
- 3.7 Att arbeta enbart för eller också med kunden? 104
- 3.8 Att uppnå kundtillfredsställelse 106
- 3.9 Bortom kundservice och kundtillfredsställelse 111
- KAPITEL 4 **En organisations verksamhetsidé och strategi** 115
 - 4.1 Organisationens idégrund och målbilder 115
 - 4.2 Affärsidé eller verksamhetsidé 117
 - 4.3 Strategi och processer 117
 - 4.4 Organisationens värdeerbjudande 119
- KAPITEL 5 **Verksamheten sedd ur ett processperspektiv** 121
 - 5.1 Huvudprocesser – verksamhetens viktigaste processer 121
 - 5.2 Vikten av att fastställa systemet av huvudprocesser 125
 - 5.3 Huvudprocesskartan – ett nödvändigt perspektiv på verksamheten 126
 - 5.4 Att definiera processer 130
 - 5.5 Övergripande metod för utveckling av huvudprocesskortor 132
 - 5.6 Huvudprocesskartan som spegling av verksamhetens värdeerbjudande 134
 - 5.7 Stödprocesser 137
 - 5.8 Ledningsprocesser 138
 - 5.9 Väg eller resa? 142
- KAPITEL 6 **Från funktion till process** 145
 - 6.1 Funktionsbaserade "silor" 146
 - 6.2 Processorientering och dess effekter 151
 - 6.3 Ett brott med hundraåriga traditioner 155
- DEL II **ETABLERA PROCESSLEDNING**
 - KAPITEL 7 **Processledning – principer och mål** 161
 - 7.1 Målet: den etablerade processen 161
 - 7.2 Principer och steg för införande av processledning 166

- 7.3 Karakteristik för "den goda processen" 170

5

- KAPITEL 8 **Förstå processens kund** 175
 - 8.1 Att praktisera utifrån-och-in 175
 - 8.2 Lyssna till kundens röst 177
 - 8.3 Gör verksamheten mottaglig för kundens röst 179
 - 8.4 Använda kundens röst 180
- KAPITEL 9 **Förstå processens relation till verksamhetsstrategin** 183
 - 9.1 Att praktisera uppifrån-och-ned 183
 - 9.2 Från verksamhetsmål till processkrav 184
- KAPITEL 10 **Kartlägga och visualisera processer** 187
 - 10.1 Varför kartläggning av processer? 187
 - 10.2 Processdokumentationens intressenter och användningsområden 189
 - 10.3 Processdokumentationen som strukturkapital 193
 - 10.4 "The Business Process Model War" 196
 - 10.5 Utgångspunkter för värdebaserad processmodellering (VPM) 198
 - 10.6 Grunddragen i VPM 199
 - 10.7 Hur uppfyller VPM ställda krav? 200
 - 10.8 Processens olika detaljeringsnivåer 203
 - 10.9 Processens komponenter 206
 - 10.10 En introduktion till praktiskt kartläggningsarbete 208
 - 10.11 Principer för kartläggning enligt VPM 209
 - 10.12 Praktiskt tillvägagångssätt 211
 - 10.13 Att bedöma kartans kvalitet 218
- KAPITEL 11 **Från kundbehov till processkrav** 221
 - 11.1 Ett sätt att realisera processensättet 221
 - 11.2 Processens totala kravbild 222

- 11.3 Modell för klassificering av krav och mått 224
- 11.4 Från kundkrav och produktkrav till processkrav 228
- 11.5 Att kommunicera och skapa förståelse för kravbilden 235
- KAPITEL 12 **Utveckla mätsystem för processer** 237
 - 12.1 Att mäta rätt saker på rätt sätt 237
 - 12.2 Vad innebär "att mäta"? 239
 - 12.3 Behovet av nya mått och mätsystem 242
 - 12.4 "Back to basics": varför över huvud taget mäta? 247**6**
 - 12.5 Kunskap är målet för all mätning – inte att skapa diagram 250
 - 12.6 Från datafångst till kunskap 251
 - 12.7 Mått och mätsystem 255
 - 12.8 Utveckling av mätsystem 258
 - 12.9 Att välja och relatera mått 262
 - 12.10 Att definiera mått 265
 - 12.11 Att införa och använda mätsystemet 267
 - 12.12 Att skapa en kultur som sätter värde på mätning 269
- KAPITEL 13 **Etablера och ständigt förbättra processer** 273
 - 13.1 Etablera processen – en brytpunkt i processarbetet 273
 - 13.2 Analysera gap och planera etablering 276
 - 13.3 Genomför etablering och stäng gap 278
 - 13.4 Följ upp och stödanvändningen 280
 - 13.5 Etablera och driva ständiga förbättringar 281
- KAPITEL 14 **Processägarskap** 285
 - 14.1 Logiken bakom processägarrollen 285
 - 14.2 Processägarens grundläggande uppdrag 288
 - 14.3 Processägarens ansvarsområden och arbetsuppgifter 290
 - 14.4 En struktur för att organisera processägarskapet 296
 - 14.5 Organisera för processledning 301

- 14.6 Processägarens samarbete med linjecheferna – en nyckel till framgång 303
 - 14.7 Processägarskapet och processens utvecklingsnivå 305
 - 14.8 Vem ska vara processägare? 308
- DEL III **UTVECKLA PROCESSER**
 - KAPITEL 15 **Processutveckling som projekt** 313
 - 15.1 Att prioritera projekt inom verksamhetsutveckling 313
 - 15.2 Vad utmärker lyckade projekt för verksamhets- och processutveckling? 319
 - 15.3 Undvik processparadoxen – prioritera processerna 322
 - 15.4 Processutvecklingens fem faser och tre dimensioner 323

7

- KAPITEL 16 **Fas 1 – Förbereda** 327
 - 16.1 Analysera processens basdata 327
 - 16.2 Analysera förutsättningarna för förändring 328
 - 16.3 Organisera och planera projektet 331
 - 16.4 Leverabler fas 1 332
- KAPITEL 17 **Fas 2 – Förstå** 335
 - 17.1 Att analysera processer 335
 - 17.2 Metoder för processanalys 337
 - 17.3 Leverabler fas 2 350
- KAPITEL 18 **Fas 3 – Förbättra** 351
 - 18.1 Att förbättra processer – en balansakt 351
 - 18.2 Principer för processdesign 353
 - 18.3 Två olika angreppssätt för att utveckla en process 355
 - 18.4 Reengineering och radikala förbättringar 358
 - 18.5 Typfall av åtgärder för att förbättra en process 364
 - 18.6 Från design till etablerbar process 366
 - 18.7 Leverabler fas 3 367

- KAPITEL 19 **Fas 4 – Förverkliga** 369
 - 19.1 Om fasen *förverkliga* 369
 - 19.2 Återtablera processen 370
 - 19.3 Förändringsledarskap med fokus på processer 371
 - 19.4 Leverabler fas 4 375
- KAPITEL 20 **Fas 5 – Förvalta** 377
 - 20.1 Att stänga projektet och överlämna resultatet 377
 - 20.2 Att fullfölja förändringen 378
 - 20.3 Leverabler fas 5 381

8

- DEL IV **PROCESSBASERAD UTVECKLING OCH LEDNING AV VERKSAMHETER**
 - KAPITEL 21 **Verksamhetsutveckling med processparadigm** 385
 - 21.1 Ett systemperspektiv på processbaserad verksamhetsutveckling 385
 - 21.2 Att medvetet byta paradigm 390
 - 21.3 Att bedriva processbaserad verksamhetsutveckling 391
 - 21.4 Processbaserad verksamhetsutveckling innehär förändring 394
 - 21.5 Vad krävs för framgångsrik processbaserad verksamhetsutveckling? 397
 - KAPITEL 22 **Den processorienterade organisationen** 399
 - 22.1 Traditionella organisationsformer 399
 - 22.2 Den processorienterade organisationens grundstruktur 403
 - 22.3 Resa, riva eller skapa nya hierarkier? 410
 - KAPITEL 23 **Resurs- och arbetsledning i den processorienterade organisationen** 413
 - 23.1 Processorientering handlar också om resurs- och arbetsledning 413
 - 23.2 Kompetens – resursägarens fokus 414
 - 23.3 Resursägarens övergripande ansvar och roll 418

- 23.4 Team och teamledare – processens användare 422
- 23.5 Affärsägare och flödesägare 433
- 23.6 Samarbete i den processorienterade organisationen 433
- 23.7 Ledarskap i den processorienterade organisationen 436
- 23.8 Medarbetarskap i den processorienterade organisationen 441
- **KAPITEL 24 Den processorienterade organisationens viktiga stödjande system 447**
 - 24.1 Ledningssystem och ISO 9000 448
 - 24.2 IT-systemens roll 456
 - 24.3 Verksamhetsmätsystem och balanced scorecard 460
- **KAPITEL 25 Tvärorganisatorisk processorientering 465**
 - 25.1 XCPO – Cross Company Process Orientation 465
 - 25.2 Vertikal integration och processintegration 469
 - 25.3 Möjligheter och hinder 470
 - 25.4 Principer för tvärorganisatorisk processorientering 473

9

- **KAPITEL 26 Mognadsmodeller – ett sätt att utvärdera processarbetet 477**
 - 26.1 Principer och nytta för processmognadsmodeller 477
 - 26.2 Exempel på processmognadsmodeller 479
 - 26.3 Kritik av traditionella processmognadsmodeller 482
 - 26.4 En mognadsmodell för tre nivåer – process, organisation och värdenätverk 484
- **KAPITEL 27 Nischade metoder för verksamhetsutveckling 491**
 - 27.1 The Toyota Way 492
 - 27.2 Lean 497
 - 27.3 Six Sigma 501
 - 27.4 Ramverk och utmärkelser inom kvalitetsområdet 503
 - 27.5 Verktygsbaserade processtandarer 505

- 27.6 Varför konceptbaserat ramverk för verksamhetsutveckling baserat på processsynsätt? 514
- DEL V **FRAMTIDSASPEKTER**
 - KAPITEL 28 **Utmaningar för framtiden** 519
 - 28.1 Framtiden – lättare att skapa än att förutspå 519
 - 28.2 I stället för profetior – skapa en process 521
 - 28.3 Den processorienterade verksamheten är ingen utopi! 522
 - Referenser 525
 - Sak- och personregister 535

10

Blank sida

11

Förord

Varför har vi skrivit om denna bok? Har den förra upplagan blivit för gammal? Har innehållet blivit för gammalt? Var den inte tillräckligt bra? Är vi på något sätt missnöjda? Har vi drabbats av någon form av ålderskris och behöver något rejält att sätta klorna i?

Ingalunda. Våra förväntningar på resultatet av de ansträngningar vi gjorde för tio år sedan har mer än infriats. Det vi skrev är i allt väsentligt fortfarande sant. Våra kunder och läsare har inte övergivit oss på något sätt. Vi har dessutom fått en betydligt större och bredare kundkrets än vi kunnat ana.

Men ändå; utvecklingen i vår omvärld rusar fram i oförminskad takt. Stora förändringar sker snabbt och oväntat. Ny teknik och nya tillämpningar, som vi inte kunde drömma om då, har inte bara presenterats utan också etablerats som en naturlig del av vår vardag. Forskare gör ständigt nya rön och praktikens män och kvinnor ökar hela tiden sina erfarenheter.

Det finns emellertid ett område där utvecklingen inte alls hängt med och där omställningen går mycket sakta. Det är verksamhetsledning och verksamhetsutveckling. Den kände managementgurun Gary Hamel pekar på att dagens organisationer styrs enligt regler och konventioner utvecklade i början av 1900-talet och att de flesta organisationer är stöpta i samma gamla form. Detta är särskilt olyckligt eftersom innovation inom management enligt honom är överlägsen alla andra sorters innovation på att skapa dramatiska och varaktiga konkurrensfördelar. Vad som verkligen

bromsar innovationerna är gamla tankemönster. Dagens problem är ett resultat av gårdagens lösningar och kan inte lösas med gårdagens metoder.

Utan tvekan finns det snudd på obegränsade arbetsuppgifter vad avser verksamhetsutveckling i företag och organisationer av de mest skilda slag. Människors kunskaper, förståelse, motivation, initiativkraft och samarbetsförmåga är fortfarande nyckelfaktorer, som det är viktigt att vidareutveckla. Inte minst för att prat ska övergå i handling.

12

Redan i förordet till förra upplagan ifrågasatte vi om vi även fortsättningsvis kunde använda oss av det paradigm, som var grunden för industrialismen, i det postindustriella informationssamhälle vi kommit en bra bit in i. Vi är stärkta i vår uppfattning att så inte är fallet.

Den årliga resultat- och balansräkningen finns kvar, ibland kompletterad med en miljöredovisning. Men hur värderas organisationens människor eller det som kallas humankapitalet och hur värderas tillgångar som kompetens, förståelse och ledaregenskaper? Och hur värderas processer, kund- och leverantörsrelationer, idéer och planer, det vill säga strukturkapitalet? Hur tar vi hand om och utvecklar allt detta? Insatser, till exempel i form av utbildning av de anställda, tas upp som en kostnad i företagets redovisning och påverkar därmed företagets resultat negativt. Men hur värderas intäkten i olika former av den nyvunna kunskapen och var redovisas den?

Det moderna ledarskapet har skifftat fokus från att förvalta och utveckla det fysiska kapitalet till att förvalta, utveckla och skapa konkurrenskraft med hjälp av humankapitalet och strukturkapitalet.

Att förändra en verksamhet kräver utöver stora insatser i form av tid och arbete men också mod, målmedvetenhet, kunskap, skicklighet samt förmågan att lära och inte minst glömma. Om det dessutom krävs radikala förändringar för att organisationen skall kunna anpassa sig till likaledes radikala förändringar i omvälden, är omsorg och eftertanke nödvändiga förutsättningar för genomförandet. Att ange mål och riktlinjer för framtiden, att genomföra diverse aktiviteter, stora som små, att utföra symbolhandlingar, att snabbt rätta till fel, att fira och belöna, att coacha – allt räknas.

I boken belyser vi en del av de spännande frågor och viktiga förändringar som dagens organisationer står inför – vare sig man vill eller inte. Boken fokuserar på vad vi benämner processbaserad verksamhetsutveckling. Den behandlar och besvarar inte bara frågor av typen "vad?" och "varför?" utan också frågan "hur?". Med detta sagt är det viktigt att betona att boken inte är att betrakta som något slags kokbok. Vår förhoppning är att den istället bidrar till en djupare förståelse, för att läsaren inte bara skall förstå och acceptera processtänkandets grundläggande principer utan också förmå ta initiativ till,

leda eller på annat sätt medverka i ett praktiskt genomförande. Förståelse är trots allt en förutsättning för förändring.

Boken bygger på ett konceptbaserat synsätt – i motsats till standardiserade verktygsbaserade modeller som utvecklats för vissa, specifika områden – som är tillämpligt för alla typer av processer i alla typer av organisationer. Centralt för det konceptbaserade synsättet är att bidra till ökad förståelse, vilket i sin tur är en förutsättning för att åstadkomma framgångsrika förändringar.

13

Den nya upplagan innebär en mycket kraftig omarbetning och väsentlig utökning, som också har bidragit till en kraftig omstrukturering, baserad på erfarenheter av ytterligare drygt tio års praktiskt arbete, undervisning och forskning inom processområdet och där de tankegångar, koncept och metoder som ursprungligen presenterades har legat till grund.

Boken täcker alla de faser, som ingår i en förändringsprocess, från arbetet med att skapa medvetande om problem och möjligheter, via identifiering, kartläggning, mätning, analys, utveckling och utvärdering av processer, till hur man möter framtidens utmaningar i en kundfokuserad verksamhet. Ökad fokus har lagts bland annat på att besvara frågorna "varför?" och "hur?", på ledningsprocesser, på processer i ett fortvarighetstillstånd, på anpassning till dagens linjeorganisation samt på att relatera processorienteringen till andra koncept för verksamhetsutveckling.

Boken vänder sig till tre – i varje fall initialt – skilda målgrupper. Den ena är universitetsstuderande inom teknisk, samhällsvetenskaplig/ekonomisk, medicinsk och andra fakulteter. Den andra är personer som i praktiken redan arbetar med ledningsuppgifter eller verksamhetsutveckling i näringsliv eller offentliga organisationer. Den tredje är olika typer av processexperter. Att en bok, som bland annat handlar om kundfokusering, kan vända sig till tre så till synes skilda målgrupper kan vid första anblicken tyckas paradoxalt. Det finns dock förklaringar. Dels räknar vi med att de som använt den som lärobok i den akademiska världen snart kommer ut i praktiken och där får nyttja av sina kunskaper. Det kan ske som ledare och/eller processexpert. Dels räknar vi med att praktikerns arbete underlättas av ett visst mått av teoretisk bakgrund – det lär ju inte finnas något mer praktiskt än en bra teori. Dessutom är det så att författarnas bakgrund väl speglar de skilda målgrupperna. Anders har - efter att ha disputerat på processmätning och processorientering och med detta som grund – framgångsrikt byggt upp och lett konsultföretaget Trivector LogiQ som bland sina kunder räknar många kända och framgångsrika företag och organisationer. Han har också ett ben kvar i den akademiska världen. Everth har fortsatt sin akademiska karriär där han inte minst ägnat sig åt processområdet och nära samarbetat med bland annat näringslivet i forskningsprojekt och i andra sammanhang.

Det finns många, som på skilda sätt bidragit till boken och dess innehåll – kollegor, kunder, affärsbekanta osv. Ingen nämnd – förutom Håkan Nordahl – och ingen glömd. Håkan har gått igenom ett första manus och genom kloka förslag och intrikata, men intelligenta, frågor fått oss att verkligen tänka till och göra en mängd förbättringar. Tack Håkan!

14

Våra familjer, som sedan förra upplagan utökats med Anders son Alexander och Everths barnbarn Frida och Felix – har också på ett förtjänstfullt sätt stött och uppmunrat oss i arbetet.

Mars 2012

Barsebäckshamn

Anders Ljungberg

Malmö

Everth Larsson

15

DELI

Processbegreppet

- Varför processbaserad verksamhetsutveckling 17
- Processer och processsynsätt 57
- Kund och värdeskapande 89
- En organisations verksamhetsidé och strategi 115
- Verksamheten sedd ur ett processperspektiv 121
- Från funktion till process 145

16

Blank sida

17

KAPITEL 1

Varför processbaserad verksamhetsutveckling?

1.1 "Ett litet kotteri av sedan länge döda teoretiker och praktiker"

Sedan vi för drygt tio år sedan författade den första upplagan av den här boken har en rad förändringar skett för samhälle, organisationer och individer. Alla förändringar har inte varit helt förutsägbara för att uttrycka det försiktigt:

- Internet har förändrat vår vardag. Facebook har skapat relationer mellan halva Sveriges befolkning och närmare en miljard globala användare. På köpet har Facebook fått reda på användarnas relationer, intressen och vanor, en bedrift Stasi aldrig kom i närheten av.
- USA har fått sin första svarta president. I Europa berömmes detta glatt som ett nyttigt framsteg för USA men funderar kanske inte på varför motsvarande inte händer i Europa.
- Volvo Personvagnar är kinesiskt. SAAB Automobile ägs under en period av en nästintill okänd holländsk sportbilstillverkare med en årlig och förlustbringande produktion av cirka 30–50 fordon för att därefter gå i konkurs.
- I Harvard Business Review¹ ifrågasätts kapitalismen av bl.a. Michael Porter, sedan decennier en av marknadsekonomins stora härförare. Han skriver att kapitalismen behöver återuppfinnas och skapa ett delat värde med det omgivande samhället (Creating Shared Value, CSV).
- Antalet mobilabonnemang i världen närmar sig 5 miljarder. En ny generation användare ser naturligt mobilen som en plattform för elektroniska tjänster och fäster ingen större vikt vid att den faktiskt går att ringa med också.
- Vår vardag påverkas alltmer av insikten om att jordens resurser inte är oändliga även om vi sannolikt ännu bara står på tröskeln till att ta konsekvenserna av detta. Så länge källsorterar vi förpackningarna från vår överkonsumtion.

18

Vi lever i en värld som i flera avseenden präglas av snabb förändring. En del av dessa förändringar påverkar våra verksamheter, andra inte. Förflyttar vi raskt fokus till processområdet så kan man konstatera att processtänkandet är än mer spritt och att tillämpningen blivit både mera långtgående och mindre kontroversiell. Aktualiteten är alltid hög och "process"² ett flitigt användt begrepp. Samtidigt måste man vara uppmärksam på att hur mycket det pratas om något inte nödvändigtvis återspeglar aktivitetsnivån. Prat föregår nästan alltid handling. Det är naturligt. Värre är att prat ibland tenderar att förbli prat. Detta uppmärksamas på ett förträffligt sätt i boken *The knowing-doing gap* av Pfeffer och Sutton (1999). Att kunskap och insikt inte omsätts i handling är naturligtvis olyckligt och något man bör vara uppmärksam på. Inom processområdet bekymrar vi oss inte bara för "the knowing-doing gap" utan även för "the not knowing-still doing gap".

Alla förändringar vi som individer upplever kan lätt skapa intrycket av att väsentliga förändringar sker inom alla områden. Att vi lever inte bara i en tid av ständig förändring utan även av allomfattande förändring. När det gäller verksamhetens utveckling är det tveksamt om det är så.

Behovet av nya former för att organisera och leda arbete uppmärksamas, men inte tillräckligt. Omställningen går inte fort, den går snarare sakta eller till och med mycket sakta. Detta påstående står naturligtvis i konflikt med den allmänna uppfattningen att allt sker så snabbt. Vi lever i en tid av ständig tidsbrist och förändring och i våra organisationer tillämpas någon form av "speed management". Samtidigt riskerar vi att missa att under tiden cementeras kostigar och permanentas otidsenliga strukturer och värderingar. Förändring tar alltid tid. Frågan är om inte förändring och modernisering av verksamheter tar för lång tid. Visst finns det en rad goda exempel men om man dristar sig till att generalisera så är beslutsamheten tveksam, tempot lågt och den valda vägen inte den kortaste. Och även när resultatet blir det man från början avsåg så är ofta beständigheten kort; i stället för ständiga förbättringar bedrivs ständiga försämringar. Verksamhetsutveckling anses ofta gå att skjuta på framtiden eller förhala. Seth Godin skriver i boken Tribes (2008) om vikten av att genomföra förändringar när de faktiskt behövs:

19

The largest enemy of change and leadership isn't a 'no.' It's a 'not yet.' 'Not yet' is the safest, easiest way to forestall change. 'Not yet' gives the status quo a chance to regroup and put off the inevitable for just a little while longer. Change almost never fails because it's too early. It almost always fails because it's too late.

I stort sett alla professionella organisationer bedriver någon form av verksamhetsutveckling. I stora organisationer har man strukturerat sig för ändamålet och skapat olika avdelningar eller enheter med ansvar för att driva verksamhetsutveckling. Organisation och angreppssätt är dock sällan koordinerat eller holistiskt. Därför är det inte heller så konstigt att resultatet sällan imponerar. Vi som ägnar oss åt verksamhetsutveckling har som kollektiv inte lyckats. Effektiviteten är låg, samarbetet är svagt och metodvalen bristfälliga. Frågan är om det finns något annat ansvarsområde i en organisation som har så stor förbättringspotential som verksamhetsutvecklingen.

Vår syn på hur verksamhetsutveckling bedrivs i dagens organisationer och vilka resultat det ger baseras i väsentlig utsträckning på egna och andras erfarenheter, men också på aktuell forskning. Den kände managementgurun Gary Hamel uttrycker sig ganska drastiskt i sin bok "The Future of Management" (svensk översättning: Morgondagens Management, 2008):

I stor utsträckning styrs ditt företag just nu av ett litet kotteri sedan länge döda teoretiker och praktiker som uppfann reglerna och konventionerna för modern företagsledning i början av 1900-talet. Dessa gengångare har dröjt sig kvar i företagsledandets antikverade maskineri. Det är deras normer som ekat genom decennierna och som utan att synas har format ditt företags metoder att fördela resurser, sätta budgetar, sprida befogenheter, belöna medarbetare och fatta beslut.

Hamel pekar också på ett antal utmaningar, som bland annat avslöjar bristerna i "en ledningsmodell som inte har hållit jämna steg med utvecklingen". De faktorer han bland annat pekar på är blixtnabba svängningar, flyktiga konkurrensfördelar, teknologiska omvälvningar, upprorska konkurrenter och allsmäktiga kunder. Inte oväntat fokuserar Hamel i sin bok på innovation i ett företags ledningsprocesser eller med hans egna ord: "de recept och rutiner som avgör hur ledningsarbetet utförs på daglig basis".

Vad Hamel pekar på är det gamla talesättet att "dagens problem är ett resultat av gårdagens lösningar". (Att jämföra med Einsteins uttalande att "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them".)

Prosesstänkandets troligen främste guru – Michael Hammer – har i vissa avseenden uttryckt liknande synpunkter som Hamel. Hammer arbetade **20** mycket med försörjningskedjor och i en intervju (Quinn 2001) i anslutning till utgivningen av hans bok The Agenda sa han bland annat:

A process view – that is, looking at work in end-to-end terms – is important because costs, delays, errors, and inflexibility come from the connections between pieces of work rather than from the individual work pieces themselves ... To achieve the levels of cost, productivity, quality, service, and cycle-time reduction required today, you need to look at work holistically ... we can't overlay high-performance processes on a functional organization

Allmänt sett är man van vid att söka svar på olika frågor. Svaren ska gärna vara enkla, även när frågan är komplicerad. Inom områdena organisation och verksamhetsutveckling är det inte självtklart att de rätta frågorna över huvud taget ställs. Kanske är det till och med så att det är viktigare att finna de rätta frågorna än att ha de rätta svaren. "Judge a man by his questions rather than by his answers", ska Voltaire ha sagt.

En fråga vi gärna ser att man ställer är varför verksamhetens processer är viktiga. På sätt och viss ägnar vi hela boken åt att försöka utveckla ett komplett och därmed mångfacetterat svar på den frågan. Ett inledande enkelt svar är "för att lyckas med ledning, utveckling och fortlevnad av verksamheten!".

Davenport (1993) påpekade tidigt det ologiska i att mäta och styra en verksamhet via dess funktionsorienterade organisationsstruktur: "While we cannot measure or improve hierarchical structure in any absolute sense, processes have cost, time, output quality,

and customer satisfaction. When we reduce cost or increase customer satisfaction, we have bettered the process itself." Uttalandet kan spontant tyckas vara en provokation men är kanske inte det vid närmare eftertanke. Processer finns i alla verksamheter. Problemet är att de inte syns utan aktivt måste identifieras. Ofta är de inte medvetet designade eller utvecklade. Eftersom processer är gränsöverskridande – över funktionsgränser i en organisation eller över organisationsgränser i t.ex. en försörjningskedja – har det inte funnits någon med ett naturligt ansvar för processledning och processutveckling. Det har självklart heller inte funnits någon med de rätta befogenheterna. Resultatet har då blivit att om något gjorts har det skett avhjälplande och utan kontinuitet, blivit fragmenterat och utan gemensam strategi och mål. Att omvärlden förändras och ursprungliga krav därmed blivit förlegade, att den tekniska utvecklingen ger helt nya förutsättningar och möjligheter och att ingen känner till processerna förenklar inte problemen. Något som "inte finns" kan heller inte mätas, varför ingen vetar om man varit bra eller dålig och inte heller var förändringar måste göras och varför. Under tiden styr och förbättrar 21 organisationer det man kan, d.v.s. det man definierat och känner till vilket ofta riktar uppmärksamheten på den traditionella och funktionsorienterade organisationsstrukturen.

Processernas "osynlighet" är anmärkningsvärd om man betänker att ett intresse för processer är lika med ett intresse för det arbete som faktiskt sker i verksamheten. Hur gör man för att exempelvis korta ledtider eller utveckla verksamhetens värdeskapande om man inte ägnar processerna intresse? Hur skiljer man på "goda" och "onda" kostnader och åstadkommer en genuin kostnadsreduktion utan att förstå verksamhetens processer? Hur avgör man vilka kompetensbehoven är eller definierar roller och formerar team och arbetsgrupper om man inte har klart för sig vilket arbete som utförs? Hur anpassar och implementerar man affärssystem och andra processtödjande IT-lösningar när man inte vet processernas utformning? Vill man veta svaret på den sista frågan kan man tyvärr alltjämt studera det typiska IT-projektet. I brist på tid och förståelse söker man genvägar fram till IT-lösningen och utgår ofta från affärssystemet snarare än de processer som ska stödjas, "the tail is wagging the dog".³

Processbegreppets höga aktualitet, som från tid till annan når hypens höjder, har även baksidor. När man sliter på ett begrepp riskerar man att urholka innebördens och risken är dessutom uppenbar att många uppfattar ett överkommunicerat begrepp som modebetonat. Processynsättet är dock inget "management-humbug" framställt på artificiell väg i ett laboratorium. Det är snarare ett jordnära sätt att intressera sig för ett antal grundläggande frågor. Att intressera sig för processer är att intressera sig för hur t.ex.:

- • värde skapas och kunden tillfredsställs
- • genuin effektivitet skapas
- • verksamhetens resurser och kompetens används på bästa sätt.

Marginalerna krymper i stort sett i varje bransch, oavsett om man är konkurrensutsatt eller ej. Verksamheten behöver belysas ur olika perspektiv för att man ska kunna finna och förstå dess sanna potential. Att i en sådan situation missa eller medvetet bortse från processperspektivet står sannolikt organisationen dyrt.

Det finns ytterligare aspekter som gör att man med fog kan påstå att det aldrig har kostat mer och varit mer riskfyllt att inte aktivt leda och utveckla verksamhetens processer.

22

De typer av utvecklingsarbete som organisationer för närvarande ägnar sig åt – SCM, Lean, Six sigma o.s.v. – kan alla ses som tillämpningar av ett och samma övergripande paradigm: processsynsättet. Dessvärre sker detta ofta okoordinerat och fragmenterat då man oftare vill se skillnaderna än likheterna mellan olika angreppssätt. Projekt och program som initierats för att de antagits utgöra goda investeringar riskerar att bli insättningar på Ebberöds bank.⁴

Om man nu i alltför liten utsträckning ägnat sig åt att förbättra en organisations processer, hur har man då i stället gått tillväga för att "utveckla" verksamheten? Några vanliga typer av åtgärder är kortfattat följande:

- Om ett företag går dåligt är normalt den första åtgärden att skära ned på kostnadssidan. Det sker inte sällan i form av att friställa människor. På sikt riskerar man att få ett anorektiskt företag där ingen har tid att tänka långsiktigt eller arbeta med innovation och verksamhetsutveckling på ett strukturerat sätt.
- En annan vanlig åtgärd är att "outsourca" delar av verksamheten, t.ex. tillverkningen till Kina.
- En mycket populär åtgärd är att organisera om. När organisationen får ny VD, ny chef eller motsvarande uppfattas det nästintill obligatoriskt att inom första halvåret presenterar ett nytt organisationsschema. Förenklat flyttar man rutor och gränser, men ändrar kanske inte något annat i verksamheten.
- Rör det sig om offentlig sektor (t.ex. sjukvård eller polis) är en normal åtgärd att begära större anslag.
- Man anställer en ny chef och denne förväntas frälsa organisationen, gjuta mod i personalen och lösa problemen.
- Man sätter hoppet till en större IT-investering.

Lite skämtsamt kan man säga att det finns två grundstrategier för "desperata förbättringar": "släng pengar på problemet" (meningslösa investeringar som kortsiktigt pekar på handlingskraft) eller "spring fortare" (jobba hårdare, gör "mer av samma"). Ibland kombineras strategierna.

Oavsett om man tillskriver processbegreppet något större värde eller inte, om man vet vilka processer det finns i den egna verksamheten eller om man tror på "processorientering" av sin verksamhet eller inte så är det likväld²³så att processerna finns där. Och inte nog med det, processerna har en avgörande betydelse för verksamhetens framgång.

Det som förefaller vara två alternativ är kanske inte det: att strunta i processerna och hoppas på det bästa genom att tillämpa en indirekt verksamhetsstyrning via verksamhetens funktioner – eller – att försöka förstå processerna och styra eller utveckla dem. På grund av vana och tradition riskerar det första alternativet att framstå som naturligt trots att det inte finns mycket som tyder på att det också är det. Att aktivt arbeta med verksamhetens processer är att gå "rakt på sak", att söka effektivisering och ett utvecklat värdeskapande genom att intressera sig för det arbete som faktiskt sker i verksamheten. Den här boken är till för de som väljer det senare alternativet men också för de som är beredda att ompröva sitt status quo eller aktivt söker motiv för att göra det.

Medarbetarna arbetar i processer, verksamheten levererar på grund av att alla aktiviteter är relaterade till varandra i olika processer. Verksamheten kan sägas vara naturligt processorienterad till sin grundläggande karaktär; det är ofta betraktarens oförmåga att se detta och viljan att dela in verksamheten i funktioner som döljer detta och gör våld på denna sanning. Alla verksamheter måste skapa enkelhet och styrbarhet. Under denna ambition skapas ansvarsområden och avgränsningar. Priset man betalar för detta heter fragmentering. Fragmenteringen av processerna blir till sist så allvarlig att behovet av integrering av dessa blir skriande. I det långa loppet bidrar därför processorientering till att "förverkliga sunt förnuft" och till att "återställa ordningen" genom att få den större verksamheten att fungera mera likt den mindre verksamheten där kundorientering, samarbete och resurssnålhet inte känns påtvingat. Utmaningen är att få bollen i rullning och komma över det stadium där processorientering bryter mot invanda mönster och vanor.

En nödvändig förutsättning för att kunna förändra sig själv och sin omvärld är att skapa förståelse och acceptans hos sig själv och andra för förändringen. Intellektuell acceptans ("Ja, det verkar logiskt måste jag medge.") räcker inte alltid. Även känslomässig acceptans behövs ("Jag *vill* göra detta!"). Man måste kunna svara på frågor av olika slag, framför allt på varför men självfallet också på vad, hur och kanske även på frågan "har någon annan gjort något liknande och vad är i så fall deras erfarenheter?". Vad svaret på den sistnämnda frågan är spelar dock oftast mindre roll.

I bokens introduktionskapitel ägnar vi oss i princip åt att besvara frågan varför utan att vi för den skull därefter helt släpper den frågan. I den redan nämnda boken *The knowing-doing gap* kommer man fram till åtta konkreta råd för att stänga gapet mellan att veta och att inte göra. Den första punkten lyder: "Varför före hur: filosofi är viktigt." "Varför" är en mycket viktig²⁴fråga att både ställa och besvara. Författaren Simon Sinek har ägnat

denna fråga en hel bok: "Start with why: how great leaders inspire everyone to take action" (Sinek, 2009). Sinek har bl.a. studerat ett antal framgångsrika ledare inom vitt skilda områden – t.ex. Martin Luther King Jr, Steve Jobs och Wright Brothers (som fick den första flygmaskinen att lyfta) – och vad dessa åstadkommit. Gemensamt för alla var att de startade med frågan *varför*, vilket gjorde det möjligt för dem att inspirera medarbetare och andra runt om dem till att uppnå anmärkningsvärda resultat.

1.2 Omvärldens dynamik

Någon har sagt att förändring är det enda konstanta. Någon annan har sagt att inget kan rädda en framgångsrik organisation. I båda fallen rör det sig om väl underbyggda uttalanden. Det är därför naturligt att näringsliv och offentlig sektor står inför ständiga utmaningar att förändra och effektivisera sin verksamhet. Det kan bero på en allt intensivare konkurrens på en alltmer global marknad, att konkurrenterna erbjuder helt nya produkter eller tjänster, att nya miljökrav omdefinierar framgångsrecept och konkurrens, att man har svårt att rekrytera personal till sin verksamhet eller att nya företag eller företagskonstellationer dyker upp på marknaden. Det kan också vara en följd av att organisationens traditionella roll är överspelad, att nya behov och möjligheter dyker upp eller att organisationens långsiktiga överlevnad på annat sätt hotas. Men det kan även – som ofta är fallet inom den offentliga sektorn – helt enkelt bero på kraftiga nedskärningar i budgeten. Kravbilden vid förändring blir dessutom alltmer komplex.

Allt bättre resultat – mätt i pengar, tid eller något annat – ska åstadkommas med allt mindre resurser. Att "springa fortare" går i regel inte och är heller inte tillräckligt – man måste jobba smartare. Detta uttrycktes på ett bra sätt av en gammal känd fotbollsspelare (Gunnar Gren) när han fick frågan om hur han trots sin då höga ålder kunde hänga med i spelet. "Står man där bollen kommer behöver man inte kunna springa så fort", blev svaret. Med andra ord så "läste" han spelet på ett sådant sätt att han kunde placera sig på rätt ställe på planen. Sådant kräver naturligtvis mod, kunskap, kompetens, erfarenhet, intuition och känsla. På motsvarande sätt gäller det för företag och andra organisationer att positionera sig rätt för att framgångsrikt klara av de krav som ställs. Den snabba utvecklingen och de ständiga förändringarna gör att det – för att vara framgångsrik – mer eller mindre krävs en revidering av våra mentala bilder för vad som är rätt och fel, att vi lär oss av med det invanda och tänker i nya banor. Eftersom detta innebär förändring av våra grundläggande värderingar och av hur vi uppfattar omvärlden
är detta lättare sagt än gjort – avlärning är betydligt svårare än inlärning. För ledare av alla slag gäller det bland annat att skapa och arbeta i nya strukturer i sin organisation och att utveckla och dra nytta av den kompetens som finns.

Vi är förvisso inte de första och säkert heller inte de sista som framhåller att omvärlden ständigt förändras (vi har för övrigt redan gjort det) och dessutom i en allt snabbare takt. Det går inte att som stillasittande åskådare betrakta denna förändring. Näringslivet lever i en "perpetual crisis". Egentligen får inget gå fel och på grund av den starka

konkurrensen måste man hela tiden anpassa sig till nya förutsättningar – annars är företaget dödsdömt. Att kunna parera blir lika viktigt som att planera. Det är ingen garanti att en organisation har varit och fortfarande är framgångsrik – snarare en fara. Risken är att man slår sig till ro och utropar evig seger. När framgångarna avtar hittar man snabbt, i tron på sin egen förträfflighet, externa och friskrivande förklaringar.

Ett citat från Lewis Carrolls bok "Alice i underlandet", kan i all sin enkelhet vara tänkvärt, "in order to stand still, you have to run very fast". Det är omvärlden som bestämmer takten, den som inte hänger med går i praktiken bakåt.

Att basera sin verksamhetsutveckling på processer och ett processorienterat synsätt har visat sig vara en framkomlig, mycket lovande och kanske också nödvändig väg. Processbegreppet är på en övergripande nivå lätt att förstå och ta till sig, men för att nå framgång, d.v.s för att kunna gå från ord till handling, krävs mycket och väl fokuserat arbete, liksom nya kunskaper och färdigheter. Även attitydförändringar är nödvändiga. Sådana kräver en djup förståelse eftersom de bygger på något slags intuition. Annorlunda uttryckt består attityder av sådant vi, utan att egentligen reflektera över det vi ser, registrerar och sedan automatiskt och omedvetet analyserar. Det finns inga snabba genvägar till ett lyckat och långsiktigt hållbart resultat av verksamhetsutveckling – inte minst på grund av att det i så hög grad handlar om mänskor.

Viktiga faktorer för en verksamhets utveckling

Nedan diskuteras mycket kortfattat pågående och stundande omvärldfsförändringar och de effekter de kan tänkas ha på de viktigaste faktorerna i en verksamhet. För enkelhetens skull görs detta i punktform. Ingen hänsyn tas till faktorernas relativa betydelse eftersom den skiljer sig från fall till fall.

Intäkter. Det finns i princip två olika sätt att tjäna pengar – genom låga kostnader eller höga intäkter, men det är inte möjligt att välja det ena och bortse från det andra. De två hör ihop. Intäktssidan påverkas t.ex.starkt av **26** förmåga till differentiering, serviceaspekter och tid. Vissa kunder är villiga att betala mer för god service och/eller snabb leverans. Andra är villiga att betala rejält för att bli bland de första kunderna (så kallade "early adopters") till exempelvis en ny modell av en bil eller en mobiltelefon.

Den tekniska utvecklingen inom vissa branscher, såsom telekommunikation och datorbranschen, gör att merparten av vinsten för en ny produkt uppstår under en kort tid, kanske ett halvår, efter lanseringen. I dessa branscher gäller det därför att anpassa prissättning och utbud. Utvecklingskostnaden måste tas igen snabbt eftersom priserna sjunker och nya produkter gör sitt inträde på marknaden. I många organisationer har man förstått vikten av korta utvecklingstider. Ibland används begreppet "Time To Market" för att belysa denna aspekt. Det saknas dock ett begrepp för den mindre uppmärksammade men lika viktiga aspekten som skulle kunna betecknas "Time To

Volume", d.v.s. den tid det tar att både skapa efterfrågan och förutsättningarna för att möta denna.

Kostnader. Oavsett vad man fokuserar på i ett företag, i en förvaltning eller i någon annan form av organisation, kommer ekonomin i stort sett alltid att spela en avgörande roll. Det innebär förvisso inte att allt måste mätas i ekonomiska termer, men på något sätt får saker och ting ändå någon form av ekonomisk konsekvens.

Att sänka kostnader innebär ibland att pressa eller övervältra kostnader på andra, till exempel en leverantör, vilket knappast räcker på längre sikt.

Ett kostnadsansvar går att distribuera långt ut i verksamheten vilket vid en ytlig betraktelse kan verka bra. Problemet är att ett finfördelat kostnadsansvar sällan driver samarbete eller helhetssyn, snarare tvärtom. Det faktum att ett kostnadsansvar går att distribuera ned i organisationsschemat hur långt som helst, ned till minsta avdelning, och att var och en ändå helt på egen hand kan ta fullt ansvar för sin lilla del, är mer ett hot än en möjlighet. På lägre nivå är det närmast omöjligt att avgöra vilka kostnader som verkligen går att reducera respektive vilka besparingar som är rent destruktiva.

Kapitalbindning. Det har visat sig – under förutsättning att man jobbar på rätt sätt – att låg kapitalbindning i form av små lager och förråd⁵ innebär fördelar i en mängd avseenden, exempelvis bättre service, högre produktivitet, bättre kvalitet, lägre kostnader och bättre arbetsförhållanden.

27

Humankapitalet. "Personalen är vår största tillgång" är en mening man ofta hör uttalas av personer i ledande ställning i organisationer av skilda slag. Tyvärr känner personalen ofta inte riktigt igen sig i beskrivningen och tycker kanske ibland att ledningen inte tar konsekvenserna av sitt uttalande. Det legala systemet bidrar på sitt sätt också till dessa förhållanden. Som exempel kan nämnas att i ett företags balansräkning tas byggnader och maskiner upp som tillgångar eller motsvarande, medan personalen i huvudsak återfinns på kostnadssidan i resultaträkningen. I många branscher, t.ex. inom delar av konsultbranschen, kan personalen sägas vara den enda avgörande tillgången. Företagets beroende av dess kunskaper och kompetens kan därför inte överskattas.

Kvalitet. Kvalitetsbegreppet, i dess moderna tappning, driver på såväl kundorientering som verksamhetens allmänna utveckling på ett offensivt sätt. Även vad gäller begreppets klassiska delar har kraven fortsatt att öka. Vi går alltmer mot ett nollfelstänkande där ibland endast några få fel eller brister på miljonen tillåts. Företagen har vare sig tid eller råd att ägna sig åt att rätta till fel och kunderna accepterar inga fel. Förutom störningar i produktion eller användning står företagets renommé och varumärke på spel. För den som fortfarande tänker i termer av att "lite fel får man tolerera" eller "vi kan inte ha hur hög servicenivå som helst" kan det vara lämpligt att

ställa sig frågan: Om vi inte hinner göra rätt från början, när ska vi då få tid att rätta till våra fel? Eller, vad tjänar det till att göra rätt andra gången om vi redan mist kunden?

Vid produktion av tjänster är kvalitetsaspekterna än viktigare, eftersom man kanske aldrig ens får chansen att rätta till ett fel. Ta som exempel en frisör som när han är färdig med klippningen av en kund upptäcker att denne ville ha håret lite längre i nacken. Hur rättar man till något sådant? Tjänster kan vara "extrema" till karaktären vad gäller betydelse för kunden eller omöjligheten att göra om och göra rätt. Hur kompenseras man t.ex. ett par som är missnöjda med sin vigselakt? Tänk också på vad den ökade användningen av elektronisk handel har inneburit. "Postorder" var tidigare ett fenomen som huvudsakligen fanns norr om Gävle. Idag är vi benägna att handla på nätet oavsett var vi finns. På nätet är konkurrerande leverantörer bara "ett musklick bort" om kunden skulle känna sig missnöjd.

Certifiering. För att visa kunder och andra intressenter att man i sin verksamhet uppfyller de krav på exempelvis kvalitet och miljöanpassning som bör ställas, har många företag gjort noggranna genomgångar av sin verksamhet och sättet att styra den i syfte att kunna certifieras enligt kraven i någon standard, t.ex. ISO 9001 (kvalitet), ISO 14001 (miljö), OHSAS 18000 (arbetsmiljö) eller ISO 26000 (socialt ansvarstagande). Dessa normer **28** kan sägas styra sättet att arbeta och försöker också att "lägga ribban" för vad som ska uppnås. Som allt annat förändras naturligtvis också normerna efterhand.

Tid. Stalk och Hout gav 1990 ut boken "Competing Against Time" som också fick en del efterföljare på temat tidsbaserad konkurrens.⁶ Syftet bakom boken var att söka förklaringar till varför vissa företag i USA och Europa var betydligt mindre framgångsrika än sina japanska motsvarigheter trots att det till synes borde vara tvärtom. Företag som på grund av exempelvis skalfördelar, standardiserad produktion, närbild till kunder och låga arbetskraftskostnader, borde kunna visa högre produktivitet, bättre kvalitet, mindre lager och snabbare genomloppstid än konkurrenter utan sådana konkurrensfördelar gjorde det inte. Stalk och Hout kunde efter omfattande studier konstatera att vad som karakterisera de framgångsrika företagen var att de fokuserade på tid. Kortare tider ger fördelar i en mängd avseenden, även på områden där man till en början trodde att tidsfokusering skulle ge ett omvänt resultat. Det ger till exempel högre kvalitet och mindre fel. I produktutveckling eller produktion ger kortare tider också lägre kostnader – man hinner helt enkelt inte göra av med så mycket pengar och måste ha fokus på att hela tiden göra rätt.

Av nämnda skäl och andra, såsom snabb teknisk utveckling och snabb informationsspridning, ställs företagen inför krav på allt kortare tider. Det gamla talesättet "tid är pengar" är mer sant än många tror.

Ovan behandlade faktorer är grundläggande, mestadels "handfasta" och inte särskilt nyupptäckta. De förtjänar ändå att uppmärksamas eftersom kraven alltmer differentieras och kravnivåerna ständigt höjs, vilket naturligtvis kräver anpassning.

Det finns också en mängd andra faktorer, som kanske inte alla i samma utsträckning fått allmän uppmärksamhet men som i hög grad påverkar den omgivning företag och andra organisationer lever i och därmed hur man måste arbeta och utvecklas för att säkerställa överlevnad. Till dessa hör:

Globalisering. Globaliseringen i näringslivet i stort gäller såväl leverantörssom avsättningsmarknader och leder bland annat till ökad konkurrens, men också till bättre utvecklingsmöjligheter, möjligheter att utnyttja skalfördelar och möjligheter att få lönsam avsättning även för nischprodukter. Det går också att utnyttja skilda tidszoner och erbjuda "24–7"-tjänster.

29

Globaliseringen gör att konkurrens kommer från nya ställen. Marknader och köpkraft skiftar. USA fortsätter att ekonomiskt dyka med stundtals nästan samma lutning som Kina och Asien exploderar uppåt. Kommersiellt sett ritas världskartan om. Först köper västvärlden varor från Kina, sedan tjänster. Nästa steg har blivit att Kina med sitt stora handelsöverskott och därmed väldiga valutareserv finansierar USA:s lånefinansierade konsumtion. De starkare asiatiska ekonomierna handlar i sin tur alltmer från Afrika, vars industri vaknar till liv. Listan över världens 20 största ekonomier skulle sannolikt få svenskar kunna räkna upp. Skulle man få med Sydkorea, Brasilien, Mexiko, Indonesien etc.?

Miljö. Miljöfrågorna påverkar redan, men kommer att påverka långt mer i framtiden. Att det är ekonomiskt lönsamt att satsa på miljövänliga lösningar blir alltmer klart. Men kan det verkligen vara långsiktigt hållbart att från Norden skicka torsken för rensning i Kina? När den hamnar på vårt middagsbord har den rest 4400 mil, en resa som tar 80 dagar (Aftonbladet 29 mars 2006). Världspriset på transporter och låga kinesiska arbetslöner gör det möjligt i början av 2010-talet, men knappast i framtiden. Kalkylen ändras men också vårt sätt att se på agerandet som sådant.

Corporate Social Responsibility (CSR). Socialt ansvarstagande har anknytning till det miljömässiga ansvaret. Frågor rörande etik och moral, arbetsmiljö, jämställdhet, mänskliga rättigheter m.m. spelar en allt större roll i affärsverksamheten. Det finns för övrigt också en standard om socialt ansvar – ISO 26000.

Creating Shared Value (CSV). Porter m.fl. (2011) tycker att CSR handlar för mycket om filantropi, frivillighet och att vårda en organisations rykte. Det räcker inte med att "göra gott". Syftet med en organisation måste enligt dem omformuleras för att skapa ett delat värde med det omgivande samhället, men på ett sådant sätt att organisationen ändå kan arbeta för vinstdrivning. Vinsten innehåller emellertid också ett socialt syfte och kan därmed anses representera en högre form av kapitalism. Som exempel använder Porter et al bl.a. Nespresso, som är en av Nestlés snabbast växande divisioner, och dess inköp av kaffe. Traditionellt köps speciellt kaffe av små odlare i fattiga delar av Afrika och

Latinamerika. Odlarna har ofta hamnat i en fälla med låg produktivitet, dålig kvalitet och negativ påverkan på den omgivande miljön. Nestlé har gjort om inköpsprocessen så att man nu arbetar intensivt med sina odlare, ger råd om hur man ska odla, garanterar banklån, hjälper till att säkra försörjningen av plantor, gödningsmedel och eventuella bekämpningsmedel. Man har också lokal utrustning för att mäta kaffekvaliteten direkt på plats och därmed kunna betala ett högre pris för **30**bättre bönor. Resultatet har blivit högre skördar per hektar, bättre produktkvalitet, högre intäkter för odlarna och mindre påverkan på miljön. Samtidigt har Nestlé fått en säker försörjning med bra råvaror, d.v.s. man har skapat ett delat eller gemensamt värde.

Upplevelseorientering. I takt med att människors fysiska behov i allt högre grad tillfredsställs, blir jakten på upplevelser allt intensivare och människor söker tillfredsställa sina psykiska behov. Barnens uppväxtmiljö, med mer eller mindre obegränsad tillgång till TV, sociala medier, plattformsspel, datorspel och rese- och utbildningsmöjligheter skapar generationer med nya förväntningar. Detta påverkar såväl karaktären av efterfrågan på produkter och tjänster, som de krav som ställs på innehåll och uppgifter i det dagliga arbetet.

Nya konkurrensförhållandena. I allt högre grad sker konkurrensen mellan försörjningskedjor eller nätverk av företag – i stället för mellan enskilda företag. En kund, särskilt när det gäller producentvaror, näjer sig inte med att förvissa sig om att den leverantör han eller hon samarbetar med uppfyller kraven. Även leverantörens partners och underleverantörer i ett eller flera led måste leva upp till kraven i ett långsiktigt förhållande. Kundens skiftande och allt högre krav kan också motivera samarbeten eller samgåenden av skilda slag. Det gamla ordspråket "ensam är stark" gäller inte längre.

Information/kommunikation. Vi lever i ett informationssamhälle där tillgången på information och snabb informationsöverföring ständigt ökar. Detta kan bland annat leda till att efterfrågan på en produkt snabbt blir mycket stor liksom att efterfrågevariationerna blir avsevärda. Den snabba och effektiva informationsspridningen har även stor betydelse för en organisations goodwill och anseende. Mängden information medför också problem med att avgöra vilken information som är relevant i ett visst sammanhang.

Tidigare fick vi ofta näja oss med den information vi *fick* ("paketet har kommit fram, hämta det"). Idag antas vi söka information själva och då blir det ofta så att "mycket vill ha mer" (är paketet skickat, lastat, på väg, ankommet, färdigt att hämta?).

Sociala medier har ändrat kommunikationen. "Word of mouth" har blivit "word of message" och sprids extremt snabbt. Organisationers prestationer presenteras och värderas på nätet; det finns omdömen om minsta pizzeria. Prisjämförelser är en bagatell. Man riskerar att hela tiden bli jämförd med de bästa, oberoende av om dessa finns i den egna branschen eller inte.**31**Kunden upplever "moments of truth" ⁷ utan att leverantören över huvud taget är där i fysisk mening.

Nyhettsspridning kan ibland ske explosionsartat, långt innan fakta föreligger eller saklig granskning görs. "Alla vet" innan alla officiellt vet. För den vaksame är alla nyheter gamla. Om de också är sanna spelar mindre roll⁸; dementier och tillrättalägganden tillhör inte de uppmärksammade delarna av nyhetsflödet.

*IT/ICT/IS.*⁹ Informationsteknik i alla dess former är något som finns och måste finnas i alla verksamheter. IT-system är nödvändiga även om en gängse företagsekonomisk kalkyl skulle visa att vissa är olönsamma p.g.a. höga kostnader för anskaffning, utveckling, anpassning, standardisering, implementering och drift. Utvecklingen inom området har skett mycket snabbt, vilket bl.a. fått till följd att den också skett fragmenterat – t.ex. i form av att skilda avdelningar eller andra enheter i en större verksamhet var och en haft sitt eget, inte sällan egenutvecklade, system för aktiviteter. Motsvarande återfinns också på ett antal andra enheter. Inslag av helhetssyn är av ringa omfattning. Orsaker till fragmenteringen kan också ha sitt ursprung i aktuella trender, t.ex. "mergers and acquisitions" (sammanslagningar och förvärv av företag eller andra organisationer) eller att det finns ett antal företag som säljer konkurrerande IT-system eller mjukvara, som på detaljnivå kanske inte är helt kompatibla. Bristande uppdatering kan också orsaka problem.

Mjukvaruproducenten har förvisso försteg i form av kunskaper och färdigheter inom IT-området, men ur affärssynpunkt kan det vara gynnsamt att sälja så många exemplar av samma mjukvara som möjligt. Det utvecklas standardiserade lösningar för t.ex. ERP (Enterprise Resource Planning) som ska passa fabriker med likartad verksamhet i skilda länder, med olika kulturer och helt olika förutsättningar i form av mänsklig kompetens, befogenheter, ansvar och utvecklingsnivå.

32

Ett av de senare utslagen ifråga om en verksamhets digitalisering är att skapa en s.k. Enterprise Architecture (EA). Där beskrivs verksamheten bl.a. i form av dess ingående processer – i motsats till den traditionella funktionsorienterade organisationsformen – och detta ligger till grund för en senare beskrivning av samband och struktur i form av IT-modeller, organisationsstrukturer m.m.

Kostnadsmassan för IT har i större organisationer blivit betydande och är en av förklaringarna till att skalekonomi inte alltid gäller eller åtminstone att skalekonomi blivit långt svårare att realisera. IT-projekt blir inte sällan gigantiska och ibland blir det nödvändigt att diskutera hur unik man har råd att vara ur ett IT-perspektiv. Drivkraften är självfallet betydande; med *IT kan nya tjänster och nya sätt att möta kunden skapas*.

Virtuella organisationer. Virtuella organisationer kan ses som en fortsättning på utvecklingen mot ökad globalisering och allt snabbare och mer utvecklad informationsöverföring. Dessa organisationer hålls inte samman rent fysiskt genom byggnader, utrustning och människor som arbetar på ett visst ställe utan snarare genom

att aktiviteter på olika håll i världen, genom avtal, överenskommelser eller informationsutbyte, bildar någon form av enhet eller nätverk. Den virtuella organisationen bör också kännetecknas av en gemensam kultur och affärsidé för hela nätverket och av att organisationen är större och starkare än vad den verkar på papperet.

Tjänstedelen i en produkt. När vi köper en produkt¹⁰ av något slag ingår också någon form av tjänst. På motsvarande sätt gäller att då vi köper någon form av tjänst ingår det också en viss del fysisk produkt. Tjänstedelen i en produkt kan bestå av allt från de aktiviteter kunden beskriver som "ett vänligt bemötande", till tjänster av typen utbildning, montering, igångsättning, demonstration, användarstöd eller information. Produktdelen i en tjänst kan vara bilen när vi åker taxi, inredningen i hotellrummet, borren när vi lagar en tand eller datorn när vi skickar e-post. Andelen tjänster i vad vi producerar eller konsumrerar tenderar att öka på bekostnad av andelen fysisk produkt, exempelvis vad gäller antalet sysselsatta och värde skapat för kund.

33

Den fysiska delen av produkten kan också bli sekundär på andra sätt. Designen för en mobiltelefon sitter snart uteslutande på insidan, i mjukvaran och interfacet mot användaren. När alla vill ha så stor pekskärm som möjligt och så tunn mobiltelefon som möjligt så återstår inte så många möjligheter till differentiering av utsidan.

Differentiering. Näringslivet har gått från att ha varit produktionsorienterat via marknadsorientering till att vara kundorienterat. Det senare innebär att enskilda kunder eller kundgrupper behandlas på olika sätt, alltefter behov, önskemål eller förtjänstmöjligheter. Differentieringen bidrar till en tydlig profil på marknaden. En stor del av differentieringen består av variationer i erbjudandets tjänstedel.

Organisationskultur. Företags- eller organisationskulturen styr i väsentlig utsträckning företagets prestationer. Många företag arbetar därför aktivt med att utveckla sin företagskultur. Begreppet kan vara svårt att entydigt definiera. Enligt Nationalencyklopedin är företagskultur

Den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda och det klimat som utmärker detta. Företagskulturen anger ideal och riktlinjer för förståelse och handlande i företaget och påverkar bland annat beslutsfattande, kommunikation och sammanhållning.

Framgångsrika företag har ofta starka kulturer och en stark kultur kan ha större betydelse än strategi, organisationsstruktur, styrsystem, finansiella verktyg, ledarskap etc. "Culture beats strategy every time" sägs det allt oftare, dessvärre ibland även som en bortförklaring. En organisations "ålder" sätter ofta sin prägel på kulturen. Bland företag som arbetar hårt med att skapa en egen kultur kan nämnas IKEA

(sparsamhet, svenska traditioner och värderingar, enkla lösningar m.m.), som ju också får betraktas som affärsmässigt framgångsrikt.

Riskhantering. Jämsides med att komplexiteten i försörjningskedjorna ökar alltmer och marginalerna i form av lagerhållning eller ledtider krymper, ökar riskerna för störningar. Resurssnålhet eftersträvas i alla led. En utebliven leverans kan få förödande konsekvenser för kunden – och därmed också för leverantörens framtida kontakter. Risker kan härledas från olika händelser, till exempel strejker, politiska åtgärder, stölder, olyckor och naturkatastrofer. Nya marknader i exempelvis utvecklingsländer på såväl leverantörs- som kundsidan,**34**medför normalt både större och annorlunda riskexponering. Vissa komponenter för till exempel datorer tillverkas endast på något enstaka ställe i världen. Kundernas allt högre krav gör också att man i allt lägre grad tolererar oförutsedda händelser. För att gardera sig mot risker räcker det inte med försäkring, som med rimliga premier bara täcker själva den fysiska förlusten av produkt eller anläggning. Inte heller räcker det med typ "skottsäkra fordon" i en del av kedjan. Hela processen måste vara under kontroll. En betydande andel ¹¹ av de importvaror vi konsumeras i Sverige har passerat Adenviken och Indiska oceanen med risk för kapning av somaliska pirater.

Konsekvenser för verksamhetsutveckling

Vilka konsekvenser får då ovan beskrivna förändringar? Kan man dra några slutsatser av den långa uppräkningen avseende sättet att arbeta i en organisation? Några slutsatser tycker vi oss kunna dra avseende vad som är viktigt att arbeta med:

Helhetssyn. Även om "helhetssyn" lär vara ett av världens allra mest missbrukade ord, går det inte att undvika att ta med. Man måste ha kontroll över helhetsbilden av organisationen för att kunna leda verksamheten och för att kunna utveckla den. Alla delar av organisationen måste arbeta mot den gemensamma visionen och följa den gemensamma strategin för att uppnå de gemensamma målen.

Kundfokus. Kunderna ställer allt högre och alltmer specifika krav. I industriella sammanhang kan man säga att krav på noll fel och noll responstid måste matchas mot noll lager och 100% flexibilitet. Det ökar komplexiteten, inte minst i försörjningskedjorna. Motsvarande krav ställs inom tjänstesektorn, ofta i kombination med stora krav på kundanpassning, ibland ända ned på individuell nivå.

För att vara fruktsamt måste en organisations kundfokus vara engagerat och äkta. Kundfokus är inte detsamma som lydnad och underkastelse. Tvärtom måste det innebära ett aktivt intresse och ömsesidig vilja till förståelse.

Strategi. Morgondagen är visserligen förutsägbar i begränsad utsträckning, men det gäller ändå att medvetet välja en kurs och göra den känd och accepterad i organisationen. Samtidigt gäller naturligtvis att ha full beredskap för**35**att kunna göra kurskorrigeringar om omständigheterna så kräver. Det gamla talesättet "lagom är bäst"

gäller knappast längre – man kan snarare säga att "lagom är sämst". Man talar ibland om "rule takers", "rule makers" och "rule breakers" (Hamel och Prahalad, 1994). Det finns många exempel på företag (IKEA, Tetra Pak och Apple för att nämna några) som blivit framgångsrika genom att vara "annorlunda". Brist på medveten fokusering gör att man lätt riskerar att bli vad Michael Porter (1985) karakteriseras som "stuck in the middle".

Fokusering. Samtidigt som det är viktigt med fokusering och att omsorgsfullt välja strategi för verksamheten är det viktigt att kunna differentiera och att göra det medvetet. Skilda kunder har olika krav och ska i det avseendet behandlas olika. Vissa presumtiva kunder ska man kanske redan inledningsvis tacka nej till. Differentiering skapar tydlighet, såväl internt som externt.

Vissa önskemål kan vara svåra att kombinera; exempelvis produktionsfilosofierna "lean" och "agile", där den ena förenklat står för minsta möjliga resursåtgång i en stabil och standardiserad verksamhet och den andra för högsta möjliga flexibilitet och anpassning till stora och snabba förändringar. Det går däremot att göra en verksamhet lean fram till vad man kallar kundorderpunkten och sedan agile.

Niven (2005) menar att många organisationer säger att de har en definierad målgrupp men likväld avslöjar deras handlingar att de har en "all things to all customers"-strategi. Enligt Porter (2001) innebär förlorat fokus också att organisationen hindras från att differentiera sig mot konkurrenterna.

*Alignment.*¹² Detta kan förenklat förklaras med att integrera varför-vad-hur, att få alla insatser att dra åt samma håll eller att låta verksamheten "genomsyras" av samma egenskaper. I begreppet ligger det också – underförstått – en nivåhöjning, d.v.s. en anpassning till den bästa (t.ex. länken i en kedja). Att lyckas med alignment blir kritiskt för att realisera strategin och den valda differentieringen.

Medarbetarfokus. Arbetsmarknaden förändras och medarbetarnas kompetens blir allt viktigare. Konkurrensen om personal med "rätt" kompetens hårdnar, varför det är viktigt för en arbetsgivare att skapa en attraktiv arbetsplats och förutsättningar för att ta tillvara personalens kompetens och motivation.**36** Om sådana hänsyn i något avseende brister, måste detta rättas till, eller kompenseras på annat sätt.

Att framgångsrikt hantera verksamhetens medarbetarfokus kan kräva omvärdering av traditioner och vanor. I Daniel Pinks bok, "Drivkraft – den överraskande sanningen om vad som motiverar oss" (2010) visar han med hjälp av forskningsresultat att "motivation 2.0" inte fungerar längre; motivation 2.0 är industriens morötter och piskor (motivation 1.0 var att skaffa mat etc.). Vad som krävs är motivation 3.0; meningsfulla jobb och ett ledarskap som bejakar individens inre drivkrafter genom ansvar och handlingsutrymme.

Effektivitet. Den alltmer globala konkurrensen från framstående företag som inte sällan har viktiga konkurrensfördelar i någon form gentemot det egna företaget ökar kraven på

effektivitet. Det händer att företag, när de går igenom sin verksamhet, inser att kostnadssänkningar på t.ex. 15–20% är nödvändiga i produktionsledet eller att ledtiderna måste kortas med t.ex. 40%. Sådant "triggar" verkligt nytänkande. Att arbeta fortare eller längre är inte lösningen, man måste göra det smartare.

Mätning. För att verkligen veta var man står, i vilken riktning man måste gå och om man närmar sig eller fjärrmar sig målet krävs mätning. Med detta åsyftas inte traditionell ekonomistyrning – som i och för sig är nödvändig ur skattelagstiftningsperspektiv men som kanske mer ser bakåt än framåt – utan mätning av prestationer som är direkt användbar i styrningen av verksamheten. Det kan visserligen finnas väsentliga skillnader mellan bokförings- och kalkymässigt resultat beroende på mätningens skilda syften. Oavsett syfte råder det dock svårigheter att mäta ekonomiska variabler och relatera dem till objekt, händelser eller tidsperioder. Behovet av förmågan att fatta faktabaserade beslut ur ett helhetsperspektiv har ökat väsentligt. Det kan gälla kundtillfredsställelse, ledtider, bristkostnader eller annan typ av kvantitativ information.

Det är naturligt att mätning kopplas till ett styrperspektiv, eftersom styrning fordrar någon form av återkoppling för att vara effektiv.

Tid. Även om många företag fokuserat på tid under senare år och nått goda resultat, finns ännu mycket kvar att göra. Detta beror dels på den stora potential som återstår och dels på att förutsättningarna och därmed den egna referensramen ständigt förändras. Ta som exempel utbyte av information som förut brevledes tog ett antal dagar inklusive hantering hos avsändare och mottagare. Idag sker det direkt i realtid dator-till-dator. Att behöva vänta några sekunder skulle kännas irriterande.

37

Förändringsbarhet. Att omvärlden är stadd i snabb och kraftig förändring som det gäller att dra nytta av och anpassa sig till har som nämnts varit känt länge, även om den ökade förändringstakten kanske kommer att överraska en del. Som också redan nämnts finns ett tänkvärt talesätt som säger att "inget kan rädda ett företag som går bra". Med detta avser man att framgång skapar trygghet som riskerar att övergå i en form av självgodhet. Organisationer som drabbas av detta blir tröga eller förlamade. När motgångarna väl kommer, för det gör de alltid förr eller senare, så är man åtminstone innovativ på att bortförfiklara dessa. Förklaringsmodellen brukar då bygga på att "det är fel på omvärlden". Inom politiken brukar det heta "vi fick inte ut vårt budskap".

Man måste hela tiden kunna möta nya förutsättningar och krav. Den största utmaningen för framtidens ledare torde vara att hantera och leda ständig förändring.

1.3 Klarar en traditionell organisationsform morgondagen?

Trots snart två decennier av implementering av processtänkande i en mängd skilda verksamheter så förefaller än idag merparten av alla organisationer vara traditionellt

funktionsorienterade och hierarkiskt uppbyggda. Hur klarar dessa organisationer morgondagens krav? Hur kan vi anpassa verksamheten till framtiden? Hur kommer processtänkandet in så att det verkligen gör skillnad?

Låt oss först titta på några av de slutsatser vi just dragit och de krav vi ställt upp:

Helhetssyn. Den ende som möjligt kan sägas ha helhetssyn i åtminstone några avseenden i en hierarkisk och funktionsorienterad organisation är VD eller motsvarande. Men de funktions- eller avdelningsansvariga har var och en ansvar för sitt "revir" och det uppfattas som en ovänlig handling att försöka göra något som går utöver den egna funktionsgränsen. Längre ned i organisationen brukar gränserna vara ännu tydligare och "murarna" mellan funktioner högre.

Kundfokus. I en funktionsorienterad organisation är det svårt att sprida information om kundkrav över funktionsgränserna. Dessutom är det – om man mot förmoden skulle lyckas – tidskrävande, samtidigt som informationen riskerar att förvanskas vid passerandet av funktionsgränser eller hierarkiska nivåer. Över huvud taget är den funktionsorienterade organisationen utformad för att möta interna behov snarare än externa.

38

Strategi. Strategi är något som de flesta företag, och kanske ett något färre antal offentliga organisationer, har i någon form – även om den inte alltid är uttalad. Tyvärr är det ofta så att strategin inte är nedbruten i operationella mål och handlingsplaner för verksamhetens olika processer och organisatoriska enheter. Därmed blir det naturligtvis också svårt, för att inte säga omöjligt, att följa en gemensam strategi för att uppnå ett övergripande mål.

Fokusering. Inom t.ex. traditionell tillverkningsindustri kan ökad differentiering i princip åstadkommas genom bl.a. modularisering, förändring av kundorderpunkten, olika varianter i form av komplettering i slutet av tillverkningsprocessen, målmedveten minskning av komponentsortiment eller anpassning av förpackningar eller förpackningstext. Detta kräver emellertid att någon har övergripande kunskap, ansvar, vilja och befogenhet att ändra över funktionsgränser. Allt kan ses som alternativa varianter i en eller flera processer. Kundspecifika krav i en tjänsteorganisation är svåra att hantera när skilda aktörer med stor påverkan på kunden likväl saknar kännedom om denne.

Alignment. Att få alla att dra åt samma håll tvärs över funktionsgränser brukar inte räknas till styrkorna i en traditionell funktionsorienterad organisation. Befattningsbeskrivningen för en funktionschef (motsvarande) är normalt helt fokuserad på den egna enheten. Budget, mätsystem, belöningssystem etc. stärker detta fokus. För att uppnå alignment krävs en centraliserad styrning, vare sig det gäller globalt utspridda enheter i en stor koncern eller några små butiker i en lokal kedja.

Medarbetarfokus. I en funktionsorienterad organisation fokuserar man på enskilda funktioner eller delfunktioner, som det gäller att vara så framstående på som möjligt. Helheten spelar en underordnad roll, varför den enskilde medarbetarens fulla kompetens, kreativitet och initiativförmåga ofta inte tas tillvara eller efterfrågas. Dessutom ges han eller hon inte några större möjligheter att förstå helheten.

Även om det finns medarbetare som inte vill ta ansvar eller engagera sig i verksamheten bör detta inte få hindra övriga. Dessutom kan det bristande engagemanget vara en följd av rådande organisationsform och där tillhörande traditioner.

Effektivitet. Att i någon högre grad öka effektiviteten i en funktionsorienterad organisation kräver i regel någon form av nytänkande eller strukturförändring. Sådant är erfarenhetsmässigt svårt, vilket innebär att många verksamheter riskerar att hamna i något som skulle kunna kallas "springafortare"-fållan. Strukturer skapar och konserverar beteenden, varför verkliga och långsiktigt hållbara förbättringar också förutsätter strukturförändringar. Att budgetar, belöningssystem etc. är funktionsorienterade leder till och stärker ett felaktigt beteende.

Mätning. Att mäta prestationer och egenskaper av olika slag är möjligt i vilken typ av organisation som helst, men funktionsorienterad mätning blir naturligtvis fragmentarisk om man vill uppfylla krav av typen ovan.

Tid. Oavsett om vi tänker på utbyte av information och kommunikation mellan hierarkiska nivåer eller mellan avdelningar eller funktioner i en funktionsorienterad organisation är detta ofta en tidskrävande aktivitet. Befattningshavaren ifråga kan t.ex. vara bortrest eller ha andra arbetsuppgifter som kräver hela uppmärksamheten. Dessutom tenderar information som ska passera flera led att förvanskas: ett problem, som från början är litet, riskerar att bli betydligt större innan det efter att ha passerat olika organisatoriska gränser når rätt adressat. Att reaktionen på informationen, t.ex. i form av ett beslut, ska gå samma väg tillbaka gör inte saken bättre. Begreppet tid avser ett antal olika aspekter, t.ex. snabbhet, rättidighet och "time to market". Betydelsen av det sistnämnda är numera så stor att man vid produktlanseringar ibland talar om "no time to market".

Förändringsbarhet. Funktionsgränser och svårigheten att överbrygga dessa gör det självklart svårt för organisationen i sin helhet att snabbt anpassa sig till nya förutsättningar och krav. Funktionsorganisationen har inte skapats med utgångspunkt från kunder eller intressenter och inte heller med fokus på gränssnitten till omvärlden. Förmågan att känna av och agera på omvärldens signaler hör inte till grundstrukturens sätt att fungera.

Möjligheten att med dagens (egentligen gårddagens!) traditionella organisationsformer och normala arbetssätt möta morgondagens krav (som håller på att bli dagens!) tycks vara starkt begränsad för att uttrycka det försiktig. Földriktigt har vi aldrig mött en

ledare som sagt "vi har ett stort behov av att vara kundorienterade – därför har vi en funktionsorienterad hierarkisk organisation". Inte heller har vi hört någon hävda att "medarbetaren är vår viktigaste resurs – i vår strävan att attrahera de bästa och att erbjuda dem stimulerande och utvecklade arbete, som på bästa sätt tar tillvara deras kompetens, har vi byggt vår verksamhet på principerna för den hierarkiska funktionsorienterade organisationen". Slutligen har ingen heller anförtrott oss att "vi eftersträvar en effektiv och resurssnål verksamhet – därför har vi en funktionsorienterad hierarkisk organisation".

Den viktigaste förklaringen till varför våra verksamheter är utformade och bedrivs som de görs är *tradition* och *inte ändamålsenlighet*. Det finns också andra faktorer, som bidrar till att vi är kvar i det gamla. Som exempel kan nämnas:

- • Minsta motståndets lag. Vi utgår ifrån att förändring alltid är såväl smärtsamt som jobbigt.
- • Brist på mod. "Vi vet vad vi har, men inte vad vi får". En vanlig ståndpunkt som kanske får ses som begriplig men som också uttrycker okunskap och visionslöshet.
- • Prestationsnostalgi. Vi är fångna av tidigare framgångar och väntar på att dessa ska komma åter.
- • Alternativen är inte självklara. Vi vet vad vi har men inte vad vi skulle kunna ha.
- • Kortsiktigt tänkande. Vi är upptagna av nuet och de frågor som verkar kräva omedelbart svar.

Som framgår av diskussionerna ovan tyder allt på att våra traditionella befintliga organisationsformer av olika skäl inte tar oss in i framtiden. De är visserligen väl beprövade och kom ursprungligen till för att de en gång i tiden i allra högsta grad var ändamålsenliga men framtiden är på intet sätt en förlängning av gången tid. Det som gav framgång igår garanterar inget för morgondagen. Det är fel att vara framgångsrik, men *inget kan rädda en framgångsrik organisation*, som inte hela tiden ifrågasätter, utvecklas och anpassar sig till en föränderlig verklighet.

På vilket sätt är då en processorienterad verksamhet lösningen på denna problematik? För att besvara den frågan bör vi reflektera över vårt traditionstyngda sätt att bedriva verksamhet på idag. Detta har till och med varit så självklart för oss att vi oftast inte lagt märke till det. Dagens hierarkiska och funktionsorienterade synsätt gör sig inte bara gällande i organisationsschemat utan har naturligtvis också varit utgångspunkt för gällande strukturer, system, normer, värderingar och beteenden.

I takt med att våra organisationer växt har vi av praktiska skäl eftersökt sätt att fördela ansvar och befogenheter. Vi har dock misslyckats med att dela ansvaret på ett naturligt sätt. De delar, avdelningar eller funktioner som uppstått, utgör inga naturliga system

eller helheter. Ur ett kundperspektiv är de konstlade och irrelevanta. Hierarkin stimulerar ett beteendemönster som syftar till att tillfredsställa chefen snarare än kunden (någon har karakteriserat⁴¹ det som att man vänder ansiktet mot chefen och baken mot kunden). Följden av delningen blir att mycket energi ägnas åt att "klistra ihop" och koordinera en fragmenterad verksamhet. Det intressanta i sammanhanget är att det i många fall är samma personer som initierat och genomfört indelningen som också ägnar sig åt att lösa de problem som den skapat. Personerna är både brandmän och pyromaner vilket torde vara ett säkert sätt att befästa den egna betydelsen i verksamheten.

I den processorienterade organisationen har strävan efter att dela in verksamheten i hanterbara enheter tagit sin utgångspunkt i just processerna och ytterst i verksamhetens grundläggande uppgift. Processerna kan sägas utgöra naturliga enheter. De är avgränsade med en början och ett slut i kundbehov och kundtillfredsställelse. Deras innehåll bestäms av vilka värdeaddrande aktiviteter som behövs för att ta sig från start till mål. De har tagit fasta på det faktum att det är processerna som skapar effektivitet och tillfredsställer kunderna, inte den enskilda individen, avdelningen eller funktionen. Det är den kollektiva insatsen mot gemensamma mål som avgör huruvida framgång nås eller inte.

Den klassiska funktionsorienterade organisationen bygger på principen "tänk uppe" och "gör nere" vilket resulterar i ömsesidig misstro mellan de båda parterna. Den processorienterade organisationen förutsätter att alla medarbetare både "tänker" och "gör". Man tar på ett bättre sätt vara på medarbetaren och dennes kompetens. Det medför högre krav, mer ansvar men också mer stimulans och en bättre helhetssyn. Ledarskapet syftar till att skapa förutsättningar och underlätta för den egentliga verksamhet som bedrivs i processerna.



Figur 1.1 Känd geometrisk figur för att varna för fara i trafiken. Kanske dags att tolka det klassiska hierarkiska organisationsschemat och dess återanvändning på liknande sätt?

Den processorienterade organisationen kan förefalla vara en utopi; den förutsätter ett betydande nytänkande och att en lång rad av goda idéer både förstås och kommer till användning. Varför ska man då eftersträva något som kan⁴² tyckas vara ett ouppnåeligt ideal? Det finns egentligen två betydande drivkrafter. Den ena är den processorienterade organisationens fördelar, den andra är den klassiska organisationens nackdelar. Mycket

pekar på att "det nya" inte bara är vinnarens organisation utan också på att "det gamla" är förlorarens.

Det är svårt att se hur man på ett framgångsrikt sätt ska kunna klara av dagens och framtidens stora krav på t.ex. kostnadsreduktioner, ledtidsförkortning, kundanpassning, flexibilitet, effektivitet och transparens *utan* processorientering. Även om det finns förbättringspotential i en utvecklad eller mindre rationell funktionsorienterad organisation torde den inte räcka långt i jämförelse med väl fokuserade och processorienterade organisationer. Därför är det inte heller förvånande att nutidens verksamhetsutveckling präglas av ett processfokus; dessvärre uppmärksammades detta alltför sällan.

Som ett komplement till diskussionerna ovan kan det vara intressant att se varför vissa organisationer gått över till en mer processorienterad organisationsstruktur. Palmberg (2009) har i sin doktorsavhandling bl.a. studerat detta. Vid studier av ett antal mindre och medelstora företag fann hon bl.a. följande syften med att införa vad hon kallar "process management":

- • ökad förståelse för strategier och kundbehov bland de anställda
- • standardisering av tillvägagångssätt i arbetet för att möjliggöra kostnadsbesparningar
- • effektivare användning av de anställda
- • skärpt ekonomisk kontroll
- • lättare att driva förbättringar.

Som avslutning på det aktuella avsnittet vill vi gärna framhålla ett ganska svårslaget argument, även om vi är medvetna om att det inte alltid uppfattas så. Att vara certifierad i enlighet med kraven i ISO 9000 är normalt ett krav i affärsrelationer mellan företag och det kan nämnas att över 600 000 organisationer världen över valt att följa riktlinjerna i ISO 9001:2008, bl.a. avseende processer, för att få behålla sina certifikat. Nämnda standard föreskriver bl.a. att processerna är fastställda och styrs aktivt på ett sätt som säkerställer deras funktionalitet. Oavsett vad man har för erfarenhet av ISO 9000 så bör man vara medveten om att innehållet utgör ett väl genomarbetat recept för hur man skapar framgångsrika verksamheter.¹³

43

1.4 Processynsättets tillämpningsområden

Vi har i och för sig försökt beskriva hur omvärlden driver organisationerna mot en processorientering¹⁴, men man kan ändå fråga sig vilka "patienter" som är i störst behov av "medicinen" i fråga. Är den lika lämpad för industrien som för tjänstesektorn? Kan den tillämpas inom offentlig sektor? Påverkas tillämpbarheten av bransch, storlek och andra

likartade faktorer? Är det kvacksalveri att påstå att alla verksamheter är potentiella "patienter" i behov av "medicinen"?

Vi vill hävda att det i mycket hög grad går att generalisera. Vanliga föreställningar är att processynsättet lämpar sig enbart för industrin, enbart för varuproducerande företag, enbart för vissa branscher inom industrin eller för vissa typer av processer (företrädesvis enkla med hög repetitivitet). Vi har svårt att se att dessa, och en rad andra, begränsningar verkligen är relevanta. De främsta skälen till processynsättets generaliserbarhet är följande:

- Processynsättet är mer av ett koncept än en metod eller ett verktyg. Det framgår för övrigt av namnet. Så fort man hamnar på metodnivå är risken mycket större för felanvändning. Exempelvis tillämpas Lean ofta där det inte passar, långt ifrån de väldesignade processer resulterande i standardiserade produkter som Lean är bäst lämpat för.
- Begreppet processynsätt kan förleda oss tro att processer uppstår först i betraktandet av dem, men de finns redan där. Vare sig vi ser dem och accepterar dem eller inte så finns de där. Processer är i sig inget nytt påfund, de är ett fullbordat faktum. Varje verksamhet har, har alltid haft och kommer alltid att ha dem. Det gäller bara att identifiera dem.
- Tjänster kommer till genom en process. Grönroos (2008) menar att tjänstens grundläggande karaktär kommer av det faktum att tjänster kommer till genom processer. För en tjänst utgör själva processen ett "produktionssystem" och ibland även en "produkt" i sig själv. Processen kan vara både det levererande systemet och det som levereras. För att i något avseende utveckla en tjänst måste vi ägna processen uppmärksamhet. Begreppet "tjänst" leder naturligt tankarna till vad som slarvigt kallas för tjänsteindustrin. Detta är dock numera ett något vilseledande begrepp då även traditionell industri och organisationer i allmänhet utmärks av en hög andel tjänsteproduktion, vilket på flera olika sätt kan visas genom mätning (i andel personer sysselsatta med fysisk produktion, i andel av produktpris som kan relateras till den fysiska produkten, i andel värde för kunden). Tjänsteproduktion är centralt för industrin. Likväld betraktar många företagsledningar varuproduktionen som den enda utgångspunkten och tjänster endast som ett komplement. Denna (brist på) logik rimmars illa med verkligheten. Eftertanke och reflektion kring vad organisationer säljer och hur detta produceras placerar processbegreppet i ledarskapets fokus. Grönroos säger också t.ex. att "tjänster är processer" och "varor och tjänster smälter samman – men på tjänsternas villkor". Som exempel på utvecklingen kan nämnas Volvos tydliga fokus i sin tillväxtstrategi att utveckla tjänsterna och eftermarknadsprodukterna (ca 40% av koncernens totala omsättning 2009). Ett annat exempel är att det relativt nya affärsområdet Global Services inom

Ericsson, som tar hand om och servar kundernas nät, numera (2010) svarar för ca 40% av koncernens omsättning.

- Varje organisation tenderar att över tiden – inte minst p.g.a. av tillväxt – öka sitt fokus på det vertikala perspektivet, på bekostnad av effektivitet och kundtillfredsställelse. Detta är följen av den väletablerade traditionen att organisera sig funktionsorienterat.
- Varje chef och varje medarbetare *vill* att verksamhetens processer ska fungera så bra som möjligt; likväl är traditionen en indirekt styrmodell där man hoppas att funktionsfokus ska leda till processernas framgång. I kampen om ledarskap erbjuder processerna en möjlighet till en direkt styrning, utan omvägen via de organisatoriska enheterna.

Det är vår övertygelse att behovet av ett processsynsätt är vidsträckt och att dess tillämpbarhet är tämligen generell. Man skulle kunna invända att ingen medicin är universell. Å andra sidan är det i det här fallet egentligen inte fråga om en medicin utan snarare en hel läkekonst (se första punkten ovan). En hel disciplin av möjligheter till ett otal skräddarsydda lösningar för den individuelle "patienten".

1.5 En fluga eller ett bestående fenomen?

Processbegreppet upplevs av många som slitet, eller till och med utslitet, trots att mycket pekar på att det ännu bara befinner sig på ett tidigt stadium, både sett som en disciplin och vad gäller den praktiska tillämpningen.¹⁵ Det är relevant att fråga sig om begreppet kommer att bestå och i så fall varför.**45** Vi har redan berört frågan då vi konstaterade att processerna är ett fullbordat faktum. När vi nu både ser och accepterar processerna lär framtiden inte kräva att vi slutar göra så. Processerna kommer alltid att vara relevanta. Frågan är snarare i vilken grad. Hur högt på agendan kommer de att stå? För att svara på den frågan behöver vi belysa en rad olika aspekter.

För en del organisationer, och kanske framför allt individer, är processer något som man "provat på" med ett blandat eller rent av negativt resultat. Inte sällan hörs kommentarer av typen "inte ett processprojekt till, jag har varit med i fyra tidigare, vad gav de?". De mindre lyckade erfarenheterna man har samlat på sig ger föga förvånande ett negativt slutomdöme. Man får uppfattningen att man varit en verksamhetsutvecklingens försökskanin under utprovningen av ett mindre lyckat koncept som snarast bör förpassas till den idésoptipp, på vilken alla tillfälliga trender förr eller senare hamnar. Vad man förbiser är att man faktiskt varit med under en period av lärande och utveckling. Processområdet är inte så gammalt som en del vill framställa det, faktiskt inte mer än drygt ett par decennier.

Den gällande ISO 9001:2008 standarden tog redan år 2000 viktiga steg mot processorientering (och exempelvis kundfokusering, målstyrning och ständiga förbättringar). För många organisationer har detta varit den definitiva ögonöppnaren för

processbegreppet. Man bör notera att ISO 9001 utvecklats internationellt över tiden genom stor inblandning av representanter för företag, organisationer och myndigheter med målet att utforma och kontinuerligt förbättra standarden efter verksamhetens och marknadens behov. ISO 9000 diskuteras mer utförligt i avsnitt 24.1.

När det gäller utveckling av företag och andra organisationer finns det en mängd olika trender att hänvisa till som alla i någon omfattning är baserade på ett processsynsätt. De flesta karakteriseras av tre-bokstavsförkortningar av det fullständiga namnet. De olika trendernas blomningstid har varierat liksom användningsområdena och förespråkarna. Som exempel på processrelaterade trender, av varierande aktualitet, kan följande begrepp nämnas:

- JIT – Just In Time, som innebär att produkter ej produceras och levereras förrän de behövs.
- BPR – Business Process Reengineering, som är ett koncept för att radikalt förbättra processer.
- BPM – Business Process Management, som handlar om ledning och utveckling av en verksamhets processer.
- SCM – Supply Chain Management, som kortfattat innebär att man tillämpar en helhetssyn på styrning av försörjningskedjan leverantör-producent-kund. (Pionjärer inom området som Martin Christopher⁴⁶(1998) tycker begreppet är helt felaktigt men tyvärr så vitt spritt att det inte går att komma ifrån. Det borde enligt honom i stället heta exempelvis Demand Network Management.)
- TBM – Time Based Management, som betyder att kort tid används som konkurrensfaktor.
- TQM – Total Quality Management, som betyder att man betonar den totala kvaliteten i verksamhetens alla delar.
- ECR – Efficient Consumer Response, som bygger på att producenten (eller motsvarande) kan agera snabbt genom direkt information från exempelvis ett konsumentköp.
- ABM – Activity Based Management och ABC – Activity Based Costing, som syftar till att relatera alla kostnader till aktiviteter. Förenklat kan man säga att ABM är användningen av ABC för styrning och utveckling på en mer övergripande nivå.
- Lean¹⁶ – som bl.a.innebär att man elimineras slöseri i processerna och utsätter dessa för ständiga förbättringar. Genom sitt fokus på värdeskapande för kunden framgår en tydlig processorientering. Förenklat kan man säga att Lean är ett specialfall inom processorientering.

- Six Sigma – som syftar till att utveckla processer med förutsägbarhet och minsta möjliga variation. Termen Six Sigma betyder att man får ha max 3,4 fel per miljon händelser, leveranser eller motsvarande.

Vad är det som säger att processer och processorientering blir en mer bestående trend än något annat? Frågan bygger delvis på en missuppfattning om att ovanstående och andra trender dött ut efter vad som uppfattats som en blomningstid. Sanningen är snarare att de lever och att de i många fall varit så betydande att de på ett naturligt sätt integrerats i en mer allmän kunskap om ledning och utveckling av verksamheter. Att man inte pratar om något betyder inte att det inte finns.

Tittar man i backspegeln ser man flera och viktiga beröringspunkter med tidigare nämnda koncept som TBM, BPR, JIT och med nätverksrelationer. Detta kan tolkas som att processorientering är en vidareutveckling och förädling av flera tidigare koncept och därmed mera livskraftigt. Helt oavsett om det är så eller ej, torde svaret på frågan huruvida processorientering är något bestående, också behöva sökas på andra sätt. Ett sådant kan vara att studera samhällets mer övergripande utvecklingstrender, exempelvis övergången från industri- och kunskapsamhälle till informations- och upplevelsesamhälle. Denna övergång innebär en ökad tjänsteproduktion på bekostnad av varuproduktionen. Det betyder inte bara att tjänster ersätter produkter utan också att tjänsteinnehållet i en produkt blir allt större. Allt fler menar att alla företag idag är tjänsteföretag. Grönroos (2008) arbetar med vad han kallar "serviceperspektivet" i affärsverksamhet, och gör där ingen skillnad på om kärnan i ens erbjudande är tjänst eller fysisk produkt. Eftersom offentlig sektor sedan länge kännetecknas av tjänsteproduktion skulle det ju innehåra att näringsliv och samhälle får mer och mer gemensamt med varandra och följdaktligen också kan lära av varandra. Att med stark kundfokusering producera tjänster, medför att man i hög grad har med människor att göra. Detta ställer helt andra krav på "produktionen", från det att ett behov identifierats till dess att det är tillfredsställt. I detta ser vi en processorientering som fördelaktig.

Processer syns inte men finns där ändå. Det kan också vara så att vi alla, i vår vana att tänka och arbeta funktionsorienterat, har svårt att identifiera dem. Vår gemensamma långa erfarenhet av att arbeta i vertikala strukturer gör det svårare för oss att se de horisontella motsvarigheterna. Men där som i alla andra sammanhang gäller att övning ger färdighet.

Den popularitet som processbegreppet rönt under 1990-talet och första delen av 2000-talet talar nog för många för att dess aktualitet kommer att minska. Ungefär som när en artist nått förstaplatsen på försäljningslistan och man vet att det bara kan gå utför. Han eller hon kan förvisso ligga där i många veckor men förr eller senare kommer det en ny listetta. Man bör dock komma ihåg att vad de begrepp som används i näringsliv och förvaltning anbelangar föregår ord handling, ibland med åtskilliga år. Jämför exempelvis med kvalitetsbegreppet som mer eller mindre pratades sönder under 1980-talet medan

det verkliga jobbet och realiseringen av alla goda idéer dröjde till 1990-talet. I viss mån har vi sett samma utveckling för processbegreppet. Medan 1990-talet ägnades åt ord, har aktivitetsnivån ökat mer och mer, dock inte i den omfattning som vi önskat. McCormack och Johnson (2001) uttrycker det på följande vis: "Functional orientation: 200 years and counting". Nu får vi hoppas på 2010-talet.

Den hype som funnits kring processbegreppet under snart två decennier kan sägas ha sin grund i två sekels ignorans. Under två hundra år fanns begreppet "process" inte med på listan över "Vad är viktigt för vår verksamhet?". När processerna väl uppmärksammades visade sig deras nyhetsvärde och framför allt potential vara så stor att fenomenet process gick från att vara utanför listan till en absolut tätposition. "The process movement has **48** grown strong, a phenomenon described as 'the rise and rise of business process management'" skrev Smith och Fingar redan 2002. Alltjämt rankas processerna ganska högt, även om detta fortfarande ofta sker mer i tanke än i handling. På längre sikt kommer inte verksamhetens processer att vara "this year's idea of the century" eller "the flavor of the month". Det kommer att komma nya infallsvinklar som visar på potential och förnyelse. Å andra sidan kommer processbegreppet inte att lämna listan över "Vad är viktigt för vår verksamhet?" igen.

1.6 Ett verkligt paradigmshift

Paradigmbegreppet har managementlitteraturen hämtat från forskningsvärlden. Paradigm är ett samlingsbegrepp för våra nästintill omedvetna, och därmed knappast ifrågasatta, tankemodeller och värderingar vilka utgör grunden för hur vi uppfattar verkligheten runt om oss. Man skulle kunna säga att ett paradigm utgör en persons starkaste och mest grundläggande värderingar, så grundläggande att vi i stor utsträckning är omedvetna om deras existens. Det fanns en gång i tiden en bestämd uppfattning om att jorden var platt. Att detta var sant, var så självklart att det inte fanns någon anledning att ifrågasätta det (åtminstone inte under en lång period). Uppfattningen var också utgångspunkt för en rad andra åsikter om exempelvis jordens relation till solen eller förutsättningarna för långväga resor. Man skulle kunna likna uppfattningen om jordens form med ett paradigm. Senare kom det gamla paradigmet att ersättas av ett nytt som sa att jorden var rund (en uppfattning som inledningsvis var förbjuden och kunde kosta innehavaren livet eller som minst ett rykte om att vara begränsat trovärdig). Man kan tänka sig hur en diskussion mellan två personer med olika paradigm skulle låta om världsomsegling kom på tal. "Det är viktigt att inte komma för nära kanten" säger den ene. "Jag tänkte åka runt" säger den andre. I bästa fall blir de inte ovänner men båda kommer med all sannolikhet att tycka att den andre är besynnerlig. Förmodligen får de aldrig klarhet i vad som orsakar meningsskiljaktigheterna. Det är inte troligt att någon av dem inleder samtalet med att säga: "Innan vi har det här samtalet så skulle jag vilja redogöra för mina grundläggande värderingar".

Det tycks som om varje managementbok av dignitet måste hävda att vi står inför ett paradigmskifte. Nu är det emellertid så att byte av paradigm sker mycket sällan. Trots att verkligheten förändras, och trots att vi får tillgång till ny kunskap som gör att den gamla inte längre kan användas för att förklara och lösa aktuella problem. Ett nytt paradigm utmärks bland annat av att det är oförenligt med det gamla. Precis som fallet var i exemplet ovan,⁴⁹kan två paradigm inte samexistera, de står i konflikt med varandra. Att påstå att ett paradigmskifte krävs eller kommer att ske är helt enkelt nästan alltid att använda för stora ord. Likväl påstår vi med övertygelse att framgångsrikt arbete med processer i det långa loppet förutsätter ett paradigmskifte. Den processorienterade organisationen bygger på ett annat paradigm än det vi mer eller mindre är födda in i och indoktrinerade till hängivenhet. Vi tvekade länge innan vi började använda begreppet paradigmskifte. Idag har erfarenheten gjort oss helt övertygade om att detta i sammanhanget är riktigt. Det är varken lätt att införa processorganisationen eller att förstå dess förtjänster om man är övertygad om att jorden är platt.

För att nå framgång med processbaserad verksamhetsutveckling krävs förändringar i system, strukturer, företagskultur, värderingar och attityder så att dessa harmoniseras med varandra. Det kan vara intressant att själv fundera en stund över vilket paradigm – funktion eller process – som varit utgångspunkt i den egna organisationen. Vilket paradigm har legat till grund för organisationsform, ansvar och befogenheter, fysisk placering av personal, budgetprinciper, karriärvägar och tillsättning av tjänster, belöningssystem, mätning och uppföljning, målnedbrytning, ekonomisk redovisning, kvalitetssystem, affärssystem och företagskultur? Vad blev resultatet av den genomgången? Och framför allt, vad går att göra åt det? Det handlar om en transformering av hur man ser på verksamheten i sin helhet, snarare än av en eller flera enskilda processer, med andra ord: processbaserad verksamhetsutveckling. En ledare i en större organisation beskrev paradigmskifte på följande sätt: "Det är som att byta religion. Jag känner själv att jag nu har konverterat."

Hur många av oss funderar på att byta religion? Att ifrågasätta de trossatser och de grundpelare som vi fötts med och som präglat vår uppväxt? Ett paradigmskifte kan verka skrämmande och riskfyllt. Men betänk att motsatsen till förändring kan vara än mer farofyllt. För att överleva måste vi våga utmana det som tas för givet. Återigen, framtiden är inte en förlängning av förgången tid eller ens av nutiden.

En grundläggande skillnad mellan processparadigmet och det traditionella funktionsorienterade paradigmet är att det senare är uppbyggt kring ett så kallat analytiskt synsätt, medan processtänkande snarare bygger på ett systemsynsätt (Arbnor och Bjerke, 2007). Det analytiska synsättet har fokus inställt på delarna och de linjära sambanden mellan dessa. Hörberg (1996) och Mattsson (2002) menar att systemtänkandet snarare är cirkulärt än linjärt. Språket betonar hur allt hänger ihop och rör sig tillsammans. Detta innebär en avgrundslig skillnad mellan systemsynsättets och

den klassiska fysikens logik vilken har byggt upp det rådande industritänkandet. I det senare fokuseras kausalitet – hur krafter fokuseras på ting – och även linjäritet.**50** Orsak och verkan fungerar som planeringsmodell i tekniska system, men inte i sociala system. Sambanden i dessa system är betydligt mer komplexa än så.

För att lyckas måste vi erkänna att våra organisationer i första hand är sociala snarare än tekniska system, men framför allt både och. Vi måste se helheten i de värderingar som processorientering bygger på, och vi måste vilja och våga ta steget. Man kan inte ta ett halvt steg mellan två klippor som delas av en avgrund, man måste välja vilken sida man vill stå på. Möjligtvis kan man lägga en planka (till exempel i form av kunskap) emellan för att underlätta steget och göra övergången säkrare.

Som framhållits tidigare är processynsättet inte svårt att ta till sig på en mer övergripande och konceptuell nivå. Lite svårare blir det att beskriva och förklara vad det i detalj innehåller. Det "problem" man försöker lösa är mångdimensionellt och multidisciplinärt och då blir lösningen också det. Fler och fler ställer sig frågorna hur det går till att *verkligen etablera* processerna, att *genomföra* processorientering och att *bedriva* processbaserad verksamhetsutveckling.¹⁷ Dessa frågor är svåra, kräver ett utförligt svar för att skapa en någorlunda djup förståelse och är något som vi sett få författare ens beröra. Vi förstår också varför det är så och varför frågorna är så viktiga.

1.7 "Bara sunt förnuft"-fällan

Vi har ovan gjort klart att processorientering och processbaserad verksamhetsutveckling är kravande. Lyckligtvis är detta inte något man slås av vid en första betraktelse, snarare tvärtom. Processer och processynsättet präglas av en grundläggande attraktiv enkelhet. Det är lätt att呈现出 de grundläggande budskapen så att de åtminstone når intellektuell acceptans och oftast även en känsломässig sådan (åtminstone i de fall det inte handlar om "min organisation" eller "mitt ansvarsområde"). Detta är en av processorienteringens absoluta styrkor, men det innebär faktiskt också ett problem.

Många människor tenderar att attraheras av det komplexa, det obegripliga. Som konsult inom processområdet får man till en början ofta reaktionen "detta är ju bara sunt förnuft". Man möts till och med av reaktioner som "kan man verkligen leva på något så självklart". Förlängningen av upplevelsen att något är enkelt, är dessvärre alltför ofta "jag har förstått, alltså finns det ingen anledning att lära sig mer." Det är lätt att slå ifrån sig något som "bara" förefaller vara sunt förnuft. Det kan dessutom bli något paradoxalt när**51**samma personer som hävdat att det "bara är sunt förnuft" samtidigt erkänner att det inte är på detta sätt som man bedriver den egna verksamheten.

Processbaserad verksamhetsutveckling görs inte mindre intressant av att den i många avseenden baseras på just sunt förnuft. Sunt förnuft är ju inte så vanligt ("common sense is not so common"). Framför allt betyder det inte att genomförandet är enkelt. Det är lätt att underskatta den utmaning som det faktiskt innebär att processorientera en

verksamhet. Vi är medvetna om risken för att detta låter som det klassiska "om du trodde detta var enkelt så vänta tills vi har förklarat det". Problemet är att underskattning är en minsta gemensamma nämnare för det icke försumbara antalet mindre lyckade satsningar som gjorts av olika organisationer. Det är inte svårt att göra rätt, men det är lätt att göra fel.

Den attraktiva enkelheten får inte tas som en anledning till att avsluta all inlärning och reflektion. Det enkla är ofta det svåra. IKEA:s grundare Ingvar Kamprad gav en gång ut skriften En möbelhandlares testamente där han redogjorde för sina nio viktigaste så kallade kampråd eller erfarenheter. Ett av dessa lönar ungefär: "Det krävs stor kompetens och skicklighet för att åstadkomma enkla lösningar – dyra lösningar på alla typer av problem är oftast signerade av medelmåttor". Processynsättets till en början så enkla sken bedrar dessutom. Verklig enkelhet förutsätter att det svåra identifieras, erkänns och förstås.

Det är processerna i en verksamhet som skapar värde för kunder och övriga intressenter. Det är processerna som realisera verksamhetsidén eller affärsidén. Processerna är i mångt och mycket organisationens själ. Ska denna förändras ska det rent praktiskt ske inifrån. Även om extern hjälp anlitas måste en väsentlig del av tankearbeitet ske internt. Organisationen måste förstå. Det räcker inte att ha facilitet, man måste kunna räkna talen också.

1.8 Skönheten i en idé

Varje modell eller koncept inom verksamhetsutveckling kan beskrivas som bestående av två kompletterande och ömsesidigt beroende dimensioner:

- *Idé- eller värdedimension.* Denna dimension består av grundläggande definitioner, olika former av antaganden och det synsätt som ligger till grund för konceptet. Idédimensionen ger ofta också en bild av den långsiktiga visionen för konceptet. Hur ser en verksamhet ut som tillämpat konceptet konsekvent under en längre tid och vilka fördelar har man då uppnått? Idédimensionen svarar på frågor såsom "Vad är ett processynsätt?" eller "Vad utmärker en processorienterad organisation?". Idé- eller värdedimensionen kan ses som en *konceptuell dimension*.⁵²
- *Teknikdimension.* En mer påtaglig dimension med konkreta metoder och verktyg. Teknikdimensionen svarar på frågor som "Vilka symboler ska jag använda när jag kartlägger processer?" eller "Vilka analysmetoder hjälper mig att förstå hur jag kan effektivisera min process?". Ett alternativ till begreppet teknikdimension är verktygsdimension.

På engelska pratar man ibland om "the beauty of an idea", d.v.s. *skönheten i en idé*. Det är just det som idédimensionen beskriver och skapar förståelse för. Vi återkommer till skönheten i en idé senare i boken inte minst för att det är viktigt att ha förståelse för

idédimensionen för att kunna använda sig av och utveckla teknikdimensionen. Dessutom hoppas vi att det ska genomsyra vår framställning i boken.

De båda dimensionerna kan i olika fall vara mer eller mindre framträdande. I många sammanhang kan man se ett överdrivet fokus på verktygsdimensionen. Vill man använda en metafor skulle man kunna säga att det självklart är viktigt att exempelvis en kirurg har bra och skarpa verktyg, men det är minst lika viktigt att han har den konceptuella förståelsen och vet vad han sysslar med. Det måste vara någon form av balans mellan de olika dimensionerna.

De båda dimensionerna har olika karaktär i flera avseenden. Idédimensionen är exempelvis betydligt mer "stabil" och förändras huvudsakligen på längre sikt. Den gör det lättare att relatera till andra koncept och lära sig av dem; ofta är dessutom skillnaderna mellan idédimensionen för ett koncept och för ett annat mindre än vad förespråkarna ibland inser eller vill erkänna. Därför är ofta olika men rimligt besläktade koncept förhållandevis kompatibla med varandra, långt mer än vad teknikdimensionen antyder. Förstår man idédimensionen är man mer fri i sitt agerande och kan lättare anpassa sig till specifika eller unika förhållanden som kan finnas i olika (typer av) organisationer. Med förståelse för skönheten i en idé är man mera fri i användning och utveckling av verktyg, kan lättare anpassa sig till utvecklingen etc., man förstår helt enkelt vilken anpassning som ryms inom konceptet utan att man begår våld på dess intentioner.

När det gäller teknikdimensionen är verktyg ofta specifika och inkompatibla. Verktygen kan t.o.m. ha utvecklats för att visa nyhetsvärde och excellens jämfört med andra verktyg för samma ändamål eller verktyg för liknande ändamål. Dessutom är aktiviteter där en viss modell är tänkt att användas ofta fördefinierade, varför ett problem kan vara att "anpassa verkligheten" till modellen i stället för tvärtom. Problem kan också uppstå p.g.a. ändrade förutsättningar, förändringar i värderingar eller utveckling i allmänhet.

Verktygsdimensionen är normalt mycket mer synlig än den konceptuella dimensionen, varför den förra ibland kan få äran för framgångar som beror

53

på den senare. Som exempel från ett helt annat område än verksamhetsutveckling kan nämnas att framgångar i krig ofta tillskrivs en överlägsen vapenarsenal. Noggranna studier av krigshistorien (MacGregor och Murray, 2001) visar emellertid att de flesta teknologiska fördelar varit kortlivade och att en mera långvarig framgång ofta är ett resultat av fundamentala framsteg vad gäller krigsdoktriner och organisation.

1.9 Vad boken innehåller

Boken försöker täcka det viktigaste ifråga om processer och processbaserad verksamhetsutveckling – vare sig det rör sig om industriell varuproduktion, utveckling

och produktion av tjänster, myndighetsutövning och administration eller ledarskap i något annat avseende. Tankar, idéer och metoder är avsedda att kunna användas oavsett om man är verksam i det privata näringslivet, inom offentlig sektor eller i någon ideell organisation. De är heller inte begränsade till någon viss typ av processer.

Vi försöker också täcka ämnesområdet från tanke till handling, vilket innebär att vi behandlar en utveckling eller ett skeende som inleds med en insikt om att man måste tänka om. Vi beskriver och förklarar bakomliggande faktorer inklusive hur dessa och synen på dem kan tänkas förändras i framtiden. Diskussioner förs om hur ett processorienterat sätt att leda en organisation kan kräva en förändring av rådande paradigm för att ge full utväxling. För området relevanta begrepp och koncept beskrivs och förklaras. Vi ger exempel på, beskriver och förklarar viktiga verktyg som kan användas i förändringsarbetet. Vi ger också förslag till lösningar. Vårt fokus är verksamhetens värdeförädling ("från hungrig till mätt") vilket inkluderar ett eventuellt materialflöde ("från ax till limpa").

Under hela arbetet med boken har vi vägletts av en övergripande målsättning, nämligen att *skapa förståelse*. Vi är övertygade om att det är först genom att uppnå djup förståelse som någon vill och kan genomföra en förändring.

Boken har utformats för att

- • ge *kunskaper* om och *förståelse* för processer och processbaserad verksamhetsutveckling
- • ge *färdigheter* i att tillämpa behandlade koncept och metoder
- • ge *kompetens*, d.v.s. förmåga och vilja att praktiskt kunna tillämpa förvärvade kunskaper
- • *påverka attityder*, d.v.s. förändra det sätt på vilket man betraktar den verksamhet man är satt att leda eller aktivt utveckla. Detta kan ske på 54 olika sätt, t.ex. genom att man identifierar problem man tidigare inte var medveten om eller genom att man ser lösningar och utvecklingsmöjligheter där man tidigare inte såg några.

Sammantaget är det också vårt mål att boken ska ge läsaren lust och vilja att aktivt jobba med processfrågor. Det sägs ofta, t.ex. då det gäller lagsporter, att "motivation slår klass". Vi vill skapa och vidareutveckla båda.

Bokens uppdrag syftar till att läsaren efterhand ska få svar på de mycket viktiga frågorna "varför?", "vad?" och "hur?" eller lite mera specifikt:

- • *Varför* måste vi tänka om och *varför* måste vi börja tänka och agera i termer av processer och processbaserad verksamhetsutveckling?

- *Vad* är processer för något? *Vad* innehåller de? *Vad* är processbaserad verksamhetsutveckling? *Vad* gör man och *vad* kan man åstadkomma?
- *Hur* implementerar man de nya tankegångarna? *Hur* identifierar och utvecklar man sina processer? *Hur* kan man underlätta genomförandet och samtidigt känna att man gör rätt? *Hur* bedriver man processbaserad verksamhetsutveckling?

Boken har fyra huvuddelar, var och en bestående av ett antal kapitel, och en kortfattad avslutande femte del.

- Del 1 – behandlar processsynsättet och processbegreppet tillsammans med andra begrepp som är grundläggande för att lyckas. Hit räknas exempelvis begreppen kund, värde och huvudprocesskarta. Fokus är i huvudsak *varför* och *förståelse* snarare än *vad* och *hur* även om beskrivningen är relativt långtgående exempelvis vad gäller hur verksamhetens processer bör definieras och relateras.
- Del 2 – behandlar processledning, d.v.s. det grundläggande arbete som måste läggas ned på den enskilda processen för att den ska kunna ledas och ständigt förbättras som avsett.
- Del 3 – belyser processutveckling, d.v.s. hur man i projektform kan utveckla en process till väsentligt bättre prestanda.
- Del 4 – i bokens fjärde del vidgas perspektivet till processbaserad utveckling och ledning av verksamheter.
- Del 5 – i den femte och avslutande delen belyses en del viktiga framtidsaspekter.

Boken kan användas och läsas på olika sätt och av skilda målgrupper. Eftersom en av författarna har sin huvudsakliga gärning i universitetsvärlden och den andre – efter att ha doktorerat inom området – arbetar som konsult och utbildare,⁵⁵med processer och processbaserad verksamhetsutveckling inom såväl näringsliv som offentlig sektor som specialitet, anser vi oss täcka in såväl teoretiska som praktiska aspekter. Vi tror oss också ha en god uppfattning både om vad som finns och vad som behövs på området. Därför, vilket för övrigt berördes redan i förordet, har boken utformats för tre olika målgrupper, nämligen:

- Studerande vid universitet och högskolor, inte bara vid tekniska och samhällsvetenskapliga/ekonomiska fakulteter utan även vid exempelvis medicinska och andra¹⁸, där den rent professionella utvecklingen varit mycket framgångsrik, men där frågor rörande organisations- och verksamhetsutveckling inte prioriterats.

- Ledare, verksamhetsansvariga eller motsvarande inom näringsliv, offentliga organisationer eller myndigheter som inte bara behöver veta vad som måste göras utan som också måste leda eller medverka i genomförandet av förändrings- och utvecklingsarbete.
- Olika typer av "prosessexperter", d.v.s. exempelvis processägare, processledare, processutvecklare och projektledare som behöver god förståelse och förmåga att förespråka processsynsättet men självfallet också handfast metodkunskap.

Det har tidigare sagts att inget är så praktiskt som en bra teori. Eftersom vi själva arbetar och arbetat med tillämpad vetenskap under lång tid ser vi det snarast som en fördel att i just det aktuella ämnet – processer, processledning, processorientering och processbaserad verksamhetsutveckling – vända oss till såväl akademiskt som praktiskt verksamma läsare och då även med ett teoretiskt perspektiv.

Bokens olika delar bygger på varandra så att förståelsen för ämnet utvecklas på ett logiskt sätt. Vår ambition är att boken ska vara intressant och givande i sin helhet. Det hindrar emellertid inte att olika läsare har olika stor nytta av olika delar.

Faktaunderlag, idéer och inspiration till boken har kommit från en mängd källor och dessa har oftast återgetts på traditionellt sätt. När så inte är fallet beror detta antingen på konfidentialitet (att personer eller organisationer **56** inte kan utlämnas p.g.a konkurrensskäl eller etiska överväganden), att informationen eller idén har vidareutvecklats väsentligt, eller helt enkelt på att kunskaper helt bygger på eget forsknings- och utvecklingsarbete, att det som sägs grundar sig på egna erfarenheter eller eget uppföljningsarbete.

Vi har i grunden en teknisk/ingenjörsmässig bakgrund, delvis kombinerat med ekonomi, vilket naturligtvis påverkat vårt sätt att arbeta, t.ex. i form av vanan att självständigt identifiera, beskriva, analysera och lösa problem. I forskningsarbetet använder vi oss gärna av fallstudier i vilka vi aktivt medverkar och påverkar förändringsarbetet. Detta kräver och ger access till information och en djup förståelse för relationer, samband, system och fenomen. Dock får detta följdens att resultaten i allmänhet måste anonymiseras före publicering.

Vi har också en omfattande erfarenhet som ledare och undervisare på olika nivåer och i skilda sammanhang.

Boken utgör en mycket omfattande omarbetning, omstrukturering, utökning och aktualisering av den ursprungliga upplagan. Ytterligare mer än tio års forsknings- och utvecklingsarbete kombinerat med ständigt nya praktiska erfarenheter har självklart haft en väsentlig påverkan även om grundläggande idéer och koncept är samma som tidigare.

Till en inte oväsentlig del bygger innehållet i boken i grunden på egna papers, konferensbidrag eller avhandlingar. På grund av bokens karaktär och risken för upprepning har källanvisning i allmänhet inte gjorts till dessa.

Noggranna källanvisningar har självklart gjorts då vi citerat eller direkt hämtat information från annan litteratur. I många fall har vi hämtat idéer från flera verk samtidigt och sedan utvecklat dessa, varför det varit svårt att ange källa.

57

KAPITEL 2

Processer och processsynsätt

2.1 Definitioner styr vårt arbete

Den genuine praktikern vill nog gärna hävda att behovet av att definiera ordet process är ringa. Diskussioner kring definitioner tillhör normalt sett den akademiska världen, som för övrigt i sin iver att göra definitionerna heltäckande kanske också gör dem alltför komplicerade. Och varför definiera något som alla redan begriper? "Akademisera inte processarbetet" är ett inte helt ovanligt råd från praktiker med påstått fokus på snabba resultat. Vi har dock svårt att se det praktiska i att fjärma sig från kunskap och insikt.

På vilket sätt styr då definitioner vårt arbete? Ett vardagligt och kanske banalt exempel kan illustrera detta. Tre personer väljer oberoende av varandra att skaffa hund. Vi vill nu förstå varför var och en av dem gjort detta val. Frågan blir därför "varför har du skaffat hund?".

Person 1 svarar då: "Men titta på den här lilla krabaten! Det är ju en ny familjemedlem som ska ligga i soffan och titta på teve med oss andra på fredagskvällarna."

Nästa person har ett helt annat svar: "En hund måste man ha när man jagar. En bra hund är inte skotträdd och den springer raskt iväg och apporterar den skjutna fågeln."

Den tredje personen beskriver ytterligare ett motiv: "Det är väl självklart att man måste ha en vakthund i dagens osäkra tid. Den här hunden ska stå på gården och vakta och kommer det någon obehörig så ska de snart förstå att de är på fel plats."

Nu är det förvisso så att de här tre personerna sannolikt väljer olika raser, men om vi bortser från det så kan man utifrån ovan beskrivna synsätt på *varför* (vilket kan sägas inkludera *definition* och *synsätt*) man skaffar hund sluta sig till att de tre personerna också kommer att ha olika *metoder* och *angreppssätt* för att uppföstra och förhålla sig till sina hundar och i slutändan också få fundamentalt olika *resultat*.

Vi träffar då och då processägare eller andra personer med någon form av ansvar för processbaserad verksamhetsutveckling som är besvikna på att **58** "hunden bet mig", d.v.s. resultatet av gjorda insatser är inte alls det önskade. Vid en närmare betraktelse visar sig dock ofta "brottet" vara en ren och logisk konsekvens av det i

organisationen rådande synsättet och tillhörande angreppssätt. Utan att man förstått det har man de facto uppmunrat och tränat hunden till att bitta husse eller matte. En illa genombrokt definition av begreppet process är inte lätt att reparera och det pris man betalat för att uppnå ett icke önskat resultat är ofta mycket högt. Efter några års arbete vill man tillgodoräkna sig tiden som en indikator för framgång och det blir då smärtsamt att rätta till misstag som gjorts på ett tidigt stadium. Inte heller blir det roligare när man inser att misstagen inte bara var tidiga utan dessutom enkla och helt onödiga.

Organisationer som inte har en klar bild av vad en process är, och som inte heller upplever några nackdelar med det, har förmodligen inte åstadkommit något nämnvärt på området. Avsaknaden av en hållbar definition ställer till problem redan vid den nödvändiga kartläggningen av processerna. Det är inte lätt att identifiera och beskriva processer eller någon annan företeelse om man inte har klart för sig vad man letar efter. Uppdraget till någon att "kartlägga processer" blir om samsyn saknas i stället "kartlägg vad du anser vara en process". Var och en som kartlagt en process har av nödvändighet haft någon definition av vad man letat efter. Man kan med fog hävda att även praktiker använder definitioner, dock ofta utan att vara fullt medvetna om det.

En verksamhets processkorterbjuder det allra enklaste sättet att snabbt få en bild av en organisations sätt att se på processer. En processkarta svarar på frågor såsom:

- Vilka avgränsningar har använts för processen? Börjar den med ett kundbehov och slutar med tillfredsställt behov?
- Speglar kartan ett genuint processsynsätt? Visar kartan vilket värdeskapande som sker oberoende av organiseringskarta tillhörighet?
- Vilken detaljeringsnivå har använts? Får användaren reda på *varför* och *vad* som ska göras eller har kartläggaren förirrat sig i detaljer om *hur*?

Utöver detta tillkommer givetvis aspekter såsom:

- När är kartan senast uppdaterad? Bedrivs det ständiga förbättringar av processen?
- Känner medarbetarna igen kartan? Vet de över huvud taget om att den finns?
- Är det arbete som utförs i processerna i överensstämmelse med vad som presenteras i kartan, d.v.s. är processen etablerad?

Genom att låta en organisation beskriva sin grundläggande syn på processer kan man indirekt få en god bild inte bara av hur man lagt upp sitt arbete utan också av vilka resultat man nått.

Det val av definition en organisation gör är kritiskt eftersom definitionen styr hur man ser på processarbetet, vad som inkluderas respektive exkluderas, vilka metoder som används och ytterst vilka resultat som uppnås.

En definition av begreppet process måste ge en rättvis bild av denna företeelse, ange avgränsningar och innehåll och inte lägga några hinder i vägen för arbetet och de syften man önskar uppfylla. Genom att definiera processbegreppet lägger man också grunden för en rad närbesläktade begrepp, exempelvis processledning¹, processutveckling eller processorientering.

Vi rekommenderar en aktiv och medveten diskussion av begreppet process i varje organisation med ambitioner inom området. Utan en uttalad och gemensam definition blir vägen till förståelse mindre framkomlig. Har man inte tagit sig tid att reflektera över vad en process är så är risken uppenbar att man inte heller skaffar sig kunskap om hur en sådan bör ledas och utvecklas.

Den grumlighet som frånvaro av definitioner ger återfinns ibland även i litteraturen, inte minst den engelskspråkiga, som alltför ofta definierar exempelvis *process management* men inte *process*. På liknande sätt används begreppet "process" också i definitionerna av t.ex. Supply Chain Management (SCM), Lean och Six Sigma – oftast utan att begreppet definieras.

2.2 Definition av process

Begreppet process används i en rad olika sammanhang, exempelvis inom biologi och juridik. Även om förvirringen minskat genom åren så orsakar den breda användningen av begreppet fortfarande en del missförstånd och osäkerhet. Ser man till det språkliga ursprunget så finns det trots de vitt skilda sammanhangen ett släktskap genom det latinska ursprunget. Ordet *process* kommer från latinets *processus* som i sin tur har härlotts från *procedo* med den ungefärliga betydelsen "gå framåt, fortsätta, avancera".

60

Inte blir det enklare av att man inom samhällsvetenskapen och delar av offentlig sektor med process snarare avser ett intresse för det unika än för det återupprepbara. När man exempelvis söker en processkonsult, så söker man oftast någon som kan följa ett specifikt förlopp (d.v.s.resan snarare än vägen²), och då ofta först i efterhand (d.v.s.reaktivt). Medan man inom exempelvis teknik, ekonomi och naturvetenskap genom processbegreppet intresserar sig för det repetitiva så riktar samhällsvetenskaperna ibland intresset mot det specifika. Vi menar inte att någon

använder ordet process fel – grundbetydelsen är så bred att många tillämpningar är möjliga – utan vill här bara peka på den betydande risken för missförstånd och förvirring.

Begreppet process används även mera vardagligt, inte minst av politiker. Att i samband med en intervju höra en politiker hävda att "detta är en process" gör ofta att man förstår budskapet mellan raderna: uppgiften man pratar om kommer att ta lång tid att lösa och vederbörande har ingen aning om när det är klart. Här används processbegreppet med andra ord för att beskriva något oförutsägbart, svårstyrt och utdraget.

Inom engelskan har man löst åtminstone en del av förvirringen genom att använda begreppet *business process* för att förtydliga att det – precis som i denna bok – rör sig om en verksamhets processer. En direkt översättning skulle då bli affärsprocess, men detta begrepp används sparsamt i svenska och det är kanske lika bra det. Det krävs ingen "affär" för att ge processbegreppet mening i en verksamhet men väl en vilja att skapa värde.

En process anses vanligtvis kunna beskrivas som "en kedja av aktiviteter"; det är förmödligens den vanligaste vardagliga beskrivningen. Är då detta en tillräckligt bra definition eller vinner man något på att exempelvis göra tillägget "en process är en kedja av aktiviteter som återkommande förädlar input till output"? Vi kan i alla fall konstatera att nedanstående tre definitioner sannolikt kommer att innebära väsentligt olika fokus för en organisations processarbete och därmed också ge helt olika resultat.

- En process är en samling länkade aktiviteter som transformrar input för att skapa output.
- En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund.
- En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet.

61

Den första definitionen är befriande enkel och attraherar "teknikern" eller "mekanikern" som till stor del saknar förståelse för organisationen som ett socialt system. Processen beskrivs med begreppen input-transformera-output och är därmed reducerad till en slags maskin som med en viss input presterar en viss output. Definitionen bygger på antagandet att det i det slutna systemet råder full kontroll – orsak och verkan kan med lätthet analyseras och påverkas.

Den andra definitionen belyser även processens repetitivitet samt att den skapar värde för kunden, två viktiga förtydliganden för beskrivningen av en process. En process existensberättigande är helt beroende av dess förmåga att skapa värde och

tillfredsställa dess kunders behov. Det faktum att processen återanvänds påverkar betydelse och inriktning för dess förbättringsarbete.

Att beskriva processer som en kedja eller serie av aktiviteter är både vanligt och traditionellt. Denna typ av definitioner förespråkas inte minst i traditionell litteratur inom kvalitetsområdet. Beskrivningen är dock inte lyckad. En process kan på olika sätt vara relaterad till andra processer. Länkarna eller relationerna behöver dock varken vara sekventiella eller få till antalet och i verkligheten är de ofta både många och komplexa. En process är ofta en del i ett komplicerat nät av flera processer. Även aktiviteterna inom varje process är många gånger kopplade till varandra i ett mönster som snarare kan beskrivas som ett nätverk än som en sekventiell kedja. Att prata om processer som en serie händelser är därför att ge en väldigt förenklad bild av verkligheten.

Den strikt sekventiella beskrivningen fungerar möjligtvis som förklaringsmodell i vardagen eller som en introduktion, men blir farlig om den får vägleda vårt utvecklingsarbete. Detta gäller inte minst när man utvecklar nya processer då man i onödan riskerar att bygga in vad som skulle kunna betecknas som konstlad linjäritet. Man har sedan länge inom olika områden försökt komma bort från ett överdrivet sekventiellt synsätt. Ett exempel är concurrent engineering, ett sätt att bedriva produktutveckling med hög grad av parallellitet. Även inom projektområdet ifrågasätts utdragna vattenfallsmodeller som är mera sekventiella. Det sekventiella betraktelsesättet överensstämmer dåligt med såväl dagens verklighet som de starka utvecklingstendenser som finns i riktning mot nätverksbaserade organisationer där värdekedjor ersätts av värdenätverk. Trots detta används beskrivningssättet med processen som en kedja ofta reservationslöst. Keen och Knapp menade redan 1996 att det är ett problem att de flesta definitioner ger en trångsynt bild av processer som distinkta flöden av arbete. Sådana definitioner representerar ett begränsande perspektiv som kan avleda uppmärksamhet och resurser från de områden på vilka de bäst behövs. Problemet tycks alltjämt kvarstå. Spanyi (2006) menar att "Sättet som ledare har valt att tolka definitionen av process är en viktig förklaring till det förhärskande trångsynta sättet att se på processer. Den tekniska definitionen av process har förblivit statisk över åren."

Det är med andra ord ingen slump att organisationer fortfarande tenderar att lägga sin kraft på de processer som upplevs som mest konkreta och lättast att arbeta med. Ett sekventiellt och mekanistiskt synsätt bidrar till en bedräglig och vilseledande enkelhet. Dessvärre hindrar en strikt teknisk syn oss från att arbeta med processer som kanske är mer abstrakta men väl så avgörande. Exempel på sådana är "skapa affärer" eller "leda och utveckla verksamheten". Grönroos (2008) beskriver marknadsföring som den sista orörda affärsprocessen, där det inte skett några större produktivitetsförbättringar under de senaste femtio åren. Sannolikt beror det inte bara

på ovilja utan också på oförmåga att beskriva marknadsföringens processer. Vi vill i sammanhanget påpeka att även verksamhetens ledningsprocesser i allt väsentligt klarat sig från någon större utveckling vilket också Hamel (2008) menar i boken "Morgondagens management".

Den tredje definitionen (med nyckelord såsom *nätverk*, *värde*, *kund* och *behov*) är en mera komplett beskrivning av vad processen består av och hur den är relaterad till omvärlden. Det strikt sekventiella synsättet är ersatt med ett nätverkstänkande som betydligt bättre överensstämmer med verkligheten. Processen har dessutom fått en avgränsning genom en distinkt början och ett distinkt slut och denna anpassning tar sin utgångspunkt i kundens behov och tillfredsställelsen av det. Definitionen belyser också behovet av information och resurser för att processen ska kunna skapa ett resultat. En process är i sig "innehållslös", d.v.s. inkluderar varken humana eller andra resurser (på samma sätt som en väg beskrivs utan fordon och förare). Det är först när dessa tillförs som värde kan skapas eller någon transformering över huvud taget kan ske.

En process kräver informationsutbyte för att kunna fungera effektivt. Feedback är ett centralt element för styrning och kontroll av processer såväl som för andra typer av system. Information är även ett sätt att ge alla inblandade i processen en riktig bild av verkligheten och se hur helheten ska tillfredsställa de identifierade kundbehoven.

Det bör dock påpekas att oavsett vilken definition som används så tenderar kortfattade formuleringar att fokusera på en process tekniska egenskaper. Man riskerar då att missa att främst av allt är en process en värdeskapande struktur som får sitt existensberättigande av det behov den är ämnad att tillfredsställa och *behåller* det genom att också göra det.

Processer syftar till att tillfredsställa kundbehov. Kunderna kan vara interna eller externa, men utan ett kundbehov saknar processen existensberättigande. En process börjar med att ett kundbehov identifieras och slutar med att behovet tillfredsställs och att kunden är nöjd. Identifieringen av behovet triggar ett antal aktiviteter som inbördes samverkar för att tillfredsställa behovet. De sammanlagda aktiviteterna och deras inbördes relationer, de identifierade kundbehoven och den där resulterande kundtillfredsställelsen utgör därför beskrivningen av en process. Det går alltså inte att prata om processer, eller kartläggning av dessa, utan att prata om kundbehov.

Mattsson (2002) pekar just på det faktum att processer börjar med identifiering av behov och slutar med att behovet tillfredsställs är en fundamental del av definitionen då det är en nödvändig utgångspunkt för processen som värdeskapande struktur. Det innebär att processer egentligen alltid startar och slutar på samma ställe eller hos samma aktör. I förlängningen av detta resonemang konstaterar Mattsson att i stället för att rita processer som linjära så vore det mera rättvisande att illustrera dem i U-form.

Genom att beskriva verksamheten i processer blir det lättare att förstå hur organisationens olika delar samverkar för att skapa värde för kunderna. Processerna blir därmed det naturliga sättet att beskriva verksamheten eftersom processerna förverkligar verksamhetsidén eller affärsidén genom att beskriva varför organisationen finns till (vilka behov som ska tillfredsställas), vad som ska produceras (processernas resultat) samt hur detta ska gå till (aktiviteter, resurser, information och deras relationer till varandra). I en tid när differentiering endast av den fysiska produkten inte är tillräcklig, blir det i många fall processerna som skiljer det ena företaget från det andra.

Ett utmärkande drag hos en process är att den kan användas om och om igen. Detta skiljer t.ex. en process från ett projekt, eftersom ett projekt per definition är en tidsbegränsad uppgift som syftar till att uppnå ett klart definierat mål utan att passera gränserna för en fastställd resursram. Medan projektet "dör" när det är genomfört, är processerna "eviga". Repeterbarheten innebär att det blir meningsfullt att analysera processerna på djupet eftersom även små förbättringar kan ge upphov till stora resultat när processen används gång på gång.

Ovanstående resonemang hindrar inte att man kan utveckla en process, som med större eller mindre variationer kan användas vid genomförande av principiellt likartade projekt. Som exempel kan nämnas byggprojekt och produktutvecklingsprojekt.

Är det då någon skillnad på flöde och process? Vi menar att så är fallet, både ur ett teoretiskt perspektiv och sett till de angreppssätt organisationer som valt att fokusera något av begreppen väljer. Keen (1997) påpekar att definitionen av process som ett arbetsflöde utesluter många processer som inte har något lätt definierat behov som startar processen, eller där motsvarande gäller för flöden eller resultat. Detta kan i sin tur leda till att företagsledningen ignorerar processer som mycket väl kan vara i akut behov av förbättring.**64** Att det är relativt vanligt att se en process som ett flöde kan förklaras med att de flesta processdefinitioner kan härledas från området industriell produktion eller motsvarande där flödet kan studeras rent visuellt med blotta ögonen. Flödesorientering fokuserar ofta mer strikt på processen som maskin, d.v.s. utan att ta hänsyn till interaktionen med resurser och omvärld i övrigt. Begreppet flöde uppfattas ofta som mera relevant i de fall det finns ett påtagligt fysiskt flöde vilket det inte gör för majoriteten av en verksamhets processer. Även om begreppen flöde och process riktar uppmärksamhet åt samma typ av frågor i en verksamhet så är de inte synonymer och bör inte förväxlas. Skillnaden mellan process och flöde är lika stor som mellan väg och resa. Tyvärr uppmärksammans inte detta och vi saknar över huvud taget en diskussion om relationen mellan begreppen process och flöde. Exempelvis är Lean ett flödesorienterat angreppssätt snarare än ett processorienterat sådant, det är flödet som studeras snarare än de processtrukturer som möjliggör dem. Det ligger ingen kritik i detta men det är viktigt att notera och förstå skillnaden men också att angreppssätten kan kombineras.

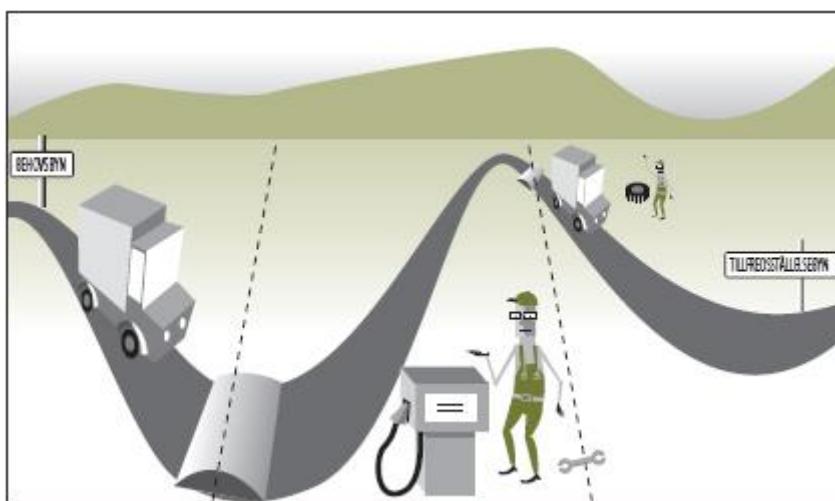
2.3 Processen som en väg – en användbar metafor

En process kan liknas vid en väg, en struktur som kan användas gång på gång. När man kartlägger en process är det just processen som en struktur eller väg som man synliggör. Liksom processen börjar med ett kundbehov och slutar med kundtillfredsställelse så börjar vägen i "Behovsbyn" och slutar i "Tillfredsställelsenby". Observera här att vi inte förutsätter någon speciell typ av process, kund eller behov. Behovet kan med andra ord ta sig formen av en direkt beställning av en vara, en sjuk patient som vill bli frisk, en bristfällig produkt som måste omkonstrueras, en teaterföreställning som ska genomföras, en husköpare som vill låna pengar etc., allt beroende på vilken process det handlar om. Oavsett processen är principen densamma.

Vi återkommer till själva kundbegreppet senare men kan redan här konstatera att begreppet används för att beskriva ett förhållningssätt som tar utgångspunkt i en vilja att se verksamheten utifrån-och-in. Kundbegreppet förutsätter varken underkastelse eller utbyte av pengar.

För att använda en process krävs resurser och kompetens. Vägen nyttjas av fordon och i dessa sitter det mänskor som styr dem. Under resans gång passeras ett antal gränser, exempelvis lokala, regionala eller nationella. På liknande sätt korsar verklighetens processer olika ansvarsområden som delas in efter individer, funktioner, avdelningar eller organisationer. Ibland måste man köra runt eller på annat sätt ta hänsyn till farhindren. På motsvarande sätt måste man kanske ta till knep för att korsa organisatoriska gränser.

65



Figur 2.1 En process kan liknas vid en väg mellan "Behovsbyn" och "Tillfredsställelsenby".

På bilden utgör gränserna ett påtagligt hinder för trafiken. De är markerade som linjer över vägen kombinerade med farthinder. Att passera dem kräver åtminstone att farten sänks väsentligt. I processernas verklighet är gränserna ibland betydligt kraftigare än

så. Ofta liknar de snarare en massiv mur eller gränsstation som försvårar samarbete och förståelse mellan verksamhetens skilda delar. Såväl väg som resa är i en traditionell organisation fragmentariskt uppdelade utan något övergripande ansvar. Ibland finns det ett intresse av att ta bort dessa hinder men de praktiska svårigheterna kan vara många. Gäller det en tvärorganisatorisk process så finns det ofta inte ens ett intresse av att riva några murar.

I en traditionell organisation möjliggörs "resan" av en funktionsorienterad organisation. Den enskilda funktionen, eller motsvarande, utför den del av resan som ligger inom ansvarsområdet och tillhandahåller de resurser och verktyg som krävs. Den funktionsorienterade organisationen förbättrar också processens respektive delar d.v.s. gör en lokal optimering som riskerar att utgöra en global suboptimering.

Om man relaterar detta till bilden, så finner man en rad faktorer som vanligtvis förbättras i organisationer. Resurserna utvecklas, kompetensen stärks, verktyg och metoder utvecklas och så vidare. En vanlig åtgärd som syftar till att förbättra är omorganisering, d.v.s. omfördelning av ansvarsområden och resurser. Vad motsvaras det av på bilden? Att linjerna och farthindren flyttas! Och hur påverkar detta vägen och dess sträckning? Inte alls! Likväl förväntas ofta att en effektivisering uppnås. Givetvis kan det finnas **66**många orsaker till att omorganisera, men vi upplever att omorganisering alltför ofta sker i det närmaste slentrianmässigt, eller i lätt desperation. Ny VD, nytt politiskt styre eller motsvarande betyder ofta ny organisatorisk struktur. Det finns verksamheter som omorganiseras med intervall som får en att undra om det är en del av affärsidén eller på något sätt har ett egenvärde. Följande intervju med personer som arbetar i processerna är inte ovanlig:

- – Hur ändrades ditt arbete av omorganisationen?
- – Jag förstår nog inte.
- – På vilket sätt förändrades det arbete du utför och den verksamhet du är en del av då den nya organisationen infördes?
- – Vad menar du? Ingenting har hänt här, jag gör det jag gjorde innan. Vi fick en ny chef förstås men annars har inget förändrats.

En traditionell omorganisation påverkar inte processerna i någon egentlig mening. Vägen ligger kvar orörd även om gränslinjerna och farthindren flyttas. Givetvis är de organisatoriska gränsernas placering av betydelse för processerna men de ändrar i huvudsak processens förutsättningar och inte dess innehåll. Start och slutpunkt är desamma och sträckningen är oförändrad. Insikten om att en rockad av verksamhetens chefer inte gör någon större nytta "på golvet" är grunden till det icke helt ovanliga uttalandet "nya lianer, samma babianer". En annan talande liknelse vi fått till oss är "Publikens sviker vår teater. I hopp om att lösa detta har vi bytt ut teaterchefen och omorganiserat. Allt medan vi fortsätter att ge exakt samma föreställning som

tidigare". Egentligen är det ganska naturligt att samma resurser (människor, maskiner och material) och resursåtgång behövs för att tillverka en symaskin oavsett hur organisationens rutor flyttas om.

Alltför ofta negligeras processerna, trots att de utgör den struktur inom vilken arbetet sker och värde skapas, kunderna tillfredsställs och lönsamhet och effektivitet i olika avseenden säkras. Ofta vet man inte ens hur den egna verksamhetens vägar ser ut. Processerna används gång på gång utan att några kartor upprättas. Det är en självvald blindhet som medför svåra hinder för en strukturerad utveckling av processen i sig, men också av verksamheten i stort. Vi är väl medvetna om att det ute i olika verksamheter finns gott om processkortor men mera sällan är dessa av rätt kvalitet och med verkligheten överensstämmende. Det är inte ovanligt att processkartorna är meninglösa skrivbordskonstruktioner som trots detta tillskrivas värde av de som står bakom framställandet av dem. Alltför ofta möter vi olika typer av ledare som menar att i händelse av att karta och terräng inte överensstämmer så är det kartan som gäller.

67

I stället för ändamålsenligt dokumenterade processer finns det i många organisationer hjältar, d.v.s. personer som får beröm och uppmärksamhet för att "de kan vägen". Det är vanligt med kommentarer av typen "han hittar alltid mellan Malmö och Göteborg, skulle han sluta så vet jag inte vad vi skulle göra". Det är kanske smickrande för personen i fråga, men vad kommentaren också röjer är att organisationen verkar sakna ett ändamålsenligt strukturkapital³ och saknar förmåga att på ett strukturerat sätt tillvarata medarbetarnas kunskaper och kompetens. Det framgår också att processerna inte finns beskrivna och att det inte bedrivs strukturerad utveckling av verksamheten och dess processer. En känd ledare sa en gång om sitt företag att "på helgen är det inte värt något". Det var sagt i all välmening och syftade naturligtvis på att personalen stod för den absoluta merparten av företagets värde. Dessvärre var detta synsätt en del av grunden till att värdet på företaget blev noll även i veckorna. Utan vägkarta (kartlagda processer) är organisationen dessutom mycket sårbar då dess hjältar av en eller annan anledning kan sluta. Man arbetar förmodligen också utan någon vettig kvalitetssäkring och har små möjligheter att expandera och utvecklas eftersom man inte effektivt kan förklara för nya medarbetare hur arbetet bedrivs.

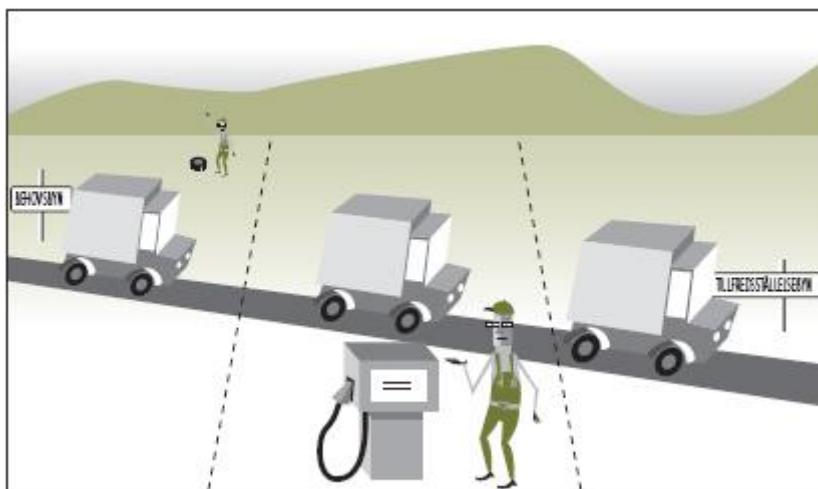
Ofta finns det i praktiken flera alternativa och informella vägar som utvecklats och används av olika individer eller organisatoriska enheter. Det kan exempelvis röra sig om olika projektledare som genom åren utvecklat sina egna metoder med olika styrkor och svagheter som resultat. Genom ett slags intern benchmarking kan organisationen tillvarata de olika vägarnas bästa egenskaper och bygga en mycket bättre väg eller process än den som funnits tidigare.

Som regel är medvetenheten om vägens sträckning och rakhet ur ett helhetsperspektiv dålig eller obefintlig. Utmed vägen hittar man dock personer som alla påstår att vägen,

åtminstone inom deras ansvarsområde, är i det närmaste spikrak. Och det är den oftast också – om man bara tittar tillräckligt nära. Ur ett lokalt perspektiv är vägen alltid rak, även om man ibland måste lägga näsan mot asfalten för att inse det. Däremot finns det ofta en uppfattning om att vägen en bit längre bort, utanför det egna ansvarsområdet, är krokig och full av gropar.

Organisationer tenderar att inte bara negligerar vägen som sådan utan även dess start- och slutpunkter vilka representerar kundens behov och tillfredsställandet **68** av dessa. Innan vägen över huvud taget görs rak måste dess existens och huruvida den börjar respektive slutar på rätt ställe ifrågasättas.

Intresset för processer syftar till, eller borde åtminstone syfta till, att förbättra processen som helhet. Detta innebär inte enbart att man eftersträvar en så rak – och därmed så kort – väg som möjligt. Än viktigare är att den börjar och slutar på rätt ställen, d.v.s. att kundens behov och hur dessa ska tillfredsställas är känt. Få saker torde vara så meningslösa som att bygga en rak och fin väg på ett ställe där den inte behövs. Det motsvarar att korta ledtid och sänka kostnad för en produkt som marknaden inte vill ha.



Figur 2.2 Processen utvecklad och styrd med ett helhetsperspektiv.

Många frågar sig vad det är för skillnad på ett projekt och en process. Ett projekt är helt enkelt en specifik resa utmed en väg. Att man arbetar i projekt innebär dock inte nödvändigtvis att man känner och utvecklar sina processer. En projektorganisation eller ett projektorienterat arbetsätt garanterar inte att arbetet är processorienterat. Det finns organisationer som bedriver arbete i projektform utan att de processer som används för projekten i någon nämnvärd omfattning vårdas.

Liknelsen mellan en väg och en process är inte unik och idén återfinns exempelvis i flera företags interna presentationsmaterial. Det finns också varianter där processen liknas vid en kanal med båtar eller med en järnväg med tåg. Inget av dessa alternativ överensstämmer dock med verkligheten i samma utsträckning som vägmetaforen.

Järnvägen representerar i hög grad ett mekanistiskt system. Exempelvis infaller olika resor av nöd efter varandra eftersom tågen inte kan köra om varandra utan att speciella och tidskrävande åtgärder vidtas, exempelvis att ett tåg rangeras in på ett sidospår om sådana finns, och låter efterföljande tåg passera. En annan nackdel med järnvägen som metafor är att processen (rälsen) är tvingande för användaren som slaviskt måste följa den hela sträckan. Om bara loket och vagnarna kommer på rätt spår så ordnar sig resten. En bra process skulle då garantera ett visst resultat eller omvänt, en dålig process skulle hindra användaren från att utnyttja sin kreativitet och initiativförmåga till att göra avsteg från processen. Detta stämmer naturligtvis inte men bidrar tyvärr ibland till en negativ syn på processer som tvingande, oflexibla och kreativitetshämmande strukturer. I praktiken kan det finnas väsentliga skillnader mellan de processer en organisation verkligen använder och de som de säger sig använda. En organisation kan mycket väl officiellt säga sig använda en viss processutformning, t.ex. i sina kontakter med Bureau Veritas eller Intertek när kvalitetssystem ska certifieras, men tillämpa en helt annan till vardags. Det är lite som att känna sig nöjd med att bilbesiktningen inte märkte att bromsarna var dåliga.

Om än inte i samma grad som rälsen, är även kanalen tvingande eftersom båten inte är landgående utan måste följa kanalens sträckning. Såväl järnväg som kanal är dessutom svårare och betydligt kostsammare att förändra än vad vägen är, vilket gör att användandet av dem som metaforer kan bidra till att framställa processer som mer svår föränderliga än vad de verkligen är.

Vägliknelsen kan också sägas peka på ett behov av att skapa en attraktivitet i och förståelse för processens design. Saknas detta kanske medarbetaren väljer att inte följa processen.

2.4 Historia och uppkomst

De grundläggande idéerna bakom processsynsättet har sitt ursprung i en rad olika discipliner. Områden som logistik, kvalitet, produktionsutveckling, tjänsteutveckling, organisationsteori o.s.v. har bidragit med väsentliga inslag. Det brokiga ursprunget förklarar delvis de olika sätten att se på processer. Särskilt problematiskt blir det då det t.ex. utvecklats ramverk eller modeller som endast kan användas för vissa typer av processer. Det försvårar också möjligheterna att ge en rättvis beskrivning av processsynsättets historia och uppkomst.

Ursprungsidéerna är gamla och fler än en bidragsgivare har som tack fått utstå hård kritik långt efter sin samtid. Processbegreppets historia kan sägas börja redan i industrialismens barndom. Även den idag starkt kritiserade Taylor måste anses ha bidragit till utvecklingen av sin tids processsynsätt. Långt innan Taylor hade Adam Smith redan på 1700-talet beskrivit den drastiska effektiviseringspotential som fanns i "division of labour", identifiering och optimering av arbetsmoment i en tillverkningsprocess. "The greatest improvement in the productive powers of labour, ...,"

seem to have been the effects of division of labour" skrev Smith i sin *Wealth of Nations* (1776). Samtidigt som Smith rationaliseraade en process så lade han kanske framför allt grunden till den funktionsorienterade organisationen.

Smiths bok omfattar drygt 800 sidor. Bokens mest kända mening är tveklöst den ovanstående som tillika faktiskt också är bokens allra första mening. Så tungt vägde idén! I en värld där totalt utbildad arbetskraft (d.v.s. muskelkraft) skulle användas i ett industriellt sammanhang blev "division of labour" lösningen över alla. Smith redovisar i ett exempel hur kraftfulla och rent av extrema produktivitetsökningar kan uppnås för tillverkning av knappnålar om bara denna delas i arton separata moment, var och ett hanterat av olika personer. Arbetsfördelning är ett av bokens tre stora teman (de två andra behandlar egennyttja och frihandel) som för övrigt ibland har jämförts i betydelse för nationalekonomi med Newtons arbete Principia påverkan på fysiken. Tillsammans med exempelvis Bibeln och Koranen är Smiths bok en av 50 utvalda i boken *Böcker som förändrade världen. De 50 viktigaste böckerna genom tiderna* (2009).

Smith och Taylor kan sägas ha lagt en teoretisk grund för Henry Fords revolutionerande tillverkningsprinciper och de påföljande framgångarna med T-Forden under 1920-talet.⁴ En grund som representerar ett strikt mekanistiskt och analytiskt perspektiv. Samtidigt som det fanns ett tydligt fokus på processer, eller kanske snarare flöden, utgjorde tankegångarna i sin helhet också en definitiv etablering av den funktionsorienterade och hierarkiska organisation som idag oftast utgör ett hinder, snarare än ett stöd för processerna. Några bilbyggare fanns inte att anställa vid denna tid, knappt heller industriarbetare. Utmaningen var att skapa så enkla sammanhang och arbetsuppgifter att "vem som helst" skulle kunna vara med och bygga en bil. Det var muskler man anställde, inte hjärnkraft. Henry Ford lär ha sagt "Why is it that whenever I ask for a pair of hands, a brain comes attached?"

Den skola eller rörelse som Taylor bidrog till eller rent av skapade kallas vanligen för Scientific Management eller Taylorism och tog fart redan i slutet av 1800-talet. Scientific Management innebär bl.a. att arbetsuppgifter studeras vetenskapligt och att man utvecklar standardiserade metoder för uppgifterna. Detta kräver noggranna studier av arbetets utförande inklusive 71-tidtagning av minsta moment. Något som vi senare kanske kom att förknippa med Charlie Chaplins film *Moderna tider* där den hårt drivna arbetaren hamnar på mentalsjukhus.

Trots bakgrundens och den historiska utvecklingens betydelse är det viktigt att bryta med en del av rötterna. Det betyder alls inte att Smith, Taylor, Ford och andra pionjärer hade fel. Tvärtom var de framgångsrika i att utveckla lösningar för sin tids förhållanden. Vad som är skadligt är när vi fortsätter att använda en lösning när problemet eller förhållandena inte finns kvar. Processensättet grundade sig förr i tiden på en annan människosyn. Relationen till och synen på kunden var också annorlunda. Fokus låg helt på tillverkningsprocesserna, och synsättet var analytiskt och mekanistiskt. Målet var

produktivitet snarare än kundtillfredsställelse. Om processynsättet inte frikopplas från dessa idéer riskerar arbete med processer att bli en slags horisontell motsvarighet till Scientific Management.

Det moderna processynsättet förutsätter ett systemtänkande snarare än ett strikt analytiskt tänkande. Det är helheten, från behov till tillfredsställelse, som bestämmer den totala prestationen. Systemsynsättet är enligt Peter Senge (1990) en disciplin som syftar till att se just helheter. Han betraktar det som ett ramverk för relationer snarare än ting, som ett sätt att se förändringsmönster snarare än statiska ögonblicksbilder. System brukar vanligen definieras som "en mängd komponenter som tillsammans bildar en helhet vars egenskaper speglar helheten snarare än komponenternas egenskaper". Man brukar också tala om synergieffekter, eller med ett förenklat språkbruk om att helheten är större än summan av delarna. Även Checkland (1995) brukar citeras när det gäller systembeskrivningar. Han urskiljer sex olika element i en definition av system, nämligen:

- • *transformation*, som omvandlar definierad input till definierad output
- • *ägare*, som har makt att öppna och stänga systemet
- • *aktörer*, som utför aktiviteter i omvandlingsarbetet
- • *kunder*, i eller utanför systemet
- • *omgivning*, som anger systemets begränsningar
- • *ändamål*, som sätter in systemet i sitt sammanhang.

Begreppen känns till stor del igen av den som intresserat sig för processer på ett djupare plan. Checkland beskriver också system i termer av *struktur* och *process*. Strukturen kan uttryckas i form av fysisk utformning, kommunikationsmönster eller flödeskонтroll, medan processen beskriver systemets grundläggande aktiviteter, exempelvis att fatta beslut och genomföra dessa, samt att följa upp resultaten och eventuellt vidta erforderliga åtgärder. Processsynsättet⁷² kan i mångt och mycket beskrivas som en tillämpning av systemsynsättet.

Prosesstänkande av ett mera modernt slag har delvis utvecklats inom kvalitetsområdet. Processer är ett centralt begrepp inom TQM (Total Quality Management). TQM har beskrivits som grundat på tre övergripande principer: kundfokus, processförbättring och allas delaktighet (Tenner och DeToro, 1992). Tvärtemot vad många kritiker hävdat – inte minst förespråkare för BPR⁵ – uppmanar en del experter inom kvalitetsområdet till radikala förändringar. Exempel på detta är Juran (1989). Trots detta kan man konstatera att klassisk teori på kvalitetsområdet tydligt visar att det, om en väsentlig förändring av utfallet ska ske, krävs att processen förändras. Förmågan eller dugligheten hos varje given process är begränsad (Shewhart, 1931). Detta är också det grundläggande budskapet i Jurans klassiker *Breakthrough management* (1964).

Kvalitetsursprunget har också skapat en rad problem. "Kvalitetsfolket" var otvivelaktigt med och lade grunden till processtänkandet. Däremot har de tyvärr inte bidragit till någon nämnvärd förnyelse eller utveckling av konceptet under senare år. En svaghet är exempelvis ett tydligt "transaktionstänk" på bekostnad av "värdetänk"; processer definieras ofta "från ax till limpa" snarare än "från hungrig till mätt". Mötet med mera affärsorienterad och humanistisk kunskap har varit välgörande och nödvändigt. Processer är och måste vara något mer än en tillämpning inom kvalitetsområdet.

En modernare yttring av kvalitetsrörelsen är de olika ramverk som skapats för systematisk förbättring och utvärdering av verksamheter. Ursprunget till flera av dessa utgörs av Malcolm Baldrige National Quality Award ⁶ som etablerades 1987. En Europeisk variant erbjuds av EFQM (European Foundation for Quality Management) och i Sverige finns SIQ:s ⁷ modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. Samtliga dessa utmärkelser har ett mycket tydligt processfokus, såväl praktiskt som värderingsmässigt. Deras betydelse har dock minskat väsentligt över åren av olika skäl. Dels har exempelvis ISO 9000 moderniseringen till ett bättre alternativ och dels har många organisationer bränt sig i sin utvärderingsiver som gått ut över förmågan att genomföra faktiska förbättringar.

73

Den första vinnaren av Malcolm Baldrige National Quality Award blev Motorola 1988. ⁸ Detta rönte stor uppmärksamhet och alla ville veta vad som utgjorde grunden till deras framgång. Det visade sig då att Motorola under 1980-talet hade utvecklat en del principer för processutveckling, principer som var grundade på statistiska metoder. Termen Sigma används för att beteckna standardavvikelsen i utfallet från en viss process. Six Sigma innebär som tidigare nämnts att en process bara får ha 3,4 felaktiga utfall för en miljon leveranser. Begreppet fick tjäna som beteckning för hela den offensiva kvalitetssatsning som Motorola gjorde under 1980-talet för att drastiskt förbättra sina processer (målet var att bli 10 gånger bättre på 5 år).

Samma år, 1987, som Malcolm Baldrige National Quality Award lanserades så presenterades också den första versionen av ISO 9000. Det stora genombrottet då kan sägas vara att man över huvud taget kunde enas om en internationell standard. Resultatet blev inte helt tidsenligt eller offensivt och inte minst Malcolm Baldrige National Quality Award framstod som väsentligt mer aktuellt och offensivt. Den första utgåvan av ISO 9000 var i praktiken grundad på den sedan tidigare existerande brittiska standarden BS 5750 som utvecklats under 1970-talet. År 2000 reviderades ISO 9000 kraftigt och blev förbättrad i en rad viktiga avseenden. Framför allt blev standarden mycket tydligt processorienterad. Ytterligare revidering har gjorts senare, vilket behandlas längre fram i boken.

Många anser att Porters värdekedja (1985) utgör ett viktigt bidrag till processtänkandet. Värdekedjan är en modell avsedd att analysera värdeskapande för kunden. Även om modellen lämnat spår bör det noteras att den hör till historien på samma sätt som Taylors idéer. Porters linjära modell har i stor utsträckning kritiseras sedan senare delen av 1990-talet eftersom den inte speglar moderna organisationers komplexa och multidimensionella karakteristik. Modellen saknar exempelvis de relationer en organisation har till sin omvärld. Den klassiska värdekedjan anses ha tjänat ut sin betydelse utanför de slutna systemen. Den förstärker dessutom industrilogikens förhärskande metafor av organisationen som en fabrik. Linjära modeller har begränsat värde i en ickelinjär värld.

Processledning är som beskrivits inget genuint nytt fenomen och det är inte heller processrelaterat utvecklingsarbete i allmänhet. En rad olika processbaserade koncept har existerat och existerar alltjämt. Koncepten har fått olika etiketter av mer eller mindre förvirrande karaktär. Schonberger beskrev redan 1996 vilken dignitet processsynsättet fått för verksamhetsutvecklingen.

74

Take the entire outpouring of management initiatives of the last fifteen years. Put them on a screen and shake. Many good ideas, in short words and acronyms sift through. What's left on the top is One big Idea: Management by the numbers, by financial metrics, by top-down numeric goal setting is obsolete, passé, ineffective. The new replacement mode, which involves all employees, is managing the processes.

Beskrivningen blir knappast rättvis utan att kopplingarna till logistikområdet behandlas. Begreppet JIT (Just In Time) utvecklades under 1980-talet till ett koncept för utformning och ledning av tillverknings- och distributionsprocesser. Tillkomsten kan ses som en reaktion på komplicerade tillverkningssystem som krävde lika komplicerade planeringsverktyg. JIT är ett av de mest kompletta "buzzword" som lanserats, så komplett att begreppet buzzword egentligen inte passar (buzz betyder surra och buzzword används för att beteckna begrepp som blir så populära att de ständigt nämns och diskuteras ända tills de försvinner lika plötsligt som de dök upp). Den teoretiska referensramen för JIT är omfattande och väl beprövat. Centralt för konceptet är också den distinkta processorienteringen. Även om det ursprungliga tillämpningsområdet inskränkte sig till tillverkningsprocesser, var de grundläggande idéerna såväl djärva som provocerande och belyste även ett behov av väsentliga förändringar i företagskulturen. För den insatte representerar Just In Time-begreppet ett gediget koncept, fjärran från dagens språkbruk där JIT tycks vara ett annat sätt att säga "leverans i rätt tid".

Processbegreppet är centralt för logistikdisciplinen. Logistik har i modern tid kommit att handla om att styra och utveckla den oftast tvärfunktionella processen "från order till leverans". Logistik är till stora delar en disciplin för flödeseffektivitet och i viss mån

processorientering. Prosesstänkandet inom logistiken har nått en mognad som gör det möjligt att applicera det även utanför de traditionella områdena.

Inom logistikområdet kan även märkas ett ökat intresse för tvärorganisatoriska processer; SCM men också mera specifikt VMI (Vendor Managed Inventory) kan ses som exempel på detta (se vidare i kapitel 25 om tvärorganisatorisk processorientering och XCPO – Cross Company Process Orientation).

JIT-konceptet har följts av flera andra processorenterade ledningsprinciper såsom Time Based Competition, Efficient Consumer Response, Quick Response, Activity Based Management och Supply Chain Management (SCM) och inte minst Toyota Production System (TPS). TPS utgör en viktig förklaring till Toyotas framgångar och konceptets alla förgrundsförfigurer är också japaner. Toyota Production System kan ses som en släktning till JIT då de bygger på snarlika principer. TPS är tydligt värderingsstyrta och kvalitativt till karaktären; en av huvudprinciperna för TPS är "the right process will produce the right results". TPS beskrivs närmare i kapitel 27. Till TPS hör ett antal välkända begrepp såsom *Kaizen* (ständiga förbättringar), *Poka-Yoke* (förebyggande av fel) och *Muda* (spill).

Ytterligare en nära släktning till JIT och TPS är Lean som från början vanligen benämndes Lean Production. Lean syftar till att identifiera flöden och reducera spillet i dessa. När spillet reduceras förbättras kvaliteten och kostnader och ledtider minskar. Lean populariseras ursprungligen av Womack m.fl. i boken *The machine that changed the world* (1990) som bland annat behandlade effektiv bilproduktion i Japan. Man bör notera att Lean, foga förvånande, alltid är präglad av sitt ursprung.

Activity Based Costing, ABC, kan sägas vara ekonomernas tillämpning av processsynsättet. ABC syftar till att skapa ett mer rättvisande sätt att kalkylera, genom att i högre grad än som normalt sker relatera kostnader till verksamhetens aktiviteter. Konceptet förutsätter att verksamhetens processer ägnas intresse.

BPR, (Business Process Reengineering), har haft en högst väsentlig betydelse för processer och processorientering – dock delvis som en följd av dess misslyckande snarare än av dess framgång. BPR introducerades i början av 1990-talet och spreds efterhand som en präriebrand, men redan i slutet av 1995 skrev en av dess grundare (Davenport 1996): "BPR isn't dead; it is effectively over." Hammer och Champy skrev 1993 den kända boken *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* som blev en stor bässtsäljare och i vilken de förespråkade BPR. Redan 1996 hade Hammer ändrat inställning i ett antal väsentliga avseenden och skrev boken *Beyond Reengineering*. Nämnda författare och andra kunde, genom att studera erfarenheterna av genomförda BPR-projekt, konstatera att en stor del av dessa var att betrakta som misslyckanden. Det fanns åtminstone två huvudskäl till detta:

- man hade fokuserat arbetet på reengineering – radikal förändring – i stället för på processer

- man hade glömt människan.

Hammer menade att han initialt trodde att *radikal* var det viktigaste ordet i definitionen av BPR men att han efter något år insåg att det i stället var ordet *process*.

Med tanke på den spridning BPR som begrepp fick under sin korta glansperiod, får dess förespråkare anses ha varit mycket framgångsrika i sitt säljande av konceptet och delvis också av processbegreppet. Processer och ⁷⁶processorientering kan påvisa rötter långt tillbaka i tiden, men det är först efter BPR:s "död" nämnda begrepp fått ett verkligt genomslag. Man skulle till och med kunna åberopa det gamla talesättet "den enes död är den andres bröd".

Parallelt med reengineering-flugan (som man tvingas beskriva det som även om idéerna till stora delar fortfarande är relevanta) introducerades begreppet processledning (på engelska Process Management ⁹). Ett tidigt och inflytelserikt verk inom detta område var Melans bok Process management (1993). Melan definierade processledning (process management) som "a concept that forces a focus on the flow of work independent of whether work is a product or service and independent of organization." Definitionen återspeglar i ordvalet *forces* en period där blotta fokuset på processer i ännu högre grad än idag innebar ett genombrrott men också en kamp mot traditioner.

En annan ansedd och fortfarande relativt välkänd bok är Improving performance: how to manage the white space on the organization chart (Rummel och Brache, 1995). ¹⁰ Nämnda författare definierade process management som "a set of techniques for ensuring that key processes are continuously monitored and improved". Vid den aktuella tiden kunde även en banbrytande bok nedvärdera process management till inte ens en metod, och definitivt inte ett paradigm eller synsätt, utan helt simpelt några tekniker.

Ett decennium senare är ramen för aktuella definitioner helt annorlunda, inte minst efter att process management utvecklats till *business process management* eller BPM. Jeston och Nelis (2008) anser att BPM är "the achievement of an organization's objectives through the improvement, management and control of essential business processes".

Harmon (2007) menar att BPM är "aligning processes with the organization's strategic goals, designing and implementing process architectures, establishing process measurement systems that align with organizational goals, and educating and organizing managers so that they will manage processes effectively". Definitionen speglar hur BPM gått från att vara ett verktyg till ett synsätt.

BPM har utvecklats till en mer all-omfattande ledningsprincip byggd på ett verksamhetsperspektiv. Som ledningsprincip ska den inte användas isolerat utan snarare vara en integrerad del i hur företaget leds rent generellt.⁷⁷Denna integration kan ses som en väsentlig utmaning eftersom BPM och det processorienterade perspektiv

det representerar står i konflikt med den tradition av funktionsorientering som delvis är grundläggande för hur många organisationer leds.

Processkonceptet i alla dess smaker har varit populärt ett par decennier nu. (Det kan tyckas vara en väsentlig tidsrymd men den ska ställas mot funktionsorienteringens snart 250-åriga historia.) Även om en del förgreningar inom processområdet inte visat sig vara framgångsrika och därmed övergivits så är antalet bärkraftiga processbaserade angreppssätt betydande. Processrörelsen har växt sig stark.

Processynsättet har tagit intryck från många håll men är ändå inte att betrakta som "skåpmat". Tvärtom lurar vi oss själva om vi inte ser skillnaderna mellan dagens och gårdagens angreppssätt. Det återspeglas inte minst i hur sättet att definiera begreppet processer har utvecklats över tiden. Några väsentliga skillnader mellan dagens och tidigare ansatser är:

- synen på människans roll
- fokuseringen av organisationens alla processer som ett system
- att processerna numera är utgångspunkt för verksamhetens totala utformning, ledning och utveckling.

Processer är det paraply som förenar, eller kanske snarare *börde* förena, ett antal olika initiativ syftande till att förbättra verksamheter. Den förenande egenskapen är en del av styrkan; många människor med skilda bakgrunder känner igen de grundläggande tankarna. Parallella utvecklingar har pågått och pågår inom flera kompletterande discipliner. Detta observeras tyvärr mera sällan – utbytet mellan flera berörda discipliner kunde och borde ha varit avsevärt mycket större. Det är anmärkningsvärt att ett antal discipliner uppbyggda kring idéer som helhetssyn, gränsöverskridanden och samarbete trots detta till stora delar utvecklas isolerat och oberoende av varandra. Den moderna organisationens problem kommer svårigen att låta sig lösas utan en interdisciplinär integration av kunskap och kompetens. Det krävs skicklighet inte bara på djupet utan också på bredden. Processområdet i sin helhet är gränsöverskridande inte bara i sin tillämpning utan också rent teoretiskt. I många organisationer drivs processorienteringen olyckligtvis av representanter för i huvudsak en disciplin, t.ex. kvalitet.

78

2.5 Process och tjänst – en nära relation

Processer associeras av vissa gärna till varuproduktion och industriella sammanhang, men är i mångt och mycket snarare det koncept som krävs för att göra *tjänste* produktion mera lättillgänglig för utveckling och ledning. Det finns ett antal skillnader mellan produktion av varor och tjänster som mycket starkt talar för detta.

Så snart det rör sig om serieproduktion av varor så är även den enklaste fysiska produkt noggrant designad och konstruerad. En ritning visar vanligtvis i detalj hur produkten och dess delar ska vara utformade. Man säger aldrig till produktionen "tillverka fyrbenta vita köksstolar" och lämnar åt dem att bestämma resten (såsom exempelvis design, mått, material). Tjänstens delvis abstrakta karaktär inbjuder här till en betydande slarvighet – vad är leveransen och hur är den "konstruerad"? Förutom att man i industriella sammanhang noggrant designar själva produkten så designar man också själva produktionsprocessen. Inom bilindustrin anses det viktigaste resultatet från produktutvecklingsprocessen inte vara den nya bilden utan den process som ska användas för att tillverka den. Kan man inte industrialisera tillverkningen och säkra en effektiv produktion resulterande i bilar av hög kvalitet och en planenlig, konkurrenskraftig tillverkningskostnad så har den nya bilmodellen inget värde, oavsett dess eventuella attraktionskraft och nytänkande. Inget talar för att ett liknande synsätt skulle vara irrelevant för tjänsteproduktion.

När man bedriver produktion av fysiska produkter så kan man tydligt se stora delar av det producerande systemet som krävs i form av maskiner, utrustning och människor. Likaså är många av den fysiska produktionens problem transparanta. "Varför ligger det så mycket spill här? För att vi köper 240 cm långa spånplattor men bygger inga skåp som är högre än 225 cm." "Varför står det så många halvfärdiga produkter här? För att detta är den längsammaste maskinen, kapaciteten är obalanserad." "Var kommer alla dessa returer ifrån? Vi har många transportskador som gör att kunden reklamerar sin leverans." "Varför är lagret fullt? Försäljningen har minskat men vi har fortsatt att producera."

Vid produktion av varor så är den levererande processen inte (mer än undantagsvis) i kontakt med kunden. Det är resultatet från processen som levereras, d.v.s. produktion och konsumtion är helt åtskilda. Vid produktion av tjänster finns dock ofta en betydande interaktion med kunden. Även i de fall när det är slutresultatet av en tjänst som efterfrågas ("var snäll och laga min tand") så är produktionsprocessen av stor betydelse. Sällan rekommenderar man sin tandläkare för att denna lagar tänder utan ⁷⁹snarare för att detta görs på ett förtroendeingivande och efter omständigheterna behagligt sätt. Det är ett exempel på en tjänst där kundens konsumtion är både resultat- och processrelaterad. För tjänster utgör processen både det producerande systemet och den faktiska konstruktionen av tjänsten.

Processerna är grundläggande för såväl ledning av tjänsteproduktion som för tjänsteutveckling. För tjänster och tjänsteproducerande processer – i motsats till fysiska produkter – har det inte funnits någon konstruktionseller designavdelning. Detta är särskilt anmärkningsvärt med tanke på bl.a. följande (det kan skilja sig något beroende på typ av tjänst):

- produktionen är "osynlig" jämfört med varuproduktion

- processen kan ses som produktionsapparat
- processen kan ofta också ses som produkt
- • simultan produktion och konsumtion gör behovet av proaktivitet starkt, det kan vara svårt eller omöjligt att rätta till felaktigheter i efterhand
- relationen mellan produktionsapparat och resultat är svårdefinierbar
- tjänster innebär interaktivitet med kunden
- tjänster kan i princip inte lagras; det kräver stor flexibilitet i processen om man inte ska tvingas att lagra kunderna i stället (d.v.s. skapa en kö)
- tjänster kan normalt inte lämnas tillbaka eller göras om.

Grönroos slår kort och gott fast att "tjänster är processer som består av aktiviteter eller en serie av aktiviteter" (Grönroos, 2008). Det absolut viktigaste särdraget hos tjänster är just det faktum att de är processer, och de flesta andra särdrag är en direkt följd av detta. Utifrån den allmänna formuleringen ovan kan ett tjänsteföretag utveckla en service och kundinriktad affärsidé genom att lägga till vilken process i kundernas dagliga aktiviteter som man strävar efter att stödja (Grönroos, 2008).

Givet ovanstående resonemang är det något motsägelsefullt både besynnerligt (behovet är stort) och naturligt (p.g.a. tjänstens osynlighet och svårdefinierbarhet) att processorienteringen inte kommit lika långt inom tjänstesektorn. Där ser vi en väsentlig framgångspotential. Ta t.ex. den allmänna sjukvården och jämför med produktion av varor. Många anser att en sådan jämförelse inte är möjlig eftersom man i sjukvården arbetar med levande människor, medan industriell varuproduktion avser "dött" material. Mot detta kan invändas att det av hänsyn till patienten borde vara än viktigare att arbeta på ett rationellt sätt inom sjukvården än inom varuproduktionen. Dessutom kan man ju prata med en patient, förklara, ställa **80** frågor och patienten kan aktivt delta i processen. Det går inte med en fysisk produkt.

2.6 Ett holistiskt synsätt

Processynsättet betonar bland annat vikten av helhetssyn. Här menas helhetssyn på alla aktiviteter mellan behov och behovstillfredsställelse, helhetssyn på aktiviteter och resurser, helhetssyn på inblandade parters (kund, processägare, resursägare m.fl.) roller och uppgifter etc. Intuitivt tänker man att "helhet" inte är behäftat med några gränsdragningsproblem. Tyvärr är det inte riktigt så enkelt och det dyker direkt upp ett antal frågeställningar:

- Är organisationens juridiska avgränsning en naturlig utgångspunkt eller bara en belastning? Många har insett att det är fel att låta processerna definieras utifrån funktioner men kanske är det lika tveksamt att ständigt ta de juridiska gränserna som självklara avgränsningar av processerna?

- Ska vi bara ta med den egna organisationen eller ska vi också ta hänsyn till kunder och leverantörer? Vilka aktörer kommer med om vi fullt ut tänker på slutkund och dennes behov?
- • Ska vi – om vi väljer att inkludera kunder och leverantörer – också inkludera kundernas kunder och leverantörernas leverantörer? I hur många led?
- • I vilken mån ska vi ta hänsyn till existerande organisation, befintlig personal, personalens nuvarande kompetens, befintliga fysiska resurser, ITstöd etc.? Vilka förutsättningar bör betraktas som givna och vilka är påverkbara? Vilken tidshorisont väljer vi?
- • Behövs kunskaper om annat än processer (t.ex. beteendevetenskap och förändringsledarskap) vid en övergång till processorientering? Eller kan förändringen betraktas i huvudsak som ett tekniskt, ekonomiskt och administrativt problem? Hur kommer sociala aspekter in?

Som synes är frågorna många och för flera av dem är svaren på intet sätt självtalade. Vi behandlar denna typ av frågeställningar genom hela boken. Ett par kortfattade exempel kan redan här belysa problematiken ytterligare.

Att ta med kunden vid utvecklingen av en process kan tyckas självklart, eftersom det i någon mening är för kunden som en organisation finns till. Det är kunden som ställer kraven och det är kunden som i normalfallet betalar notan. Men innebär detta också att man är beredd att låta kunden vara **den** som styr processen, med allt det inflytande denne då får på ens egen verksamhet? Hur ska hänsyn till andra kunder tas?

Olika former av information och återkoppling från kunden är nödvändig för att man ska nå en djup förståelse för sin egen process och kunna utveckla den. Vi har för övrigt, när vi arbetat i olika företag, inte sällan varit "tvungna" att gå till kundernas kunder för att få information om deras krav och önskemål för att skapa förståelse för "primärkundernas" krav och önskemål.

Motsvarande resonemang kan naturligtvis föras för leverantörssidan. Leverantören glöms ofta bort i en processdiskussion, vilket får till följd att logiken haltar. En organisation som bara fokuserar på sina kunder förväntar sig att dessa uppskattar initiativet och ställer sig välvilliga till samarbete. Förutsättningen är dock att kunden är intresserad av sina leverantörer vilket inte alltid är fallet. Kundorientering är långt mer etablerat och kanske till och med ansett som "finare" än vad leverantörsorientering är, likväl borde de ses som två sidor av samma mynt. Som kund är man van att ställa krav och få dessa uppfyllda. Men vi har inte sällan stött på leverantörer som visat hur de skulle ha kunnat åstadkomma bättre lösningar för sin kund, om de bara fått chansen. Den enkla slutsatsen kan dra torde vara att gränsen för var helheten börjar och slutar får dras från fall till fall.

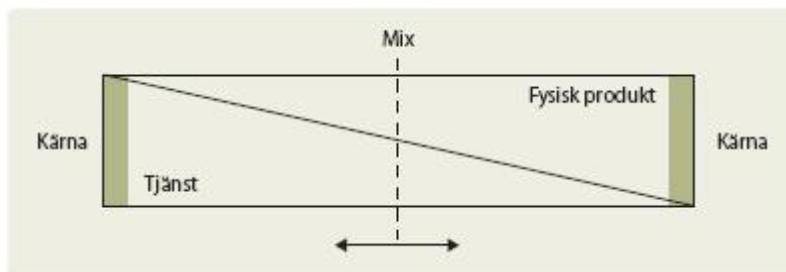
Det är också viktigt att komma ihåg att vad som kan uppfattas som relevanta gränser för exempelvis en process förändras med tiden och med organisationens utvecklingsnivå.

Ett annat problem vad gäller helhetens gränser är, som ovan antyts, hur man ska ta hänsyn till existerande organisation och vad som ska anses ingå i denna. Man kan inte bara "kasta bort" erfarenheter, kunskap, kompetens och inte heller fysiska resurser. Om inte av något annat skäl så därför att det finns ekonomiska realiteter att ta med i beräkningen vid en övergång till en processorienterad verksamhet. Även här tror vi att gränsen får sättas från fall till fall. Svårigheten eller lättheten att sätta gränser kan också bero på typen av process. Det torde exempelvis vara lättare att fastställa gränserna för processen "tillhandahålla produkter" – d.v.s. att tillfredsställa en kunds önskemål ifråga om en specificerad vara eller tjänst – än att sätta gränserna för en process av typen "att skapa nya affärsmöjligheter."

82

2.7 Kombinationen vara och tjänst

Alla processer levererar en produkt som ett slutresultat¹¹. Produkt är för oss helheten i det erbjudande som kunden ställs inför, d.v.s. den helhet som utgörs av en kombination av fysiska produkter och tjänster. Alla produkter består av en kombination av dessa båda delar även om proportionerna kan variera kraftigt från den ena organisationen till den andra och ibland även från den ena produkten till den andra.



Figur 2.3 Produkten sedd som en kombination av fysiska produkter och tjänster.

Det finns tjänsteföretag som till väldigt stor del bedöms utifrån de fysiska produkter som används då själva tjänsten levereras. De fysiska produkterna kan utgöra en central del av erbjudandet även då de inte övergår i kundens ägo. Tydliga exempel är hotellverksamhet, biluthyrning eller taxiresor. På motsvarande sätt ingår tjänster i någon omfattning då man köper en fysisk produkt, även i de fall då man spontant kanske skulle anse att det inte gör det. Ändå är det många gånger tjänstedelen och de mjuka faktorerna som avgör valet av leverantör eller inköpsställe. Vanligtvis kan en och samma fysiska produkt införskaffas på flera alternativa ställen men preferenser gör att man likväld vänder sig till en viss bensinmack, färghandel, bilhandlare o.s.v.

Produktens kärna är antingen den fysiska biten eller tjänstedelen. Även om den fysiska produkten i erbjudandet utgör kärnan, betyder inte det att det är denna som kunden i

huvudsak attraheras av eller i huvudsak betalar för. Även om Sony säljer mobiltelefoner, är det mera relevant att betrakta mobildelen av Sony som en tjänsteproducent än som en tillverkningsindustri. Mobiltelefonen är förvisso i sig en fysisk produkt, men av de tusenlappar kunden betalar för telefonen är det endast någon hundralapp som⁸³ behövs för att täcka produktionskostnaden. Resten av pengarna kan hämföras till forskning, produktutveckling, marknadsföring, distribution, försäljning och annan tjänsteproduktion. Även om organisationen ser en delarna som kärnan i erbjudandet så måste man vara förmögen att hantera både produktdelen och tjänstedelen. "Providing one without the other is normally a recipe for failure" (Whitely, 1991). Det är kombinationen av tjänst och fysisk produkt som tillfredsställer kundens behov.

Organisationen sedd som en traditionell fabrik är en metafor som vi i mångt och mycket bör göra avsteg ifrån. Tjänsteproduktion har en annan logik än den traditionella industriella varuproduktionen. Vad som är kvalitet för en fysisk produkt respektive tjänst skiljer sig avsevärt. Det har länge funnits, och finns alltjämt mycket starkt, en övertrö på att alla processer kan behandlas som produktionsprocesser. Kanske är det snarare så att alla processer kan, och bör, behandlas som tjänsteprocesser. För att möjliggöra detta måste vi förstå att "Industry is a customer-satisfying process, not a goods-producing process". Detta menade Harvardprofessorn Theodor Lewitt (1960). Trots att uttalandet är mer än 50 år gammalt är det mer relevant än någonsin.

"Vara" är det begrepp som oftast används för att beteckna den fysiska delen av ett produkterbjudande. Begreppet fungerar dock inte alltid, exempelvis då man refererar till en fastighet eller ett fartyg. Vi föredrar dessutom begreppet "tjänst" före "service". Även om man skulle kunna diskutera skillnaderna mellan de båda, kan man konstatera att det endast är i svenska som det finns två olika begrepp för dem. "Service" har dessutom en historisk belastning liktydig med "lyft på mössan för kunden". Även i kvalitetsstandarden ISO 9000:2008 finns samma tänkande vad det gäller att neutralisera begrepp som används för att beteckna produkter. Begreppet "produkt" definieras som "resultat av en process".

Skillnaderna mellan varu- och tjänsteproduktion kan till stor del förklaras utifrån de grundläggande egenskaper som utmärker en tjänst, dess immateriella karaktär, dess ofta simultana produktion och leverans, dess heterogenitet till följd av olika kunders krav och förväntningar, nödvändigheten av att den produceras i nät på grund av att den inte kan lagras o.s.v.

84

2.8 Processens resultat – ett tidsperspektiv

Resultatet av en process kan ur ett tidsperspektiv anses bestå av två delar: *objekt ut*¹² och processens *effekter*.

Objekt ut representerar det omedelbart registrerbara resultatet av en process. Kunden kan mer eller mindre momentant utvärdera huruvida den erhållna produkten eller tjänsten överensstämmer med krav och förväntningar. Bedömningen kan baseras på såväl *vad* som levererats som *hur* det skedde. För en levererad produkt kan *vad* avse huruvida rätt vara tillhandahållits och *hur* om den levererats på rätt tid. För en tjänst kan *vad* avse huruvida önskad tjänst levererats (håret blev klippt och kunden är nöjd med frisyren) och *hur* sättet på vilket tjänsten producerades (frisören kanske hade ett mindre trevligt sätt eller en dåligt slipad sax som drog i kundens hårstrån).

Effekter avser det långsiktiga resultatet för en process. Effekter kan både uppstå av en följd av upprepade leveranser från leverantören och dennes process eller av en lång erfarenhet av användning av produkten. Kundtillfredsställelse kan sägas vara ett klassiskt exempel på en effekt. Medan objekt ut är, eller åtminstone kan vara, under leverantörens direkta kontroll, står effekterna till stor del utanför denna. Oförutsedda händelser, kundens beteende och beteende hos andra kunder eller aktörer är exempel på faktorer som påverkar processens effekter.

Eftersom kunden kan bedöma både objekt ut och effekt måste dock leverantören sträva efter att kunna hantera dem båda. De kräver emellertid olika verktyg för mätning. Medan leverantören kan mäta objektet ut omedelbart, kräver utvärdering av effekterna att leverantören i högre grad använder sig av mer tidskrävande mätmetoder, exempelvis intervjuer, fokusgrupper, frågeformulär och liknande.

Effekterna är betydligt svårare att definiera än objektet ut och detta ger upphov till ett antal problem. På grund av effekternas diffusa karaktär finns det risk för att kund och leverantör inte är överens om vilka effekter som ska eftersträvas i ett visst sammanhang. Det kan vara skillnad på kortsliktiga och långsiktiga effekter. Det kan till och med vara så att objektet ut och effekterna har olika kunder. Undervisning kan sägas vara ett exempel på detta. Studenten kan tänkas lägga stor vikt vid själva examen (objekt ut). Han eller hon kan också ha förväntningar vad gäller olika typer av effekter, **85**såsom hög inkomst, utmanande arbete och hög kvalitet på arbetslivet. Samhället – en annan kund – kan å sin sida se andra effekter såsom låg arbetslösitet eller ett konkurrenskraftigt näringsliv som åtråvärdas. Skillnaderna i synen på tjänstens önskvärda effekter kan ge olika syn också på utbildningen i sin helhet.

Begreppet effekt bidrar till att förklara ett antal problem. Ett exempel är när kunden efterfrågar ett specifikt objekt ut medan leverantören i första hand ser till effekten. Detta kan hända exempelvis i en organisation där en intern kund vänder sig till inköpsavdelningen för att be om hjälp med anskaffning av någon specifik utrustning (objekt ut) som kanske till stor del väljs på grundval av personliga preferenser. Den professionella inköparen väger emellertid även in effekter, såsom produktens totala livscykelkostnad och dess miljöpåverkan. Detta kan mycket väl leda till att inköparen föredrar en annan produkt eller annat märke än vad som ursprungligen efterfrågades.

Ett annat exempel är när kunden efterfrågar en viss effekt men leverantören endast har objekt ut i åtanke. Den "ingenjörsmässige" leverantören kan tänkas vara mest intresserad av tekniska specifikationer och den fysiska produktens finesser och tillbehör, medan kunden primärt är intresserad av det värde produkterna kan skapa och vad detta betyder för kunden och kundens kund.

I det optimala fallet bör båda parter ha ett intresse såväl för objekt ut som för effekt och dessutom ha en gemensam syn på hur dessa ska specificeras.

Som vi kommer att belysa mer senare, undviker vi begreppet output (och input) då detta vanligen innebär att man blandar ihop processens resultat med exempelvis information av sekundär betydelse som lämnar processen.

2.9 När "kunden i fokus" blir mer än en slogan

Processorientering och kundorientering kan till viss del sägas vara olika sidor av samma mynt. Varje process börjar med ett behov och slutar med att det är tillfredsställt. Intresse för processer och deras utveckling förutsätter ett genuint intresse för kunden och hur värde kan skapas med och för denne. Detta är kanske den mest intressanta aspekten av processer. De flesta organisationer har ambitionen att tillfredsställa sina kunder eller motsvarande. Processerna utgör en konkret möjlighet att aktivt arbeta för att verkligen uppfylla denna strävan, att aktivt designa och styra värdeskapandet. För att lyckas måste man ha en genuin vilja och förmåga att se den egna verksamheten "utifrån-och-in", en långt större utmaning än vad det kanske verkar. Verksamhetens processer erbjuder ett synnerligen konkret sätt att arbeta med kundorientering, bortom slogans och prat som ibland blir det enda konkreta resultatet av satsningar inom området.

Verksamhetens erbjudande måste anpassas till den specifika kundens behov. Dessa beror i sin tur på de problem denne vill lösa eller på något han saknar. Därmed fokuseras bland annat de sociala systemen, till vilka processerna ofta bör räknas.

Kopplingen mellan en verksamhets processer och kunden har flera dimensioner. Kunden kan sägas vara "den ofrivillige processexpernen". Han eller hon ser många gånger helheten av leverantörens insatser klarare än leverantören själv. Kunden vet vad som initierade processen – eller åtminstone vad som borde ha initierat den – d.v.s. kundens behov. Kunden är också mottagare av slutresultatet eller produkten som förhoppningsvis tillfredsställer det aktuella behovet. Mellan dessa punkter har kunden kanske kontakt med olika aktörer i processen eller deltar kanske till och med i produktionen. Sammantaget blir många gånger kunden den som bäst känner leverantörens process, dess styrkor och svagheter. Detta är något som kan utnyttjas i samband med exempelvis processanalys och processutveckling.

Framgångsrik processbaserad utveckling och ledning av verksamheter förutsätter att organisationen har identifierat och förstår sina kunder, vilket oftare är lättare sagt än

gjort. Kundbegreppet är komplext, inte minst i relationer företag emellan eller för de tjänster offentlig sektor ger. Vilka bör betraktas som kunder? Är det de som beställer, de som använder, de som erhåller nytta eller de som betalar? Ibland sammanfaller alla dessa i en och samma person eller organisation men då oftast bara i konsumentledet. Att förstå processen ger inte hela lösningen på den ofta kluriga frågan "vem är kund" men underlättar definitivt.

2.10 Processynsättet

Vi har redan använt begreppet processynsätt ett antal gånger och förmodligen också antytt vad det innebär men någon mera konkret beskrivning har ännu inte getts. För att kunna beskriva processynsättet kan det vara klokt att först förhålla sig till begreppet synsätt. Ett synsätt är som ordet antyder ett sätt att betrakta omvärlden och behöver därför varken vara objektivt, neutralt eller allmänt delat. När ett synsätt blir exkluderande, d.v.s. omöjliggör kombination med alternativa synsätt, övergår ett synsätt till att snarare vara ett paradigm.

87

Ett synsätt består av *värderingar, teorier om verkligheten* och en *grundhållning* och dessa bör vara i samstämmighet med varandra. Innan processynsättet beskrivs försöker vi för jämförelsens skull oss på att beskriva det synsätt som låg till grund för Taylorismen:

- • Centrala värderingar
 - man kan finna det bästa sättet att arbeta på i varje liten aktivitet
 - arbetet ska utformas på vetenskapliga grunder
 - arbetare ska väljas på vetenskapliga grunder
 - arbetet ska fördelas mellan ledning och arbetare enligt deras respektive förutsättningar
 - arbete ska detaljstyras
- • Teorier om verkligheten
 - specialisering är nyckeln till effektivitet
 - uteslutande av onödiga rörelser och aktiviteter höjer effektiviteten
 - högre lön driver produktivitet (t.ex. ackordslön för enkla arbetsuppgifter)
 - den som utför arbetet har inte tillräcklig överblick för att kunna förbättra det
 - helheten är lika med summan av delarna, varken mer eller mindre

- det finns inga samordningsvinster, d.v.s. en viss arbetare kan inte underlätta för någon annan eller påverka helheten
- • Grundhållning
 - analytisk
 - vetenskaplig (utifrån dåtidens värderingar).

I en beskrivning av processsynsättet är det andra typer av frågeställningar som ger begreppet dess karaktär. Som exempel kan nämnas:

- • Centrala värderingar
 - kundfokus – verksamheten bör ses utifrån och in
 - positiv människosyn – människan kan och vill bidra till arbetets resultat på skilda sätt
 - proaktivitet – resultatet säkras genom förebyggande och förutseende
 - helhetssyn – helheten är större än summan av delarna
- • Teorier om verkligheten
 - värde skapas i processer
 - verkligheten kan ses som ett system – såväl vad som avser enskilda processer som ett nätverk av kombinerade processer
 - värde skapas i samverkan

88

- • Grundhållning
 - gränsöverskridande
 - systemsynsätt
 - vetenskaplig (utifrån nutidens helt annorlunda och betydligt mer kvalitativa värderingar).

Respektive synsätt är helt en spegling av sin samtid och medveten fokusering på de förutsättningar som är aktuella. På motsvarande sätt som vi idag inte ser Taylorismen som en lösning, var den ett framsteg i förhållande till tidigare synsätt. Dagens processsynsätt skulle knappast varit användbart på Taylors tid.

89

KAPITEL 3

Kund och värdeskapande

3.1 Värde och värdeskapande

Man kan nära sig värdebegreppet från en strikt ekonomiteoretisk synvinkel – att utbyta värde, t.ex. fysiska produkter mot pengar – eller från en mera konceptuell synvinkel. Värdebegreppet spelar en central roll för klassisk ekonomisk teori och ses som ett grundläggande fenomen. Även Marx, exempelvis, ägnade intresse åt värde och värdeskapande processer (1894), och då mer traditionellt sett där värdet för en vara bestäms av nedlagd tid och resurser. Nedan kommer i huvudsak den konceptuella aspekten av värdebegreppet att behandlas.

Värde beskrivs gärna som något subjektivt, som bestäms av en marknad eller en enskild kund. Det innebär att inte bara kundens behov utan också dennes förväntningar spelar en viktig roll, liksom att nyttan för kunder i senare led kan vara viktig att ta med i bedömningarna. Frågeställningar kring värdeskapande kan också användas för att exempelvis eliminera aktiviteter i en process, vilka kan betraktas som slöseri.

På en övergripande nivå kan värde och värdeskapande illustreras med hjälp av följande enkla process. Det rör sig om en gäst som är hungrig och besöker en restaurang för att inte bara bli mätt utan dessutom för att tillgodose detta behov med en viss maträtt. Hur gästen kommer till och från restaurangen, liksom hur råmaterialleveranser och annat sker bortser vi från.



Figur 3.1 Exempel på en enkel process från kundbehov till kundtillfredsställelse.

90

Processen kan ses som en enkel del av en försörjningskedja men avgränsas framför allt av gästens behov och tillfredsställelse. Gästen beställer den önskade rätten, kocken lagar till den och en servitör serverar och gör rätten tillgänglig (alternativt att gästen själv hämtar den). Förhoppningsvis skapas värde i den meningen att gästen får den måltid som tillgodosser hennes behov och som dessutom gör att hon blir mätt.

Om vi gör misstaget att betrakta processen ovan som en beskrivning av hur man "från ax till limpa" producerar en måltid som stillar kundens hunger så framstår snart alla restauranger som i stort sett lika. Vanligtvis är det inte så man väljer restaurang; "vi går dit där vi blir mätta". I all sin (delvis skenbara) enkelhet kan processen ovan framför allt illustrera skilda aspekter av värde och värdeskapande. Exempelvis skiljer sig

värdeerbjudandet väsentligt mellan en restaurang för snabbmat och en gourmetrestaurang. Olika kundbehov resulterar i olika värdeerbjudanden, vilka har en direkt påverkan på processens utformning och avgränsningar. Likaså måste olika nyckeltal användas för att styra och mäta processens prestationer i förhållande till uppsatta mål. Vad som gör kunden nöjd eller inte är beroende på kundens förväntningar. För en hamburgerrestaurang kan snabbhet, lågt pris och att maten är i enlighet med den standard man är van vid vara viktiga faktorer för kundtillfredsställelse, medan det motsatta kan gälla för gourmetrestaurangen. Där betalar man gärna ett högt pris för att få något extra och allt annat än standardiserat. Dessutom vill man ta god tid på sig och njuta av måltiden och den miljö i vilken man intar den.

Det är inte bara maten i sig – inklusive faktorer som temperatur, uppläggning och presentation – som spelar en avgörande roll för kundtillfredsställelsen. Vänlighet och tillmötesgående från restaurangpersonalen, hur stolar och bord och inredning ser ut, färgerna eller tapeterna på väggarna, om restaurangen är ren och välstädad, prisbilden i allmänhet och externa faktorer som parkeringsplatser och andra restauranger i närheten kan spela en avgörande roll för helhetsupplevelsen.

Värde och värdeskapande skiljer sig beroende av om det är en tjänst eller en vara som är det dominerande i ett erbjudande. Grönroos (2008), med sin utgångspunkt att tjänster är processer, har diskuterat detta. Han ser tjänster som värdehöjande processer, d.v.s. processer som stöder och främjar värdegenerering hos kunderna, till skillnad från varor, som utgör värdehöjande resurser, tillgängliga för kunderna. Skillnaden i logik åskådliggörs i figur 3.2.

91

Tabellbeskrivning

Tabellen har två kolumner: servicelogik och varulogik. Tabellen har fem rader: erbjudandets art, perspektiv, affärslogik, kundens roll samt företagets roll.

	Servicelogik	Varulogik
Erbjudandets art	Värdefrämjande process	Värdefrämjande resurs
Perspektiv	En process där en uppsättning resurser interagerar med kunderna, i syfte att stödja deras processer på ett värdeskapande sätt	En resurs som kunderna använder, eventuellt tillsammans med andra resurser, i syfte att skapa värde för sig själva

Aärslogik	Att underlätta de processer som främjar kundernas värdeskapande	Att göra resurser tillgängliga för kundernas användande
Kundens roll	Medproducent och medskapare av värde	Ensam skapare av värde
Företagets roll	Tillhandahålla en serviceprocess och tillsammans med kunden producera och skapa värde i kundens konsumtionsprocess	Förse kunderna med varor som en resurs och ensamt producera denna resurs

Figur 3.2 Servicelogik och varulogik (Källa: Grönroos, 2008).

Som antyds i figuren är det inte självklart vem som skapar värdet. Det behöver alls inte ensidigt vara leverantören som skapar värde för kunden. Relationen kan bygga på samproduktion mellan kund och leverantör, en utveckling som blir alltmer tydlig inom exempelvis konsultbranschen. Konsulter måste därför, liksom i andra branscher där samproduktion förekommer, ha "rätt" kunder. För mer avancerade tjänster, som i normalfallet bygger på samproduktion i någon mening och omfattning, är slutkvaliteten även beroende av kunden själv. Kund och leverantör måste kunna matcha varandra i olika avseenden. Nyckeln till framgång ligger för många verksamheter också i att välja sina kunder och att ha styrkan att avstå från de relationer och affärer som inte har förutsättningar att bli fullt ut lyckosamma.

Kunderna kan också skapa värde för varandra. Ett utpräglat exempel på detta är en dansrestaurang där leverantören i princip tillhandahåller en arena på vilken kunderna skapar värde för varandra. Liknande inslag kan förekomma på till exempel en utbildning eller kurs där deltagarna också lär av varandra.

Värde och värdeskapande finns även beskrivet i form av en standard: SS-EN 12973 Value Management. Det är i grunden en standard framtagen av EU-kommissionen. Utgångspunkten är en uppfattning att EU har tappat i förmåga att skapa värde jämfört med Asien.

I nämnda standard ställs kundtillfredsställelse mot resurser vid framställning. Vill man vara kritisk skulle man kanske vilja att tillfredsställelse ställs mot resurser (insatser) under produktens livslängd. Standarden beskrivs i fyra "viktiga principer":

- 1. Basera ledningsfilosofi på värde.
- 2. Utveckla medarbetarnas potential.
- 3. Se en organisation i samspel med sin omgivning.

- 4. Använd lämpliga metoder och verktyg.

Standarden torde inte ha fått någon större betydelse vare sig i teori eller i praktik även om det ibland hänvisas till den som ett belägg för värdebegreppets relevans.

Även om det finns många subjektiva inslag i värdebegreppet så handlar det i grunden om att kombinera och använda resurser på ett effektivt sätt givet förståelse för vad som ska åstadkommas. Om detta görs ovanligt väl så har man skapat en konkurrensmässig fördel. Om sättet det görs på dessutom är svårt att kopiera så har man för en tid skapat sig en bestående konkurrensfördel.

Differentiering och konkurrenskraft skapas i väsentlig grad genom processerna. I många branscher är processerna i huvudsak dolda för konkurrenterna och låter sig inte studeras i detalj. En fysisk produkt kan en konkurrent köpa, demontera och studera i detalj för att få information om konstruktion, tillverkning och funktion. Om en organisation utmärks av korta ledtider eller flexibilitet, är de bakomliggande orsakerna till detta svår förklarliga för en utomstående betraktare. På grund av tjänstes immateriella karaktär är deras produktionsprocesser än viktigare.

3.2 Kundkonceptet

Att det finns kunder är en förutsättning för att en transaktion eller ett utbyte ska äga rum; i förlängningen är kunderna grunden till verksamhetens existensberättigande. Detta är inget nytt. Det är dock viktigt att notera såväl den allt starkare kundfokuseringen som de allt högre och mer specificerade krav kunderna ställer, ofta oavsett om det sker en ekonomisk transaktion mellan kund och leverantör eller inte.

Efter andra världskriget, när behoven var stora och produktionskapaciteten ännu inte hunnit byggas upp tillräckligt, var de flesta företag *produktionsorienterade*, vilket då var fullt tillräckligt. Allt som producerades gick ändå att sälja. Det i och för sig lätt överanvänta citatet av Henry Ford representerar denna era väl: "Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black". Efterhand som marknaderna började mätta⁹³ och produktionskapaciteten började hinna ifatt behoven, "vingades" företagen att bli *marknadsorienterade* för att klara sig i konkurrensen. Kunderna betraktades som en stor och homogen grupp eller på sin höjd som ett fåtal grupper. Genom marknadsundersökningar och studier av konsumentbeteenden fick producenterna fram potentiella kundbehov och önskemål.

Från försäljning, inriktad på säljarens behov, har man gått till marknadsföring inriktad på de potentiella kundernas behov. En allt starkare konkurrens har efterhand lett till nästa steg i utvecklingen, nämligen *kundorientering*, vilket innebär att marknaden differentieras efter olika kundgruppars särskilda behov. Man kan mycket väl gå så långt som att säga att varje kund är specifik och behandlas därefter. För detta har det myntats ett särskilt begrepp, nämligen "one-to-one marketing" ursprungligen lanserat av Don Peppers. Förutsättningarna för one-to-one marketing har blivit avsevärt bättre under de

senaste åren. Sann kundorientering kräver dessutom god förmåga att få in information från marknaden. När SAAB tvingas lägga ner sin biltillverkning beror det sannolikt mer på oförmåga att ta in kundernas behov än på bristande förmåga att presentera sitt erbjudande för marknaden. För att få in information kan exempelvis sociala medier spela en viktig roll.

Kund till en organisation anses man bli då man exempelvis köper en tjänst eller en vara. Frågan är om man fortfarande är kund när man lämnat restaurangen; varken leverantören eller gästen själv vet ju om hon kommer att återvända. Med ett transaktionsperspektiv upphör relationen när kunden lämnar eller inte är direkt föremål för försäljnings- eller marknadsföringsinsatser. Man kan då notera att det engelska ordet *customer* är härlett från *custom* (vana); kunden antogs vara någon som frekventerade "butiken". Med ett relationsperspektiv får man en mera långsiktig syn på kunden. Grönroos (2008) menar att "när en relation väl etablerats är kunderna kunder hela tiden – och de ska behandlas som sådana oavsett om de vid en given tidpunkt gör inköp eller inte". För att leva upp till detta perspektiv måste leverantören ha god kunskap och information om kunden, för att kunna vårda relationen genom att skapa fördelar för kunden. Leverantörens vårdande av relationerna till kunderna behöver däremot inte uppskattas av alla. En del kunder blir kanske irriterade och väljer att bryta relationen genom att exempelvis tacka nej till reklam och annat via e-post.

3.3 Vem är kund?

Kundkonceptet kan bli ganska komplext. En kund kan t.ex. visa sig vara ett konglomerat av individer. Webster och Wind (1972) har beskrivit "kund" som ett antal olika individer med skilda roller i genomförandet av en inköpsprocess.**94** Den grupp människor som är inblandade brukar benämñas inköpsenhet. En sådan "enhet" kan innehålla roller såsom¹:

- • *initierare* – uppmärksammar behovet av att ett inköp görs
- • *inköpare* – har kompetens att kvalificera och välja leverantör och effektuera själva inköpet
- • *beslutsfattare* – har makten att fatta det formella inköpsbeslutet
- • *påverkare* – personer som formellt inte deltar i beslutet men som kan ha en betydande informell påverkan
- • *användare* – de som ska använda den inköpta produkten
- • "grindvakter" – personer som kan förhindra säljaren att komma i kontakt med kunden.

Sekundära kunder, eller de externa kundernas kunder, är en viktig del av den köpande gruppen, och måste därför också tas med i beräkningen. Kundservice bör inte bara ses

som relationen mellan företaget självt och dess kunder, utan också som relationerna nedströms, mellan kunderna och slutkunderna och som relationerna uppströms, mellan företaget och dess leverantörer. I förlängningen kanske även leverantörernas leverantörer måste beaktas. Dessutom kan en process ha en kund-leverantörsrelation med andra interna processer än de som omedelbart föregår den. Dessa relationer kan visa sig vara mer komplexa än man förväntar sig. Ljungberg (1994) framhåller att många relationer mellan delar i orderprocessen kräver så mycket input – i form av adekvat och rättidig information – från den interna kunden till den interna leverantören, att relationerna kan beskrivas som kund-kund; delprocesserna är varandas kunder och har ett jämbördigt beroendeförhållande till varandra. Att beskriva orderprocessen enbart som en kedja av aktiviteter är att ge en mycket förenklad bild av det hela. Komplexiteten förefaller för övrigt ha ökat genom åren.

Att identifiera vem eller vilka som är kunder kan ibland vara svårt. Ta t.ex. utbildning på universitetsnivå, exempelvis av civilingenjörer. Vem är kund i denna process? Den enskilde individen – studenten – som genomgår utbildningen? Ja, förvisso och hans eller hennes kundtillfredsställelse mäts också ofta under utbildningens gång, dock företrädesvis med avseende på enskilda kurser. Helheten glöms inte sällan bort och dessutom kan man naturligtvis ifrågasätta om studenten kan bedöma utbildningen på rätt sätt, med tanke på den begränsade kunskap han eller hon sannolikt har om vilka **95**krav de framtida arbetsgivarna kommer att ställa avseende kunskaper, färdigheter och attityder. Detta hindrar naturligtvis inte att det är mycket angeläget att studenten är nöjd med undervisningen. Men är inte studenten även den "produkt" som "transformeras" under utbildningens gång och som blir färdig i och med att han eller hon tar ut sin examen? Är produkt och kund i detta fall samma sak?

Kundkonceptets komplexitet leder till att det mycket väl kan vara så, i varierande sammanhang och ur olika perspektiv. Som mottagare av utbildning är studenten kund, men som potentiell anställd i ett företag är hon eller han produkt. Förutom studenten finns en mängd andra som kan betraktas som kunder till processen "utbildning av civilingenjörer". En uppenbar kundgrupp är potentiella framtida arbetsgivare. Hur specificeras kraven från dessa? Görs det mätningar, motsvarande kursvärderingar, av dessa kunders kundtillfredsställelse? Hur sammanställs i så fall dessa mätningar och hur kommer resultaten till nytta? Undervisningen kan dessutom beskrivas som en kvalificerad tjänst där studenten ofta görs till medarbetare och studenten därmed får en tredje roll, som resurs.

En kundgrupp för vilken kraven torde vara ännu svårare att specificera är den vi skulle kunna kalla "samhället". Hur väljer man ut representanter för denna kundgrupp, som knappast kan betraktas som homogen? I den mån kraven skiljer sig, vilka krav är viktigast? Arbetsgivarnas eller samhällets? Bland de uppgifter samhället har, ingår att

skapa arbetstillfällen. Innebär det att även de lärare som utbildar studenterna kan betraktas som kunder till processen, samtidigt som de naturligtvis är resurser?

Diskussionen ovan antyder också en annan viktig faktor i sammanhanget, nämligen kundens – i detta fall studentens – egen betydelse för kundtillfredsställelse. Hur motiverad är han eller hon och hur mycket resurser och arbete lägger vederbörande ned på att få ett bra resultat, d.v.s. en hög grad av kundtillfredsställelse? Studenten kan med andra ord också betraktas som leverantör, vilket är än mer uppenbart ifråga om doktorandstudier, där studenterna aktivt deltar i forskningsarbetet och levererar forskningsresultat i form av rapporter, vetenskapliga artiklar och avhandlingar.

Vem eller vad som är kund, leverantör, medarbetare eller produkt är med andra ord allt annat än självklart och den pågående integrationen och interaktionen i näringslivet gör inte situationen lättare. Komplexiteten får emellertid inte tas till intäkt för att minska kundfokuseringen.

96

3.4 Kundbegreppet i olika typer av verksamheter

Det är vanligt med funderingar kring tillämpbarheten för begreppet kund så fort man är utanför traditionella affärsdrivna verksamheter. Är begreppet kund lämpligt när denne inte betalar för sig? Är begreppet lämpligt när "kunden" inte är "frivillig", d.v.s. när det gäller en brandsläckning eller en fängelsevistelse?

Som tidigare påpekats handlar kundorientering inte om underkastelse och kräver inte heller en ekonomisk transaktion. Inte heller behöver kunden ha gjort en formell beställning (ambulansen tar förhoppningsvis med den skadade ändå). Kundorientering bygger på en vilja att skapa värde och att se den egna verksamheten utifrån-och-in. Det är vanligt att man i olika offentliga verksamheter inte känner sig komfortabel med att använda begreppet kund. Det går utmärkt att använda andra ord beroende på sammanhang (patient, brukare etc.). Man ska dock se upp så att man så att säga inte slänger ut barnet med badvattnet. Vi har stött på flera fall där det inte varit *ordet* kund man velat komma ifrån utan dessvärre det synsätt det antas föra med sig. En läkare kanske påstår sig föredra begreppet patient för att det är så väl inarbetat, medan det snarare handlar om att begreppet patient ger den medicinskt utbildade läkaren tolkningsföreträde gentemot alla andra professioner och inte minst gentemot patienten själv. Enligt Eriksson (2001) betyder patient ursprungligen "den lidande" eller "den som tåligt fördrar och uthärdar lidande". Begreppet patient är med andra ord i själva verket tämligen historiskt belastat som en beskrivning av de "som på grund av sjukdom, ålder eller andra omständigheter är svaga, plågade och beroende av omsorg", Kirkevold (2000). Kanske kan det vara bra att överge gamla benämningar på verksamhetens kunder?

Vi uppmanar till försiktighet med att använda alternativ till begreppet kund då sådana alternativ ibland förmedlar ett synsätt som inte är till gagn för relationen med kunden. Sannolikt uppfattas det olika av medarbetarna om man till exempel på ett elbolag använder begreppet kund eller abonnént² eller om man som boende på ett äldreboende betecknas som kund eller brukare.

Ytterligare en vanlig invändning är frågan om begreppet kund är tillämplbart när denne inte kan välja? Är det relevant av Skattemyndigheten att beteckna oss medborgare som kunder när vi varken kan välja någon alternativ leverantör eller över huvud taget avstå från att nyttja tjänsterna? Det paradoxala är att för den organisation som har någon form av monopoliknande ställning så är ansvaret extra stort att vara kundorienterad. Kunden kan inte rösta med fötterna, d.v.s. gå någon annanstans. Utan kundorientering riskerar verksamheten att vara begränsat lyhörd och missa en rad möjligheter till utveckling.

Man ska helt enkelt inte vara rädd för kundbegreppet; det innebär inte att man underordnar sig kunden. Edvardsson (1996) menar att "bara göra som kunden säger är att nedvärdera den egna kompetensen". Ju mer kundorienterad man är, desto större värde får den egna kompetensen. Den kundorienterade verksamheten sätter en ära i att med hjälp av sin kompetens skapa värde och tillfredsställa kundens behov på bästa sätt. Kundorientering kräver empati.

En vanlig föreställning i både näringssliv och offentlig sektor är att "det är svårt att i vår bransch fastställa vem som är kund, det är säkert enklare i den-och-den branschen" eller "visst borde vi veta vem som är kund men det hade varit enklare om vi gjort grävmaskiner". När man väl träffar grävmaskinstillverkaren så har denne en rad betänkligheter kring kundbegreppet (utöver det rent filosofiska att ingen egentligen behöver en grävmaskin utan kanske snarare hål i marken). Grävmaskinstillverkaren kan resonera kring en rad potentiella aktörer som kan betraktas som kund:

- • *Fristående återförsäljare*. "De är visserligen bara en mellanhand men de kan välja att sälja våra konkurrenters produkter i stället."
- • *Inköpares och beslutsfattare*. "De som gör upp affären är naturligtvis viktiga men det är ju oftast inte de som använder maskinen."
- • *Föraren*. "Formellt sett bestämmer förarna ingenting men vi vet att inköparna lyssnar noga på deras synpunkter. Ingen vill ha en missnöjd förare. Det leder dessutom ofta till en misskött maskin."
- • *Servicepersonal*. "De varken äger eller brukar grävmaskinen men dessa påverkar också; är maskinen svårsvard så får maskinen dåligt rykte och stilleståndstiden blir för lång."

- *Andrahandsmarknaden.* "De som köper grävmaskinen begagnad har delvis andra krav och dessa är viktiga. Är inte maskinen attraktiv som begagnad så är den inte det som ny heller."

Vilka av dessa bör betraktas som kunder? Hur ska de prioriteras? Kundbegreppet kan vara komplext även för en traditionell fysisk produkt såsom en grävmaskin. Det är faktiskt nästan alltid en utmaning att fastställa verksamhetens **98**kunder. Det kan tyckas besynnerligt att det ska vara svårt att beskriva vad som kan betraktas som fundamentet för hela verksamhetens existens men häri ligger också potentialen. Om frågan "vilka är våra kunder" är delvis obesvarad så kommer sannolikt ett föertydligande att få en betydande inverkan på verksamheten. En komplex situation är ingen ursäkt för att avstå från att fokusera på och analysera kunden, snarare ett incitament.

Att kundbegreppet är komplext kan delvis förklaras med att man inte helt tänkt igenom vem som är leverantör. I princip kan man här använda sig av två perspektiv, organisationsperspektivet och processperspektivet. I litteratur och forskning som berör kundbegreppet – t.ex. inom marknadsföringsområdet – är det normalt organisationsperspektivet som är förhärskande. I det nyss nämnda exemplet med grävmaskinstillverkaren är det också organisationsperspektivet som är det centrala. Skulle vi i stället fokusera kunden till exempelvis processen "order till leverans" är det närmast den som använder och kan påverka processens resultat, d.v.s. den som gjort affären, som är kund. Processägaren till den nämnda processen tar knappast kontakt med en framtida potentiell förare.

Varje organisation har ett begränsat antal så kallade huvudprocesser (se kapitel 5.1), vilka normalt har olika kunder. Om vi fortsätter med grävmaskinstillverkaren, så torde denne också ha en process av typen "utveckla nya produkter". Denna process har en intern kund, men för processägaren är det naturligtvis viktigt att ha informationsutbyte med representanter för förarna.

Det är viktigt att komma ihåg att kunden har en särställning – det är hon som ska tillfredsställas – men det finns också andra intressenter, som bidrar till att ge ramarna inom vilka man kan verka.

Vilka är kunderna till ett kärnkraftverk, en forskningsorganisation eller ett gatukontors parker? När man försöker besvara frågan "vilka är våra kunder" så finner man ofta att kundbegreppet inte är tillräckligt; man behöver då vanligen även använda sig av intressentbegreppet.

3.5 Intressenter

För att förenkla och i någon mån renodla diskussionen om kundbegreppet ur ett organisationsperspektiv kan det vara lämpligt att införa begreppet "intressenter". Många processer, t.ex. ledningsprocesser, får för övrigt ingen komplett kravbild om man enbart fokuserar på kunderna. Intressenter till en verksamhet kan – förutom kunder – vara ägare

(både aktieägare eller motsvarande och långivare kan räknas till denna kategori), anställda (i vissa fall kan en uppdelning i ledning och övriga medarbetare vara relevant), samhälle (såväl myndigheter som t.ex. de som bor på den ort där en fabrik ligger) och leverantörer.

De skilda intressenterna kan ha mer eller mindre uttalade och starkt varierande behov och krav vad gäller en viss process. De kan också på olika sätt bidra till processens framgång. Intressenterna har olika betydelse för olika processer, varför större eller mindre hänsyn måste tas till dem i olika fall. Intressenternas behov och krav måste balanseras mot varandra och mot kundernas behov och krav. De senare specificeras noggrant medan övriga intressenters behov och krav brukar behandlas på ett mera övergripande sätt. Icke desto mindre torde man på ett motsvarande sätt som när man talar om kundvärde, kunna tala om någon form av intressentvärde.

Olika typer av intressenter har skilda typer av krav och förväntningar, vilket exemplifieras nedan.

Kunders krav och förväntningar. Kundens krav och förväntningar påverkas naturligtvis – förutom av deras i någon mening objektivt kända behov – av vad marknaden i övrigt har att erbjuda och nivån på den service man normalt erhåller. Vad gäller det senare inskränker sig kunden ofta inte till just den aktuella branschen eller typen av service, utan tar också intryck av vad som erhålls i andra fall. Som exempel kan erfarenheter av den service man brukar få på restaurang påverka hur man upplever servicen på en bilverkstad (Trischler, 1996).

En exempelvis industriell kund kan ha följande krav och förväntningar på leverantören; valmöjligheter, lätthet att placera en order, korrekt bemötande, rättidig leverans och snabb lösning av eventuella problem.

Leverantörers krav och förväntningar. I en processorienterad organisation betonas bl.a. samarbete och helhetstänkande och vi förutsätter därför att detta också gäller den aktuella kund-leverantörsrelationen. Båda parter har gemensamma intressen i en del avseenden, t.ex. bemötande och snabb problemlösning, men leverantören sätter dessutom värde på bl.a. faktorer som tillfredsställande pris, upprepade order, betalning i tid och öppna och ärliga kommunikationer.

Leverantörer (liksom kunder) är länkar i omfattande nätverk vilket kan påverka relationerna.

Medarbetarnas krav och förväntningar. För att lyckas måste processorientering ta stor hänsyn till människan i organisationen. I processorienterade organisationer är man i hög grad beroende av medarbetaren och det är en aktiv strävan att utveckla och utnyttja dennes kompetens. Det är självfallet viktigt att ta stor hänsyn till de förväntningar medarbetarna kan ha i skilda avseenden, t.ex. ifråga om att ha ett utmanande arbete,

goda arbetsförhållanden, ansvar och befogenheter, ett säkert arbete, konkurrenskraftig lön och andra förmåner, karriärmöjligheter och trevlig miljö.

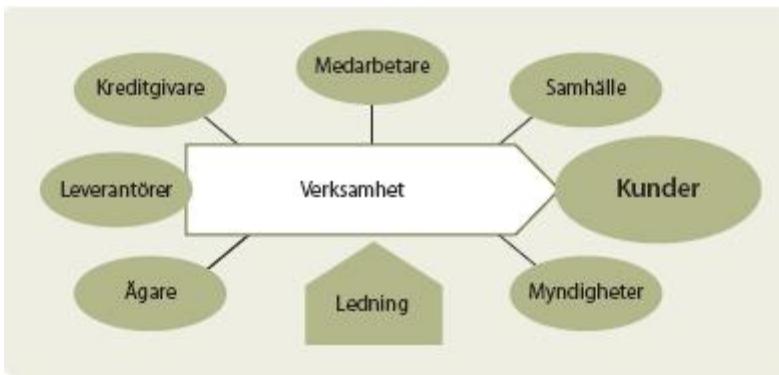
Ägarnas krav och förväntningar. Ägarna förväntar sig naturligtvis en god utveckling av satsat kapital i form av tillväxt och avkastning. Detta uppnås bl.a. med hjälp av en kompetent ledning, kompetenta medarbetare i övrigt, goda relationer och goda kommunikationer i företaget samt snabbt agerande vid behov.

Samhällets krav och förväntningar. Samhället förväntar sig naturligtvis att ett företag eller annan form av organisation på olika sätt bidrar till en positiv utveckling i samhället i stort. Båda parter tjänar på ett ömsesidigt samarbete. Samhället svarar för olika typer av service och förväntar sig i gengäld att organisationen ifråga t.ex. skapar arbetstillfället, följer lagar och förordningar, agerar miljömässigt och etiskt försvarbart, bidrar till en positiv samhällsutveckling, har en öppen och ärlig kommunikation med omvärlden och sköter ekonomiska och andra åtaganden gentemot omvärlden.

Myndigheters krav och förväntningar. Myndigheter finns på skilda nivåer i samhället och har var och en sina specifika krav. Det kan gälla bl.a. att skatter och avgifter betalas i tid, att formulär – t.ex. självdeklarationer – fylls i fullständigt och ärligt och skickas in i tid och att lagar och regelverk följs.

Kreditgivares krav och förväntningar. Kreditgivares förväntningar handlar i huvudsak om säkerheten i utlåningen och intjäningen för denna.

Företagsledningens krav och förväntningar. Som synes finns det många intressenter med skilda förväntningar och krav på en organisation och dess processer. Ett problem kan vara att identifiera, specificera, utveckla och framföra dessa krav och förväntningar på ett effektivt sätt. De skilda intressenterna kommer ofta inte i kontakt med varandra och inte heller direkt med processen ifråga. Här har företagsledningen (eller motsvarande) – som kan bestå av allt från VD och olika stabsfunktioner till processägare, resursägare m.fl. – en viktig roll att spela genom att försöka samla, tolka, värdera och ta hänsyn till de skilda kraven och förväntningarna. Detta kan vara en svår och grannlaga uppgift eftersom krav och förväntningar mycket väl kan vara motstridiga. Dessutom förändras och utvecklas ledarrollen i sig hela tiden.



Figur 3.3 Verksamhetens intressenter.

Ledningen illustreras i figuren ovan med en pentagon, enkelt uttryckt är ledningen den enda intressent som har mer än sig själv att tänka på och måste därför beakta och balansera alla andra intressenters behov. Detta är förvisso den teoretiska bilden; exemplen är många på att ledningen ibland fokuserar någon eller några intressenter extra mycket, exempelvis ägarna i stället för att låta kunderna utgöra huvudfokus.

Företagsledningens egna förväntningar liknar till stor del de anställdas.

3.6 Behov, krav och förväntningar

Enligt Nationalencyklopedin är behov "förklaringen till människors och djurs målinriktade beteende". Ett behov kan sägas vara en beskrivning av "vad som saknas", d.v.s. skillnaden mellan hur man upplever nuet och hur man anser att det borde vara. Det kan låta som att behov därmed är subjektivt grundade men det är att göra det för enkelt. Behov tenderar att vara av karaktären "jag är hungrig", "jag fryser" eller "jag är trött" – d.v.s. de är svåra att säga emot. Först när kunden försöker beskriva och då ofta omformar sina behov till krav – "jag vill ha en glass", "jag behöver en tröja" eller "jag vill ha en fåtölj" – så kan och bör dessa ifrågasättas i strävan att få förståelse. Beskrivningen övergår ofta till att vara mer inriktad på lösningen än på det bakomliggande behovet. Ju mer kunden definierar lösningen på sitt behov, desto större är risken att leverantörens kompetens inte utnyttjas rätt och att kunden i slutändan inte blir nöjd.

Innan vi går in på hur man uppnår kundtillfredsställelse behöver vi klargöra vissa grundbegrepp. Vi håller oss i princip till Philip Kotlers definitioner (1991). Det första är "behov" och detta kan som antyts definieras som en människas eller organisations grundläggande avsaknad av något. Kunden **102** "önskar" eliminera avsaknaden och söker en produkt eller en tjänst som kan täcka behovet. Behovet av föda kan yttra sig i önskemål om en hamburgare och behovet av status i önskemål om en lyxbil eller en exklusiv märkeskostym. Ett vanligt missförstånd är att marknadsföring skapar ett behov hos människor. Marknadsföring informerar om och kommunicerar vilket behov det aktuella företagets produkt eller tjänst tillfredsställer. "Efterfrågan" är de samlade önskemålen om en produkt.

Ett företag säljer alltså inte en produkt utan en lösning på kundens problem. Ingen produkt säljer mer än i den omfattning den löser kundens problem (vi undantar här vad som skulle kunna betecknas som falsk marknadsföring). Om det inte finns något problem, upplever kunden inte heller något behov. Löser inte produkten det problem den lovat att lösa, blir kunden missnöjd.

Förväntan är en slags förutsägelse och denna skapar även en bedömningsgrund. Om utfallet överträffar förväntningarna så ökar tillfredsställelsen, om utfallet inte når upp till förväntningarna så minskar detta tillfredsställelsen eller orsakar rent av missnöje. Det finns en rad faktorer som påverkar förväntan:³

- • *Tidigare erfarenheter.* Om kunden har tidigare erfarenheter av produkten, säljaren eller liknande så utgör dessa en viktig referenspunkt.
- • *Marknadsföring och reklam.* Leverantörens aktiviteter för att just skapa förväntningar har självfallet en betydande inverkan på kundens förväntningar.
- • *Hörsägen och image.* Varumärkets löfte tillsammans med vad som på engelska kallas "word-of-mouth" kan ha stor inverkan på kundens förväntan. Sinek (2009) belyser hur ett varumärke kan vara så starkt att det är helt okej för kunden att exempelvis köpa en telefon tillverkad av en datortillverkare som är fallet med exemplet Apple.
- • *Konkurrenters nivå.* Vad andra aktörer i branschen gör för utfästelser och de facto presterar är ytterligare referenspunkter för kundens förväntan.
- • *Pris.* Ett relativt sett högt pris orsakar en förväntan på högre kvalitet. Det är dock inte självklart att det motsatta gäller mer än till en viss gräns. Även om priset är lågt så förväntar sig kunden full funktionalitet för produkten, om än inte förstklassighet.**103**
- • *Kundens intresse för produkten.* Den intresserade kunden kan med lätthet förse sig med information som i en del fall gör honom eller henne mer initierad än säljaren. Den välinformerade kunden har en djup förståelse och kan precisera noga överankta och kanske långtgående krav.
- • *Tredjepartsinformation.* Media, tidskrifter, branschorganisationer och liknande kan ha stor trovärdighet och betraktas som oberoende, även om de nödvändigtvis inte är det.

För att leverantören ska få grepp om behov och förväntningar krävs en betydande kännedom om kunden. I litteraturen belyser man ofta vikten av att ta in och lyssna till "kundens röst" (även i svensk litteratur numera ofta betecknat som "Voice of the Customer" – VOC). Det är riktigt, men kanske inte alltid tillräckligt; att man lyssnar betyder inte automatiskt att man förstår, vilket är kritiskt. I boken Differentiate or Die

(Trout och Rivkin, 2008) redogör författarna under rubriken "Satisfaction versus Commitment" bl.a. för forskning som visar att:

- Mer än 40% av kunder som ansåg sig nöjda bytte leverantörer utan att tänka efter; det finns så många alternativa val och så lite tid.
- Av personer som ägde bilar från en viss tillverkare sa 89% att man var mycket nöjda och 67% sa att man avsåg att köpa nästa bil från samma tillverkare. Men färre än 20% gjorde verkligen detta.

Om man försöker dra några slutsatser av ovanstående skulle en kunna vara att man inte alltid kan lita på kunderna, men framför allt att det gäller att ha kontinuerlig kontakt och så att säga lägga örat mot marken och lyssna. Att uppnå lojalitet är svårare än att uppnå tillfredsställelse. Det räcker inte att ha nöjda kunder, man måste hela tiden försöka ligga steget före i utvecklingen. Man skulle kunna mynta ett nytt och relevant begrepp som komplement till VOC, nämligen "Mind of the Customer (MOC)", som handlar om vad kunden innerst inne tycker och tänker. MOC behöver inte vara direkt produktrelaterat utan kan också gälla andra värderingsfrågor.

Olika sociala medier ger bra förutsättningar att lära känna och kommunicera med kunden. Carlsson (2009) pekar i sin bok Marknadsföring och kommunikation i sociala medier på att Facebook och liknande webbplatser i första hand utgör ett sätt att få in information, inte nödvändigtvis ett sätt att få ut den.

104

3.7 Att arbeta enbart för eller också med kunden?

Kunden har förvisso inte alltid rätt. Att så ändå påstås ibland kan bero på okunskap eller att en organisation står så långt ifrån kundorientering att man måste skapa en tydlig "motkraft" till rådande traditioner. Å andra sidan är det kunden som betalar vilket bör medföra att dennes åsikter och synpunkter tillåts spela en viss roll. Även i de fall kunden inte betalar för det han får är det likväld kunden som ger en verksamhet eller en process dess existensberättigande. Även om ett monetärt utbyte inte sker så "betalar" ibland kunden på annat sätt, främst med sin tid.

Om företaget arbetar *med* kunden finns goda förutsättningar för att leverantör och kund gemensamt ska komma fram till vad som är att betrakta som "rätt". Samarbete underlättar förståelse. Den önskade varan eller tjänsten kanske med fördel kan samproduceras. Om kunden ses som en partner i ett ömsesidigt förhållande är det lättare att uppnå en "win-win" situation och erhålla kundens lojalitet. Att arbeta med kunden gör det också mer sannolikt att dennes behov och problem, snarare än leverantörens produktkunnande och tjänsteutbud, sätts i centrum.

På motsvarande sätt har naturligtvis inte heller leverantören alltid rätt. Detta är värt att fundera över när det gäller produktutveckling och marknadsföring i teknikbaserade

företag. Utvecklingen är i många avseenden teknikstyrd snarare än behovsstyrd, vilket bland annat kräver stora reklam- och försäljningsinsatser. Har man inte varit tillräckligt bra på att *få in information* från marknaden så blir behovet att *få ut information* mycket stort. Eller är det så att det inte är de reella behoven man söker tillfredsställa utan helt andra behov, t.ex. av status, självförverkligande, ökat självförtroende, image eller annat? Vad händer på sikt om kundernas verkliga behov negligeras?

På motsvarande sätt som leverantörer bör vara kundorienterade kan de själva ha nytta av att kunder åtminstone i viss mån är leverantörsorienterade. På så sätt kan de bidra till produktutvecklingen. Det finns exempel på företag som lanserar mängder av nya produkter eller produktvarianter, och som medvetet räknar med att endast en bråkdel kommer att "slå" och bli konkurrenskraftiga. Resten läggs snabbt ned igen.

Behov är vare sig fasta eller absoluta. I stället är de flytande och situationsberoende. De kan ha sitt ursprung i något helt annat än man tror. Det är viktigt att inse detta, både för att förstå kunden och leverantören, men även samspelet dem emellan.

Det gäller också att arbeta med rätt kund. Alla kunder är inte lika värdefulla. Det är framför allt viktigt att hitta – och behålla – de kunder som kan betraktas som strategiskt viktiga och som är lönsamma. Vilka är då detta?**105**Bokens fokus medger knappast en fördjupning i denna viktiga fråga – svaret har t.ex. med strategi, konkurrensförhållanden, marknad, lönsamhet och framtidsförväntningar att göra – men det är viktigt att frågan ställs. Ett tänkvärt talesätt är att "den som har de smartaste kunderna vinner."

Hamel beskriver i sin bok *Leading the revolution* (2002) hur leverantörens självskräckhet och brist på ifrågasättande kan gå för långt och tar hotellbranschen som exempel när han beskriver en dialog med en hotellchef.

Hur kommer det sig att någon som checkar in 02.00 på natten måste checka ut vid samma tidpunkt som någon som checkat in 14.00 på eftermiddagen? Varför kan man inte låta alla checka ut 20 timmar efter att de checkade in? Hotellchefen tittade på mig med ett nedlåtande ansiktsuttryck och svarade: Ni förstår inte hotellindustrin. Det, svarade jag, är min relativa fördel mot er. Jag föreslog att han skulle studera Hertz där kunderna inte förväntas lämna tillbaka bilen klockan 12.00. Och den som driver hotell har det enklare, ingen lämnar tillbaka rummet på en annan ort än där det hyrdes.

Hamel rekommenderar att man i den egna branschen tecknar ned de oskrivna och sannolikt hämmande naturlagar som dikterar de grundläggande förutsättningarna.

Det finns en viktig distinktion mellan att arbeta för respektive med kunden. Det ena förutsätter inte det andra och man kan tro sig arbeta för kunden medan man i verkligheten – beroende på t.ex. bristande eller felaktig information – inte gör det eller till och med motarbetar kundens intressen. Om man arbetar med kunden är sannolikheten ändå stor att man också arbetar för kunden. Risken att göra fel blir avsevärt mindre och om detta trots allt inträffar kan korrigerande åtgärder snabbt sättas in.

En av de förändringar man brukar ta upp är skilda aktörers förändrade roller på marknaden. Särskilt är det kundens förändrade roll, som brukar framhållas. På producentvarumarknaden har kunden redan tidigare deltagit i värdeskapande aktiviteter, det nya är att även konsumentmarknaden går mot motsvarande utveckling. Ett känt exempel är operativsystemet LINUX, som – i motsats till exempelvis Microsofts Windows – kan laddas ned gratis via internet. LINUX-användarna kommer hela tiden med förbättringsförslag och delger leverantören av operativsystemet sina erfarenheter, så att systemet hela tiden utvecklas och hålls konkurrenskraftigt. Detta är ett exempel på vad som kommit att kallas crowdsourcing – d.v.s. att kunderna i princip själva skapar en produkt eller tjänst.

Utvecklingen mot crowdsourcing är stark; internet skapar goda förutsättningar för detta. Som exempel kan nämnas Wikipedia, där kunderna tillsammans skapar och uppdaterar ett uppslagsverk eller olika former av utvärderingar av t.ex. hotell eller resmål som läggs upp på resesajter.

106

Liknande samarbete mellan producent och konsument förekommer också på andra sätt i tjänstesektorn. Ta t.ex. det medicinska området, där patienter innan de vänder sig till en läkare skaffar sig information om sin åkomma på internet. På så sätt är patienten mer informerad och kan bl.a. ställa högre och mer komplexa krav på läkaren. I sin förlängning kan naturligtvis ett mycket nära samarbete med kunden leda till att denne börjar konkurrera med leverantören.

Att arbeta *med* kunden innebär sammanfattningsvis bl.a. följande:

- Kunden och leverantören skapar gemensamt värdet.
- Kunden är del av ett nätverk, som både skapar och tillgodogör sig värde.
- Kunden utvecklas från att vara del av en anonym grupp i statistiken, via att vara en individ som företaget eller leverantören ska skapa tilltro hos och utarbeta relationer med, till att vara del i en social och kulturell omgivning.
- Kunden deltar aktivt i det gemensamma skapandet av personliga upplevelser.
- Leverantör och ledande kunder utbildar varandra och kan gemensamt skapa förväntningar och marknadsacceptans för produkter och tjänster.
- Tillsammans med kunden skapas underlag för ett ömsesidigt informationsutbyte även med andra intressenter.

Att inte bara arbeta med kunderna utan dessutom välja de smartaste av dessa – som kanske ibland upplevs som krävande eller besvärliga – ställer naturligtvis höga krav på den egna kompetensen. Å andra sidan tvingas man på så sätt att aktivt delta i utvecklingen på skilda områden. Om man klarar av de smartaste kunderna bör man

också klara av de "näst smartaste" o.s.v. Därmed inte sagt att man klarar av alla kunder, men det behöver man kanske inte heller.

3.8 Att uppnå kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse är ett komplicerat och mångfacetterat begrepp. Det gäller inte minst ifråga om tjänster, varför den närmast följande diskussionen koncentreras på sådana. Kundtillfredsställelse har också att göra med kundens upplevelse av tjänstekvalitet. Skillnaden mellan de båda är att kundtillfredsställelsen är relaterad till en specifik transaktion medan den upplevda kvaliteten är mer övergripande och beständig och inte lika situationsbunden (Carlsson m.fl., 1998). På grund av dess immateriella karaktär **107** är tjänstekvalitet svårare att mäta och utvärdera än fysisk produktkvalitet. Kundens interaktion vid produktion av tjänsten och det faktum att produktion och konsumtion ofta sammanfaller ökar svårigheterna än mer. Ur processypunkt kan för övrigt kundens betydelse för värdet av en tjänst vara ett argument för att engagera denne i väsentlig grad vid såväl utformning som genomförande av processen.

En problematik med kundtillfredsställelse är att när denna eventuellt sjunker så är man ofta sent ute; kundtillfredsställelse kan ses som en effekt i slutet av en händelsekedja. James Power, tillhörande en familj och ett företag kända för sina kundtillfredsställesemätningar, skriver i boken *Satisfaction – How Every Great Company Listens to the Voice of the Customer* (2006): "Problem med kundtillfredsställelse är lömska. De växer inom en organisation i tysthet likt cancer, och stryper det fundament på vilket varumärket är byggt." Signalerna kanske inte ens når fram, den tyste kunden röstar med fötterna, d.v.s. lämnar för en alternativ leverantör.

När en kund ska ta ställning till den upplevda kvaliteten av en leverans från leverantören så jämför kunden enkelt uttryckt "vad man fick" med "vad man förväntade sig". Den förväntan kunden då har är att denna kvot – som den med fördel kan ses som – ska gå jämnt upp, d.v.s. bli lika med 1. Möjligtvis vill man att det ska bli något mer än 1, kanske 1,05, vilket motsvarar att leverantören överträffat förväntan. Som privatperson skulle man eventuellt kunna glädjas över att kvoten blir ännu högre, t.ex. 2, men sannolikt beror detta på att kassörskan råkat väga tomaterna som potatis. För en affär mellan två företag skulle den kvalificerade kunden fråga sig hur mycket priset kunnat sänkas om man fått det man efterfrågat, inte mindre och inte mycket mer. Till den diskuterade kvoten ska läggas en multiplicerande faktor som påverkar slutresultat: image, vilket förenklat skulle kunna liknas vid "förutfattade meningar". Imagen kan förstärka eller försvaga värdet av kvoten.

Missnöjda kunder får många organisationer att direkt tänka "vi måste leverera mer" men det behöver inte vara rätt slutsats. Att bara se alternativet "ge mer" orsakar lätt frustration. Som diskussionen ovan antytt så finns det tre sätt att öka kundtillfredsställelsen och den av kunden upplevda kvaliteten:

- 1. leverera mer
- 2. ge rätt förväntningar, vilket ibland faktiskt kan innebära att sänka förväntningarna
- 3. höja imagen.

108

Det innebär att alternativ 1 inte bara kan vara dyrt, det kan dessutom vara fel. I sammanhanget bör man också notera att i de flesta organisationer är det olika personer och organisatoriska enheter som skapar förväntningar respektive förväntas leva upp till dem. Över huvud taget är det område som ibland benämns "expectation management" både underskattat och underutvecklat.

Begreppet image får en lätt att relatera till produkter på en öppen marknad. En imagepåverkan kan dock förekomma även för exempelvis processer med en intern kund. På liknande sätt som en del människor kan känna djupt obehag redan innan tandläkarbesöket så kan den förutfattade meningen vara negativ när exempelvis den interna IT-supporten kontaktas.

Det finns forskare (Parasuraman m.fl., 1988) som tagit fram kvalitetsdimensioner eller determinanter för tjänstekvalitet. Dessa återfinns för övrigt också något modifierade i en modell eller ett mätnstrument som kommit att kallas SERVQUAL. Modellen har alltid relevans och diskuteras exempelvis av Grönroos (2008). I modellen har tio ursprungliga kvalitetsdimensioner reducerats till fem. En av dessa kallas "försäkran" och är en sammanslagning av de ursprungliga dimensionerna kommunikation, tillförlitlighet, säkerhet, sakkunskap och bemötande. Likaledes är dimensionen "empati" en sammanslagning av förståelse och tillgänglighet. De fem dimensionerna och innehållet av dessa är följande:

- • *påtaglighet* – fysiska faciliteter, utrustning, kommunikationsmaterial (t.ex. broschyrer) och personalens framtoning
- • *pålitlighet* – förmåga att utföra tjänsten på ett pålitligt och korrekt sätt
- • *tjänstvillighet* – villighet att hjälpa kunden och att agera snabbt och beredvilligt
- • *försäkran* – sakkunskap hos och bemötande av personalen samt deras förmåga att ge tillit och förtroende
- • *empati* – omtanke och individualisering av tjänsten.

För fysiska produkter är dimensioner för kvalitet kanske mera uppenbara, exempelvis prestandaförmåga, egenskaper utöver produktens grundfunktion, tillförlitlighet och hållbarhet.

För en kund är uppdelningen i tjänster och fysiska produkter normalt meningslös. Det är kvaliteten i det totala erbjudandet som är avgörande. Det är helheten av fysisk produkt och tjänst som erbjuder en lösning på kundens problem. I kombinationen av tjänst och fysisk produkt kan delarna vara så integrerade att de inte noteras var för sig. Vår nutids kanske främsta forskare och författare inom strategiområdet, Hamel, menade redan 1994 att det inte längre är speciellt meningsfullt att skilja mellan fysiska produkter och tjänster eftersom det är kombinationen och helheten av dem som skapar värde.

En offensiv organisation identifierar sina egna kvalitetsdimensioner och låter dessa påverka hur mätning av kundtillfredsställelse genomförs. Måtten måste kunna användas som underlag för åtgärder i någon form och mäta vad som verkligen är viktigt att mäta och få reda på. Att t.ex. mäta hur nöjd en kund är med en viss produkt eller tjänst i skalan 1–10 ger ju föga vägledning för vilka åtgärder som behöver vidtas för att komma från 6 till 8 i skalan. Olika kunder lägger dessutom olika vikt vid vad som är bra respektive mindre bra varför åtgärder som sätts in kan slå åt olika håll.

Låt oss för ett ögonblick återgå till exemplet med studenten. När man mäter dennes kundtillfredsställelse med hjälp av t.ex. en kursvärdering är det viktigt att veta vilket syfte och mål han eller hon har med utbildningen eller kursen. Studentens syfte kan ju vara allt från självförverkligande och genuint intresse till ett nödvändigt ont, d.v.s. en kurs som studenten inte har det minsta intresse för och vill komma igenom så snabbt och enkelt som möjligt, men som är obligatorisk i utbildningen. Målet kan också skifta från att få högsta betyg – för att kanske så småningom söka en doktorandtjänst – till att precis passera gränsen för godkänt. Nämnda förhållanden påverkar naturligtvis hur studenten upplever en kurs och graden av tillfredsställelse med den. Ändå brukar kursvärderingar sällan innehålla frågor som syftar till att klargöra studentens syfte, mål och ambitionsnivå med kursen.

En annan problematik då det gäller studenter och kursvärderingar är tidskomplexiteten. Studentens syfte med sin utbildning kan vara att bidra till samhällets utveckling genom insatser inom områden där han eller hon är duktig eller där han eller hon vet att insatser är väsentliga och efterfrågade. Det kan också vara att helt enkelt skaffa ett jobb. Oavsett vilket, går det knappast att bedöma om syftet är uppnått eller kommer att uppnås förrän flera år efter det att utbildningen är avslutad. Motsvarande gäller för företag, vars mål bl.a. är en hög vinst, men där exempelvis avkastningen på en investering inte kan bedömas förrän flera år efter det att investeringen gjorts.

Exemplet ovan leder osökt till frågan vad det egentligen är som mäts vid en kundutvärdering (eller motsvarande) och vad det är som får en kund att känna sig tillfredsställd när produkten eller tjänsten är levererad. I stor utsträckning torde svaret bero på hur kunden blivit behandlad, eventuella fel leverantören gjort i samband med produktion eller leverans, leverantörens effektivitet etc. Detta leder till slutsatsen att man verkligen bör arbeta *med* kunden.

Det kan också finnas särskilda förväntningar eller rent emotionella värden som man måste ta hänsyn till vid bedömning av kundtillfredsställelse. Ta t.ex.en köpare av en ny Mercedes respektive en köpare av en tio år gammal¹¹⁰begagnad bil. Om ett och samma mindre fel uppstår på bilarna kan detta upplevas som betydligt värre av Mercedesköparen helt enkelt på grund av att denne betalat dyrt för att få en felfri bil, medan köparen av den begagnade bilen troligen inte blir lika besviken över felet.

Dessutom kan det ibland spela en avgörande roll huruvida en kund är nöjd eller mycket nöjd då detta avgör om kunden är *lojal* eller ej. Även en nöjd kund kan finna ett erbjudande hos en konkurrent som gör honom eller henne ännu nöjdare. På motsvarande sätt som när det gäller ledare, är det viktigare vad kunden verkligen gör än vad han säger att han ska göra. Ett sätt att mäta lojalitet, som bl.a. används av vissa bilföretag, är att se på andelen kunder som återvänder för att köpa samma märke eller modell nästa gång de står inför en liknande investering.

Graden av kundengagemang vid produktionen av en tjänst kan påverka kundtillfredsstället på skilda sätt. Eftersom leverantören av tjänsten kan få feedback hela tiden är självklart chanserna att göra kunden nöjd stora. Gapet mellan förväntan och perception är dock inte med säkerhet relevant eftersom man av naturliga skäl mäter skilda saker före och efter. Något man också behöver ta hänsyn till är interaktionsproblem – eftersom det är människor det handlar om, kan personkemin mellan individer spela in i värderingen på gott och på ont.

I en artikel av Gilbert (2010) ges siffror på vad kundorientering och samarbete med kunden kan innebära.⁴ Mellan åren 2001 och 2007 valdes ett antal företag ut och studerades noga. Företagen representerade olika storlekar och branscher och valdes enbart på grundval av deras genuina inriktning på kundorientering eller vad man kallade "outside-in"-perspektivet. Dessa företags prestationer jämfördes sedan med S&P 500-företagen.⁵ Det visade sig då att under nämnda tidsperiod gav de utvalda företagen en avkastning till aktieägarna på 150% (jämfört med S&P-företagens 14%) och försäljningen ökade med 134% (jämfört med S&P-företagens 53%). Utan att dra alltför långtgående slutsatser av siffrorna bör man kunna konstatera att det lönar sig att ha kunden i centrum och då inte bara i tanken utan också i agerandet. I artikeln nämns att "the biggest gap discovered was the one between awareness and action". Likaså betonas vikten av att överbrygga de hinder som funktionella silor innebär.

111

3.9 Bortom kundservice och kundtillfredsställelse

Läsaren har måhända redan noterat att vi – trots att vi framhåller kundens viktiga roll – inte använder oss av begreppet *kundservice* (utom vid citat). Det är helt medvetet och förklaringen är lite förenklat att vi tror att detta begrepp gärna missuppfattas så att fokus sätts på egna prestationer i stället för på vad som gör kunden nöjd. Att man

uppmärksammar sina egna prestationer utgående från ett antal faktorer som är viktiga för kunden hindrar naturligtvis inte att detta också gör kunden nöjd – i varje fall kortsiktig. Det är dock lätt att nämnda fokus ges för stor vikt på bekostnad av t.ex. flexibilitet, känslighet och anpassningsförmåga. Dessutom finns det risk för att mätningar görs på "fel ställe". Kundservice, t.ex. i form av leveranssäkerhet, leveranstid och leverans av rätt produkter i rätt kvantiteter, kanske mäts hos avsändaren/leverantören i stället för hos mottagaren/kunden. Förutom att saker kan häcka på vägen mellan respektive part kan det uppkomma omständigheter vilka inte alls mäts, men som kunden likväld lägger stor vikt vid, t.ex. uppträdande och servicekänsla hos transportföretagets chaufför. En mätning som utförs på kundsidan har förutsättningar att spegla leverantörens specifika bidrag till kundtillfredsställelsen.

Att fokusera på *kundtillfredsställelse* gör det också lättare att uppmärksamma förändringarna i kundens behov, det ökar möjligheterna att tillgodose unika kundkrav och det underlättar möjligheterna att vidta åtgärder vid oväntade händelser eller omständigheter. Ständiga förändringar och stark konkurrens gör att kundleverantörsrelationen hela tiden måste hållas dynamisk. Hur man uppnår kundtillfredsställelse är ett viktigt konkurrensmedel som dessutom kan hållas dolt för konkurrenterna.

Från vår gärning som forskare och konsulter i nära samarbete med näringsliv och myndigheter ser vi många exempel på hur kundbehov och kundtillfredsställelse försummas. I vissa fall tillåts vi inte ens själva ta kontakt med ett företags kunder – kontakterna måste skötas av företagets marknadsavdelning (eller motsvarande), som antas känna till kundernas behov, önskemål och preferenser, vilket tyvärr ofta visar sig vara fel. I samband med vissa uppdrag, som efter relativt omfattande kundundersökningar resulterat i konkreta och entydiga resultat, har vi bemötts av misstro och reaktioner av typen "kunden måste ha fel" eller "kunden förstår inte sitt eget bästa". Först när vi undersökt kundernas kunder och med hjälp av dessa resultat kunnat förklara bakgrunden till primärkundernas krav och varför kraven var befogade har vi fått gehör för våra synpunkter.

Förenklat kan man säga att kundtillfredsställelse mäts med externa mått för att i allt väsentligt spegla interna prestationer. Undersökningar av kundtillfredsställelsen **112** görs alltför ofta för att kunna besvara frågan "hur bra är vi som leverantör?". Nästa steg i utvecklingen, att använda externa mått för att spegla den externa prestationen, d.v.s. kundens nytta, skulle kunna rubriceras *kundframgång* (customer success).

Hur kan man då som leverantör skapa sig en uppfattning om kundframgång? "We take pride in helping our customers compete" är ett valspråk som kan rekommenderas för relationerna företag eller organisationer emellan (s.k. "business-to-business"). Det förutsätter ett intresse för kundens kunder och möjliggör bl.a. samproduktion av varor

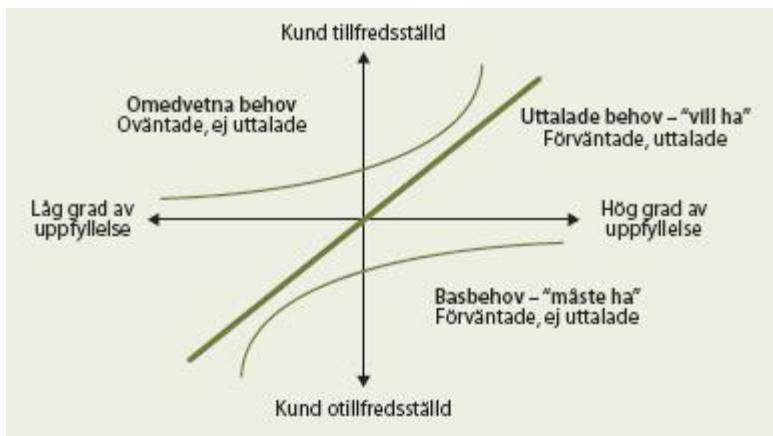
och tjänster. Som leverantör måste man bry sig om och verkligen försöka förstå sina kunder med avseende på en rad olika saker, exempelvis:

- • *produkt* – det gäller att skapa en helhet som tillfredsställer kundens behov
- • *samproduktion* – det gäller att betrakta kunden som deltidsanställd
- • *differentiering* – sådan skapas genom processer snarare än genom varor
- • *kundanpassning* – sådan skapas genom tjänster snarare än genom fysiska produkter
- • *kundtillfredsställelse* – sådan nås genom proaktiv problemlösning snarare än genom passivt transaktionstänkande
- • *värdeskapande* – sker med fokus på kundens kunder.

För att lyckas skapa kundframgång måste man också beakta att dagens företag i allt högre utsträckning kan betraktas som tjänsteföretag och att sådana företag och organisationer kräver en annan logik än traditionella varuproducerande företag.

Ett kraftfullt koncept för att identifiera och klassificera kundens behov är Kanodiagrammet, utvecklat av den japanske professorn Noriaki Kano. Kanodiagrammet skiljer på tre sorters behov.

- • *Basbehov, "måste ha"*. Outtalade behov som man tar för givet att de uppfylls. Att produkten tillgodosser dessa ger ingen tillfredsställelse men en eventuell avsaknad ger otillfredsställelse och missnöjdhet. De beskrivs därför ibland som "dissatisfiers" eftersom de utgör ett måste snarare än en möjlighet. Avsaknad av dem ger missnöje men förekomst ger enbart likgiltighet. Ett exempel skulle kunna vara SMS-funktionaliteten i en mobiltelefon. Dessa behov kan också beskrivas som "cost of entry" eller orderkvalificerare. Det är vanligt att kunden inte nämner dessa i en diskussion om behovet.**113**
- • *Endimensionella och medvetna behov*. Dessa uttalade behov är viktiga för kunden som dessutom har full kännedom om dem. Ett exempel kan vara batterikapaciteten för en mobiltelefon. Mer är bättre på ett linjärt sätt, inom rimliga gränser. Dessa egenskaper skapar den grundläggande konkurrenskraften.
- • *Attraktiva och omedvetna behov*. Kunden vet inte vilka dessa outtalade "delighters" är men känner igen dem när de väl presenteras. Lyckas man identifiera och tillgodose dessa behov så har man lyckats differentiera erbjudandet för en tid framöver.



Figur 3.4 Kanodiagrammets principer.

Produkten mobiltelefon kan också användas för att beskriva hur tiden gör delights till basbehov och basbehov till självklarheter. För några år sedan tog många upp sin mobiltelefon ur fickan och berättade stolt "jag kan minsann fotografera med min mobiltelefon". Den då nya och överraskande egenskapen var en sann delighter. Snart ville alla ha en kamera i mobilen och kravet blev uttalat "min nästa mobiltelefon ska ha en kamera med minst 4 megapixlar". Idag är det få som vet hur många megapixlar deras mobilkamera har, den har blivit en självklarhet.

Kanodiagrammet och det tänkt det representerar kan vara utgångspunkt för strukturering av information i samband med exempelvis kundundersökningar eller produktutveckling.

114

Blank sida

115

KAPITEL 4

En organisations verksamhetsidé och strategi

4.1 Organisationens idégrund och målbilder

Man kan anlägga olika perspektiv när verksamhetsidé, visioner, mål, strategi och liknande begrepp diskuteras. Vanligtvis är organisationsperspektivet i centrum när idégrund och målbilder definieras. Oavsett verksamhet, d.v.s. vad organisationen arbetar med och vad den åstadkommer i form av resultat, krävs det av praktiska och andra skäl någon form av sammanhållande juridisk struktur, t.ex. skilda typer av företag, offentliga organisationer typ kommuner, statliga myndigheter, ideella organisationer o.s.v. Verksamhetens mål måste förstås på organisationsnivå för att senare kunna omsättas i bl.a. processmål.

När man anlägger ett processperspektiv är det viktigt att "tänka bort" de ur strikt verksamhetssynpunkt många gånger artificiella gränser som t.ex. funktionerna skapar. I

stället är det huvudprocesskarten som bildar den struktur, som syften, mål, strategier och annat måste centreras kring.

Varje organisation – privat eller offentlig – har tillkommit och existerar för att uppfylla någon form av syfte.¹ Känslan av vilket detta syfte är riskerar att gå förlorad över tiden och kanske överskuggas av mera interna frågeställningar. I en större organisation utför vanligen flertalet medarbetare sitt dagliga arbete långt från kunderna, såväl fysiskt som innehållsmässigt. Även i de organisationer där insikten om varför verksamheten existerar inte har förlorats av medarbetarna finns det en risk att gamla sanningar inte utmanas och att ett reviderat eller helt nytt syfte för organisationen och dess verksamhet måste formuleras.

Syftet för en organisation kan ses som en form av rollbeskrivning; varför finns man till, vilka behov ska man tillgodose och för vem, ungefär hur ska de tillgodoses o.s.v. I en professionell organisation kallas svaret på dessa och närliggande **116** frågor ofta för verksamhetsidé. I en affärsdrivande organisation blir begreppet snarare affärsidé. En lätt cynisk definition av affärsidén är att den utgör en beskrivning av hur man förväntas tjäna pengar. Ett mera vidsynt sätt att definiera affärsidén är att den beskriver hur man effektivt skapar ett visst värde för kunderna, och därigenom förhoppningsvis tjänar pengar. Att se intjäningsförmåga som ett mål snarare än en effekt är inte långsiktigt hållbart.

En affärsidé (eller motsvarande) är vanligen kort och enkelt formulerad i några få meningar men måste ändå ge tydlig vägledning. Den är tänkt att tjäna som ett övergripande riktmärke och utgångspunkt för organisationens verksamhet på ett förhållandevi konkret sätt. Innehållet i affärsidén bör innehålla ett klargörande av hur verksamheten skiljer sig från andra liknande verksamheter.

Att fastställa organisationens roll innefattar att ta ställning till vilka kunder man har eller vill ha, hur man avser att skapa värde för dessa och hur detta värde tillfredsställer kundernas behov. Alla dessa beslut får direkta och indirekta implikationer för verksamheten och dess utformning och då självfallet även för processerna. Processerna och deras design och relationer är ytterst relaterade till affärsidén och hur denna i praktiken realiseras. Vi kommer senare att visa att fastställandet av en organisations huvudprocesser inte är meningsfullt utan kännedom om affärsidén eller motsvarande.

Ovanför affärsidén står, logiskt sett, en vision. Visionen kan sägas utgöra en "drömbild med realism". Visionen talar om var organisationen vill vara i framtiden, vanligen utan att man sätter upp konkreta mål och när dessa ska uppnås.

Något närmre kunden och det faktiska erbjudandet till denna finner man begreppet värdeerbjudande. Värdeerbjudandet är i princip de argument man använder för att framhäva egenskaper, gärna unika sådana, för verksamhetens totala erbjudande eller väsentliga delar av det.

Underordnat affärsidén finns vanligen ett antal mål och en strategi för hur dessa ska nås. Målen kan beröra en rad olika områden. Det kan t.ex. röra sig om finansiella mål, hållbarhetsmål, kvalitetsmål eller operativa mål. En brist i logiken kan anses uppstå om några processmål inte sätts, i synnerhet när detta saknas i en verksamhet som i övrigt påstår sig vilja arbeta mera processinriktat. Affärsidén kan vara oförändrad även om målen efterhand byts ut och ändras allt eftersom de uppnås eller blir inaktuella.

Strategin är en beskrivning av den övergripande planen för att nå målen och på sikt närlägga sig visionen. Det riskerar att uppstå en diskrepans mellan den uttalade och den faktiska strategin. En del författare gör därför en intressant distinktion mellan dessa och väljer att beskriva strategi som "ett mönster av handlingar och beslut för att skapa långsiktig framgång och tillvarata möjligheter" (Karlöf, 2002).

117

Vi har i den fortsatta beskrivningen i detta kapitel valt att förhålla oss i huvudsak till begreppen affärsidé, strategi och värdeerbjudande och framför allt dessas betydelse för arbetet med processerna i organisationens verksamhet.

4.2 Affärsidé eller verksamhetsidé

Ordet idé kommer från grekiskan och betyder "bild" eller "mönster". Sammansatt med affär eller verksamhet säger det med andra ord något om ett övergripande mönster som verksamheten ska inordnas i och vara följsam med.

Med verksamhetsidé menas en allmängiltig och av alla accepterad beskrivning av vad en organisations verksamhet syftar till och hur organisationen vill att den ska uppfattas av dess intressenter. Verksamhetsidén är inget mål i sig utan ska utifrån visionen, inriktningsmålen och effektmålen på ett kortfattat sätt uttrycka eller beskriva vad organisationen vill göra eller uppnå. Den ska vara enkelt och tydligt formulerad, men ändå kärnfull och säga mycket.

En verksamhetsidé bör kunna uttryckas i ett begränsat antal meningar. Går den dessutom att också komprimera till en slagkraftig kortversion så ger det många fördelar i kommunikationen.

Som exempel på verksamhetsidéer i kortversion kan nämnas den, som den lilla skånska provinsbanken Färs och Frosta Sparbank använder: "Den enda bank du behöver". I all sin enkelhet skapar den naturligtvis stora förväntningar hos kunder och presumtiva kunder avseende tjänsteutbud, tillgänglighet och annat samtidigt som organisationen måste känna pressen på sig att kunna tillfredsställa kundernas krav och önskemål. Ett annat exempel är IKEA som också tydliggör kopplingen mellan vision och affärsidé:

At IKEA our vision is to create a better everyday life for the many people. Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home

furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

Ur processsynpunkt måste hänsyn till verksamhetsidén tas redan på ett övergripande plan när processerna fastställs och kombineras till ett system.

4.3 Strategi och processer

Strategi kan sägas vara "vägen till målet" eller mer precist "hur". Enligt bl.a. vissa amerikanska böcker kan strategi också ses som en överordnad samordning av organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter för att uppnå framgång.

118

Enligt Hamel och Prahalad (1994) finns strategier av typen "mindre", "bättre" och "annorlunda". "Mindre" innebär att man satsar på att i stort sett erbjuda samma produkter som konkurrenterna men till ett lägre pris, vilket möjliggörs av lägre kostnader. Man åstadkommer samma med "mindre". Med "bättre" avses organisationer vars strategi är att skapa konkurrensfördelar genom att erbjuda likartade men i något avseende "bättre" produkter. Det tredje alternativet är att lösa kundens problem på ett helt annat sätt än vad konkurrenterna gör och ofta genom att man är benägen att skapa kundanpassade lösningar. Organisationens framgång bygger då på att man är "annorlunda". Hamel och Prahalads indelning delas av många andra inom strategiområdet även om nyanser förekommer och namnsättningen varierar.²

Oavsett vilken strategi man väljer – mindre, bättre eller annorlunda – så påverkar detta processerna i varierande utsträckning. I en del fall kan det vara en process som helt och hållet möjliggör och realisrar en strategi. Inte minst då fokus förskjuts från vad man levererar till på vilket sätt man gör det. Då flyttas fokus i än högre grad från slutresultatet till vägen dit, d.v.s. processen. Det är alltmer i processerna som strategierna mindre, bättre och annorlunda måste byggas in. Detta arbete kan inte ske process för process, åtminstone inte inledningsvis, utan måste ske för systemet av processer.

Till en enskild process bör det höra en strategi, åtminstone om det är frågan om en huvudprocess. Självfallet är dock strategin för en process i linje med organisationens överordnade strategi. Processer, och inte heller organisationer, kan inte göra allt för alla och dessutom på ett bra sätt. Att utveckla en strategi handlar inte bara om att "bestämma väg", det handlar också om att välja. Att välja fokus, att välja vad som ska göras och att välja vad som inte ska göras. I det aktuella arbetet spelar samarbete med kunderna en avgörande roll.

Givet att de är underordnade en och samma övergripande strategi, kan en verksamhet ha olika strategier för olika processer. Enkelt uttryckt kan man eftersträva operativ överlägsenhet i processen "tillhandahålla produkter" eller dominans inom en nisch för

processen "utveckla nya produkter" eller "skapa affärer". Utifrån processens strategi kan de kritiska framgångsfaktorerna tas fram.

Det finns mycket skrivet om strategiformulering, d.v.s. hur man utvecklar en strategi. Väsentligt mindre finns beskrivet om strategimplementering,**119** hur man verkligen ser till att strategin blir genomförd. Det senare är sannolikt avsevärt svårare än det förra. Verksamhetens processer erbjuder en konkret, men underskattad möjlighet till strategimplementering.

4.4 Organisationens värdeerbjudande

Dagens marknad kännetecknas bl.a. av att man som kund har ett mycket stort urval såväl vad avser tjänster som produkter. Eftersom konkurrenten kanske bara är "ett musklick bort" måste man som leverantör differentiera sig i form av värdeerbjudanden. Detta i sin tur styr många av en organisations processer – inte minst huvudprocesserna (detta exemplifieras i kapitel 5).

Begreppet värdeerbjudande kan enkelt beskrivas som svaret på frågan "varför anlita oss och inte någon annan?" eller med andra ord "vilken generell respektive differentierad kundnytta kan vi erbjuda?".

Det är viktigt att värdeerbjudandet är länkat till strategin och inte minst till vad som är differentierande jämfört med konkurrenterna. I praktiken är det tyvärr ofta så att strategifrågor i någon mån negligeras av såväl ledningen i en organisation som övriga anställda. Prestationsmätningar är heller inte tillräckligt fokuserade på att utröna i vilken mån man följer strategin och närmar sig målen. Förenlat kan man säga att om man inte vet var man är på väg kommer inte strategin att hjälpa en att nå målet.

Om man som metafor använder matlagning skulle man kunna säga att leverantören har ett antal ingredienser (kärnkomponenter), som han i lämplig blandning och med tillkommande kryddning i form av kringkomponenter kan använda sig av. De ingredienser som står till buds är, efter Kaplan och Norton (2004):

- • *produkt- eller tjänsteattribut* i form av t.ex. pris, kvalitet, tidsfaktorer, urval, funktionalitet
- • *relationer*, t.ex. i form av serviceåtaganden, kontrakt
- • *image*, främst varumärkesfrågor.

Med hjälp av ingredienserna ovan kan man blanda till tre grundtyper av värdeerbjudanden (synonyma med de tidigare presenterade strategierna enligt Hamel och Prahalad):

- • *Bäst pris*. Det innebär självklart att man i första hand konkurrerar med ett lågt pris. Själva produkten har vanligen inga unika egenskaper. Bäst pris erbjuds ofta i

kombination med ett starkt begränsat sortiment då man eftersträvar enkelhet och stora volymer.**120**

- *Bästa produkt.* Konkurrenskraften kommer från en överlägsen produkt som i och för sig inte bryter några gränser – kunden får så att säga mer av samma.
- *Bästa anpassning/mest annorlunda.* Produkten anpassas efter kundbehoven och ger möjligheter till differentiering.

Att blanda olika typer av värdeerbjudanden i en och samma verksamhet kan ge en rad konflikter och tvetydigheter, inte minst ifråga om hur processerna ska utformas. Det är viktigt att vara konsekvent. Den aktuella problematiken går dock att hantera om det görs konsekvent. Som exempel kan nämnas Toyota, som kallar sina lyxbilar Lexus och differentierar dessa i många avseenden, t.ex. när det gäller marknadsföring, säljkanaler, byggande av varumärke etc.

121

KAPITEL 5

Verksamheten sedd ur ett processperspektiv

Kapitlet syftar till att skapa grundläggande förutsättningar för arbetet med organisationens processer, i dubbel bemärkelse. Framförallt genom att utveckla en bild som visar verksamheten sedd ur ett processperspektiv (denna bild kommer vi att benämna *huvudprocesskarta*), men också genom att utveckla och träna just själva seendet i sig. Betydelsen av att rent praktiskt träna förmågan att se och tänka i processer kan svårigen överskattas.

Att kunna se verksamheten ur ett processperspektiv är ett nödvändigt men otillräckligt villkor, mer än så krävs. En övergripande processbild kräver också att man gör aktiva ställningstaganden; att oengagerat enbart förenkla och avbilda en existerande verklighet räcker inte. Kanske skulle kapitlet mera riktigt ha hetat verksamheten *beskriven* eller till och med *definierad* ur ett processperspektiv.

5.1 Huvudprocesser – verksamhetens viktigaste processer

Det finns en rad olika sätt att klassificera processer, exempelvis efter *förstoringsnivå*, *betydelse* eller *karakter*. Det vanligaste sättet att klassificera processer är att dela in dem i huvud-, stöd- och ledningsprocesser. Denna klassificering kan sägas både avse betydelse och karaktär.

Att huvudprocesser är verksamhetens viktigaste processer är så vitt vi förstår alla överens om. Vad det är som gör dem viktiga råder det emellertid olika meningar om. Det finns ett antal alternativa definitioner som används mer eller mindre medvetet i olika organisationer. Den kanske vanligaste definitionen säger att huvudprocesser är:

- *De processer vars aktiviteter förädlar varor eller tjänster till en extern kund.* Denna definition används i exempelvis SIQ:s¹ modell för kundorienterad verksamhetsutveckling och därmed också för Utmärkelsen **122 Svensk Kvalitet**, en utmärkelse som under åren kommit att påverka många organisationer om än i avtagande omfattning. Definitionen framhäver den externa kundens centrala roll för verksamheten. Den inkluderar flera av en verksamhets viktigaste processer men långt ifrån alla. Ett exempel på en exkluderad process är "att utveckla nya produkter" som i vanliga fall endast har interna kunder, men som likväld borde ses som en huvudprocess, inte minst i utvecklingsföretag. Att påstå att exempelvis Volvo Personvagnars, Astra Zenecas eller Apples produktutvecklingsprocesser inte är huvudprocesser ter sig nog verklighetsfrånvänt för de flesta. Definitionen utesluter helt enkelt de centrala delar av en organisation som inte direkt levererar till en extern kund. Likaså kan det finnas processer som inte är huvudprocesser men som skapar ett väsentligt värde för en extern kund, exempelvis reklamationshantering.

Ovan nämnda definition är inte bara otillräcklig utan helt enkelt felaktig sett till de huvudprocesskartor den leder till. En mera heltäckande definition är att huvudprocesser kan beskrivas som:

- *Processer som realiseras verksamhetsidén.*

För att förverkliga verksamhetens affärsidé, eller verksamhetsidé, krävs en uppsättning av relaterade processer och dessa blir avgörande för framgången. Enligt denna definition visar en huvudprocesskarta den kombination av processer som ur ett kundperspektiv utgör verksamhetens kärna. Huvudprocesserna bildar tillsammans ett system som utgör grunden för verksamheten. Om en tas bort faller vår förmåga att tillfredsställa kundens behov på organisationsnivå. Med definitionen följer också att kombinationen av huvudprocesser kan variera över tiden beroende på affärsidén och vilken situation och de behov den speglar.

Huvudprocesserna ses som organisationens själ, vilket exkluderar en del processer som i och för sig kan vara kritiska för verksamheten. Ett system är förvisso beroende av alla sina komponenter men detta innebär inte att alla delar är lika viktiga. Processen "att ta betalt av kunderna" är t.ex. en process som om den inte fungerade skulle fälla verksamheten på sikt eftersom inga pengar skulle flyta in. Det är dock inte troligt att denna process mer än undantagsvis är en av de processer som tillfredsställer kundernas behov.

I sammanhanget kan det vara lämpligt att också diskutera vad en huvudprocess *inte* är. En huvudprocess är inte ett annat namn på en funktion. I de fall när en funktions avgränsningar sammanfaller med en process **123** betyder det nästan undantagslöst att processen definierats utifrån funktionen och inte tvärtom. En process tillfredsställer ett behov medan funktionernas syfte till stor del är att vårda en speciell

kompetens, som sedan används i en eller flera delar av processer. De flesta huvudprocesser kräver flera olika sorters kompetenser vilket leder till att de oftast är tvärfunktionella. Även processen "att utveckla nya produkter" är tvärfunktionell eftersom den använder kompetens som återfinns utanför den traditionella produktutvecklingsavdelningen, t.ex. produktionskompetens, marknadskompetens och inköpskompetens.

Huvudprocesser är inte heller alla de områden som för tillfället upplevs som problematiska eller temporärt viktiga. Även om man har problem med leveranstider och leveranssäkerhet, t.ex. på grund av dålig lagerstyrning, betyder detta inte att lagerstyrning är en huvudprocess. Det finns områden och frågeställningar som är mycket viktiga utan att de för den sakens skull är att betrakta som huvudprocesser eller delar av en sådan.

Slutligen är huvudprocesser inte detsamma som alla viktiga identifierbara processer. Urvalet är viktigt, dels för att det aldrig kommer att finnas möjlighet att ägna samma uppmärksamhet åt verksamhetens alla delar, dels för att det vore direkt fel att göra det.

Huvudprocesser är de övergripande processer som på en hög nivå beskriver syftet med verksamheten. Genom att studera huvudprocesserna kan man skapa sig en översiktig bild av verksamheten och förstå vilka delar som är viktigast. Huvudprocesserna bör dessutom skiljs från stöd- respektive ledningsprocesser. Stödprocesser behövs för att huvudprocesserna ska fungera så bra som möjligt men är inte kritiska för företagets framgång. Ledningsprocesser används för att styra och koordinera huvudprocesserna och stödprocesserna. Dessa båda processtyper behandlas mer utförligt senare i detta kapitel.

Som synes är uppgiften att identifiera eller bestämma en verksamhets huvudprocesser delvis subjektiv. Det hindrar inte att man försöker avbilda en i grunden objektiv verklighet. Kartritning torde allmänt sett vara en aktivitet som kräver objektivitet och intresse för "sanningen". Samtidigt är processkartläggning också till stor del liktydigt med *processmodellering*. Huvudprocesskartan är en modell. Med modellbegreppet följer behovet att göra förenklingar. Vilka förenklingar som är godtagbara beror på för vilket syfte modellen utvecklas. Samma utmaning ställs man inför om man vill skapa en karta över Sverige. Det går förvisso att skaffa sig objektiv och exakt information om landets alla detaljer men nu måste dessa förenklas på ett sätt som gör det möjligt att visa Sverige i en kartbok omfattande ett begränsat antal sidor. För att lyckas måste en rad ställningstaganden göras utifrån kartbokens **124syfte** och förväntade användning. Ska länsgränser framgå, och tillför dessa något? Hur stor ska en sjö vara för att vara med på kartan? Ska det framgå var det finns odlingslandskap? Även strikt kartarbete för avbildning av en verklighet kräver överväganden. Vad gäller arbetet med

en huvudprocesskarta så är behovet av subjektiva ställningstaganden inget problem utan snarare själva poängen.

Ett förekommande begrepp synonymt med huvudprocess är *kärnprocess*. På engelska är begreppet "core process" förhärskande om än inte alltid tydligt definierat. En fördel med begreppet kärnprocess är att det som begrepp bildar par med begreppet kärnkompentens; kompetens som differentierar verksamheten.²

Exempel på huvudprocesser

Vilka och hur många huvudprocesser har en typisk organisation?³ Detta varierar kraftigt från organisation till organisation även om antalet mycket sällan överstiger händernas fingrar. Två processer som rimligtvis alltid utgör huvudprocesser är dels den som är inriktad på att tillgodose kundens behov idag ("tillhandahålla produkter"), dels den som är inriktad på att tillgodose kundens behov i morgon ("utveckla produkter"). Exempelvis valde Ericsson att under en rad av år beskriva hela sin verksamhet som i huvudsak bestående av dessa båda processer.⁴ Andra organisationer har valt att vara mera precisa genom att beskriva sina verksamheter utifrån kanske 4–8 olika huvudprocesser. Vanliga typer av huvudprocesser är förutom de två ovannämnda processerna t.ex. den eller de processer som syftar till att tillfredsställa kundens behov genom att sälja företagets varor eller tjänster. Lika ofta förekommande är också processer som syftar till att stödja kunden efter det att leverans har skett, d.v.s. under produktens användning, för att skapa mervärde för kunden vilket förhoppningsvis leder till fler framtida köp.

Ibland är det tämligen självklart hur en viss process bör klassificeras. I en del fall är den definitiva bedömningen huruvida en process är en huvudeller stödprocess, i någon mån ett subjektivt övervägande vilket också framgår av ovanstående beskrivningar. Detta betyder dock inte att klassificeringen **125** på något sätt är oväsentlig. Det slutgiltiga valet kan ha stor betydelse eftersom det påverkar organisationens sätt att se på den specifika processen men också på verksamheten i stort. Valet kan bero på en rad faktorer, inte minst vilken situation organisationen befinner sig i för tillfället och vilken den aktuella affärsidén är. Valet av huvudprocesser kan därmed behöva ändras över tiden, åtminstone delvis.

5.2 Vikten av att fastställa systemet av huvudprocesser

Traditionellt sett har man beskrivit det som att man *identifierar* huvudprocesser men vi väljer här att benämna det *fastställa* processer. Detta representerar en högre ambitionsnivå och är i linje med ett byte av ordval för ISO 9001 som gjordes 2008. Tidigare efterfrågades det i denna standard att "organisationen ska *identifiera* de processer som erfordras för systemet" (d.v.s. ledningssystemet) men från och med 2008 års utgåva vill man att processerna i stället fastställs. En sådan ringa omformulering kan vid första anblicken tyckas både obetydlig och ointressant men indikerar i själva verket

en viktig förändring som speglar en väsentlig utveckling inom processområdet. Begreppet "identifiera processer" riskerar att antyda att verksamhetens viktigaste processer är enkelt definierade och färdiga att upptäckas av den rimligt uppmärksamme. Slentrianmässigt riskerar man då i exempelvis ett industriföretag att konstatera att "självfallet har vi en leveransprocess, en säljprocess och en utvecklingsprocess, enkelt!" Ett sådant resonemang leder sannolikt till en bild av ett industriföretag men inte av ett visst sådant och då är stora delar av poängen förlorad. Med ordet "fastställa" vill man förtydliga kravet på organisationen att göra aktiva ställningstaganden då man definierar sina processer så att dessa verkligen avspeglar den unika verksamheten.

Egentligen räcker det att inse vad en huvudprocess är för att rent förnuftsmässigt förstå vikten av att fastställa dessa processer och deras relationer. Vi vill dock framhålla ytterligare några motiv till varför man bör utveckla en huvudprocesskarta, nämligen för att:

- • kunna beskriva verksamheten från kundens perspektiv
- • beskriva hur kundvärde skapas
- • skapa en helhetsförståelse för verksamheten
- • klargöra hur processerna samverkar
- • visa hur processerna är relaterade till omvälden
- • underlätta effektiv styrning av verksamheten
- • underlätta effektiv och strukturerad utveckling av verksamheten**126**
- • tillhandahålla en plattform för analys av hur strategiska beslut påverkar systemet av processer, för att visa vilken inverkan exempelvis ett förändrat värdeerbjudande får
- • skapa en grund för olika system: IT-system, ledningssystem etc.

Inte minst i den sista punkten som berör IT-system finns det betydande vinster att göra. Det har blivit allt vanligare i organisationer med likartad verksamhet på flera platser att IT-chefen efterfrågar gemensamma processtrukturer för att möjliggöra gemensamma IT-lösningar.

Att fastställa huvudprocesserna innebär sammantaget ett första steg mot att skapa förutsättningar för processbaserad verksamhetsutveckling. När huvudprocesserna är kända blir det möjligt att anpassa och harmonisera olika strukturer, styrsystem, stödjande system, värderingar etc., så att dessa i högre grad stöder huvudprocesserna och deras förmåga att effektivt skapa värde. Det är därmed också ett viktigt steg mot

effektiv processledning och processutveckling. Det är olämpligt att fokusera en enskild process utan förståelse och hänsyn till dess miljö.

5.3 Huvudprocesskartan – ett nödvändigt perspektiv på verksamheten

Man har i allmänhet både vanan och traditionen inne vad gäller att beskriva en verksamhet med hjälp av ett klassiskt organisationsschema. Att modellmässigt kunna beskriva en verksamhet ur ett processperspektiv upplevs vanligen som betydligt svårare – eller borde göra det, alltför många tycker att det är enkelt!

Det blir svårt att diskutera eller skapa en djupare förståelse för processbaserad verksamhetsutveckling om man inte kan skapa mentala modeller på en övergripande nivå. Detta gäller rent allmänt men i synnerhet också för läsarens förmåga att tillgodogöra sig de närmast kommande kapitlen om den processorienterade organisationen. Nedan behandlas därför ytterligare motiv för huvudprocesskartan, den processorienterade organisationens komplement – och ibland till och med alternativ – till organisationsschemat.

Det traditionella organisationsschemats otillräcklighet och överanvändning

Det traditionella organisationsschemat används ofta för att presentera och beskriva en organisation såväl internt som externt. Sällan besöker man ett företag eller motsvarande utan att ett sådant presenteras. Frågan är vilken information detta egentligen tillför mottagaren. Organisationsschemat visar inte vad 127 som egentligen görs och heller inte sambanden mellan den verksamhet som bedrivs och de kunder för vilka den finns till. Det som visas är i huvudsak hur resurserna är organiserade samt hur rapporteringsvägarna och maktstrukturen ser ut. Självfallet är detta något som det måste finnas en bild av, men värdet av att veta detta är för en extern besökare ringa. Det traditionella organisationsschemats fokus ligger på styrning och kontroll och inte på värdeskapande. Fokus är internt och vertikalt snarare än externt och horisontellt. Organisationsschemat är representativt så tillvida att det speglar den förhärskande traditionen och strukturen vid tidpunkten för organisationens utformning och utveckling. Den hänsyn man tagit till organisationens mål, strategier, konkurrenssituation och så vidare har inte alltid varit så stor. När chefer och medarbetare ser sin verksamhet som en i första hand vertikal och funktionsorienterad organisation, så tenderar de att leda den på samma sätt, ett sätt som har alltför lite att göra med kunden och de värdeskapande processerna.

Själen tänker aldrig utan en bild, lär Aristoteles ha sagt. Om den enda bild jag har av verksamheten är ett organisationsschema så kommer jag sannolikt att försöka lösa alla verksamhetens problem och utmaningar med utgångspunkt i denna bild. En ansenlig mängd av organisationers försök till rationalisering och effektivisering utgår från just organisationsschemat. Organisationsutveckling blir att flytta rutor vilket inte ska förväxlas med verksamhetsutveckling.

Komplexa system måste ofta delas upp i delsystem för att bli begripliga och hanterbara. En bil består exempelvis av en rad delsystem såsom elsystem, bränslesystem, bromssystem, värme- och ventilationssystem o.s.v. De olika systemen finns beskrivna var för sig och för att ha verlig nytta av de olika beskrivningarna måste användaren förstå vilka problem som kan lösas inom respektive delsystem. Det räcker inte att veta att man kan "lösa problem" med hjälp av bilens elschema, man måste faktiskt förstå att det är *el* problem man kan lösa och inte vilka problem som helst.

En del problem är mera komplexa och kräver då att man kombinerar två (eller flera) delsystem. För att förstå mig på en bil som inte startar då inget bränsle når motorn, måste jag kanske beakta både bränslesystem och elsystem och hur dessa hänger samman för att kunna hitta en lösning. Om jag väljer att lämna bilen till en verkstad bör jag bli misstänksam om man på verkstaden försöker lösa startproblemen med utgångspunkt från bilder av bromssystemet.

Liknande resonemang skulle man kunna föra om det komplexa systemet människokroppen. Den består av ett otal delsystem såsom blodomlopp, nervsystem, matsmältningsorgan, skelett o.s.v. Det är rimligt att anta att en del av svårigheten med att vara läkare är att inte bara känna till och förstå alla dessa delsystem var för sig utan att också förstå kombinationer av dem. Om jag p.g.a. av hörselproblem uppsöker läkare och denne plockar fram ett **128skelett** och tar detta som utgångspunkt föra att lösa mitt problem så blir jag sannolikt också misstänksam.

Vi skulle inte lita på en bilmekaniker som försöker lösa elproblem med hjälp av bilder på bromssystemet eller en läkare som tror sig kunna bota hörselproblem med hjälp av skeletten. Däremot tycks många ha en oerhört stor acceptans för ledare som försöker lösa effektivitets- eller kundorienteringsfrågor med hjälp av organisationsschemat.

Vår poäng här är inte att det i sig är något fel på organisationsschemat, men man måste vara medveten om att det endast representerar *ett perspektiv* på verksamheten och då knappast det viktigaste. Dessvärre följer det ofta den gamla sanningen "om mitt enda verktyg är en hammare kommer snart alla problem att se ut som spikar".

Utan en riktig bild av verksamheten och vad den egentligen består av blir risken stor för felaktiga beslut vad gäller utvecklandet och "smörjningen" av verksamheten. De största potentialerna till förbättring finns ofta i de odefinierade områdena, i organisationens olika gränssnitt. Detta må gälla mellan funktionerna eller mellan nivåerna i hierarkin, inom såväl som utom den egna organisationen. Processbaserad verksamhetsutveckling är aldrig framgångsrik utan en regelrätt fastställd huvudprocesskarta. Att förse verksamheten med en felaktig huvudprocesskarta är det enskilt största misstaget man kan göra inom processområdet. Vi har därför valt att呈现出 några vanliga men olämpliga sätt att ta fram en sådan karta.

Angreppssätt som inte ger en relevant huvudprocesskarta

Vi har under de senaste tio åren roat oss (jo, faktiskt) med att så långt det varit möjligt ta reda på hur olika organisationers huvudprocesskort har kommit till. Varje gång vi stött på huvudprocesskort har vi försökt ställa frågor kring hur man gick tillväga när huvudprocesskartan togs fram, vilka utgångspunkter man hade, vem eller vilka som var inblandade o.s.v. Vi har då sett mönster och så småningom växte följande lista fram över typiska och dessvärre också olyckliga angreppssätt:

- **90-graderslösningen.** "Logiken" bakom denna typ av lösning är att "om vi har en produktionsavdelning, så måste vi rimligtvis ha en produktionsprocess. Om vi har en försäljningsavdelning så måste vi ha en säljprocess ..." Slutresultatet av detta sätt att resonera är i princip att organisationsschemat vrids 90 grader och ordet "avdelning" byts ut mot "process".
- **Hisslösningen.** Det sägs att ska man hinna呈现出 en bra idé eller affärsidé medan en hiss passerar några få värningar. Ibland tycks huvudprocesskort **vara** framtagna under ungefär samma tidspress. "Okej, endast fem minuter återstår av det här ledningsgruppssammanträdet, men å andra sidan, hur svårt kan det vara att bestämma vilka våra huvudprocesser är?" Kartan kommer då till utan nämnvärd eftertanke eller analys men på en organisatorisk ledningsnivå som gör den oantastlig under lång tid.
- **Den heliga lösningen.** Inte minst i stora organisationer finns det en tendens att gamla beslut inte bara blir äldre utan även heliga och näst intill omöjliga att diskutera. Detta kan mycket väl ske även om beslutet ursprungligen tillkom under former som ovan benämndes som hisslösningen. Tron på dessa modeller är ibland så stark att utifall det skulle förekomma några störande skillnader mellan kartan och verkligheten så tas det för givet att det är kartan som gäller.
- **Atomlösningen.** Den holistiska bild som huvudprocesskartan bör utgöra, är i detta fall uteslutande byggd nerifrån-och-upp. Förståelsen och beskrivningen av skogen är grundad på detaljerade studier av kottar och barr. Skogen kan dock aldrig förstås eller avbildas utifrån dess kottar och barr. Insatsen som krävs med detta arbetssätt är oftast mycket stor och även denna lösning övergår därför ofta till att vara helig, utifrån uppfattningen att resultatet varken får eller kan vara fel när så mycket resurser lagts ned.
- **Trafiklösningen.** Medan processer företrädesvis kan liknas vid vägar, så finns det en uppenbar risk att vägar förväxlas med resor (d.v.s. det specifika arbetsflödet i processen). Det finns verksamheter där det olyckligtvis är enklare att identifiera "resor" än "vägar"; sjukhus är ett exempel på sådan verksamhet. I stället för att blottlägga systematik och strukturer så sammanblandas den unika behandlingen och botandet av den enskilda sjukdomen med en process. Resultatet är vanligen en tro på att organisationen har hundratals olika processer. Trafiklösningen, och den förväxling den är byggd på och orsakar, har tilltagit med intresset för Lean och

Value stream mapping. Value stream mapping är en medveten – eller borde åtminstone vara det – identifiering av flöden, till skillnad från processkartläggning.

- *Kommittélösningen*. En "rättvist" sammansatt grupp av människor görs ansvarig för beskrivningen av processarkitekturen, d.v.s. huvudprocesskartan. Utvecklingen bedrivs under demokratiska former och är full av kompromisser. Resultatet är en huvudprocesskarta som är en politisk och diffus lösning med tveksam användbarhet. Ibland är det ledningsgruppen som utgör kommittén.
- *IT-lösningen*. En IT-baserad mall tjänar som utgångspunkt och överförs stelbent som en beskrivning av den egna verksamheten. Mallen man utgår ifrån är avsedd för att bereda mark för ett tillhörande IT-system och detta blir därmed utgångspunkt för huvudprocesskartan snarare än **130** den faktiska verksamheten. Resultatet är en neutral beskrivning av en godtycklig verksamhet i samma bransch, "svansen viftar på hunden".
- *"Copy-paste"-lösningen*. "Vi gillade huvudprocesskartan för det här specifika företaget så vi kopierade lösningen. Steal with pride!" En del organisationer är tämligen öppna eller rent av stolta över att konstatera att de lyckades undvika analys och eftertanke genom att kopiera någon annan organisations huvudprocesskarta.

Det finns med andra ord en rad sätt att hamna mer eller mindre fel i ambitionen att förse verksamheten med en huvudprocesskarta. I de fall när organisationen själv inte har sett några nackdelar med den bristfälliga huvudprocesskartan så är det en tydlig indikation på att huvudprocesskartan i själva verket inte har kommit till större användning. Så länge som en huvudprocesskarta endast används för ytliga presentationer så kommer svagheterna att förbli oavslöjade.

Bristfällig beskrivning av processarkitekturen är processområdets akilleshäl. Ibland får huvudprocesskartan ingen större uppmärksamhet, helt enkelt för att det inte sker så mycket arbete med att leda och utveckla processerna. I de organisationer där man verkligen är aktiv i processarbetet är det svårt att tänka sig ett enskilt misstag med värre konsekvenser än att grunda detta arbete på en felaktig processarkitektur.

En förklarande tröst i sammanhanget ges i 2008 års årliga statusrapport från BPTrends (Harmon och Wolf, 2008). "Companies have been working on process level projects for 15–20 years, while enterprise level process work is relatively new for most companies."

5.4 Att definiera processer

I princip kan man hävda att bakom varje väsentligt resultat som en verksamhet åstadkommer finns en eller flera processer värdas uppmärksamhet. En process definieras i grunden främst av:

- Ett tydligt *syfte* som förklarar processens existens och som är utgångspunkt för hur processen namnges. Detta kräver bland annat förståelse för vem kunden är, vilket processens resultat är och hur detta tillfredsställer kunden.
- En tydlig *startpunkt* som triggar processen – kundens behov.
- En tydlig *slutpunkt* – det tillfredsställda kundbehovet.

Är dessa tre faktorer rätt fastställda så bekräftas detta av att det verkligen finns ett logiskt nätverk av aktiviteter som länkar start- och slutpunkt till varandra. En bra tumregel att ta till hjälp för att avgöra om det verkligen är en process man definierat är att ställa frågan: hur lång är ledtiden för denna process? Svarat behöver inte vara viktigt, ledtiden är inte avgörande för många processer, men frågan ska likväld vara relevant. Om motfrågan blir: varför i hela fridens dagar skulle någon vilja veta det? så är det vanligen en indikation på att det inte är en process det handlar om. Det kan innebära att man i stället definierat något som är mindre än en hel process eller mer, d.v.s. man har kombinerat delar av två processer. Om så har skett så saknas det ett grundläggande samband mellan start- och slutpunkt, d.v.s. dessa representerar inte ändpunkterna för "från hungrig till mätt".

Information av ovanstående övergripande karaktär bör sammanställas i någon form av dokumentation, en processspecifikation. När man definierar en process ställs man inför frågan i vilken ordning processens olika karakteristika ska definieras. Även om grundprincipen är utifrån och in så hamnar man vanligen i ett iterativt förfarande där man rör sig mellan olika centrala frågeställningar. Nedan ges förslag till vad en processspecifikation bör innehålla

- *Kundbehov.* Vilket kundbehov är det som triggar processen och som utgör bakgrund till dess existens?
- *Kund.* Vem (eller vilka) är processens kund(er)?
- *Processens syfte.* Hur kan processens syfte uttryckas i några få meningar?
- *Processnamn.* Kan ses som en kortversion av syftet som indikerar vilket värde som skapas i processen. Namnet bör ha en aktiv form och som minst innehålla ett verb och ett substantiv. Med tanke på att strategin är viktig vid utformning av en huvudprocesskarta, bör namnet på en huvudprocess också innehålla adjektiv och/eller adverb vilket kan ge processnamn som typ "erbjuda kundanpassade lösningar" eller "effektivt tillverka produkter".⁵

- • *Objekt in*. Objekt in är det modellmässiga namnet för processens trigger, d.v.s. det initierande kundbehovet.
- • *Objekt ut*. Objekt ut är resultatet av transformationen i processen och antas tillfredsställa det behov som startade processen. Objekt ut är processens momentana resultat.
- • *Effekt*. Vilket är processens långsiktiga resultat? Som diskuterades i kapitel 2 blir en del processer inte begripliga om man inte definierar dess effekt.
- • *Kund – effekt*. Kunden till processens effekt är i en del fall inte densamma som för processens omedelbara resultat.**132**
- • *Information in*. Avgörande information av styrande eller stödjande karaktär men som inte triggar processen.
- • *Information ut*. Information ut genereras av processen men representerar inte dess huvudsakliga resultat.

Processspecifikationen är ett dokument som logiskt sett ligger mellan huvudprocesskartan och processkartan.

5.5 Övergripande metod för utveckling av huvudprocesskortor

Att ha tillgång till någon form av beprövad metod för att lösa en uppgift slår alltid en eventuell frånvaro av metod, även om metoden man valt sannolikt inte är den garanterat bästa. Karaktären på uppgiften "att skapa en huvudprocesskarta" är sådan att en metod är ett nödvändigt men otillräckligt villkor. Man kommer i praktiken att vara beroende av den information man har tillgång till samt framför allt de personer som deltar i arbetet. Samtidigt som vi i detta stycke beskriver ett tänkbart angreppssätt så ska man vara medveten om att arbetet med att ta fram en huvudprocesskarta har en karaktär som gör att man inte vinner mycket på att göra detaljerade beskrivningar, kanske snarare tvärtom. (Detsamma gäller för övrigt vissa processer vilket behandlas i kapitel 8.) Längre fram kommer vi att förtydliga på vilket sätt detta delvis är en subjektiv övning.

Tre enkla faser i arbetet med att ta fram en huvudprocesskarta är:

- 1. skapa förutsättningar – syftar till att säkra tillgång till rätt personer, att skapa samsyn bland dessa kring uppgiften och att plocka fram rätt information
- 2. ta fram utkast
- 3. följa upp och slutföra.

Det är i vanlig ordning risk för att man överfokuserar steg 2, "att göra", men alla tre stegen behövs. En huvudprocesskarta kan sägas mogna fram och under framtagandet måste de involverade kunna röra sig mellan konkretion och abstraktion och mellan delar och helhet. En övergripande struktur i arbetet skulle kunna vara följande.

- 1. *Skapa förutsättningar.* Till de grundläggande förutsättningarna hör:
 - Personer med tid och resurser att ta sig an uppgiften, företrädesvis ledningsgrupp eller motsvarande.**133**
 - Tillgång till facilitator som är bekant med arbetsgången och kan upprätthålla fokus på uppgiften när diskussioner sannolikt uppstår som lägger fokus mer på maktstrukturer och bevarande än på verksamhetens värdeskapande och utveckling.
 - Säkrande av arbetsgruppens grundläggande kunskap kring exempelvis vad en process är, varför man ska fastställa huvudprocesser och vilka principer som bör vara vägledande för detta arbete.
 - Underlag, i form av så enkel information som produkt- och marknadsöversikt men också svar på frågor om vilken den aktuella affärsidén eller motsvarande är, hur verksamheten bör utvecklas framöver, och om det finns en aktuell vision och strategi. Även om huvudprocesskartan utvecklas som en illustration av ett är-läge så bör den vara rimligt framtidssäkrad.
- 2. *Ta fram utkast.* Det är viktigt att inledningsvis fokusera på att det är just ett utkast som ska fram och att inte för tidigt sikta på ett fixt resultat. Arbetet med att ta fram en huvudprocesskarta mår bra av att det ges en viss ledtid, vilket inte är detsamma som att den aktiva tiden nödvändigtvis är betydande. Typiska frågeställningar under arbetet med utkastet exemplifieras nedan.
 - Vilken är affärsidén? Vilka behov ska organisationen tillgodose?
 - Vilka kundtyper eller marknader betjänar man?
 - Vilka väsentliga gränssnitt till omvärlden finns?
 - Hur ska vision och strategi tolkas i processtermer?
 - Vilka väsentliga värden skapas för omvärlden? Vilka processer leder till dessa? Hur triggas dessa?
 - Vilka produkter skapas och för vilka marknader?
 - Vilka processer är mest kritiska för verksamhetens framgång?
- 3. *Följa upp och slutföra.* Huvudprocesskartan mår bra av att mogna fram. Även de som är inblandade i arbetet har ofta en annorlunda syn på resultatet om det fått vila någon vecka. Efter en tid verkar inte formuleringarna kanske tillräckligt klara och behov av precisering blir tydligt. Huvudprocesskartan ska inte fungera som en minnesanteckning för de som var delaktiga utan ska verkligen kunna tjäna som ett illustrativt och klargörande dokument.

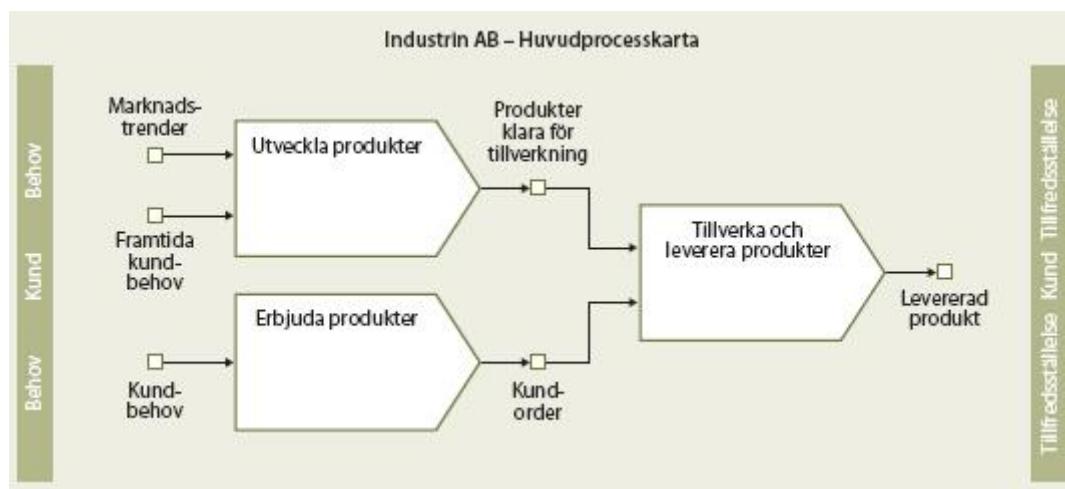
Även då målet var att få fram en huvudprocesskarta som visar ett är-läge så kommer den med betydande sannolikhet att innehålla processer som

- verkligen finns och som lever upp till sitt namn
 - verkligen finns men behöver utvecklas
 - borde finnas men inte gör det i nuläget.

134

Vad som inte framgår av beskrivningen ovan är att diskussionerna av nödvändighet kommer att röra sig mellan abstraktion och konkretion. Efterhand växer bilden av ett antal processer, bestämda av objekt in, objekt ut och processernas respektive syften fram. Det slutgiltiga resultatet av framtagningen av ett utkast måste betraktas som just ett sådant. Modellen bekräftas efter kartläggning på nivån under. Kartläggning av processerna kan verifiera eller omkullkasta gjorda antaganden.

I beskrivningen ovan har vi för enkelhetens skull valt att presentera framtagningen av huvudprocesskartor som en i huvudsak objektiv övning som leder till ett likaledes objektivt resultat. Resultatet skulle då för en enkel industriell verksamhet vara något liknande det enkla exemplet nedan.



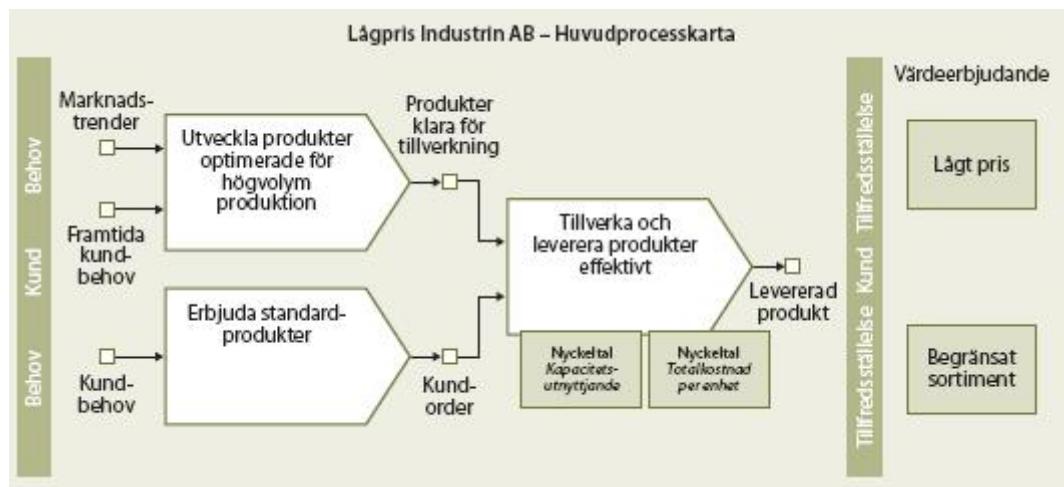
Figur 5.1 En neutral huvudprocesskarta utan påverkan av värdeerbjudandet.

Detta ger dock inte hela bilden av vad det innebär att ta fram en huvudprocesskarta. Som tidigare berörts finns det betydande inslag av subjektivitet i arbetet. Kartan ska inte visa en genomsnittlig aktör i branschen utan det specifika företaget eller motsvarande. Huvudprocesskartan måste visa mer än motsvarigheten till att en restaurang fyller upp magsäcken på sina kunder.

5.6 Huvudprocesskartan som spegling av verksamhetens värdeerbjudande

Med lite eftertanke kan man skapa sig en ungefärlig bild av hur en verksamhet med ett visst värdeerbjudande måste fungera internt för att lyckas leva upp till sina

intentioner. En organisation som konkurrerar genom att **135** erbjuda lägst pris är sannolikt präglad av effektivitet och ett sunt⁶ kostnadsfokus internt. I figuren nedan illustreras en tänkbar huvudprocesskarta för ett sådant företag. Det är i grunden samma karta som i figur 5.1 med den skillnaden att vi här har lagt till ett tydligt värdeerbjudande och tagit de processmässiga konsekvenserna av detta. Värdeerbjudandet är ett lågt pris och ett begränsat sortiment. Processen som sträcker sig från order till leverans heter nu inte längre bara "tillverka och leverera produkter" utan har bytt namn till "tillverka och leverera produkter effektivt". Spontant kanske man kan ifrågasätta vilken skillnad detta i praktiken gör, om man på ett papper skriver det ena eller andra namnet. Svaret är att namnet på pappret i sig inte spelar någon som helst roll om kartan bara är ett dokument som pliktskyldigt eller ogenomtänkt tagits fram för att då och då ingå i någon Powerpointpresentation. Däremot, om namnet är resultatet av en seriös diskussion kring företagets affärsidé och värdeerbjudande och hur dessa påverkar processerna, så har det betydelse. Om namnet är en viktig utgångspunkt för hur processen utformas och mäts så har det betydelse. Om namnet används som ett budskap till processägare och de som styr och utför arbetet i processen så har det betydelse. Ett relevant processnamn är det första steget mot ett framgångsrikt processarbete.



Figur 5.2 Exempel på en huvudprocesskarta för ett företag med värdeerbjudandet "lägst pris".

136

Om denna tänkta organisation tillverkar två produkter, A och B, så startar man tillverkningen av produkt A på måndag morgon. Maskinerna får sedanstå och jobba hela veckan. Man vill ha enkelhet med långa serier och hög beläggning av maskinerna. Med det aktuella värdeerbjudandet är längre ledtid okej, lageruppbryggnad likaså, bara styckkostnaden är låg. Detta speglas också av vad man mäter i den diskuterade processen: maskinutnyttjning och totalkostnad per enhet. Först i nästföljande vecka funderar man på att byta till tillverkning av produkt B.

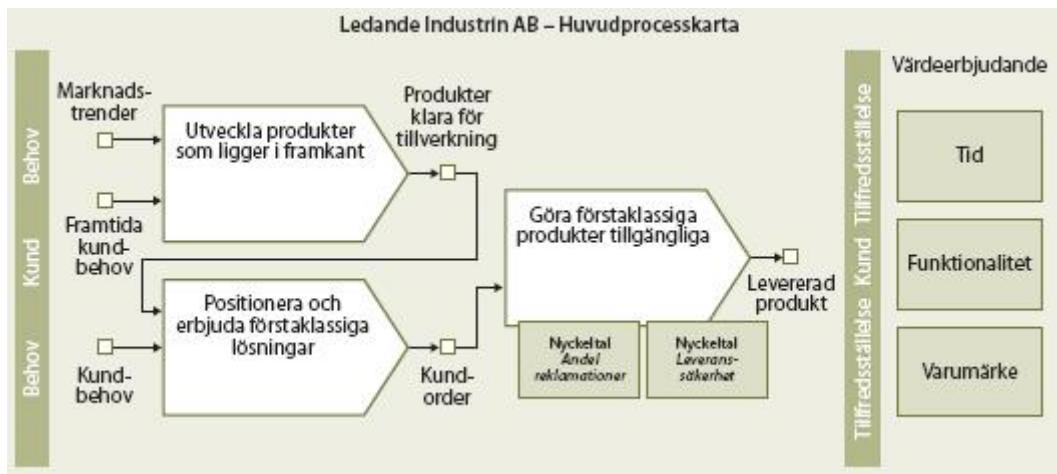
Verksamhetens värdeerbjudande kan inte ensamt realiseras av processen "tillverka och leverera produkter effektivt". Snarare är det så att denna process omöjligt kan lyckas utan de andra processernas bidrag. Förutsättningar skapas redan i processen för produktutveckling, som nu heter "utveckla produkter optimerade för högvolymproduktion". De som arbetar med produktutveckling måste förstå vilken typ av verksamhet man arbetar i och vilket deras bidrag är. Så måste även processen för produktutveckling vara designad. På liknande sätt kan man resonera kring säljprocessen, nu benämnd "erbjuda standardprodukter".

Om man i stället har värdeerbjudandet "bästa produkt" får man en verksamhet med en helt annan karaktär. Viktiga ingredienser i värdeerbjudandet blir tid, funktionalitet och varumärket. Ingen av dessa var totalt oviktiga i den tidigare diskuterade verksamheten men allt kan inte vara viktigast, det är en fråga om prioritering. Tiden är viktig, kunden är exempelvis beredd att betala ett högre pris för sin högklassiga mobiltelefon men vill inte vänta på den. När den väl levererats förväntar man sig att bli överraskad av dess goda funktionalitet. Då kunden gjort en betydande insats för att njuta av sin nya mobiltelefon finns det anledning att genom varumärket stärka och underhålla kundens känsla av att han gjorde ett riktigt val.

De processmässiga konsekvenserna blir betydande om man jämför med det tidigare exemplet. Processen innehållande tillverkning och distribution heter nu inte längre "tillverka och leverera produkter effektivt". Inte för att detta är oviktigt men det speglar inte syftet med processen eller antyder vilka dess framgångskriterier är. Processen benämns här "göra förstklassiga produkter tillgängliga". Om denna verksamhet också tillverkar produkterna A och B så startar man även här med produkt A på måndag morgon men man byter till produkt B redan på förmiddagen samma dag. Inte bara processnamnet är annorlunda, processen är annorlunda konstruerad, har andra framgångskriterier, arbetet leds och prioriteras på ett annat sätt o.s.v. På liknande sätt har även processerna för sälj och utveckling andra syften än i det tidigare exemplet vilket namnen återspeglar.

137

Utöver detta har även processernas inbördes relationer påverkats. Processen för produktutveckling ligger inte parallellt med säljprocessen utan i serie med den. Det är vanligt att verksamheter som anser sig erbjuda "den bästa produkten" inte positionerar och marknadsför sina produkter allmänt ("köp en mobiltelefon av oss") utan gör det för specifika modeller ("köp just den här modellen, den är bra").



Figur 5.3 Exempel på en huvudprocesskarta för ett företag med värdeerbjudandet "bäst produkt".

Bilderna ovan antyder en del av förklaringen till att utvecklingen av huvudprocesskort kräver både ett visst mått av frihet för de som tar sig an uppgiften och utanförskap. När allt fallit på plats är det ofta lätt att få acceptans för huvudprocesskarten men vägen fram till den kräver ofta ett rejält mått av nytänkande.

En banal förklaring till vikten av utanförskap är att förutsättningen för att beskriva den egna verksamheten utifrån-och-in är ungefär densamma som att lyckas kittla sig själv. Avsaknad av utanförskap leder till en situation där man försöker beskriva utsidan av ett hus med hjälp av gedigen kännedom om insidan av det.

5.7 Stödprocesser

Stödprocesser behövs för att huvudprocesserna ska fungera så bra som möjligt. Stödprocesserna ska därför inte tillskrivas något egenvärde utan värderas utifrån hur väl de förmår stödja huvudprocesserna. Fakturera kunder, bemanna verksamheten, skapa budget, skapa prognoser, underhålla utrustning, **138**planera produktionen och göra bokslut är exempel på vanliga stödprocesser.

Medan det endast finns ett mindre antal huvudprocesser, kan antalet stödprocesser vara mycket stort. Det är därför viktigt att försöka urskilja vilka stödprocesser som är mest betydelsefulla. I praktiken är det omöjligt för en organisation att fokusera på och bedriva ett strukturerat förbättringsarbete i dem alla.

Det kan ibland vara svårt att avgöra om en process utgör stödprocess eller huvudprocess eftersom det inte finns någon enkel regel för att skilja dem åt. Ett sätt är att fundera kring huruvida processen bidrar till att beskriva syftet med verksamheten och om den kan ses som absolut kritisk för verksamheten. Om så inte är fallet, är processen troligtvis en stödprocess. Ett exempel är den tidigare beskrivna processen "ta betalt av kunderna" som i de flesta fall är en typisk stödprocess. Det som i ett företag är en stödprocess kan dock utgöra någonting annat i andra företag. För ett factoringföretag

torde t.ex. processen "att ta betalt" vara en viktig huvudprocess. Det skulle också kunna vara en huvudprocess för ett elbolag där processen inte bara syftar till att korrekt och begripligt fakturera kunden utan också utgör ett viktigt sätt att kommunicera med kunden.

Uppdelningen i huvud- och stödprocesser är delvis subjektiv men detta betyder inte att klassificeringen på något sätt är oväsentlig. En process slutgiltiga klassificering kan få stor betydelse eftersom den påverkar organisationens sätt att se på den specifika processen och på verksamheten i stort. Om en inköpsrelaterad process betraktas som huvud- eller stödprocess påverkar exempelvis kraven på kompetensförsörjningen till densamma. Hur en process klassificeras kan bero på en rad olika faktorer, inte minst vilken situation organisationen befinner sig i för tillfället och vilken den aktuella affärsidén är.

Det är viktigt att i sammanhanget påpeka att man inte ska dra för långtgående slutsatser om en process värde utifrån hur processen klassifierats. Även en stödprocess kan vara av stor vikt för organisationen. Begreppen huvud- respektive stödprocess är i sig lika deskriptiva som de är värdande.

5.8 Ledningsprocesser

I många organisationer har man börjat med att fokusera huvudprocesserna och därefter lagt till ett antal stödprocesser. Processer för att "leda och utveckla" lämnas däremot oftast åt sitt öde. Det kan ses som ännu ett exempel på hur bristfälliga prioriteringar och lång genomförandetid uppstår när processorienteringen är sökande och sekventiell snarare än planerad och parallel.

139

Trots att de flesta organisationer inser att det finns en eller flera ledningsprocesser inom organisationen prioriteras de ofta ned när det kommer till konkret utvecklingsarbete. Detta skapar en stor lucka i modellen av verksamheten som ett system av relaterade komponenter (processer). Om någon komponent är odefinierad eller okänd, uppstår en osäkerhet även vad gäller helhetens beskaffenhet. Prioriteringen av de processer som ska uppmärksamas görs ofta utifrån tradition och vana och inte utifrån faktiska behov.

Leadningsprocesser behövs för att styra och koordinera huvud- och stödprocesserna. Många ledare har svårt att se hur deras arbete skulle kunna beskrivas som en eller flera strukturerade processer. En trolig anledning är att de inte fullt ut tänkt igenom vad det innebär att leda en verksamhet. Kanske tycker de att det egna arbetet är för komplicerat för att kunna kartläggas och beskrivas som en process. Eller så går den mesta av ledarens arbetstid åt till att vara behjälplig för att lösa diverse problem som uppstår i den dagliga verksamheten, d.v.s. ett reaktivt agerande. Styrning och koordination av verksamhetens processer ägnas helt enkelt inte så mycket tid.

Vi var för några år sedan involverade i ett projekt som syftade till att kartlägga och analysera ledningsprocesserna för ett tillverkande företag med en omsättning på ett tvåsiffrigt antal miljarder kronor. Resultatet får närmast beskrivas som skrämmande men inte otypiskt. Kartläggningen visade på ett fragmenterat och inkompletts sätt att leda verksamheten, ett ofullständigt pussel trädde fram där alla bitar aldrig funnits och locket på kartongen saknades. Olika ledare beskrev att "ibland gör vi si, ibland gör vi så" eller "förra året var han med, då blev det så här, i år blev det så här". De ofullständiga ledningsprocesserna pekade också på bristande engagemang och kunskap för processfrågorna i allmänhet, trots att man gärna framhöll sig som ett framgångsexempel på detta område. Den branschunikt låga lönsamheten som präglade det studerade företaget framstod mindre konstig efter detta projekt.

Bristande fokus på ledningsprocesser beror i sin tur på att konkreta vardagsproblem ofta är lättare att ta sig an och lösa på ett strukturerat sätt än vad svårhanterliga frågor om verksamhetens strategiska val är. Ofta har ledaren inte någon konkret arbetsbeskrivning vad gäller styrning och koordinering av processerna. För att stödja ledaren i dennes arbete är det därför viktigt att försöka identifiera vad som krävs för att på ett effektivt och strukturerat sätt leda verksamheten.

Ledningens arbetsuppgifter kan lite generaliseras delas in i huvuduppgifter, nämligen i att:

- *fastställa väg* – att bestämma i vilken riktning och på vilket sätt organisationen och dess verksamhet ska utvecklas**140**
- *visa väg* – att tydliggöra och motivera vägvalet genom kommunikation och målnedbrytning
- *skapa förutsättningar* – att i olika avseenden skapa de finansiella, strukturella och resursmässiga förutsättningarna för organisationen att följa den anvisade vägen
- *följa upp och korrigera* – att följa upp verksamhetens utveckling och vid behov korrigera för avvikeler.

Det sätt på vilket dessa uppgifter realiseras är fullt möjligt och angeläget att beskriva i termer av processer – indelningsgrundens fungerar bra för att identifiera eller definiera verksamhetens ledningsprocesser. Indelningen ovan innebär dock självfallet inte att 100% av en ledares arbete går att relatera till dessa fyra typer av ledningsprocesser. Det vore inte meningsfullt att försöka beskriva ledarens hela vardag i form av processer. Vissa ledningsprocesser, t.ex. ta fram budget, är dessutom tidsbestämda och koncentrerade till viss tid på året.

Med en beskrivning av ledningsprocesser som stöd är det lättare för en ledare att förstå vad som förväntas av honom eller henne och vad som måste göras för att styra och

koordinera huvud- och stödprocesserna. Dessvärre lämnas dock i verkligheten oftast ledningsprocesser därhän, eller så utförs ett pliktskyldigt modellarbete som inte omsätts i praktiken. Verksamhetens ledningsprocesser får alltjämt anses vara ett underutvecklat område i de flesta organisationer. Medan man för exempelvis en "order-till-leveransprocess" vanligen kan konstatera att en process trots allt finns, man levererar uppenbarligen ungefär det man ska på ett någorlunda konsistent vis, så saknas ibland motsvarande indikationer för ledningsprocesserna. Detta kan gälla t.ex. att ta fram en verksamhetsplan, identifiera utvecklingsbehov, initiera förändringar och att utveckla strategi och måldokument. Etableringsgraden⁷ är ofta låg, d.v.s. finns det beskrivningar så följs de i begränsad omfattning och ett överenskommet sätt att arbeta saknas. Detta betyder självfallet inte att verksamheten inte leds. Vad det riskerar att betyda är att:

- • Något genomtänkt och strukturerat sätt att styra verksamheten inklusive dess huvud- och stödprocesser saknas. Proaktivitet, effektivitet, konkurrensförmåga och framtidsfrågor riskerar att bli lidande.
- • Lärandet är helt individberoende, kunskap kommer och kunskap går allt eftersom ledare kommer och går. Strukturkapitalet utvecklas inte.**141**
- • Ledningen sänder dubbla budskap när man kräver att andra ska arbeta processorienterat men inte lever upp till det själv. Arbetsmotivation och företagskultur kan påverkas.
- • Ledningen missar tillfället att orientera sig och utveckla den egna förmågan att tillämpa processtänkandet (delar av ledningen kan dock mycket väl vara processägare för några av huvudprocesserna).

Situationen skapar samtidigt möjligheter. Att identifiera och kartlägga verksamhetens processer kan vara ett stort steg. Men om det inte finns så mycket att kartlägga, d.v.s. ett tydligt och etablerat är-läge saknas, kan man mer utgå ifrån behoven och då kanske med sikte på framtiden. Att ge sig på att konstruera helt nya ledningsprocesser är dock sannolikt en främmande tanke i de flesta organisationer. Det är oftast inte inom ledarskap och ledningsprocesser som man hittar de stora innovationerna, för att uttrycka sig försiktig. I de flesta organisationer får nog traditioner, principer och processer för ledning anses vara baserade på mycket traditionellt tänkande och vara baserade på byråkratins styr- och kontrollideal. Detta kan också ses som bakgrund till Gary Hamels (2008) träffsäkra kritik av ledningsprocesser:

- 1. *Flertalet är styrda av almanackan.* Nya möjligheter och oförutsedda händelser tas om hand i oktober.
- 2. *Flertalet har en dragning åt det bestående snarare än mot tillväxt.* Effektivitet premieras före konkurrensförmåga. I allmänhet inriktas ledningsprocesserna på att minimera avvikelse snarare än att maximera möjligheter.

- 3. *De flesta ledningsprocesser utgår ifrån den befintliga affärsmodellen.* På ett mer eller mindre förfinat sätt ger ledningsprocessen status quo evigt liv.
- 4. *Flertalet är inriktade på befintliga kunder och marknader.*
- 5. *Flertalet kontrolleras av försvarare av det förgångna.*
- 6. *Slutligen är flertalet ledningsprocesser underförstått riskobenägna.*

Hamel föreslår att man ser till att en "äkta revolutionär" deltar i varje grupp som ägnar sig åt att utveckla en ledningsprocess och att man varsamt beaktar de 6 punkterna ovan för att undvika att dessa egenskaper består.

Vi skulle vilja lägga till en 7:e punkt till Hamels lista. *Ledningsprocesser beaktar mycket sällan verksamhetens processer.* Det vill säga de bidrar sällan till att nedbrytning av mål och strategiimplementering också berör verksamhetens huvud- och stödprocesser. Någon ökad grad av processorientering är knappast då att vänta. Ledningens sätt att styra och mäta verksamheten kan vara djupt konserverande redan som "symbolik". Även i den traditionella funktionsorienterade verksamheten förefaller det svårt för processägaren och andra intressenter i respektive process att skapa mening om det inte är tydligt vilka verksamhets- och affärsmål processen ska bidra till att uppnå.

För den som verkligen väljer att kartlägga och utveckla verksamhetens ledningsprocesser väntar en rad svårigheter utöver de som kanske kan anses allmänt tillhöra processområdet:

- Vilka är behoven egentligen?
- Vilka är intressenterna? I vilken mån ska dessa påverka processutvecklingen? Kan man ha ett renodlat kundperspektiv?
- Vad är en generiskt sett god ledningsprocess? Hur hämtar vi inspiration och identifierar "best practice"? Det är lättare att exempelvis säga vad som utmärker en god process för inköp eller för fakturering. För ledningsprocesser finns det en rad frihetsgrader som inte nödvändigtvis handlar om rätt eller fel. En ledningsprocess kan exempelvis präglas av stor eller liten delaktighet, decentralisering/centralisering o.s.v. Mer om dessa frihetsgrader finner man i Lindwalls bok Verksamhetsstyrning (2011).
- Vilket är nuläget? Ledningsprocesser har ofta en låg eller mycket låg etableringsgrad. Hur införa ett bör-läge om det är oklart var man är?
- Vilken är den rätta detaljeringsnivån och behovet av styrande dokumentation för en ledningsprocess; "hur smal eller bred ska vägen vara"?

Valet av detaljeringsnivå för ledningsprocesser kräver eftertanke och insikt. Att definiera och dokumentera de ledningsprocesser som syftar till att *välja väg* för verksamheten är som att beskriva en process för att spela och faktiskt också vinna ett parti schack. Samtidigt är det vanligt att dessa processer är underdokumenterade så det är alltjämt en ökning som krävs. Ledningsprocesser som berör *följa upp och korrigera* är ofta detaljerade och delvis etablerade. Man använder med andra ord stor energi och noggrannhet för att följa uppfyllandet av något som tillkommit hastigt och ostrukturerat.

5.9 Väg eller resa?

Vi har tidigare använt vägmetaforen för att visualisera en process. I praktiken händer det ibland att man förväxlar väg med resa. Det principiella fel man då gör vid identifieringen av processer är att man i alltför hög grad fokuserar på det specifika i stället för att försöka hitta det gemensamma eller generella. Låt oss som exempel ta sjukvården. Om man där tar en viss typ**143**av undersökning eller operation har varje patient kanske behov av någon form av speciell behandling, t.ex. beroende av ålder, kön eller allmänt hälsotillstånd. Risken är då att man ser varje patient som exempel på en egen process i stället för att fokusera på det gemensamma och betrakta de olika patienterna som skilda resor. Detta är förklaringen till varför exempelvis en del sjukhus tror att de har hundra huvudprocesser. Olika typer av sjukdomar och besvär ses slentrianmässigt som olika processer trots att de aktiviteter som krävs för att diagnostisera och behandla eller lindra dem ibland är mycket lika.

Vägmetaforen kan också användas för att illustrera t.ex. olika komplexitet och kravbilder i snarlika processer. Ta som exempel processen att bevilja eller neka låن i en bank. En sådan process borde gå att göra betydligt enklare för små privatlån under en viss summa än om det är fråga om lån för en stor investering för att tillverka en ny, oprövad och innovativ produkt för en avlägsen och föga känd marknad. I det förra fallet kan metaforen utgöras av en cykelstig och i det senare en motorväg. En sådan är gjord för en särskild typ av trafik, och får inte användas av cykel, moped, traktor, gående etc.

I en produktutvecklingsprocess har man ofta också nytta av att ha olika typer av vägar. Om en helt ny, komplicerad produkt ska utvecklas kan det vara en annan typ av process eller väg än om det gäller någon form av detaljmodifiering eller ny förpackning.

Ett felaktigt beslut i början av en processutveckling kan medföra konsekvenser efterhand. Det kan t.ex. gälla ett företag i energibranschen som både säljer el och gas och där man från energiomvandlings- eller produktionssynpunkt har skilda processer för respektive produktlag. Ur konsumentens synvinkel kan detta tyckas onödigt komplicerat, men har man en gång börjat från fel ända, kan det vara arbetsamt att rätta till. Det kan också vara så att man har skilda typer av kunder, t.ex. både privatkunder (B2C – Business to Consumer) och företagskunder (B2B – Business to Business), som i en del avseenden bör behandlas olika.

Här och i andra sammanhang betraktas kunden i alltför hög grad som en "fri nyttighet", vars insatser i form av tid eller andra resurser inte tas med i några beräkningar.

144

Blank sida

145

KAPITEL 6

Från funktion till process

I en verksamhet ställs ofta olika krav på likartade fenomen utan att detta noteras. Man kan exempelvis diskutera vilken leveranssäkerhet man vill ge sina kunder (97% eller räcker 95%?) medan det tas för givet att stödprocessen "betala ut rätt lön" ska ha 100% leveranssäkerhet. Likaså ställs det olika krav på modernisering. IT-lösningar anses otidsenliga om de är mer än tre år gamla. Organisations- och ledarskapsprinciper accepteras även när de är 50-åriga eller 100-åriga.

En av vardagslivets mest kända historiska arv är QWERTY-tangentbordet¹ från 1875². Denna tangentbordslayout skapades ursprungligen för att begränsa skrivhastigheten för skrivmaskinisten, som annars riskerade att råka ut för att typarmarna låste sig i varandra. Flera bättre layouter har utvecklats genom åren men dessa har inte fått någon genomslagskraft. Sannolikt är både vardags- och arbetsliv fullt av olika former av QWERTY-lösningar med varierande betydelse och möjlighet att förändra. Spårvidden på en järnväg lär motsvara den på en tvåhästars romersk vagn. QWERTY tränger sig ibland in i vår kultur och i våra etikettsregler. Vi anser det alltid viktigt att inte stoppa en vanlig matkniv i munnen trots att det numera inte finns någon risk att skära av tungan med en sådan kniv.

Den funktionsorienterade organisationen är i allt väsentligt en QWERTY-lösning. Problemet är borta men lösningen finns kvar, djupt förankrad i traditioner och vanor. Att bryta med traditioner och skapa nya lösningar kräver mod, kraft och kreativitet. "Den kreative river murar, bryter med traditioner – bryter sig ur begreppsliga fängelser och regelverk." menar Sahlén (2001). Detta kapitel diskuterar just detta; en del av utmaningarna med att bryta sig ur det idéfängelse som ger relevans åt funktionsorganisationen, att gå från funktion till process.

146

6.1 Funktionsbaserade "silor"

Sättet att arbeta och verka i en funktionsorienterad organisation liknas ibland vid att man befinner sig i funktionsbaserade silor. En annan vanlig bild är murar som illustrerar gränserna mellan en organisations avdelningar, funktioner eller motsvarande. Ytterligare en vanlig liknelse är stuprör. Exempelvis beskriver Lantz och Schultz (2006) sjukvården

som "ett komplext stuprörssystem". De som arbetar i någon del av ett system av silor eller stuprör, d.v.s. i någon funktion eller motsvarande organisatorisk enhet, riskerar att bli väsentligt påverkade av detta i sitt sätt att tänka och agera.



Figur 6.1 Attityder i den funktionsorienterade organisationen.

Bilden ovan kan uppfattas som övertydlig men murarna existerar verkligen i den funktionsorienterade organisationen. De finns där mentalt, kulturellt, kunskapsmässigt, organisatoriskt, förståelsemässigt eller rent fysiskt i form av just betong eller geografiskt avstånd som skiljer avdelningarna (eller motsvarande) från varandra. Samarbete kräver gränsöverskridanden i mångdubbel bemärkelse vilket gör samarbetet konstlat och onaturligt.

Än högre murar finner man ofta mellan organisationer. Att minska skadan av dessa och få tvärorganisatoriska processer att fungera väl är en alldelens särskild utmaning som behandlas vidare i kapitel 25.

I den funktionsorienterade organisationen är det interna synsättet vertikalt. Cheferna tenderar att fokusera på sin egen silo. Detta är i och för sig inget att förundras över eftersom de är tillsatta just för att ta ansvar för den egna silon. Verksamheten styrs, mäts och utvecklas vertikalt. Detta präglar **147** även personalen i stort, både vad gäller deras värderingar och deras handlingar. I en funktionsorienterad organisation korsas ansvarsgränserna alltför sällan, helt enkelt för att det inte finns något som uppmuntrar något sådant. I stället finns det hinder inte bara i form av mentala barriärer, utan också i form av redovisningssystem, avdelningsbudgetar, belöningssystem, brist på information, mätsystem, kvalitetssystem, informationsvägar och även karriärvägar. I många organisationer talas det om kundtillfredsställelse och ibland även om medarbetartillfredsställelse. I en del funktionsorienterade organisationer fokuseras ett annat begrepp betydligt mer, även om det aldrig nämns, nämligen chefstillfredsställelse. Som redan nämnts har någon sagt att i den funktionsorienterade organisationen vänder de anställda "ansiktet mot chefen och baken mot kunderna", vilket skulle kunna tolkas som att man inte bryr sig om vad kunderna vill ha.

Utanför organisationen står kunden med ett horisontellt synsätt på vad han vill ha ut i form av produkt och värde och detta harmonisera inte med leverantörens vertikala syn. Kunden är helt beroende av hur väl leverantören fungerar och dennes effektivitet i det horisontella ledet.

Leverantörens utformning av den funktionsbaserade organisationen och huruvida någon avdelning eller annan del inom denna är välväcklad eller ej är egentligen fullkomligt irrelevant för kunden. Det som räknas är hur väl den levererande organisationen fungerar i den totala processen från identifierat till tillfredsställt kundbehov. Ofta har kunden en ganska god bild av just detta. Kunden ser början och slutet av processen och har många gånger kontakt med representanter för dess olika delar. Detta kan ge kunden en relativt god bild av leverantörens horisontella effektivitet eller ineffektivitet. Ett intressant fenomen i sammanhanget är att kundens förmåga att betrakta leverantören ur ett horisontellt perspektiv inte innebär att kunden själv är förmögen att applicera detta horisontella synsätt på sin egen verksamhet.

För tjänster kan kunden få en betydande insikt om processen, långt större än vad leverantören själv har. De flesta av oss har upplevt detta i exempelvis sjukvården. Kunden blir vad vi redan i tidigare kapitel döpt till den ofrivillige processexperterna.

I den funktionsorienterade organisationen utvecklas och drivs funktionerna eller avdelningarna parallellt och delvis isolerat. Det begränsade samarbete som sker för att verksamheten i sin helhet ska fungera lyfter fram problem och skapar bilder och vanföreställningar om "de på andra sidan muren."

De flesta uttalanden som görs av olika medarbetare i en funktionsorienterad organisation har oftast samma grundtema: "vi gör vårt bästa här**148**på denna avdelning, varför gör inte de andra det"? Kommentarerna präglas inte av förståelse utan snarare av misstänksamhet. Om man har förmånen att närmare få studera såväl helheten som de bakomliggande orsakerna till sådana uttalanden och åsikter, finner man dock att de har sin grund i den subjektiva sanning som medarbetarna getts möjlighet att forma. Om man inte vet tillräckligt mycket om varandra och saknar förståelse för helheten är den kritiska inställningen naturlig och kan förbli oemotsagd under en lång tid. Som alla uppfattningar är den formad på grundval av den information som finns tillgänglig för stunden och av rådande paradigm.

Ett sätt att åskådliggöra den funktionella silon i sitt sammanhang är genom det så kallade ölspelet, som bl.a. beskrivits av Senge (1990). Spelet är ett slags "manuell simulering", som återfinns i många varianter.³ Spelet består av en distributionskedja innehållande leden bryggeri, distributör, grossist, detaljist och kund. Ett antal distributionskedjor tävlar mot varandra, men varje spelare ansvarar för sitt led och har till uppgift att svara för beställningar till närmast föregående led samt att föra statistik över lagerhållning och lagerbrister. Målet är att minska kostnaden för lagerhållning och

brister med av spelletningen angivna specifika värden per enhet för dessa. Ingen annan information än beställningen till närmast föregående led och eventuella brister i leveransen till närmast efterföljande led utväxlas i kedjan. Verksamheten sker på veckobasis, d.v.s. att en beställning – i form av antal ölbackar – som görs en viss vecka ska levereras närmast efterföljande. Eventuella brister levereras så snart som möjligt.

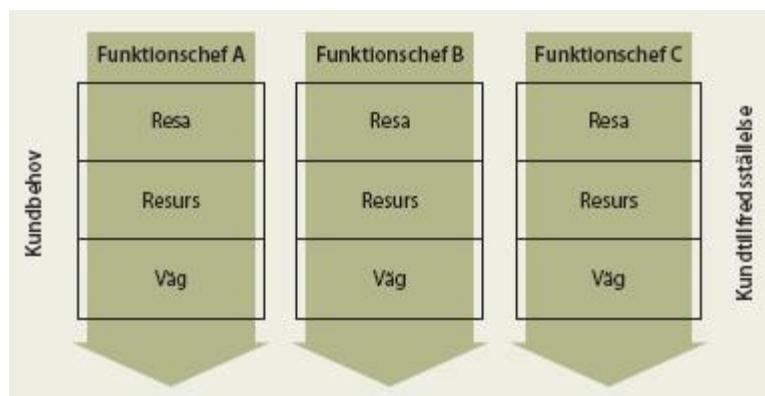
Vi har använt spelet vid ett stort antal tillfällen för skilda grupper av spelare, både bland teknologer och bland personer med lång erfarenhet inom industrin. Först låter man kunden beställa 4 backar per vecka under ett antal veckor, för att därefter öka till 8 backar per vecka, ett värde som bibehålls under resten av spelet. Övriga spelare vet inte om detta. Det är nästan överkligt att se de stora svängningarna bakåt i kedjan och hur de förstärks i varje led. Det är inte ovanligt att en beställning från slutkunden på 8 backar resulterar i 500% högre beställningskvantiteter eller mer, några steg längre bak i kedjan. Det är heller inte sällsynt med brister alternativt lagerhållning på exempelvis 75 backar någonstans i kedjan. Nämnda siffror klargör med all önskvärd tydlighet vilka stora potentialer som uppenbaras genom att bildligt talat riva murarna eller funktionsgränserna.**149**I stället för att olika led i kedjan medvetet eller omedvetet gör prognoser över något som någon annan redan vet, kan relevant information spridas direkt.

I spelet försöker man efterlikna en funktionsorienterad organisation så långt det går. Det är exempelvis upp till varje länk i kedjan att optimera sin egen verksamhet baserat på *tillgänglig* information. Bedömningar måste bland annat göras av trender, kundens agerande, marknadens utveckling och av leverantörens lagersituation. Förutom rena felgissningar påverkas bedömningarna av att man vill skaffa konkurrensfördelar. Uppfattar man att efterfrågan ökar, gör man onödigt stora beställningar för att få större andel av en begränsad kapacitet än konkurrenterna. Det finns också risk för att man överreagerar när man försöker rätta till de felaktiga bedömningarna man gjort.

Skillnaden i en processorienterad organisation är framför allt helhetssynen, som exempelvis tar sig uttryck i att alla har tillgång till, och använder, "all" information. Om till exempel kunden ändrar köpbeteende får alla – inklusive första länken i exemplet bryggeriet – veta det direkt. Man kan hela tiden förutse hur de olika aktörerna i kedjan kommer att agera och risken för felbedömningar elimineras på så sätt. Kunden har säkert också någon form av uppfattning om stundande förändringar på marknaden och kan informera om dessa i god tid. Risken för onödiga lager eller underskott kan minimeras. Det är upp till den som ansvarar för processen – d.v.s. processägaren – att optimera hela kedjan och ingen tillåts tjäna pengar på någon annans bekostnad. De totala kostnaderna kan hållas nere och produktion och service i kedjan kan snabbt anpassas till marknadens krav.

Organisation handlar i mycket om ansvarsområden och – förhoppningsvis – därtill hörande befogenheter. Några av de viktigaste skillnaderna mellan en traditionell funktionsorienterad organisation och en processorienterad kan till stor del beskrivas med utgångspunkt i avgränsning av innehållet i ansvarsområden, vilka antaganden dessa bygger på samt vilka resultat de medför. Om man beskriver en verksamhet är chefer i en funktionsorienterad organisation normalt endast ansvariga för en begränsad del av processen. Var och en är dock ansvarig för ett antal väsensskilda delar. I ansvarsområdet ingår främst tre viktiga delar: ansvar för *driften* av verksamheten (resan utmed vägen), ansvar för samtliga relaterade resurser inklusive de humana (fordon, förare, bränsledepåer och dylikt), samt ansvar för *utvecklingen* av den berörda delen av processen (d.v.s. vägen i sig själv). Nästa chef i kedjan är på motsvarande sätt ansvarig för en annan del av processen och så vidare. Förhållandet illustreras i figuren nedan.

150



Figur 6.2 Funktionschefens ansvar i förhållande till processen.

Som framgår av figuren har ingen chef ansvar för helheten, från behov till tillfredsställelse. Av figuren framgår egentligen också att respektive chef förväntas vara kompetent inom förhållandevis skilda områden. Förutom att utveckla processen och dess aktiviteter ska han eller hon också ansvara för och hantera resurserna. Att hantera resurser betyder ofta att ta hand om personal och motivera och utveckla den. Detta kan kräva en väsentligt annorlunda kompetens än den som ursprungligen låg till grund för ledarens befordran till nuvarande ställning. Om man t.ex. befordras på grundval av att man är en skicklig och framgångsrik tekniker innebär detta inte att man automatiskt blir en skicklig ledare av de personella resurserna. Samtidigt tackar man troligen gärna ja till en sådan befordran eftersom det är den vedertagna och kanske enda karriärvägen. Överlägsen kompetens på en nivå i en hierarki är inte nödvändigtvis vad som behövs på nivån ovanför. Där krävs troligen en annan typ av kompetens.

Det finns ett talesätt som säger att bara man stannar tillräckligt länge i en organisation, blir man befordrad över sin kompetensnivå. Förhållandet brukar också kallas Peters princip (Peter och Hull, 1970), vilken lyder "varje medlem av en hierarki tenderar att bli befordrad till sin specifika inkompetensnivå". Slutsatsen förefaller dock bygga på den

något föråldrade synen att ju högre upp man kommer i en organisation desto finare eller högre kompetens krävs det. Vi skulle snarare vilja säga att olika positioner kräver *olika typ* av kompetens. Lite hårdraget kan man säga att en hierarkisk organisation riskerar att befördra förtjänta personer utanför sitt kompetensområde, inte ovanför. Det finns en väsentlig skillnad mellan synsätten. Man skulle kunna säga att belöningen för att vara en duktig snickare är att få bli 151sjukskötarska. På grund av ens kvalifikationer inom ett område tilldelas man ett annat.

Packard skrev redan 1962 i boken The pyramid climbers om den typiske karriäristen: "the typical executive is a male, six-foot, humourless, collegetrained, white Anglo-Saxon Protestant, who has little time either for reading or for his wife". Boken behandlade även vilken konformitet som krävs av individen för att säkra karriären. Även om t.ex. andelen kvinnor i ledande ställning ökat torde det klart framgå att den ovan beskrivna typen av organisation rimmar illa med processer och processorientering. Inte minst vad gäller kraven på helhetssyn och kundfokus. I en funktionsorienterad organisation är det naturligt att målen för de olika funktionerna eller avdelningarna sätts på ett sådant sätt att de gynnar den egna funktionen på bekostnad av övriga funktioner och helheten. Eftersom en ledare belönas i förhållande till hur väl målen uppnås är risken för "snedstyrning" uppenbar. Det lärande som sker i organisationen riskerar också bli fragmentariskt, dåligt spritt och föga ämnat åt att utveckla processerna och att ytterst gynna kunderna.

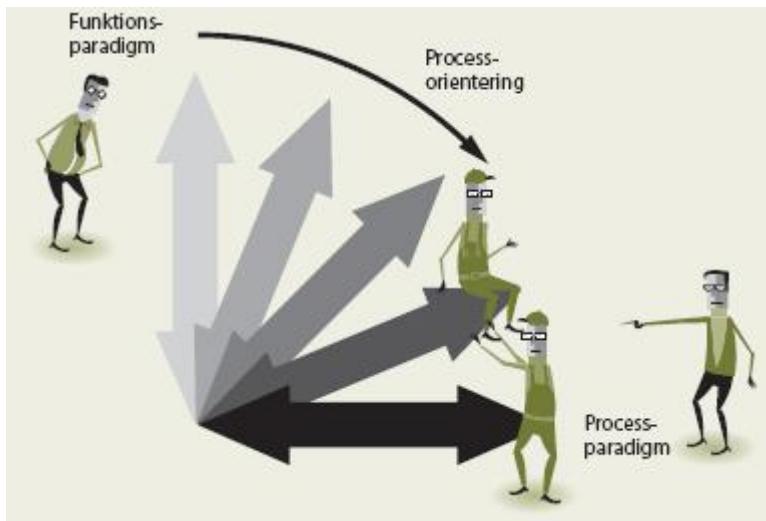
Man kan med fog påstå att alla i den funktionsorienterade organisationen gör sitt jobb – och det är det som är problemet. Arbetet är nämligen definierat på ett sätt som egentligen varken gagnar organisationen själv, dess mål, dess medarbetare eller dess kunder. Det är ett självsvängande internsystem som tenderar att vara sin egen fiende. En stor del av de problem som finns i en funktionsorienterad organisation skapas internt medan förklaringarna söks externt.

När vars och ens mät- och belöningssystem tar sin utgångspunkt i en funktionsorienterad organisationsstruktur är risken stor att omvärlden negligeras. Man hittar introverta förklaringsmodeller till att verksamheten inte prisas av kunder och omvärld. Resonemanget blir detsamma som ett fotbollslag där varje individ efter en match bedömer sin egen insats. Jag är nöjd med mina räddningar säger målvakten. Jag är också nöjd med min insats fyller vänsterbacken i. Detta är en av mina bättre matcher tycker en av anfallarna. Att laget förlorade matchen bekymrar ingen, alla är nöjda då de personliga målen är uppfyllda. Det är lätt att glömma att industriell eller liknande verksamhet är ett lagspel – liksom fotboll.

6.2 Processorientering och dess effekter

Processorientering kan ses som den ansats som syftar till att förändra den av det funktionsorienterade paradigmet präglade synen på organisationsform, system och strukturer såväl som attityder, värderingar och organisationskultur 152 och sätta dessa

faktorer i en "processkontext". Processorientering är att anpassa verksamheten till ett nytt paradigm där förändrade grundläggande värderingar ger nya svar på hur verksamheten ska utformas och bedrivas.



Figur 6.3 Processorientering – anpassning till ett nytt paradigm.

Processorientering påverkar hur man ser på verksamheten, hur den är utformad, hur den leds, hur arbetet bedrivs och hur organisationen utvecklas.

Det finns olika sätt att beskriva begreppet processorientering vilket inte är så konstigt med tanke på begreppets diffusa karaktär; just diffusheten gör det gynnsamt att ta del av olika tolkningar och infallsvinklar. Vi har valt ut ett antal olika beskrivningar som alltjämt är i samklang med varandra och med vår egen syn på begreppet.

Christopher (2004) gör en intressant beskrivning av vad ett skifte till ett processparadigm kan innebära i form av några viktiga förändringar:

- från funktioner till processer
- från vinst till prestation
- från produkter till kunder
- från lager till information
- från transaktioner till relationer.

Synen på processorientering enligt ovan ligger i linje med vad McCormack och Johnson (2001) ger uttryck för. De presenterar fem dimensioner av vad de kallar Business Process Orientation (BPO):

153

- 1. processsynsätt på verksamheten
- 2. strukturer som matchar dessa processer

- 3. roller som hanterar arbetet i processerna
- 4. lednings- och mätsystem som riktar uppmärksamhet mot och värderar processerna
- 5. kundfokuserade, bemyndigande- ⁴ och ständig-förbättrings-orienterade värderingar och övertygelse (kultur).

Chen (2009) ger följande korta och koncisa definition av processorientering: "a firm's strategic emphasis on systemic management of its business activities through relevant business processes rather than separate functional areas".

Nämnda författare anser att processorienterade företag tenderar att ha en "horisontell" struktur; en uppfattning som för övrigt också indikeras av andra författare som Hammer och Stanton (1999) och Lambert (1998). Det kan också nämnas att Chen (2009) ser processorientering som något som ligger på företagsnivå och fokuserar på specifik processledning ur det individuella företagets perspektiv.

Lockamy III och McCormack (2004) diskuterar i en artikel om sin forskning bl.a. processorientering och baserat på ett antal skilda källor konstaterar man att "firms can enhance their overall performance by adopting a 'process view' of the organization". Även om de säger att det finns lite eller ingen empirisk data för att visa effektiviteten av processorientering ifråga om att underlätta förbättring av ett företags prestationer refererar man till en empirisk studie av McCormack och Johnson (2001), som visar på några intressanta resultat:

- Processorientering är avgörande när det gäller att reducera konflikter och uppmuntra mer kontaktskapande inom en organisation.
- Företag som hade en hög grad av processorientering uppvisade bättre prestationer på en övergripande företagsnivå.
- Hög grad av processorientering inom organisationer ledde till ett mer positivt företagsklimat.

Lockamy III och McCormack (2004) gör också en del konstateranden som kan vara värd att nämna:

154

- Organisationer behöver utveckla strategiskt harmoniserade förmågor, inte bara inom företaget självt, utan också bland organisationerna som är delar av dess värdeaddande nätverk.
- Många företag ser nu processer som en strategisk tillgång.
- Organisationer är inte längre betraktade som en samling av funktioner, utan som en kombination av integrerade processer.

- Processer ses nu som tillgångar som kräver investeringar och utveckling allt efter som de mognar.

En organisation som upptäcker och uppskattar processbegreppet och dess relaterade idéer påbörjar ofta ett förändringsarbete. Om syftet med detta är att förändra verksamheten på ett sådant sätt att processerna blir utgångspunkten för sättet att se på, utforma, leda, bedriva och utveckla verksamheten, kan den sägas vara på väg mot att processorienteras. Vad detta kan innebära mer specifikt behandlas senare i boken.

Många organisationer har på ett mer medvetet sätt valt att inte se processorientering som något som kräver ett paradigmskifte. Förändringen sträcker sig då kanske till ett processorienterat synsätt och arbetssätt inom en i övrigt opåverkad struktur. Ansvar och befogenheter förändras i huvudsak inte, varför t.ex. nya samarbetsformer får svårt att få gehör. Processorientering blir i den meningen svår att urskilja i managementvärdens flora av modebegrepp.

Är det självklart att det är bättre att titta i ett "processrör" än att sitta i en "funktionell silo"? Leder inte ett ökat processfokus bara till en ny typ av suboptimering? Om man tvingas välja torde det vara bättre att fokusera på enskilda processer än enskilda funktioner. Funktioner har inga naturliga avgränsningar och saknar större egenvärde – värdet består egentligen i förmågan att stödja verksamhetens processer. Processer utgör naturliga helheter. En viss risk för suboptimering finns dock (det gör det alltid när man fokuserar delar) vilken motverkas genom ett intresse för systemet av processer.

Det har inte gjorts någon större, mer systematisk utvärdering av effekterna av processorientering förrän på allra senaste tiden. Kohlbacher (2010) har gjort en litteraturstudie. Av bortåt 800 träffar på de nyckelord som användes, valdes och analyserades sedan 26 arbeten som fokuserade på effekterna av processorientering och BPM. Eftersom studien är såväl unik som intressant har vi valt att kort diskutera resultatet nedan.

Med processorienterad organisation menar Kohlbacher en sådan som på ett heltäckande sätt använder BPM-konceptet. Processorientering är ett begrepp bestående av många dimensioner:

155

- design och dokumentation av organisationens processer
- ledningens stöd för processprogrammet
- användningen av processägare
- mätsystem för processer
- en företagskultur baserad på teamwork, förändringsvilja, kundorientering och ledningsstil som gynnar samarbete

- IT som möjliggörare
- organisationsstruktur anpassad till processynsättet
- nödvändiga och anpassade kunskaper
- processorienterade HR-system
- en formell instans, som koordinerar och integrerar alla processprojekt inom organisationen. Motsvarande instans på svenska brukar kallas processkontor.

Av de 26 arbeten som Kohlbacher studerade avsåg 13 fallstudier av enskilda företag, en fallstudie avsåg flera företag, sju stycken var kvantitativa studier och fem arbeten saknade empiriskt underlag. En summering av redovisade effekter resulterade i 66 positiva effekter och en negativ. Det senare företaget redovisade för övrigt också positiva effekter. Den i princip totala avsaknaden av negativa effekter förklarar Kohlbacher med att företag möjligen hellre redovisar positiva erfarenheter än negativa.

De effekter som oftast redovisades var ökad snabbhet, ökad kundtillfredsställelse, förbättrad kvalitet, kostnadsreduktioner och andra finansiella förbättringar som ökad försäljning, vinst och vinstmarginal. Andra effekter som ofta nämndes var förbättrad leveranssäkerhet och ökad produktivitet.

Kohlbacher (2009) har också gjort en annan studie där han intervjuat 44 företag över en viss storlek inom metall- och maskinindustrin i Österrike om upplevda effekter av BPM. Företagen valdes ut slumpmässigt men med krav på att de verkligen hade ett fokus på BPM i form av att de explicit hade designat och dokumenterat sina processer, att processägarrollen var implementerad, att processbaserade mätsystem införts etc. De viktigaste resultaten från denna studie var att processorientering leder till ökad transparens, mer klara ansvarsområden, högre effektivitet, mer struktur och ordning, högre produktkvalitet, kortare genomloppstider och bättre kundorientering.

6.3 Ett brott med hundraåriga traditioner

Den processorienterade organisationen bryter med hundraåriga traditioner och "sanningar" om hur en verksamhet exempelvis ska utformas och bedrivas.**156**Nedanstående citat av Machiavelli (1469) ger en indikation på vilka utmaningar man står inför:

Det finns ingenting så svårt att ta uti med, ingenting så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång, som att införa en ny tingens ordning. Den som förändrar får nämligen som motståndare alla de som lyckats i de gamla spåren och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i de nya.

Citatet må vara känt för läsaren sedan tidigare men känns i sammanhanget påtagligt relevant. De befintliga traditionella organisationerna är egentligen i många avseenden harmoniska ur ett internt och tekniskt eller mekanistiskt perspektiv. System och

strukturer i allmänhet är ju uppbyggda med utgångspunkt i ett och samma paradigm. Visserligen kan det ur ett socialt, organiskt och externt perspektiv råda betydande disharmoni inom organisationen men för att bli varse det måste vi lyssna, och att lyssna ingår inte i det traditionella konceptet. Börjar vi ändra i ett eller flera av de delsystem som tekniskt harmoniseras – vilket vi gör när vi processorienteras – uppstår dissonans. Dissonansen säger oss att vi är på fel väg. Vi har rubbat en till synes "fungerande" verksamhet. Det krävs en stark övertygelse och ett betydande tålmod för att fortsätta, när varje förändring bara tycks öka oljudet. Först när det nya paradigmet "överröstas" det gamla, kan vi åter uppleva att helheten harmonierar.

Konflikten är naturlig och på sikt övergående om arbetet fortsätter. Det är dock förvånande hur många organisationer som medvetet försöker hantera disharmonin i stället för att eliminera den. Mycket energi läggs på frågor som "hur kan processägare införas utan att störa linjeförarna" eller "hur kan vi arbeta processorienterat utan att förändra våra etablerade ansvarsområden". Den dirigent som försöker förmå sin orkester att spela två stycken samtidigt blir knappast uppskattad, vare sig av musikerna eller av publiken.

Den processorienterade organisationen utgör en utmaning rent förändringsmässigt. Ansträngningen som krävs är betydande och måste börja på ledningsnivå, vilket i sig skapar problem. Det krävs inte bara övertygelse utan ibland även makt för att genomföra de nödvändiga förändringarna. Här kan uppstå en paradox; de som har makt i en organisation är de som lyckats i den funktionsorienterade och hierarkiska strukturen. Monarker utvärderar och avsätter sällan sig själva. Det är ingen slump att processering ofta tar fart i samband med att nya ledare tar vid.

Ledare med mod och övertygelse behöver på ett tidigt stadium börja visa vägen genom handlingar som faller inom vad man ibland kallar för **157**"walk the talk". Det blir enklare att se hur man som ledare, och i viss mån även medarbetare, kan visa vägen om man först reflekterar över exempel på hur ledare påverkar en organisationskultur:

- Vad man riktar uppmärksamhet på, mäter och styr. Det kan inte nog påpekas hur viktigt det är att skapa förutsättningar för att mäta och utvärdera processernas prestationer så att en direkt och rättvisande bild kan ges.
- Reaktioner på kritiska händelser. Letar man syndabockar och fokuserar avhjälpande åtgärder eller söker man lärande och långsiktiga lösningar?
- På vilka grunder olika former av belöningar ges.

Vi ser många exempel på ledare som försöker förklara för sina medarbetare hur dessa bör ändra sig men som själva inte riktigt förmår att agera förebild. Det finns åtskilliga sätt för en ledare att genom handling visa vägen för en processering. Rena symbolhandlingar ska inte undanskidas. Trovärdigheten förloras dock om inte

handlingar tar sin utgångspunkt i attityder och ytterst värderingar. Utan de rätta värderingarna uteblir de rätta handlingarna eller måste kanske krystas fram.

Kanske kan det låta som om vi presenterar ett ändlöst klankande på den funktionsorienterade verksamheten. I en organisation kommer det alltid att finnas ett vertikalt perspektiv och en hierarkisk beslutsstruktur. I det långa loppet gäller det att få en rimlig balans mellan det vertikala och det horisontella perspektivet. I många organisationer är dock det vertikala perspektivet så starkt, exempelvis i form av vad man mäter och belönar, att för att en balans ska kunna uppstå räcker det inte att stärka det horisontella perspektivet, man måste försvaga det vertikala.

158

Blank sida

159

DEL II

Etablera processledning

- Processledning – principer och mål 161
- Förstå processens kund 175
- Förstå processens relation till verksamhetsstrategin 183
- Kartlägga och visualisera processer 187
- Från kundbehov till processkrav 221
- Utveckla mätsystem för processer 237
- Etablera och ständigt förbättra processer 273
- Processägarskap 285

160

Blank sida

161

KAPITEL 7

Processledning – principer och mål

7.1 Målet: den etablerade processen

Det finns en risk för att man i processarbetet tänker mer utveckling och investering än användning och intjäning. Orsakerna till detta är flera. Utvecklingsarbetet upplevs ofta mera greppbart och styrbart och leder till en del konkreta och ibland kanske rent fysiska resultat, exempelvis processdokumentation. Utvecklingsarbetet ligger dessutom till stor

del på processägarens eller ett begränsat antal människors ansvar. Vidare är utvecklingsarbetet ofta projektdrivet och får därmed tydliga mål, planer, resurser och inte minst uppmärksamhet; projektledaren kan få hjältestatus om det går bra. Att *använda* processen man investerat i berör alla som arbetar i den och mätbarheten kan upplevas som begränsad när man ska försöka visa att man använder processen och vad detta ger för fördelar. Ofta är det inte lika tydligt vem som har ansvaret och uppmärksamheten klingar ut, kanske riktas den i stället mot nästa projekt inom verksamheten. Samtidigt faller allt om man inte når fram till att processen faktiskt används. En oanvänt process är lika meningsfull som en stängd väg utan trafik.

Att en process är *etablerad* innebär att den verkligen används som avsett av alla som bör använda den – inte av vissa eller av en del – och man använder den varje gång som den bör användas – inte när man känner för det eller anser sig hinna med. Begreppet etablerad är därmed högst centralt för processområdet, att faktiskt använda en process på avsett sätt är det enda sättet att få någon nytta av de investeringar som gjorts i processen.

För att man ska nå målet en etablerad process måste en rad förutsättningar vara uppfyllda. Ur ett användar- och medarbetarperspektiv så bör processen vara:

- *Användbar.* Det innebär att processens design och dokumentationen av denna är både relevant och begriplig. Nyttan av att vid behov använda dokumentationen som stöd och vägledning är väsentligt större än individens insats för att tillgodogöra sig den.**162**
- *Känd.* Medarbetarna måste vara informerade både om att man i den aktuella verksamheten förväntas arbeta enligt framtrogen processdokumentation och veta hur denna ser ut och är strukturerad.
- *Accepterad.* Presentation av processen måste göras på sådant sätt att det valda arbetsättet motiveras och förankras.
- *Förstådd.* Förståelse är ett steg längre än accepterad och begreppet är också nära kopplat till kompetens. Den som inte förstår är inte heller fullt kompetent. Medarbetaren måste ges möjlighet att förstå processens *varför, vad och hur*.
- *Tillgänglig.* Tillgänglighet är en enkel fråga i många sammanhang när flertalet medarbetare sitter framför en PC eller åtminstone har nära till en sådan. Det är en svårare fråga när personalen exempelvis arbetar i fält.

Målet att etablera verksamhetens processer är en utmaning i avseende att det flyttar fokus från "vägfolket" (processägare, processexperter etc.) till "trafikfolket" (linjechefer och medarbetare i allmänhet eller i den mera processorienterade organisationen, exempelvis teamledare och resursägare).

Ofta leder målet att etablera verksamhetens processer till diskussioner om rimligheten i att "alla gör lika", vilket pris detta eventuellt kan ha för flexibilitet och kreativitet o.s.v. I många organisationer är man "duktig" på att lyfta fram undantag när den aktuella processen inte är lämplig eller att hävda sin särart som gör att processen inte lämpar sig för de unika lokala förutsättningar man representerar. Vanligen är farhågorna kraftigt överdrivna och bygger på felaktiga antaganden om den egna enhetens unikhet men också kring de friheter som finns inom processens ram att utföra arbetet. Det finns i huvudsak två anledningar till att ha olika arbetssätt för enheter med i grunden samma verksamhet och kunder; juridiska och kulturella. Juridiska skillnader mellan länder finns exempelvis inom ekonomi- och transportområdet. Kulturella skillnader kan ibland vara bättre att respektera än att försöka ändra. I annat fall kan det bli som att påtvinga kineser kniv och gaffel; insatsen det skulle kräva vore gigantisk och nyttan obefintlig.

Öviljan att dela arbetssätt grundar sig ofta också på dåliga erfarenheter av överarbetade och fragmenterade ledningssystem och processdokumentation. Man förbiser att det stora genombrottet kan vara att enas om ett gemensamt *varför* och *vad* och huvuddragen för *hur* något görs. Här finns en tydlig beröringspunkt med processkartläggning och detaljeringsnivåer för processdokumentationen, se kapitel 10.

Det är inte självklart att en process ska utformas för att kunna användas i varje tänkbar situation, det kan ge en alldeles för komplex och oflexibel**163process**. Man kan mycket väl välja att designa en process för exempelvis 85% av fallen och låta medarbetarna lösa de delvis avvikande fallen med hjälp av sin kompetens. Utmaningen och nyttan med att etablera en sådan process är desamma. Liksom bra användning av den överenskomna processen kräver förståelse för *varför* är det också denna förståelse som krävs för att kunna hantera fallen utanför processen.

Den etablerade processen kan sägas syfta till att skapa en rimlig nivå av repeterbarhet, d.v.s. förmåga att gång på gång åstadkomma ett förutbestämt och önskat resultat som tillfredsställer kundens behov. Repeterbarhet anses vanligen inte vara det mest upphetsande perspektivet på en process, det är vanligen inget man pratar om eller ett ord man använder. Att själva ordet utgör ett lätt provocerande förtydligande gör det inte sämre. Man kan med fog hävda att repeterbarhet är en grundläggande egenskap för en process. Förenklat har den professionella verksamheten egentligen bara två grundfrågor att finna svaren för: vilket värde skapar vi och hur skapar vi värde effektivt. Ett effektivt sätt innebär vanligen att man söker en form av best practice, man industrialiseringar verksamheten, man skapar repeterbarhet och förutsägbarhet till längsta möjliga kostnad. En professionell verksamhet har inte bara hög kundtillfredsställelse utan också hög repeterbarhet. En professionell verksamhet önskar inte nya medarbetare bara lycka till, man presenterar och drar nytta av sitt strukturkapital. Den etablerade processen knyter ihop båda dessa grundfrågor om värde och repeterbarhet. Den ser till

att värdeskapandet tas om hand medvetet och strukturerat och att det sker effektivt, att intentioner förverkligas och att intjäningen för gjorda investeringar säkras.

Repeterbart är inte detsamma som oflexibelt. Att en process är väldokumenterad betyder inte att den har en omfattande beskrivning av *hur*. Här döljer sig en av processområdets största missuppfattningar vilken förklarar en del av den horisontella taylorism som i en del organisationer felaktigt kallas processorientering. Den legendariske skidåkaren Ingemar Stenmark fick en gång kommentaren av en journalist att han föreföll ha tur med marginalerna. Stenmarks svar blev då "Jag vet ingenting om tur, bara att ju mer jag tränar desto mer tur har jag". Att gång på gång vinna en tennismatch är också en form av repeterbarhet, även om processen för detta säkerligen måste vara flexibel i flera avseenden. Sannolikt behövs det relaterade lednings- och stödprocesser för upplägg av spelstrategier, förberedelser, träning etc.

Professionalism är att hitta den rätta kombinationen av styrning och flexibilitet vilket behandlas på ett bra sätt i boken Balancing Agility and Discipline (Boehm och Turner, 2004). Liknande resonemang finner man i **164**boken Good to Great (Collins, 2001) där man diskuterar disciplin respektive entreprenörsanda enligt figuren nedan.

Tabellbeskrivning

Figuren är en matris med två rader och två kolumner. Den horisontella axeln representerar entreprenörsanda och är graderad från låg till hög. Den vertikala axeln representerar en kultur präglad av disciplin och är graderad från låg till hög. Matrisens celler har texten, från vänster till höger, uppifrån och ner: hierarkisk organisation, organisation i mästarklass, byråkratisk organisation samt nystartad organisation.

Hierarkisk organisation		Organisation i mästarklass	Hög
Byråkratisk organisation		Nystartad organisation	En kultur präglad av disciplin
Låg	Entreprenörsanda	Hög	Låg

Figur 7.1 Organisationer i mästarklass har disciplinerad kreativitet (källa: Collins, 2001).

Balansen mellan disciplin och flexibilitet påverkar man med på vilket sätt arbetet i processerna belyses på en *varför*, *vad* och *hur* nivå. Missförstår man processynsättet (vilket många gör) så blir processer ett sätt att befästa den hierarkiska organisationen och inte ett sätt att skapa en organisation i mästarklass.

Sammantaget kan man konstatera att organisationer som ställer sig frågan "hur kan vi tvinga personalen att följa processen och processdokumentationen" är på fel kurs. Det hade varit bättre att man i ett avsevärt tidigare skede ställt sig frågan "hur gör vi vår processdokumentation så bra att varje medarbetare väljer att använda den".

Att nå målet med etablerade processer är en utmaning som kan involvera många personer, organisoriskt och ibland geografiskt spridda. Vanligen krävs en kombination av målmedvetet genomdrivande – med tydliga och uttalade budskap – och utbildning i form av både information och träning. I kapitel 13 behandlas mera utförligt hur man gör för att etabltera en process.

Det finns en rad fördelar med etablerade processer:

- • *Förverkligat värdeskapande.* Först när processen fullt ut används realiseras de intentioner som byggs in i den.
- • *Effektivitet.* Effektiviteten gynnas på en rad sätt, bl.a. genom att samarbete och överlämningar blir kända och likformiga och en lämplig grad av upprepbarhet säkras.**165**
- • *Minskat individberoende.* I den moderna organisationen är individberoendet stort, för stort många gånger. Att försöka minska detta är en bra ambition, både för individ och för verksamhet.
- • *Bevarat human- och strukturkapital.* Strukturkapital är i någon mån en färskvara som måste underhållas genom aktiv användning. Att inte bygga och värda strukturkapital är att visa en organisorisk ovilja eller oförmåga till lärande. Den etablerade processen ger den nödvändiga växelverkan mellan human- och strukturkapital.
- • *Startläge för utveckling.* Man kan fastställa ett bör-läge utan att veta var man är. Värre blir det när man ska förändra sig från är till bör; då behöver man veta var man startar för att vara effektiv.
- • *Effektiv utveckling.* Med etablerade processer undviker man att uppfinna hjulet igen och igen. Förbättringar adderas till varandra och nya nivåer uppnås.

Ännu fler fördelar med etablerade processer blir det för en organisation med likartad verksamhet på två eller flera platser:

- • *Styrning och mätbarhet.* Gemensamma processer är en grund för att kunna styra och förstå en geografiskt spridd verksamhet.
- • *Grund för gemensamma system.* Finns det inte gemensamma processer så blir det dyrt att som en konsekvens ha exempelvis olika IT-system och ledningssystem.

- *Flytta lärande från en enhet till en annan.* Detta är egentligen bara en högre nivå av vad som ovan benämns effektiv utveckling. I den enskilda processen kan man flytta lärande från individ till individ, på organisatorisk nivå även från enhet till enhet.
- *Kapacitetsutjämning.* Arbetar man likartat så kan man också stödja varandra på olika sätt. Ärenden kan enkelt tas över eller personal flyttas när de barriärer som olika arbetsätt innebär har eliminerats.

Man bör också notera att kraven på etablerade processer och standardiserade arbetsätt allt oftare kommer även utifrån, från kunden. Kunden vill känna igen sig och bli bemötta på samma sätt varje gång. Kunden vill exempelvis inte ha flera sätt att göra affärer på med en och samma leverantör.

Det är bl.a. på grund av alla fördelarna med etablerade processer som just efterlevnad i förhållande till fastlagda processer delvis är vad en ISO 9001-revision syftar till. I allt fler organisationer mäter man processernas etableringsgrad oaktat ISO 9000. Indikationer på att en process används kan till exempel vara:

166

- verifierande dokument (exempelvis protokoll som visar att ett visst möte genomförs enligt plan)
- information från intervjuer med medarbetare i processen
- mätetal som verifierar den rätta prestationsnivån
- spår i IT-system
- synpunkter – positiva såväl som negativa – från användarna av processen.

Att förstå vad en etablerad process är och betyder är grunden till att processarbetet inriktas på det viktigaste av allt; att processen verkligen används.

7.2 Principer och steg för införande av processledning

Begreppet processledning är egentligen inte helt lyckat. På engelska används Business Process Management men den svenska motsvarigheten tolkas vanligen smalare. Engelskspråkiga definitioner av BPM hamnar ibland i gränslandet mellan de svenska begreppen processledning och processorientering.

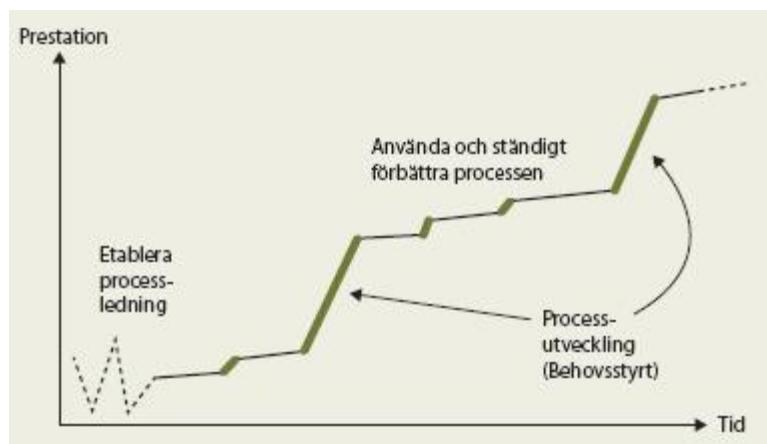
Begreppet processledning förefaller dessutom vara mer spritt i offentlig sektor. Vi har likväld valt att använda begreppet, kanske delvis p.g.a. brist på bättre alternativ men också för att undvika att i onöдан introducera nya begrepp.

Med processledning avser vi aktiviteter för att införa och vidmakthålla daglig och löpande styrning, användning och utveckling av en process.

Processledning fokuserar den enskilda processen men inte systemet av processer. Detta hindrar inte att den enskilda processen måste förstås i sitt sammanhang.

En process genomgår skilda och delvis återkommande utvecklingsstadier över tid, vilket kan åskådliggöras av nedanstående figur. Initialt i utvecklingsarbetet är det viktigt att skapa en stabil process. I ett tidigt stadium i en process utveckling måste man inte bara etablera processen utan man måste också etablera processledning. Det utgör själva grunden i såväl det operativa arbetet som i förbättrings- och utvecklingsarbetet. I den dynamiska miljö som processen normalt befinner sig i krävs en ständig anpassning till förändrade förutsättningar och en utveckling för att bibehålla och stärka konkurrenskraften och förmågan att möta kundernas krav.

167



Figur 7.2 Processens utveckling över tiden.

Införandet av processledning syftar till att ge en känd och stabil prestationsnivå. Innan man mäter och styr en process så är prestationen både okänd och oförutsägbar (illustrerat av den streckade linjen). Att vara förutsägbar är en bra indikation på att man har en metod till grund för arbetet. En höjdhoppare som ibland klarar 1,50 men andra dagar river redan på 1,10 kan sannolikt inte helt beskriva sin metod – "tja, jag springer som tusan och försöker slänga mig över ribban." En annan höjdhoppare ligger mer stabilt mellan 1,30 och 1,40, d.v.s. har en högre lägstanivå men också en lägre högstanivå. Den jämma prestationsnivån indikerar att den senare höjdhopparen vet vad och hur hon gör och därmed också lättare kan analysera och förbättra sin metod.

I resonemangen ovan har vi utgått ifrån att det är relevant att etablera en process ungefär så som den fungerar idag. Detta är det vanligaste fallet men utgångsläget kan vara ett annat. En befintlig process saknas kanske helt och då hamnar man i ett konstruktionsarbete snarare än ett kartläggningsdito. En annan möjlighet är att man inledningsvis avser att etablera en befintlig process men snart finner den så otillräcklig att ett utvecklingsarbete måste bedrivas innan etableringen. I grunden bör man låta den

specifika processen och situationen avgöra men det bör även nämnas att det finns "skolor" som mera principiellt talar för "etablera först" respektive "utveckla först". Six Sigma är stark företrädare för att etablera först medan BPR (Business Process Reengineering) får anses företräda "utveckla först". Argument för och emot respektive angreppssätt presenteras nedan.

168

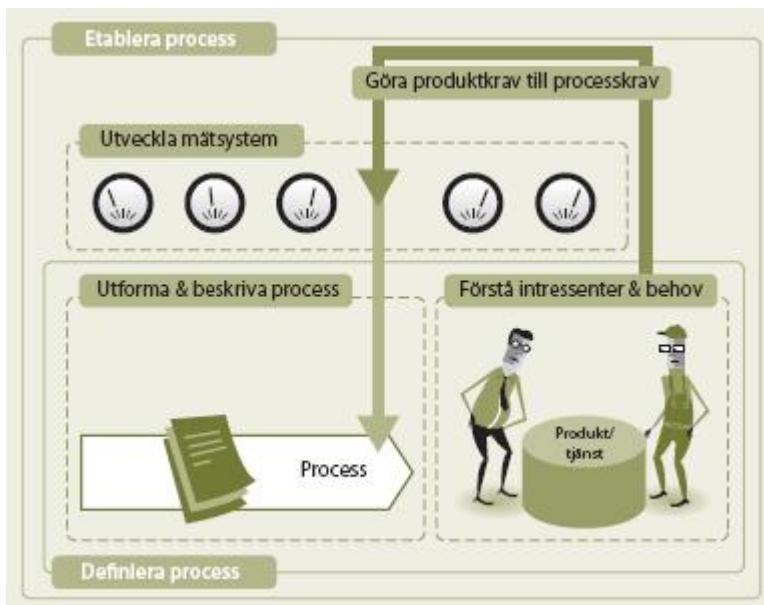
- • *Stabilisera först* – prioriteras i Six Sigma, "att reducera variation är nyckeln till allt"
 - att konsekvent leverera bra är bättre än att inkonsekvent leverera dåligt
 - enklare att uppnå
 - snabbare avkastning
 - skapar grund för framtidens förbättringar
 - risk att grundläggande antaganden om processens utformning aldrig utmanas
- • *Omkonstruera först* – bärande idé för BPR, "asfaltera inte kostigarna"
 - att konsekvent leverera bra är bättre än att konsekvent leverera dåligt
 - potentiellt större avkastning på gjord insats
 - betydande risk ur ett förändringsperspektiv

Som redan påpekats bör den specifika processen och situationen avgöra. Man kan utgå ifrån att "stabilisera först" oftast är den rätta vägen men också vara medveten om att undantag då man i stället bör omkonstruera processen inte är ovanliga. Varför vi valt att belysa de olika skolorna beror på att företrädare för dessa ofta påverkar diskussionen och då ibland huvudsakligen utifrån lära snarare än faktiskt behov.

Processynsättet och etableringen av processledning bygger på visionen att "vägen garanterar målet", d.v.s. om man känner målet så kan man bygga en väg (process) som så långt det är möjligt garanterar att man hela tiden är på väg mot och slutligen verkligen kommer till målet (tillfredsställt behov). Vet man inte målet så finns det egentligen ingen anledning att bygga någon väg.

För en process innebär införandet av processledning en rad olika aktiviteter, en översikt ges i bilden nedan där centrala steg framgår. De olika stegen är delvis överlappande och arbetet är delvis också iterativt, d.v.s. det praktiska arbetet förutsätter att man i viss mån går fram och tillbaka mellan olika steg.

169



Figur 7.3 Centrala steg för att etablera processledning.

Det första steget är att *fastställa och definiera processen*. Det innebär att man säkrar information motsvarande den som återfinns i en processspecifikation (se avsnitt 5.4) om exempelvis processens syfte, processens leverans, vad som trigger processen och kunder och intressenter.

Nästa steg är att på ett djupare plan förstå kunder, intressenter och dessas behov, d.v.s. målet som ger vägen existensberättigande. Detta behandlas i kapitel 8, att förstå processen utifrån-och-in. För att kravbilden ska bli komplett måste man även förstå processen uppifrån-och-ned, d.v.s. att förstå processens relation till verksamhetsstrategin, ett perspektiv som belyses i kapitel 9.

När processen är definierad och målet känt så kan man identifiera och beskriva processens utformning; man skapar en processdokumentation som hålls samman och får mening av en processkarta. Mer om detta område finner man i kapitel 10.

Så här långt har man skapat en väg och en struktur att förhålla sig till. Prosesstrukturen blir styrande men också i det korta perspektivet statisk. Nästa steg blir därför att skapa förutsättningar för att styra trafiken (själva arbetet i processen), d.v.s. den dynamiska aspekten. Enkelt uttryckt innebär nästa steg att gå från kundkrav och produktkrav till processkrav, ett centralt **170**steg som kan sägas verkligen handla om att operationalisera processsynsättet. Steget finns beskrivet i kapitel 11.

Har man svarat på frågan "vad är viktigt för processen" så har man en bra grund för att också besvara "vad ska mätas" vilket behandlas i kapitel 12. Mätsystemet måste ses som en central del av det man avser att etablera.

Vid detta stadium har man skapat strukturella förutsättningar för att etablera processen. Det innebär ett förändringsarbete som man i praktiken måste ha beaktat tidigt. Hur etableringen av processen kan gå till finns beskrivet i kapitel 13.

När processen väl är etablerad måste den ständigt förbättras och vårdas. Denna aspekt behandlas också i kapitel 13.

Vem som är involverad i arbetet med att införa processledning och vem som leder det behandlas därefter. Vi nöjer oss här med att konstatera att införandet av processledning vanligen drivs av en processägare (eller motsvarande) men att arbetet förutsätter betydande involvering av "linjen" eftersom dessa måste ses som mottagare av resultatet. Processägarskapet och det samarbete rollen förutsätter behandlas i kapitel 14.

7.3 Karakteristik för "den goda processen"

Längre fram i boken diskuteras analys och design av processer. Det kan emellertid vara på sin plats att redan här diskutera vad som utmärker en bra process. Det kan ses som en komplettering av målbilden för den etablerade processen. Nedan beskrivs vad som utmärker "den goda processen" utifrån fyra nyckelord.

- • *Värde*. Processens design baseras på den struktur av värdeaddrande aktiviteter som behövs för att tillfredsställa kundens behov.
- • *Integration*. Arbetet är gränsöverskridande och antalet överlämningar minimerat.
- • *Tid*. Ledtiden är komprimerad och inte summan av aktiviteternas tid.
- • *Stabilitet*. Oönskade avvikelse från det förväntade resultatet är minimerat.

Ett enkelt sätt att komma ihåg begreppen får man genom att lägga samman de inledande bokstäverna V, I, T och S; vad är det för VITS med din process?

Nedan utvecklas resonemanget kring varför dessa fyra begrepp är centrala.

171

Värde

En bra process domineras av värdeaddrande aktiviteter, d.v.s. aktiviteter som "kunden är beredd att betala för". Det finns åtskilliga processer med en kund som inte betalar för sig men tankeleken speglar likväl vad det handlar om. Värdeskapande aktiviteter är de aktiviteter som leder rakt mot slutmålet, d.v.s. de är helt inriktade på kundens behov. Den goda processen har som en konsekvens inget spill eller slöseri och ett absolut minimum av ickevärdeaddrande aktiviteter.¹

Viktiga utgångspunkter i värdeskapande är realiseringen av processens syfte och "utifrån-och-in"-perspektivet. Eftersom värde skapas utifrån kundens behov och värderingar har vi alltid hävdat detta perspektiv som grunden för processynsättet.²

Värdebegreppet är för övrigt också centralt i Lean-konceptet.

Integration

Integration handlar i detta fall mer om processens användning och relation till organisationsstruktur, och om tillhörande roller och kompetenser, än om processdesignen i sig självt. En integrerad process hindras inte av eventuella gränser den passerar och har inte heller utformats med hänsyn till dessa. Motsatsen driver ett behov av icke-värdeaddande aktiviteter. Överlämningar – d.v.s. när någon annan övertar ansvaret för eller genomförandet av nästa aktivitet eller steg i en process – fragmenterar människors perspektiv och processens utformning. De icke-värdeaddande aktiviteterna används ofta för att "klistra" samman processen.

Det kan finnas många orsaker till överlämningar:

- Den funktionsorienterade organisationen i sig och den uppdelning av arbetet den leder till skapar automatiskt "onödiga" överlämningar mellan organisatoriska enheter.
- Motsvarande gäller den fragmentering av processerna som den funktionsorienterade organisationen skapar. Överlämningar uppstår mellan individer/roller.**172**
- Bristen på helhetssyn kan leda till onaturliga överlämningar och risk för dubbelarbete eller omarbetning. Det förtjänar också att nämnas att ett begränsat och lokalt perspektiv gör de flesta aktiviteter relevanta – även sådana som i ett helhetsperspektiv kan betraktas som slöseri.

Integrationen ökar om:

- en person (motsvarande) utför många aktiviteter
- ett team har ansvar för hela processen
- information delas.

Integration av processen förutsätter inte en förändrad och processorienterad organisationsstruktur men underlättas av det.

Tid

Det finns en mängd skäl till att reducera ledtider³:

- Viktig konkurrensfördel – kunderna förväntar sig korta svarstider och vänder sig gärna till leverantörer som kan uppvisa sådana.

- Högre *vinstmarginal* – kunder är beredda att betala för snabbare service; inte minst för att man själv ofta tjänar på det.
- • *Kostnadsreduktioner* – tid är som bekant pengar.
- • Bättre *kvalitet* – man har inte råd att göra fel och inte tid att rätta till eventuella fel.
- • Högre grad av *innovation* – man kan t.ex. snabbare ta in nya komponenter i sin produkt eller snabbare anpassa sig till nya metoder. Dessutom skapas en mentalitet av tidsfokusering.
- • Större *flexibilitet* – prognosberoendet reduceras.
- • Triggar *samarbete* – vikten av en felfri process ökar i betydelse.
- • Medger konkreta *mål* – tid är lätt att ange, mäta och kommunicera.

Fördelarna med kort ledtid är så betydande att ledtidsreduktion är ett relevant mål utan att en analys specifikt pekat på detta.

173

Stabilitet

Ett huvudmål för Six Sigma är stabilitet eller frånvaron av variation, ett mål som man ärvt från grunderna i statistisk processtyrning. Stabilitet kan sägas vara ett grundläggande mål som behandlats av många. Schonberger (1986) har i boken World Class Manufacturing uttryckt det som: "A universal goal is variability reduction. Variability of what? Why, of everything. Variability is a universal enemy." Boken är gammal men betydelsen av stabilitet är oförändrad.

Den universella fienden instabilitet eller oönskad variation orsakar många skadliga effekter (Ljungberg och Larsson, 1995):

- Längre köer.⁴
- Kompensering av processanvändare, d.v.s. man skapar egna buffertar eller ökar kraven för att vara säker på att saker och ting ska fungera.
- Varierande kvalitet och tillfredsställelse. Då kvalitet är att möta kundens krav och förväntningar innebär varierande resultat också varierande kvalitet och bristande kundtillfredsställelse.
- Mindre utrymme för flexibilitet. Flexibilitet är av värde i alla processer. Variationer förbrukar utrymmet för flexibilitet av interna skäl och inget blir kvar för att hantera variationer som har sin grund i kund och omvärld.
- Stress och konflikter p.g.a. saker som inte fungerar.

Att stabilisera en process ger ofta oväntat stora effekter. Förklaringen utgörs till stor del av det faktum att en instabil process uppvisar ofta stokastiska egenskaper vilket gör den svårbegriplig.

174

Blank sida

175

KAPITEL 8

Förstå processens kund

8.1 Att praktisera utifrån-och-in

En process får sitt existensberättigande från en kund och dennes behov. Att arbeta med verksamhetens processer förutsätter att man vill och kan se den egna verksamheten utifrån-och-in. Som synsätt är denna ambition väl inbyggd i processområdet, likväl återspeglas detta för lite i olika organisationers praktiska tillämpning.

Att identifiera kunder och deras krav kan erbjuda en rad svårigheter där risken är stor att man får svar endast på det man frågar efter och dessutom får man svar som man frågar. Olika kundgrupper kan ha olika syn och krav på en och samma produkt. Den som tillverkar en lite exklusivare cykel kanske är övertygad om att det är just en cykel man säljer till alla kunder. Med full insikt om kundernas syn på cykeln kanske man finner att en del kunder i första hand köper ett transportmedel, en del ett träningsredskap och en del en statussymbol. En och samma cykelmodell kommer då att betraktas på förhållandevis olika sätt av olika kundgrupperingar och även kravställas olika. Om leverantören inte har full medvetenhet om att dessa grupperingar finns så kommer man heller inte att samla helt relevant information om kunderna och deras behov.

Ett annat exempel kan hämtas från bilindustrin. Anta att ett landsting köper 40 vita Volvo V70, gärna bantade till ett absolut minimum av utrustning och finesser. Man söker i första hand ett pålitligt fortskaffningsmedel och ett lågt pris prioriteras högt. En annan kund är bilentusiast och köper den mest exklusiva varianten av samma bilmodell och väljer utrustning som ger den ett pris 100% högre än de vita landstingsbilarna. Leveransen till landstinget är odramatisk, de konstaterar att de fått vad de beställt, ett antal vita bilar i basutförande. När bilentusiasten hämtar sin bil är den framställd på bästa plats i utställningshallen och det är en viktig dag för köparen som begeistrad granskar sin nya bil. Han, för det är troligtvis en man som omdefinierar transportmedlet till en statussymbol, granskar lackens glans och ytjämnhet, studerar dörrar och huvars passning och orienterar sig i bilens alla finesser. Förväntan ligger långt över den som landstinget hade. Utmaningen för leverantören är att samtliga produkter är tillverkade i en och samma process, de mest krävande kunderna sätter i detta fall standarden för processens prestanda.

Underförstått i diskussionen ovan är att processen har en extern betalande kund. Det finns självfallet också andra fall, t.ex. då processen har en intern kund eller då kunden är mera diffus och svår att finna en helt representativ företrädare för. Det senare kan gälla bl.a. offentlig sektor (t.ex. kunden till en park, en teaterföreställning eller sjukhusvård). Den lättaste kunden att nå och förstå torde vara den interna eftersom denne har möjligheter att mera direkt redogöra för behov och ställa krav. I en s.k. representativ demokrati, som vi i västvärlden lever i, är det tänkt att våra valda politiker ställer kraven för vår räkning – åtminstone på en övergripande nivå. Viktiga detaljkrav i exempelvis en vårdprocess bör man på något sätt söka hos patientkollektivet.

Om en huvudprocess i sin helhet är föremål för utveckling av mått, innebär det att nästföljande process, huvudprocess eller stödprocess är att betrakta som kund. På samma sätt är en stödprocess leverantör till en eller flera processer vars krav måste vara kända. Det innebär med andra ord att själva processarkitekturen i sig kan vara utgångspunkt för att identifiera kunder och intressenter i övrigt och därmed viktiga kravställare. Detta har vi inte behandlat tidigare, hur processarkitekturen kan vara utgångspunkt för att identifiera intressenter och kunder.

Det primära i ett kund-leverantörsförhållande är, som tidigare nämnts, det värdeskapande som gemensamt åstadkoms för kunden. Det är därför viktigt att rent praktiskt ta reda på och ta hand om kundens aktuella värderingar i olika avseenden – och vilka förändringar som kan skönjas – för att skapa en uppfattning om hur kunden ska bli tillfredsställd. Noterbart är också att kunden själv inte alltid är den som "vet bäst" t.ex. ifråga om vilken mer specifik produkt som tillfredsställer aktuella behov och önskemål. Detta kan enkelt förklaras med att leverantören torde ha bäst överblick över vad som finns att tillgå på marknaden, liksom vad som är på gång.

Eftersom de enskilda, externa och betalande (potentiella) kundernas differentierade behov, krav och värderingar kanske är de svåraste att identifiera och specificera i aggregerad form har vi valt att fördjupa oss i detta. I tillämpliga delar gäller motsvarande för andra typer av kunder.

Flint m.fl. (2002, 2005) har i sina studier av kunddrivna innovationer inom logistikområdet identifierat olika typer av processer som tillsammans ger en förståelse och ett lärande för att skapa nya produkter eller tjänster och därmed stärkt konkurrenskraft. Dessa processer kan även användas mer generellt för att inte bara skapa kunskap om kundens värderingar utan också om hur denna kunskap ska omsättas i praktisk handling. För att uppnå rätt organisatoriskt lärande om kunden föreslår Flint m.fl. att det krävs processer för att (artikelns begrepp inom parentes):

- lyssna till kundens röst (customer intimacy)
- göra organisationen mottaglig för kundens röst (setting the stage)

- använda kundens röst (internal negotiation).

Vi har låtit indelningen ovan ge struktur åt detta kapitel. Inom varje avsnitt ges exempel på hur man kan gå tillväga. Det är dock inte vår avsikt att ge en komplett bild av hur man fångar kundens röst. För ytterligare information hänvisar vi till litteratur med detta fokus, exempelvis Sörqvist (2000).

8.2 Lyssna till kundens röst

När det gäller att skapa förståelse för kunden så finns det en väldigt enkel grundprincip som alltför ofta förbises: gå till källan! I stället för att gissa vad kunden vill, lyssna på interna uppfattningar eller utgå ifrån gammal information så bör man konfrontera verksamheten med oförvanskad och aktuell information direkt från källan. Att möta kunden på olika sätt är inte alls svårt. Ur ett praktiskt perspektiv är det ännu enklare när kunden finns i den egna organisationen. För en del processer är kunden faktiskt någon som sitter på våningen under eller i huset intill, likväl avstår man ofta ifrån att faktiskt fråga och sedan lyssna. Det är symptomatiskt att man i många organisationer heller pratar *om* än *med* kunden.

I många verksamheter upplever man kanske att man redan vet mycket om kunden och att man dessutom träffar kunden ofta. Det är dock inte säkert att många olika typer av möten med kunden fullt ut skapar förståelse för kundens behov eftersom detta kanske helt enkelt inte låg i syftet. Ibland träffar man kunder för att göra upp en affär eller skapa en överenskommelse, då spelar båda parter sin respektive roll för att få till stånd bästa möjliga uppgörelse. Kommunikationen är sannolikt inte helt öppen. Vid ett annat tillfälle träffar man kanske kunden för att denne vill göra en reklamation. Ytterligare en variant av mötesform är den som sker under mera lätsamma former som en del av kundvården. Interaktionen med kunden kan vara betydande utan att det förekommer ett enda samtal som får ta tid och gå på det djup som förståelse ofta kräver. Inte heller görs någon form av systematisk dokumentation, som kan bidra till att utveckla och sprida kunskap.

178

Även om att *lyssna* är en grundförutsättning så är syftet att *förstå*. Som tidigare påpekats borde det populära uttrycket VOC (Voice of the Customer) kompletteras med MOC (Mind of the Customer). Henry Ford lär ha sagt att "om jag frågat kunderna vad de vill ha så hade de sagt snabbare hästar". Att den konservativa bilindustrin sedan ägnat sig åt att bygga "snabbare hästar" i 100 år är en annan historia. Kunden kan kanske inte föreställa sig hur hennes behov kan tillfredsställas i framtiden. Samtidigt är det ett exempel på att VOC och MOC inte är samma sak. Citatet från Ford kan låta insiktsfullt men kanske är det inte rätt att fråga kunderna "vad de vill ha". Nöjer man sig med att fråga efter VOC så blir det också allt man får höra.

Med "lyssna till kundens röst" avses processer och aktiviteter för att på olika sätt stå så nära kunden att kundens röst hörs och att då också vara villig att lyssna till den för att skapa nödvändig förståelse. Man kan också tala om relationsskapande processer. Med hjälp av dessa kan man få kunskap om inte bara vad kunden säger utan också vad kunden menar, hur kundens värderingar ser ut och vad som kan förväntas framöver. Inga svar gäller för evigt. Tills motsatsen är bevisad, bör man utgå ifrån kort hållbarhet för den information man samlat.

Som exempel på sätt att lyssna till kundens röst kan nämnas:

- *Kundgrupper.* Här kan man tänka sig paneler eller fokusgrupper med speciellt utvalda kunder, som är strategiskt viktiga eller på något sätt representativa. Med fokusgrupp menas en delvis strukturerad gruppintervju. Genom seminarier och presentationer kan man också få ut information. Kundgrupperna kan vara temporära eller mera beständiga över tiden.
- *Djupintervjuer.* Sådana kan läggas upp på olika sätt och genomföras vid ett enstaka tillfälle alternativt vara återkommande för att därmed skapa en bild av utvecklingen. Utvalda kunder ser det med stor sannolikhet som positivt att få delta med tanke på det ömsesidiga informationsutbytet och möjlighet till påverkan.
- *Enkäter.* För att få en mer allmän, nyanserad och kvantitativ bild av kundens värderingar kan man skicka ut en enkät. Det är dock inte helt problemfritt och ofta är svarsfrekvensen låg.
- *Observationer.* Man kan på ett målmedvetet sätt studera kundens handlingar i olika situationer eller vad som händer ifråga om förändringar i kundföretaget (t.ex. organisationsstruktur och processutveckling).
- *Uppdragsforskning.* Det går att anlita t.ex. forskningsinstitut för att ta fram önskad information.¹⁷⁹
- *Analys av internt tillgängligt material.* Som exempel kan nämnas reklamationer, genomförda kundundersökningar med hjälp av frågeformulär och information från säljare.
- *Analys av externt material.* Det kan gälla industristatistik, rapporter om trender och branschtidningar.

Oavsett metod är det en bra tumregel att fortsätta att ställa frågor tills man är förmögen att uttrycka kundens röst på ett sätt som upplevs kvantifierbart. Det är en bra indikation på att man uppnått en viss precision och förståelse. Det är inte lätt att gå till handling baserat på uttryck som "snabb leverans", "hög kvalitet" eller "rätt tid". Enklare blir det med uttryck som "leverans inom tre dagar från orderbekräftelse", "korrekt antal och inga skador" eller "leverans inom +/- 3 timmar från avtalad tid". Därmed inte sagt att alla

frågor går att driva lika långt eller att man inte kan acceptera kundbehov som är svåra att kvantifiera.

8.3 Gör verksamheten mottaglig för kundens röst

Forskningen som genomfördes av Flint m.fl. (2002) visade också att den omgivning, i vilken man arbetade, var viktig när det gällde att utveckla kunskap om kundvärderingar. Med "setting the stage" menas åtgärder som har till syfte att göra såväl kund som leverantör "bekväma" med att skapa kunskap om kundvärderingar och att omsätta dessa i praktiken; att göra verksamheten mottaglig för kundens röst. Som exempel kan nämnas:

- *Skapa en innovativ och kundorienterad kultur.* Även om detta i första steget avser leverantören, kan denne också bidra till att gemensamt med kunden skapa en sådan kultur.
- *Skapa en attraktiv "tillflyktsort" för kunden.* Det kan gälla platsen man väljer för ett seminarium eller en konferens, hur kunden tas om hand och kan känna sig positiv och avspänd och vilka andra kunder som han träffar samtidigt.
- *Skapa system för hur information ska fångas, förädlas och presenteras.* Marknaden erbjuder idag en rad kvalificerade CRM-system (CRM – Customer Relationship Management).
- *Anställ och utveckla personal som är kundorienterad och har förmåga att lyssna.* Det gäller att medvetet skapa och sprida en önskad företagskultur. Ett inte ovanligt sätt att bidra till kundorientering är att rekrytera personal, som arbetat på kundsidan.

180

8.4 Använda kundens röst

För att kunskapen om kundernas värderingar och förändringar i önskemål ska accepteras och genomsyra den egna organisationen krävs processer och åtgärder för interna överläggningar med syftet att skapa förutsättningar för och sätt att använda kundens röst. Annars är det svårt att få kunskapen omsatt i praktiken. Som exempel på utgångspunkter för denna typ av processer kan nämnas:

- *Val av vilken information som ska spridas i organisationen, hur det ska ske och till vem samt eventuell bearbetning av informationen etc.*
- *Analys av hur kundernas värderingar kan påverka den egna organisationen.*
- *Utveckling och "försäljning" av idéer internt.* Det går inte att bortse från det motstånd mot förändringar, som alltid finns.

Vad som sagts ovan avseende kunder kan i tillämpliga delar också avse andra intressenter.

Hur information samlas in är naturligtvis beroende av vad den ska användas till, vilken tillförlitlighet man är i behov av samt tillgången på tid, pengar och andra resurser. Helt oavsett detta kan det finnas faktorer att ta hänsyn till och hantera, exempelvis:

- *Representativitet*. Kan t.ex. en enskild inköpare representera ett helt kundföretags värderingar i skilda avseenden?
- *Tillförlitlighet*. Kan det exempelvis tänkas att informationsgivaren p.g.a. egenintresse eller bristande kunskap ger vinklad eller felaktig information?
- *Affärsintresse*. Om en affär är nära förestående kanske informationen avpassas för att tjäna som en del i en förhandling.
- *Undersökningsfel*. Det kan vara felaktigt ställda frågor, missförstånd, felaktig statistisk analys, felaktigt urval av undersökningspopulation, bortfall av svar m.m.
- *Tolkningsfel*. Det finns alltid en risk att insamlad information tolkas på ett felaktigt sätt.
- *Förväxling av fakta och tyckande*. Därmed inte sagt att fakta alltid är bäst eftersom kunder inte sällan baserar sitt handlande på tyckande.

Kundernas förväntningar kan spela en avgörande roll för hur de beskriver vad som skapar värde för dem. Förväntningarna kan påverkas av tidigare **181** erfarenheter, vilket rykte leverantören eller varumärket har, den aktuella produktens eller tjänstens betydelse för kunden eller den reklam kunden "utsätts för" från leverantörsmarknaden.

Ett inte ovanligt problem är att leverantören inte förstår varför kunden har ett visst önskemål. Det kan bero på att det är kundens kunder i ett eller flera led bakåt som representerar de verkliga behoven.

I kapitel 11 behandlas mera konkret hur kundens (och övriga intressenters) röst används för att bestämma processkrav.

182

Blank sida

183

KAPITEL 9

Förstå processens relation till verksamhetsstrategin

9.1 Att praktisera uppifrån-och-ned

Det är inte bara en viss process som måste vara ändamålsenlig och effektiv. Även organisationen och dess verksamhet måste totalt sett vara ändamålsenlig och effektiv. Vi har tidigare beskrivit hur kundbegreppet skiljer sig beroende på om man anlägger ett organisations- respektive ett processperspektiv. I kapitel 8 använde vi oss av ett processperspektiv.

För att få en komplett kravbild för processen måste denna bild kompletteras med ett organisationsperspektiv. Man kan också säga att det horisontella utifrån-och-in-perspektivet måste kompletteras med ett uppifrån-och-ned-perspektiv. Verksamheten har olika processer, olika kunder och dessutom skilda typer av kunder. Verksamhetens strategi måste på olika sätt återspegglas i kravbilden för olika processer. Detta diskuteras nedan.

Perspektivet uppifrån-och-ned är inte väsensskilt eller i motsatsförhållande till utifrån-och-in. Kundens perspektiv präglas av en viss kortsiktighet; man har behov som man vill ha tillgodosedda i nutid. Kunden kan mycket väl ha en långsiktig relation med sin leverantör men detta påverkar behovs- och kravbild i mycket ringa omfattning. Medan kunden är intresserad i första hand av att få sina behov tillgodosedda idag måste leverantören även ta ansvar för verksamhetens långsiktiga överlevnad.

En evig utmaning är att integrera varför, vad och hur. Arbetet måste påbörjas på huvudprocesskartenivå. Processerna ska bidra till att operationalisera vad som beskrivs i verksamhetsidé, strategi, affärsplan eller andra motsvarande dokument. Förbiser man processerna, eller misslyckas, är det en avgörande möjlighet som går en förbi.

Perspektivet till trots har vi försökt avgränsa oss från att gå djupare i beskrivningen av närbesläktade områden såsom strategiimplementering eller målnedbrytning.

184

9.2 Från verksamhetsmål till processkrav

Det finns mycket skrivet om målnedbrytning. Gemensamt för alla metoder kan sägas vara att de alltid bygger på någon form av stegvis nedbrytning. Man kan inte gå direkt från verksamhetsstrategi till processkrav eller processmål.

Ordvalet kan vara lite olika; vi har valt följande begrepp (i linje med avsnitt 4.3), som också representerar en nivåindelning:

- verksamhetsstrategi
- processtrategi
- kritiska framgångsfaktorer
- processkrav.

Med kritiska framgångsfaktorer menas sådana faktorer som är viktiga för att processens strategi ska uppfyllas. Man kan skilja på sådana, där nivån är avgörande och sådana, där en viss nivå måste uppnås.

Det är vanligt att bryta ned verksamhetens strategi i funktionella strategier, d.v.s. strategier som anger inriktning för organisatoriska enheter, vilka med ett mera "processorienterat" språk skulle kunna kallas resurs- eller kompetenscentra. Som exempel kan nämnas inköpsstrategi, HR-strategi.

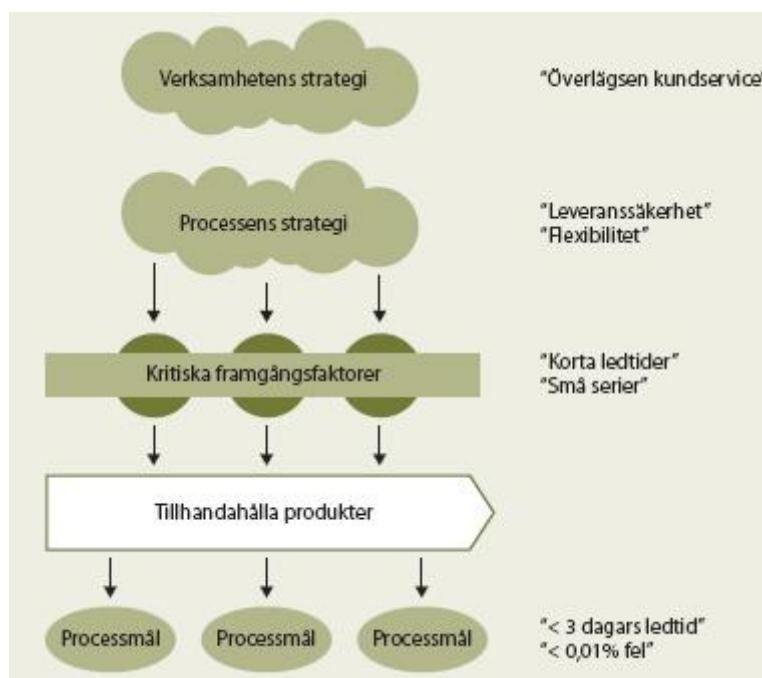
Här finns med andra ord en beröringspunkt med verksamhetens ledningsprocesser som bör anpassas så att de bidrar till styrningen av huvud- och stödprocesser. I figur 9.1 exemplifieras hur en målnedbrytning kan och bör göras stegvis. Figurens nivåindelning må vara principiellt enkel, men det är inte lika enkelt att genomföra rent praktiskt. Det krävs diskussion baserad på god förståelse för verksamheten och dess mål.

Givet förståelsen för en aktuell process och dess syfte och strategi gäller det att:

- Identifiera någon form av grundnivå, d.v.s. faktorer och nivåer på dessa som kan uppfattas som naturliga för att vara med i t.ex. konkurrensen om en kund. Inom försäljning brukar man tala om orderkvalificerare.
- Identifiera de framgångsfaktorer som ger särskilda fördelar eller differentierar (när så är viktigt – det gäller kanske inte stödprocesser). Inom försäljning brukar man använda begreppet ordervinnare.

När man vet vad som är viktigt gäller det att utforma mål för vad processen ska prestera avseende de olika faktorerna.

185



Figur 9.1 Exempel på nivåuppdelning från verksamhetsstrategi till processmål.

186

Blank sida

187

KAPITEL 10

Kartlägga och visualisera processer

10.1 Varför kartläggning av processer?

Arbetet med att beskriva processerna brukar benämñas processkartläggning. Anledningen till att begreppet kartläggning används är att det bästa sättet att förmedla processernas syfte, uppbyggnad och utseende är att rita kortor över dem.

Genom att beskriva verksamheten med hjälp av processkortor, kan man på ett lättförståeligt sätt förklara hur organisationens olika delar är relaterade till varandra och hur de samverkar för att skapa värde för kunden. Detta innebär att kunden på ett naturligt sätt ingår i beskrivningen av verksamheten. Hur verksamhetens olika delar samverkar för att tillfredsställa kunderna har traditionellt döts bakom den funktionsorienterade beskrivningen av verksamheten. Man kan därför säga att kartläggningsarbetet innebär att de förut osynliga processerna synliggörs.

Den verklighet organisationer idag agerar i är komplex, vilket avspeglar sig i att processerna under årens lopp ofta inom många organisationer tillåtits bli alltmer "vildvuxna". Arbetsmetoder och rutiner som en gång i tiden var helt logiska och naturliga, har efterhand korrigerats och justerats för att anpassas till förändrade förutsättningar. Dessa korrigeringar har dock många gånger gjorts utifrån ett internt och funktionsavgränsat perspektiv vilket har lett till att verksamheten i många fall inte längre kan betraktas som särskilt logiskt utformad. Vissa rutiner och arbetsmetoder kan verka rationella endast betraktade ur perspektivet av en liten del av verksamheten. Aktiviteter som utförs inom en del av verksamheten påverkar dock i sin tur aktiviteter inom många andra delar av organisationen. Om inte alla förstår kopplingen mellan de olika aktiviteterna kan problem uppstå. Det är ofta först i och med kartläggningen som sambanden mellan aktiviteter i olika avdelningar och funktioner upptäcks och förstås.

Komplexiteten i processerna har tillsammans med den funktionsorienterade indelningen av arbetet lett till att väldigt få individer inom en organisation har full förståelse för hur processerna inom hela organisationen ser ut. De 188 anställda kan ha en god uppfattning om den egna lilla delen av verksamheten men få kan se helheten. Den klara avgränsningen mellan uppgifterna har tyvärr också lett till att många funktioner, såväl som personer, mer eller mindre automatiskt avskrämt sig från kundernas krav. Personer som inte kommer i direkt kontakt med kunderna har därför

haft svårt att se hur deras arbete påverkar kundtillfredsställelsen vilket resulterat i att man avskärmat sig än mer.

Murarna inom en organisation gör det också svårt att identifiera förbättringar för helheten. I stället initieras diverse förbättringsåtgärder inom varje funktion eller avdelning, vilket leder till suboptimering av verksamheten i stort. Eftersom alla funktioner inte känner till och förstår kundernas krav, finns det dessutom stor risk för att förändringarna går stick i stäv med kundernas egentliga önskemål. Processkartor spelar därför en mycket viktig roll eftersom de visualisera organisationens processer och dessas värdeskapande. När processerna blir synliga är det lättare för varje enskild anställd att se hur det egna arbetet passar in i helheten. Detta minskar risken för att vidareutveckling av arbetet slutar i suboptimering.

Kartan kan även vara till tankemässig hjälp för de som arbetar i processen. Visualiseringen av hur det egna arbetet passar in i processen underlättar förståelsen för processtänkandet i stort. Personer som tidigare varit skeptiska till processynsättet omvänts ofta när de ser hur detta synsätt kan appliceras konkret på deras vardagliga arbete. Kartläggningen förmedlar sig att personalens fokus flyttas till processens prestanda och att den funktionsorienterade organisationen blir mindre viktig. Detta underlättar samarbetet mellan enheter vilket kan leda till förbättringar i sättet att arbeta. Små förbättringar skapar engagemang vilket möjliggör större och mer genomgripande förändringar av processen.

Det är viktigt att inse att kartläggningen inte i sig innebär några stora förbättringar av processen. Kartläggningen är endast det första steget i det omfattande arbetet med att etablera och utveckla verksamhetens processer. Kartorna skapar en stabil grund för utveckling av verksamheten eftersom de underlättar mätning och analys av processerna. Även om vissa förbättringsmöjligheter går att identifiera redan när processerna kartläggs, är det först när de analyseras på ett djupare plan som det går att skapa grundlig förståelse för hur de fungerar. Utifrån analysen går det sedan att identifiera ett antal för processens prestanda mer genomgripande förbättringsmöjligheter.

Kartläggning är en nödvändig början på arbetet med att etablera och utveckla processerna i och med att kartorna exempelvis möjliggör:

- en gemensam syn på hur verksamheten i sin helhet fungerar
- förståelse för vad som skapar värde för kunderna**189**
- förståelse för vad processynsättet innebär för den egna organisationen
- etablering av processerna
- mätning och styrning av processerna

- förbättring av processerna.

Kartläggningens betydelse gör att den bör genomföras på ett tidigt stadium. Oavsett ambitionsnivå och framtida planer är kartläggning ett av de absolut första stegen.

Till processkartan kan ytterligare information knytas så att man får en komplett processdokumentation till nytta för såväl de som arbetar i processen som de som styr och utvecklar den. Detaljer kring detta återfinns på andra ställen i boken.

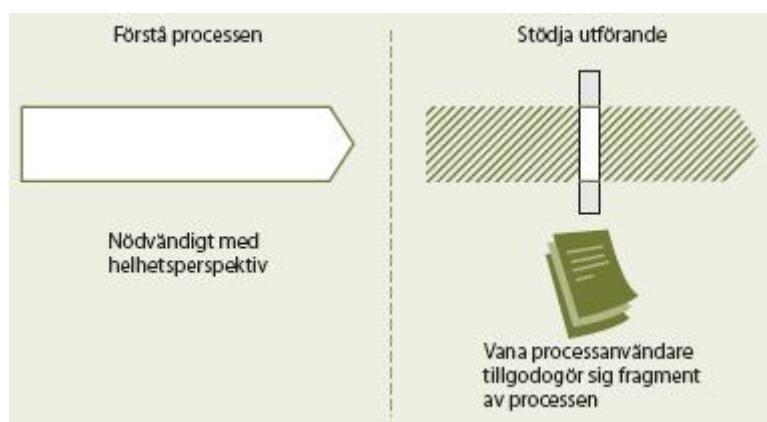
10.2 Processdokumentationens intressenter och användningsområden

En tydlig bild av vad man ska använda processkort och övrig processdokumentation till gör det enklare att förstå vad som bör utmärka en processkarta och vad man måste tänka på när man tar fram den. Det finns två grundläggande och väsentligt olika användningsområden för en processkarta. Det ena fallet handlar om att *förstå* processen. Exempel på situationer när förståelse är ett centralt delmål är:

- Introduktion av nya medarbetare. "Välkommen till oss, så här arbetar vi".
- Analys och förbättring av processen. "Idag ska vi tillsammans analysera hur processen kan förbättras".

När förståelsen är viktig är det ett krav att man kan se hela processen på en gång och att den presenteras på ett sammanhållet sätt, inte som lösa bitar. Det andra fallet för användning av processdokumentation är för att *stödja* ett operativt utförande av processen. I det här fallet får man anta att medarbetaren redan introducerats i processen och har nödvändig förståelse för den. Medarbetaren varken behöver eller vill se hela processen utan söker i stället precis den information som behövs just nu som stöd för utförandet av en viss aktivitet. Då vill man snabbt kunna klicka sig fram till exakt det man behöver. Att man bara tittar på en del av processen är en del av finessen och det finns ingen risk med detta då man redan har nödvändig förståelse för den. Tillgänglighet och relevans blir avgörande krav på det man för tillfället söker.

190



Figur 10.1 Processdokumentationen används i två helt olika fall.

De båda fallen, *förstå processen* och *stödja utförande*, ställer helt olika krav på hur processdokumentationen presenteras och tillgängliggörs.

Processkartläggning kräver att man *först* illustrerar och skapar förståelse för hela processen och att man *sedan* skapar en IT-lösning som medger inte bara presentation av helheten utan också processens delar. De flesta organisationer förefaller dessvärre ha tagit sikte på i första hand *stödja utförande* vilket gett fragmenterade processbeskrivningar i två dimensioner. Horisontell fragmentering får man om man styckar processen från behov till tillfredsställt behov i flera delar, ofta utgående ifrån A4-papperets storlek. Vertikal fragmentering får man om man har för många nivåer av detaljeringsgrad.

Att redan från början skapa fragmenterade processbeskrivningar är förödande. Vi har sett alltför många exempel på att en fragmenterad processdokumentation inte går att integrera till en helhet. Ofta stämmer inte gränssnitten från del till del eller från detaljeringsnivå till detaljeringsnivå. Man får en hög med pusselbitar som inte verkar komma från samma helhet, att få en samlad bild är omöjligt. Ofta ökar graden av fragmentering efterhand eftersom det blir enkelt att justera olika delar av processdokumentation utan hänsyn till helheten.

Att först förstå processen och sedan skapa en lösning för att stödja utförandet av den är en förutsättning rent praktiskt för kartläggningen men också intellektuellt för individen. Att förstå processen kan för medarbetaren innebära att man kan svara på frågor såsom:

- Varför existerar processen?
- Vilken är min roll?**191**
- Hur bidrar mina arbetsuppgifter till värdeskapande och kundtillfredsställelse?
- Vem behöver jag samarbeta med och på vilket sätt?
- Hur kan processen förbättras?

Förstår man svaren på denna typ av frågor så blir det också meningsfullt att söka svar på frågor mera direkt relaterade till själva utförandet av arbetet:

- Hur ska mina aktiviteter utföras?
- Hur ska kvaliteten i mitt arbete säkras?
- Vilken vägledning finns som är relevant för det jag gör just nu?

Det är, som vanligt, *varför* och *vad* som ger *hur* mening. I den moderna organisationen överträffar medelmåttiga katedralbyggare förstklassiga stenhuggare ¹.

Ytterligare en intressent i processdokumentationen är linjechefen. Dennes intressen i processdokumentation är delvis en spegling av medarbetarens användning:

- förstå processen
- introducera nya medarbetare
- förstå och förklara behov av förbättring
- säkra kvalitet och effektivitet.

Man bör notera att linjechefs samliga intressen i processkartorna kräver att man kan presentera processkartan integrerat för ökad förståelse.

Ytterligare en viktig intressent är processägaren, som har olika användning för processdokumentationen:

- som underlag för hur processen fungerar
- som ramverk och struktur att relatera styrande och stödjande dokument till
- som utgångspunkt för att förse processen med ett ledningssystem
- för att skapa och värdera förslag till förbättringar
- som stöd vid implementering och kommunikation av förbättringar.

192

En bra processkarta som verkligen illustrerar värdeskapandet "från hungrig till mätt" (en mera detaljerad bild av vad som är en "bra processkarta" följer i slutet av kapitlet), kan tillgodose behoven hos ytterligare en rad olika intressenter. Om en fullvärdig processkarta presenteras så är det tänkbart att få exempelvis följande kommentarer:

- HR-chef: "Vi ska just börja analysera vilka kompetenser som krävs i processen och se över rollerna, kartan blir en utmärkt utgångspunkt."
- Ekonomichef: "Vi måste börja följa kraven enligt SOX². Vi ska inte göra samma misstag som många andra och skapa nya processkartor för just detta ändamål."
- IT-chef: "Nu får vi verkligen förutsättningar att skapa en bra IT-lösning för processen."
- Kvalitetschef: "Den här kartan ska givetvis användas för vårt ledningssystem, det blir en klar förbättring av hur vi strukturerar all dokumentation till processen."
- Inköpschef: "Vi eftersträvar en allt större integration med våra leverantörer. Diskussionerna kommer att bli konkretare med hjälp av kartorna."
- Logistikchef: "Äntligen kan vi relatera materialflödet till värdeskapandet."

- Förvaltningschef: "Nu kan vi se var i processen det finns information som ska arkiveras så att vi uppfyller Riksarkivets föreskrifter." ³

För att fullt ut tillgodose behoven hos olika intressenter kan man behöva addera ytterligare information till kartan såsom vilket IT-stöd som används eller vem som utför en viss aktivitet. De flesta programvaror medger att detta görs i olika lager ⁴ som kan tändas och släckas efter behov. Om detta inte räcker till så kan man ha olika varianter av processkartor men alla varianter måste utgå ifrån samma processbeskrivning och samma processtruktur. På liknande sätt kan man på olika kartor över Sverige vilja illustrera olika **193** perspektiv. Exempel på olika tematiska kartor är ekonomisk karta, politisk karta och väderkarta. Oavsett vilket tema som visas så ligger dock Stockholm, Malmö och Vättern där de ligger.

Ett vanligt använt exempel på processkarta som bara belyser ett perspektiv och som gör det på ett eget sätt är så kallade swimlanes eller simbanor. Varje simbana representerar en roll eller en organisatorisk enhet och sedan låter man processen vandra mellan simbanorna beroende på vem som utför den specifika aktiviteten. Det finns en rad nackdelar med simbanor:

- Organisationen kan inte ha en bild för varje efterfrågat perspektiv eller intressent då detta skapar både slöseri och förvirring (Malmö, Stockholm och Vättern är nu flyttade.)
- Simbanor förstärker det funktionella tänkande man vill ifrån. Silorna läggs in i kartan.
- Processkartan ska vara oberoende av organisationsstruktur. En omorganisation eller nya roller ska *inte* betyda att några processkartor behöver ritas om. Likaså är det inte rimligt att processkartan blir olika till utseendet beroende på i vilken ordning man råkar fördela simbanorna till de olika rollerna.
- Simbanor tar bort fokus på *varför, vad och för vem*, helt enkelt för att detta är underordnat *av vem*.

Framför allt fungerar metoden bara för enkla processer. En större och mer komplex process som involverar många roller är omöjlig att illustrera med hjälp av simbanor. Att många ändå lyckas beror på att man varit beredd att göra väsentligt våld på framställningen av processen i viljan att fylla i mallen. Man finner det man söker, även när det man söker inte finns. Simbanor attraherar troligen många för att det är ett sätt att illustrera processer som i mångt och mycket representerar ett funktionsparadigm där exempelvis frågor som "vilken organisatorisk hemvist har jag" eller "vems är felet" är viktiga.

Självfallet är det viktigt att ha svar på frågan *vem* men det kan man illustrera på både enklare och bättre sätt, exempelvis genom att lägga symboler under respektive aktivitet.

10.3 Processdokumentationen som strukturkapital

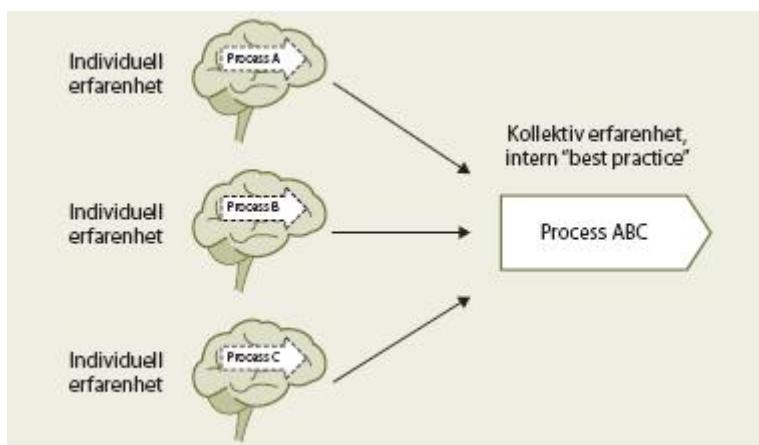
När det i ekonomiska sammanhang talats om kapital har man traditionellt i huvudsak tänkt på det fysiska och finansiella kapitalet. I balansräkningen för ett företag vägs exempelvis omsättnings- och anläggningstillgångar mot skulder och eget kapital.

194

Mer och mer spelar emellertid det *intellektuella kapitalet* en avgörande roll – inte minst p.g.a. tjänsteproduktionens ökade betydelse på bekostnad av varuproduktionen. Intellektuellt kapital kan delas in i human-, struktur- och kundkapital varav det senare ofta ses som en del av strukturkapitalet. Med *humankapital* menas människors kunskaper, färdigheter och "andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom bl.a. utbildning" (Nationalencyklopedin). Även hälsa tas med ibland (Wikipedia). Med *strukturkapital* menas organisationens kompetens i form av dokumentation (manualer, databaser), bransch- och marknadsinformation, delad kunskap och olika immateriella tillgångar (patent, kontrakt). Begreppet delas ibland upp i en intern och en extern del (Wikipedia) där den förra kan bestå av t.ex. arbetsprocesser, kunskapsdelning, patent, uppfinningar, styrinstrument m.m. och den senare av t.ex. varumärke, kund- och leverantörsrelationer, nät av samarbetspartners m.m. Genom att bygga upp och utveckla strukturkapitalet kan en organisation skapa en långsiktig och lönsam tillväxt samt stärka sin konkurrenskraft. Det kan sägas utgöra grunden för organisationens framtida värdeskapande.

Svårigheten att redovisa och värdera det intellektuella kapitalet i en organisation beror inte minst på att humankapitalet är den enskilde individens egendom. Icke desto mindre är det av avgörande betydelse för organisationens kreativitet och överlevnadsförmåga. Traditionella redovisningsmodeller behandlar historiska transaktioner och förhållanden.

Bilden nedan visar vad det kan innebära att kartlägga en process. Man kan tänka sig en liten verksamhet som bedriver produktutveckling av komponenter för mobiltelefoner. Företaget har endast tre projektledare och var och en av dem har sin egen process som framförallt finns i respektive persons huvud. Projektledarnas goda kompetens har gjort att man inte funnit det relevant att skapa en gemensam utvecklingsprocess. Efterhand har dock kunderna kommit att klaga allt mer på att de upplever sin leverantör som tre olika. Internt har man också börjat notera att lärandet i första hand är individuellt och i mycket liten grad kollektivt. Effektiviteten är inte heller den bästa och man har svårt att stödja varandra. Slutsatserna man dragit är att man måste skapa en gemensam utvecklingsprocess som alla följer. Kartläggningen av processen innebär att tre individers erfarenheter kombineras till en gemensam process, ett gemensamt strukturkapital. Humankapital omvandlas till strukturkapital, individuell kompetens görs om till kollektiv kompetens.

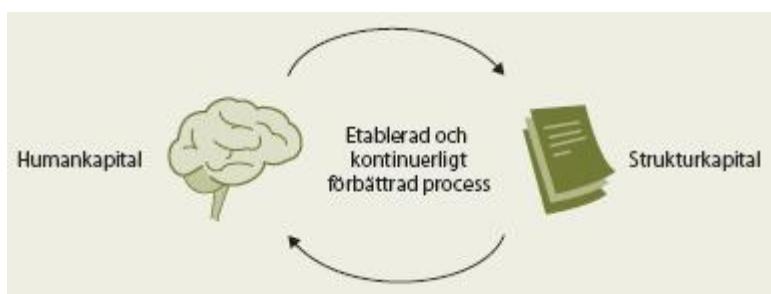


Figur 10.2 Processkartläggning bidrar till att göra individuell kompetens till kollektiv kompetens.

Den nya processen blir en kombination av de tre individuella. Troligen kan var och en av de tre projektledarna uppleva det som att de fick ge upp vissa delar av sin egen process när man enades om en gemensam process. Likväl är det också troligt att den nya processen är bättre än var och en av de tre tidigare. Man har tillsammans skapat en intern "best practise".

När företaget får ytterligare framgång kommer man snart att behöva anställa en fjärde och en femte projektledare. Dessa kan nu mycket enklare introduceras och de kan snabbare komma att representera företaget; nu kan strukturkapital omvandlas till humankapital, se figur nedan.

Figuren får sägas vara mycket enkel men det utgör en betydande utmaning att i en organisation sätta den i bruk. Medan kartläggningen i grunden är en engångsföreteelse (med återkommande uppdateringsbehov) så visar figuren på något som ska leva över tiden.



Figur 10.3 Växelbruk mellan struktur- och humankapital.

I en organisation kan medarbetarna i en process tillsammans representera tiotusentals år av erfarenhet men trots det finns det inget nämnvärt strukturkapital

ackumulerat. Varje ny medarbetare önskas i praktiken lycka till. Historiskt sett har det varit naturligt att låta humankapitalet vara bärare av ett dolt och individuellt "strukturkapital". Det är det inte längre. Processkartläggning är ett bra sätt att öka verksamhetens strukturkapital och skapar förutsättningar för professionalism.

10.4 "The Business Process Model War"

Inom flera delar av processområdet – inte minst sådana processer som har med försörjningskedjor eller med det populära begreppet Supply Chain Management att göra – har det utvecklats speciella, standardiserade modeller för utformning av processer. Varje modell har sina egna symboler, termer, metoder etc. De kan benämñas verktygsbaserade modeller och fokuserar teknikdimensionen på bekostnad av den konceptuella dimensionen.

Dessa modeller är normalt konkurrerande, icke kompatibla, baserade på skilda termer, definitioner och begrepp och med skilda idéer som grund. Mendling (2005) menar i en artikel med namnet Towards an Integrated BPM Schema att heterogeniteten i de olika modellerna är "a notorious problem for business process management".

Att en modell är inkompatibel med en annan inom ett sådant område som SCM – som ju ofta beskrivs som samverkan eller integration mellan länkar (t.ex. företag) i en kedja – förutsätter naturligtvis att samma modell används av varje länk för att vara till nytta. Detta har resulterat i betydande marknadsföringsinsatser av förespråkare eller utvecklare av respektive modell. Inom ett visst specifikt område (t.ex. IT) eller en specifik begränsad bransch kanske man kan uppnå en "de facto"-standard, men med tanke på det komplexa sambandet som normalt råder mellan funktioner (motsvarande) i ett företag eller det komplicerade nätverket av leverantörer, kunder och andra som de flesta organisationer verkar i torde uppgiften inte vara den lättaste.

Några av deltagarna i vad som av författaren Scott Stephens rubricerats som the "Business Process Model War" inom SCM-området är följande:

- SCOR – Supply Chain Operations Reference Model – Supply Chain Council, Inc.
- GSCF – Global Supply Chain Forum framework – Supply Chain Management Institute
- VRM – Value Reference Model – Value Chain Group¹⁹⁷
- APQP – Advanced Product Quality Planning – Automotive Industry Action Group
- eTOM – Enhanced Telecom Operations Map – TM Forum.

Ett par av de mest kända av denna typ av modeller behandlas senare i boken. Totalt finns det ca 25–30 olika modeller inom SCM-området. Till detta kommer modeller som utvecklats av programvaruföretag – t.ex. SAP – och som är utformade för att passa in i deras programutbud.

I modellerna ingår i större eller mindre utsträckning detaljerade definitioner av olika aktiviteter. Det finns emellertid också böcker som är helt fokuserade på beskrivningar och definitioner av termer och begrepp och hur dessa ska användas för att modellera en process. Som exempel kan nämnas BPMN – Business Process Modeling Notation som presenteras av bl.a. Briol (2008). Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) har under samlingsnamnet "CSCMP's Supply Chain Management Process Standards" gett ut sex häften där man detaljerat beskriver de olika aktiviteter och delaktiviteter som kan finnas inom de respektive områdena Deliver, Enable, Make, Plan, Return och Source.

I vår vardagliga gärning som praktiker och forskare inom processområdet har vi hela tiden använt en modell som – i motsats till den typ av modeller som beskrivs ovan – är konceptbaserad med flexibla verktyg. Modellen har inte tidigare haft något namn, men i vissa sammanhang och för specifika, mer akademiska syften – t.ex. vid jämförelser med standardiserade, verktygsbaserade modeller – har vi använt benämningen Concept-based Process Modeling (CPM). Skälet är naturligtvis dess fokus på idé- eller konceptdimensionen.

Modellen har emellertid också en del andra karakteristika. Ur praktisk synvinkel torde det viktigaste vara att den tar sin utgångspunkt i processens värdeskapande. Modellen används genomgående i hela boken och vi har valt att kalla den *Value-based Process Modeling (VPM)*. Det kan också uttryckas som *Värdebaserad Process Modellering*.

Även om modellen är flexibel ifråga om vilka verktyg som kan användas, föreslår vi också hur teknikdimensionen kan utformas eftersom det är viktigt att verktygen stöder vår valda fokus på värdeskapande. För att få ett bra övergripande resultat i arbetet med processer måste också idédimensionen förstås innan teknikdimensionen kan användas. Det går inte att skifta paradigm från funktions- till processorientering med hjälp av fokus på verktyg!

Fokus på värdeskapande för kunden gör också att standardiserade, verktygsbaserade modeller är mindre användbara eftersom kunder och vad de upplever som värde helt enkelt är olika. Varje verksamhet har ett unikt värdeerbjudande.

198

Om vi kort återgår till modeller för försörjningskedjor kan man säga att olika användare av VPM endast får vad som på sin höjd kan liknas vid dialektala skillnader i processkartorna medan den som väljer ett verktygsbaserat angreppssätt väljer språk och kan utgå ifrån att andra vanligen inte valt samma.

10.5 Utgångspunkter för värdebaserad processmodellering (VPM)

För att underlätta förståelsen av processer och processorientering har vissa delar av VPM-konceptet direkt eller indirekt redan presenterats. Innan vi gör en mera

sammanhängande presentation vill vi gärna kort redogöra för några utgångspunkter och krav som ligger bakom utvecklingen av modellen. Vissa har redan berörts, men tas med i punktform för fullständighetens skull.

Absolut fokus för modellen är att man har den konceptuella förståelsen för processer, processorientering och värdeskapande. Även om den verktygsmässiga delen av modellen är flexibel är det viktigt att vara konsekvent i beskrivningen av processerna och att se till att processkartorna utformas på ett sådant sätt att varje medarbetare kan förstå dem. Teknik och symboler som förespråkas i boken återfinns inte i någon specifik standard utan har hämtat bidrag från flera standarder och vuxit fram ur praktiska erfarenheter. Dessutom finns det lämplig programvara (exempelvis MS VISIO), som kan ligga till grund för presentationsändamål och annat. I vissa figurer har programvarans standardmallar dock modifierats något.

För att underlätta modellens praktiska användbarhet har ett antal krav ställts upp:

- *Modellen får inte hindra en sund processyn.* Modellspecifikationerna bör anpassas till verkligheten snarare än tvärtom. Det senare är fallet t.ex. när aktiviteter i processen är strikt fördefinierade. Till en sund processyn hör också att man fokuserar på värdeskapande för kunden, d.v.s. man går "från hungrig till mätt" snarare än "från ax till limpa". Det förra perspektivet inkluderar det senare, men inte tvärtom.
- *Modellen måste möjliggöra strategidifferentiering.* En studie av den schweiziska handelshögskolan IMD i samarbete med pr- och kommunikationsbolaget Burson-Marsteller, Corporate Purpose Impact 2010 (ref: Dagens Industri 2 december 2010), visar att företag som har en tydlig strategi och dessutom lyckas kommunicera vad man vill på ett bra sätt till anställda, kunder och omvärld uppvisar bättre finansiella resultat. Oberoende av vilken strategi en organisation väljer har det en vital betydelse för utformning av processerna, vilket värdeerbjudande man¹⁹⁹ger, vilka nyckeltal som används för utvärdering av prestationerna m.m. Ett konceptbaserat angreppssätt möjliggör integration av nivåerna *varför* (*finns vi*), *vad* (*ska vi göra*) och *hur* (*ska vi göra det*). Detta är för övrigt vad Simon Sinek på senare tid har refererat till som "the Golden Circle", och där han mycket starkt framhåller betydelsen av frågan "varför?" (Sinek, 2009). Strategidifferentiering använder sig av ett uppifrån-och-ned-angreppssätt, i syfte att balansera de externa löften som ges till marknaden med den interna kapabiliteten.
- *Anpassning ska underlättas.* Det ska vara lätt att komma överens om vilka länkar som ingår i en kedja eller att skapa en gemensam uppsättning verktyg, som ska användas i kartläggnings- eller modelleringsarbetet. Det är inte särskilt rationellt att vissa länkar – t.ex. företag – i en kedja använder en viss uppsättning

verktyg (definitioner, symboler, tillvägagångssätt) och att andra länkar använder andra verktyg.

- *Modellen ska passa för alla slags processer.* Att använda olika modeller för skilda typer av processer i ett företag försvårar förståelse, ökar kostnader, försvårar kommunikation och tar onödiga resurser i anspråk. Många processer har också starka beröringspunkter med varandra.
- *Modellen måste vara lätt att använda och kommunicera.* Processer är i mycket hög grad beroende av människor. För att en modell ska vara användbar måste den därför kunna förstås av alla. Det betyder inte nödvändigtvis att alla måste kunna kartlägga eller utveckla en process, men alla måste kunna förstå, diskutera, analysera och kommunicera. Annars blir prestationerna i processen sämre än nödvändigt. Valda termer, begrepp och symboler ska stödja modellens fokus.

10.6 Grunddraget i VPM

Ett exempel på grundläggande byggstenar för att visualisera en process i en konceptbaserad modell gjordes av Ljungberg (2002) och framgår av figur 10.4.



Figur 10.4 Processens grundläggande komponenter.

200

Det olika begreppen förklaras översiktligt nedan, mer information följer i avsnitt 10.9.

- *Objekt in* – det som startar eller triggar processen. Utan ett objekt in kommer processen/delprocessen/aktiviteten inte att påbörjas.
- *Aktivitet* – den verksamhet som förädlar objekt in eller annan input.
- *Resurser* – vad som behövs för att aktiviteten ska kunna utföras.
- *Information in/ut* – det som stöder och/eller styr processen.
- *Objekt ut* – transformationens resultat och objekt in för nästa aktivitet i processen.

Med hjälp av dessa få och enkla symboler och begrepp kan man kartlägga processer av de mest skilda slag och på skilda nivåer. På sidan 201 visas en enkel karta, där enbart objekt och aktiviteter lagts in.

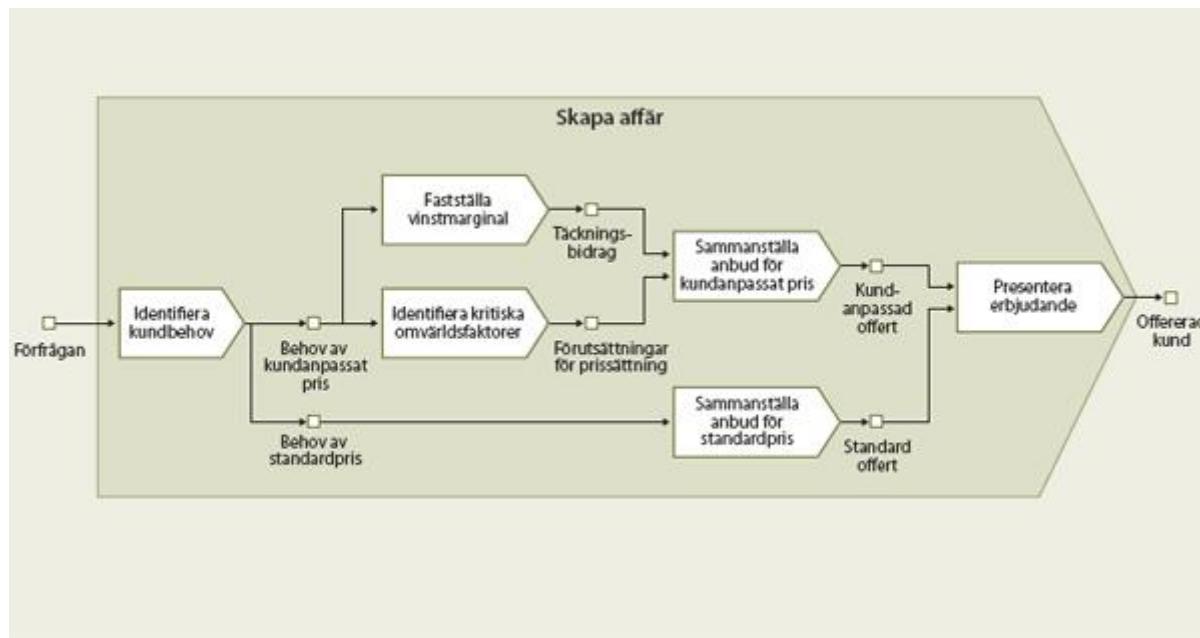
VPM-modellen är i sig inte särskilt unik. Vi har, som tidigare nämnts, själva använt den i mer än ett decennium utan att den ens haft något namn. Det finns flera medvetna eller omedvetna skäl till det, men eftersom den inte på något sätt är kommersiell – vem som helst får använda den hur som helst utan att ange källa (om man inte vill) – har behovet inte känts så starkt.

10.7 Hur uppfyller VPM ställda krav?

De utgångspunkter och krav som legat till grund för utvecklingsarbetet har uppfyllts enligt följande:

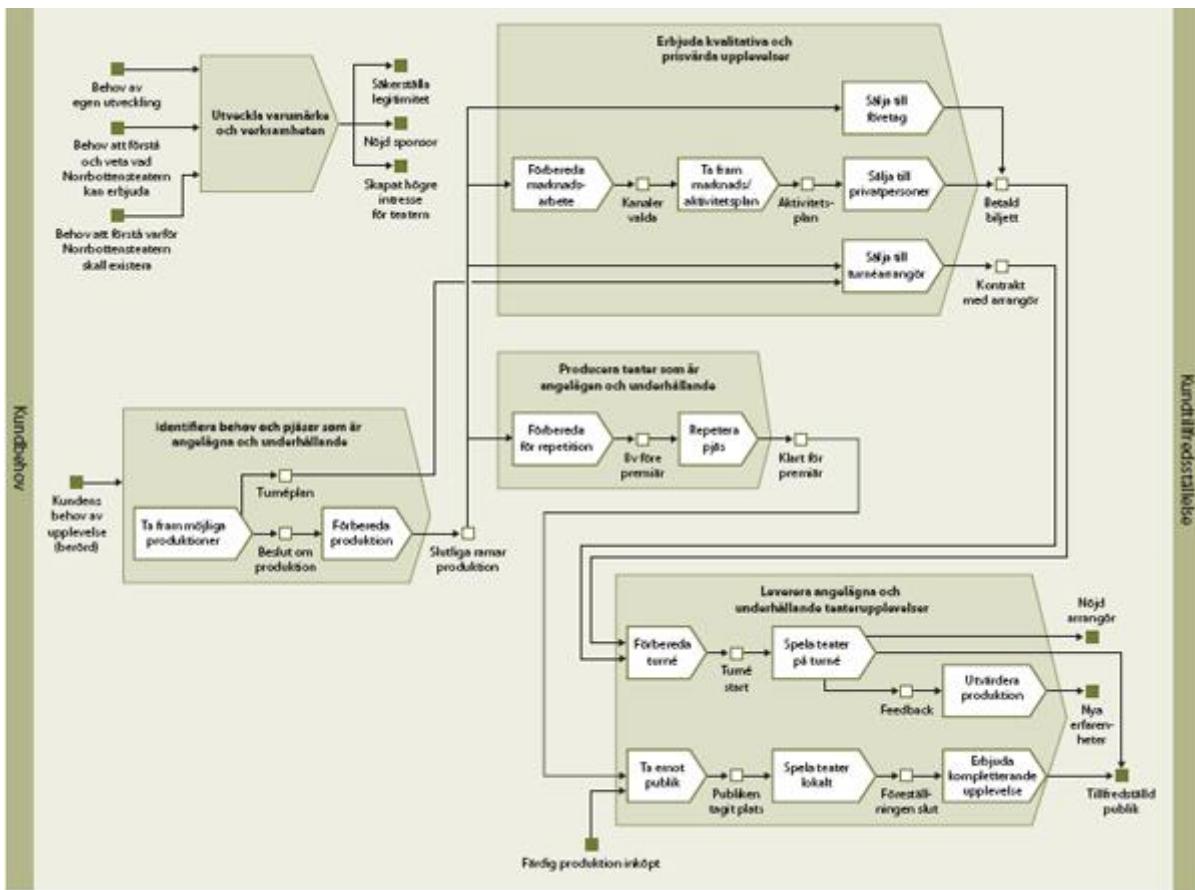
- *Strategidifferentiering är möjlig.* VPM:s öppna modellstruktur tillåter att processer utformas helt i överensstämmelse med organisationens valda strategi. Det har för övrigt redan visats i bokens avsnitt om huvudprocesskortor (avsnitt 5.6).
- *Inga hinder finns för sund processen.* VPM har inga begränsningar avseende processen utan passar utmärkt för att beskriva processer som värdeaddrande strukturer – "från hungrig till mätt".
- *Modellen ska passa för alla slags processer.* Modellen har helt igenom en generell struktur och ett generellt användningsområde. Vi hämtar ofta våra exempel från affärsverksamhet eller industri. På sidan 202 visas därför som omväxling ett exempel från kulturområdet.

201



Figur 10.5 Exempel på enkel processkarta.

202



Figur 10.6 Norrbottensteaterns huvudprocesskarta.

203

- Modellen ska vara lätt att använda och kommunicera.
 - Den värdebaserade modellen VPM kräver kunskaper och färdigheter såväl vad avser förmågan att skapa bra processkort som att verkligen kunna förstå processperspektivet. Å andra sidan är förståelse nödvändig för att kunna revidera och utveckla processer. Det förtjänar kanske också att påpekas att förståelse är nödvändigt i de flesta sammanhang.
 - Värde- och konceptbaserad modellering av processer kräver att man kommer överens om en standard (inklusive symboler) för hur processerna ska presenteras och visualiseras. Valet är helt upp till användarna och en lämplig utgångspunkt kan vara den "standard" vi använder i boken.
 - Värdebaserad modellering gör det enklare att involvera de anställda och komma överens om både hur processerna ser ut idag och hur de bör utvecklas. Det är självklart lättare att förstå och acceptera ett värdebaserat koncept, som inte också innehåller en utförlig och kanske komplicerad manual med detaljerade föreskrifter för hur processerna och deras ingående delar måste utformas, definieras och kanske också mätas.

för respektive verktygsbaserat ramverk. Dessutom är ramverket ifråga kanske inte direkt lämpligt för den aktuella processen.

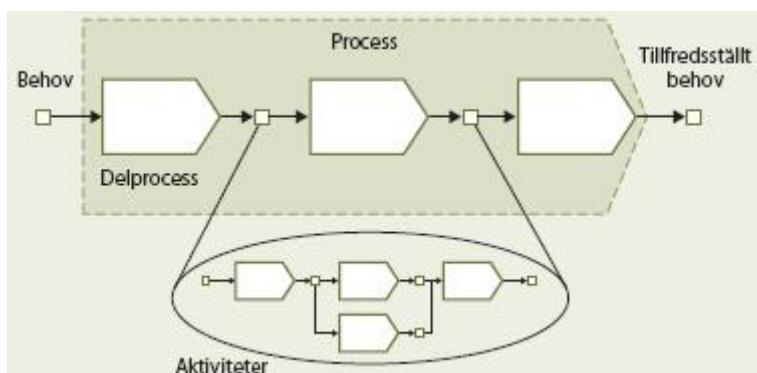
- Det begränsade utbudet av dokumentation om VPM kan eventuellt innebära att det ställs större krav på ledare eller någon form av "flaggbärare" i det praktiska arbetet.
- Till skillnad från verktygsbaserade modeller av typ SCOR, som är uppbyggt på fördefinierade aktiviteter, måste man själv identifiera och definiera aktiviteterna i VPM. Detta ställer speciella krav på användaren, t.ex. avseende detaljnivå i beskrivningen, val av benämning på aktiviteterna, frågan "varför?" snarare än "hur?", hur kartläggningsarbete ska genomföras etc. Att proaktivt identifiera och definiera processer/aktiviteter kan åtminstone initialt ses som en svårighet. Å andra sidan är det inte alls säkert att det är lättare att anpassa verkliga aktiviteter i en verlig verksamhet till standardiserade definitioner, som kanske utvecklats för något helt annat. Detta gäller speciellt när tjänster är involverade.

10.8 Processens olika detaljeringsnivåer

Processer är, som alla system, relaterade till andra processer. Dessa kan vara överordnade, underordnade eller befina sig på samma nivå. Det innebär att den process man studerar både kan brytas ned i mindre processer och ibland även ses som en del i en större process.

204

Processer kan benämñas olika beroende på vilken detaljerings- eller systemnivå de återfinns på. En *process* byggs upp av *delprocesser*, som i sin tur byggs upp av *aktiviteter*, se figur 10.7. Delprocesser är då underordnade processer och aktiviteter underordnade delprocesser.



Figur 10.7 Process och delprocesser.

Antalet nivåer mellan processerna på den översta nivån och aktiviteterna beror på exempelvis processens komplexitet och syftet med kartläggningen. I vissa fall kan det vara nödvändigt att bryta ned en process i många nivåer för att få en tillräckligt detaljerad beskrivning, för att sedan exempelvis kunna utforma ett IT-stöd. I andra fall kan det räcka med en mer övergripande kartläggning för att möjliggöra övergripande analyser.

Om kartläggningen syftar till att skapa ett strukturkapital för att stödja utförandet av processen så finns det vissa riktlinjer och principer att utgå ifrån. Inledningsvis kan man beakta dokumentationsbehovet ur medarbetarens respektive ledarens perspektiv. Grundläggande frågor för ledaren blir då

- Vilken nivå av vägledning har medarbetarna i processen verkligen nytta av?
- I vilken omfattning och på vilket sätt behöver jag styra processanvändarnas arbete?

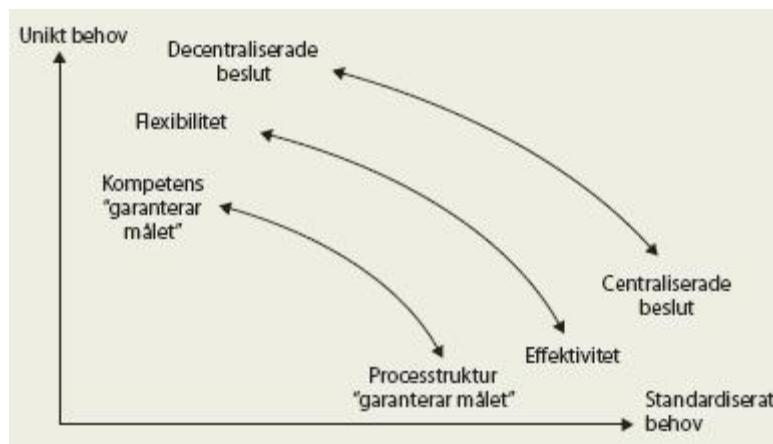
Processanvändaren kan ställa sig likartade frågor:

- Vilket stöd i form av processdokumentation har jag nytta av?
- Vilken dokumentation skulle verkligen underlätta för mig att följa processen?

I grunden måste all processdokumentation vara behovsprövad, d.v.s. verkligen utgå ifrån ett behov och i bästa fall en efterfrågan.

205

Man får viss vägledning i att välja detaljeringsnivå genom att beakta karaktären för den aktuella processen. Prosesstänkande och de mera praktiska principerna för processledning utgår ifrån att det är, så långt det är möjligt, processen och dess struktur som ska "garantera" det slutliga resultatet. Detta är en vägledande princip men i viss mån också en vision. Huruvida visionen är möjlig att nå eller inte beror på den specifika processens egenskaper enligt figuren nedan.



Figur 10.8 Principer för att avgöra detaljeringens behov för processdokumentation.

Det finns självfallet en gräns för i vilken mån processtrukturen kan garantera resultatet. Bäst förutsättningar är det när behovet processen ska tillgodose är helt standardiserat. Processer som levererar en standardiserad produkt präglas ofta av fokus på effektivitet och ibland även en central styrning. Arbetet med att tillaga och "montera" en hamburgare på en hamburgerkedja är helt standardiserat och frihetsgraderna är mycket små. Förutsägbarheten kan sägas vara en del av konceptet och likaså kostnadseffektiviteten. Det är inte i första hand matlagningskompetens man letar efter när man rekryterar. Detta betyder dock inte att processer med denna karaktär av nödvändighet innehåller ett okvalificerat arbete, den slutsatsen ska man inte dra. Detaljstyrningen av en pilot är minst lika stor under start och landning. Många order-till-leverans-processer i industrin är av denna karaktär, d.v.s. styrs på detaljnivå för att säkra att processen levererar som förväntat – mängder av exakt likadana produkter. Collins (2001) påpekar att vem vill höra en pilot säga: "Vet ni, jag läste just en managementbok. Där stod det något om värdet av att själv bestämma, frihet att experimentera och att vara kreativ och om entreprenörsanda."

206

Går man till den andra ytterligheten så finner man processer där resultatet säkras till stod del med hjälp av medarbetarnas kompetens. I sådana fall är det inte möjligt, och inte heller rätt, att försöka definiera arbetet i detalj. Det kan röra sig om en arkitekt som ritar ett hus eller en säljare av en kundanpassad produkt.

10.9 Processens komponenter

Nyckelord i definitionen

Den rekommenderade definitionen av process innehåller, som nämnts i kapitel 10.6, fem nyckelord: *objekt in, aktivitet, resurs, information* och *objekt ut*. Dessa är alla relaterade till processens grundläggande karaktäristik och kan betecknas "processens komponenter".

Det är i grunden ett klassiskt sätt att illustrera processer, se exempelvis IDEF0⁵, där processen "matas" från vänster och lämnar sitt resultat till höger. Resurser tillförs underifrån och styrning ovanifrån.

Vi väljer att använda det neutrala begreppet objekt i stället för produkt som olyckligtvis oftast tolkas som något fysiskt. Objekt omfattar såväl fysiska produkter som tjänster och är därför förenligt med diskussionen om produktbegreppet i kapitel 2.7. Vi har dessutom valt att inte använda begreppen input och output, utan talar i stället om objekt in och objekt ut. Anledningen till detta är att input och output ofta används som en beteckning för allt som går in och kommer ut från processen. Objekt in, resurser, information och objekt ut blandas då ofta ihop och det blir svårt att göra en vettig analys av processen.

Objekt in startar processen och det kan vara till objektet in som värde adderas under processens gång. Utan objektet in, eller objekten in om de är flera, kommer de aktiviteter processen byggs upp av aldrig att initieras. Objekt in kommer från den närmast föregående aktiviteten eller processen, som är en intern eller extern leverantör, och representerar ett mer eller mindre uttalat behov. Objekt in kan t.ex. vara en order (till processen "hantera order") eller en ny produktidé (till processen "utveckla produkter"). Som framgår av resonemanget i föregående stycke är det dock inte allting som går in i processen som är objekt in. Objektet in är inte resurser och det är inte heller den information som används för att stödja processen.

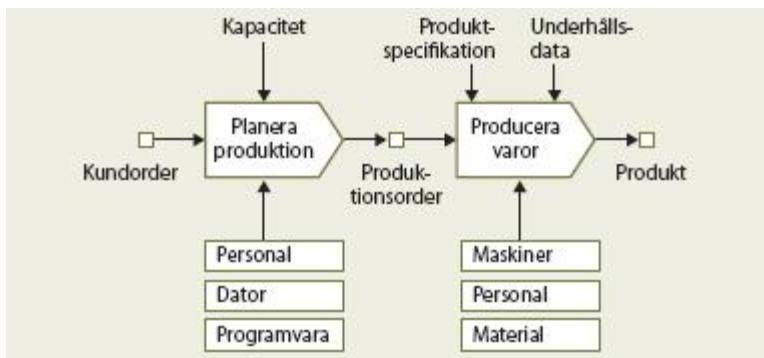
207

Objekt ut är resultatet av den transformation som möjliggörs av mötet mellan aktivitet och resurser. Objektet ut har samma karaktär som objektet in och utgör en "trigger" för närmast påföljande aktivitet. Det som är objekt ut från en aktivitet är objekt in för efterföljande aktivitet eller delprocess.

När en *aktivitet* möter *resurser* sker en transformation av aktivitetens objekt in, eller av annan input i form av information och resurser, till ett objekt ut. En aktivitet kan beskrivas som den serie handlingar som använder sig av de tillgängliga resurserna. Processen byggs upp av ett nätverk av aktiviteter där den sista aktivitetens objekt ut blir detsamma som den överordnade processens objekt ut. Till resurser räknas personer, utrustning, anläggningar etc. Resurser är bestämda till delprocesser och aktiviteter och följer inte med objekten genom processen. Både aktiviteter och resurser påverkar i stor utsträckning kvaliteten på objektet ut.

Information stöder och/eller styr processen. Observera att objektet in kan utgöras av information. Skillnaden är i sådana fall att objektet in är en "trigger" medan annan information kan ses som en "underlättare" eller som styrning. Information är alltså inte nödvändig för att processen ska starta men underlättar genomförandet av processen och påverkar utförandet. En annan skillnad är att information vanligtvis inte tillhandahålls av närmast föregående aktivitet i processen. Information är ofta stödjande till sin karaktär och tillhandahålls ibland av stödprocesser, eller styrande och kommer då ofta från ledningsprocesser.

På motsvarande sätt skiljer sig stödjande information från "objekt in"-information. Stödjande information utgör inte en trigger för nästa aktivitet eller delprocess. Däremot kan stödjande information utgöra en länk till en helt annan process. I figuren nedan visas ett exempel på del av orderprocess med såväl "objekt in"-information som stödjande information.



Figur 10.9 Exempel på del av orderprocess.

208

I figuren utgör kundordern objekt in och triggar följaktligen processen. Vid planeringen av ordern används beläggningssinformation; denna är dock inte avgörande för om processen utförs eller ej. Informationen tillhandahålls inte heller av föregående delprocess.

För att skapa en bild av hur processen fungerar i sin helhet, är det normalt tillräckligt att endast kartlägga objekten och aktiviteterna eftersom dessa ger en bild av det värdeskapande som processen byggs upp av. Exakt vad som ska kartläggas beror dock på vad syftet med kartläggningen är. Om syftet är att omkonstruera processen eller att skapa ett mätsystem till processen, är objekt och aktiviteter som sagt oftast tillräckligt. Om syftet ändå är att skapa ett processanpassat informationssystem är det självklart nödvändigt att även kartlägga informationsflödet mellan de olika aktiviteterna.

10.10 En introduktion till praktiskt kartläggningsarbete

Verksamhetens processkort kan ha olika abstraktions- eller detaljnivåer. Huvudprocesskortet har den högsta abstraktionsnivån och utgör en övergripande beskrivning av företagets viktigaste processer (huvudprocesser samt eventuellt de viktigaste lednings- och stödprocesserna). Huvudprocesskortet visar kopplingar och relationer internt såväl som externt till omvälden och ska på ett enkelt sätt förmedla vad som är viktigt i verksamheten.

Av praktiska skäl måste man vid kartläggning balansera mängden information återgiven på kartan mot användbarhet och nytta för betraktaren. Huvudprocesskortet blir tydligast om den inte innehåller för mycket information. Detta begränsar dock användbarheten och försvarar djupare analyser. Kartan kompletteras därför med ett antal processspecifikationer eller processbeskrivningar, en för varje process. En processspecifikation är ett till formen fördefinierat dokument som innehåller detaljerad information om processen, dess syfte, objekt in och ut, kunder, informations- och resursbehov, mätpunkter etc.

Huvudprocesskartan ger föga vägledning i fråga om hur respektive process ser ut eller kan utvecklas. Det är därför viktigt att bryta ned huvudprocesskartan i mer detaljerade beskrivningar av varje enskild process. Syftet med dessa beskrivningar är att visa vad man gör, alternativt borde göra, för att ta sig från identifierande till tillfredsställande av kundbehov.

Respektive processkarta beskriver därmed vad som startar processen, vilka aktiviteter som utförs i processen, vilka objekt ut respektive aktivitet skapar och hur objekten kopplar ihop aktiviteterna till det nätverk som bygger upp processen. Ibland kan det på grund av processens omfattning och **209** kartläggningens syfte bli nödvändigt att beskriva processen i ett flertal kartor med olika detaljeringsnivå, där den mest generella kartan beskriver hur delprocesserna är kopplade till varandra. Varje delprocess kan därefter i sin tur brytas ned och kartläggas o.s.v., i flera steg, tills man kommit ned på en tillräckligt detaljerad nivå.

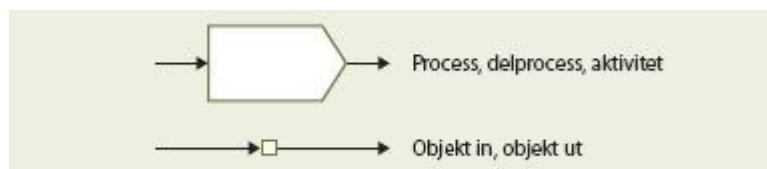
Processkartan tar inte hänsyn till den traditionella organisationen. Det viktiga är att kartlägga *vad* som görs och *inte var* det görs eller av vem (däremot kan man vid behov lägga till denna typ av information senare). Vid kartläggning är det praxis att börja med den första aktiviteten längst till vänster på "papperet" och låta följande aktiviteter skapa ett flöde åt höger. Kartan blir därmed enklare att förstå och processen blir lättare att följa från början till slut. Processer som slingrar sig likt en orm för att få plats på ett papper ger ett rörigt intryck.

När kartläggning kommer på tal associerar de allra flesta till skapandet av detaljerade beskrivningar. Vi kommer att ägna resten av kapitlet åt sådan kartläggning.

10.11 Principer för kartläggning enligt VPM

Processkartans symboler och kopplingar

Många organisationer gör processkartorna för rörliga och svåra att förstå och använder för många olika symboler. Detta kräver att alla anställda, för att förstå kartan, är väl insatta i kartläggningstekniken. Av denna anledning bör man använda så få olika symboler som möjligt. I normalfallet räcker det med de två olika symboler som redan presenterats: en som representerar aktiviteter/delprocesser och en som representerar objekt in respektive objekt ut, se figur 10.10.



Figur 10.10 Symboler för delprocess/aktivitet och objekt.

Genom att symbolisera aktiviteterna/delprocesserna med pilar gör man läsaren uppmärksam på att det är här "saker och ting händer" i processen. Detta gör kartan lättare att förstå även för en ovan betraktare.

För att alla ska uppfatta kartan på samma sätt är det viktigt att man har bestämt hur olika typer av beroenden mellan processens aktiviteter och **objekt** ska illustreras. Principerna för ritandet av kartan är i grunden väldigt enkla. Det är dock viktigt att de enkla reglerna verkligen följs. Reglerna är:

- Objekt in – tillförs aktiviteterna från vänster.
- Objekt ut – lämnar aktiviteterna från höger.
- Information – ansluter till aktiviteternas ovansida, kan både tillföras och lämna aktiviteterna.
- Resurser – tillförs aktiviteternas undersida.

I många fall är det tillräckligt att ha med aktiviteter och objekt på kartan. Kartan kan i annat fall bli svåröverskådlig och rörig eftersom det lätt blir för många linjer och kopplingar när man vill visa allt på en gång.

Att sätta namn på processer och aktiviteter

För att undvika att låsa in sig i den traditionella organisationsstrukturen är det lämpligt att ge processerna namn som *inte* riskerar att förknippas med funktioner. Det är därför olämpligt att tala om produktutvecklingsprocessen, produktionsprocessen eller försäljningsprocessen. "Skapa affärer" är exempelvis ett bättre namn än "försäljningsprocessen" eftersom "skapa affärer" inte avser vad som sker inom nuvarande försäljningsavdelning. Namnet "skapa affärer" antyder att det kan ingå fler aktiviteter än endast försäljning i processen, t.ex. olika former av problemlösning.

Framförallt ska processnamnen spegla hur värde skapas eller *varför* något görs snarare än *vad* som görs eller i värsta fall *hur* det görs. Namn som speglar aktivitetens eller processens syfte ska i allra möjligaste mån eftersträvas. Namnet ska helst ha konstruktionen av ett verb och ett substantiv t.ex. *utveckla produkter, skapa order och tillhandahålla produkter*. Det ska alltså gå att sätta ordet "att" framför namnet på varje aktivitet eller process. Anledningen till detta är att kartan blir lättare att förstå om namnen är formulerade på detta sätt. Dessutom tvingar det läsaren att fokusera på värdeskapandet. Man kan säga att verbet speglar vilken typ av värde som tillförs och substantivet vilket objekt som tillförs värdet. En tumregel är att namnet ska beskriva "vad det är som händer med vad" på ett sätt som gör att även en person som inte har direkt kontakt med processen kan förstå.

Valet av namn på processen bör inte begränsas av *hur* processen för tillfället utförs. Det är viktigt att namnet speglar processens syfte och att man inte fastnar i ett för snävt

synsätt. Ett enkelt exempel kan förtydliga denna kritiska aspekt av namnvalet. Anta att vi studerar en process och finner "*göra en bilresa till Stockholm*" vara ett lämpligt namn. Namnet påverkar sättet att **211**se på processen vilket i sin tur kommer att påverka en framtida diskussion om hur processen kan förbättras. Att byta till en starkare motor, förbättra väghållningen eller på annat sätt öka bilens prestanda är exempel på vad som skulle kunna utgöra förbättringar. Namnvalet skulle också kunna leda till idéer om behovet av att utbilda föraren för att denne bättre ska kunna hantera bilen, köra mer miljövärt eller kunna köra fortare. Diskussionerna riskerar att helt och hållet ta sin utgångspunkt i *hur* processen utförs idag.

Om man i stället väljer att ge processen namnet "*förflytta sig till Stockholm*" blir troligtvis diskussionen kring hur processen kan utvecklas en helt annan. Kanske är det till och med så att det underliggande syftet med processen är att "*komma i kontakt med någon i Stockholm*" vilket lämnar ännu större möjligheter för alternativ utveckling av processen öppna.

Beroende på vilket av namnen man valde att ge processen skulle dess start- och slutpunkt och de resurser som skulle ingå bli olika; namnen är så olika att det handlar om olika syften och olika behov. I den första beskrivningen ses troligtvis bilen som den främsta resursen, medan det i det sistnämnda fallet är tveksamt om det över huvud taget måste ingå en bil. Namnet på en process påverkar diskussioner kring frågeställningar som hur genomföra, hur utveckla, hur mäta, vilken är visionen etc.

Även objekten måste ges lämpliga namn. Objektens namn ska ha formen av ett substantiv, såsom "order" eller "produkt". Ofta är det lämpligt att ge objekten namn som består av mer än ett ord för att underlätta förståelsen och undvika missförstånd. Exempelvis är "order från kund" och "inköpt komponent" bättre namn än endast "order" och "produkt". Om möjligt är det bra med ännu tydligare beskrivningar och att ge objekten namn som "köporder från aktiemäklare" och "generator från underleverantör".

10.12 Praktiskt tillvägagångssätt

För att införskaffa den information som ska ligga till grund för processkartan kan man gå tillväga på ett antal olika sätt. Dessa diskuteras nedan.

"*Processpromenad*" innebär att en eller flera personer ansvarar för genomförandet av kartläggningen och bokstavligen promenerar genom processen. Längs vägen intervjuas personer som utför processens olika aktiviteter. Processen illustreras därefter grafiskt av de som är ansvariga för kartläggningen.

Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att det ofta går snabbt att få fram en karta och att det inte behövs läggas resurser på att utbilda ett stort antal personer i kartlägningsmetodik. Tillvägagångssättet garanterar också att kartan får ett homogent utseende och en entydig karaktär. Nackdelarna är att det bara är de

kartläggningsansvariga som får en total förståelse för hela**212**processen och att resten av personalen blir passiv och känner sig oengagerade i kartläggningsarbetet. Det finns också risk för att den bild av processen som presenteras är personligt vinklad av de kartläggningsansvariga.

Ett alternativ är att göra en "*virtuell processpromenad*" genom att samla olika representanter för hela processen och låta var och en beskriva sin del. En kartläggningsansvarig leder mötet och ställer olika frågor till deltagarna. Därmed blir det inte nödvändigt för alla representanterna att känna till metodiken bakom kartläggningsarbetet. Fördelarna och nackdelarna är ungefär desamma som i det föregående tillvägagångssättet med skillnaden att fler ges möjlighet att förstå processen i sin helhet. I gruppen byggs det också upp en förståelse för själva kartläggningsarbetet som kan bli värdefull för framtida uppdrag.

En mer grundlig metod är att skapa ett "*kartläggningsteam*" med representanter från hela processen. Teamets medlemmar får tillsammans ansvaret för att kartlägga processen. Detta kräver dock att alla förstår hur kartläggningsarbetet går till. Den främsta fördelen är att arbetet inte bara resulterar i en karta utan även i teamets ökade förståelse av hur de olika delarna i processen samverkar och vad en process faktiskt är. Under förutsättning att teamets medlemmar verifierar varandras delar är det också troligare att kartan beskriver en mer objektiv bild av hur processen ser ut. Nackdelen är den eventuella resurs- och tidsåtgången.

Den sista metoden, "*processdesign*", används när det inte finns någon formell process att kartlägga. Så kan vara fallet för mindre processer eller processer med stort utrymme för personliga initiativ. Exempelvis visar det sig ofta att projektledarstyrda processer egentligen inte utgör några formella processer. Med undantag av några gemensamma huvuddrag har individerna skapat egna vägar och sätt att arbeta på. Processen måste i ett sådant fall först konstrueras genom att alla enas om en gemensam version.

Allmänt gäller att det alltid ska framgå för de som berörs varför kartläggningen görs. Det finns personer inom alla organisationer som i vissa fall tenderar att vara skeptiska till kartläggning av processerna, särskilt om de bara får veta att deras arbete ska "studeras och utvärderas". Syftet är aldrig att identifiera vem som gör rätt eller fel. Det är processens design och funktionalitet som står i fokus.

Kartläggningsteam

Det kanske vanligaste tillvägagångssättet vid kartläggning är att använda ett kartläggningsteam. Anledningen till detta är framför allt att kartläggningsteam innebär möjligheter att skapa ett brett engagemang inom organisationen**213**eftersom många känner sig delaktiga i arbetet. Gruppen tar tillsammans fram kartan och ansvarar för dess kvalitet. Visserligen kan enskilda personer ta ett större ansvar för de delar av kartan

som de besitter en djupare förståelse av, men helheten av processbeskrivningen ansvarar gruppen kollektivt för.

Vid bildandet av ett kartläggningsteam finns det ett antal olika faktorer att tänka på. För att få en fullständig och objektiv beskrivning av processen bör teamet innehålla representanter för alla delar av processen. Dessa representanter måste för att beskrivningen ska bli riktig ha en god kännedom om hur arbetet går till inom det egna området. Det är även bra om representanterna har en hyfsad kännedom om hur arbetet går till inom andra delar av processen. Det blir då lättare att ifrågasätta andra personers beskrivningar om dessa verkar alltför subjektiva. Felaktigheter beror exempelvis på hemmablidhet eller taktiska hänsynstaganden.

Representanterna måste även ha förmågan att se helheten av aktiviteterna i processen och i rimlig utsträckning förstå processens sätt. Som tidigare nämnts är det nödvändigt att alla i kartläggningsgruppen har kunskap om hur kartläggningen bör gå till och den kartläggningsteknik som an värds. Eftersom arbetet i många fall kan vara ganska omfattande, är det även viktigt att teamets medlemmar avsätter tillräckligt med tid för genomförandet av kartläggningen.

Arbetsmetodik

För att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna få fram en bra karta är det lämpligt att arbeta efter en strukturerad metodik. Arbetet blir då inte bara effektivare utan innebär också att man lättare undviker de vanligaste misstagen. Sådana misstag är:

- att aktiviteter staplas på varandra – utan att det reflekteras över relationerna dem emellan, objekt in och ut eller kvaliteten på de namn man valt att använda
- att man alltför tidigt fördjupar sig i detaljer
- att det tar för lång tid att komma igång
- att man hämmar kreativitet och produktivitet genom att försöka skapa den "perfekta kartan" med en gång
- att man inte skiljer mellan hur processen är i nuläget och hur den bör vara
- att detaljeringsgraden i beskrivningarna görs olika för olika delar av processen.

214

Ett problem i kartläggningsarbetet som ibland kan vara besvärligt att lösa är att olika medlemmar i teamet har olika syn på syftet med processen och vad den omfattar. Motsvarande torde då gälla själva arbetet i processen, vilket naturligtvis stämmer till eftertanke.

Ett förslag på tillvägagångssätt för framtagande av en processkarta är följande åttastegsmedot:

- 1. *Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt.* Innan det är möjligt att påbörja den egentliga kartläggningen är det viktigt att fastställa processens omfattning, d.v.s. var gränssnitten mot omgivningen går. Detta innebär bestämmande av processens start- och slutpunkt. För att kunna bestämma processens omfattning är det dock nödvändigt att först definiera processens syfte. Ju bättre förståelse man har för processen innan själva kartläggningen börjar, desto smidigare kommer arbetet att gå. I många fall kan det därför vara lämpligt att först skapa en processspecifikation.
- 2. "*Brainstorma*" fram processens alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på Post-it-lappar. För att snabbt komma igång kan det vara lämpligt att börja med att fritt "brainstorma" fram olika aktiviteter som kan finnas med i processen. Det brukar alltid vara lätt att identifiera en stor andel aktiviteter som säkert ska vara med och när man väl har kommit igång brukar resten släppa efter ett tag. Det är först när man börjar lägga ett pussel som man ser vilka bitar som saknas. En praktisk metod är därför att skriva aktiviteterna på Post-it-lappar som sedan placeras på ett stort papper eller en skrivtavla.
- 3. *Arrangera aktiviteterna i rätt ordning.* I den mån aktiviteterna inte redan är sorterade i ordning arrangeras de sedan i ordningsföljd. Genom att använda Post-it-lappar blir det enkelt att flytta runt aktiviteterna på papperet eller tavlan tills man funnit en beskrivning av hur processen ser ut som alla kan enas om.
- 4. *Slå ihop och lägg till aktiviteter.* I detta stadium blir det ofta uppenbart att vissa aktiviteter beskriver ungefär samma sak eller att aktiviteter saknas. Man behöver då slå ihop vissa av aktiviteterna och eventuellt ge dem nya namn som bättre beskriver deras syften. Dessutom måste aktiviteter man upptäckt saknas ges namn och arrangeras i rätt ordning.
- 5. *Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet.* När aktiviteterna väl definierats och är på plats är det dags att identifiera respektive aktivitets objekt in och objekt ut och att börja koppla samman dessa till en process. Detta steg har hoppats över i många organisationers kartläggningsarbete. Resultatet blir kortor där aktiviteter staplats på varandra utan att **215**några objekt, möjligtvis med undantag av processens start- och slutpunkt, identifierats. En karta utan objekt är endast halvfärdig och dess användbarhet klart begränsad. Genom att definiera objekt in och ut för varje aktivitet underlättar man förståelsen för vad som händer i respektive aktivitet och framför allt säkras logiken i kartan. Det möjliggör också mätning av processen som helhet.
- 6. *Se till att alla aktiviteterna hänger ihop via objekten.* Kopplandet av objekt in och objekt ut till aktiviteterna innebär en bra kontroll av huruvida man missat någon aktivitet eftersom den första aktivitetens objekt ut måste vara den andra

aktivitetens objekt in etc. Om så inte är fallet, har man antingen missat en aktivitet eller skapat parallella flöden.

- 7. *Kontrollera att aktiviteterna ligger på en gemensam och "riktig" detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn.* När man tycker sig ha skapat en sammanhangande beskrivning av processen bör man kontrollera att namnen på aktiviteterna är godtagbara utifrån de principer som beskrivits tidigare. Man bör dessutom kontrollera att aktiviteterna ligger på samma detaljeringsnivå. Det är nämligen lätt hänt att vissa delar beskrivs avsevärt mer detaljerat än andra delar av kartan. Det är många gånger svårt att direkt se vilken detaljeringsnivå för beskrivningen av aktiviteterna på kartan bör vara. Delvis avgörs nivån av kartläggningens syfte. Ofta märker man efter ett tag att man beskrivit någonting för detaljerat. Det är då viktigt att försöka höja perspektivet för att återigen komma upp på rätt detaljeringsnivå.
- 8. *Korrigera tills en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls.* Slutligen måste man studera kartan i sin helhet och korrigera olika detaljer tills man erhåller en god beskrivning av processen.

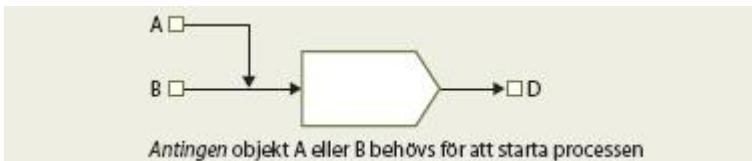
Ett vanligt misstag är att göra kartan alldeles för detaljerad. Kartläggningen blir då för tidsödande och kartan riskerar att känna tvingande och oflexibel utan att lägga någon vikt vid vad som görs för kunden. Ofta räcker det att beskriva processen på ett lite mer övergripande sätt som fokuserar på *vad* som görs medan det delvis lämnar öppet för användaren av processen att själv avgöra *hur* aktiviteten ska utföras. När aktiviteterna kartläggs på en "vad-nivå" är det ofta lättare att ifrågasätta varför olika aktiviteter utförs. Det blir också lättare att med kartan som utgångspunkt ifrågasätta varför aktiviteterna utförs på ett visst sätt på "hur-nivån". Om man sjunker ned på "hur-nivån" direkt finns det risk för att man "inte ser skogen för alla träd".

I kartläggningsarbetet märker man ibland att många tenderar att "gömma" det som verkligen görs bakom omfattande beskrivningar av hur det görs. En person som sysslar med produktionsplanering kan t.ex. beskriva sitt arbete som "att kontrollera på skärmen om lagervärdesvariabeln är OK, om så inte är fallet trycker jag på F8, tar papperet från skrivaren och skickar det till Kalle". Med denna typ av beskrivning är det omöjligt att förstå vad som egentligen görs. Framförallt är det extremt svårt att förstå *varför* det görs, vilket t.ex. vid en omkonstruktion av processen är det absolut viktigaste att förstå.

Att illustrera olika flöden

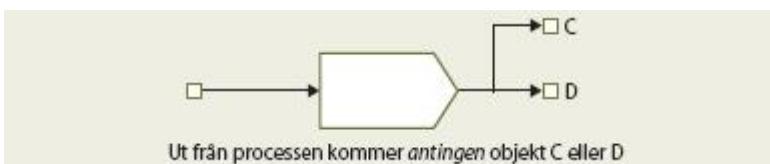
En vanlig källa till missförstånd är att en aktivitet är kopplad till flera olika objekt, t.ex. när flera olika objekt in gemensamt eller var för sig startar processen. Så är också fallet i en typisk produktutvecklingsprocess som kan startas exempelvis av interna idéer, kundönskemål, förslag från leverantörer eller av en analys av konkurrenternas

produkter. Figuren nedan visar ett sådant fall. Att flera objekt har samma ingång till processen ska alltså tolkas som att *ett* av objekten räcker för att starta processen.



Figur 10.11 Två alternativa objekt in.

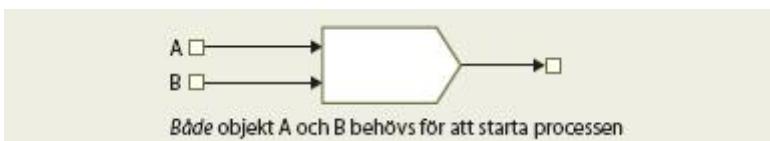
Det går att illustrera fall där processen kan resultera i flera alternativa objekt ut på samma sätt. Ett typiskt sådant fall är när aktiviteten innehåller en valsituation. Exempelvis kan "objekt ut" i aktiviteten "utvärdera produktförförslagets lönsamhet" vara antingen att gå vidare med utveckling av produkten eller att lägga ned förslaget. Detta illustreras i figur 10.12.



Figur 10.12 Alternativa objekt ut.

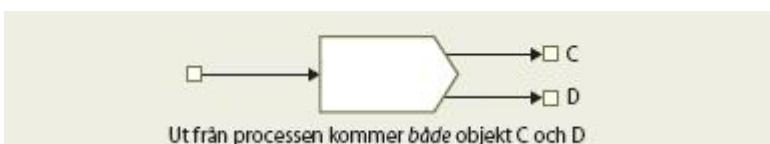
217

Ett exempel på en process som behöver flera olika objekt in för att starta illustreras i figur 10.13. Det kan t.ex. röra sig om montering av en produkt. Flera komponenter behövs för att producera den slutgiltiga produkten.



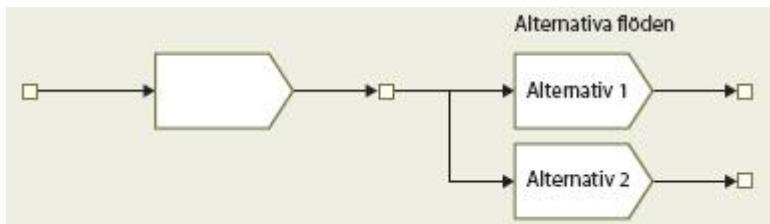
Figur 10.13 Flera nödvändiga objekt in.

På samma sätt illustreras fallet när processen ger mer än ett objekt ut. Detta sker t.ex. när aktiviteten producerar en biprodukt. Exempel på sådana aktiviteter är de olika förädlingsstegen inom plast- och oljeindustrin från vilka användbara biprodukter är vanliga. Även tillverkningsprocesser som innebär spill som kan återanvändas som objekt in i samma eller andra aktiviteter är ett sådant exempel. Man kan naturligtvis tänka sig en rad andra exempel. Detta illustreras i figur 10.14.



Figur 10.14 Flera objekt ut.

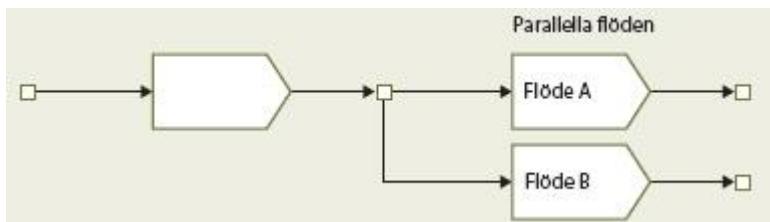
Reglerna som beskrivits ovan kan även appliceras på olika typer av flöden inom processen. I figur 10.15 finns det endast en utgång från objektet och flödet kan därför antingen gå enligt alternativ 1 eller alternativ 2. Man får alltså två alternativa flöden.



Figur 10.15 Alternativa flöden.

218

I figur 10.16 finns det två utgångar från objektet, vilket innebär att flödet kan gå både enligt flöde A och enligt flöde B. Man får då i stället två parallella flöden.



Figur 10.16 Parallelta flöden.

När kartan är klar

När kartan över processen är klar är det viktigt att den förs ut i organisationen. Ett bra sätt kan vara att sätta upp hela kartan på en vägg som alla går förbi. På så sätt kan alla enkelt ta del av kartan. Ett vanligt misstag är att kartan sparas ned och "göms" på en plats som endast ett fåtal kan ta del av eller ens känner till. Detta leder oundvikligen till bristande entusiasm för processkartan och i värsta fall även för processutvecklingsarbetet i stort.

Genom att ge fler personer möjligheten att lämna synpunkter på kartan, kan fler korrigeringar av beskrivningen göras och kartans kvalitet blir på så sätt bättre. Möjligheten att vara med och påverka skapar också engagemang hos personalen och de känner sig delaktiga i arbetet. När korrigeringarna är gjorda stöder ett större antal personer kartan och den kan anses vara giltig. Kartan utgör den gemensamma bilden av processen och kan fungera som utgångspunkt för olika diskussioner om arbetsmetoder, samarbete, processförbättringar etc.

Kartläggningen ger också ofta en insikt om processens problem och förbättringsmöjligheter. Under själva kartläggningsarbetet kan det dock vara svårt att hinna med att analysera problemen och förslagen. Det är därför viktigt att dessa skrivs

ned och sparas för att senare kunna fungera som hjälp vid analys och eventuell omkonstruering av processen.

10.13 Att bedöma kartans kvalitet

Om kartan presenterar en felaktig bild av processen kan den inte i någon större utsträckning bidra till processens styrning och utveckling. Processkartan måste vara *ärlig* och visa hur verksamheten, komplett med omarbetningar, felsökningar och andra liknande icke värdeaddrande aktiviteter ser ut i verkligheten.**219** Alla aktiviteter som ingår i den för kartan relevanta nivån måste vara med. Problem som utelämnats i kartläggningsfasen riskerar att förblif förlösta.

Att analysera och utveckla en process innebär inte bara att fokusera på själva aktiviteterna. De objekt aktiviteterna resulterar i är lika viktiga. Följaktligen är kartans *validitet* viktig. Den måste ge en god bild både av aktiviteter och av de objekt som länkar samman dem. När kartan tas fram är det också viktigt att som tidigare nämnts skilja på objekt, resurser, och information, även om de två sistnämnda inte alltid finns med på kartan. Det är lätt att blanda samman begreppen, vilket kan resultera i att processens centrala respektive mindre centrala delar på ett olyckligt sätt blandas ihop.

Kartan ska även vara *logisk* i bemärkelsen att det ska finnas hierarkiska relationer mellan de olika detaljeringsnivåerna. Med andra ord ska en generell beskrivning och en detaljerad beskrivning av samma process ha samma start- och slutpunkter. Processerna bör presenteras på ett sådant sätt att de kan läsas från vänster till höger för att underlätta förståelsen.

Verkligheten förändras ständigt och det är därför nödvändigt att kunna ändra kartan när processerna ändras. Detta gäller både under och efter själva kartläggningsarbetet. Det är därför självfallet *praktiskt* och nödvändigt att rita och spara kartan digitalt. Detta gör det lätt att ändra i den och att sprida den i organisationen t.ex. via intranät. Kartan kan då på ett enkelt sätt även länkas till andra relaterade dokument, exempelvis kvalitetsmanualer, checklistor, mätsystem etc.

Kartan ska dessutom beskriva processen på "rätt" *detaljerningsnivå*. Kartan tar som sagt inte hänsyn till *var* aktiviteter utförs. I de flesta fall bör den inte heller beskriva *hur* aktiviteterna utförs, eftersom detta skulle kunna sänka flexibiliteten och göra det svårt att anpassa arbetet till olika kundkrav. En alltför detaljerad arbetsbeskrivning skapar ofta även en känsla av toppstyrning vilket kan hämma personalens engagemang och kreativitet. Det gäller att göra en avvägning mellan detaljrikedom och generalisering som tillåter att kartan är detaljerad nog för att ge de anställda vägledning, men generell nog att inte motverka processens flexibilitet eller de anställdas möjligheter att känna frihet i arbetet.

Slutligen bör kartan vara *lättförståelig*. Det är inget självändamål att göra processkartan så detaljerad som möjligt. Att ta med precis varje objekt, information och resurs som

använts leder lätt till att man förlorar sikte på vad som verkligen är viktigt. Det gäller därför att hitta en balans mellan användarvänlighet och informationsinnehåll och att presentera informationen på rätt sätt. Man ska använda så få olika symboler som möjligt och ge kartans aktiviteter och objekt passande namn. En enkel men användbar princip är att familjen ska kunna förstå vad man arbetar med om man tar med kartan hem och visar den.

220

Blank sida

221

KAPITEL 11

Från kundbehov till processkrav

11.1 Ett sätt att realisera processsynsättet

Processsynsättet kan sägas bygga på visionen att "vägen garanterar målet". Utifrån kännedom om kundens behov och värderingar och den egna verksamhetens krav kan en "väg" (process) konstrueras som så långt det är möjligt "garanterar" att man hela tiden är på väg mot det fastställda målet. Att skapa en struktur eller väg räcker dock inte, även trafiken (d.v.s. själva arbetet) måste styras och det är här som krav och mätning kommer in.

En kund ställer i huvudsak krav på slutresultatet, d.v.s. själva leveransen, åtminstone när det rör sig om en fysisk produkt. "Vad" man önskar få levererat är ofta överordnat "hur". Förvisso finns det en rad undantag, om samma "vad" kan erhållas från många olika leverantörer så blir det "hur" som skiljer den ena leverantören från den andra och därmed blir leverantörens processer särskiljande. Likaså ställer vi som konsumenter alltmer krav på att verksamheter drivs på ett etiskt och miljömässigt riktigt sätt vilket också kan ses som en form av processkrav. Icke desto mindre riktas kundens krav i allt väsentligt mot den slutliga leveransen. Det blir därför leverantörens uppgift att omsätta kundbehov till mer specifika processkrav.

Resonemanget ovan gäller i första hand en fysisk produkt. Kunder till tjänsteproduktion ställer mera naturligt fullt ut krav även på processen. Ibland kan processkraven dominera helt även om slutresultatet av tjänsten i högsta grad är väsentligt. Den som frågar sina vänner vilken tandläkare de rekommenderar finner snart att svaren man får i allt väsentligt handlar om processen man upplever vid ett tandläkarbesök, d.v.s. hur man blir mottagen och behandlad, känslan av trygghet och förtroende o.s.v. Mera sällan berättar man om Slutresultatet, d.v.s. den lagade tanden.

Kunden har ofta krav, som ligger på en mera diffus nivå för leverantören – gärna uttryckta som krav på produktens funktionalitet – och som inte nödvändigtvis är enkla att omsätta i varken produktkrav eller processkrav. Ett enkelt exempel är om kunden säger "jag vill ha

en kopp gott kaffe!".**222**Som leverantör vill man sannolikt ha mer precisa krav för att veta hur man bäst ska "tillverka" en kopp kaffe och ställer därför en rad motfrågor. "Men jag vill veta vilken mängd kaffe du vill ha, serveringstemperatur, kaffeböna, styrka och om du vill ha mjölk eller socker. Gott kaffe, vad är det?". Varpå kunden kanske svarar "inte vet jag men ge mig en kopp kaffe så ska jag snabbt tala om ifall den är god eller inte".



Figur 11.1 Kundens behov kan uttryckas som krav inriktade på funktionalitet snarare än på produkt eller process.

Även om exemplet är enkelt och "endimensionellt" (här visas endast ett av flera produktkrav, som kundens funktionalitetskrav ger upphov till) så inser man att förståelsen för kundens krav och grundläggande behov tillsammans med genuin förståelse för den egna verksamheten blir avgörande för huruvida man lyckas omforma funktions- och produktkrav till processkrav. Steget är egentligen grundläggande för ambitionen att omsätta processynsättet i konkret handling.

11.2 Processens totala kravbild

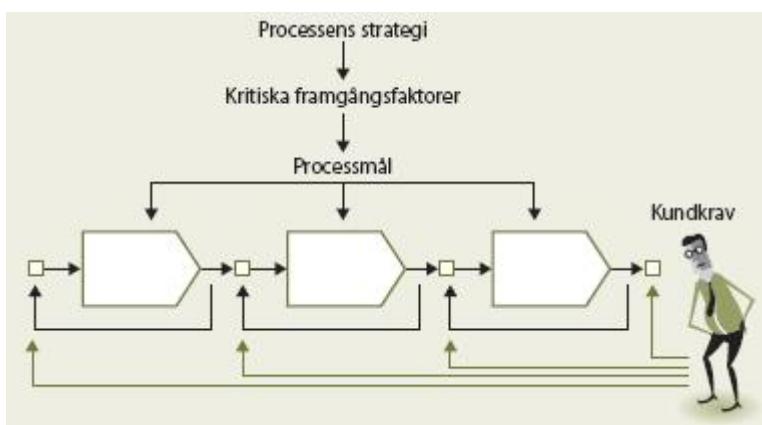
Processens totala kravbild har i grunden två delar som redan framgått; kundernas behov och krav samt krav från den egna verksamhetens strategi eller målbild. Det är dessa krav som ska tjäna som utgångspunkt för ledning och utveckling av en process. Idealt sett är resterande krav på en process, internt mellan dess delprocesser, en ren konsekvens av dessa. Så enkelt är det dock inte. Man kan därför med fog hävda att det finns en tredje del för processens totala kravbild och denna uppstår som ett resultat av processen i sig själv och hur denna är designad och strukturerad. Vi vill med detta särskilt rikta uppmärksamheten på att man så att säga kan göra det olika svårt för sig själv, oavsett vad kunder och intressenter kräver av processen.

223

De krav som ställs internt mellan olika delar av verksamheten är inte statiska och är inte heller opåverkbara. Om processen omstruktureras kommer det att uppstå nya relationer med nya interna kundrelaterade krav som följd. Detta kan ske även om bara en enstaka delprocess ändras till innehållet, med andra ord kan ändringar i en enstaka delprocess påverka processen i sin helhet. Processens interna kravbild förändras med andra ord även om slutprodukten för den nya processen är densamma som före omstruktureringen.

Det finns i många organisationer en utbredd uppfattning som går ut på att de externa kunderna har höga eller nästan orimliga krav, gör verksamheten komplex och rent allmänt utgör en belastning för verksamheten. En tänkbar förklaring kan vara att man helt enkelt inte förstår de primära kundernas krav eftersom dessa styrs av kunderna i nästa led. En analys av den interna kravbilden visar ibland i sådana fall att en stor del av de interna kraven saknar koppling till den externa kundens krav. Kravbilden kan ha byggts upp på tro i stället för vetande. Kravens omfattning och komplexitet kan närmast förklaras med hur processen är utformad och hur arbetet bedrivs. Organisationen har i dessa fall blivit sin egen fiende och förbrukar både energi och flexibilitet som i annat fall hade kommit den externa kunden till glädje.

Den totala kravbildens tre delar och hur dessa påverkar processen illustreras i figuren nedan.



Figur 11.2 Den totala kravbilden för en process.

Figuren visar hur strategi och organisationsmål bryts ned och relateras till huvud- och delprocesser. Slutkundens krav "översätts" bakåt genom kedjan av delprocesser. Varje delprocess känner dessutom till slutkundens ursprungliga behov och krav.

224

Figuren ovan kan tyckas vara komplicerad men får ändå ses som en förenklad idealbild eftersom verkligheten kan vara avsevärt mera komplex än så. En delprocess kan ställas inför krav från en annan delprocess trots att de inte är placerade intill varandra på processkartan. Att två delprocesser ställer krav på varandra kan också ses som att de är varandras kunder. I en väl utvecklad relation är det inte otänkbart för leverantören att ställa krav på kunden. Man kan inte ta för givet att alla krav återfinns "nedströms" utan de kan även finnas "uppströms".

Den totala kravbilden är ofta komplex vilket ytterligare understryker behovet av att ägna väsentlig tid åt att kartlägga den. Det kan vara fördelaktigt att dokumentera kraven i en *kravspecifikation*. En kravspecifikation är, likt processspecifikationen, ett till formen

fördefinierat dokument som innehåller detaljerad information om de olika krav som respektive intressenter ställer på processen.

11.3 Modell för klassificering av krav och mått

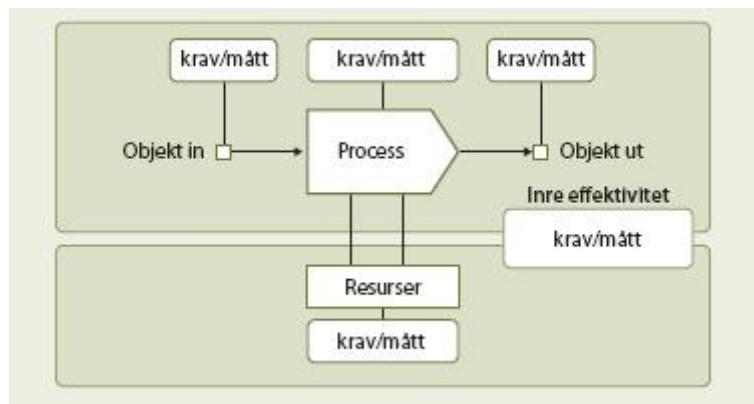
Här presenteras en modell som utgör en viktig utgångspunkt i senare diskussioner om utveckling av mått. Modellen utgår från hur en process är uppbyggd, d.v.s. vilka komponenter den består av.

Varje komponent utgör en del till vilken det är möjligt att relatera ett krav eller mått. För ett specifikt krav (eller mått) går det att avgöra – om än med varierande lätthet – vilken eller vilka delar som berörs. Ett krav på kort ledtid berör t ex själva processen eller aktiviteten medan ett krav på felfria produkter berör objektet ut.

Figur 11.3 visar komponenterna men också de resurser som krävs för att utföra processen. Till såväl objekt in, process, objekt ut som resurser kan krav och mått relateras.

På bilden finns ytterligare ett begrepp, nämligen *inre effektivitet*¹, vilket avser i vilken mån "saker görs på rätt sätt". Inre effektivitet kan uttryckas som en relation mellan prestation och den där tillhörande resursanvändningen eller resursförbrukningen. Detta innebär normalt sett att det krävs två bakomliggande mått för att skapa ett mått för den inre effektiviteten.

225



Figur 11.3 Processbegrepp att relatera krav och mått till.

Information till och från processen finns inte med på denna bild. Om man anser sig ha behov av att kravställa och senare mäta information i något avseende, går det att betrakta information på samma sätt som ett objekt. Dessutom är information, som tidigare diskuterats, oftast av sekundär betydelse för förståelse och utveckling av processen. Det sistnämnda gäller givetvis inte för objekt av informationstyp och inte heller om man är på väg att införa ett nytt informationssystem eller liknande.²

Objekt- och processegenskaper

Krav och mått som relateras till *objekt in*, *aktivitet* eller *objekt ut* kan delas in i en av två klasser beroende på vilken typ av egenskap som efterfrågas; *objekt-* eller *prosessegenskaper*. Objektegenskaper är relaterade till själva objektet och dess egenskaper medan prosessegenskaper beskriver hur processen hanterar objekten. Förenklat kan man säga att objektegenskaper svarar på frågan *vad man får* och prosessegenskaper på *hur man får det*. Som kund till en process kan man mer eller mindre momentant bedöma huruvida man fick rätt produkt och om den fungerar som avsett, med andra ord om man fick rätt "vad". Likaså kan man avgöra om man fick produkten på rätt sätt, exempelvis om man fick den i rätt tid eller om man i andra avseenden fick rätt "hur".

226

Krav- och måttklasserna objekt- och prosessegenskaper löper horisontellt med processen och skapar därför totalt sex olika klasser. Ett exempel på objektegenskap för objekt in (eller objekt ut) är "felfrihet" medan prosessegenskap kan exemplifieras med "rättidighet". Liknande egenskaper går att identifiera för process- och objektegenskaper som är relaterade till själva processen (aktiviteten). Dessa egenskaper kan ses som att de skapar eller "driver" ett uppfyllande av kraven på objektet ut.

Objekt ut och effekt – båda bedöms av kunden

Objektet ut representerar det omedelbara resultatet av en process. Kunden kan direkt avgöra om objektet överensstämmer med förväntningar och överenskomna specifikationer och huruvida det levererades på ett riktigt sätt. Kunden kan med andra ord bedöma huruvida såväl process- som objektegenskaper uppfyllts.

I kapitel 2.8 behandlades ytterligare resultat av en process, nämligen de som uppstår över tiden och som benämns *effekter*. *Effekter* uppstår som ett resultat av upprepade leveranser och det samlade intryck de ger och som en följd av att den levererade produkten används. Ett klassiskt exempel på effekt är vad som normalt kallas kundtillfredsställelse.

Effekter är svårare för leverantören att kontrollera än vad processens omedelbara resultat är. Kunden bedömer dock dem båda. Följaktligen måste leverantören sträva efter att hantera båda två. Att mäta effekter skiljer sig väsentligt från att mäta processens omedelbara resultat. För att ta hänsyn till detta har effekter tilldelats en egen klass i modellen som presenteras i avsnittet nedan.

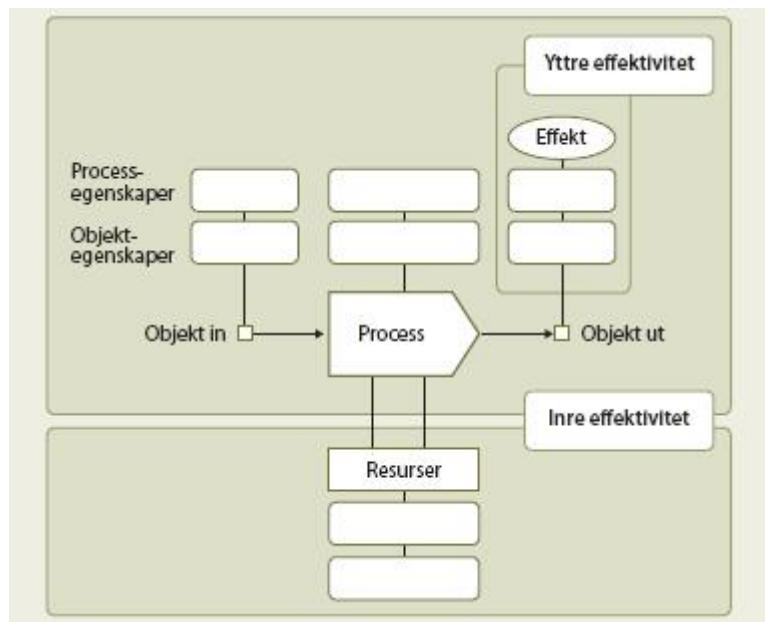
De tre måttklasserna som är relaterade till objektet ut uttrycker tillsammans processens *yttre effektivitet*³, d.v.s.i vilken mån "rätt saker görs" (jfr den inre effektiviteten). Yttre effektivitet kan endast bedömas utifrån ett tydligt kundperspektiv.

Modellen

Sammantaget har modellen för klassificering av krav och mått som beskrivs nedan följande utgångspunkter:

- Mått kan relateras till *objekt in*, själva processen eller *aktiviteten*, *objekt ut*, *resurser* eller *effektivitet*.²²⁷
- Mått som relateras till *objekt in*, *aktivitet* eller *objekt ut* kan delas in i två klasser: *objekt - respektive processegenskaper*.
- Såväl processens omedelbara resultat som dess effekter bör mätas.

Detta ger den modell som visas i figur 11.4.



Figur 11.4 Principmodell för klassificering av krav och mått.

Någon klassindelning för resurskrav har inte gjorts. Olika resurskrav kan emellertid ha väldigt olika karaktär. De kan exempelvis ställa krav på resursförbrukning (hur stor mängd resurser som får förbrukas), resursegenskaper (vilka krav som ställs på resurserna) eller resursanvändning (utnyttjnings- eller beläggningsgrad).

Det är inte lätt att beskriva vilka typer av mått modellen hanterar eftersom den inte använder någon traditionell indelning av kraven. Ett vanligt exempel på en sådan är indelning relaterad till nyckelorden tid, kostnad och kvalitet. En sådan indelning är tilltalande enkel på ett sätt som ofta visar sig vara falskt. För det första är även "enkla" begrepp som tid, kostnad och kvalitet en källa till förvirring. Ett mer allvarligt problem är det faktum att exempelvis en kvalitetsegenskap kan mäts både med hjälp av tidsmått och i pengar. Det är lätt hänt att man förväxlar den egenskap man önskar mäta med den enhet som används för själva måttet.

Om de mått man använder för en process är väl spridda på de olika klasserna och de processkomponenter de är knutna till, kommer måtten att spegla²²⁸den aktuella

processens viktigaste egenskaper. Inre effektivitet behandlas som en egen klass. Yttre effektivitet beskrivs av de mått som är relaterade till objekt ut. Under förutsättning att de olika klasserna används kommer modellen att hantera processens viktigaste och mest grundläggande aspekter, möjligtvis med undantag av flexibilitet som inte uttryckligen efterfrågas av modellen.

Denna modell kan användas på olika sätt och på så sätt tjäna olika syften. Måtten för en process ska återspeglar de krav som ställs på processen eftersom dessa krav ytterst visar vad som är viktigt. Genom att relatera krav till de olika klasserna får man en överblick över såväl täckningen av krav som de mätbehov dessa indikerar.

Utöver användbarheten i utvecklandet av nya mått kan modellen bidra till att skapa överblick över hur väl existerande mått täcker processen och delprocessernas olika komponenter. På samma sätt kan modellen användas för att klassificera krav.

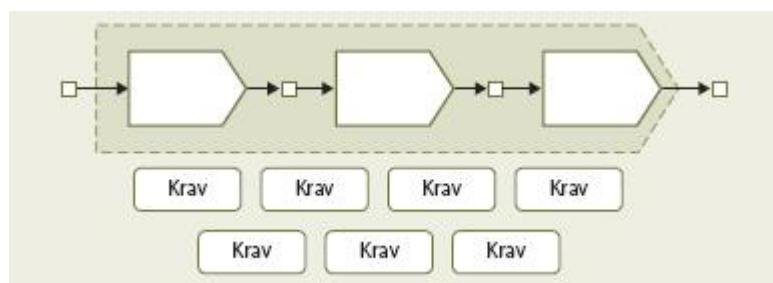
11.4 Från kundkrav och produktkrav till processkrav

Nedan presenteras en metod för att gå från kundkrav och produktkrav till processkrav. Metoden bidrar till att krav analyseras och relateras till processen för ökad förståelse för processen och för hur den bör styras och utvecklas. Metoden lägger också grunden för att utveckla ett mätsystem till processen.

För att underlätta förståelsen har vi för de tre första stegen använt ett praktiskt exempel som illustration. Av pedagogiska skäl har vi valt en restaurang, eftersom den är lätt att konkret relatera till.

Steg 1 – Sammanställ krav

Steg 1 består i att man sammanställer alla kända krav på processen och dess delprocesser. "Sammanställa" innebär helt enkelt att man ser till att alla krav från processens olika intressenter finns tillgängliga på ett överskådligt sätt.



Figur 11.5 Sammanställ krav – generell bild.

229

Metoden som presenteras nedan förutsätter att den totala kravbilden är känd, så att alla krav kan behandlas *samtidigt*. Man ska alltså inte gå igenom metoden en gång för var och ett av kraven eller för en intressent i taget.

När man för första gången sammanställer kraven är det troligt att man upptäcker att det finns "dubbletter", d.v.s. att samma eller snarlika krav ställs av mer än en intressent. Dessa dubbletter kan då elimineras.

Om det just är första gången kravbilden i sin helhet sammanställs kan det finnas anledning att analysera kraven utifrån ett helhetsperspektiv. Kanske är de på grund av ändrade förutsättningar i konkurrenssituationen otillräckliga, kanske tar de inte i tillräcklig omfattning hänsyn till pågående eller förväntade förändringar i omvärlden.

Nedan visas hur det skulle kunna se ut för en restaurang. Processen sträcker sig från beställning till att mat är serverad, en ganska kort process som skulle kunna överensstämma med någon form av snabbmatsrestaurang. Processen är förenklad och visad utan delprocesser.



Figur 11.6 Sammanställ krav – restaurangexempel.

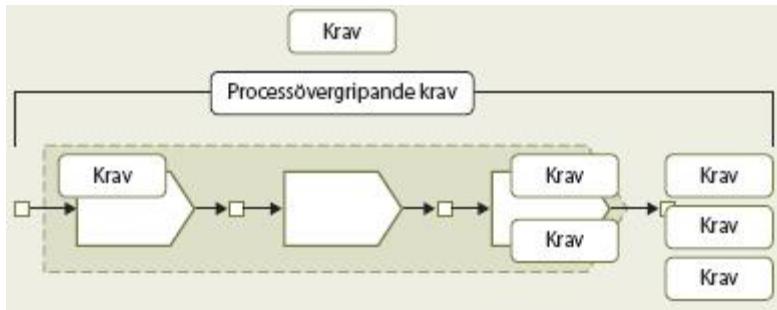
Av figuren framgår att man undersökt kundens krav och funnit att dessa är snabb service, varm mat och god mat. Man har också relaterat verksamhetsstrategin till processen och då funnit ytterligare krav på processen, nämligen kort ledtid och kostnadseffektivitet.

Steg 2 – Relatera kraven till rätt komponent

Metodens andra steg går ut på att relatera de sammanställda kraven till rätt komponent av processen med hjälp av den tidigare diskuterade modellen för klassificering av krav och mått. Den övergripande fråga som i detta skede måste ställas för respektive krav är: vilken komponent av processen berörs av detta krav? Frågan, trots att den ibland kan kräva en del tankearbete, är vanligen relativt enkel att besvara.

230

Ett krav kan relateras antingen till objekt in, aktivitet/process, objekt ut, effekt, resurser eller effektivitet (varken "effekt" eller "effektivitet" är processkomponenter i egentlig mening, men kan metodmässigt i detta fall behandlas som sådana). Det är inte ovanligt att ett krav kan, och bör, relateras till mer än en komponent. Ett krav kan också relateras till processen i sin helhet, se figuren nedan.



Figur 11.7 Relatera kraven till rätt komponent – generell bild.

Det bör noteras att ovanstående figur, liksom flera kommande, endast utgör ett exempel på hur det kan se ut. Fullständigt generella exempel går inte att konstruera eftersom olika fall skiljer sig åt väsentligt. Generaliteten ligger i det principiella tillvägagångssättet.

För restaurangexemplet får man följande bild efter steg 2.



Figur 11.8 Relatera kraven till rätt komponent – restaurangexempel.

Snabb service och *kort ledtid* är processövergripande krav. *God mat* och *varm mat* är krav på processens leverans och är relaterade till objekt ut. Slutligen är *kostnadseffektivitet* ett krav på den inre effektiviteten.

231

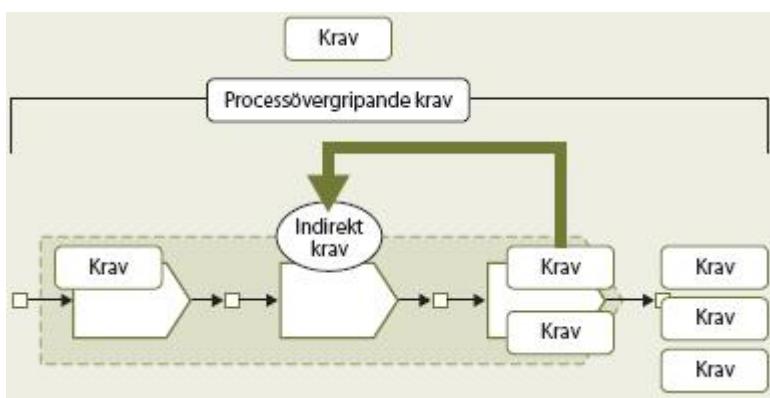
Då man relaterat samtliga krav bör man fråga sig om den erhållna bilden är någorlunda balanserad med avseende på den numeriska fördelningen av krav på komponenterna. Begreppet "balanserad" kommer att användas även senare. I samtliga fall gäller att begreppet används relativt och kräver en subjektiv bedömning. Det går med andra ord inte att ange några exakta riktvärden för vad "balanserad" ska anses vara. Det är upp till användaren att avgöra om bilden är balanserad eller om det finns anledning att tro att väsentliga aspekter förbisets.

Det bör uppmärksammas om någon komponent helt saknar krav. Detta gäller dock inte i lika hög utsträckning för objekt in som ofta saknar krav. Oftast finner man i utgångsläget att en övervägande majoritet av kraven är relaterade till objektet ut.

Steg 3 – Identifiera eventuella indirekta krav

Även om det ställs direkta krav på processens olika komponenter, är det inte säkert att uppfyllandet av dessa krav är det som är viktigast eller som senare bör mätas. Ofta behöver man identifiera, förstå och påverka de bakomliggande faktorer som i sin tur påverkar uppfyllandet av ett krav. Det egentliga syftet med mätning är ju inte att presentera grafer och statistik utan att skapa möjligheter för att bättre kunna styra och utveckla processen och sprida förståelse för den. Av denna anledning är det viktigt att kunna skilja på orsak och verkan.

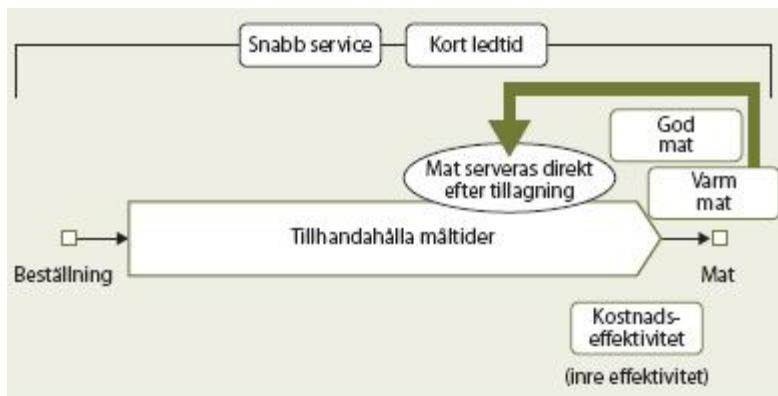
Ett krav som på ett uppenbart sätt bör relateras till en viss komponent kan benämñas *direkt krav*. För att ett sådant krav ska kunna uppfyllas kan det vara nödvändigt att identifiera faktorer och krav på dessa som i ett tidigare skede av processen bör eller måste vara uppfyllda. Detta ger upphov till att ett antal *indirekta krav* ställs, se princip i figur nedan.



Figur 11.9 Identifiera eventuella indirekta krav – generell bild.

232

När kunden i restaurangexemplet ställer krav på att bli serverad varm mat, ställs ett indirekt krav på att maten ska serveras direkt efter tillagning. Det är betydligt bättre att rikta styrningen och eventuellt mätinsatserna mot detta krav av flera skäl. Det är visserligen fullt möjligt att mäta temperaturen på den serverade maten, allt som behövs är en termometer, men det kan möjligtvis tyckas mindre elegant att utföra mätningen inför kunden som nog hellre äter sin mat i fred. Än värre blir det om det visar sig att maten inte är tillräckligt varm. Då är det bara att ta tillbaka maten och gå ut i köket och väarma den.



Figur 11.10 Identifiera eventuella indirekta krav – restaurangexempel.

Identifiering av indirekta krav gör det möjligt att agera mera proaktivt. Mätningen blir i högre grad inriktad på styrning än på efterkontroll. Detta är speciellt viktigt i tjänsteproduktion då en tjänst aldrig kan kontrolleras i förväg eftersom den inte existerar förrän den är producerad och konsumerad. Ur ett kundperspektiv är då allt redan för sent.

Identifieringen av eventuella indirekta krav kan ske i fem likartade delsteg. Alla fem delstegen används inte vid varje tillfälle och vilka som används beror på vilka komponenter som verkligen har krav på sig. Till exempel används steg 3.1 endast i de fall det finns krav på "effekt" (se tabell 11.1). Det är inte heller självklart att analys av ett delsteg ger något nytt krav, det handlar ju om att identifiera *eventuella* indirekta krav. Man bör vara övertygad om att det finns ett tämligen starkt samband för att fastställa ett indirekt krav.

De fem delstegen är ganska likartade till karaktären och syftar till att identifiera krav så tidigt i processen som möjligt. Delstegen sammanfattas i tabell 11.1.

233

Tabell 11.1 Sammanfattning av delsteg för identifiering av eventuella indirekta krav.

Tabellbeskrivning

Tabellen har två kolumner: identifiera eventuella direkta krav på samt som uppstår av krav på.

Identifiera eventuella indirekta krav på ...	som uppstår till följd av krav på ...
3.1 objekt ut, process, objekt in, resurser och effektivitet	effekt

3.2 process, objekt in, resurser och effektivitet	objekt ut
3.3 process, objekt in och resurser	effektivitet
3.4 objekt in och resurser	process
3.5 objekt in	resurser

Steg 3 medför normalt att det totala antalet krav ökar, vilket inte i sig är av något eget värde. Om ett indirekt krav utgör ett nödvändigt men otillräckligt villkor, behåller man även det ursprungliga kravet. Exempelvis garanterar vanligtvis inte en rättidig leverans av objektet in en leverans i rätt tid av objektet ut. Det är dock normalt en förutsättning och båda kraven bör stå kvar. Om det indirekta kravet ändå utgör en garanti för att det ursprungliga kravet kommer att uppfyllas, kan detta krav tas bort. Exempelvis får kunden i restaurangexemplet garanterat varm mat om den serveras direkt efter tillagning och det ursprungliga kravet på varm mat kan ersättas av det nya indirekta.

Eventuella indirekta krav som uppstår till följd av krav på effekt är de som är allra svårast att identifiera. Orsak och verkan är åtskilda såväl i tid som i rum och det kan vara svårt att avgöra vilka samband som föreligger. Det resonemang som måste göras kan även leda till att man finner att man har en bristfällig bild av effektkraven och man tvingas då rådgöra med slutkunden.

Den kravbild man slutligen får fram kan och bör se väsentligt annorlunda ut än den man utgick ifrån. Antalet krav har förmodligen förändrats och så även balansen, som ofta blivit bättre eftersom det skett en förskjutning åt vänster med en jämnare fördelning som resultat. I undantagsfall kan bilden bli obalanserad och man bör då fråga sig om den bör kompletteras innan man går vidare till steg fyra.

Antagligen har antalet krav på objekt in ökat och man bör i detta skede undersöka om kraven kan överföras till föregående process som då kan relatera dem till sitt objekt ut. Arbetet med att utveckla mått måste med andra ord börja i processens slut och sluta i dess början. För varje delprocess som genomgås kan delprocesser som ligger tidigare i processen komma att påverkas. Det går därför inte att bedriva ett parallellt arbete där varje delprocess behandlas för sig.

Det bör påpekas att det finns risker med att överföra de indirekta kraven från ett delsteg till ett annat. Resultatet kan bli kedjor av indirekta krav i vilka sambandet till ursprungskravet är svagt eller i värsta fall obefintligt. Det är därför fördelaktigt att hålla reda på vilka krav som är indirekta respektive 234 direkta. Om man skapar ett indirekt

krav av "andra ordningen", bör man vara säker på att sambandet till ursprungskravet är starkt.

Steg 4 – Prioritera krav och identifiera sätt att öka kravuppfyllnad

Så här långt har arbetet behandlat krav på processen och förståelsen för dessa utan hänsyn till vad man bör göra för att öka sannolikheten för att kraven verkligen uppfylls. Även huruvida kravuppfyllnaden ska mätas eller ej har medvetet skjutits på framtiden. En del krav är självfallet inte alls relevanta att mäta. Krav kan vara av en mera digital variant, antingen uppfyllda eller inte. För att det ska vara relevant att mäta krävs att det över huvud taget rör sig om en variabel, d.v.s. något som varierar över tiden, samt att kravet är någorlunda prioriterat.

Steg 4 består i att prioritera kraven och övergripande fastställa vad som bör göras för att öka sannolikheten att respektive krav verkligen uppfylls. Ökad kravuppfyllnad kan kräva att insatser görs inom ett eller flera av följande områden:

- • *Processtruktur*. Ett krav kan kräva rent strukturella förändringar av processens utformning, d.v.s. ändringar som kommer att synas i processkartan.
- • *Organisationsstruktur*. Organisationsstruktur och tillhörande roller avgör överlämningar och grundläggande perspektiv på processen. En förändring i exempelvis rollfördelningen kan vara välgörande i olika avseenden.
- • *Kompetens*. Krav på processen kan ge nya insikter också om krav som ställs på kompetensen för de som arbetar i processen.
- • *Arbete och ledarskap*. Sättet att samarbeta och leda och fördela arbetet kan också vara en del av lösningen till ökad kravuppfyllnad.
- • *IT-system*. Processens IT-system påverkas ofta på olika sätt av kraven på processen.
- • *Värderingar och kultur*. Krav kan också peka på vikten av att alla tänker eller agerar efter vissa principer eller oskrivna "lagar".
- • *Mätsystem*. För en del krav bör måluppfyllnaden mätas. Denna kategori behandlas vidare i kapitel 12.
- • *Övrigt*. Det kan också finnas andra typer av åtgärder som faller utanför grupperna ovan. Ett exempel är fysiska förändringar i miljön. I det tidigare restaurangexemplet ökar sannolikheten att maten serveras varm om uppställningsytan för de färdiga rätterna minskar.

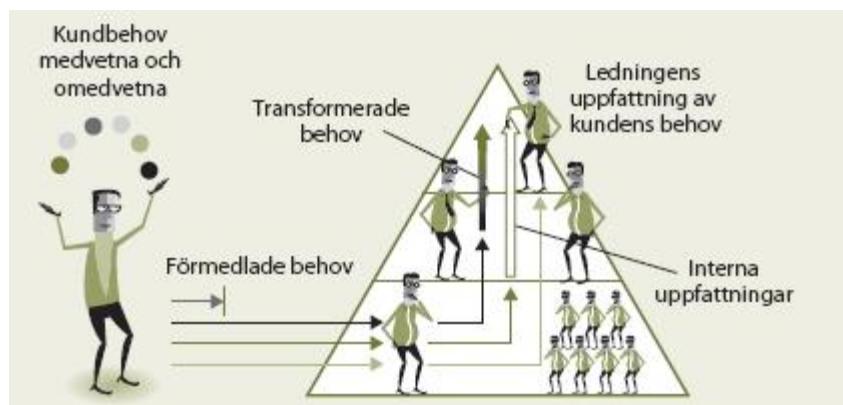
I samband med genomgången av de olika kraven är det ofta aktuellt att också göra en grundläggande prioritering av dem.

11.5 Att kommunicera och skapa förståelse för kravbilden

När kravbilden för en process både är känd och förstådd för åtminstone några personer kan det vara värdefullt att fundera över hur dessa insikter sprids bland de som arbetar i processen. Det uppstår vanligen en rad "förluster" från det att kundens behov fångas till dess att rätt personer i den egna verksamheten får kännedom och kan agera. Exempel på sådana förluster är skillnader mellan:

- kundens behov och kundens medvetna behov
- kundens medvetna behov och vad kunden uttryckligen efterfrågade
- vad kunden efterfrågade och vad leverantören hörde
- vad leverantören hörde och vad leverantören förstod
- vad leverantören hörde och vad leverantören valde att kommunicera internt.

Denna typ av förluster illustreras i figuren nedan tillsammans med exempel på problem med kommunikationen av kundens behov mellan hierarkiska nivåer.



Figur 11.11 "Förluster" i förståelsen och kommunikationen av kundens behov.

Det är oftast fördelaktigt att göra slutkundens krav kända i hela processen så att medarbetarna inte bara är utlämnade till den översättning som sker från delprocess till delprocess. Att känna till slutkundens krav tidigt i processen ökar medarbetarnas förståelse för kunden. Det gör det också möjligt för den enskilde att reflektera över hur han eller hon skulle kunna bidra till slutkundens tillfredsställelse på något annat sätt än det som följer av kraven från närmaste delprocess.

236

Ett exempel kan hämtas från skogsindustrin som har förhållandevis långa försörjningskedjor. Ett större pappersbruk som tillverkar de olika pappersskiktet i ett ark wellpapp som sedan levereras till en welltillverkare som i sin tur gör lådor, tråg och liknande och levererar dessa till diverse industrier som i sin tur ibland levererar till detaljhandeln eller andra industrier, låg under en längre tid i fejd med flera av sina

primära kunder (welltillverkare). Man ansåg att kundernas krav var orimliga i flera avseenden. Korta leveranstider, möjlighet till sena besked och sena ändringar och små orderkvantiteter var krav som pappersbruket inte traditionellt ställts inför. Förklaringen bakom de långtgående kraven fanns hos kundernas kunder. Naturligtvis visste pappersbruket ungefär vilka dessa var men hade inte fullt ut intresserat sig för dessa branscher och hur de utvecklats. Genom olika intervjuer och undersökningar blev man dock varse hur exempelvis vackert väder kunde påverka försäljningen i en vanlig affär och hur detta i sin tur påverkade bryggerierna. Plötsligt ökade försäljningen av Coca Cola och liknande drycker radikalt. Med långa försörjningskedjor och minimerad lagerhållning kunde några dagars solsken få direkta återverkningar i hela kedjan, till och med för pappersbruket. En brittisk kund till pappersbruket visade sig leverera till bland annat Black & Decker vars avancerade men känsliga produktionsupplägg krävde att allt material levererades just-in-time. Om Black & Decker avsett att producera borrmaskiner men tillverkaren av chucknycklar plötsligt inte kunde leverera, ställdes produktionen genast om till exempelvis slipmaskiner. Welltillverkaren fick då i sin tur snabbt ställa om sin produktion för att kunna leverera lådor till slipmaskinerna. Det var först när pappersbruket aktivt intresserade sig för welltillverkarnas kunder och i förlängningen även deras kunder, som de krav man själv ställdes inför framstod som rimliga.

Slutkunden representeras normalt sett inte av en enda person utan av flera som på olika sätt kommer i kontakt med leverantören och dennes produkter, och de kan alla påverka valet av leverantör. Tillsammans har de en flora av krav och förväntningar på leverantören. Dessutom måste man i många fall utgå ifrån att en annan kunds motsvarande grupp representanter inte har samma flora av krav. Även om det finns stora fördelar i att fokusera på vad som är gemensamma krav i stället för på vad som skiljer, bör varje kund betraktas som unik, åtminstone tills motsatsen är bevisad.

237

KAPITEL 12

Utveckla mätsystem för processer

12.1 Att mäta rätt saker på rätt sätt

"Det som mäts blir gjort" påstås det allmänt och ofta med stort bifall. Hemska tanke, kan det verkligen vara så illa?! Se på vad som mäts i en normal organisation. Vilka beteenden uppmuntras? Vilka värderingar speglas? Vilka prestationer efterfrågas? Om det som mäts verkligen blir gjort borde man rimligtvis ägna stor omsorg åt att välja och bestämma *vad* som ska mätas. Och för att kunna bestämma *vad* man vill uppnå måste man även veta *varför* man vill uppnå det.

Att mäta rätt saker räcker dock inte. De måste även mätas på rätt sätt. Det är viktigt att tänka efter i förväg vad som kan hända eller vad som kan gå fel eftersom mätning rätt använd ger en styreffekt (vilket den i och för sig också ska göra). Vi kan som exempel ta

ett företag som ansåg att truckparken utnyttjades för dåligt och därför försåg truckarna med skakur som registrerade hur mycket de användes. Man anade att något var fel när truckarna en kort tid därefter var tvungna att genomgå omfattande kopplingsreparationer. Det visade sig då att truckförarna – förutom att de körde omkring i onödan med eller utan last – slirade på kopplingen för att trucken skulle röra sig även t.ex. i väntan på order, last eller när förarna helt enkelt satt och pratade med varandra. Att mätningen i detta fall misslyckades betyder inte att det var fel att mäta – men däremot att det gjordes på fel sätt. I det aktuella fallet gjordes senare mätningar med hjälp av frekvensstudier vilka gav en god uppfattning om hur hela truckparken i stället för varje enskild truck utnyttjades. Detta gav dessutom information om fabrikens olika flöden, vilket bland annat kunde användas i rationaliseringar och för att studera möjligheterna att använda automatstyrda truckar.

Även samhälle och omvärld är full av exempel på att det som mäts blir gjort, på gott och ont. Den sovjetiske tyngdlyftaren Vasily Alekseyev satte mellan åren 1970 och 1977 sammanlagt 80 nya världsrekord. Enligt ryktet berodde det på att han blev ekonomiskt belönad för varje rekord av den**238**sovjetiska staten. Till de djupt tragiska exemplen hör den japanske lokförare som 2005 körde aldeles för fort för att hämta in en försening. Han var väl medveten om att 30 sekunders försening betydde rapportering till ledningen och två minuter betydde degradering. För att undvika detta körde han fåget så fort att det spårade ur. Olyckan innebar att 107 människor dog och 540 skadades.

Ett exempel från företagsvärlden kan visa de väsentliga skillnader som kan uppstå mellan att mäta fel och mäta rätt (Ian Palmer m.fl., 2009). Flygbolaget Continental Airlines hade under en tioårsperiod fram till mitten av 1990-talet gått med förlust i stort sett varje år och hade också varit nära konkurs. Under perioden hade man låga priser som viktigaste konkurrensmedel och strävade efter att vara billigare än konkurrenterna. Man hade en företagskultur som i alla lägen fokuserade på låga kostnader. Det fanns t.o.m. piloter som stängde av luftkonditioneringen och minskade farten för att spara bränsle och därmed kostnader. Detta gjorde passagerarna varma, arga och försenade. Företaget fick 1994 en ny VD (Gordon Berthune), som började med att undersöka vilka faktorer som gjorde passagerarna mest nöjda. Det visade sig att tidhållning var den viktigaste. I detta avseende låg Continental vid tillfället som nr 10 bland de 10 största flygbolagen i USA. Berthune införde då tidhållning som nyckelmått i hela organisationen. Förutom att passagerarna ansåg det som helt avgörande är det lätt att förstå och går inte att manipulera. Han införde dessutom bonus till de anställda för varje månad som Continental kom bland de fem bästa flygbolagen avseende tidhållning. Även om bonusbeloppen efterhand blev ganska höga visade det sig att det mer än väl täcktes av minskade kostnader för att föra över passagerare till andra flygbolag, hotellkostnader, transportkostnader etc. som förseningarna tidigare lett till. Man var snart uppe på första plats avseende tidhållning vilket inte hänt tidigare på 60 år. Ett par år senare vann man också första pris i fråga om kundnöjdhet bland flygbolag

över längre distanser och företagets värde ökade med en faktor 12 under en treårsperiod.

Stundtals får man höra att det snarare mäts för mycket än för lite i organisationer eller till och med att det inte behöver mäts alls. De som är av den senare åsikten glömmer bort att den ekonomiska redovisning man enligt lag är skyldig att göra också utgör en form av mätning. Däremot kan alla former av felaktig mätning sägas vara onödiga, vilket inte är detsamma som att mätning i allmänhet är onödig. Att driva en verksamhet utan att göra relevanta mätningar i en omvärld i ständig förändring, torde vara ungefär detsamma som att delta i en orienteringstävling nattetid med målsättningen att utan att använda karta eller kompass vinna i ett startfält med 239 vältränade och välutrustade konkurrenter. Medaljchanserna torde med sådana förutsättningar vara minimala. Utan mätning är det svårt att veta var sig var man är eller vart man är på väg.

Att mäta en verksamhet är inte enkelt men både nödvändigt och eftersträvansvärt. Det är földriktigt ett område som fått stor uppmärksamhet genom åren men likväl erbjuder betydande utmaningar. Magretta (2002) har beskrivit det som att "Efforts to find the right way to keep score have been managements' version of the search for the Holy Grail."

12.2 Vad innebär "att mäta"?

Enligt Nationalencyklopedin är mätning en "serie åtgärder varmed en egenskap hos en företeelse, ett objekt eller ett ämne kan uttryckas med siffror på ett sådant sätt att relationer mellan empiriska företeelser representeras med relationer mellan tal". Förenklat innebär detta att relationer mellan objekt (två personer av olika längd exempelvis) uttrycks som relationer mellan tal (1,65 m respektive 1,81 m). En sådan beskrivning av mätning är förvisso helt korrekt men den tar också utgångspunkt i ett fysikaliskt sammanhang där mätbarheten i traditionell mening är förhållandevis god. Mera vardagligt är mätning också att bestämma storlek, ta mått på, uppskatta och värdera. Det finns en uppenbar risk att även mätningar i organisationer tar utgångspunkt i ett tänkande som passar bäst i fysikaliska sammanhang. Resultatet blir då lätt att man hellre mäter exakt fel än ungefär rätt. Spitzer (2007) sträcker sig till att påstå att "an open mind can measure anything. You may not be able to quantify it, but you can measure it". Om ens mätparadigm utgår ifrån ett traditionellt industriellt sammanhang så får man problem att mäta den moderna organisationen med dess mindre stela struktur, betydande tjänsteproduktion och immateriella resultat.

När man påstår att det som mäts blir gjort så har man egentligen tagit en hel del för givet kring i vilket sammanhang och på vilket sätt mätning görs. Om det vore helt sant att det som mäts också blir gjort så skulle det alltså räcka för en förälder att mäta i vilken mån barnens rum är städade för att detta också skulle ske. Barnen behöver inte ens vara hemma eller få reda på resultatet. Mätningen kan ju ske ändå och sedan är det bara att invänta städningen, eller? Att bara svara på frågan "hur går det?" räcker normalt sett inte. Sannolikheten för att det som mäts också ska bli gjort ökar om det först finns en

gemensam bild av vad som är viktigt och varför, och hur man därför avser att mäta, se figur nedan.

240



Figur 12.1 När blir det mäts som också gjort? Mätning kan inte ses skilt från styrning.

När man sedan börjar kommunicera svaret på frågan "hur går det" så kan alla berörda sätta denna information i ett sammanhang och förstå om det är ett bra eller dåligt resultat. Fortfarande fattas dock något, nämligen att mätresultatet verkligen används och vid behov leder till åtgärder, d.v.s. man svarar på frågan "behöver vi korrigera?" och agerar därefter. Det går inte att frikoppla mätfrågorna från styrfrågorna om man vill uppnå något, de är integrerade.

Läran om mätning, och då i mera fysikalisk mening, heter metrologi. Trots att denna lära inte har något verksamhetsfokus så innehåller den en rad viktiga begrepp som kan vara värda att reflektera över även för den som vill utveckla mått till en verksamhet. Sådana begrepp är exempelvis direkt mätmetod, indirekt mätmetod, mätfel, mätsäkerhet, mått och mätetal. De båda sista begreppen är flitigt använda i verksamheter och då vanligen på fel sätt. Om man mäter upp en sträcka till 7 meter så är meter ett mått och 7 ett mätetal. Det kan kanske verka petigt men för alla de som vet att det är så, så låter det lite besynnerligt när någon exempelvis säger "vi ska utveckla nya mätetal". Inom metrologen är det tydligt att det är svårt att mäta utan att påverka det objekt man mäter. Om man exempelvis vill mäta temperaturen på en kopp kaffe och därför stoppar i en termometer så får man förvisso temperaturen på kaffet men först efter det att kaffet kylts av termometern. Liknande problem, om än av varierande vikt, uppstår vid mätning av verksamheter och processer.

Att mäta innebär inte enbart att fastställa kvantitativa värden på utfall av skilda slag, t.ex. kostnaden i kronor för en specificerad resursinsats eller tiden i timmar från det att en order är placerad tills dess att produkten är levererad. Beroende på omständigheterna kan kvalitativa utsagor vara minst lika viktiga, t.ex. ifråga om kundtillfredsställelse. Det kan gälla frågor som kan besvaras med ja eller nej alternativt besvaras enligt en särskild bedömningsskala. Ibland talar man om hårda respektive mjuka faktorer, där de förra utgör kvantitativa värden såsom kostnader, tider eller fysiska dimensioner. Vissa av dessa är objektivt mätbara, medan andra, exempelvis hur stor andel av fasta kostnader eller samkostnader som ska belasta en produkt, kräver någon form av uppskattning eller fördelningsnyckel. Ett annat exempel är lagerräntan som

används i många kalkyler i industri och handelssammanhang. Den kräver många uppskattningar, bedömningar eller gissningar med avseende såväl på sifervärden som på vilka faktorer som ska ingå innan dess slutgiltiga värde kan fastställas.

Mjuka faktorer har inte sällan karaktären av mer subjektiva bedömningar, vilket absolut inte får tolkas som att de är mindre viktiga. Huruvida en kund är nöjd med en leverans eller ej är avgörande för affärerna. Även kvalitativa bedömningar kan dessutom ges kvantitativa värden vid behov, t.ex. i form av värden på en skala.

Det är viktigt att komma ihåg att all mätning syftar till att ge underlag för någon form av handling eller åtgärd, en enkel devis vi återkommer till. Åtgärden eller handlingen ska i sin tur bidra till att verksamheten närmar sig något i förväg angivet mål. Det är därför nödvändigt att använda mått kan ge såväl underlag för vilken åtgärd som bör vidtas som indikation på om organisationen rör sig i rätt riktning efter det att åtgärden vidtagits. Det kan exempelvis vara svårt att veta vad man ska göra för att få en kund att höja bedömningen av hur nöjd han är från 7 till 9 i en 10-gradig skala avseende kundnöjdhet (customer satisfaction index) om man inte känner till kundens preferenser och vad det är man faktiskt mäter. Ska man t.ex. satsa på bättre tidhållning, ökad snabbhet, mer information, snyggare förpackning, vänligare bemötande, flexiblare lösningar eller vad?

Mått måste väljas omsorgsfullt och systematiskt. Ta t.ex. en flygplanspilot som ska föra sitt plan från platsen A till platsen B. Vilka komponenter behöver hans mätsystem innehålla? En kompass kan vara bra för att fastställa riktning. Men hur ska han kunna veta när han är framme? Hastighetsmätare och klocka är bra instrument under förutsättning att det finns en karta att mäta avstånd på. Det behövs för övrigt också en linjal eller liknande instrument. Men räcker detta för att garantera en säker färd? En höjdmätare kan säkert också vara värdefull liksom en bränslemätare. Alla dessa instrument syftar till att göra direkta mätningar, men mätningar också av mer indirekt slag kan vara värdefulla. Som exempel kan nämnas mätningar som rör väderförhållanden, övrig flygtrafik och förhållanden på avgångs- och destinationsorterna. Att leda ett företag med hjälp av enbart t.ex. finansiella mätningar torde kunna jämföras med att vara flygplanspilot med tillgång till endast ett instrument.

Kraven på mätning i den moderna organisationen har ändrats avsevärt under senare år. Behovet av information och kunskap är nu så betydande att vi riskerar att fokusera på mätningarnas omfattning på bekostnad av deras **242**kvalitet. Möjligheterna att registrera och behandla data är många gånger större än det faktiska behovet av att göra det. Utmaningen ligger dock inte i att mäta tillräckligt mycket utan snarare tillräckligt bra. För att kunna göra det senare behöver vi först reflektera över bakgrunden till behovet av nya mått och mätsystem.

12.3 Behovet av nya mått och mätsystem

De mått som av tradition eller slentrian används i dagens organisationer för att mäta olika prestationer och egenskaper har oftast ett flertal graverande brister.

Traditionella mått är för *finansiellt fokuserade*. Att hitta bakomliggande förklaringar till varför det är så är inte svårt. Den finansiella fokuseringen är ett resultat av omvärldens – och då inte minst olika myndigheters – legala krav och det traditionella antagandet att syftet med varje organisation är att tjäna pengar eller åtminstone att minimera förbrukningen av dem. Omvärldens krav på redovisning (skattemyndigheters och ägares) har varit och är tongivande även för den interna rapporteringen. Ett grundläggande problem ur styrnings- och utvecklingssynpunkt är att ett långsiktigt hållbart ekonomiskt resultat är en effekt som uppstår med väsentlig förskjutning i tiden i förhållande till de beslut och handlingar som skapat förutsättningarna och bidragit till resultaten. Det finns visserligen både små och stora organisationer för vilka det i princip går att räkna dagskassan varje dag men även för dessa verksamheter måste beslut och handlingar ses i ett längre tidsperspektiv än så. Beslut fattade enbart på finansiella grunder kan vara teoretiskt riktiga och samtidigt förödande destruktiva. Besluten kan nämligen tyckas vara logiskt konsekventa i förhållande till företagets historia samtidigt som de är i konflikt med framtiden. Vanskligast för en verksamhet är sparmål. Sparmål driver inte en organisation till samarbete, snarare tvärtom. Alla kan spara och bidra till minskad resursanvändning, någon koordination mellan organisationens delar krävs inte. En besparing på ett ställe kan leda till en betydligt större kostnadsökning på ett annat. Om verksamheten liknas vid en vattenslang, går det bra för varje funktionsansvarig att strypa flödet på valfritt ställe. (Om målsättningen på motsvarande sätt i stället är ett effektivt flöde genom hela organisationen blir det inte meningsfullt att försöka öka flödet enbart mitt på slangen; en helhetslösning måste sökas.) Frågan är bara vilka kostnader som är "goda" respektive vilka som är "onda." Det går inte att komma ifrån att även en där kan spara pengar. Det finns bevisligen mycket lite korrelation mellan finansiellt resultat vid en given tidpunkt och vad resultatet kan förväntas bli i framtiden. Det som garanterade framgång igår gör det inte nödvändigtvis i morgon.

243

Traditionella mått är för *intern fokuserade*. De försöker spegla vad som sker inom en begränsad del av verkligheten vars avgränsningar av en händelse sammanfaller med ett ansvarsområde eller en juridisk gräns. Mer sällan speglas omvärlden i form av externa förändringar, konkurrenters aktiviteter eller samhällstrender. Interna prestationer kan vara svåra att värdera om de saknar externa referenspunkter.

Traditionella mått är för *historiska*. Denna kritik är naturligtvis nära relaterad till den rådande finansiella fokuseringen men har även andra implikationer. En stor del av de mått som används är av förklarliga skäl historiska, d.v.s. baserade på saker som har hänt. Förutsättningarna för styrning och utveckling blir fundamentalt olika beroende på huruvida mätningen sker tidigt i en händelsekedja eller först då ett slutresultat eller en

produkt redan levererats. Om ett händelseförlopp redan är fullbordat då mätningen görs blir lärandet av typen "det borde vi ha tänkt på" eller som bäst "vi gör det bättre nästa gång". Huruvida ett mått är historiskt eller ej bestäms inte bara av vilken typ av mätparameter som används utan även av hur mätningen genomförs och hur informationen används.

Traditionella mått kan kritiseras för att de ger *för lite information om framtiden*. Detta är förklarligt eftersom måtten mäter vad som gjorts och då i huvudsak, som sagt, i finansiella termer. Ovan behandlades vikten av att mäta tidigt men är det verkligen möjligt att göra mätningar avseende framtiden? Ja, om än inte direkt så åtminstone indirekt. Om vi t.ex. har grundinställningen att mer välutbildade medarbetare gör verksamheten mer konkurrenskraftig i framtiden kan en mätning av verksamhetens utbildningsnivå ge ett bidrag till bedömningen av den framtida konkurrenskraften. Det har visats (PIMS)¹ att hög produktkvalitet är korrelerat med hög marknadsandel. Det förstnämnda föregår givetvis det senare ur ett tidsperspektiv. Genom att ta reda på vilka förutsättningar som kommer att skapa framgång i framtiden blir det möjligt att indirekt mäta verksamhetens framtida resultat. Att mäta framtida utfall är också kopplat till hur aktivt man vill uppnå organisationens visioner, mål och strategi. Utvecklas verksamheten i den riktning vi vill?

Eftersom den funktionsorienterade organisationsformen än så länge är helt förhärskande är traditionella mått också alltför *funktionsorienterade* och därmed suboptimerande. Detta kan leda till att de motverkar varandra sett ur helhetssynpunkt. Att relatera mått till funktioner är inte speciellt logiskt.**244** Skälet är att det i egentlig mening inte går att mäta eller förbättra en hierarkisk struktur. Davenport (1993) menar att en funktion inte har några prestationer, kostnader eller kundtillfredsställelse. Det är ju i processerna som resurser används, tid förbrukas och värde skapas. Traditionella mått bidrar emellertid till att ge sken av att en funktion har ett eget värde och utgör ett naturligt delsystem. Det är inte lätt att på ett logiskt sätt motbevisa den insikt som Davenport presenterar men 1993 var det likväld sett som en betydande provokation. Åtta år senare konstaterar Lindvall odramatiskt i boken Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning (2001)² att verksamhetsstyrningens kärna är processorientering. Vill man styra sin verksamhet måste man styra dess processer. Sett till praktisk tillämpning gäller tyvärr detta inte i mycket större omfattning än när vi skrev den första upplagan av denna bok för drygt tio år sedan. Organisationer tenderar att skjuta mätproblematiken framför sig. Trots stora ansträngningar för att bli mer processorienterade i olika avseenden tas inte mät- och styrfrågorna på allvar. När ledare sätter sitt hopp till att organisationen ska agera på ett processorienterat sätt och därmed gå emot hur den *de facto* mäts och belönas så hoppas man plötsligt att det som mäts *inte* blir gjort. Mätning av processerna krävs i den organisation som vill uppnå processsynsättets fördelar. Processmätning visar vägen för de förändringar som behöver ske. Goldratt (1990) har uttryckt det som följer:

"Att leda en del av organisationen som ett isolerat kungarike var möjligt så länge kostnadsfokus dominrade, men är omöjligt att fortsätta med när vi inser betydelsen av flöde."

Traditionella mått uppmuntrar kortsiktigt tänkande. Som exempel kan nämnas den s.k. finanskrisen 2008 – 2010 där jakten på personliga bonusar i finanssektorn bidrog till ett högt risktagande och åtföljande stora förluster i banker och andra finansbolag. Peter Senge (1992) har uttryckt det som "in complex human systems, there are always many ways to make things look better in the short-term".

Traditionella mått är *strukturerade efter den egna organisationens behov*. De fokuserar på organisationens behov av information och kunskap på ett sätt som inte alltid tar hänsyn till om kunskapen är relevant ur ett kundperspektiv. Uppföljning av interna planer och budgetar riskerar att gå före att skapa värde för kunderna eller utveckling av medarbetarnas kompetens. Undersökningar visar att i de fall såväl kund som leverantör mäter samma prestation, görs det ofta på så olika sätt att kunden påvisar betydligt sämre resultat än vad leverantören gör. Ett fiktivt men representativt exempel**245**belyser hur perspektiven kan skilja sig. En lantbrukare kör sönder sin traktor och åker till återförsäljaren för att beställa fyra nya kolvar till motorn som behöver helrenoveras. Efter en vecka anländer tre av dem. Lantbrukaren frågar upprört vad han ska ha tre kolvar till, leveransen är ju inget värd eftersom den inte är komplett, leveranssäkerheten är 0. I leverantörens statistisk registreras emellertid en leveranssäkerhet på 75% eftersom 3 av 4 artiklar levererats. Ett annat exempel kan hämtas ur vardagslivet. Bankerna mäter tillgängligheten av sina uttagsautomater dygnet runt och kommer fram till att tillgängligheten är 95% eller högre. Många kunder behöver emellertid använda tjänsten under rusningstid och finner då ofta att automaten är stängd, endast lämnar 500-kronorssedlar eller inte kan lämna kvitto. Kundens uppfattning om tillgängligheten blir avsevärt lägre.

Traditionella mått *uppmuntrar fel beteenden och handlingar*. Detta kan ske på två sätt, medvetet (jämför truckförarna som höll igång sina maskiner) eller omedvetet. De mått som används framställer ofta organisationen som en "cash cow" och brister i mätandet av de variabler som säkrar överlevnad och konkurrenskraft på längre sikt. Varje mått representerar en ambition, viljeträff, önskan eller ett krav, med andra ord – helt enkelt en värdering. Varje mått är i någon mån en spegling av en eller flera värderingar. Korrelationen mellan mått och värdering är mer eller mindre stark och lämnar ibland utrymme för egna tolkningar om vad som är viktigt. Eftersom en stor andel mått tillkommit av en tillfällighet saknas ibland helt en koppling till en aktuell värdering. Varje tolkning av vilken den bakomliggande värderingen är som medarbetaren gör kommer i sådana fall att vara fel.

Traditionella mått *fokuserar på input och inte på output*. En stor andel mått fokuserar på hur mycket resurser som har förbrukats eller använts. Insatsen blir viktigare än

resultatet. Ofta vet man exakt, eller tror man sig åtminstone veta, hur varenda krona använts men mycket lite om vilka resultat som skapats.

Traditionella mått genererar för mycket *information*. I sammanhanget bör också nämnas att det inte är ovanligt att traditionella mått genererar för mycket *data* och för lite *information*. Även om mätning i sig är en betydelsefull aktivitet och ett i sig positivt fenomen betyder inte detta "ju mer desto bättre". Liksom vid kartläggningen av en process finns det här en risk för att fastna i "produktivitetsfällan". Modern teknik gör det möjligt att generera statistik på alla upptänkliga sätt och också att sprida den urskillningslöst. Produktionen av mätdata måste liksom all annan produktion vara kundorienterad.

Traditionella mått är *för summariska*. Mått kan vara summariska i flera avseenden. Händelser som inträffar under en längre tidsperiod kan redovisas **sammanslagna**, genom att man använder sig av medelvärdet som inte tar hänsyn till variationer. Olika typer av händelser kan på så sätt redovisas utan att det ger möjlighet till urskiljning. Trots den rikliga tillgången på både mått och data kan mätdatan visa sig vara bristfällig när förklaringar och bakomliggande orsaker ska sökas. Det är ofta lättare att mäta verkan än orsak, men inte lika meningsfullt.

Belöningssystem är felaktigt utformade. Detta är egentligen ett specialfall av ovanstående och kan gälla t.ex. en säljare vars provision är baserad på antal kundbesök. Om provisionen i stället baserades på ordervärde skulle troligen företagets intäkter öka samtidigt som kostnaderna för säljarens arbete skulle minska. Sen kan det finnas andra aspekter att ta hänsyn till, exempelvis att ett kundbesök kan ge information om konkurrenter.

Ovanstående diskussion kan till stor del sammanfattas med att traditionella mått bygger på ett gammalt paradigm som fokuserar på styrning och kontroll av det isolerade systemet "Fabriken" – i den mån mått över huvud taget utvecklats med någon större medvetenhet. Ju tydligare man ser skillnaden mellan ett funktionsorienterat och ett processorienterat paradigm, desto mer uppenbara blir bristerna i det förra.

Slutligen finns det även olika former av medvetet konstruerade brister, exempelvis i form av s.k. "kreativ bokföring" där företag (t.ex. Enron och World.com i USA) kan få det att framstå som att företaget är i betydligt bättre "skick" än det verkligen är. Detta har fått konsekvenser, t.ex. i form av Sarbane-Oxley Act, som kräver att processer utformas så att företag inte kan visa upp en felaktig bild av det ekonomiska tillståndet. Även andra typer av organisationer (t.ex. landet Grekland) kan förledas att visa upp en alltför positiv bild av verkligheten. Ursprungligen gjordes det för att komma med i Eurosamarbetet och senare (krisen runt 2010 och därefter) för att slippa vidta kraftfulla åtgärder för att komma tillräffa med den ekonomiska krisen.

Uppräkningen ovan kan eventuellt ge intryck av ett ändlöst gnäll men vi vill hävda att verkligheten inte är bättre än så här vilket Hammer (2003) sammanfattar på ett bra sätt:

A company's measurement systems typically deliver a blizzard of nearly meaningless data that quantifies practically everything in sight, no matter how unimportant; that is devoid of any particular rhyme or reason; that is so voluminous as to be unusable; that is delivered so late as to be virtually useless; and that then languishes printouts and briefing books, without being put to any significant purpose ... In short, measurement is a mess.

247

Det är viktigt att kritiskt granska och ifrågasätta det mätarv som de flesta organisationer lever med. Det är dock mer intressant att diskutera hur ett mätsystem borde se ut. Systembegreppet innebär bland annat att det i teorin finns ett uppenbart samband mellan de olika mätten, vilket alltför sällan är fallet i praktiken. I de fall nyckeltal används är dessa ofta inte korrelerade inbördes, d.v.s. fragmentariska mått används utan särskild tanke på om de t.ex. visar samma sak eller t.o.m. motverkar varandra. Vad som saknas är med andra ord ett mätsystem, för vilket man valt ut ett antal mått som tillsammans täcker verksamheten och leder den mot fastställda mål. Ett mätsystem utgörs inte bara av ett antal mått och av hur mätningarna utförs utan också exempelvis av hur insamlad data omvandlas till användbar information, hur mätresultaten sammanställs och presenteras etc.

12.4 "Back to basics": varför över huvud taget mäta?

Som vanligt är det är lätt att kritisera det som redan existerar, i detta fall de traditionella mått som i någon omfattning återfinns i så gott som alla organisationer. Samtidigt är det naturligtvis så att många upplever det som att om någonting inte är fel, behöver man inte heller göra några förändringar. "If it ain't broken, why fix it?" Vi försöker se saker och ting ur ett annat perspektiv: varför ska man mäta en verksamhets processer? Svaret kan kanske spontant tyckas självklart. En massa skäl talar ju för mätning. Eller? Samtidigt kan vi konstatera att det alltjämt inte sker några imponerande insatser för att skapa effektiva mätsystem för processerna i dagens organisationer. Det råder en påtaglig brist på framgångsexempel. Uppenbarligen tycks inte de förnuftsmässiga och generella skälen räcka till för att inspirera organisationer till några större ansträngningar vad gäller mätning av processer.

Kanske måste vi börja med att reflektera över varför vi över huvud taget behöver mäta processer eller något annat. Det finns en lång rad motiv för och fördelar med mätning i allmänhet. Notera dock att flertalet av dem underförstått förutsätter att man mäter rätt saker och gör det på rätt sätt. Detta är kanske anledningen till att så förhållandevis få har upplevt mätningens fördelar fullt ut och därmed fått verlig inspiration att fortsätta ansträngningarna.

Nedan följer några exempel på fördelar med och motiv för mätning i en verksamhet.

- *Mätning ger svar på var? och varthän?* Utan mätning är det svårt att veta var man är, vart man är på väg, vad som uppnåtts och hur långt det är kvar etc. Mätning är centralt för varje förändring eller utveckling. Om vi inte kan mäta, kan vi svårigen förbättra. Avsaknad av mätning tyder **oftast** på att den aktuella prestationen eller egenskapen inte heller leds eller utvecklas med någon större effektivitet.
- *Mätning ger beredskap för handling.* Mätning ger avsevärt större möjligheter att på ett tidigt stadium styra och anpassa organisationen i linje med omvärldens och marknadens föränderliga krav.
- *Mätning möjliggör jämförelser (benchmarking).* Relevanta nyckeltal gör det möjligt att jämföra sig med konkurrenter eller andra organisationer med likartade processer. Två (eller flera) organisationer kan på så sätt lära sig av varandras svagheter och framför allt av varandras styrkor. Notera att mätning inte underlättar benchmarking, det är snarare en direkt förutsättning för det. Så presenterades benchmarking redan från början (Camp, 1989). Ett svenskt ord för benchmarking är processjämförelse, vilket väl speglar vad det handlar om. För att det ska bli möjligt att jämföra processer, krävs att processerna identifieras, kartläggs, mäts och förstås. Den inte ovanliga avsaknaden av dessa enkla kriterier har i vissa sammanhang resulterat i att benchmarking fått nödbeteckningar som "industriell turism" eller "industri-sightseeing".
- *Mätning leder till styrning genom fokusering.* "Det som mäts blir gjort" är inte bara ett antagande utan ett verifierat faktum när mätning sätts i ett styrsammanhang. Mätning uppmärksammar det som är viktigt och påverkar mänskligt beteende.
- *Mätning identifierar problem.* Mätning underlättar identifiering och förståelse för problem. Mätning avslöjar inte bara problem och möjligheter. Den kan också avslöja gamla "sanningar" om orsak och verkan, vilka problem som är störst eller "vems fel" problemen är. En norrländsk hamn startade ett omfattande program för kvalitetsmätning i syfte att för sina kunder och leverantörer (speditörer, transportörer, Green Cargo, befraktare) kunna påvisa hur de – kunderna och leverantörerna – påverkade och ibland orsakade störningar i verksamheten. Till störningar räknades exempelvis för sent ankommet gods, för sent ankommet tåg, smutsiga lastbilar, skadat gods och bristfällig dokumentation. En allmän uppfattning var att Green Cargo stod för en betydande del av de störningarna som uppstod i hamnen. Efter några månaders mätning kunde man dock konstatera att en ur volymsynpunkt liten transportör orsakade de flesta störningarna. Sett i relation till den ringa mängd gods transportören hanterade var resultatet graverande. Hamnen själv kom som "god" tvåa vilket var en total

överraskning. Syftet var ju att visa hur andra aktörer ställde till det. Slutligen visade sig Green Cargo stå för en försumbar andel störningar. Några månaders förhållandevis enkel mätning vände upp och ned på vad som internt ansågs självklart. Exemplet är inte unikt, mätning avlivar myter men skapar också nya sanningar.

- *Mätning skapar ett gemensamt språk.* Mätning kan också vara ett sätt att garantera att alla "talar samma språk". Innan något kan mäts måste det definieras och specificeras. Vad menas till exempel med "leverans i rätt tid"? Avses rätt vecka, dag, timme eller minut? Vad är bra prestationer och vad är dåliga? Ett gemensamt språk är inte minst viktigt i en internationell verksamhet, där det kan råda relativt olika meningar om ett och samma begrepp på samma sätt som en stek som är "well done" inte är samma sak i Frankrike som i Storbritannien.
- *Mätning tydliggör samband mellan insats och resultat.* För den enskilde individen eller teamet kan den egna insatsen tydliggöras bättre och effektivare med mätning än utan. I många av dagens yrkesroller är det svårt att påvisa eller känna värdet och betydelsen av den egna insatsen. Speciellt svårt är det på kort och medellång sikt. Mätning kan bidra till att ge en bättre känsla för den egna betydelsen. En viktig aspekt, fjärran från det traditionella tänkande i vilket mätning snarare ansetts syfta till kontroll än till inspiration.
- *Mätning motiverar.* Snabb uppföljning och återkoppling underlättar inte bara själva utförandet av en uppgift utan motiverar också till den.
- *Mätning ger klara budskap åt leverantörer.* Likaväl som en leverantör bör känna till och förstå kundens krav, har kunden ett ansvar för att uttrycka sina krav på ett så tydligt sätt som möjligt. Med ett väl utvecklat mätsystem blir det lättare att delge leverantören dels vilka variabler som är kritiska för relationen men också hur dessa är definierade.
- *Mätning underlättar inköpsbeslut.* Löpande uppföljning av leverantörers prestationer ger objektiva underlag för inköpsbeslut.
- *Mätning underlättar delegering.* Det som mäts är lätt att följa upp och sätta mål för. Behovet av att vara med överallt och känna till allt som sker minskar. Det idealna mätsystemet gör det möjligt för den ansvarige att åka bort i två veckor, komma tillbaka och efter att ha studerat mätresultat i fem minuter, veta vem han eller hon behöver tala med.
- *Mätning ger motiv till förändring.* Objektiva fakta och medvetenhet ger motiv till förändring. Det är viktigt att se verkligheten som den är. Om man inte gör det eller har en klar vision av framtiden, blir det upplevda gapet mellan verkligt och önskat läge inte tillräckligt stort för att inspirera till förändring. En vision är inte motiv nog

för förändring. Det krävs också ärlighet vad gäller dagens prestationer och egenskaper.

- *Mätning är nödvändigt för ständiga förbättringar.* Mätning är en viktig motor för ständiga förbättringar. Vikten av att lösa ett specifikt problem **250** bestäms inte bara av dess grad av allvarlighet utan även av den frekvens med vilken problemet uppträder. Även mindre problem kan vara skadliga om de uppträder tillräckligt ofta. En enkel frekvensregistrering kan väsentligt ändra utseendet på listan över prioriterade problem.

Det är inte särskilt svårt att visa potentialen för och nödvändigheten och betydelsen av att mäta. Mätning är över huvud taget centralt för effektiv ledning och utveckling av organisationer. Paul Strassman (1990) har uttryckt vikten av mätning på följande sätt: "the essence of corporate culture is the firm's measurement system. It is the lens through which reality is perceived and acted on".

Men många vet att mätning också kan ses som, och ibland också vara, en fullständigt meningslös aktivitet. Att mäta rätt är svårt. Det finns dock en grundläggande devis som ger övergripande vägledning i de flesta av alla de beslut som måste fattas för att utveckla, använda och underhålla ett effektivt mätsystem: *syftet med att mäta är aldrig att skapa diagram och bidra till det administrativa galleriet, utan att ge kunskap.*

12.5 Kunskap är målet för all mätning – inte att skapa diagram

Syftet med att mäta är att skapa *kunskap* som i sin tur skapar *förståelse* och *handlingskraft*. Detta är bokens i särklass viktigaste budskap vad gäller mätning. Det utgör också ett bra exempel på en övergripande princip som bör stå över varje specifik metod. Rätt använt ger detta enkla motto stöd i många mätningsrelaterade beslutssituationer, t.ex. med avseende på vad som ska mätas, hur det ska presenteras, för vem, hur ofta, hur mycket etc.

Mätning ger kunskap och kunskap är en nödvändig förutsättning för förståelse, handlingskraft, utveckling och förbättring. Väl utformade mätsystem utgör en länk mellan strategin och den dagliga verksamheten. I åtskilliga böcker om ledarskap, kvalitet, logistik och verksamhetsutveckling återfinns tankar som: vi kan inte leda eller utveckla det vi inte kan kommunicera, vi kan inte kommunicera det vi inte kan mäta, vi kan inte mäta det vi inte kan definiera, vi kan inte definiera det vi inte förstår.

Tankekedjan pekar på de intima relationerna mellan vad vi definierar och förstår och det vi mäter och utvecklar. Eftersom en verksamhet betraktas som ett socialt system i mycket högre grad än ett mekaniskt sådant, innebär utveckling eller förändring av ett mätsystem också förändringar i människors beteenden och i deras förståelse av hur de bidrar till måluppfyllelse och kundtillfredsställelse. *Av denna anledning kan ett mätsystem såväl konservera en 251 situation som bidra till att förändra den.* Mätning

måste ses i ett vidare perspektiv och inte bara som en metod för att registrera och behandla data.

För att kunskapen ska vara både riktig och meningsfull krävs det att "rätt saker" mäts på "rätt sätt". Vad innebär det då att mäta "rätt saker"? Utvecklandet av ett mätsystem bör ta sin utgångspunkt i ett system av värderingar. Om vi inte vet vad vi vill uppnå, vad som är viktigt, vad som är eftersträvansvärt och så vidare, kan vi inte heller veta vad som ska mätas. Organisationens värdesystem måste alltså ligga till grund för utvecklingen av mätsystemet.

En organisations värdesystem utgår (eller borde utgå) från kundernas värderingar (främst avseende behov, krav och förväntningar) och organisationens egna ambitioner och värderingar (uttryckta i exempelvis strategier och mål). Mätsystemet utvecklas sedan till en mer konkret spegling av organisationens värdesystem. Spitzer (2007) beskriver det som

When measurement does operationalize new paradigms, or mental models, they provide a new lens through which people can view the world, or a part of it. To change our perspective, we must change our measures. If you continue to view the world with old lenses, you will never be able to see the new.

Nya förutsättningar kan inte nödvändigtvis ses och förstås med "gamla linser". Den som är beredd att prova nya typer av mått och sätt att mäta har långt större förutsättningar att lyckas skapa relevanta mätsystem. Den som är beredd att prova nya sätt att mäta får också vara beredd på att försöken många gånger hindras av de som ställer traditionella frågor kring precision, validitet, reliabilitet o.s.v.

Om vi tappar bort syftet med att mäta riskerar vi att återigen fastna i "produktivitetsfällan". Kvantitet förväxlas med kvalitet. Diagram och fyrfärgstryck förväxlas med fakta. Data förväxlas med information. Distribuerad information förväxlas med medvetenhet och förståelse. Sambandet mellan mätning och styrning är alldeles för intimt för att det ska vara realistiskt att i en verksamhet förvänta sig enastående prestationer i kombination med mediokra mätsystem.

12.6 Från datafångst till kunskap

Eftersom syftet med att mäta är att ge kunskap kan det vara värdefullt att reflektera över hur kunskap kommer till och vad som skiljer kunskap från data och information.

Data eller information är "död" tills den omvandlas till kunskap och handling. Det finns ett antal steg mellan det att data i någon form "fångas" och att den slutligen blir kunskap. För varje mått man vill använda bör sex steg passeras, från datafångst till analys och åtgärd. Stegen är:

- *Datafångst* – vilken data ska registreras, när och hur?
- *Sammanställning* – hur ska datan behandlas för att bli information?
- *Presentation* – hur ska resultatet redovisas?
- *Kommunikation* – till vem ska informationen kommunlicereras?
- *Analys* – vem ska analysera vad och hur?
- *Åtgärd* – vilka beslut eller åtgärder kan informationen leda till?

Det är viktigt att definiera och gå igenom alla sex stegen för varje mått för att säkerställa att mätning verkligen utförs, att den utförs på samma sätt varje gång och att den kommer till nytta. Stegen visas nedan i form av en mätcykel. På bilden har även tillkommit ett sjunde steg: revidera. Man måste periodiskt ifrågasätta om man mäter rätt saker och på rätt sätt. Vanligen sker denna revidering inte lika ofta som själva mätningen varför vi i figuren satt begreppet inom parentes.



Figur 12.2 Mätcykel – från datafångst till förståelse och handling.

Nedan diskuteras de sex stegen, från datafångst till analys och åtgärd, mer ingående.

Fånga data

Med datafångst avses själva registreringen av värden för en viss variabel. Datafångsten är på sätt och vis det viktigaste steget om man betänker det faktum att eventuella misstag oftast inte går att kompensera för i ett senare skede. Data som inte registrerats på rätt ställe och vid rätt tillfälle är förmodligen förlorad. Det är också registreringen som till stor del avgör hur användbar information som senare kan utvinnas.

Det finns fyra olika mätskalor som alla ger olika förutsättningar och möjligheter för de efterföljande stegen. Skalorna benämns nominal-, ordinal-, intervall och kvotskala. Måtvärden på *nominalskalan* är indelade i klasser 253 eller grupper. När två måtvärden jämförs är det bara möjligt att avgöra huruvida de tillhör samma klass eller ej, någon rangordning är inte möjlig. Se exempel i tabell 12.1.

Tabell 12.1 Fyra olika skalor för måtvärden

Tabellbeskrivning

Tabellen har Två kolumner: skala och mätvärdesexempel.

Skala	Mätvärdesexempel
Nominal	ja, nej
Ordinal	tidig, rätt tid, sen
Intervall	40 grader Celsius
Kvot	2 timmar

Även mätvärden i *ordinalskalan* är klassindelade, men med den skillnaden att de också är rangordnade. Avståndet mellan klasserna är dock obestämbart.

Mätvärden i en *intervallskala* är både rangordnade och bestämda vad gäller det inbördes avståndet. Någon självklar nollpunkt finns dock inte, utan skalan kan transformeras beroende på vilken nollpunkt som väljs.

Endast mätvärden i *kvotskalan* har en given rangordning, bestämda avstånd och en given nollpunkt. Denna skala gäller vanligtvis för t.ex. tidseller längdmått.

Det är frestande att i varje läge eftersträva mätvärdena av kvotskaletyp i tron att detta leder till mera värdefull information. Det är emellertid långt ifrån självklart att så är fallet; däremot innebär en sådan strävan en risk för att mätningen görs mer komplicerad och kostsam än nödvändigt.

Data kan fångas manuellt eller automatiskt, t.ex. med hjälp av verksamhetens affärssystem. Även om automatiserade metoder är att föredra bör man inte helt bortse från de manuella. Automatiserad datafångst bör användas huvudsakligen när det finns anledning att tro att måttet i fråga kommer att vara av intresse under en längre tid.

Sammanställa

Med sammanställning avses helt enkelt hur de insamlade mätvärdena behandlas och förädlas till information. Det kan vara fråga om beräkningar (enligt någon formel) eller struktureringar av data (t.ex. klassindelning för ett histogram). Även sammanställningen kan automatiseras oberoende av huruvida så har skett med datafångsten eller ej.

De formler som används bör vara så enkla och begripliga som möjligt. Olika typer av kvoter, vanligen redovisade i procent, rekommenderas ofta p.g.a. deras oberoende av volym. Detta oberoende innebär dock även en svaghet. Mått som redovisas i form av procentsatser kan dölja väsentliga problem och möjligheter jämfört med absoluta

tal. När en livsmedelsproducent redovisade för förmännen i produktionen att spillet uppgick till 2%, tyckte alla att det var fullt tillfredsställande. När spillet i stället redovisades i absoluta tal i form av antal ton och kubikmeter orsakade det en engagerad diskussion kring möjliga förbättringar. När spillets värde slutligen redovisades i antal miljoner kronor, var alla både engagerade och överens om att det både var möjligt och nödvändigt att förbättra produktionen. Poängen här är inte att man måste mäta i enheten kronor utan snarare att det gäller att hitta ett sätt att mäta som skapar begriplighet och engagemang.

Presentera

Redan när sammanställningen av mätvärdena gjorts kan dess resultat analyseras. Grafiska presentationer är dock oftast att föredra om man vill få ett mer allmänt engagemang för analysen. Diagram och illustrationer kan väcka intresse även hos personer som inte skulle studerat det numeriska materialet. En bra bild är lättare att tolka och det går också fortare än att studera tabeller och andra numeriska presentationer av mätvärden. Ofta är det själva sättet att presentera information som är avgörande för om folk över huvud taget tar den till sig.

Kommunicera

Om informationen man har är viktig, förtjänar den att kommuniceras på ett bra sätt. Även om mätresultaten presenteras på ett riktigt sätt, behöver detta inte betyda att informationen blir tillgänglig för den relevanta målgruppen. Resultaten måste kommuniceras till de som berörs av dem, kan påverka dem eller av annan anledning har intresse av dem.

Att ha möjligheten att själv se en utveckling, upptäcka samband eller göra analyser är långt mer värtyt än att få en slutsats presenterad för sig av någon annan. I idealfallet är det inte nödvändigt att söka informationen i en dator, på en speciell skärm eller i ett speciellt rum. Informationen måste göras tillgänglig på olika sätt, kanske främst genom att tillhandahållas där den behövs och när den behövs. Det som är viktigt bör också vara tillgängligt och väl synligt.

På senare år har presentation och kommunikation av mätinformation kommit att fokuseras alltmer. Bland annat finns det en hel del matnyttigt skrivet om dashboards (instrumentbrädor) för organisationer, se exempelvis Few (2006).

255

Analysera och åtgärda

Medan tillvägagångssättet för de fyra första stegen (fånga data, sammanställa, presentera och kommunicera) både är möjliga och nödvändiga att dokumentera innan man börjar mäta så är det inte självklart att de två sista stegen, analys och åtgärd, ska beskrivas innan mätning påbörjats. Det är dock väl värtyt att försöka definiera dem redan

på ett tidigt stadium. Även om de inte går att beskriva med samma precision som de fyra föregående stegen, är de viktiga och utgör faktiskt också en slutgiltig kontroll av hur man tänker använda den information man kommer att få fram.

All mätning måste ske på ett sätt som tillåter relevanta och intelligenta analyser. Syftet med att mäta är ju som bekant inte att skapa diagram och tabeller utan att skapa underlag för styrning och utveckling. Om så ej sker är mätningen av noll och intet värde. Om man har svårt att se vilka analyser som skulle kunna göras med hjälp av det föreslagna måttet, eller vilka åtgärder som kan behöva vidtas som en reaktion på olika utfall av mätningen, måste man också ifrågasätta om måttet är riktigt definierat eller om det över huvud taget är användbart. Mark Twain lär ha sagt att "Data is a lot like garbage; you need to know what you are going to do with it before you start collecting it".

Samtliga sex steg som diskuterats bör dokumenteras i en mätspecifikation. Mätspecifikationen är ett fördefinierat dokument med detaljerad information om ett specifikt mått. Dess syfte är att säkra att mätning verkligen sker och att det sker på ett över tiden homogent sätt.

12.7 Mått och mätsystem

Innan moderna mått och mätsystem diskuteras är det på sin plats att definiera begreppet mätsystem.

MÄTSYSTEM FÖR PROCESSER

Med utgångspunkt från de sex stegen, från datafångst till analys och åtgärd, kan ett mätsystem för processer definieras som en samling relaterade mått – beskrivna av regler och procedurer för datafångst, sammanställning, presentation och kommunikation – som tillsammans återspeglar viktiga egenskaper och prestationer hos en process tillräckligt effektivt för att tillåta intelligenta analyser som vid behov leder till åtgärder.

256

I ett system får varje komponent sin mening av sammanhanget. Lösrykt ur ett sammanhang är det svårt att säga om den enskilda komponenten är betydelsefull. Följaktligen är det svårt att hävda att ett specifikt mått är bättre än något annat ur ett generellt perspektiv. Frågor av karaktären "vilka mått rekommenderar du för en produktutvecklingsprocess?" dyker dock ständigt upp. Vad som är sant och rätt är ofta situationsspecifikt och detta gäller i hög grad även mått. Ett mått som saknar betydelse för en organisation kan vara kritiskt för en annan. Att ha tillgång till en mängd mått gör det enklare att avgöra vad som *kan* mätas men inte vad som *behöver* mätas. Värdet av de måttuppräkningar som figurerar i en del litteratur är ringa. Tillgången till olika mått är snarare många gånger hämmande och flyttar fokus från kärnfrågan vid utveckling av mått: vad är viktigt? Spitzer (2007) som skrivit en utmärkt

bok om mätning menar att "Whatever you do, don't fall for the easy way out, which is to just use standard industry frameworks or scorecards." Standardmått från olika ramverk kan utgöra en väsentlig del av ett mätsystem men deras relevans måste verifieras och de måste kompletteras med verksamhetsspecifika mått.

I den mån man över huvud taget återfinner några mätsystem i organisationer har dessa oftast tillkommit av en slump, även om alla de enskilda mätten inte nödvändigtvis gjort det. Ofta kan en organisation förklara varför ett visst mått används. Mera sällan kan organisationen förklara varför en viss kombination av mått används, huruvida mätten tillsammans ger en god bild av de viktigaste egenskaperna och prestationerna för en process o.s.v. Många gånger kan man heller inte förklara vad som är bra respektive dåliga mätvärden eller vilket värde man siktar på.

Att tänka i termer av mätsystem innebär att man kan förklara varför man har en viss kombination av mått. Man tillämpar en form av portföljtänk på ungefär samma sätt som man i ett företag beaktar sin produktportfölj. Om ett företag tillverkar och säljer stolar så lägger man inte till ytterligare en stol i produktportföljen utan att veta varför och vilket värde den tillför helheten. På liknande sätt måste det enskilda måttet relateras till helheten. Vill man lägga till ett produktivitetsmått så måste man ta ställning till om det ersätter något existerande mått, om det blir obalans mellan interna och externa perspektiv etc. På så sätt får man inte bara ett relevant mätsystem utan också ett begränsat sådant.

Processorienterade mått och mätsystem skiljer sig på en rad punkter från de mer traditionella. Övergången från organisationen som en samling funktionsorienterade produktivitetscentra till ett system av värdeskapande processer förutsätter ett nytt sätt att mäta och att utveckla mätsystem. Fokus måste flyttas från mätningen på den egna avdelningen eller möjligen det egna företaget – d.v.s. från en av länkarna i en lång kedja – till hela kedjan**257**eller processen och inte minst till de delar där länkarna går in i varandra. För att stödja och underlätta etableringen av ett processsynsätt måste processerna också mätas och det bör ske i ett tidigt skede.

I den varuproducerande delen av näringslivet blir försörningskedjorna (eller rättare uttryckt försörjningsnätverken) alltmer integrerade. Produktionen måste göras resurssnål, vilket – om man använder liknelsen med kedjan – innebär att de olika länkarna inte får vara onödigt starka, men naturligtvis heller inte farligt svaga. Modern produktion måste vara flexibel och kundanpassad, eftersom kraven på kedjan ständigt ändras. Länkarna i kedjan är ömsesidigt beroende av varandra och detta förhållande måste stödjas och följas upp av mått och mätsystem.

Den moderna organisationen kräver också ett mångdimensionellt fokus som även inbegriper en del av de dimensioner som traditionellt inte beaktats. Exempelvis är medarbetaren i allt högre grad i fokus. En viktig orsak till detta är att andelen

tjänsteproduktion ökar i samhället i stort men också inom traditionella industriföretag. Andra bidragande faktorer är kraven på flexibilitet och kompetens.

I den tjänsteintensiva verksamheten är medarbetartillfredsställelse en variabel som på en tidsaxel ligger före kundtillfredsställelse som i sin tur ligger före finansiellt resultat. Enkelt uttryckt kommer en låg medarbetartillfredsställelse idag att försämra kundrelationerna imorgon och visa sig i resultaträkningen i övermorgon.

Redan i bokens inledande kapitel konstaterades det att de flesta organisationer är tjänsteintensiva. Tjänsteintensiteten är en viktig förklaring till varför proaktiv mätning är nödvändig. Tjänsten skiljer sig ju väsentligt från den fysiska produkten när det gäller möjligheten att rätta till misstag. Det är inte möjligt att kontrollera fram kvaliteten genom inspektion av slutprodukten, den måste byggas in från början. Samma sak gäller egentligen i alla verksamheter oavsett vilken typ av produkter som produceras, om inte annat så av tids- och kostnadsskäl. Ovanstående är ett exempel på hur tjänstens grundegenskaper väsentligt påverkar förutsättningarna för att mäta den. Med en liknelse från den klassiska verkstadsmiljön skulle man kunna uttrycka det som "mät hellre borret än varje hål". Liknelsen bygger dock på en stark förenkling. I praktiken kan exempelvis material och metod påverka borrningen så att borret i sig inte garanterar ett fullgott resultat. Likväl kan liknelsen vara värdefull. Det kan många gånger vara nyttigt att för en specifik aktivitet eller process fråga sig vad som är "hållet" och vad som är "borret".

Relevanta mätsystem kräver också ett mindre mekanistiskt synsätt både på vad som bör mätas och vad som över huvud taget är mätbart. "Den lille **258**ingenjören" mäter ju som bekant hellre exakt fel än ungefär rätt. Om vi använder en mer rättvis bild av vad en process är, måste vi också acceptera att mäta fenomen och prestationer av en mindre synlig karaktär. Dessa existerar ju oavsett om vi anser att de går att mäta med matematisk precision eller ej. Ett bra grundtagande är att det alltid finns ett sätt att mäta som är fullständigt överlägset alternativet att inte mäta. Utan detta grundtagande kommer man sannolikt att avstå ifrån att mäta en mängd viktiga faktorer.

12.8 Utveckling av mätsystem

En sjustegsmetod för utveckling av mätsystem för processer presenteras nedan. De sju stegen överlappar delvis varandra men är likväl lätt att särskilja och viktiga för utvecklandet av – och för den framtida framgången för – mätsystemet. De sju stegen är:

- • *Planera.* Att planera utvecklingen av mätsystem kan låta som för enkelt för att vara värt att nämna men är i praktiken vanligen i motsatsförhållande till de traditioner man har. Betydelsen av att planera utvecklingen ska inte undanskattas.
- • *Fokusera.* Att fokusera innebär i detta sammanhang att man försäkrar sig om att man har full insikt om den aktuella processen och de krav som ställs på den.

- *Välja.* Möjligheterna till att mäta är vanligen väsentligt större än vad som är relevant och praktiskt, ett medvetet urval är nödvändigt.
- *Relatera.* Att relatera måtten till varandra ligger mycket nära steget att välja. Valen underlättas av att man betraktar helheten av mätsystemet.
- *Definiera.* Med definiera avses att fastställa alla de tidigare diskuterade stegen från datafångst till analys och åtgärd.
- *Införa.* Att införa ett mått eller ett helt mätsystem är en uppgift som avgör om de tidigare stegen var en investering eller slöseri.
- *Revidera.* Liksom det enskilda måttet periodiskt måste revideras bör samma ske för mätsystemet och kombinationen av mått.

De sju stegen diskuteras ytterligare nedan.

Planera. Till planeringssteget hör sedvanlig projektplanering som vi inte behandlar närmare här. För att ha ett gynnsamt utgångsläge kan man också behöva säkra ledningens engagemang och förståelse för mätprojektet. Att peka på vikten av ledningens engagemang och förståelse tycks förvisso vara **259** ett standardrecept när diverse typer av verksamhetsutveckling eller förändringsarbete diskuteras. Likväl är det här ytterst medvetet som frågan tas upp i samband med utveckling av mätsystem för processer.

Utveckling av mätsystem för en process kan inte ses som en avgränsad och isolerad uppgift. Eftersom ett mätsystem är avsett att stödja en process måste självklart ett processsynsätt ligga till grund också för mätsystemet och utvecklandet av det. Utvecklingen innebär i sig att en rad intrikata frågor måste ställas till organisationens medarbetare och ledning. Frågor som i en funktionsorienterad organisation kan skapa förvirring och misstänksamhet. Verksamheten analyseras och ifrågasätts på olika sätt genom de frågor som måste ställas. Hur ser processen ut, vilka är dess kunder, känner vi till deras krav, finns det en aktuell strategi, vad betyder den för processen? Man kan dessutom fråga sig om det är någon vits med att utveckla ett mätsystem för en process om det inte finns en klart uttalad vilja att bedriva någon form av processbaserad verksamhetsutveckling.

De som aktivt deltar i utvecklingen måste dela vissa grundläggande värderingar och kunskaper vad gäller processer, kvalitet, mätprinciper och liknande. Gemensamma värderingar kan inte tas för givna, de måste diskuteras fram av gruppen.

Fokusera. När projektet är rätt förberett och startat med rätt förutsättningar är detta mer av en kontrollpunkt än en aktivitet. Mått är inget man "hittar på", de måste utvecklas med underlag av faktamaterial. Annars riskerar man att mäta allt och förstå inget. Om vi inte vet vad vi vill eller vad som är viktigt, vad ska då mätas? Och varför? Det måste vara otvetydigt vilken process man arbetar med, vilka dess kunder och intressenter är och

vilka krav dessa ställer. Den tid man har till förfogande riskerar annars att gå åt till diskussioner om exempelvis processkartans kvalitet, kundernas egentliga krav eller huruvida man verkligen förstått strategin på rätt sätt. Fortsatt arbete utan fokus kan innebära förvirring och slöseri med tid och kommer knappast att resultera i ett relevant mätsystem. Det är dock inte självklart att gruppen lyckas identifiera vad som förbrukat all tid. Risken är stor att mätningsgruppen nöjer sig med att konstatera att "det är svårt att mäta" trots att man egentligen ägnat ringa tid just åt mätning eller val och specificering av mått.

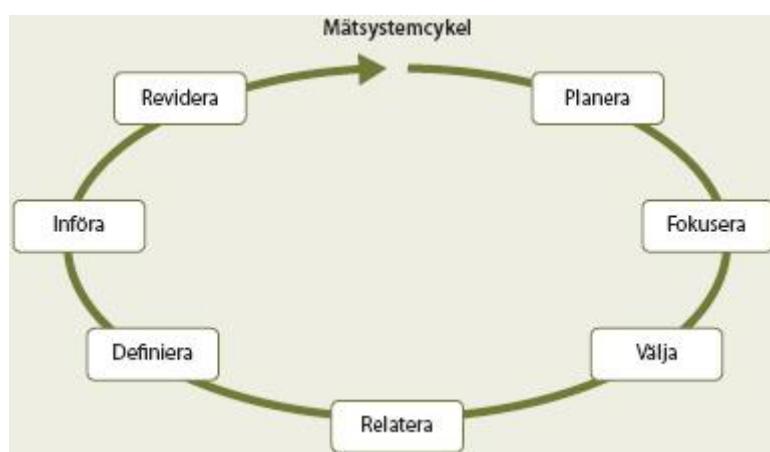
Välja och **relatera**. Dessa steg är kärnan i utvecklandet av mätsystem. Man talar ofta om balanserade mätsystem. Balans kan här avse olika aspekter, exempelvis mellan finansiella och icke-finansiella mått eller mellan reaktiva och proaktiva mått.

260

Man bör notera att en central fråga som kommer in här är även "vad ska *inte* mätas?". Att utveckla mätsystem handlar vanligen inte bara om att lägga till utan även om att dra ifrån genom att sluta mäta sådant som inte borde mätas för att det helt enkelt inte återspeglar "vad är viktigt" eller i värsa fall står i motsatsförhållande till detta. Det finns också rent praktiska skäl till att begränsa antalet mått.

Definiera. Slutresultatet av detta steg bör vara kompletta mätspecifikationer. Det innebär att tillvägagångssättet för datafångst, sammanställning, presentation, kommunikation, analys och åtgärd måste fastställas och dokumenteras för att garantera att mätning kommer att ske och att det kommer att ske på ett konsistent sätt över tiden.

Införa. Implementering är i praktiken inte det sista steget. Det är snarare ett steg som måste utföras parallellt med de andra. Ett mätsystem bör inte tvingas på en organisation. Dess syfte och bakgrund måste förklaras och vara känt och de använda mätten bör utvecklas i samarbete med de berörda så långt detta är möjligt. Detta bidrar till att systemet accepteras. Utvecklingsprojekt som leder till att man i slutändan berättar för verksamheten och medarbetaren att "detta är viktigt för dig, det har vi kommit fram till" är inte att rekommendera.



Figur 12.3 Steg för utveckling av mätsystem.

Det kan vara frestande att hoppa över något steg om man kanske upplever att man "redan vet vad som bör mätas". Detta är dock något vi bestämt vill avråda ifrån. Risken är nämligen stor att viktiga aspekter förbises med ett 261 sådant tillvägagångssätt. I många organisationer är problemet inte att man har för få mått utan snarare att man mäter fel saker. Mått ska väljas medvetet och det är väl värt att ägna de överväganden som behövs göras den tid de behöver.

När man inom en organisation inser vad som krävs för att utveckla ett mätsystem för en process är en vanlig reaktion att söka genvägar för arbetet. Inte för att det kanske egentligen är så stort utan för att det är större än förväntat. Sådana resonemang visar att man är på fel väg och har missuppfattat hela situationen. Utvecklingen av mätsystem måste ses i sitt sammanhang och i förhållande till processens och verksamhetens utveckling. Utvecklingen förutsätter att man har kartlagt processen, identifierat dess kunder och deras krav och att man brutit ned strategin och relaterat den till processen. Insatsen som krävs för att göra allt detta är givetvis betydande. Å andra sidan måste man, om man inom organisationen har ett genuint intresse för sina processer och för att bedriva processbaserad verksamhetsutveckling, ändå utföra alla dessa aktiviteter. De frågor som ställs är i allra högsta grad nyttiga och bör ställas i varje organisation som vill vara och förbli framgångsrik. Att tro att allt detta görs för mätsystemets skull är en missuppfattning som antyder att man inte har nått den mognadsfas i vilken man är betjänt av ett processmätsystem. Kanske bör man då i första hand satsa på utbildning för att skapa förståelse för processsynsättet och processbaserad verksamhetsutveckling.

Metoden kan uppfattas som relativt krävande beroende på vilken bakgrund man har. Om man är av föreställningen att det är enkelt att utveckla processmått kan man tänkas bli något besviken. Den som har gjort seriösa försök men saknat en heltäckande och strukturerad metod att följa, kan uppfatta den presenterade metoden som en ren genväg.

Om man betraktar resultatet av utvecklingen av ett mätsystem i processtermer, kan man konstatera att objektet ut är ett mätsystem. Mätsystemet är det omedelbara resultatet, men om man arbetar på rätt sätt finns det också betydande effekter i form av exempelvis en bättre förståelse av den underliggande processen rent allmänt och mer specifikt av dess behov av utveckling. I slutändan kan det visa sig att de effekter man får är minst lika värdefulla som själva mätsystemet. Detta är en förklaring till att vissa rekommenderar att man först utvecklar verkligt effektiva mått och sedan gör sig av med de flesta av dem.

Arbetet med att utveckla mätsystem genomförs med fördel av en grupp representanter för processens olika delar, men några av gruppens medlemmar får gärna sakna direkt koppling till en specifik processdel. Att bestämma mått kräver kreativitet och denna kan främjas av den eller de som inte känner processen i detalj.

I detta kapitel liksom i kapitel 11 finns ett antal bilder som syftar till att illustrera metodens olika steg. Erfarenhet har visat det fördelaktiga i att under arbetets gång göra liknande bilder över vad man kommer fram till i de olika stegen, exempelvis genom att avbilda stegen med mobilkameran. Ett grafiskt arbetssätt gagnar också kreativiteten och ökar överskådligheten.

Rent praktiskt kan detta innebära att processen ritas upp eller skrivs ut på ett större papper. Papperet kan placeras på ett bord eller på väggen. Varje krav kan sedan fästas på papperet med hjälp av Post-it-lappar eller liknande. På så sätt blir det enkelt att följa och dokumentera arbetsgången.

12.9 Att välja och relatera mått

Nedan presenteras en övergripande metod för att välja och relatera mått. Observera att metoden utgör en ren fortsättning på den kravanalys som presenterades i kapitel 11. Det innebär att ett grundläggande urval har skett redan i samband med kravanalysen.

Genom hela arbetet med mätsystemet gäller att man inte får tappa bort skillnaden mellan fragmenterade funktionsmått som försöker mäta prestationen för en funktion, i den mån det finns någon sådan, och processmått som används för att följa och styra processprestationer.

Här följer det fortsatta arbetet med de krav som prioriterades för mätning i samband med kravanalysen. Innan man kan börja välja mått måste dessa krav uttryckas i mätbara termer.

Uttryck krav i mätbara termer

Det kan tyckas sent att först i detta skede avgöra hur olika krav ska definieras i mätbara termer. Anledningen till att det görs först nu är att det, om det görs för tidigt, finns risk för att stor tankemöda läggs ned på krav som senare sorteras bort eller omformuleras. Antag att man i restaurangexemplet i kapitel 11 på ett tidigt stadium fört en diskussion om hur temperaturen på den serverade maten kan mätas. Går det bra med en termometer? Kan Celsiusskalan användas? Vid vilken temperatur bör maten betraktas som varm? Frågorna kan bli många och ta mycket tid i anspråk. Tid som visar sig bortkastad när man kommer fram till att man över huvud taget inte ska mäta om maten är varm, utan i stället fokusera på att den ska serveras direkt efter tillagningen.

Det är ännu inte nödvändigt att uttrycka kraven i exakta mått men uttryck som "god flexibilitet" och "hög kvalitet" måste definitivt ersättas **263** med något mera konkret. Det får helt enkelt inte råda något tvivel om *vad* som avses. Exakt *hur* man ska mäta avgörs dock inte än utan först i samband med den slutliga defineringen.

I restaurangexemplet hade man kommit fram till att det vore lämpligt att mäta exempelvis kraven "kort ledtid" och "kostnadseffektivitet". Båda dessa krav är relativt begripliga, särskilt för gruppen som varit med och identifierat dem, och någon ytterligare precisering har inte varit nödvändig förrän nu när man faktiskt bestämt sig för att mäta dessa. För *kort ledtid* måste man nu ta ställning till exakt vilken ledtid man avser att mäta, den behöver inte nödvändigtvis överensstämma med hur processen definierats. För *kostnadseffektivitet* behöver man ta ställning till vilka kostnader man avser.

Fastställ korrelerade egenskaper för indirekt mätbara krav

Man hamnar ofta i en situation i vilken man önskar mäta något men märker att det saknas praktiska möjligheter att fånga de data man behöver. Det rör sig förvisso om ett undantag men ett ganska vanligt sådant. Det kan då vara frestande att helt enkelt avstå från att mäta och därmed i praktiken bortse från det krav man tidigare konstaterat faktiskt finns. I stället för att genast ge upp bör man fråga sig om det som alternativ finns någon korrelerad egenskap som kan mätas. Med "korrelerad egenskap" avses en egenskap som med stor säkerhet kan förväntas samvariera med den egenskap man från början avsåg att mäta. Detta är ofta ett mycket bättre alternativ än att helt avstå ifrån att mäta. Även om precisionen inte blir den önskade, innebär alternativet att man inte får veta någonting alls. Ett mått med brister man är medveten om är normalt sett bättre än inget mått alls. Det är helt enkelt bättre att ha ungefär rätt i sin uppfattning än exakt fel!

Ett mycket enkelt exempel är när man vill mäta förekomsten av något men tvingas mäta det motsatta fenomenet (felfria respektive defekta produkter), eller när man vill bedöma en förmåga men finner det enklare att mäta motsvarande oförmåga.

Man är inte alltid medveten om att en egenskap praktiskt inte låter sig mätas. Det problem som behandlas i detta steg kan oväntat dyka upp i ett senare skede när måttet ska definieras och exempelvis datafångsten preciseras.

264

Välj och relatera mått

När det gäller mätning och antal mått så är kvantitet, d.v.s. många mått, inte detsamma som kvalitet. Det är viktigt att identifiera de avgörande mått som betyder något och att avstå från att mäta bara för att det är möjligt.

Det finns ingen kokbokslösning för att välja mått. De val man gör måste hela tiden ta utgångspunkt i förståelse för processens förutsättningar. Det kan vara bra att ha en processspecifik diskussion om vad som ska läggas i begreppet balanserat mätsystem. Balans kan avse förhållandet mellan mått som är

- finansiella respektive icke-finansiella

- inriktade på produktivitet respektive ändamålsenlighet
- på annat sätt interna respektive externa
- reaktiva respektive proaktiv
- jämnt spridda utmed processen.

Centralt för kombinationen av mått och dessas spridning utmed processen är att de skapar möjligheter till proaktiv mätning och styrning. Detta är en konkret del i att operationalisera processsynsättet. Huruvida ett mått är proaktivt eller inte kan ha flera orsaker:

- *Var i processen man mäter.* Ett mått som används tidigt i processen skapar möjligheter för den resterande delen.
- *Vad man mäter.* Det kan finnas orsak-verkan-samband som inte är beroende av processtrukturen på liknande sätt som det finns mellan medarbetartillfredsställelse och kundtillfredsställelse.
- *När man mäter.* Ju tidigare man får tillgång till information desto bättre handlingsutrymme finns det.
- *Hur man använder informationen.* Det som är historisk information för någon ("så här mycket har vi sålt") säger något om framtiden för någon annan ("så här mycket måste vi leverera").

Utöver att beakta balansen i olika avseenden bör man också passa på att diskutera relevans och användbarhet medan man fortfarande är i ett stadium då inga investeringar ännu gjorts mer än den nedlagda tiden.

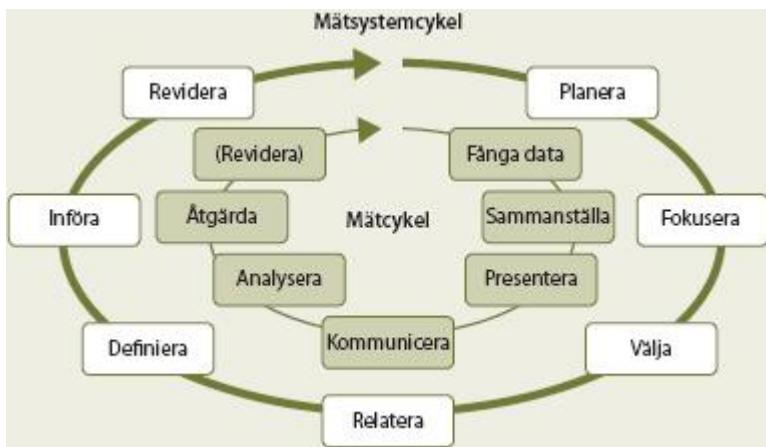
Till frågan om vad som ska mätas hör också vad som inte ska mätas. Man bör ha tillgång till en sammanställning av vilka mått som används i processen idag, vetskaps om hur de används och varför. Existerande mått som inte speglar "vad är viktigt" bör elimineras.

265

12.10 Att definiera mått

Detta steg går ut på att definiera måttet genom att fastslå hur alla stegen från datafångst till åtgärd ska gå till. Resultatet måste dokumenteras i någon form av mätspecifikation. En mätspecifikation är kritisk, rent initialt för att summera det arbete som utförts för att utveckla måttet och därefter för att säkerställa att mätning verkligen sker och att det sker på likartat och jämförbart sätt över tiden. Det är också så att ofta krävs inblandning av nya kompetenser, inom exempelvis IT och affärssystem, för att göra den utveckling eller de förändringar som krävs för att komma igång med mätningen.

Rent praktiskt innebär definieringsstadiet i utvecklingen av mätsystemet att man genomlöper den tidigare presenterade cykeln för definierung av mått, se bild nedan.



Figur 12.4 Fasen definiera i utvecklingen av mätsystem består i att definiera stegen från datafångst till åtgärd och revidering.

I mätspecifikationens inledning är det lämpligt att även sammanställa övergripande information om måttet för identifiering och förståelse. Det kan röra sig om information om:

- *Namn på måttet.* Namnet bör om möjligt avspeglar syftet med mätningen.
- *Syfte.* Måttets syfte förklaras med några meningar.
- *Processreferens.* Relation till specifik process och eventuell delprocess.
- *Mätspecifikationens utfärdare.* Den som ansvarar för mätspecifikationens innehåll.
- *Datum.* När mätspecifikationen kommit till.

266

För att specificera datafångsten behöver man ta ställning till:

- *Initierande tid eller händelse.* Datafångst kan initieras av en viss tidpunkt och frekvens (registrera antal köande kunder varje heltimme), eller av att en viss händelse inträffar (registrera varje kunds ankomst till butiken).
- *Data att registrera.* En beskrivning av vilka data som ska registreras.
- *Datakälla.* Om de data som behövs finns tillgängliga i någon form av IT-system eller fil så anges det här. Källan kan även utgöras av ren observation och registrering.

Sammanställning av data, d.v.s. den förädling som gör data till information, beskrivs lämpligen på två kompletterande sätt:

- *Mätdefinition (beskrivande)*. En verbal beskrivning av på vilket sätt data ska sammanställas och behandlas för att bli till information.
- *Mätdefinition (formel)*. En matematisk version av hur data ska behandlas.

Till beskrivningen av hur informationen ska presenteras kan höra att beskriva:

- *Grafisk/numerisk*. Visar om presentation ska vara rent numerisk eller grafisk. I det senare fallet namnges om möjligt typ av diagram eller motsvarande (t.ex. histogram eller stapeldiagram).
- *Beskrivning av presentation*. En kort redogörelse av viktiga egenskaper för presentationen såsom axlarnas benämning, skalors utseende etc., gärna med hänvisning till en fil.
- *Frekvens för uppdatering*. Hur ofta presentationen ska uppdateras (och därmed kommuniceras).

Kommunikationen beskrivs genom att man fastslår var informationen ska anslås och tillgängliggöras eller till vem den ska skickas.

Analys och åtgärd kan vanligen inte beskrivas med samma precision som de tidigare stegen och det är inte heller nödvändigt. Redan från början är det dock möjligt att beskriva:

- *Analysforum*. Grupp eller forum som förväntas följa och analysera mätresultaten.
- *Tolkning*. Hur ska mätresultatet tolkas? Vilka är sambanden man bör känna till för att kunna tolka mätresultatet?
- *Beslutsregler*. Eventuella larmgränser och beslutsregler som bör beaktas.**267**
- *Rekommenderade åtgärder*. Eventuella åtgärder som ska göras vid specifika utfall för mätresultatet.

Slutligen kan mätspecifikationen berätta datum för senaste revision och eventuellt innehålla en logg med de viktigaste ändringarna som genomförs.

12.11 Att införa och använda mätsystemet

Införande av mätsystemet underlättas väsentligt om man harft delaktighet och transparens i utvecklingen. Det är en god ambition att om möjligt utveckla mätsystemet tillsammans med de som arbetar i och leder processen. En del av vidareutvecklingen av mätsystemet för den enskilda processen är också att se över harmonin med mätsystemen för relaterade processer och även med det övergripande mätsystemet på verksamhets- eller organisationsnivå.

En genomtänkt användning och vidareutveckling av mätsystemet är kritisk för att systemet verkligen ska skapa nytta. Några nyckelord här är ägarskap, dynamik och belöning.

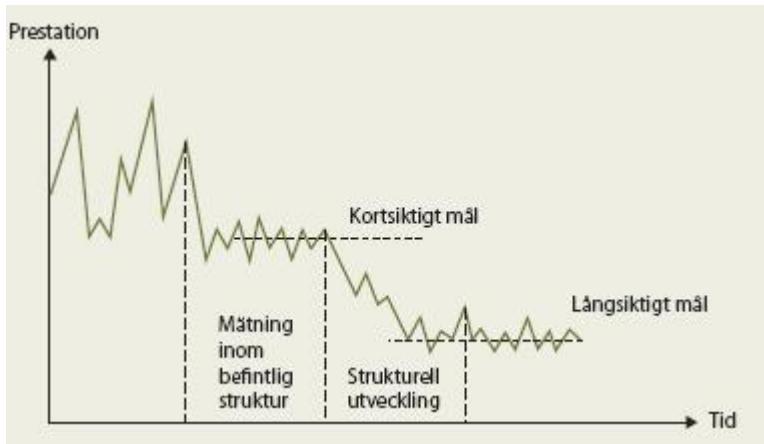
Ägarskap. För att mätsystemet verkligen ska utvecklas på ett kontrollerat och strukturerat sätt är det viktigt att det har en aktiv ägare. Mätsystemet förfaller snabbt om ingen ansvarar för det. Detta är så viktigt att man till och med kan hävda att man inte bör utveckla mätsystem utan att ha löst ägarfrågan. Processägaren eller motsvarande är den naturlige ägaren även av mätsystemet.

Dynamik. Ett mätsystem får inte vara statiskt utan måste hela tiden utsättas för omvärdning och revidering. Gamla mått kan behöva revideras, tas bort eller ersättas av nya. Mätsystemet blir aldrig färdigt. Det bör uppdateras kontinuerligt så att det verkligen speglar det aktuella svaret på frågan "vad är viktigt". Detta kan exempelvis innebära att man slutar mäta när ett problem väl är löst. Utveckling och underhåll av mätsystem måste ses i sammanhang och som en naturlig del av verksamhetens utveckling. Mätsystemets vård och utveckling är en naturlig del av processens utveckling. För att kunskap även på sikt ska fortsätta att leda till handling krävs det att organisationen på olika sätt lever upp till sitt värdesystem. Det är dock troligt att mätsystemet för en viss process även innehåller en bas av mått som är betydelsefulla över en mycket lång tidsperiod.

Belöning. Olika former av belöningar utgör ett bra exempel på hur en organisation kan visa att tanke och handling går hand i hand. Belöning ska här liksom i andra delar av boken tolkas brett. En organisation har vanligen ett**268**betydande belöningssystem bestående av en formell såväl som en informell del. Överensstämmelsen mellan svaret på frågan "vad är viktigt" och mätsystemet måste upprätthållas över tiden men också överenstämmelsen med belöningssystemet. En enkel form av "belöning" i detta sammanhang är även en snabb återkoppling mellan prestation och uppföljning.

Trots att det sannolikt fanns mål för processen redan innan de nya måtten utvecklades är det ofta inte möjligt att sätta mål för de nya måtten förrän man verkligen fastställt vilka dessa mått är och framför allt vilken prestation man når upp till idag. Om man sätter målet för en ledtid till 10 dagar kan det se lite plumpt ut om det efter mätning visar sig att den redan ligger på 8 dagar. Sådant händer och är förödande för motivationen till fortsatt utveckling.

Det är ofta klokt att använda sig av en kombination av kort- och långsiktiga mål. Kortsiktiga mål driver ständiga förbättringar och gör förbättringarna synliga. Sådana mål kan även ha som delsyfte att skapa stabilitet och förutsägbarhet. De långsiktiga målen är mera visionära och driver nytänkande. De ligger oftast bortom processens nuvarande förmåga och kan uppfattas som (men får ej vara) ouppnåeliga.



Figur 12.5 En kombination av kort- och långsiktiga mål.

Utmanande mål är ofta nödvändiga i komplexa system (jfr den "perfekta" transaktionen med krav på perfekt orderbekräfelse, leveranstid, faktura etc). Så fort man bryter ned mål relaterat till delprocesser måste målen också sättas högt. Om man i en process med fem delprocesser eftersträvar 95% "felfrihet" i varje delprocess så kommer processen att leverera rätt i endast 77% av leveranserna.

269

Ofta sätts mål slentrianmässigt och av tradition. Den process i en organisation som alla förväntar sig levererar 100% rätt på exakt tid är processen "betala ut lön". När man diskuterar leveransprecision för processer som levererar till extern kund sänks dock ofta ambitionen.

Beroende på sammanhang så är exempelvis inte alltid 99% rätt ett så högt mål. Om vattnet i kranen var friskt 99% av tiden så vore det otjänligt 15 minuter varje dygn. När dessa minuter infaller vet vi dock inte.

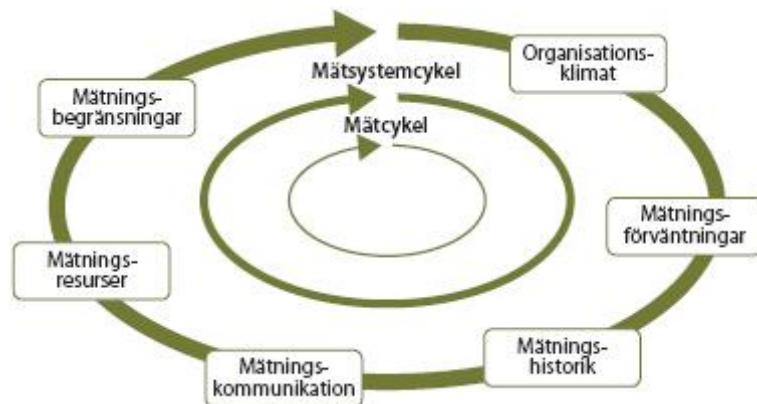
12.12 Att skapa en kultur som sätter värde på mätning

Ett mätsystems trovärdighet beror inte bara på mätsystemet i sig utan även på dess användning och den miljö i vilken det befinner sig. Det gäller att på olika sätt skapa en kultur som värdesätter mätning och använder mätning på rätt sätt.

Det viktigaste sättet att skapa en kultur som värdesätter mätning har redan nämnts i kapitlets början. Uppmaningen att alltid vägledas av och leva upp till den enkla devisen att "syftet med att mäta är aldrig att skapa diagram utan att ge kunskap" förtjänar dock att återupprepas.

Tidigare nämnda Spitzer (2007) gör en bra beskrivning av mätningarnas miljö som han dessutom beskriver som "more important than the measurement itself". Miljön och dess traditioner är förklaringen till varför mätning ofta är något positivt i privatlivet (hur många hade följt ett sommar-OS om det genomfördes utan mätning) medan det ofta uppfattas

negativt på arbetsplatsen. Viktiga delar i miljön framgår av figur nedan. De olika delarna i mätmiljön kommenteras också kortfattat.



Figur 12.6 "Mätmiljö" (fritt efter Spitzer, 2007).

270

Vad Spitzer kallar *organisationsklimat* och som också skulle kunna kallas *organisationskultur* kan beskrivas i ett antal olika dimensioner. Ett positivt klimat när det gäller prestationsmätning kännetecknas bl.a. av att stor vikt läggs vid öppenhet, förtroende, ärlighet, samarbete, kundfokusering och flexibilitet. Det är också viktigt att man fokuserar uppgifter och inte personer och att det är framtiden, som är det centrala.

Normalt har en organisation vissa *förväntningar* på mått och mätsystem. De är ofta underförstådda, men icke desto mindre reella. Finansiella mått har ofta en högre "status" än andra. Tyvärr är de ofta också inriktade på avdelningar eller funktioner, vilket riskerar att "silotänkandet" förstärks och att tvärfunktionell integration försvåras.

Mätningsledarskap handlar om roller, ansvar och rutiner och den vikt som måste läggas på ledarskap på skilda nivåer för att mätning ska leda till resultat. Det är också viktigt att uppmärksamma felaktig mätning, så att sådan tas bort eller i varje fall inte tillåts påverka organisationen negativt.

Mätningshistorik har betydelse i så motto att organisationer såväl som människor är bundna av vanetänkande. Hur har mätning använts? För att ta reda på "vems fel är det" eller för lärande?

Mätningskommunikation beskriver typ och omfattning av kommunikation som omger mätaktiviteterna. Transperans i vad man mäter och varför.

Mätningsresurser handlar om de resurser som ställs till förfogande för prestationsmätning (finansiella resurser, software, utbildning etc.).

Mätningsbegränsningar kan gälla exempelvis brist på tid och andra resurser, svårigheter att få tillgång till data m.m.

När man lyckats införa ett relevant och levande mätsystem blir det naturligt att svara positivt på följande påståenden:

- Mätning används i första hand för lärande och utveckling snarare än för straff och belöning.
- Processmått är systematiskt framtagna med utgångspunkt från "vad är viktigt" (strategi, kundkrav etc.).
- Kombinationen av mått för processen utgör tillsammans ett välbalanserat mätsystem.
- Mätresultaten tillgängliggörs och används av såväl ledare som medarbetare.**271**
- Processmåtten möjliggör ett proaktivt agerande.
- Mätning är en naturlig och integrerad del av sättet att styra processen.
- Mätning är en naturlig och integrerad del av sättet att utveckla processen.

För att åter kort referera till Spitzer (2007) kan man på skilda ställen i boken hitta intressanta diskussioner, som förenklat kan "bearbetas" till ett antal råd som bidrar till en kultur som värdesätter mätning (utan inbördes ordning):

- Man kan inte enbart förlita sig på "rutinmått", som exempelvis är vanliga inom en viss bransch. Man måste också välja unika mått, som kan bidra till att lyfta organisationen till nästa prestationsnivå.
- Om alla mäter samma saker på samma sätt: hur skapar man då konkurrenskraft? Har alla samma erbjudande reduceras konkurrensen till vem som begär lägsta pris, vilket på sikt leder till utarmning.
- Ett fåtal kritiska mått är att föredra framför många triviala.
- Vet man inte vilka som är organisationens kritiska framgångsfaktorer, måste man ta reda på det. Vet man måste de mätas.
- I princip kan man mäta vad som helst – om än inte kvantitativt.
- Det går inte att skapa en integrerad organisation om inte mätsystemet är integrerat.

Spitzer lanserar också idén att det kan vara dags att införa en ny ledningsfunktion, nämligen vad han kallar CMO (Chief Measurement Officer), vilket på svenska skulle kunna översättas med mätningsskötare. Skälen bakom förslaget är att han inte ser mätning som en primärt teknisk aktivitet – den innehåller också en stark social komponent – och att det idag inte finns någon som har det övergripande ansvaret för mätning i en organisation.

Någon har sagt att management är baserat på mätning och att alla andra system i en organisation är beroende av mätsystemet. Det leder också till slutsatsen att ingen organisation kan bli bättre än dess mätsystem. Mått är för en verksamhet som de fem sinnena för människan – ett feedback-system som förbättrar vår förmåga till anpassning och utveckling.

272

Blank sida

273

KAPITEL 13

Etablera och ständigt förbättra processer

13.1 Etablera processen – en brytpunkt i processarbetet

Själva etableringen av processen avgör om de tidigare ansträngningarna, för att exempelvis kartlägga processen och förse den med mätsystem, verkligen utgör en investering eller om det i själva verket var ett slöseri. Som tidigare nämnts är det av föga värde att ha en fastställd och dokumenterad process om den inte används på avsett sätt.

Att använda processen är dessutom det enda sättet att få den helt relevant. De sista frågorna kring detaljeringsnivå, behov av stödjande dokumentation o.s.v. får vanligen sina svar när processen verkligen används.

En etablerad process innebär att alla intressenter av skilda slag och på olika platser verkligen måste "leva med" och använda processen på det sätt som är tänkt och dokumenterat. Och inte bara då och då, när man har tid för det eller känner för det, utan ständigt, och inte bara av vissa utan av alla.

Processetablering är något som inte sällan underskattas eller rent av negligeras. På något sätt räknar man med att när en process väl är identifierad, formulerad och på ett övergripande sätt kommunlicerad så löser sig resten av sig själv. Eller så skjuter man etableringen framför sig och detaljerar och förfinrar lösningen till allt mindre nytta. De framgångar man hoppats på uteblir då med stor säkerhet. Likaså riskerar fortsatt utvecklingsarbete att bli mer eller mindre resultatlöst.

En grundläggande förklaring till att etableringen ofta blir mindre lyckad eller till och med helt förbises är troligen att man inte noterar den betydande brytpunkt som detta steg utgör. Processarbete drivs av tradition av "de närmast sörjande", d.v.s. av processägare och processledare eller motsvarande. Dessa personer har ett ansvar som vanligen gör dem i första hand intresserade av "vägen" d.v.s. processen som struktur. När det är dags att etablera en process riktas, eller åtminstone borde riktas, uppmärksamheten mot det arbete som sker i processen, d.v.s. mot "trafiken" och den vardagliga användningen av

processen. Från att processarbetet tidigare bara berört en begränsad mängd personer blir målgruppen nu alla de som arbetar i den²⁷⁴aktuella processen. God kunskap om processer och processledning har fram till denna punkt varit en avgörande framgångsfaktor medan det för etableringen krävs färdigheter i förändringsledarskap, intresse för den operativa vardagen och förståelse för hur budskap ska anpassas för att uppfattas på rätt sätt av olika målgrupper.

För att effektivt driva etableringsarbetet är det en fördel om detta sker i planerade steg. Arbetet har tre enkla faser och utförs med fördel i projektform. Faserna är:

- *Analysera gap och planera etablering.* Trots att processetableringen i sig inte innehåller någon processutveckling kan likväl skillnaden mellan den definierade och ofta "uppstäddade" processen man avser att etablera och hur man faktiskt jobbar idag vara betydande. Det kan också finnas stora skillnader om samma process används på flera ställen. Ett första steg är därför att inventera och analysera gap mellan fastställd process och existerande arbetssätt och planera etableringen med hänsyn till analysresultatet.
- *Genomför etablering och stäng gap.* Aktiviteter för att stänga gapen genomförs, inklusive information och utbildning som ofta är nödvändiga inslag.
- *Följ upp och stöd användningen.* Vid någon punkt måste fasen och därmed etableringen sett som projekt avslutas men utmaningen upphör i princip aldrig och någon slutgiltig seger nås inte heller. Nya medarbetare kommer till och processen förändras över tiden vilket ger en bestående utmaning att få minsta möjliga gap mellan hur man vill arbeta och hur man verkligen gör.

Den aktuella organisationens mognadsnivå¹ och den aktuella processens roll, mål och utvecklingsnivå har naturligtvis stor betydelse. Exempelvis kan en helt nyutvecklad process i en traditionellt arbetande organisation kräva mycket och målinriktat arbete för att bli etablerad. Det är viktigt att komma ihåg att det inte bara är rutiner, arbetssätt och liknande som kräver förändring; även enskilda individer med anknytning till processen kan behöva förändra sitt sätt att se på sin roll, sitt sätt att samarbeta med andra eller till och med hela sitt tänkesätt och sin verklighetsuppfattning, d.v.s. vad vi ibland betecknar paradigm. Som exempel kan nämnas en person, som i hela sitt arbetsliv varit van att arbeta funktionsorienterat med allt vad det innebär²⁷⁵ifråga om ansvar, befogenheter, belöningssystem och (bristen på) samarbete. Det är inte självklart att vederbörande utan problem kan ta en roll som innebär ett tvärfunktionellt arbetssätt med annorlunda sätt att mäta prestationer och med annorlunda system för bedömning av risktagande och belöningar för framstående insatser i någon form. Liknande utmaningar kan uppstå för såväl de som leder arbetet i processen som de som mera operativt utför det.

Med tanke på processägarens² avgörande roll för förvaltningen och vidareutvecklingen av den framtida processen bör denne självfallet vara med i etableringsskedet – inte

minst för att se till att hans eller hennes övergripande målsättningar vad avser processens ändamålsenlighet, effektivitet och flexibilitet kan tillgodoses på ett bra sätt. Delaktighet torde också skapa motivation och känsla för processen. Om processägaren ännu inte är formellt utsedd, kan det vara ett lämpligt tillfälle att informera och testa en tänkbar kandidat. Likaså är det viktigt att berörda linjechefer görs delaktiga på ett tidigt stadium. Idealt sett är det dessa som driver på processetableringen, även om det tills vidare är en utopi i alltför många organisationer.

En avgörande skillnad ligger också i om processen ska etableras på en eller flera orter, d.v.s. om processen utgör en lokal eller global³ lösning. Om det rör sig om en global process blir arbetet med processetableringen mera omfattande och dessutom riskerar en rad diskussioner att på nytt uppstå om processens lokala relevans.

Något som försvårar etableringsarbetet är motståndet mot förändringar. Motstånd kan komma från "alla" håll, av "alla" anledningar, på de mest skilda sätt, direkt eller indirekt och framföras mer eller mindre sofistikerat. Mycket av motståndet kan skyllas på brister i planering, information eller utbildningsinsatser. Det är viktigt att komma ihåg att motståndet till absolut övervägande del är psykologiskt snarare än logiskt, vilket också bör styra de åtgärder som sätts in. Motståndet kan leda till att processen inte till fullo accepteras. Då kan den knappast heller anses etablerad. När processen väl är etablerad och igång kan motståndet mildras genom att man t.ex. snabbt tar tillvara enkla "vinster", snabbt rättar till eventuella fel och snabbt informerar om de positiva resultat som förhoppningsvis uppstår. Man måste dock komma ihåg att just efter det att en väsentlig förändring genomförts blir prestationerna inte sällan sämre innan de blir bättre. Det kan ta en viss tid för förändringen att "sätta sig".

276

Etableringen underlättas väsentligt om man antar ett förändringsperspektiv långt tidigare och exempelvis under kartläggning och utveckling av mätsystem beaktar delaktighet, information och förankring. Om inte detta görs kan etableringen bli utdragen och svår.

Förändringsledarskap tas i viss mån upp i resterande delar av detta kapitel men behandlas framför allt längre fram i boken, dels i samband med processutveckling och dels i samband med processorientering.

13.2 Analysera gap och planera etablering

Det "gap" som finns mellan tillståndet idag och hur man vill att det ska se ut i framtiden måste identifieras med avseende på såväl innehåll som storlek. Etableringsarbetet blir sedan ett väsentligt bidrag till att sluta gapen, någon definitiv seger nås dock inte.

Etablering av en helt ny process kräver normalt mer i form av t.ex. specificering av detaljer i processen, anpassning och komplettering av IT system, utbildning och träning

av medarbetare och eventuellt också förändringar i fysiska faciliteter för att möjliggöra att arbetet i processen sker på ett effektivt sätt. De olika aktiviteterna bör inte utvecklas separat; det är viktigt att de passar ihop för att skapa ett integrerat processarbete.

Gäller det en i grunden redan existerande process kan man förvänta sig att huvuddelen av "infrastrukturen" – t.ex. i form av IT-system, mätnings- och belöningssystem, utbildad personal, kommunikationsvägar etc. – kring processen redan finns. Likaså torde det kontinuerliga lärandet ha kommit längre. Man får dock vara öppen för att väsentliga förändringar kan krävas i skilda avseenden även för processer som i grunden finns på plats sedan tidigare.

En första initial bedömning av den utmaning etableringen kan föra med sig fås genom att beakta:

- • *Antal orter*. Det antal orter processen används på påverkar väsentligt omfattningen av det arbete man har framför sig.
- • *Antal människor*. Antalet människor som processen berör har inte samma påverkan som antal orter men säger en hel del om förutsättningarna. Medges personliga möten eller inte, kommer man att hinna med att behandla synpunkter och eventuell kritik etc.
- • *Antal berörda roller*. Antalet roller påverkar så tillvida att varje roll kan behöva specifik information och träning för att rollinnehavarna ska bli engagerade och få rätt förståelse.

277

De grundläggande gap man bör inventera är:

- • *Nuvarande arbetssätt i förhållande till fastställd process*. Det innebär en analys av rådande arbetssätt i förhållande till fastställd processkarta.
- • *Ledarskap och styrning*. Den nya processen kan förutsätta en arbetsledning och styrning som inte råder i nuläget.
- • *Tradition och vana att följa processen*. Traditionen att följa en överenskommen process och att vid behov söka stöd i strukturkapitalet kan vara låg. Här har kvalitet och relevans för ledningssystemet en avgörande betydelse.

Ledorden som presenterades i kapitel 7 för vilka förutsättningar som bör råda för att man ska lyckas etablera en process antyder vilka aktiviteter som kan komma att krävas:

- • *Användbar och tillgänglig* – "kan använda". Processens design och dokumentationen av denna är relevant, begriplig och användarvänlig. Nyttan av att använda dokumentationen och ledningssystemet är väsentligt större än individens insats för att orientera sig i och tillgodogöra sig den. *Aktiviteter*: design

och uppbyggnad av användarvänligt och tillgängligt ledningssystem (se mer om ledningssystem i kapitel 24.1).

- *Känd, accepterad och förstådd – "vill använda".* Medarbetarna måste vara informerade både om att man i den aktuella verksamheten förväntas arbeta enligt framtagen processdokumentation och veta hur denna ser ut och är strukturerad. Presentation av processen måste göras på sådant sätt att det valda arbetsättet motiveras och förankras. *Aktiviteter:* information, utbildning och träning för förståelse och under former som medger dialog. Kräver vanligen målgruppsanpassning.

För globala processer måste man ta ställning till om det principiella tillvägagångssättet för etableringen är:

- *Samlat.* Det innebär en koncentrerad "big bang" där etableringen genomförs på alla lokaliseringsställen samtidigt. Tillvägagångssättet är snabbt men riskfullt och resurskrävande och med mycket små möjligheter till lärande och justering.
- *Semi-seriellt.* Utrullningen sker sekventiellt men med betydande överlappning. Det ger en relativt snabb etablering med relativt goda möjligheter till lärande men icke oväsentligt resursbehov.**278**
- *Seriellt.* Etableringen på nästa ställe påbörjas först när föregående avslutats. Det tar lång tid men ger möjlighet till fullt lärande och ett och samma etableringsteam kan driva arbetet. Det är viktigt att välja etableringsställen i rätt ordning, så att man börjar där inställningen verkar mest positiv och minst problem kan förväntas.

Oavsett vilken utrullningsmetod man väljer kan det vara klokt att göra en "pilot" på en ort först.

Värt att notera vid planeringen av etableringen är också att en process inte lever isolerat. Det finns hela tiden samband med och ömsesidig påverkan på och från andra processer. Detta kan gälla såväl under etableringsskedet som i det fortsatta arbetet.

13.3 Genomför etablering och stäng gap

Etableringen kan innebära en rad praktiska åtgärder specifika för den unika situationen. Det kan röra sig om investeringar, ändring av personers fysiska placering o.s.v. Vi har här valt att fokusera de aktiviteter som har stor generalitet, nämligen de som handlar om information, träning eller utbildning och förändringsledarskap.

Innan man börjar etablera en process och även under själva etableringsarbetet måste man se till att berörda personer har de kunskaper, färdigheter och attityder som är nödvändiga. Med andra ord: relevant utbildning är nödvändig. Här gäller det inte minst

att utbilda för verksamheten när processen väl är etablerad. Tyvärr undanskaffas utbildningsbehovet ofta i praktiken.

Något som – förutom utbildning – ofta försummas är informationen. Det är inte lätt att få medarbetare att arbeta processorienterat och på rätt sätt om man inte fått erforderlig information om processen, om man måste gissa vem som är processägare, om man inte vet hur mätsystem och belöningssystem ser ut, om man inte vet vad som förväntas, om man inte vet i vilket team man ingår och vilken roll man är tänkt att spela o.s.v. Med andra ord måste processen vara känd av alla som på något sätt är inblandade. Om man dessutom utgår från att de fått den utbildning som behövs underlättas förståelsen.

En viktig fas i etableringsarbetet är att få involverade personer att tänka och uppträda processorienterat i stället för funktionsorienterat. Det kan kräva ett medvetet arbete med attitydförändring. Om man arbetar på rätt sätt och med rätt "undervisningsformer" kan utbildningsinsatser påverka attityden, men det är också en form av social utveckling. Etableringsarbetet handlar inte på något sätt om att t.ex. ifrågasätta processdokumentationen,²⁷⁹men självfallet kan implementering leda till att oklarheter eller rentav mindre felaktigheter upptäcks eller att idéer till förbättring kommer fram. Även om tiden från ord till handling bör vara kort kan förändringar i omgivningen eller brister i tidigare underlag också kräva insatser. Det gäller att agera så att förtroendet för det "nya" sättet att arbeta stärks eller åtminstone bibehålls.

Stegen i en etappvis etablering kan anpassas till den specifika situationen, men några viktiga utgångspunkter kan vara värla att ta fasta på så att de presenteras och kommuniceras på rätt sätt:

- *Visionen.* Visionen för hur processen ska se ut och fungera när den är etablerad. Den nya idén eller konceptet som eventuellt ligger till grund för processens design presenteras och förankras. Vilka är nyckelbudskapen som motiverar specifik lösning? Vilka är fördelarna?
- *Etableringsstrategin.* I vilken ordning sker etableringen? Vilka är delmålen? Börjar man med t.ex. ett visst geografiskt område, viss marknad, viss delprocess etc. och fortsätter sedan med resten? Hur ska de olika etapperna se ut och på vilket sätt bygger de på varandra?
- *Support.* Vilka eventuella svårigheter kan man förvänta sig under arbetets gång och hur kan dessa hanteras? Vilket stöd kommer att finnas?
- *Tidplan.* Vilka resultat kan man förvänta sig när? På vilket sätt berörs jag och när?

Det är många budskap som behöver sändas och en rad traditionella frågor kring kommunikationen behöver noga övervägas. Vem ska exempelvis sända de olika budskapen? Det bästa är om det är linjechefer som står för mycket av utbildningen och

informationen. Denna ambition riskerar dock skapa ett moment 22 då linjecheferna också utgör en viktig målgrupp, som dessutom kan ha upplevt det som att processorienteringen från början gett dem minde makt.

Etablering av en process kräver, eller om man så vill öppnar möjligheter för, kommunikation och förespråkande av processynsättet i allmänhet. Detta kan mycket väl vara gjort tidigare men är faktiskt mer relevant nu när det verkligen ska hända något. Det är inte ovanligt att medarbetare varit med om det motsatta; mycket prat om processer men inget som händer.

I samband med såväl utbildningar som rena informationer måste man vara öppen för dialog och ta kritik och farhågor på allvar. Att man inte lyssnar till eller kväver kritik betyder inte att den försvinner. Sannolikheten blir däremot större att processens medarbetare letar efter sätt att i det tysta "gå runt" den nya lösningen.

280

En öppen dialog och ett öppet förhållningssätt till ifrågasättanden och kritik gör det bara enklare att samtidigt vara tydlig med att det inte finns någon frivillighet i förändringen. Några tvetydigheter får inte skapas här. Det är också viktigt att det framgår att lösningen man inför inte är statisk utan kommer att fortsätta att utvecklas och att det endast är just aktiv användning som kan göra den riktigt bra. Självklart kan det ske förändringar i processen under etableringsarbetets gång. Det kan vara saker som på något sätt förbisetts eller förhållanden i processens omgivning som inte varit kända. Sådant kan behöva rättas till, men det är viktigt att etableringsarbetet inte förväxlas med processutveckling, vare sig det gäller s.k. kontinuerliga förbättringar eller om man vill lyfta processen till en helt ny eller annorlunda prestationsnivå.

En del av den etablerade processen är dess mätsystem. Det är av avgörande betydelse att detta etableras tidigt och inte skjuts på framtiden. Mätsystemet visar i vanlig ordning vad som är viktigt och hjälper också till att påvisa när man är på rätt väg och börjar få ut de förväntade fördelarna. Det är över huvud taget viktigt att identifiera och kommunicera positiva resultat på ett tidigt stadium. Det är också viktigt att de som är operativt ansvariga för processen får ta över från projektet så tidigt som möjligt.

13.4 Följ upp och stöd användningen

Utöver etableringen av processens specifika mätsystem måste man komma igång med mätning av etableringsgrad, d.v.s. i vilken mån processen verkligen används. Att mäta efterlevnaden för en process är grundläggande men inte nödvändigtvis särskilt enkelt. En rad kompletterande sätt kan behöva användas. Det kan röra sig om studier av dokument som på olika sätt indikerar att aktiviteter genomförts, spår som lämnas i IT-stödet, intervjuer och stickprov eller regelrätta revisioner. Det är vanligen processägaren som är ansvarig för mätning av etableringsgrad medan det är linjecheferna och processens medarbetare som är ansvariga för att etableringsgraden verkligen är hög.

Till uppföljningen av etableringen hör också att man bör dokumentera lärande och erfarenheter på ett enkelt och lättillgängligt sätt inför nästa processetablering.

Att fortsätta att använda den etablerade processen även bortom etableringsprojektet och den tillfälliga uppmärksamheten det ger är det enda sättet att skapa avkastning och nytta för de gjorda insatserna. Och nyttan behöver inte bara realiseras, den behöver också mäts och tydligt påvisas så att den blir allmänt känd. Även kopplingen mellan realiserad nytta och hög etableringsgrad bör uppmärksammas.

281

Över huvud taget är det kritiskt att man mäter. Det gäller både processens prestationer och etableringsgraden. Uteblir eller degenererar prestationerna måste man fråga sig varför. Är det en indikation på att processen inte följs längre eller är man på väg mot ett processutvecklingsprojekt, d.v.s. räcker inte befintlig process till längre?

Det är också nu efter etableringsprojektet som verksamheten ställs inför den verklig stora utmaningen, att leva upp till intentionerna och arbeta processorienterat i vardagen. Det är nu upp till bevis för processens ledare och medarbetare. Är processer och processsynsättet något man håller fast vid eller är man på väg mot nästa satsning och nästa "this year's idea of the century"? För ledarna är det dessutom hög tid att skapa överensstämmelse mellan muntliga uttalanden och faktiskt beteende, vad man ibland kallar "walk the talk". Hit kan också räknas anpassning av belöningssystem så att dessa är i harmoni med verksamhetens uttalade ambitioner.

Användningen av processen ger möjligheter till fortsatt utveckling av processdokumentationen och sättet att mäta och styra processen. Det gäller för processägaren och andra involverade att fokusera användning och relevans, och att undvika omotiverad fördjupning och eller annan form av överarbetning.

I detta skede krävs ett nära samarbete mellan processägare och linjechefer. Mer om former och principer för detta diskuteras i avsnitt 14.6.

Att *använda* processen är inte skiljbart från att *förbättra* den. Det finns ingen grogrund för relevanta förbättringar utan användning av processen. Inte minst viktigt är att bedriva ständiga förbättringar av processen, i grunden ett sätt att underhålla relevansen för processen.

13.5 Etablера och driva ständiga förbättringar

Att etablera och driva ständiga förbättringar är på intet sätt unikt för den processorienterade verksamheten, varken med avseende på betydelse eller principiella tillvägagångssätt. Ämnet behandlas därför endast kortfattat i denna bok. Åtskillig litteratur inom kvalitetsområdet behandlar frågan.

Det klassiska kvalitetshjulet eller PDCA-cykeln⁴ är central för det grundläggande konceptet för ständiga förbättringar. Kvalitetshjulet tillhör den kategori av modeller som tycks vara för enkla för att värderas till fullo. Det är lätt att avfärdा en modell som PDCA-cykeln och tro att den är för enkel²⁸² för att kunna bidra till lösning av mångfacetterade problem i en komplex verklighet. Om sådana vanligt förekommande tankegångar finns det en del att säga. Förvisso är det riktigt att PDCA-cykeln inte erbjuder något "magiskt" eller är speciellt avancerad. Varför är det då den med stor säkerhet mest spridda modellen inom kvalitetsområdet? Om inte "skönheten" ligger i modellen, var finns den då? Svaret är enkelt: finessen med modellen uppträder inte då man betraktar den utan när man använder den. Det är det som är det magiska, att få en hel organisation att i vardagen tänka "PDCA". Avsaknad av ständiga förbättringar medför inte oförändrad kapabilitet⁵ och prestation utan betyder vanligen att dessa minskar. Ständiga förbättringar kan till och med krävas för att bibehålla tidigare vunna nivåer. Inte minst då omvärlden, t.ex. i form av kunder och konkurrenter hela tiden ändras.

Tar man lätt på modellens tankegång lär man inte heller ha någon nytta av den. I många organisationer där man varit framgångsrik i sina ständiga förbättringar har man tagit väl vara på den struktur som modellen erbjuder. Alla förbättringar följer modellen och genomförs som ett strukturerat uppdrag. Vid varje tidpunkt är uppdraget dokumenterat och det är tydligt hur långt man har nått. Sådana enkla medel är ofta skillnaden mellan prat och handling.

Att etablera ständiga förbättringar i en organisation är i hög grad en kulturell utmaning. Den grundläggande värdering som ständiga förbättringar bygger på är att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad.

En organisation kan inte präglas av ständiga förbättringar utan allas delaktighet. Organisationer som lyckats har fått alla att se det som sin uppgift att aktivt arbeta för att identifiera kvalitetsbrister i verksamheten och bidra till att dessa åtgärdas. För att nå detta måste det vara tillåtet för alla att ifrågasätta existerande rutiner och ge förslag på förbättringar. Det är endast genom att utnyttja organisationens samlade kompetens och erfarenhet som man kan bli framgångsrik i de ständiga förbättringarna.

Det är lätt att underskatta utmaningen i att etablera ständiga förbättringar. Att exempelvis en medarbetare vänder sig till processägaren och föreslår en förbättring av någon del av processdokumentationen kan verka trivialt men bygger på att en lång kedja av förutsättningar förblir obruten. För att den föreslagna förbättringen ska kvalificeras, och om utfallet är positivt sedan förverkligas, krävs följande:

283

- Medarbetaren visste att det fanns ett stöd att tillgå för utförande av arbetet i processen.

- Medarbetaren ville ta stöd av processdokumentation och visste när det var möjligt att göra det.
- När medarbetaren tog hjälp av processdokumentationen så skedde inte detta utan reflektion utan hon såg en möjlighet till förbättring.
- Medarbetaren visste att hon kunde vända sig till processägaren med sitt förbättringsförslag och hon gjorde det också. Hon valde *inte* att behålla insikten för sig själv eller raljera över den kring fikabordet.
- Processägaren var mottaglig för förslaget, såg det inte som kritik, och gav information om hur och när det skulle behandlas (om det inte var möjligt att göra det direkt).
- När förslaget sedan inom kort behandlades så omsattes det i handling utan födröjning.

Organisationer som lyckats väl med ständiga förbättringar har inte bara etablerat en nödvändig kultur för detta utan man är också mycket strukturerad och transparent i hanteringen. Man har enkla men väletablerade rutiner för att behandla och införa förbättringarna, man vet inte bara hur det ska göras utan också av vem och när. Man är också vanligen duktig på att kvantifiera de ständiga förbättringarna på olika sätt och påvisa nyttan.

Förbättringsförslagen kan ha olika allvarlighetsgrad och leda till olika stora förändringar av processen. Det är egentligen bara de relativt enkla eller allvarliga bristerna som går att förbättra direkt. Prosesstrukturen och den tillhörande dokumentationen kan inte vara på ständig drift. Många små förbättringar behöver vanligen samordnas vid större ändringstillfällen. För att hålla ordning på förbättringarna kan det vara klokt att använda sig av någon form av plan för att hålla reda på och sortera de förbättringar som behövs eller är under införande.

För globala processer handlar ständiga förbättringar inte bara om att flytta insikter och lärande från individ till individ utan även från en process till en annan. Mycket av detta ligger i processägarskapet, se kapitel 14.

284

Blank sida

285

KAPITEL 14

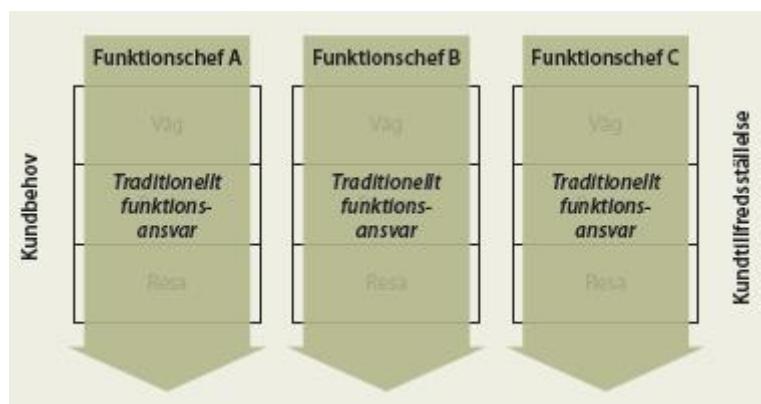
Processägarskap

14.1 Logiken bakom processägarrollen

Vi har så här långt inte ägnat frågan vem särskilt mycket uppmärksamhet utan i stället föredragit att i viss mån prioritera *varför* och *vad*; det är egentligen först då som frågan *vem* blir helt relevant. Att ägna frågan om *vem* uppmärksamhet på bekostnad av *varför* och *vad* är för övrigt en svaghet i den klassiska funktionsorganisationen där varje utmaning möts med en ny organisationsstruktur. Mot bakgrund av bokens tidigare kapitel, om bl.a. processsynsättet och processledning, är det nu dock hög tid att belysa processägarskapet.

Redan i bokens första del användes liknelsen mellan en väg och en process. I varje organisation finns det processer (vägar), resurser (bilar och förare) samt framför allt ett arbete som utförs (resan utmed vägen med hjälp av resurserna) och allt detta måste ledas på något sätt. För en mycket liten organisation är detta inget problem. Förenklat kan man säga att alla vet allt och alla tar ansvar för allt. När en verksamhet växer uppstår snart frågan om hur ansvaret för alla vägar och vägstumpar, resurser och resor och delresor ska fördelas. Frågor kring hur man bör organisera verksamheten dyker upp redan när en organisation får fler medarbetare än vad chefen har fingrar. På något sätt måste man finna hanterbara och relevanta ansvarsområden och frågan om organisationsstrukturens utformning dyker upp gång på gång allt eftersom verksamheten växer och förändras.

I den klassiska hierarkiska och funktionsorienterade verksamheten har man funnit relevanta ansvarsområden genom att i princip ställa sig på en trappstege och se ned på verksamheten och dess medarbetare. Från ovan har man sett att en logisk helhet bildas genom att hålla samman ett antal människor med likartad kompetens som utför ett likartat arbete; man har identifierat funktionen enligt Adam Smiths tradition. En funktionsansvarig blir då ansvarig för en specialiserad grupp människor med likartad kompetens, en relaterad del av en process samt det arbete som utförs inom den aktuella processdelen. Inom detta ansvarsområde kan man hävda att det utövas ett traditionellt funktionsansvar med allt vad det innehåller, se figur 14.1 som exemplifierar en situation där tre funktioner är involverade i en och samma process, från kundbehov till kundtillfredsställelse.



Figur 14.1 Traditionellt funktionsansvar; ansvar för arbetsledning och resursutveckling inom en del av en process.

Med andra ord är funktions- eller avdelningschefen ansvarig för tre relativt olikartade områden:

- ledning av det operativa arbetet (inom en del av en process)
- medarbetarnas utveckling och välbefinnande
- utveckling och underhåll av en del av processen.

Om vi för en stund återgår till metaforen om processen som en väg så motsvarar funktionschefens roll:

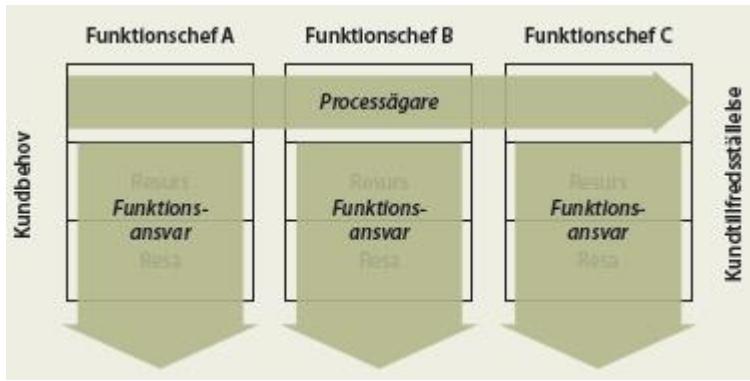
- ansvar för konstruktion, byggnad och underhåll för en avgränsad del av vägen
- anskaffning, utveckling och underhåll av fordon och andra resurser
- ansvar för de som åker i bilen samt är chaufför under en viss del av resan.

Funktionschefen driver en diversifierad verksamhet som motsvarar att samtidigt driva Trafikverket, Volvo Personvagnar, bilverkstad, körkortsmyndighet etc.

För den typiske funktionschefen är områdena diffusa och blandade i chefsrollen och mer eller mindre uttalade. Olika chefer lägger olika vikt vid de tre delarna även om ledningen av arbetet av naturliga skäl prioriteras högst.

287

I en mera processorienterad organisation tar man inte bara trappstegen till hjälp för att identifiera lämpliga ansvarsområden (trappstegen har ju som bekant använts i mer än 200 år så alternativ borde finnas). Är man processorienterad så är man även benägen att se verksamheten från sidan, d.v.s. man kliver ned från trappstegen och ställer sig bredvid kunden så att man kan dela dennes perspektiv. När ett horisontellt perspektiv tillämpas blir det uppenbart att det finns en hel process (väg), från kundbehov till kundtillfredsställelse, som borde utgöra ett integrerat ansvarområde snarare än tre olika. Det är detta integrerade ansvarsområde som tilldelas processägaren vilket visas i figur 14.2 nedan.



Figur 14.2 Rollfördelning med processägare kombinerat med funktionsansvar.

Vad som händer med ansvarsfördelningen om man helt slutar att använda trappstegen och i stället fortsätter att betrakta verksamheten från sidan, behandlas i kapitel 22 om den processorierade organisationen.

Det är viktigt att utse någon som har personligt ansvar för processen i sin helhet. Traditionellt har detta ansvar antingen legat kollektivt hos ledningen eller delats upp mellan olika linjechefer. Man mäter och styr då allt som är relevant ur ett internt perspektiv och inget av det som är viktigt för kunden.

Observera att det i bilden ovan nu står *funktionsansvar* och inte *traditionellt funktionsansvar*. I allt väsentligt består funktionsansvaret men inte på ett helt traditionellt sätt. Rätten eller makten för funktionschefen att förändra "sin" del av processen är förlorad och ett samarbete med processägaren måste etableras. Strikt sett skulle man kunna hävda att en funktionschef och en processägare inte kan existera samtidigt vilket bilden indikerar. Det kan tyckas vara ett provokativt förhållningssätt men man måste våga lägga befattningsbeskrivningarna intill varandra och ta konsekvenserna av att processägare²⁸⁸ införs. Annars kallar vi antingen linjechefen linjechef utan att denne är det, eller gör motsvarande med processägaren. Det viktiga är inte vad vi kallar något utan vad det verkligen är. Det vanligaste tycks tyvärr vara att det är processägaren som "inte är". Har man rett ut detta och skapat en tydlighet för samspelet mellan linjechefer och processägare så har man också förutsättningar att börja se möjligheterna i den nya lösningen. Med ett ärligt och tydligt förhållningssätt kanske linjecheferna kan se att de inte alls förlorat något utan snarare vunnit. Processägarskapet införs för att skapa möjligheter för verksamheten att ännu bättre tillfredsställa kunden vilket även borde ligga i funktionschefens intresse.

Processägaren har sitt ansvarsområde längs med hela processen och begränsas inte av de tidigare funktionsgränserna. Processägaren har i princip till uppgift att utveckla och underhålla processen som helhet. Om det rör sig om en huvudprocess eller annan större process, krävs att processägaren på något sätt understöds av ett processteam, som består av företrädare för representativa och viktiga delar av processen. Förbättringar i en process måste samordnas och styras från en övergripande

nivå även om förbättringarna i sig enbart avser en del av processen. Varje enskild förändring påverkar prestationerna i den totala processen och en helhetssyn är därför nödvändig.

Processägaren tillhandahåller en process sett som en struktur. Utifrån den struktur och metodik som processägaren tillhandahåller, leder de funktionsansvariga (eller i en mera processorienterad verksamhet någon form av teamledare) den operativa personalen för att lösa en speciell uppgift eller tillgodose ett visst behov.

14.2 Processägarens grundläggande uppdrag

Själva termen "processägare" kan upplevas som något udda. Processägaren "äger" ju inte processen i bokstavlig mening. Vi talar ju normalt sett inte heller om ägare i andra avseenden inom organisationen. Vad processägaren faktiskt äger, främst av allt, är processens design. Begreppet processägare är dessutom numera väl etablerat och organisationer har nu slutat att uppfinna egna beteckningar då dessa bara brukar skapa förvirring. Begreppet processägare har också den fördelen att det implicit markerar att det inte rör sig om en traditionell chefsroll.

Det finns dock alltjämt olika varianter på definitioner av processägarbegreppet och, kanske framför allt, olika skolor för det grundläggande sättet att se på processägaren (att man i olika organisationer tillhör den ena eller andra skolan är man dock sällan medveten om).

289

Några som var tidigt ute på processområdet var Rummler och Brache som 1990 gav ut boken Improving performance – How to manage the white space on the organisational chart. Författarna beskriver här hur den funktionsorienterade organisationen skapar problem i gränssnitten mellan olika ansvarsområden, d.v.s. de "vita luckorna" mellan funktionerna i organisationsschemat. Processerna beskrivs som den sammanhållande länken mellan funktionerna och processtänkandet reduceras till något som snarare ska kompensera för den funktionsorienterade organisationens brister än eliminera dem. I analogi med detta beskrivs processägaren som "en ombudsman för de vita luckorna i organisationsschemat, för att lösa problem som uppstår i gränssnitten mellan funktionerna".

Rummlers och Braches bok är inte lika uppmärksammad längre¹ men arvet av den lever vilket har lett till att deras syn präglat processorienteringsarbetet i ett stort antal organisationer världen över. Det har bidragit till att många organisationer har fått en något snedvriden bild av vad en processägare är, eller bör vara. Det vi framför allt vänder oss mot är att beskrivningen fokuserar på processägarens uppgift att "fixa" problem som uppstår mellan funktionerna i organisationen. Med denna syn blir processägarens arbete främst ett sätt att försöka kompensera för de problem som uppstår i den funktionsorienterade organisationen. Om processägaren reduceras till en "fixare" och

"luckombudsman" förblir all makt inom organisationen koncentrerad till funktionerna och processorienteringen riskerar att i huvudsak bli en lek med ord eller som bäst ett sätt att lindra symptom.

En attraktivare beskrivning av processägaren är den som Michael Hammer presenterade redan 1996 i sin bok *Beyond Reengineering*. Hammer beskriver processägaren som "designer, coach och förespråkare för processen". Beskrivningen fokuserar mer på processägarens totala ansvar för processen, vilket förutsätter att han eller hon har befogenhet att implementera genomgripande förändringar längs hela processen. Som konstruktör eller designer har processägaren till uppgift att konstruera processen. I rollen som coach ingår att förmedla hur de enskilda arbetsuppgifterna i processen skapar en helhet samt att "smörja" processen när oväntade problem uppstår. Som processens förespråkare företräder processägaren processen i olika sammanhang och beslutsforum.

Fortfarande kan det dock vara svårt att se vad målet med processägarens arbete egentligen är. Den ovanstående beskrivningen kan därför kompletteras med den definition av processägaren som James Harrington ger i sin**290**bok *Business Process Improvement* som kom ut redan 1991. Här beskrivs processägaren som "en person, utsedd av ledningen för att ansvara för att processen som helhet är ändamålsenlig, effektiv och flexibel". Detta sätt att se på målen för processägaren kan sägas vara den alltjämt förhärskande.

Traditionellt fokuseras processägaren som utvecklare och definitivt inte som förvaltare. Det får delvis ses som ett historiskt arv från tiden när processägaren introducerades som idé. Vid denna tid var vanligen processerna över huvud taget inte designade medvetet och stora vinster kunde göras genom att för första gången bestämma deras utformning. En annan förklaring är troligen att nyutveckling ofta ses som finare än att underhålla. Men sett över tiden kan processägarens arbete rimligtvis inte år efter år präglas av radikal utveckling utan borde under en stor del av tiden domineras av förfinings och eftersträvandet av mesta möjliga *användning* av processen. Det är därför viktigt att lägga till ett fjärde mål för processägaren: *en etablerad process*.

När verksamhetens processer fokuseras är det viktigt att visioner och mål knyts till processerna snarare än till funktionerna. Processägaren har det övergripande ansvaret för att med utgångspunkt från verksamhetens mål bestämma processens riktning samt för att utveckla den så att målen kan uppnås.

Om vi återgår till vägmetaforen kan processägaren beskrivas som sittande i en helikopter vilken ständigt svävar över vägen för att se till att den verkligen används och att vägen möjliggör att trafiken flyter. Från sitt övergripande perspektiv kan processägaren identifiera de strukturella problem och ineffektiviteter som behöver

åtgärdas. Det är alltså inte processägaren som kör på vägen eller leder de resurser som gör det.

Att ändra på processen är att ändra på organisationens sätt att skapa värde för kunden. Reflektion kring vad det innebär att ändra en process leder till slutsatsen att processägarskapet har en vikt som placerar det på en strategisk ledarnivå, åtminstone när det gäller verksamhetens huvudprocesser.

14.3 Processägarens ansvarsområden och arbetsuppgifter

Processägarens övergripande mål kan sammanfattas i punkterna nedan:

- • *Utvecklingsmål:*
 - ändamålsenlighet – förmåga att tillfredsställa kundens behov
 - effektivitet – förmåga att leverera enligt förväntan med minimalt utnyttjande av resurser
 - flexibilitet – förmåga till anpassning till ändrade yttre och inre förutsättningar.

291

- • *Användningsmål:*
 - etableringsgrad – en process som alltid används av alla som förväntas använda den.

Hur ska då processägaren arbeta för att uppnå de övergripande målen? Om vi använder de ovan specificerade målen som utgångspunkt i diskussionen kan vi utifrån dessa försöka identifiera vad som krävs av processägaren och vilket samspelet med funktionscheferna som förutsätts. Varje mål diskuteras därför mer detaljerat nedan. Syftet är inte att precisera hur arbetet bör gå till, utan snarare att identifiera vilka arbetsuppgifterna är.

Utvecklingsmål 1: ändamålsenlighet

Ändamålsenlighet handlar om att skapa en process som "gör rätt saker". Vad som är rätt saker bestäms primärt av kunderna; en ändamålsenlig process är en process som tillfredsställer kundernas behov. Därför tar också de flesta frågeställningarna relaterade till ändamålsenlighet sin utgångspunkt i kunden och omvärlden.

Säkerställandet av processens ändamålsenlighet liknas vid att man ser till så att vägen börjar och slutar på rätt ställe, d.v.s. låter kundens behov och tillfredsställelse definiera processens början och slut.

Många gånger har man inte funderat tillräckligt på var vägen borde börja, d.v.s. vad processens utgångspunkt – kundbehovet – är. Man kör i stället bara på som man alltid

har gjort. Man har heller inte funderat på om vägen verkligen slutar på rätt ställe, d.v.s. om kundens behov verkligen är tillfredsställt med processens resultat. Tyvärr ägnar många organisationer hela sitt processarbete åt att utveckla effektiva arbetsmetoder i processerna, utifrån ett alltför internt perspektiv. Det är avgjort viktigare att man först funderar på huruvida man gör rätt saker. Effektivitet är meningsfullt först då man verkligen gör rätt saker. Att berätta för kunden att man sänkt priset på en dålig produkt eller snabbare kan leverera fel tjänst är inte mycket värt.

För att skapa en ändamålsenlig och fokuserad process kan man utgå från sex frågor:

- *Vilka är våra kunder?* För att kunna tillfredsställa våra kunder måste vi först kunna identifiera dem (hur detta kan gå till har redan diskuterats).
- *Vilka kunder vill vi ha?* För en affärsdrivande verksamhet är det även viktigt att se till att vägen inte bara leder till kundtillfredsställelse utan också att den riktar sig till en kund som är attraktiv för företaget och som processen har goda förutsättningar att tillfredsställa. Alla kunder är inte lika~~29~~attraktiva. Framför allt för processer med externa kunder är det viktigt att identifiera vilka de mest attraktiva kunderna är med avseende på exempelvis storlek, tillväxt, relationer och 80/20-regeln². Man kan med fog hävda att all framgång tar sin utgångspunkt i medvetna val och prioriteringar.
- *Vilka är kundens behov och vad förväntar sig kunden?* Olika typer av kunder förväntar sig olika saker och det gäller att ta reda på och förstå dessa förväntningar.
- *Vilka är kundens framtida behov?* Kundernas behov ändras över tiden, vet vi redan nu något om hur de kan förväntas ändras framöver?
- *Hur ska vi tillfredsställa våra kunder?* Med utgångspunkt i verksamhetens strategi och processens syfte måste processägaren definiera hur kunderna ska tillfredsställas. Olika kunder eller kundgrupper har t.ex. olika krav och prioriteringar avseende pris, kvalitet, flexibilitet, snabbhet, service, design etc.
- *Är kundernas behov utgångspunkt för processens design?* Tar den befintliga processens design sin utgångspunkt i kundernas behov?

Att bestämma processens kunder och hur de ska tillfredsställas är en strategisk fråga. Eftersom det är i processerna som det operativa arbetet utförs, är det här verksamhetens strategi ska övergå från ord till handling, *varför* ska länkas med *vad* och *hur*. För att möjliggöra detta måste processägaren bryta ned verksamhetens övergripande strategi till processtrategi och konkreta processmål som tidigare diskuterats i kapitel 9.2.

Utvecklingsmål 2: effektivitet

Det andra utvecklingsmålet är effektivitet, d.v.s. förmågan "att göra saker rätt", vilket innebär en hög inre effektivitet genom effektivt resursutnyttjande i processen. Processens inre effektivitet får dock aldrig optimeras isolerat från processens ändamålsenlighet. Det är föga värt att ha en effektiv process som skapar produkter eller tjänster som inte riktigt motsvarar kundernas behov. Effektiviteten i processen kan därför beskrivas som förmågan att skapa en ändamålsenlig process med ett minimalt utnyttjande av resurser.

Applicerat på vägmetaforen kan en del av processens effektivitet beskrivas i termer av hur rak vägen är. Görs vissa saker flera gånger längs vägen? Finns det aktiviteter som inte skapar värde för kunden? Har aktiviteterna **293** rätt ordning? Över huvud taget ger effektivitetsmålet ett internt fokus med frågeställningar såsom:

- • Är processen designad för att tillfredsställa kunden med ett minimum av resurser?
- • Vilka är de huvudsakliga hindren för ett mera effektivt arbete?
- • Vad kostar det att "köra på vägen"?

Att vägen är rak garanterar dock inte nödvändigtvis att man når målet snabbt. Tidsförluster uppstår ofta i gränserna mellan avdelningar vilket innebär att dessa gränser måste elimineras i så stor grad som möjligt. Annat som kan ge upphov till farthinder kan vara typen av resurser som används, hur de används, var de används och när de används.

För att kunna avgöra om processen är effektiv är det nödvändigt att känna till processens resursåtgång. Resurser ska här ses i ordets vida bemärkelse som innehåller både direkta ekonomiska kostnader som resurser i form av tid, personal och systemresurser.

Utvecklingsmål 3: flexibilitet

Ett vanligt fel som görs vid utveckling av processer är att man fokuserar för mycket på att skapa en kapabel process för dagens standardbehov. Ett alltför ensidigt fokus på dagens resultat skapar en tidsmässig suboptimering. Både företag och offentliga verksamheter erfar hur de verkar på snabbt föränderliga "marknader", vilket innebär att verksamhetens processer måste vara kapabla att tillfredsställa förändrade eller helt nya kundbehov. Att möjliggöra att processen är kapabel även i framtiden, när man inte vet hur framtiden kommer att se ut, handlar därför om att skapa en flexibel process som kan anpassas till nya marknadsförutsättningar och krav. Dagens konkurrensmiljö är också mycket mer heterogen än förr. Det blir allt viktigare att processerna kan hantera differentierade kundkrav. Om en traditionell verksamhet var gjord för att skäligt tillfredsställa majoriteten av kunderna, så är det nu nödvändigt att ha flexibla processer som förvalda

kunder eller kundsegment garanterat kan tillfredsställa individuella och differentierade kundkrav som ändras över tiden.

Om vi använder oss av vägmetaforen kan processens flexibilitet sägas vara förmågan att ändra vägens sträckning eller att möjliggöra ett alternativt vägval för delar av processen. Kan vi ändra vägens start- och slutpunkt? Är vägen inte smalare än den behöver vara? Kan vi utnyttja nya och förbättra resurser längs vägen? Kan processen användas för flera olika typer av resor och resurser? Därmed inte sagt att maximal flexibilitet på något sätt är målet. Det²⁹⁴ kan finnas fördelar att ha dedikerade processer anpassade för speciella behov och med låg flexibilitet, vad som är rätt får avgöras från fall till fall. Det är viktigt att man gör medvetna val även i detta fall. Man kan dra parallellellan att det finns en anledning till att man ibland väljer att separera cykeltrafik från biltrafik eller varför traktorer inte får köra på motorvägen.

Ytterligare exempel på frågor relaterade till processens flexibilitet kan vara:

- • Är processen dokumenterad och styrd i lämplig omfattning och nivå?
- • Vet medarbetarna när och hur processen bör användas?
- • Ger processtrukturen en riktig kombination av styrning och frihet?
- • Kan processen anpassas till nya behov och förutsättningar till en rimlig insats?

Flexibiliteten kan även vara att t.ex. utnyttja förmågan att i slutskedet dela vägen för att tillfredsställa flera olika men relativt likartade kundbehov utan att behöva skapa en egen process för varje behov.

För att kunna skapa en flexibel process måste man först definiera vad som menas med detta. Enligt tidigare resonemang kan en flexibel process beskrivas som en process som lätt kan anpassas till förändrade externa och interna förutsättningar. Med "lätt" menas här att det ska gå snabbt att anpassa processen, att det ska ske till en rimlig kostnad utan att det behövs stora extraresurser, t.ex. i form av nytt IT-stöd, samt att personalen ska ha kompetensen och vara mentalt redo att modifiera processen.

Problemet är att det ofta är först när t.ex. en extern förändring redan har skett som man vet om processen är tillräckligt flexibel eller inte, och då kan det ibland vara för sent att göra något. Inom ramen för processens flexibilitet måste man även arbeta med att skapa förutsättningar att uppfatta förändringar i omvärlden på ett tidigt stadium och dra nytta av dem.

Ovanstående diskussion fokuserar på anpassningsbarhet över tiden. Det finns ofta även ett behov av att kunna erbjuda processens olika kunder anpassade lösningar. En flexibel process måste därför även ha förmågan att kunna tillfredsställa flera olika kundbehov.

Det som slutligen fäller avgörandet för processens flexibilitet är hur människorna som arbetar i processen agerar. Det är de som skapar processens resultat och som oftast har

den närmaste kontakten med kunderna. Därför kan de anställda på ett tidigt stadium identifiera förändringar i kundbehov samt skillnader mellan olika kunder. Det är även de som arbetar i processen som kan ändra den snabbast genom att anpassa sitt arbetsätt till olika kunders önskemål. Att skapa en flexibel process handlar därför i hög grad om att fokusera på personalen och deras förståelse för arbetet.

295

För att möjliggöra ett kundanpassat arbetsätt och uppmuntra till personliga initiativ inom processens ramar är det också viktigt att processägaren ser till att processen är definierad på "rätt" nivå. Är processen för detaljerat beskriven finns det inget utrymme för alternativa lösningar och risken för att personalen känner sig hämmad och toppstyrd är stor. Är processen å andra sidan för generellt beskriven ger den ingen vägledning för de som arbetar i den och blir därför meninglös. Vilken nivå som är rätt varierar från fall till fall, men det är viktigt att processägaren försöker finna den nivå på vilken det är balans mellan parametrarna *vägledning – frihet – flexibilitet*.

För att kunna arbeta effektivt är det nödvändigt att de anställda förstår processtänkandet och den process de arbetar i. Det är processägarens uppgift att skapa denna förståelse och man bör notera att förståelse inte kommer från detaljerade instruktioner. Det faktum att processens flexibilitet bestäms av personalen, ställer mycket höga krav på de anställda. De måste inse vikten av att tillfredsställa kunderna och löpande fånga upp signaler om förändrade behov och förväntningar. De måste också känna ett engagemang för sina uppgifter och våga ta egna initiativ till att anpassa processen. Dessutom bör de ha kompetens att hantera olika kundkrav och att arbeta under nya förutsättningar med ny utrustning, nya stödjande system etc.

För att få en personal som kan uppfylla kraven är det viktigt att ledningen ger de anställda möjlighet att skaffa sig nödvändig kompetens. Det ställer också krav på ledningen att utöva ett ledarskap som skapar engagemang och stöder och uppmuntrar till egna initiativ och idéer.

Användningsmål: hög etableringsgrad

Utöver de tre utvecklingsmålen har processägaren även ett användningsmål: hög etableringsgrad för processen. Utan detta mål blir utvecklingsmålen mycket begränsat meningsfulla. Etableringsmålet skiljer sig från de tre andra så tillvida att det yttersta ansvaret inte ligger på processägaren utan på processens användare, d.v.s. medarbetare och ledare i processen. Det är linjen som har ansvaret för att den överenskomna processen verkligen används men det är processägaren som lägger grunden och avgör om etableringsmålet är rimligt eller inte.

Processägaren ska skapa förutsättningar för och bidra till etableringen av processen. Ambitionen blir naturlig om processägaren tillämpar ett utifrån-och-in perspektiv även på sin egen roll.

Hur kan då processägaren rent praktiskt ha hög etableringsgrad som mål om befogenheter och ansvar ligger på någon annan? Det är inte ovanligt att processägarens ansvar för processen liknas vid Trafikverkets ansvar²⁹⁶ för vägen. Liknelsen är inte tokig och jämförelsen kan dessutom dras längre än vad som vanligen görs. Om man konfronterar Trafikverket med det faktum att människor dör på de vägar de låter bygga skulle de enkelt kunna komma med en rad ursäkter. De kan hävda att de inte utbildar förarna, inte kör fordonen, inte sätter moralen i samhället, inte tillhandahåller alkohol, inte övervakar trafiken; de bygger vägar och inget annat. Alla ursäkter skulle kunna användas för att fortsätta lägga asfalt och hitta sätt att mäta sin egen förträfflighet. På samma sätt finns det alltför många processägare som står med näsan in i ett hörn och klappar sig själv på axeln, nöjda över de oanvända processtrukturer de varit med och skapat. Men Trafikverket använder sig inte av några sådana ursäkter utan har i stället sitt fokus på resan snarare än vägen. Man tar sitt ansvar för nollvisionen och man är beredd att gå långt i ansträngningarna för att bygga säkra vägar (genom att exempelvis bygga mitträcken eller göra andra strukturförändringar).

Handlingskraft och resultat måste inte nödvändigtvis utgå ifrån formellt ansvar eller makt; påverkansmöjligheter kan räcka långt när de används rätt. Processägarskapets högre mål är i själva verket ouppnåeliga utan ett stort intresse för i första hand resan och de medarbetare som utför den. Resonemanget belyser också ytterligare att processägaren måste eftersträva ett gott och nära samarbete med linjeorganisationen och stödja linjehöfden i att bli de som verkligen driver etableringsfrågan.

14.4 En struktur för att organisera processägarskapet

I omfattande processer är det många gånger omöjligt för en person att själv utföra alla de uppgifter som processägarskapet för med sig. Det kan också vara så att processägarrollen av olika skäl kombineras med någon annan roll som helt enkelt ger tidsbrist. Det är därför vanligt att man måste fördela arbetsuppgifterna relaterade till processägarrollen på flera personer. I denna strävan är det tyvärr inte ovanligt att processen delas in i mindre områden, delprocesser. Varje delprocess tilldelas en delprocessägare som har det totala ansvaret för sin del.

Ett stort problem med delprocessägare är att man i praktiken bevarar eller återigen bygger upp de traditionella murarna i organisationen. Resultatet blir att varje delprocess optimeras för sig, vilket leder till suboptimering av helheten. Ofta är det funktionschefen som blir utsedd till delprocessägare och man har därmed flyttat sig 360 grader, d.v.s. man är tillbaka där man började med det tillägget att man skapat en vilseledande dimridå genom att kalla funktionschefen även för delprocessägare.

297

Hela poängen med processsynsättet är att en horisontell indelning av verksamheten i flera viktiga avseenden är överlägsen en vertikal indelning. Det är därför något

förvånande att organisationer som inser fördelarna med att betrakta verksamheten horisontellt som bestående av processer, inte ser problemet med att sedan dela upp processerna vertikalt i delprocesser.

Frågan blir då hur en ansvarsfördelning ska utformas utan att man gör för mycket våld på processsynsättet. En del av svaret kan sökas i processägarens olika uppgifter.

Den skiftande karaktären hos processägarens uppgifter

Processägarskapet ger ansvar för uppgifter såsom formulering av processens strategi, etablering av processen med tillhörande kartläggning, utveckling av mätsystem, kravställning av IT-system och andra stödjande system, utveckling av processen etc. När man betraktar processägarskapets uppgifter blir det uppenbart att de skiljer sig väsentligt i karaktär. Vissa uppgifter, som att underhålla processdokumentationen, är mera operativa medan andra, t.ex. att definiera processmål och analysera kunder och deras behov kan ses som mer strategiska till sin karaktär.

För att på ett lämpligt sätt klassificera processägarens uppgifter delar vi in dem i tre nivåer:

- • *Strategisk nivå* – att tillämpa ett utifrån-och-in perspektiv och sätta ramar och visa riktning för den långsiktiga utvecklingen samt företräda processen i olika forum och sammanhang.
- • *Taktisk nivå* – att skapa stöd för och underlätta det operativa arbetet i processen och styra utvecklings- och underhållsarbetet.
- • *Operativ nivå* – att delta i det praktiska och löpande underhålls- och utvecklingsarbetet för processen.

Strategisk nivå. På den strategiska nivån finner vi uppgifter som syftar till att definiera processens strategi och långsiktiga utveckling för att på så sätt säkra att processen är och förblir ändamålsenlig. Utifrån strategin kan man sedan formulera specifika mål för såväl processen i sin helhet som vid behov för olika delar av den. På denna nivå ingår även uppgiften att ställa krav på stödjande system och resurser för att skapa maximal effektivitet och flexibilitet. Exempel på stödjande system är IT-system, ledningssystem och system för ekonomisk uppföljning och budgetering.

Processägarens roll som kravställare förtjänar att betonas lite extra eftersom nödvändigheten av att anpassa de stödjande systemen till processerna **298**tenderar att inte få tillräckligt mycket uppmärksamhet i många organisationer som försöker att processorientera sig. Detta kan leda till problem på förhållandevis kort sikt eftersom risken för att falla tillbaka i det gamla arbetssättet ökar om de stödjande systemens utformning inte uppmärksamas. Dessa systems struktur måste anpassas till och följa strategin, vare sig det gäller bokföringssystem, ABC-kalkylering, ledningssystem eller annat.

Den viktigaste resursen i många processer är personalens kompetens. Det är därför viktigt att processägare och funktionschefer (eller motsvarande) samarbetar för att säkerställa tillgången på nödvändig kompetens. I detta samarbete måste processägaren vara tydlig med att staka ut processens långsiktiga utveckling, för att de som äger resurserna ska ha möjlighet att utveckla och skaffa dessa för morgondagens behov. Processägaren behöver också företräda processen i olika sammanhang, exempelvis i mötet med andra processägare. *Taktisk nivå*. På den taktiska nivån finner vi uppgifter som syftar till att stödja och underlätta det dagliga arbetet i processen. I detta ligger ansvar för vad som skulle kunna betecknas som det lokala eller processspecifika ledningssystemet vilket främst består av processdokumentationen och mätsystemet. Till den taktiska nivån hör också att leda utvecklings- och underhållsarbetet för processen.

Ytterligare en uppgift på den taktiska nivån är att sprida processtänkandet i verksamheten. Ett framgångsrikt förbättringsarbete i den enskilda processen beror till stor del på om man lyckas förmedla det nya tänkesättet även till dem som arbetar i verksamheten. Processynsättet innebär ett nytt sätt att se på verksamheten och på den enskilde individens roll. Det tar därför ofta lång tid innan alla känner sig hemma i sina nya roller. Övergången till ett processynsätt kan i många fall ses som en paradigmförändring inom organisationen. En sådan förändring kräver för att bli framgångsrik ett långsiktigt och metodiskt arbete från ledningens och från processägarens sida. *Operativ nivå*. Till den operativa nivån hör uppgifter såsom att driva kartläggningsarbete och att analysera och konstruera om processen och att underhålla det processspecifika ledningssystemet.

Till den operativa nivån hör också processägarens ansvar för att förändringen av processen verkligen genomförs och att de anställda arbetar enligt de principer som formulerats. Processägaren har även ansvar för att ständigt driva arbetet med kontinuerliga förbättringar framåt.

En processorienterad uppdelning av ansvar

Processägaren bör alltid ha ansvar för uppgifterna på den strategiska nivån och dessutom aktivt utföra dem. De strategiska uppgifterna bestämmer förutsättningarna för uppgifterna på övriga nivåer. Det är svårt att delegera de strategiska uppgifterna utan att i praktiken avsäga sig processägarskapet.

När man delegerar och fördelar processägarens arbetsuppgifter på flera personer är det i grunden tre saker man försöker att uppnå:

- 1. Begränsning av processägarens arbetsbelastning.
- 2. Förankring tvärs hela processen, hos dess användare, samt säkerställande av att processen kontinuerligt förbättras.

- 3. Etablering och koordinering av utvecklandet av globala processer.

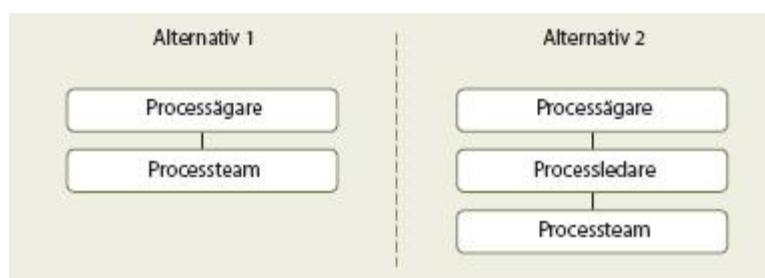
Uppgifterna på den operativa nivån är ofta tidskrävande och det är därför vanligt att dessa delegeras till en roll som benämns processledare.³ Processledarrollens huvudsakliga syfte är att hantera de taktiska och operativa processägaruppgifterna för en process. Den exakta avgränsningen mellan ansvaret för processägaren och processledaren bestäms av organisationen, gärna på ett enhetligt sätt som gäller för alla processer.

Eftersom de taktiska och operativa uppgifterna sett över tiden är mer tidskrävande än de strategiska är det vanligare att processledarrollen är ett heltidsuppdrag än att processägarrollen är det.

I och med införandet av processledare möjliggörs ett effektivt utövande av processägarskapet genom uppdelningen på två personer. Däremot ökar det inte förankringen i processen och hos dess användare och inte heller ökar det processägarens förståelse för vilka förbättringsbehov medarbetarna ser. Ett vanligt steg är därför införande av processteam. Ett processteam är en grupp av processanvändare som tillsammans har kunskap om hela processen. Kunskapen om processen kommer av att teammedlemmarna helt enkelt arbetar i den aktuella processen och det är alltså detta som utgör medlemmarnas vardag. Deltagandet i processteamet utgör endast en liten del av arbetsinnehållet.

Processägaren kan ha ett processteam utan att det finns en processledare, teamet leds då av processägaren. När man valt att ha processledare är det vanligen denne som leder processteamet, se figur 14.3 nedan.

300



Figur 14.3 Ett processteam kan existera i kombination med enbart en processägare eller med processägare och processledare.

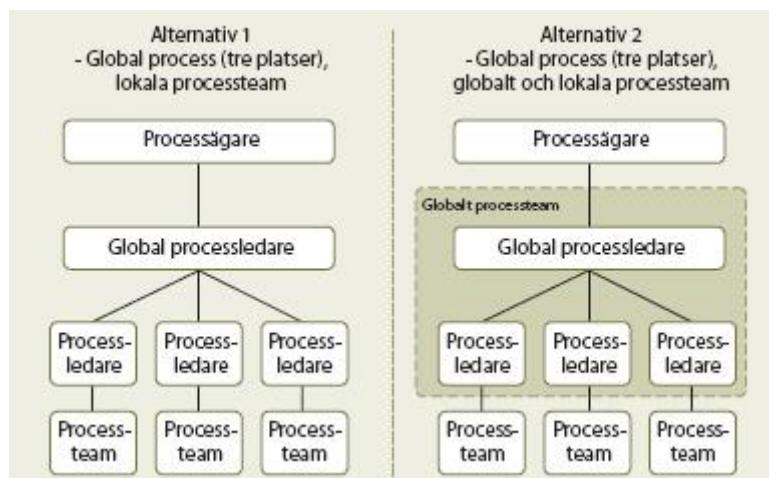
Processteamets medlemmar utgör huvudlänen mellan processanvändarna, den dagliga driften, och processledaren/ägaren. Huvuduppgiften för teamet och dess medlemmar är att bidra till processens etablering och dess kontinuerliga förbättring. När man träffas i teamet representerar dess medlemmar processens olika delar och eventuellt användningsplatser. Prosessteamet bör träffas regelbundet, exempelvis månatligen. Man har då tillfälle att diskutera behov av förbättringar,

möjligheter till att lära av varandra och eventuella problem med etableringen. När man återvänder till det ordinarie arbetet representerar man processen och ett helhetsperspektiv på denna. Då är uppgiften att exempelvis vid behov motivera processens design och att kräva och stödja full etablering.

Komplexiteten i processägarskapet ökar när processen används på flera orter. Det uppstår då ett behov att väga det lokala perspektivet mot fördelarna av ett gemensamt arbetssätt. Det kan finnas anledningar till att ha lokala varianter av en process (främst juridiska och kulturella) men motiven är vanligen inte så starka som volymen med vilken de framförs. Vanligen visar det sig att det framför allt finns anledning att "strida" för bevarandet av den globala lösningen så att inte denna urholkas i onödan.

För att hantera att en process används på flera platser kan man införa en global processledare i kombination med lokala processledare och processteam. Är verksamheten stor eller antalet platser betydande kan det även vara relevant att ha ett sammanhållande globalt processteam.

301



Figur 14.4 Exempel på organisationsstrukturer för process som används på tre platser.

Typiska uppgifter för den globala processledaren är att i samarbete med de lokala processledarna:

- samla, analysera och prioritera lokala förändringar i processkraven
- harmonisera och koordinera de lokala tillämpningarna av processen
- godkänna lokala anpassningar av processen
- planera och kommunicera förbättringar av processen och koordinera implementeringen.

Användandet av globala processledare är vanligt men företrädesvis bara i internationellt verksamma organisationer. Att samma lösning kan vara relevant nationellt för verksamheter med samma process på flera platser förbises tyvärr vanligen.

14.5 Organisera för processledning

I en större verksamhet tillkommer ytterligare ett antal problemställningar att hantera för att få processledningen att fungera på ett bra sätt. Några sådana är behovet av att:

- 1. Hantera processgränssnitt och säkerställa samarbete mellan processer och mellan processägare.
- 2. Harmonisera och effektivisera processledningsarbetet.**302**
- 3. Säkra ledningens engagemang och stöd.
- 4. Vårda och utveckla systemet av processer, d.v.s. huvudprocesskartan.

Lösningen på dessa problemställningar ligger självfallet inte enbart i att organisera sig för desamma men en lämplig roll- och ansvarsfördelning kan vara ett nödvändigt första steg.

För att hantera olika processgränssnitt kan man införa ett processägarråd. Syftet med ett sådant är exempelvis att:

- • säkra samarbete och harmonisering mellan processer
- • besluta i processägarfrågor som berör mer än en process
- • dela erfarenheter och lärande mellan processägare.

Processägarrådet bör träffas periodiskt, månatligen eller varje kvartal. I praktiken kan processägarrådet utgöras av ett befintligt forum, om exempelvis alla huvudprocessägare sitter i ledningsgruppen.

Ett allt vanligare inslag i hur man organiserar för processledning är införandet av ett processkontor. Ett sådant kan sägas ha tre olika roller för processarbetet; styrande, stödjande och utvärderande. Processkontoret är ledningens verktyg för att sätta generella mål för processernas utveckling, ofta med utgångspunkt i någon överenskommen mätmodell (se kapitel 26 om mognadsmodeller). Till den styrande rollen hör även ett metodägarskap. Processkontoret äger och vårdar de verktyg och metoder som man i organisationen valt att använda.

Den stödjande rollen innebär att man tillhandahåller ett program av processrelaterade utbildningar och att man främjar jämförelser, lärande och utbyte processer emellan. Processkontoret har vanligen också egna processexperter som kan leda eller delta i olika processspecifika sammanhang. Slutligen innebär den utvärderande rollen att

processkontoret utvärderar och analyserar verksamhetens utveckling inom processområdet.

Även med rätt syn på vikten av processägare blir det ofta så i en stor organisation att inte ens huvudprocessägarna tillhör verksamhetens högsta ledningsorgan. Det har nackdelen att processägarnas röst inte hörs i dessa sammanhang men också att det uppstår glapp när ledningens mål och ambitioner ska omsättas i processmål. Då är det vanligt att man inför en roll som är överordnad processägaren och som benämns processsponsor.⁴ Man kan här åter relatera till tidigare resonemang om processägarskapets strategiska, taktiska och operativa arbetsuppgifter. Medan processledaren innebär en delegering av de taktiska och operativa uppgifterna så kan man säga att man här har skurit av den absoluta toppen av de strategiska uppgifterna och gett dessa till processponsorn. Det innebär att engagemanget som processsponsor alltid är ett deltidsuppdrag.

Processponsorn är medlem i verksamhetens högsta ledningsgrupp och rapporterar därmed till VD eller motsvarande. Det är det som är vitsen med rollen, d.v.s. att få en garanterad länk mellan processägarna och ledningens agenda.

Det sista organisoriska inslaget som tas upp här är införandet av en processtyrelse. Prosesstyrelsen är ägare av huvudprocesskartan och de nyckeltal som är relaterade till denna. I ägarskapet ingår att analysera behov av ändringar i huvudprocesskartan som följer av olika strategiska beslut. Det är rimligt att anta att prosesstyrelsen i praktiken utgörs av ett redan etablerat forum d.v.s. den befintliga ledningsgruppen. Att denna på ett naturligt sätt och utan anmodan tar ansvar för processfrågorna kan dock inte tas för givet. Det kan därför vara välgörande att även utse ledningsgruppen till processtyrelse.

Den totala lösningen för att organisera för processledning som presenterats i detta kapitel kan förefalla komplicerad och kanske överdriven. Den praktiska lösning man inför blir helt enkelt så kompllicerad som den behöver vara, d.v.s. den ska vara behovsdriven. Har man verksamhet på flera platser så behöver man sannolikt en global processledare men inte annars o.s.v.

14.6 Processägarens samarbete med linjecheferna – en nyckel till framgång

Vi har i kapitlet drivit diskussionen om processägarskapet långt utan att beröra samarbetet med de som driver det operativa arbetet i processen. Processägarskapet skapar i första hand förutsättningar för ett effektivt och kundorienterat arbete i processerna. Att tillse att det verkligen också blir så och att processen är både etablerad och utsatt för ständiga förbättringar kräver samarbete där de viktigaste parterna är linjechefer (och deras organisation, ofta inklusive processens användare) samt processägarna (och deras eventuella organisation).

Det krävs ett betydande samarbete för att uppnå verksamhetens mål med att fokusera processerna. Det enkla svaret på vem som ansvarar för att processen är etablerad är att det är linjeorganisationen. Men tittar man exempelvis på vad som ligger i processägarrollen relaterat till ambitionen att **304**etablera processen så är processägaren och hans eller hennes organisation ansvariga för exempelvis att:

- skapa den nödvändiga processdokumentationen (strukturkapital)
- tillse att processdokumentationen är ändamålsenlig och tillgänglig
- kontrollera graden av användande.

Värdet av detta är dock begränsat såvida inte linjechefer och dessas organisation ser sig som ansvariga för att:

- processen faktiskt används
- leda det faktiska arbetet
- säkerställa att medarbetare har rätt kompetens för att arbeta i processen.

På liknande sätt har man i praktiken ett delat ansvar för att processen utvecklas där processägaren och hans eller hennes organisation förväntas:

- ha en kontinuerlig dialog med processens användare
- koordinera och utvärdera förbättringsbehoven och fungera som beslutsfattare om genomförande eller ej
- ha en dialog med kunder kring framtida krav och förväntningar
- planera utvecklingen av processen baserat på verksamhetens mål och strategi.

Linjechefers och dessas organisations ansvar för processens utveckling är att:

- vara uppmärksam på och föreslå förbättringsbehov
- vid behov delta i beslutsfattandet kring förbättringar
- genomföra förbättringarna enligt fattade beslut
- eftersträva variation i medarbetarnas uppgifter.

Även inom området kompetensutveckling är det viktigt med ett samspelet och delat ansvarstagande. Processägaren bidrar genom att:

- eftersträva ett strukturkapital som bidrar till förståelse av arbetet i processen
- eftersträva ett strukturkapital som stöder såväl nya som mer erfarna processanvändare
- förespråka processtänkande.

Linjechefers ansvar för kompetensutvecklingen består exempelvis i att:

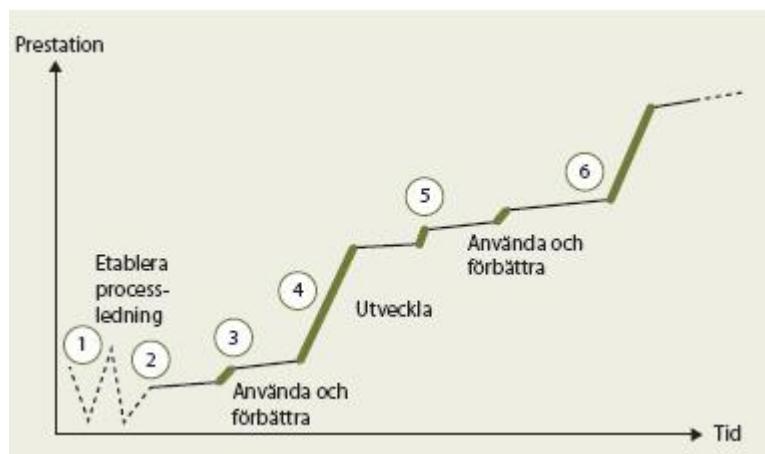
- använda individens kompetens på ett lämpligt sätt
- ge relevant feedback
- uppmuntra feedback kolleger emellan
- variera sammansättningen av team
- allokerar individen till delvis nya sammanhang.

Man ska vara försiktig med att använda för enkla sanningar om vem som är ansvarig för vad. Vad som ovan antyds är egentligen att för att lyckas med processarbetet krävs det att många "tänker process" och "agerar process".

14.7 Processägarskapet och processens utvecklingsnivå

Rollen som processägare är inte statisk utan bör och måste utformas och förändras med utgångspunkt från processens utvecklingsnivå. De faser man kan urskilja som påverkar processägarskapet väsentligt är:

- 1. Initierande processarbete
- 2. Etablering av basnivå
- 3. Förfining
- 4. Utveckling
- 5. Kontinuerlig förbättring
- 6. Vidare utveckling Faserna är markerade nedan i den tidigare använda bilden av processens utveckling.



Figur 14.5 Processens olika utvecklingsnivåer. Dessa ligger till grund för hur karaktären hos processägarskapet ändras efterhand.

Viktiga karakteristika för processägarskapet i de olika faserna behandlas nedan i sammanfattande form.

- 1. *Initierande processarbete.* I ett första stadium finns inte någon formellt identifierad och därmed inte heller styrd process. Processens prestation i denna fas är låg och varierande. För att över huvud taget möjliggöra identifiering av den specifika processen är det först nödvändigt för de inblandade personerna att förstå vad processer i allmänhet är och vad processynsättets innehörd och fördelar är.

Processynsättet skiljer sig markant från den traditionella synen på verksamheten vilket till en början kan vara svårt för många att förstå och acceptera. Många av organisationens anställda känner sig trygga i sina traditionella roller och är inte vana vid att arbeta tillsammans i tvärfunktionella team. Processynsättet ställer också högre krav på den enskilde individen eftersom denne får större befogenheter att agera efter eget omdöme med det ökade ansvar detta medför. Därför finns det stor risk för att flera personer kommer att motarbeta förändringarna om de inte får klart för sig vilka fördelar processynsättet ger, både för organisationen som helhet och för den enskilde individen. Processägarens roll blir till en början därför att fungera som en processynsättets *missionär*. Processägarens missionsuppdrag blir att få folk att förstå att de arbetar i processer och att organisationens framtid beror på processernas förmåga att tillfredsställa kunderna.

Att över huvud taget vara den första *aktiva* och *strukturerade* processägaren – det kan finnas otaliga företrädare som inte uppfyller dessa två grundkriterier – är en stor utmaning., inte minst för nästa fas då ett betydande grundarbete ska genomföras.

- 2. *Etablering av basnivå.* I det andra steget har processen identifierats och man har börjat arbeta med att kartlägga, analysera och utforma den på ett genomblikt sätt och presentera detta i form av ett processspecifikt ledningssystem.

För att arbetet i etableringsfasen ska bli möjligt krävs att processägaren kan få de inblandade individerna att omsätta teorier och planer i konkret handling. Detta kräver utbildning och stöd i form av metodik- och analysverktyg för utvecklingsarbete. Exempel på detta är utbildning i metodik för kartläggning och verktyg och tekniker som möjliggör identifierandet av värde-adderande respektive icke-värde-adderande aktiviteter. I denna fas blir processägarens roll delvis lik *lärarens* och syftar till att utbilda och stötta de personer som är direkt inblandade i förbättringsarbetet. Framför allt ställs det stora krav på processägarens 307 förmåga att planera och genomföra etableringsarbetet, att vara strukturerad och få saker gjorda helt enkelt.

Trots att inga stora förändringar av arbetssättet genomdrivits har ändå processens prestanda höjts mot slutet av denna fas, inte minst eftersom olika personer ändrat sitt beteende och börjat se till arbetets helhet.

- 3. *Förfining*. Under en lång tid krävs det extra stöd till processens användare och beredskap för att olika problem kan uppstå.

När de grundläggande förändringarna genomförts är det viktigt att inte bara luta sig tillbaka och vara nöjd med vad man har åstadkommit. Det är nödvändigt att hela tiden arbeta med anpassningar och förbättringar för att omvärldsförändringar inte ska leda till en sänkning av processens relativa prestanda.

- 4. *Utveckling*. När de yttre och inre förutsättningarna förändrats i för hög utsträckning är det till slut inte möjligt att hänga med i konkurrensen bara genom att göra mindre justeringar i verksamheten. Det blir nödvändigt att återigen genomdriva större förändringar och omkonstruera processen. Detta blir i sin tur början på en ny "livscykel".

I implementeringen av den "radikalt förbättrade" processen är det processägarens uppgift att genomföra de förändringar som föreslagits. Att genomföra större förändringar i en organisation är alltid svårt, egentligen oberoende av vilken sorts förändring det handlar om. Det finns alltid personer som är nöjda med hur arbetet utformats tidigare eller som är rädda och osäkra inför framtiden. Det är viktigt att processägaren inte trappar ned på förändringstakten p.g.a. den initiala förändringströgheten i organisationen, utan i stället driver förändringsarbetet framåt så att saker och ting händer. Ofta kan det vara fråga om helt nya aktiviteter eller kraftigt förändrade arbetssätt som ska införas vilket ytterligare försvarar förändringsarbetet. Det krävs därför i många fall att processägaren tydligt går i fronten för förändringarna och fungerar som en *entreprenör* som plöjer ny mark för processen.

- 5. *Kontinuerlig förbättring*. När den kraftigt förändrade processen väl är införd gäller det att skapa en miljö för ständiga förbättringar. En viktig del av detta arbete är att se till att de stödjande systemen – t.ex. IT – verkligen stöder det nya arbetssättet. Ofta är så inte fallet, vilket kan leda till en återgång till traditionella vanor och arbetssätt. Förändringarna i denna fas är dock inte så genomgripande som i den första. Organisationer klarar inte av att ständigt genomföra genomgripande förändringar under en längre tid. Det är dock viktigt att driva arbetet med ständiga förbättringar framåt så att de blir en naturlig del av det dagliga **308**arbetet. Processägarens roll i denna fas kan närmast beskrivas som den av en offensiv *förvaltare*.
- 6. *Vidare utveckling*. Processutvecklingen får inte stanna av. Så småningom blir det återigen nödvändigt med nya radikala förändringar när de ständiga förbättringarna inte är tillräckliga för att anpassa processen till nya och högre

kundkrav, ökad konkurrens eller nya tekniska och ekonomiska möjligheter på marknaden. Om det inte sker radikala förbättringar i denna fas, kommer processens prestanda i relation till omgivningen att minska. Det är då viktigt att processägaren kan förmå de anställda att ånyo se behovet av radikala förändringar och att processägaren själv sätter upp mål för hur processen skulle kunna fungera. Man är på många sätt tillbaka i den första fasen där det än en gång gäller att inspirera de anställda att tänka utanför de invanda ramarna och skapa genomgripande förbättringar. Förhoppningsvis har det tidigare utvecklingsarbetet varit lyckat, vilket kan underlätta arbetet i senare faser.

Om processägaren kan sägas fungera som en missionär för ett helt nytt tankesätt i den första fasen, betonar den aktuella fasen mer processägarens ansvar för att inspirera de anställda och få dem att tänka i ytterligare nya banor. Den grundläggande värderingen att processerna är grunden för verksamheten fortsätter ju att gälla. Skillnaden jämfört med den första fasen är att det nu förhoppningsvis inte är nödvändigt med en omfattande förändring av individernas tankesätt och organisationens kultur. Processägarens roll i denna fas kan närmast beskrivas som processens *visionär*.

14.8 Vem ska vara processägare?

Ansvarsområden för funktionschefer begränsas många gånger av en "linje i golvet" inom vilken man enkelt uttryckt är ansvarig för "allt". Här skiljer sig processägarrollen väsentligt. Processägaren är mer av ledare och vägbyggare (enligt vår tidigare metafor), som i ett brett och djupt samarbete med skilda typer av kompetenser ska utveckla och bygga en struktur, vilken i sin tur ska användas av andra, d.v.s. de som är ansvariga för resan. Han eller hon är ingen "övermänniska" och rollen är kanske inte så komplex som det till en början kan förefalla. En fullödig beskrivning av andra roller i en modern organisation skulle knappast heller kännas enkel. Många har upplevt fenomenet när de ser platsannonser till den tjänst de avser lämna och känner att de inte skulle vara kvalificerade att söka den trots att de kanske lämnar den för ett än mer kvalificerat jobb. Problemet är att många existerande chefs- och ledarbefattningar är så knapphändigt definierade att vi inte **309**ser vidden av dem. Dessutom lämnas ofta ett orimligt stort ansvar på innehavaren.

En grundläggande förutsättning för att fungera som processägare är att man själv har förstått och accepterat processtänkandet liksom att man kan motivera och förklara det för andra. Likaså måste han mycket konkret kunna motivera och förklara t.ex. processens design med hjälp av huvudprocesskartan, hur mätsystemet är utformat och varför, vilka prestationsnivåer man har som mål att uppnå etc. Om processägaren inte själv är övertygad om och förstår fördelarna med processsynsättet är det omöjligt för denne att skapa engagemang och förståelse för processerna hos de övriga anställda.

För att kunna leda arbetet med identifiering, utformning och förbättring av processen är det nödvändigt att processägaren har kunskap om metoder och verktyg för processutveckling. Processägaren behöver inte vara någon expert inom området, sådana går att "hyra in" utifrån, men kunskaper på en nivå över den allra mest grundläggande är nödvändiga om processägaren ska kunna driva processutvecklingsarbetet på ett effektivt sätt. Om inte annat måste han veta vilka kunskaper han saknar och var han ska kunna få tag i dessa. Av avgörande betydelse är kompetensen att driva utvecklingsprojekt.

För att kunna implementera en tvärfunktionell process är det även nödvändigt att processägaren har formell befogenhet och personlig auktoritet att genomföra förändringar längs hela processen. Detta innebär ofta att processägaren är en person som tidigare haft en tung roll i den traditionella organisationen, t.ex. en före detta linjechef. I ett längre perspektiv är det olyckligt att en och samma person är både processägare och linjechef med tanke på de potentiella konflikter som kan tänkas uppstå mellan processerna och funktioner/kompetenscenter i verksamheten. I ett övergångsskede kan det dock vara en, om inte praktisk så dock nödvändig, lösning. Den innebär dock normalt sett att processägaren inte kan agera som en "normal" processägare kan förväntas göra.

Processägaren har ansvar för att definiera processens strategi, i överensstämmelse med organisationens övergripande strategi. Detta innefattar att ta ställning till en rad centrala frågor som rör kunder och hur dessa tillfredsställs. Det är därför troligt och naturligt att processägaren till en huvudprocess är en person som sitter med i ledningsgruppen alternativt arbetar mycket nära ledningsgruppen. Oavsett vilket måste processägaren ha god förståelse för hur verksamheten fungerar i sin helhet och ett utvecklat kontaktnät, vilket återigen innebär att denne mycket väl kan vara en person som har haft en framträdande position redan i den tidigare organisationen.

310

Om processägarens totala arbetsbördor fördelar mellan olika personer, är det viktigt att fördelningen görs så att den *inte* speglar den gamla funktionella organisationen. Likaså är det viktigt att framför allt de personer som ansvarar för uppgifterna på den operativa nivån har en grundlig förståelse för hur arbetet fungerar längs processen i sin helhet. Detta gäller till viss del även för personer med ansvar för stödjande system och metoder. I annat fall är det stor risk för att dessa personer skapar processer och system som inte optimerar processens prestanda i sin helhet utan bara prestandan inom den del de förstår bäst.

Att ha ansvaret för processägarens uppgifter på den taktiska och operativa nivån är ett mycket tidskrävande arbete. På den operativa nivån är det framför allt i de tidiga faserna av processens utveckling som arbetet kräver mycket tid medan arbetet på den taktiska nivån är mest omfattande i förvaltningsfasen. Processägarrollen är – på gott och ont - i

vissa fall inte den enda roll den utsedda personen, eller de utsedda personerna, har. Det är i sådana fall viktigt att förstå processägarrollens omfattning och avsätta tid för att kunna sköta uppgifterna på ett riktigt sätt.

Det är heller inte nödvändigt att samma person är processägare under processens hela livscykel. Den person som är mest lämpad för att skapa och införa en radikalt förbättrad process kan exempelvis i vissa fall vara direkt olämplig som förvaltare av processen när förändringarna väl är genomförda.

Det bör påpekas att ovanstående diskussion om vem som ska vara processägare främst gäller verksamhetens största och viktigaste processer. För mindre processer eller flertalet stödprocesser spelar en del av kraven på processägaren en mindre roll.

311

DEL III

Utveckla processer

- Processutveckling som projekt 313
- Fas 1 – Förbereda 237
- Fas 2 – Förstå 335
- Fas 3 – Förbättra 351
- Fas 4 – Förverkliga 369
- Fas 5 – Förvalta 377

312

Blank sida

313

KAPITEL 15

Processutveckling som projekt

Boken behandlar processbaserad verksamhetsutveckling som ett sätt att bättre uppnå verksamhetens mål. Andra viktiga frågor för en verksamhet, t.ex. hur man väljer och utformar verksamhetsidé, vision, mål och strategi och att man ständigt är uppmärksam på omgivningen och förändringar i denna behandlas inte på samma sätt. När vi i bokens tredje del behandlar processutveckling utgår vi ifrån att verksamhetsidé, strategi och dylikt är givna förutsättningar.

Vi har tidigare belyst utifrån-och-in perspektivet på en verksamhet och det viktiga i att ständigt ha detta i åtanke och vid behov anpassa sig till ändrade förutsättningar. Skäl till att starta och genomföra ett processutvecklingsprojekt kan vara många; låg

effektivitet, ökad konkurrens, avtagande kundnöjdhet, långa ledtider o.s.v. Processutveckling kan vara möjlighetseller problemdrivet, utgå från interna eller externa perspektiv, vara menat att lösa kända eller okända problem o.s.v. Nedan behandlas i huvudsak sådana aspekter som är gemensamma för en majoritet av processutvecklingsprojekt.

15.1 Att prioritera projekt inom verksamhetsutveckling

Antalet pågående initiativ med större eller mindre bärning på verksamhetens processer är ofta mycket stort och dessutom vanligen okänt; normalfallet är att ingen har överblicken. Sett ur ett effektivitets- och resultatperspektiv är verksamhetsutvecklingen i en organisation ofta mer eller mindre ett katastrofområde. Det är svårt att tänka sig ett område med större förbättringspotential än verksamhetsutvecklingen. Styrning, uppföljning och lärande är alla svaga områden inom verksamhetsutveckling som också gör att ansvariga personer på övergripande nivå sällan utpekas. Inom verksamhetsutveckling kan man komma undan med misstag av en dignitet som hade avsatt en personalchef eller satt en ekonomichef i fängelse.

En del av katastrofen ligger i att man kanske inte ens noterar den. Orsakerna till att verksamhetsutvecklingen ofta inte får den betydelse den borde ha är flera. Viktiga exempel är:

314

- *Fragmentering*. Olika initiativ startas och drivs isolerat utan att de koordineras eller att samband observeras. Detta leder bland annat till resurskonflikter, ineffektivitet och förlorade synergieffekter.
- *Frikoppling och målkonflikter*. Olika initiativ är frikopplade från verksamhetens övergripande mål vilket dessutom ofta gör olika initiativ kontraproduktiva genom att de i olika avseenden motarbetar varandra.
- *Metodförvirring*. Olika initiativ förvirrar genom att olika närbesläktade begrepp och metoder används vilket dock inte uppmärksammans p.g.a. av olika namnsättning, företrädare m.m. (Lean, Six Sigma, TQM etc.).
- *Metodfixering*. Metoder väljs modebetonat som den för tillfället slutgiltiga sanningen.

Verksamhetsutveckling är en modebransch där gamla koncept ibland förfinas, packas om och presenteras på nytt. Ofta innebär nylanseringar att teknikdimensionen har förtydligats och råden kring implementeringen blivit fler och tydligare. Baksidan av att tvärsäkert呈现出 *hur* något ska göras är att man ibland fostrar metodfundamentalister som är extremt obenägna att samarbeta eller se nyanserat på metoden man företräder. På senare år har exempelvis ett betydande antal organisationer satsat på Lean och Six Sigma. Många har blivit utbildade till nivån svart

bälte inom Six Sigma och dessa personer förväntas göra underverk inom verksamhetsutveckling. Det finns som bekant ett talesätt som säger att om ditt enda verktyg är en hammare så riskerar snart alla dina problem att se ut som spik. Förlorar man insikten, eller kanske aldrig skaffar den, om när en metod bör användas så får man svarta bälten – eller motsvarande – som används utan eftertanke om matchning mellan problem och metod. Det kan jämföras med en trädgårdsmästare med doktorsexamen i beskärning av äppelträd som tillämpar denna beskärningsteknik på trädgårdens samtliga växter trots oförmåga att skilja på morötter och begonior. För säkerhets skull, notera att det i resonemanget ovan inte ligger ett uns av kritik av varken Lean eller Six Sigma. De är båda förträffliga metoder eller koncept när de används på rätt sätt och på rätt problem.

Den tilltagande fundamentalismen inom verksamhetsutveckling kom även till uttryck då lanseringen av det sammanslagna *Lean Six Sigma* gjordes. De initiala artiklarna och presentationerna menade att sammanslagningen till Lean Six Sigma var en fantastiskt djärv tanke. Att man beskrev den som djärv berodde mycket på att för företrädarna för respektive metod var detta som att föreslå en sammanslagning av kristendom och islam. Argumentationen påminde om den som används ibland i universitetsvärlden när man velat slå i eleverna att en utbildning är fantastisk för att den innehåller **315** både ekonomi och teknik. Argumentationen tar i dessa fall sin utgångspunkt i att ämnesföreträdarna sitter på olika elfenbenstorn, inte att dessa ämnen ligger långt ifrån varandra i verkligheten eller att det skulle vara en särskilt begåvad idé att kombinera dem.

Att det kan vara relevant att kombinera olika koncept inom verksamhetsutveckling borde vara en självklarhet och inte presenteras eller ses som banbrytande. Den första frågan varje verksamhetsutvecklare bör ställa sig är: vem bör jag samarbeta med? Ser man den frågan som relevant så finns det ett antal till av samma vikt. Vilka andra initiativ pågår eller planeras som berör de som jag är involverad i? Man måste undra vad det är som får verksamhetsutvecklingsfolket att tro att de ska kunna integrera en fragmenterad verksamhet när de inte själva bidrar till en integrerad verksamhetsutveckling. Verksamhetsutvecklingen har sin egen variant av funktionsorientering. Man är dock vanligen oförmögen att "äta sin egen hundmat".¹ Även Rummler m.fl.(2010) riktar skarp kritik mot vad de benämner som "process improvement wars", en olycklig kamp utan vinnare om makten över processutvecklingen i större organisationer.

Lösningen till ovanstående problematik är inte helt enkel men har två viktiga delar som vi väljer att ta upp här; *medvetna metodval* från en rimligt komplett och integrerad verktygslåda samt ett utpräglat *portföljtänk* på planerade och pågående förbättringsinitiativ. Att tillämpa ett portföljtänk för sin verksamhetsutveckling får ungefär samma betydelse som att ha ett portföljtänk för sina produkter. Den tillverkare

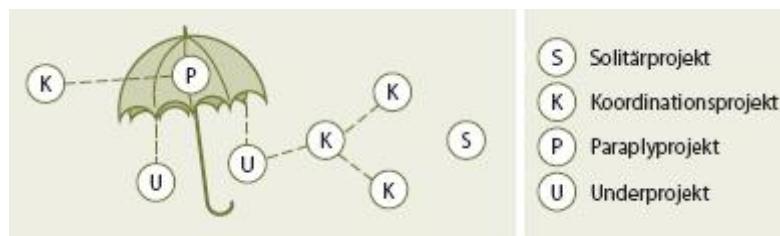
som erbjuder marknaden cyklar lanserar inte en ny cykel utan att ha analyserat hur denna påverkar och kompletterar den existerande produktportföljen. Dessvärre sker sällan motsvarande analys inom verksamhetsutvecklingsområdet.

Mycket finns tänkt och skrivet om projektledning och i många organisationer är man vana vid att åtminstone inom produktutvecklingen styra sina projektprogram (d.v.s. kombinationer av relaterade projekt). Styrning av projektportföljer är dock ett mindre utvecklat område men som också är på stark frammarsch inom verksamhetsutvecklingen, om än utgående från en mycket låg nivå.

Ett första steg mot att styra sin portfölj av projekt inom verksamhetsutveckling är självfallet att över huvud taget veta vilka projekt som finns och att våga göra någon ansvarig för denna portfölj. Ett andra steg är att kunna **316** klassificera projekten i syfte att öka förståelsen för deras karaktär och om och hur de är relaterade. På övergripande nivå kan man särskilja fyra typer av verksamhetsutvecklingsprojekt:

- • *Solitärprojekt*. Påverkar endast en väl avgränsad del av verksamheten. Kan bedrivas isolerat utan nämnvärd koordinering med andra projekt och med ringa behov av kommunikation utanför projektet.
- • *Koordinationsprojekt*. Kan i viss mån drivas isolerat men kräver koordinering med andra projekt och resultatet kan ej ses isolerat.
- • *Paraplyprojekt*. Ett övergripande projekt med stark relation till andra pågående projekt. Sannolikt finns det andra projekt som bör underordnas paraplyprojektet.
- • *Underprojekt*. Projekt som logiskt och i viss mån styrningsmässigt måste underordnas ett paraplyprojekt.

Notera att en förändrad kombination av projekt i portföljen kan komma att påverka klassificeringen av det enskilda projektet. Klassificeringen bör därför principiellt ses som temporär. Exempelvis kan ett projekt som startas som ett solitärprojekt vid en förändring av portföljen övergå till att bli ett koordinationsprojekt.



Figur 15.1 Exempel på klassificerad projektportfölj.

I praktiken förekommer det sällan solitärprojekt; vanligast är koordinationsprojekt. Vi kan konstatera att utveckla ledningssystem är ett exempel på ett utpräglat paraplyprojekt som dessvärre ofta bedrivs som ett solitärprojekt.

Man bör aktivt förhålla sig till verksamhetens projektportfölj och utifrån helheten och klassificering av det enskilda projektet avgöra om detta bör behandlas på något av följande sätt:

- *Integrera.* Innebär att ett projekt införlivas i eller åtminstone underordnas ett paraplyprojekt genom att gå från projekt till delprojekt.**317**
- *Koordinera/samordna.* Projektet kan fortsättningsvis drivas frikopplat så länge nödvändig koordinering görs. På vilket sätt koordineringen bör ske måste då bestämmas.
- *Bevaka/informa.* Beröringspunkter finns men direkt koordinering är ej nödvändig. Visst informationsutbyte kan krävas.
- *Lämna därhän.* Projekt som till innehåll och resultat ej berör andra projekt och som tills vidare kan bedrivas separat (resurskonflikter kan dock självfallet finnas).
- *Lägga ned/stoppa.* Projekt som p.g.a. innehåll, mål eller resultat skapar konflikter av sådan karaktär att projektet bör läggas ned. Orsaken kan också vara att projektet helt enkelt inte behövs när det ställs mot den samlade portföljen av utvecklingsprojekt.

Det är svårt att se hur verksamhetsutvecklingen i en organisation kan bli effektiv och framgångsrik utan att ett samlat grepp tas för projektportföljen. Potentialen i att integrera och samordna projekt är mycket stor, ibland närmast gigantisk.

Den som ger sig in i området "effektiv verksamhetsutveckling" får räkna med att det krävs ärlighet och mod och att sanningssägare inte alltid tas emot med öppna armar. Det är väsentligt lättare att kalla något som alla förstår är slöseri för slöseri, än att kalla något som alla tar för givet är en investering för slöseri.

Ett tredje steg (efter att ha gjort medvetna metodval för verksamhetsutvecklingen och infört portföljtänk) mot en aktiv styrning av projektportföljen är att använda ett strukturerat sätt för att kvalificera och välja de projekt som över huvud taget ska ingå i projektportföljen.

En enkel modell för att hantera en projektportfölj bör innehålla tre faser för att kunna hantera inkommende förslag till eller behov av processutveckling:

- *Avgränsa och kvalificera.* Olika förslag till eller indikationer på behov av processutveckling utsätts för en enkel nyuttoanalys för att belysa exempelvis relevans, risker och förväntat resultat och framförallt kopplingen till verksamhetens övergripande mål.
- *Välja, klassificera och relatera.* En person eller ett forum med portföljansvar ställer det enskilda förslaget mot andra förslag och den befintliga

projektportföljen under samtidigt beaktande av verksamhetens mål och resursmässiga förutsättningar.

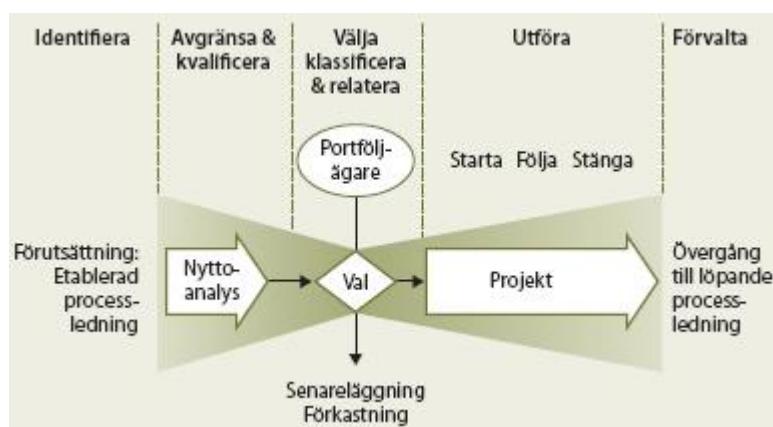
- *Utföra.* Projektet genomförs vilket ur ett portföljägarperspektiv främst innebär att det startas, följs och stängs.

318

Förslag till nya projekt kan komma från olika håll. Ursprunget kan vara verksamhetens övergripande mål och strategi, mätresultat från processens mätsystem, kundens röst, interna utvärderingar, externa revisioner, benchmarking, synpunkter från medarbetare o.s.v. Oavsett vilket ursprung ett förslag har så måste det beskrivas och värderas så att ett beslutsunderlag möjliggör en riktig behandling för portföljägaren.

För att kunna göra en nyuttoanalys av förslaget behöver det först av allt avgränsas och preciseras. Det övergripande syftet och målbilden för projektet måste bestämmas innan projektet startas. Likaså måste det finnas ett dokument med en grundläggande problembeskrivning och direktiv från förslagsställaren till projektet. Nyuttoanalysen bör betrakta det föreslagna projektet som en investering och därför belysa dess betydelse i förhållande till vilken insats som kan tänkas krävas. Andra aspekter för nyuttoanalysen kan exempelvis vara problemets relation till verksamhetens övergripande mål, risker, mått som kan indikera projektets framgång och eventuellt en grov handlingsplan. Det är inte självklart vems uppgift det är att utföra nyuttoanalysen. Ställer man krav på förslagslämnaren att också bifoga en komplett nyuttoanalys så dödar man sannolikt förslagsverksamheten. Utifrån de givna startförutsättningarna måste projektet så småningom planeras och bemannas.

I bilden nedan illustreras inte bara de tidigare förda resonemangen utan det antyds också att en fungerande processledning antas finnas både före och efter ett projekt.



Figur 15.2 Modell för övergripande styrning av projektportfölj.

Att det finns en fungerande processutveckling både före och efter ett processutvecklingsprojekt utgör basen för att projektet ska ses som – och också vara – lyckat även långt efter att det stängts. Finns det ingen känd process att utgå ifrån från

början är det inte heller lätt att avgöra om det verkligen rör sig om ett processproblem och i så fall vilken process det handlar om. Finns det ingen fungerande processledning så finns det inte heller någon att lämna över lösningen till så att den tas tillvara bortom projektets tidsrymd. Det är svårt att i ett processutvecklingsprojekt skapa verkligt bestående resultat om vanan att bedriva aktiv processledning i vardagen saknas.

När resultatet av nyttoanalysen och annan fakta ställs inför portföljägaren så tas beslut om att genomföra, senarelägga eller förkasta projektet. Det kan förefalla vara en övermäktig uppgift att se det enskilda projektet i förhållande till en ofta betydande mängd andra men den känslan kommer sannolikt just ifrån att man har erfarenhet av en vildvuxen och okontrollerad verksamhetsutveckling. En grundläggande poäng är att en verksamhet som har en medvetet sammansatt och styrd projektportfölj också har en projektportfölj som är avsevärt mycket mindre än de organisationer som saknar portföljtänk.

15.2 Vad utmärker lyckade projekt för verksamhets- och processutveckling?

Först av allt kan man konstatera att brist på verktyg eller otydlig teknikdimension (se diskussion i avsnitt 1.8) sällan är en begränsning för utvecklingen av en verksamhet. Snarare finns det ett överflöd av metoder och koncept i kombination med begränsade kunskaper om deras relationer, likheter och olikheter. Sannolikt är det därmed inte det som är nyckeln till lyckade projekt för verksamhetsutveckling. Kanske bör man i sammanhanget betänka talesättet "a fool with a tool is still a fool".

Lyckade projekt för verksamhetsutveckling utmärks av andra faktorer än både god tillgång till verktyg eller tillgång till de senaste verktygen (som ändå ofta är gamla verktyg i ny förpackning). Det typiska projektet för verksamhetsutveckling är mångfacetterat (både hårt och mjukt), multidisciplinärt och berör många människor. Det är sådana förhållanden och en del andra som sammantaget ger ett antal övergripande framgångsfaktorer för det lyckade projektet för verksamhetsutveckling.

- **Kontextuell förståelse.** Det är viktigt att organisationen är bra på att förklara "varför gör vi detta projekt?". Drivkraften och målet är inte att tillämpa en populär metod utan att skapa reell nytta för den egna verksamheten och stödja uppsatta affärs- och verksamhetsmål. Både personer inom och utom projektet behöver se nyttan och betydelsen av det.**320**
- **Konceptuell förståelse.** Med detta avses att det finns förståelse för såväl idé- som teknikdimension för det koncept som ligger till grund för det aktuella projektet.
- **Engagemang.** Kampen om ledningens engagemang är ofta hård och har många förlorare. Det är viktigt att ledningens engagemang inte bara är uttalat en gång utan verkligen finns där över tiden. Detta ställer omvänt också krav på

verksamhetsutvecklingens alla representanter att prata nytta och inte formulera mål såsom att "i år är målet att införa Lean".

- • *Delaktighet.* Att ha stor delaktighet i verksamhetsutvecklingen kan eventuellt låta mer som en välvillig tanke än en smart del av ett framgångsrecept. Delaktighet höjer kvaliteten och skapar förankring. Det är dessutom ofta så att de stora effekterna i en verksamhet inte kommer av att några få agerar mycket annorlunda än tidigare utan av att de flesta agerar något annorlunda. Det är bra att bemanna projekten även med personer som uppfattar projektarbete som berikande och annorlunda jämfört med den ordinarie dagliga gärningen och inte bara med de som ofta slentrianmässigt överanvänts i projekt efter projekt. Delaktighet upplevs ofta addera ledtid till projektet men delaktighet är inte nödvändigtvis detsamma som att alla är med och bestämmer.
- • *Integration och koordination.* Ett tydligt portföljtänk tillämpas för verksamhetsutvecklingen enligt tidigare förda resonemang i detta kapitel.
- • *Uthållighet.* Arbetet med verksamhetens utveckling är varken sporadiskt eller modebetonat utan långsiktigt och måldrivet.

När det gäller *processutvecklingen* specifikt så finns det ytterligare fem viktiga framgångsfaktorer att beakta (som i varierande grad gäller även för verksamhetsutveckling i allmänhet).

- • *Börja med slutet.* Den viktigaste utgångspunkten för projektet är visionen av den förbättrade och implementerade processen. Att kunna visualisera slutmålet sett som en fungerande och accepterad lösning är avgörande för den grundläggande synen på projektet och dess karaktär. Hur ser det verkliga slutmålet ut? Är det stor skillnad mot idag? Hur många berörs? Kommer det att bli svårt eller lätt att förändra processen? Vad krävs för att lyckas? Att beakta sådana frågor stöder arbetet med att planera projektet på ett riktigt sätt och inte minst då ur ett förändringsperspektiv. Visionen av slutmålet, och tydligheten i att slutmålet är en fungerande och etablerad process och inte ett dokumenterat förslag, kommer rätt använt att påverka
 - ◦ hur projektets leverabler definieras
 - ◦ hur projektet sponsras och vem som bör fungera som dess ägare³²¹
 - ◦ hur projektet organiseras
 - ◦ hur projektet bemannas
 - ◦ vilka aktiviteter som planeras
 - ◦ hur projektet förankras

- ◦ hur projektet kommuniceras
- ◦ hur projektets framgång kommer att mätas.

Sammantaget måste man kunna beskriva vad som utmärker en lyckad implementering och då inte minst beakta förändringsperspektivet. Hit hör att utvärdera behovet av mobilisering och att skapa en känsla av angelägenhet.

- • *Utifrån-och-in.* Att se processen utifrån och in kan tyckas vara det mest självtalade när man arbetar med processer, men det enkla är ofta det svåra, d.v.s. detta är en aspekt som ofta inte tas på tillräckligt allvar när det gäller att omsätta den i praktisk handling. Är processen verkligen definierad ur kundens perspektiv? Är kunder och intressenter identifierade i sin helhet? Hur säkrar vi att kundens röst kommer med i projektet? Är det lämpligt att kunden deltar i projektarbetet?
- • *Uppifrån-och-ner.* En process måste ses i sitt sammanhang relaterad till andra processer och utifrån den övergripande målbilden. Även om projektet riktar sig mot en enskild process så får inte dess miljö förbises. Konkret innebär detta att man måste försäkra sig om att det i projektet ingår att skapa förståelse för verksamhetens strategi och mål och processens relation till dessa.
- • *Bra i praktik bättre än bäst på hyllan.* Det är inget fel med att sätta höga mål men de ska trots allt ta utgångspunkt i faktiska behov. Varje organisation behöver prioritera sina strävanden. Att eftersträva världsklass i alla processer är att ställa upp i en mångkamp där man kommer att förlora de flesta grenarna, helt enkelt för att ansträngningarna sprids på för många områden. När bågen spänns hårdare än vad som egentligen är relevant skapar man en dyrare och mer svårimplementerad lösning än nödvändigt.
- • *Slutet är början.* Ett projekt är per definition begränsat i olika avseenden, inte minst i tiden, och måste stängas ned när målen har nåtts. Det närmast paradoxala är dock att medan projektets medlemmar firar sin seger börjar den betydande utmaningen att vårdha lösningen och se till att den verkligen sätter sig. Projektet måste så långt det är möjligt beakta tiden efter projektet och överlämningen av projektresultatet.

Nämnda framgångsfaktorer kan synas enkla. De är lätt att förstå. Och som vanligt är det enkla det svåra. Faktorerna presenteras på en konceptuell nivå, vilken är viktig när man börjar arbeta med processutveckling.

Processutveckling kan vara ett effektivt sätt att förbättra en verksamhet på men det är ändå inte alla organisationer som lyckas trots stora insatser. Det finns exempel på organisationer som förefaller ha uppnått betydande resultat med sin processutveckling, men som likväl förlorar sina kunder eller till och med går i konkurs. Medan pengar och tid har sparats och produktkvalitet och service förbättrats för en eller flera viktiga processer har affärerna avtagit. Detta fenomen döptes under 1990-talet till *processparadoxen* av Peter Keen (1997).

Även om det gått många år sedan begreppet processparadoxen myntades så är problematiken fortfarande aktuell. Det är viktigt att rikta sina insatser mot rätt processer. Det finns annars en uppenbar risk för att insatserna fokuseras på de processer som är lättast att identifiera, lättast att arbeta med eller som man av tradition fokuserat på i stället för på de processer som är viktigast eller kritiska för verksamhetens framgång. Självklart är det också avgörande för framgången att metoder och verktyg används på rätt sätt. Knappast något synsätt, metod eller verktyg för verksamhetsutveckling ger automatiskt goda resultat. Det goda resultatet beror alltid på användaren och på förmågan att tillämpa metoderna i det specifika fallet.

Vad gäller risken för att rätt insatser riktas mot fel processer, ger Keen vägledning för hur man bör välja vilken eller vilka processer man ska satsa på. Varje organisation har begränsad tillgång på tid och resurser och det gäller att använda dessa på rätt processer. Processerna bör väljas utifrån deras *betydelse* och *värde*. Hemligheten är att investera i processer som är både betydelsefulla och som tillför ekonomiskt värde.

Med "betydelse" avses processens bidrag till verksamhetens identitet och framgång. Satsar man på processer med för liten betydelse kan förbättringarna i den enskilda processen vara stora, men små för verksamheten i sin helhet. Keen kategoriseringar processer och deras betydelse på följande sätt, från stor till liten betydelse:

- • *Identitetsprocesser*. Processer som skiljer verksamheten från konkurrenternas och är avgörande för dess framgång. Identitetsprocesserna utgör sannolikt ett urval av huvudprocesserna.
- • *Prioriterade processer*. Processer som avgör hur effektivt identitetsprocesserna kan genomföras.
- • *Bakgrundsprocesser*. Processer som utgör ett nödvändigt stöd för verksamheten och ofta har en administrativ karaktär. Dessa kan anses motsvara ett urval av stödprocesserna.
- • *Påtvringade processer*. Processer som utförs för att lagstiftningen kräver det.**323**
- • *Traditionsprocesser*. Processer som utförs av gammal vana men som förlorat både betydelse och värde.

Verksamhetens mest betydelsefulla processer måste inte nödvändigtvis vara de största. De måste inte heller alla vara huvudprocesser även om flera av dem troligtvis är det. Vanliga misstag som görs vid bedömningen av processers betydelse är:

- Nedvärdering av processer som fungerar och därfor inte märks.
- Fokusering endast på processer med fysiska flöden.
- Att uppfattningen om vad som är kärnverksamhet, d.v.s. vad som långsiktigt skapar konkurrenskraft och framgång, tillåts styras av myter och vad som tidigare varit sanning.

Med "värde" avses det värde som processen tillför verksamheten. Om intäkterna från en process överstiger kostnaderna är processen en tillgång, i annat fall är den en belastning. I detta sammanhang kan man ana att det i praktiken är svårare att bestämma en process värde än dess betydelse. En process som syftar till att vårdar kundrelationer kan ha höga kostnader men samtidigt generera återköp vars värde är svårt att fullt ut bevisa och beräkna.

Betydelsen av de metoder och synsätt som presenteras för analys och utveckling av processer blir begränsad om de inte används på rätt processer. För den enskilde processägaren må det vara självklart att tid och energi ska ägnas den egna processen. För en verksamhet i sin helhet är det emellertid kritiskt att man diskuterar och analyserar ambitionsnivån och prioriteringen av de olika processerna.

En genomtänkt huvudprocesskarta är inte bara en bra utgångspunkt för att prioritera processer utan ofta också en nödvändig sådan. Huvudprocesskartan utgör i sig en prioritering av verksamhetens processer och med hjälp av begreppen "värde" och "betydelse" kan ytterligare prioritering göras.

15.4 Processutvecklingens fem faser och tre dimensioner

Processutveckling är i många avseenden som annan verksamhetsutveckling. Exempelvis riskerar det att uppstå en avgörande skillnad mellan att planera, skapa idéer, skissa på lösningar, och andra aktiviteter som kan utföras i konferensrum och dokumenteras på papper, respektive att skapa verlig nytta och bestående förändring. Det är viktigt att se helheten av alla delaktiviteter som krävs för att verkligen skapa nytta för verksamheten. Nedan presenteras fem rekommenderade faser för ett processutvecklingsprojekt.

324

- *Förbered.* Likt varje annat projekt måste ett processutvecklingsprojekt planeras, bemannas, förankras o.s.v. Ett projektangreppssätt gör det naturligt att diskutera mål, avgränsningar, resurser, organisation och andra faktorer.

- *Förstå*. Innebär att samla de fakta som krävs för att få en bild av är-läget. Detta kan innebära intervjuer av kunder och intressenter för att öka förståelsen för dessas behov eller genomförande av andra typer av analyser.
- *Förbättra*. I denna fas tas ett bör-läge fram. Det kan innebära att alternativa processlösningar söks inledningsvis och att dessa värderas, prioriteras eller kombineras till en ny lösning för processens design och användning.
- *Förverkliga*. Även om projektet så här långt har levererat enligt plan så existerar det konkreta resultatet av det trots allt bara i pappers- och modellform. Sannolikt har även en förändring skett i projektdeltagarnas förståelse för processen. Det återstår dock att realisera den framtagna processen vilket denna fas också syftar till. Det är nödvändigt att se själva förändringen som en egen fas. Det betyder dock inte att det räcker att ha ett förändringsperspektiv först i detta skede.
- *Förvalta*. Det är frestande att ta ut och fira segern så fort som huvuddelarna av processen är implementerade men denna typ av underskattning innebär vanligen en betydande risk för bakslag. Många förändringar i en verksamhet är enkelt reversibla under en ganska lång tid. Värdet av en utvecklad process är svår att bedöma momentant i den stund när implementeringen just genomförs. Om projektangreppssättets styrkor är att planera och sätta upp mål för arbetet så är svagheten att segern ofta tas ut i förskott. Det är det långsiktiga värdet som räknas och detta värde kommer från att processen de facto används, inte från att den finns till hands. En god överlämning till linjen och de som förväntas både använda och vårdा processen är nödvändig.

Många processutvecklingsprojekt innehåller endast stegen *förbereda*, *förstå* och *förbättra*. Anledningen till detta är att det sedan följer en viktig beslutspunkt, ska projektet genomföras eller inte, och det är kanske inte rimligt att redan från början ta ställning till ett ovillkorat genomförande innan konsekvenser och kostnader är kända. Dessvärre tenderar sådana projekt att präglas av det faktum att ett genomförande är just avlägset då det inte ingår i projektets uppdrag. Alla projektets resultat består av dokumentation; det ligger utanför projektets mål att påverka verksamhetens medarbetare eller ledare. Projektgruppen för ett sådant projekt blir begränsat beroende av **325**omvärlden och kan till stor del arbeta i isolation; stora delar av projektarbetet kan utföras på konferensgårdar och i mötesrum. Med ett avlägset förverkligande riskerar ambitionsnivå och realism att divergera och målbilden beskrivs som "world class", mer för att det låter bra än för att det är i överensstämmelse med faktiska behov.

Oavsett vilken leveransen från ett processutvecklingsprojekt är – en rapport eller en implementerad process – är det viktigt att det är visionen om den implementerade och fungerande processen som vägleder projektarbetet. Ett sådant fokus kommer att tydligt

påverka hur projektet exempelvis målsätts, bemannas, förankras, kommuniceras och mäts.

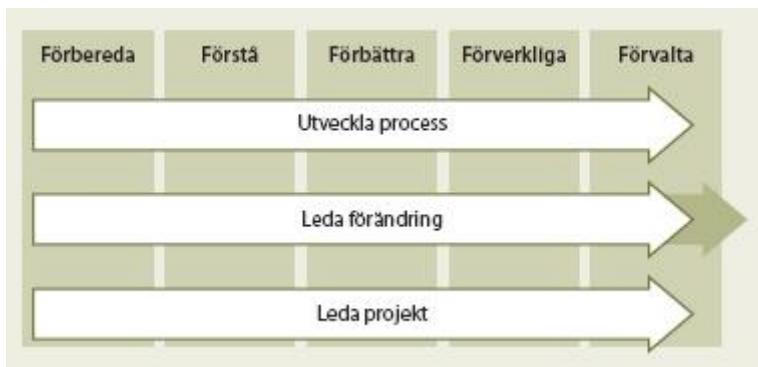
Inom Six Sigma används en liknande modell för processutvecklingsprojekt som benämns DMAIC vilket ska uttydas Define, Measure, Analyse, Improve och Control. DMAIC har fått mycket stor spridning och används ofta utan att det rör sig om renodlade Six Sigma projekt med ett betydande inslag av användning av statistiska metoder. En betydande svaghet för modellen när den används utanför verkstadsmiljön är att fasen *improve* innehåller både att utforma lösningen och att implementera den. För det traditionella projektet inom processutveckling, där medarbetarnas roll är betydande, är det lämpligt att ge dessa båda steg (motsvarande *förbättra* och *förverkliga*) egen dignitet i modellen i motsvarighet till vad verkligheten kräver av projektet för att lyckas. DMAIC är utvecklat för processer där det kan krävas omfattande analyser för att först förstå problemet och sedan dess lösning varpå det är förhållandevis enkelt att införa lösningen i processen. Det vanligaste är dock att det är tvärtom, att införa processen och få den beständig är en långt större utmaning än att identifiera problemet i den.

För att styra projektets nyckelaspekter genom alla fem faserna, finns det tre separata dimensioner som måste beaktas.

- • *Utveckla process*. Aktiviteter som är direkt relaterade till det faktum att projektet handlar om att förändra en process.
- • *Leda förändring*. Förändringsledning bör behandlas som en särskild dimension då det är kritiskt för en snabb och beständig implementering. Själva förverkligandet är en egen fas men måste beaktas från början till slut genom projektets alla faser.
- • *Leda projekt*. Oberoende av innehåll och mål måste varje projekt ledas för att leverera som förväntat.

326

Bilden nedan illustrerar de fem faserna och de tre dimensionerna, som modell tillsammans benämnda F-ekтив. De tre dimensionerna har olika tyngdpunkt i de olika faserna.



Figur 15.3 F-ekтив – en modell för genomförande av processutveckling.

I större organisationer finns det ibland liknande modeller som F-ekтив med snarlik faser och dimensioner. Antalet dimensioner är dock ofta fler, exempelvis kan det finnas en särskild dimension för IT-frågor.

De fem faserna i F-ekтив beskrivs mera utförligt i de kommande avsnitten. Vad gäller de tre dimensionerna så är det i första hand *utveckla process* som behandlas och i viss mån även *leda förändring*. Beskrivningen av dimensionen "leda projekt" har begränsats starkt då denna i många organisationer är förhållandevis väletablerad.

I beskrivningen framöver försöker vi också att ta hänsyn till vad som är mera typiskt för i stort sett varje processutvecklingsprojekt medan beskrivningen av de faser där variationen är betydande från ett projekt till ett annat är mera sparsam än vad den hade kunnat vara. Störst homogenitet är det för faserna "förbereda" och "förvalta" där principerna är likartade från projekt till projekt. Homogeniteten för fas "förverkliga" är betydande, beroende på att utmaningen att förändra ett arbetsätt uppvisar stora likheter från en organisation till en annan. I andra avseenden kan det självfallet finnas betydande skillnader i förutsättningarna för förverkligandet beroende på processens omfattning, hur stor skillnad det är på den gamla och den nya processen, antal orter den används på o.s.v. Störst skillnader blir det från projekt till projekt för faserna "förstå" och "förbättra" då dessa är nära relaterade till den specifika processen och dess aktuella problem och möjligheter.

327

KAPITEL 16

Fas 1 – Förbereda

Det är lätt hänt att man ser den förberedande fasen i ett processutvecklingsprojekt som "torftig" och kanske den minst spännande, som man dessutom snarast vill passera för att påbörja "det riktiga arbetet". Och fasen *förbereda* är förvisso en fas där man ska svara på klassiska projektfrågor som *varför, vad, vem, hur, när och hur mycket*. Men det är därmed också en fas som bestämmer många av projektets förutsättningar och som så långt det är möjligt ska säkra projektets framgång, även om detta aldrig kan göras på ett sådant sätt att det sedan bara är att åka med.

16.1 Analysera processens basdata

I samband med att processen definieras bör en processspecifikation tas fram (se avsnitt 5.4). Som tidigare beskrivits utgör processspecifikationen ett dokument som logiskt ligger mellan huvudprocesskortan och den specifika processkartan. Processspecifikationen beskriver exempelvis processens syfte, objekt in och objekt ut. Utöver denna information är det relevant att beskriva ytterligare basdata för processen.

- • *Processtyp.* Gäller det en huvud-, stöd- eller ledningsprocess? Vilken typ av process man har att jobba med ger en del av grundförutsättningarna. En del av egenskaperna för de olika typerna av processer har redan behandlats men vi kan här åter konstatera exempelvis att huvudprocesser ofta används för att differentiera verksamheten och att ledningsprocesser i flera avseenden är annorlunda att utveckla, bl.a. för att kundperspektivet inte är lika vägledande som för andra processer.
- • *Lokal eller global.* Det är självfallet viktigt att ha klart för sig om processen är global eller lokal, detta påverkar ett processutvecklingsprojekt väsentligt. Gäller det en global process så behöver man veta på hur många och vilka platser processen används. Hur stora variationer det är mellan de olika platsernas sannolikt lokalt anpassade processer får senare analys utvisa.**328**
- • *Repetitivitet.* Avser hur många resor som sker per tidsenhet utmed processen, t.ex. antalet reklamationer per dag eller antalet offerter per månad. För en process som används tolv gånger per år är inte 100 minuters ledtidsförkortning mycket värt. Används processen 100 gånger per dag är tolv minuters ledtidsförkortning värdefullt.
- • *Fragmentering.* Antal överlämningar mellan olika roller i processen säger mycket om processen ur ett effektivitets- och förändringsperspektiv. Att fastställa detta är inte svårt men inte heller gjort i en handvändning. Hur man analyserar processens fragmentering visas i avsnitt 17.2 Metoder för processanalys, under rubriken Ansvarsanalys.
- • *Typer av resor.* Klassificering av huvudtyper av resor (se avsnitt 5.9) är också centralt för förståelsen av processen. Vilka konkreta frågeställningar detta leder till i det specifika fallet varierar; några exempel är att förstå om processen används både för privatkunder och företagskunder, för stora och små banklån eller för svårt sjuka respektive lindrigt sjuka patienter? Om processen används för förhållandevis olika behov, på vilket sätt har hänsyn till detta tagits i processdesignen? Eller hanterar processen enbart helt homogena behov?
- • *Kritiska framgångsfaktorer.* Avser de allra viktigaste krav och mått som måste fokuseras för att mäta organisationens framgång.

- *Befintliga mått.* Vad mäts i processen idag? Är mätsystemet medvetet utformat ger det en vägledning. Är så inte fallet måste mätsystemet ändras för att leva upp till den framtida processens intentioner.

För att fastställa kriterierna ovan kan ett visst analysarbete krävas redan initialt i projektet. Syftet med att ha klart för sig processens basdata är att kunna planera projektet rätt. Den tidigare beskrivna kravanalysen utgör också en viktig input.

16.2 Analysera förutsättningarna för förändring

Den verkliga utmaningen i ett processutvecklingsprojekt är sällan att veta vad som ska göras utan att kunna (eller vilja) genomföra förändringen – "to make things happen". Redan när syftet med processen formuleras måste organisationens vilja och förmåga att införa den nya processen vara med i beräkningen. Ansvaret för att slutresultatet bli bra ligger i någon form av partnerskap mellan de som utvecklar processen och de som ska använda den. Det räcker inte att utveckla en bra process, som ger bra och mätbara resultat – det måste också finnas en beredskap och förmåga inom organisationen att genomföra förslaget till ny process och att göra förbättringarna beständiga.

329

Som framgått på andra stället är det lämpligt att börja med förväntat resultat. Om den nya processen exempelvis ska ge lägre tillverkningskostnader är det lämpligt att projektets mål är att utforma en process som ska ge mätbara kostnadsbesparningar. Att fokusera på slutresultat är tyvärr inte helt okontroversiellt. Projektteamet kan se det som att man förlorar kontrollen eftersom man gör sig beroende av de som ska genomföra processen, medan de senare kan behöva känna sig mer ansvariga för projektresultatet än man ursprungligen kanske var beredd på.

Hur ska man då bedöma förändringsbenägenheten? Det går knappast att bara fråga. En organisation brukar inte vilja erkänna att man är konservativ och ovillig till förändring – särskilt om så är fallet. Det omvända brukar också gälla, d.v.s. en organisation som är förändringsbenägen anser sig inte vara det – helt enkelt för att man är medveten om problematiken och vill bli ännu bättre.

Att bedöma och utvärdera förändringsbenägenhet kan inte göras genom att följa en uppgjord checklista. Det är en känsla som måste utvecklas efterhand och där erfarenheten spelar stor roll. Trots vad vi sagt presenterar vi en checklista nedan, vilken kan bidra till att öka förståelsen. Den bygger på High Impact Consulting (Schaffer, 1997). Checklistan för bedömning av förändringsbenägenhet och –förmåga skulle kunna se ut som följer:

- *Övergripande motivation och drivkrafter.* Som exempel på viktiga bedömningsfaktorer här kan nämnas organisationens motivation, vem som vill ha

respektive har nytta av den nya processen, vem som kan tänkas vara passiv eller t.o.m. motståndare, vilka vinster som förväntas samt vilka erfarenheter som finns av tidigare processförändringsprojekt.

- *Resursallokering och engagemang.* Hur bedömer organisationen behovet av tid, energi och stöd som krävs för att genomföra förändringen? Hur mycket kan/vill användarna av den nya processen delta i projektarbetet? Hur ser budgeten ut och är den realistisk?
- *Förändringsklimat.* Finns det något förändringstryck i organisationen och var kommer detta i så fall ifrån? Hur ser ledningens stöd ut? Hur prioriteras projektet? Arbetar man systematiskt med att utveckla och bibehålla en förändringskultur?
- *Kunskap och skicklighet avseende förändringsarbete.* Vilken kompetens för förändringsarbete finns i organisationen? Behöver man hyra in extern resurs- och kompetensförstärkning?
- *Projektteamets status.* Vilken attityd har de slutliga processanvändarna gentemot projektteamet? Vilka förväntningar har man på förslaget till ny process?**330**
- *Organisationens processmognad.* Har organisationen rimliga och riktiga förväntningar på resultatet av den nya processen? Hur är förståelsen hos viktiga intressenter?
- *Omfattning och intensitet i projektarbetet.* Hur ser tidplanen ut? När måste den nya processen vara implementerad och ge resultat? Möjligheten att genomföra en framgångsrik förändring påverkas naturligtvis av den tid man har till förfogande.
- *Historiska och andra överväganden.* Detta kan gälla företaget i stort såväl som den aktuella processen. Vilka förändringar har skett i organisationen på senare tid? Vilka framgångsexempel respektive misslyckanden kan vara värda att dra erfarenheter av?

Ovanstående lista är förvisso systematiskt upplagd, men det innebär inte att man bör göra bedömningen av förändringsbenägenhet enligt någon form av poängsystem. En övergripande, men ändå allsidig bedömning, delvis baserad på känsla, lär behövas.

En viktig del i framgången för en förändring är hur den kommuniceras. Det gäller inte bara informationsspridning utan också tillgänglighet hos projektteamet och andra så att intresserade kan ställa frågor och eventuellt också komma med information från sin horisont. Man kan urskilja tre vanliga problem (Palmer m.fl., 2009) i samband med kommunikation:

- *För mycket information* i förhållande till mottagarens möjligheter att dra nytta av den eller i förhållande till karaktären på vad informationen avser.
- *Information blir snedvriden* p.g.a. att innehållet misstolkas. Det kan vara avsiktligt såväl som oavsiktligt och hos avsändare såväl som mottagare av informationen.
- *Informationen är tvetydig* p.g.a. att organisationen har en vision, men är oklar över hur man ska nå dit.

Viktigt i ett förändringsprojekt är att vad som ska kommuniceras är hur förändringen påverkar framtida förhållanden. Typ av förändring och i vilket stadium en förändring befinner sig påverkar naturligtvis kommunikationens utformning. Frågor att ta ställning till är bl.a. vad som ska kommuniceras, till vem av vem, när och vilken specifik avsikt som finns med kommunikationen. I ett processutvecklingsprojekt är självklart processägaren en viktig aktör.

331

16.3 Organisera och planera projektet

En av nyckelfrågorna för projektets förberedelse är vem som bör vara med i projektteamet. I ett team för processutveckling är det bra att ha med en mix av personer som representerar olika perspektiv och kunskaper:

- *Begripa processen.* En betydande del av projektets medlemmar bör förstå den befintliga processen. Alla processens delar bör vara representerade i processteamet men respektive individ måste också vara förmögen att ha en helhetssyn på processen.
- *Inte begripa processen.* Det är svårt att lyckas med processutveckling utan att ha med personer med utanförskap. De som inte begriper processen har helt andra förutsättningar att utmana och ifrågasätta gamla "sanningar". Om teamet endast består av personer som har full förståelse för dagens process är risken stor att de bara utvecklar en lätt modifierad variant av dagens process.
- *Beslutsmässiga.* Det kan förvisso finnas en styrgrupp och en tydlig maktstruktur som reglerar beslutsfattandet för projektet men oavsett detta krävs likvälen beslutsmässighet i gruppen för att kunna jobba fullt effektivt mellan redovisningar och styrgruppsmöten.
- *Kundperspektiv.* Det är viktigt att se till att kundperspektivet verkligen är representerat i teamet. Kunden kan till och med vara med i teamet.
- *Metodkunskap.* Teammedlemmarnas kunskaper om processutveckling är inte kritiskt för varje medlem men några medlemmar måste vara väl förtroagna med vad projektet för med sig metodmässigt sett.

Teamets storlek begränsas nedåt av att det måste innehålla tillräckligt många för att uppfylla kraven ovan och för att möjliggöra dynamik och kreativitet. Uppåt är begränsningen att för många medlemmar passiviseras och skapar tröghet. Hammer (2010) rekommenderar 5–9 medlemmar i teamet som alla arbetar heltid med projekt, vilket kan vara mycket svårt att få till om man samtidigt ska undvika att bemanna med vad Hammer kallar "just any warm bodies".

Som tidigare berörts är det viktigt att bilda sig en uppfattning om vilken förändringsmässig omfattning och utmaning projektet kan komma att betyda. Förändringsperspektivet är ofta av nödvändighet ett avgörande inslag i den totala projektplanen. Hit räknas allt från rena "säljaktiviteter" för att skapa förståelse och belysa projektets vikt och möjligheter till träning av processens medarbetare inför etablering av den nya designen.

Kommunikationen av projektet och hanteringen av förändringsperspektivet förutsätter förståelse för vilka som är projektets intressenter. Dessa är **332** inte nödvändigtvis desamma som processens intressenter. Till intressenterna hör alla de som kan "make or break the project". Större projekt kan kräva omfattande kommunikationsinsatser där det även kan vara aktuellt att skapa ett tydligt varumärke för projektet vilket också kan beskrivas som att skapa ett tydligt löfte för projektet.

Vi går inte här in på själva projektplanen av tidigare nämnda skäl. Värt att notera är dock att planen måste innehålla alla de aktiviteter som krävs för att skapa och etablera en fungerande process. Det är med andra långt mer än en bör-processkarta som måste levereras. Utöver denna behövs för ett komplett strukturkapital exempelvis rutiner, arbetsbeskrivningar etc. som definierar *hur* arbetet i processen ska utföras, ansvarsbeskrivningar som anger *vem* som utför arbetet i processen och tidplaner, produktionsplaner etc. som anger *när* processens aktiviteter ska utföras.

16.4 Leverabler fas 1

Vi har tidigare framhållit vikten av att specificera objekt ut för ett visst steg i en process. Detta ska trigga nästa steg i processen. På motsvarande sätt ser vi det som viktigt att de olika faserna i ett processutvecklingsprojekt resulterar i någon form av leverabler. I projektets inledande faser är det framför allt dokumentation som avses.

Fasen Förbereda bör resultera i framför allt följande:

- Utförlig projektspecifikation/-plan innehållande bl.a. svar på frågor av typ varför, vad, vem, hur, hur mycket och när. Förutom projektorganisation, resurser, avgränsningar, beskrivning av projektets faser och tidplan för projektet innehåller den information enligt nedan.
- Kontaktlista till nyckelpersoner av typ beställare av projektet, projektledare, projektmedlemmar under skilda faser, processägare.

- Processspecifikation med angivande av syfte och mål, objekt in respektive ut, typ av process och andra basdata.
- Förväntat resultat av projektet och hur detta ska åstadkommas. När detta fastställs tas också förändringsbenägenhet och kompetensfrågor med i bedömningen för att förväntat resultat ska vara realistiskt.
- Planerat informationsutbyte under projektets gång.
- Hur framsteg och måluppfyllelse för projektet preliminärt ska mäts under arbetets gång. Eftersom målbilden specificeras mer i dimensionen "utveckla process" kan modifieringar ske efterhand.

333

Ovanstående uppräkning kan ge intycket att det är mycket som ska dokumenteras. Det viktiga är dock att frågeställningarna behandlas och får ett svar; omfattningen av dokumentationen behöver inte vara så stor. Förutom att användas i projektarbetet kan valda delar av dokumentationen användas som underlag för att sprida information om och skapa intresse för projektet.

334

Blank sida

335

KAPITEL 17

Fas 2 – Förstå

17.1 Att analysera processer

Vad som bör analyseras bestäms som tidigare berörts av det specifika projektet och den existerande processens förutsättningar. Antalet möjliga analyser är betydande och de val man gör bör vara kopplade till den aktuella problemställningen. Vad som redovisas här får ses som en provkarta på några värdefulla analyser; vissa är så värdefulla att de nästan är obligatoriska för processägaren som vill förstå sin process, oavsett om den är föremål för ett processutvecklingsprojekt eller inte.

Vem bör då utföra processanalysen? Det är inte självklart att projektteamet utför alla delmoment på egen hand, teamet kan med fördel förstärkas för olika delmoment. Bör det ske med interna eller externa resurser? Ska det bara finnas ledare eller ska också operativ personal involveras? Det finns inga allmängiltiga svar på dessa frågor. Man kan dock notera att när det gäller externa respektive interna resurser, behöver externa resurser inte nödvändigtvis vara detsamma som konsulter. Externa resurser kan också vara kunder, leverantörer eller personer från andra bolag i en större koncern. Att involvera medarbetare på olika nivåer har både för- och nackdelar. Exempelvis har

operativa medarbetare många gånger en bättre bild av rådande förhållanden, men saknar ibland visionära perspektiv. Det kan av detta och andra skäl vara klokt att engagera olika personer i skilda faser av analysarbetet (liksom för utvecklingsarbetet i stort).

Fasen *förstå* och de analyser den för med sig riskerar att innebära ett betydande metodfokus. Det har förvisso betydelse vilka analyser man väljer men än viktigare är det att ha med rätt personer i analysarbetet. De flesta analysmetoder är varken "automatiska" eller värderingsfria, d.v.s. de personer som deltar påverkar genom sin kunskap, delaktighet och engagemang.

Innan man väljer analysmetod måste man förstå processen, helt enkelt för att kunna välja rätt. Annars är det lätt hänt att man analyserar symptom och inte grundorsaker. Risken förstärks av att det kanske är just symptomen som triggat hela processutvecklingsprojektet. För att identifiera grundorsaken³³⁶ kan man gå tillväga på olika sätt. Ett exempel är den s.k. "5 why"- metoden, där man genom att steg för steg fråga sig "varför?" efterhand närmar sig problemets kärna. På så sätt undviker man exempelvis att göra en värdeanalys när det verkliga problemet är för många överlämningar.

Förståelse är också nödvändigt för att bilda sig en uppfattning av "basnivån" i processen. Denna förståelse kan ge underlag för att fastställa mål och för hur man så småningom ska mäta den nya processen för att få en uppfattning om dess effekter. Förståelse är också en del av utgångspunkten för att kunna värdera förändringsbenägenheten. Kortfattat kan man säga att förståelse är nödvändigt för att kunna föreslå förbättringar och så småningom genomföra förslagen.

Ytterligare ett skäl till att förståelse är viktig är prioriteringen av vilka problem man först ska adressera. De största problemen bör normalt lösas först. Vilka dessa verkligen är blir därför en central fråga i analysen. Ett fåtal orsaker ger dessutom ofta upphov till de flesta och största problemen, vilket också påverkar prioriteringen.

Även om man inte ska ha förutfattade meningar om vad processanalysen kan resultera i, kan det vara bra att fundera på ambitionsnivå och resurstillgång för det utvecklingsarbete som kan tänkas följa efter att analysen genomförts. Man kan rimligtvis inte göra allt samtidigt; resurserna är alltid i något avseende begränsade.

Det kan även vara värdefullt att ta ställning till hur omfattande förändringar man strävar efter. Även om den ursprungliga uppfattningen om vilket behov av förändring som finns ändras under analysarbetet, påverkas upplägget av ambitionsnivån. Om målet är att göra radikala förändringar i en process bör man inte ödsla tid på att analysera detaljer i den befintliga processen. Omvänt kan det vara slöseri med tid att söka idéer till radikala förbättringar om dessa inte krävs för de mål som satts upp.

Fasen förstå och de analyser den innehåller är central för projektet. Att analysera processen på ett bra sätt innebär att man tar ett första steg in i fasen *förbättra*. Att förstå processens problem och möjligheter är i mångt och mycket att förstå hur den bör förbättras. Gränsen mellan faserna förstå och förbättra är i praktiken inte särskilt skarp.

Ett viktigt resultat man bör ha med sig från fasen förstå är en tydlig specifikation av vad den nya processen ska utmärkas av. En liknande specifikation kan ha funnits redan vid projektets början men den kan ofta revideras och förfinas efter att processen analyserats.

337

17.2 Metoder för processanalys

Nedan presenteras ett urval av förhållandevis enkla men effektiva metoder för processanalys. De är avsedda att användas när man genom något slag av "föranalys" av det slag som diskuterats ovan kan få en uppfattning om var problemet ligger och vad som kan vara intressant att fördjupa sig i. Kapitlet erbjuder inte på något sätt en komplett översikt av processanalyser då detta ligger bortom bokens ambitioner. Några exempel på utelämnade verktyg och metoder är de statistiska metoder som utgör basen för Six Sigma liksom klassiska analysverktyg som ABC-analys, fiskbensdiagram etc.

De analysmetoder som valts ut är centrala och kraftfulla men också avsedda att inspirera läsaren att gå till handling. Samtliga presenterade analyser kan vara relevanta var för sig som ett sätt att öka förståelsen för en process.

Värdeanalys

Varje aktivitet eller delprocess kan klassificeras som tillhörande en av följande tre kategorier:

- • *Värdeaddande aktiviteter*. Aktiviteter som på ett direkt sätt bidrar till att tillfredsställa kundens behov, d.v.s. skapa det som kunden efterfrågar. Att de värdeaddande aktiviteterna finns med i processen är en direkt konsekvens av ambitionen att tillfredsställa kundens behov; det är aktiviteter som så att säga är riktade rakt mot detta mål och inget annat. Enkelt uttryckt handlar det om aktiviteter som kunden på en direkt fråga skulle vara beredd att betala för. Förvisso har långt ifrån alla processer en affärsmässig relation till kunden där denne fullt ut betalar för sig men tankeleken indikerar vad det handlar om och fungerar likväld.
- • *Icke värdeaddande aktiviteter*. Aktiviteter som inte skapar värde för kunden men som likväld behöver utföras för att verksamheten eller den specifika processen ska fungera eller leva upp till den totala kravbild som finns på den. Det innebär att det finns en annan intressent än kunden som aktiviteten skapar värde för. Oftast finns intressenten internt men det kan också vara en

extern. Förekomsten av icke värdeadderande aktiviteter är inte enbart en konsekvens av kravbilden på processen utan också av hur verksamheten är organiserad. Ju fler överlämningar som processen har mellan olika roller och olika organisatoriska enheter desto starkare blir det interna perspektivet p.g.a. internt skapade behov. Olika aktörer i processen ställer krav på varandra, de vill ha information strukturerad på olika sätt, man kontrollerar varandras arbete o.s.v. De icke **338**värdeadderande aktiveter som då tillförs processen fungerar som klister mellan de värdeadderande aktiviteterna.

- *Spill.* Aktiviteter som varken skapar värde för kunden, organisationen själv eller någon annan intressent. De efterfrågas inte av någon och utförs inte heller som en konsekvens av krav som ställs på processen. Det kan röra sig om olika former av dubbearbete, korrigeringar eller helt enkelt aktiviteter utan kund. Inom Lean klassificeras spill eller slöseri i sju kategorier: transport, väntan, överproduktion, överarbete, lager, rörelse och produktion av defekta produkter. Som synes är denna klassificering hämtad från ett industriellt sammanhang även om det går att göra en översättning till mera tjänsterelaterade processer. Oavsett sammanhang bör listan ses som inspiration snarare än en absolut sanning. Att exempelvis kalla lager för slöseri oavsett sammanhang är inte riktigt.

De tre typerna av aktiviteter ser ut att vara lätta att skilja från varandra men i praktiken är det inte alltid så. Vilka aktiviteter som är värdeadderande och vilka som inte är det går inte att alltid att avgöra exakt eller objektivt. Klassificeringen av aktiviteterna bygger delvis på subjektiva värderingar. Det övergripande rättesnöre man har att hålla sig till är processens syfte och dess leverans som ska tillfredsställa kundens behov. Trots detta kan det ibland vara svårt att avgöra om en aktivitet verkligen gagnar kunden eller ej, men detta utgör en del av förklaringen till varför det är så värdefullt att göra analysen.

Om processen inte är korrekt definierad vad gäller syfte och avgränsningar så kommer också värdeanalysen att ge ett felaktigt resultat. Analysen kräver förståelse för helheten.

Varje kategori erbjuder sina utmaningar och har sin egen strategi. Med tanke på hur liten andel av aktiviteterna som är värdeadderande i en process finns det en risk att blotta glädjen av att ha identifierat en värdeadderande aktivitet stannar just där och inte leder till någon vidare reflektion. Strategin för värdeadderande aktiviteter bör dock vara att dessa ska *utvecklas*. Detta gäller inte minst då det rör sig om en huvudprocess. Det är de värdeadderande aktiviteterna som ger processen dess konkurrenskraft och differentiering. När kunden säger något positivt om en process så kommer det i princip alltid att handla om de värdeadderande aktiviteterna. Att en aktivitet är värdeadderande betyder varken att den fullt ut tillfredsställer kunden eller att den är effektiv.

Under senare år har stor uppmärksamhet ägnats åt aktiviteter som är klassificerade som spill eller slöseri trots att dessas andel i en process vanligen är tämligen begränsad. Minst uppmärksamhet har de icke värdeadderande aktiviteterna vanligen

fått vilket gör att här ofta finns en utnyttjad potential. I många organisationer är deras status förvånansvärt oantastlig och ofta förväxlas med värdeaddrande aktiviteter. Strategin för de icke värdeaddrande aktiviteterna är att dessa ska minimeras. Även om det finns intressenter som vill att dessa ska utföras så finns det ingen som vill betala för utförandet. Det grundläggande perspektivet på de icke värdeaddrande aktiviteterna bör vara att de utgör ett nödvändigt ont. Det betyder att de ska utföras professionellt och effektivt men inte utvecklas mot någon form av unik prestationsnivå.

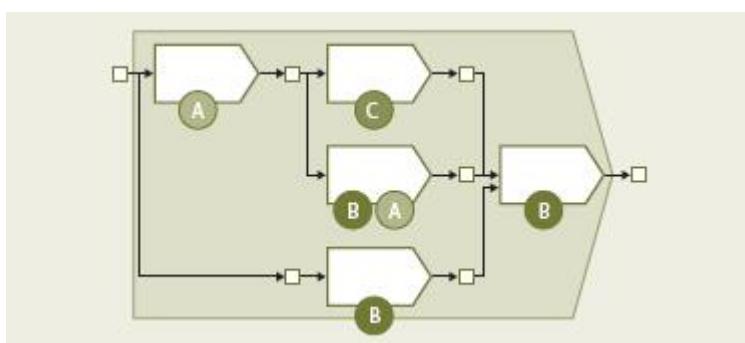
Historiskt sett har organisationer varit bra på att eliminera spill. Spill är förhållandevis lätt att identifiera, det "känns fel". Strategin för spill-aktiviteter är uppenbar; dessa ska elimineras.

Värdeanalysen presenteras här i ett processutvecklingssammanhang men är så central att den närmast kan ses som obligatorisk för den processägare som vill förstå sin process fullt ut.

Ansvarsanalys

En ansvarsanalys syftar till att dels fastslå vilken eller vilka roller som deltar i utförandet av en delprocess eller aktivitet samt var det därmed finns överlämningar från en roll till en annan. När en person just avslutat sitt arbete i en delprocess så innebär det att man just har gett det aktuella ärendet (exempelvis ordern, projektet, offerten, reklamationen) högsta prioritet. När stafettipinnen sedan skickas vidare hamnar den i nästa persons inbox och kan där mycket väl få en låg prioritet. Varje överlämning utgör en fördröjning och en potentiell risk för missförstånd och uppkomst av kvalitetsbrister. Många överlämningar innebär också förlorad helhetssyn för processens medarbetare. Det är just när medarbetare har förlorat helhetssynen som han upplever varje icke värdeaddrande aktivitet eller slöseri som relevant.

Det totala antalet överlämningar kan ses som ett mått på graden av fragmentering. Även det totala antalet involverade roller bör beaktas. Ett enkelt exempel på hur det kan se ut visas nedan.



Figur 17.1 En process med tre roller och fem överlämningar.

Den typiska ansvarsanalysen visar på överlämningar från roll till roll. Har man gjort denna analys är det också enkelt att belysa överlämningar från en organisatorisk enhet till en annan eller från en juridisk enhet (t.ex. bolag) till en annan, vilket också kan förekomma. En mera komplicerad variant innebär då även en bild av en form av vertikal och hierarkisk fragmentering.

Man kan i sammanhanget notera att om ansvarsanalysen baseras på en rättvisande processkarta och de förekommande rollerna relateras till kartan på ett riktigt sätt, så blir det vanligen uppenbart att det inte skulle vara möjligt att gå från denna bild till en traditionell simbane-illustration (simbanor diskuterades i avsnitt 10.2). Verkligheten är ofta för komplex för att över huvud taget vara möjlig att illustrera med swimlanes. Omvänt innebär det att swimlanes sällan visar verkligheten och det bidrar dessutom till att permanenta den funktionsorientering man måste överge för att bli effektiv och kundorienterad. Hammer (2010) menar att man möjligtvis kan använda swimlanes för att visa hur illa det är men aldrig för att visa hur det borde vara.

Fragmenteringen av arbetet kan minskas på olika sätt. Om en och samma person genom utökat ansvar eller förbättrad kompetens utför fler aktiviteter än tidigare så minskar fragmenteringen. Likaså om ett team tar gemensamt ansvar för utförandet. Fragmenteringen kan också minskas av att processens design ändras. Minskad fragmentering brukar ställa krav på att alla aktörer har tillgång till samma information.

PDCA-analys

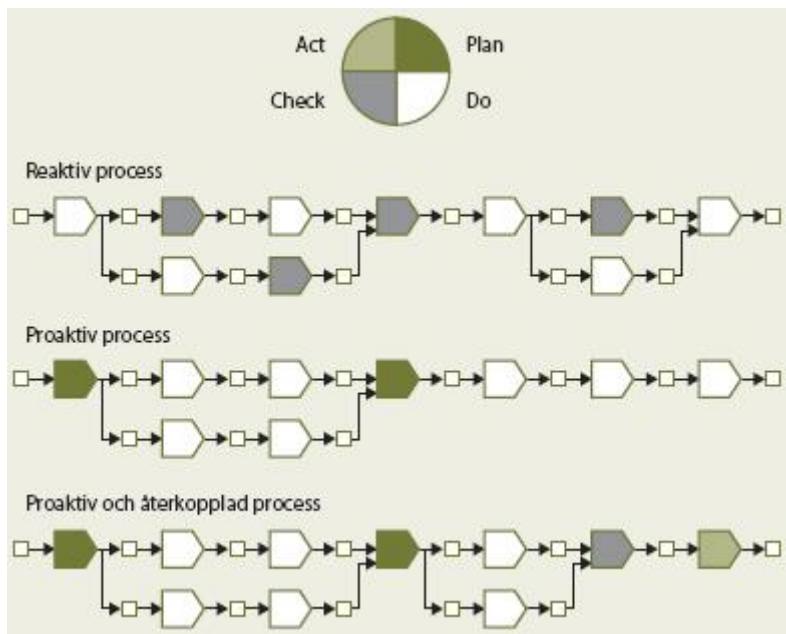
Det klassiska kvalitetshjulet PDCA (Plan, Do, Check, Act) är den kanske mest spridda modellen inom kvalitetsområdet. Modellen pekar på vikten av att planera (plan) varje förbättring innan den genomförs (do). En förbättring bör dessutom följas upp (check) för att avgöra om utfallet blev som tänkt. Beroende på utfallet av uppföljningen bör man agera (act) genom att finjustera lösningen, genomföra den fullt ut eller liknande. PDCA-modellen är tänkt att appliceras på aktiviteter som syftar till att utveckla en verksamhet. Det tankesätt modellen förmedlar kan emellertid användas för att analysera karaktären hos en process olika delprocesser eller aktiviteter. Aktiviteter i en process kan klassificeras enligt följande kategorier

341

- *Planerande (plan).* Aktiviteter som genom förberedelse och planering skapar struktur för processens huvudsakliga arbetsinnehåll, d.v.s. de utförande aktiviteterna.
- *Utförande (do).* Aktiviteter som ingår i en process som en ren konsekvens av processens syfte, d.v.s. som är av samma karaktär som värdeaddrande aktiviteter.

- *Utvärderande (check)*. Aktiviteter som syftar till reflektion och ifrågasättande av de utförande aktiviteterna och som därmed skapar en bas för lärande och förbättring.
- *Korrigerande (act)*. Aktiviteter som med utgångspunkt i utvärderingen syftar till att vid behov förbättra processen för bättre prestation eller prevention av tidigare brister.

En väl utvecklad process bör innehålla aktiviteter från alla dessa kategorier om än i olika proportioner. Aktiviteter bör inte bara utföras, de bör också planeras, utvärderas och vid behov korrigeras. Att en process innehåller en betydande andel utförande aktiviteter är tämligen självklart. Det är inte heller ovanligt att en process innehåller ett antal utvärderande aktiviteter, även om dessa ofta sker alltför sent. I värsta fall är det kunden som utför de utvärderande aktiviteterna t.ex. genom att tala om att en offert är framtagen på fel grunder, att en produkt konstruerats med bristfällig behovsanalys eller att en leverans inte är tillfredsställande. Situationen förvärras emellertid än mer om kunden också utför den "korrigerande" aktiviteten genom att helt enkelt "hoppa av". Om kundens aktiviteter tas med på processkartan, kan exempelvis en hel del försäljningsprocesser karakteriseras som "do-check, do-check, do-check", d.v.s. aktiviteter utförs och efteråt avgörs om de var tillräckligt bra. Det är mera värdefullt om man som ett första steg kan ge processen karaktären av "plan-do, plan-do, plan-do", vilket skulle innebära att något innan det genomförs planeras på sätt som ökar möjligheten till framgång. Detta kan exempelvis innebära att nödvändiga fakta tagits fram innan säljaren besöker kunden, att kundens behov analyserats och en strategi för hur affären ska vinnas utvecklats innan offerten utformas eller att en behovsanalys genomförs innan produkten konstrueras¹. Några principiella exempel visas i figuren nedan.



Figur 17.2 Identifiering av överlämningar.

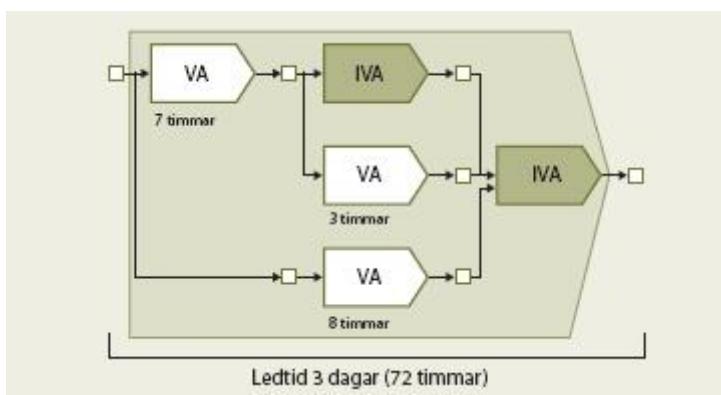
I idealfallet är alla fyra typerna av aktiviteter representerade i processen om än i olika omfattning; de utförande aktiviteterna domineras. Uppföljning, lärande, feedback och utveckling ska inte vara något som sker "vid sidan om" utan något som bör vara en integrerad del av processen. När det gäller exempelvis försäljning, görs ofta en analys av orsakerna till varför man förlorade en order. Denna aktivitet bör vara en integrerad del av processen, finnas med på processkartan och inte ses som skild från denna. Dessutom bör analysen genomföras även av order som vunnits för att bygga kunskaper också om orsakerna bakom detta. Det är lika intressant att veta varför man fick en affär som varför man förlorade den. Vidare bör korrigerande aktiviteter vara en del av processen. Dessa aktiviteter syftar till att dra nytta av lärdomarna från de utvärderande aktiviteterna genom ändrade planer, sätt att mäta, processen i sig själv etc.

Tankegångarna ovan kan och bör användas i alla processer. Ett första steg är att i befintliga processer analysera förekomsten av planerande, utförande, uppföljande och korrigerande åtgärder.

Tidsanalys

En viktig och användbar metod för att analysera och utveckla processer är att studera hur tiden i processen används. Det är ofta en mycket liten del av den **343** tid som går åt till att utföra en tjänst, tillverka och leverera en produkt eller liknande som är direkt värdeaddande. Merparten är improaktiv tid. Trots ett par decenniers fokus på ledtidsreduktion återstår fortfarande mycket att göra. Tidsanalyser kan genomföras på olika sätt för en process. Den metod som presenteras här utgör delvis en påbyggnad av värdeanalysen.

Som tidigare nämnts är andelen värdeaddrande aktiviteter vanligen liten. Ett tidsmått som belyser detta får man om man sätter tiden som används för värdeskapande i relation till processens ledtid. Det är ett närmast smärtamt mått som samtidigt kan peka på en mycket stor potential till förbättring av processen. Analysen innebär rent praktiskt att cykeltiden² (tiden från påbörjat till avslutat arbete) för varje värdeaddrande aktivitet bestäms. Summa cykeltid adderas (processens VärdeTid – VT) och ställs i relation till processens ledtid (LT). Vanligen blir kvoten mycket liten men det finns egentligen ingen övre gräns för hur stor den kan bli. Om många aktiviteter utförs parallellt och andelen värdeaddrande aktiviteter är hög så kan VT bli större än LT och kvoten blir då större än 1. För en väldesignad process är ledtiden komprimerad och inte lika med summan av delprocessernas aktiva tid, d.v.s. processen har en hög grad av parallellitet. På så sätt ifrågasätts eventuell onödig linjäritet, d.v.s. att aktiviteterna ligger sekventiellt utan att detta egentligen är motiverat. Höga värden kan också ses som en indikation på att det interna perspektivet inte domineras av processen utan att tid och energi läggs på värdeskapande. Figuren nedan visar ett enkelt exempel där cykeltiden för de tre värdeaddrande aktiviteterna satts i relation till ledtiden.



Figur 17.3 En process med 25% värdeaddrande tid ($VT/LT = 18/72$).

344

Att mäta och analysera ledtider kräver ofta en del praktiskt arbete med klocka eller exempelvis spårning av tider via IT-system eller dokument. Ofta behövs dock ingen större precision för att utföra en analys.

Ett viktigt verktyg som i all sin enkelhet starkt kan bidra till en förståelse av ledtider i en process är ett diagram med en skalenlig tidsaxel, i vilket alla moment – värdeaddrande eller ej – läggs in. Det brukar i sådana diagram mycket tydligt framgå (och förvåna) hur stor del av den totala tiden som är icke värdeaddrande och därmed helt onödig och improductiv ur ett kundperspektiv.

Det enklaste sättet att åstadkomma tidsreduktion är att angripa den stora andelen icke värdeaddrande och helt onödiga tid som ofta finns i processer. Andra sätt är t.ex. att lägga beslut på "lägre" nivå i organisationen, att "bygga in" snabb reaktionsförmåga och

hög beslutskompetens i processen, att använda enkla och målinriktade system för informationsdelning och att söka gränsöverskridande samarbete.

Sanningens ögonblick

Begreppet sanningens ögonblick (moments of truth) är ursprungligen hämtat från Hemingways beskrivning av matadorens möte med tjuren³. I process- och tjänstesammanhang har det kommit att beteckna leverantörens möte och interaktion med kunden. Begreppet populariseras av Jan Carlzon i boken Riv pyramiderna (1985) som på engelska hade just titeln Moments of truth och rönte stor internationell uppmärksamhet. Nu är förhoppningsvis mötet med kunden i högsta grad olikt matadorens möte med tjuren men vad begreppet försöker belysa är att mötet mellan leverantör och kund är helt avgörande för kundens intryck.

Som tidigare VD för SAS är Carlzon bland annat känd för att ha sagt att "vi har 50 000 sanningens ögonblick varje dag". Vad han med detta ville ha sagt är att kundens intryck kommer från små fragment som köpet av biljett, incheckning, servering ombord etc. Att SAS driver en komplex verksamhet och får stora metallklumpar att flyga imponerade inte längre på kunden, det togs snarare för givet. Det finns alltså ett starkt samband mellan kvaliteten i sanningens ögonblick och kundens totala uppfattning om leverantören, oavsett om detta är logiskt eller ej, rättvist eller inte. Leverantör och kund möts och interagerar i olika sammanhang utmed processen. Ibland sker interaktionen bara med ett av leverantörens system och innebär då ingen mänsklig kontakt.

345

Det principiella tillvägagångssättet för att analysera sanningens ögonblick är enkelt. Som första steg måste man identifiera var i processen som möten med kunden förekommer och markera dessa delprocesser eller aktiviteter. För varje identifierat sanningens ögonblick måste man söka förståelse; vad händer, vad förväntar sig kunden och vilket intryck får kunden av vårt nuvarande agerande? Här är det självfallet en fördel att ha med kunden i analysen men mötena med kunden och den starka betydelse dessa har kan vara så förbisedda att värdefulla resultat faktiskt kan nås även genom internt baserade diskussioner.

De olika sanningens ögonblick som identifieras får inte bara ses ett i taget utan man bör även skapa sig en bild av vilket kundens intryck blir av summan av interaktionerna med leverantören. Därefter följer mera framtidsorienterade frågeställningar; vilket intryck vill man ge kunden? Vilka förändringar krävs för att detta ska uppnås?

Att analysera sanningens ögonblick är viktigt för processer med ett betydande tjänsteinnehåll i leveransen. Det är också speciellt relevant i branscher där man levererar något som i princip "alla andra" också kan leverera. I sådana fall kan det vara detaljer och omsorg om sanningens ögonblick, som differentierar en organisation från en annan.

Logisk analys med hjälp av processkarta

Processkartan är ett utmärkt stöd för att konkretisera var problem uppstår eller kan uppstå och i många fall även varför det sker. Kartan kan tjäna som utgångspunkt för identifiering och analys av olika problem som identifierats internt eller externt. Följande steg kan vägleda en sådan diskussion:

- 1. "Vandra" genom processkartan från början till slut och låt deltagarna koppla förekommande problem till processkartan.
- 2. Kategorisera problemen utifrån typ, orsak och möjlig åtgärd.
- 3. Utred konsekvenserna av de olika problemen.
- 4. Utred vid behov bakomliggande orsaker.
- 5. Identifiera och fokusera de viktigaste orsakerna.

Stegen ovan är i sig inte "unika" men genom att de används tillsammans med en processkarta kan de ge värdefulla och konkreta resultat. Processkartan bidrar till ny förståelse kring olika problem och skapar också många gånger en befriande neutralitet då frågan *vem underordnas varför, vad och hur*.

346

Analys av processkomplexitet

Att analysera en process komplexitet är inte helt trivialt. För det första finns det inget som säger att det per definition är fel att processen är komplex. Det är heller inte självklart att en förbättrad eller väl utvecklad process är detsamma som en mindre komplex process. Den nya, förbättrade processen kan mycket väl vara mer komplex än den gamla. Komplexiteten måstestå i paritet med de krav processen ska kunna hantera. Det är därför inte självklart vilken utgångsfrågan bör vara för en specifik process. Den kan antingen vara "är komplexiteten nödvändig?" eller "är komplexiteten tillräcklig?".

Svårigheten att analysera och förstå en process komplexitet gör inte frågan mindre intressant. Det kan vara mödan väl värt att ifrågasätta en process komplexitet i olika avseenden. Nedan ges ett antal exempel på frågeställningar som på olika sätt kan belysa komplexiteten eller enkelheten i en process. Sannolikt är inte alla frågor relevanta för varje process utan ett urval får göras beroende på den specifika situationen. Flera av frågorna är i huvudsak avsedda att vara tankeväckande och driva bra diskussioner snarare än att resultera i kvantitativa fakta eller absoluta sanningar.

- • *Hur förhåller sig antalet värdeaddrande aktiviteter till antalet icke värdeaddrande?* Denna kvot ger en indikation på om det finns vad som skulle kunna betecknas som öönskad komplexitet; öönskad så tillvida att den är

uppkommen av interna orsaker. Om antalet värdeaddrande aktiviteter är litet i förhållande till de icke värdeaddrande så är processens design präglad av ett internt fokus.

- *Hur många olika dokument är relaterade till processen?* Att det finns stödjande och styrande dokumentation knuten till en process är inget konstigt men detta hindrar inte att det kan vara relevant att ifrågasätta mängden av den.
- *Hur många olika beslutsforum är involverade i processen?* Att det krävs många olika forum för att fatta beslut kring processens operativa funktion innebär en tungroddhet och kan också indikera ett hierarkiskt sätt att hantera verksamheten.
- *Hur många korsande linjer finns det på processkarten?* Att det finns korsande linjer på processkartan kan förvisso bero på att framställningen är dåligt gjord men vi utgår här ifrån att det inte är det som är orsaken. Större processer kan mycket väl ha en design som gör dem svåra att illustrera. Rittekniskt sett ofrånkomliga korsande linjer kan vara en indikation på komplexitet. Frågeställningen är bara ett exempel på hur processkarten kan användas som bas för en diskussion om processkomplexitet.**347**
- *Hur lång tid tar det att introducera nya medarbetare?* Omfattande introduktionsbehov kan indikera att processdokumentationen inte är så tydlig som den skulle kunna vara och att det därför krävs betydande insatser för att kompensera för detta. Det kan också betyda att processens design är svårbegriplig och att det är svårt att förstå sambanden mellan *varför, vad och hur* arbetet i processen ska utföras.
- *Hur många olika organisationsnivåer är involverade och vid hur många tillfällen?* Att själva utförandet av processens olika aktiviteter vandrar upp och ned i den hierarkiska strukturen är sällan lyckat och utgör ytterligare en indikation på ett internt perspektiv.
- *Hur mycket tid åtgår sammanlagt till att vänta på beslut?* Ofta krävs det ett betydande antal beslut i en process; en del av dessa innebär att det finns aktörer som deltar i processen till stor del enbart för just detta. Det medför att det kan uppstå en betydande väntetid från det att beslut behövs och *kan* fattas tills det verkligen sker. Den totala tiden för väntan på beslut kan utgöra en betydande del av processens ledtid.
- *Hur många IT-system används i processen?* Förekomst av många olika IT-stöd pekar på att processen bär ett IT-mässigt arv av okontrollerad tillväxt och utveckling. Olika IT-system innebär ofta en fragmentering av information och data som processens aktörer behöver.

- *Hur många olika excelark används i processen?* Riklig förekomst av excelark är ofta en indikation på avsaknad av helhetslösningar och fungerande IT-stöd vilket gör att olika individer skapar sitt sätt att hålla reda på saker och ting med hjälp av Excel.
- *Hur stor är "undantagsgraden" d.v.s. hur vanligt är det att en resa utmed processen kräver att den hanteras som ett specialfall utanför de ordinarie rutinerna?* Om det ständigt finns ärenden (order, projekt, offerter eller vad det rör sig om i den specifika processen) som måste hanteras vid sidan av processen så kan det betyda att processen inte har en komplexitet som motsvarar dess syfte.

Den tidigare nämnda ansvarsanalysen kan också sägas vara en form av komplexitetsanalys.

Då det inte finns några absoluta sanningar och inte heller tydliga riktlinjer för vad som är rätt eller fel så är processkomplexitet sannolikt inget man analyserar i något större forum. En mindre grupp av personer väl förtrogna med processen fungerar bäst.

348

Grön processanalys

Artiklar, som publiceras i vetenskapliga och andra tidskrifter under rubriker av typ Green BPM (grön processledning) är normalt ganska lika till sin utformning och framför allt inte särskilt innovativa. Det kan bero på att ämnesområdet som förutsätter ett möte och utbyte mellan kunskapen inom "process" och "miljö" är ganska nytt. Man får anta att utvecklingen av "grön processledning" tar betydande steg framåt under 2010-talet. Artiklarna brukar handla om exempelvis att minska användningen av papper (och därmed spara träd) eller att reducera vår gemensamma "carbon footprint". Även beteckningen "Carbon Driven Process Improvement" har dykt upp. Normalt är det processer, som handlar om någon form av produktframställning, som är aktuella. En vanlig metod är att följa produkten mellan de olika stegen i processen. Dessa steg åskådliggörs av standardiserade komponenter, som i tillägg till den ursprungliga definitionen också fått ett värde som anger specifik CO₂-emission. Den totala CO₂-emissionen blir då lika med summan av de utsläpp som genereras i processens skilda delar. Motsvarande gäller exempelvis förbrukningen av papper, som i sin tur kan räknas om till hur många träd man kan spara. CO₂-emissioner förknippas gärna med transporter och vid en grön analys av sådana finns ett antal alternativa typer av förändringar som är tänkbara, t.ex. val av transportmedel, körsätt, val av bränsle, sändningsfrekvens, möjlig samlastning m.m.

Intressant att notera är synpunkten att valet av standardiserad, verktygsbaserad modell för visualisering av en process påverkar processen ur miljösynpunkt. Det finns således företrädare för SCOR (se avsnitt 27.5) som anser att den modellen är att föredra ur miljösynpunkt eftersom en av de fem delprocesser/komponenter som processerna där

byggs upp är "return". Tanken är att processer av typen "returnera produkter" då ägnas mer tid och kan utformas bättre. Företrädare för den konkurrerande modellen GSCF (se avsnitt 27.5) kan då kontra med att nämnda faktum ger felaktigt fokus; behovet av att returnera produkter ska ju helst elimineras.

Sannolikheten att uppnå framgång med grön analys är också beroende av organisationskulturen. I en kultur där man tänker grönt blir det naturligt att ställa sådana krav på processen att den redan från början blir mer miljövänlig än den annars skulle bli. Det är ju kraven som ska vara styrande i processutvecklingsarbetet och det är viktigt att göra rätt från början.

Om det är så att en grön analys skulle ge motiv till modifiering eller tillägg till verksamhetsidé och strategi för att bättre framhålla miljöaspekter, finns det ett antal aspekter som också bör komma med i ett sådant arbete.**349**Här kan nämnas nya affärsmöjligheter, bättre varumärke och en potentiell möjlighet att få ut ett något högre pris på varor och tjänster.

När det gäller grön analys får man inte glömma de synergieffekter som finns i att andra analysmetoder även ger effekter ur grön synpunkt. Att effektivisera i form av minskning av icke-värdeaddrande aktiviteter och eliminering av slöseri i en process är naturligtvis också positivt ur miljösynpunkt.

Analys av ledningsprocesser

Redan i bokens inledning refererade vi till Hamel (2008) och hans syn på företagsledning och bristen på utveckling inom detta område. Hamel har många intressanta synpunkter på ett företags ledningsprocesser och inte minst dess brist på innovation och de stora outnyttjade möjligheter som finns att åstadkomma verkligt framstående resultat.

Hamel har gjort en summering av de ledningsprinciper han tror kommer att gälla för 2000-talet. Resultatet är fem avgörande regler för utformningen av företag, som vill ha verklig beredskap att möta framtiden. Han är tydligt inspirerad av internet, som han finner mycket anpassningsbart, innovativt och engagerande av flera skäl. Som exempel kan nämnas att alla får komma till tals, de kreativa verktygen finns överallt, kompetens värderas högre än titlar, engagemanget är frivilligt, makten ges underifrån, det mesta är decentraliserat och att idéer konkurrerar på lika villkor. För att få grundförståelse om en ledningsprocess behöver man reflektera över exempelvis vilka som får vara med i processen, vems åsikter som väger tyngst, vilka kriterier som finns för beslutsfattande och vilkas arbete som processen har mest direktinverkan på. Har man förstått dessa och liknande grundegenskaper så kan man se framåt och använda Hamels fem frågor för att komma på djärva innovationer av ledningsprocesser:

- *Liv/mångfald.* Hur kan man införa en större mångfald av uppgifter, synpunkter och värderingar i processen? Hur kan man utforma processen så att den

underlättar snarare än hämmar den ständiga utvecklingen av nya strategiska alternativ och uppmuntrar kompromisslöst experimenterande?

- • *Marknader/flexibilitet*. Hur kan processen omformas så att den drar nytta av marknadens förfuvt och inte bara experternas? Hur skulle man kunna underlätta för innovatörer att få tillräckliga resurser för att utveckla sina idéer?
- • *Demokrati/aktivism*. Hur kan processen ändras så att den uppmuntrar snarare än motverkar avvikande meningar? Hur ska folket på golvet kunna ges mer inflytande över strategi och policy?**350**
- • *Tro/mening*. Hur kan man dra nytta av processen för att fokusera på de högre syften, som företaget anser sig tjäna (eller borde tjäna)? Hur skulle processen kunna hjälpa de anställda att identifiera och få känslan av att uppfylla mål som de personligen bryr sig om?
- • *Stadsliv/lyckträffar*. Hur skulle processen kunna omformas för att utöva stor dragningskraft på kreativa talanger? Hur skulle processen kunna utnyttjas för att underlätta konfrontationer mellan nya idéer?

Hamel rekommenderar att man spenderar flera timmar på att fundera över frågorna ovan.

17.3 Leverabler fas 2

Det kanske kan tyckas svårt att på ett kort och konkist sätt dokumentera förståelse, och allt kan eller ska självklart inte heller dokumenteras. Det är emellertid viktigt att de primära resultaten av fasen förstå dokumenteras som underlag för nästa fas och för att den intresserade ska kunna följa och eventuellt utvärdera arbetet.

Fasen förstå bör resultera i framför allt följande:

- • Beskrivning baserat på gjord(a) typ(er) av analys(er). Om t.ex. en värdeanalys gjorts av en existerande process ska den inkludera värdeaddande respektive icke värdeaddande aktiviteter och slöseri. Beskrivningar ska vara kortfattade, men ändå så fullständiga att tankegångar går att följa.
- • Identifiering och kort beskrivning av viktiga problem och orsaker. Det är alltid värdefullt med korta motiveringar.
- • Beskrivning av tänkbara sätt att lösa problemen samt en specifikation av vad den nya processen ska utmärkas av.

Eventuellt kan den dokumentation som gjorts tidigare behöva modifieras eller kompletteras innan den också går vidare till nästa fas.

KAPITEL 18

Fas 3 – Förbättra

18.1 Att förbättra processer – en balansakt

Att utforma en ny process på ett sätt som tillfredsställer den målbild som diskuterats redan i projektets inledning, som fastlagts efter analysen och som ligger till grund för projektet erbjuder en rad utmaningar. Fasen *förbättra* är den första i projektet där antalet nedlagda timmar i värlsta fall kan vara mycket dåligt korrelerat med kvaliteten på det uppnådda resultatet. De dåliga nyheterna, som förklarar varför det kan bli så, är att design av processer långt ifrån är algoritmiskt, d.v.s. det kan inte beskrivas med väldefinierade instruktioner som med säkerhet leder till något givet sluttillstånd. Processdesign är inte enkelt planerbart eller förutsägbart utan kräver kreativitet och ett iterativt angreppssätt med målbilden i fokus.

De goda nyheterna är att design av processer trots detta inte på något sätt är magi. Det låter sig göras och det finns återanvändbara principer för hur designarbetet kan bedrivas och en del av dessa återfinns i detta kapitel.

Vad är då utmärkande för en bra processdesign? På en övergripande nivå blir svaret på den frågan i mångt och mycket en upprepning av processområdets nyckelfrågor. En bra processdesign utmärks primärt av att den:

- tillfredsställer kundens behov
- tillfredsställer intressenters krav
- har en minimal förbrukning av resurser och tid.

Till detta kan man lägga att processen måste vara flexibel, ha en minimal miljöpåverkan och ge en adekvat vägledning för medarbetaren. Processdesignen bör också ta hänsyn till diskussionen i 7.3 om "den goda processen" som utmärks av begreppen *värde, integration, tid och stabilitet* (VITS).

Att förbättra en process innebär ett arbete som både innehåller problemlösning och skapande. En del av de utmaningar man ställs inför i designarbetet är att:

352

- *Vara kreativ på beställning.* Det går bra att schemalägga aktiviteter präglade av inspiration och ingivelse men det betyder dock inte att de levererar det resultat man önskar när de verkligen genomförs. Man måste vara medveten om vågspellet i att planera för att "vi ses på torsdag och efter en kort introduktion börjar vi att vara kreativa och nyskapande klockan 09:30".
- *Balansera att vara kreativ och strukturerad.* Att vara kreativ innebär vanligen att man är komfortabel med ett iterativt arbetssätt präglat av upptäckande,

mångfald och öppenhet för många alternativ. Den som ständigt söker trygghet i svaren på "var i projektplanen är vi nu?" eller "vad är det vi egentligen gör just nu?" kommer i själva verket inte att bidra till att arbetet går framåt. Kreativ processdesign handlar om att upprätthålla ett helhetsperspektiv och att lära genom att göra, snarare än om detaljer och perfekt exekvering av rigida planer.

- *Vara kreativ och målfokuserad.* Det kan under den kreativa fasen av ett processutvecklingsprojekt vara svårt att i nuet avgöra om man gör framsteg eller inte. När tiden rinner iväg riskerar strikt målinriktade personer att dra i nödbromsen alldeles för tidigt och driva gruppen in i nästa steg trots att tillräckliga resultat ännu ej nåtts.
- *Balansera att vara kreativ och hålla fokus på den framtida etablerade processen.* Riktigt bra idéer behöver inte initialt låta som sådana, tvärtom kan banbrytande idéer ha en karaktär som gör att många snabbt vill förkasta dem. Det är en balansakt att uppmuntra till omvälvande nytänkande utan att helt förlora fokus på att allt i slutändan ska omsättas i praktiskt fungerande lösningar.
- *Komma igång och göra något utan att få prestationsångest.* Att gå från analys av den befintliga processen till att ibland till och med vända på papperet och börja på en vit sida kan ge skrivkramp och prestationsångest. Vem vågar dra de första strecken eller presentera de första tankarna om känslan i rummet är att nu ska den perfekta processen skapas? För att komma förbi detta måste man helt enkelt sänka ribban och våga börja, väl medveten om att resultatet bara blir bättre av ett iterativt arbetsätt.

I diskussionen ovan kan det låta som att den process man försöker skapa alltid är banbrytande och väsensskild från den befintliga men så är det inte. Däremot presenteras olyckligtvis många projekt så i jakten på uppmärksamhet och kanske tron på att den som siktar på månen i alla fall nårträddtopparna. I samband med processutveckling kommer ofta de stora orden fram, speciellt i affärsdrivna verksamheter. Begreppet "world class" är ett av de 353 mest slitna och urholkade i många organisationer. Ofta är det inte världens bästa process som är målet helt enkelt för att det inte är det som krävs för att nå projektmålen på ett bra sätt. Målet är ofta en duglig process som verkligen används. Det är viktigt att ett projekts syfte och mål presenteras rätt och att det planeras och genomförs i linje härförmed.

Det team som används i fasen *förbättra* är inte nödvändigtvis helt och hållet detsamma som används för projektet i sin helhet. Hammer (2010) rekommenderar ett team med fem till nio medlemmar varav alla arbetar hela tiden med uppgiften tills den är slutförd. I gruppen förespråkar Hammer att en tredjedel av medlemmarna är outsiders utan någon roll i den aktuella processen.

Fasen *förbättra* skapar oförutsägbarhet även i teammedlemmarnas beteende, något projektledaren måste vara uppmärksam på. Typiska tecken på dysfunktionalitet i gruppen är att arbetet påverkas negativt av privata agendor, dominans och protektionism. Käppar kan sättas i hjulet också genom tystnad, ignorans eller ändlöst argumenterande. Det kan därför vara klokt att inte lova någon permanent deltagande i teamet utan se det som naturligt att olika personer används på ett klokt sätt genom projektet. Att utvecklingsarbetet efterhand blir mer detaljerat och mindre kreativt och mer får karaktären av hårt arbete kan också ge anledning till visst utbyte av teammedlemmar.

18.2 Principer för processdesign

Oavsett om man i projektet gör en omkonstruktion eller nykonstruktion av processen så finns det en del principer att använda sig av.

- Försäkra dig om att arbetet tar sin utgångspunkt i en tydlig bild av processens syfte, mål och kundens behov och att denna bild blir vägledande för hela designarbetet.
- Börja bygga upp processen genom att identifiera enbart de värdeaddrande aktiviteter som krävs för att tillfredsställa kundens behov. Ta i detta skede över huvud taget ingen hänsyn till det interna perspektivet eller andra intressenter till processen. Uppskatta ledtiden för denna initiala grundprocess för jämförelse med slutresultatet.
- Eftersträva största möjliga enkelhet för processdesignen. Om komplexiteten snabbt växer i designarbetet, ifrågasätt om processen är definierad för att hantera alltför diversifierade behov.
- Lägg till ett absolut minimum av icke värdeaddrande aktiviteter för att hantera den interna kravbilden och övriga intressenter. Låt inte de icke-värdeaddrande aktiviteterna gå ut över grundstrukturen och processens ledtid.
- Involvera så få aktörer och organisatoriska enheter som möjligt i processen för att minimera antalet överlämningar.
- Undvik konstlad linjäritet d.v.s. att aktiviteter läggs i kedja utan att det behövs. Många processkortor är för starkt påverkade av enskilda individers sätt att beskriva sitt arbete där aktiviteter beskrivs sekventiellt för att det är i den ordning man av vana brukar utföra dem, inte för att de logiskt sett verkligen är seriella. Att man har en morgonrutin där man först duschar, sedan stryker en skjorta och därefter tar fram frukost gör inte att dessa aktiviteter logiskt sett är sekventiella.

- Utgå inte ifrån gamla traditioner för vem som typiskt utför olika aktiviteter utan anta att den mest lämpade personen ska vara utförare.

Logiskt sett börjar processdesignen på den översta nivån, motsvarande processspecifikationen, för att sedan fortsätta nedåt nivå för nivå. I praktiken måste man ofta röra sig mellan olika beskrivningsnivåer för att försäkra sig om en integrerad beskrivning av processen. Detta hissåkande mellan helhet och detalj ställer stora krav på teammedlemmarna.

På beskrivningsnivå 1 för processen bestämmer man sig bland annat för de egenskaper som anges i en processspecifikation d.v.s. exempelvis syfte, objekt in och objekt ut. Kundvärdet som ska skapas måste vara tydligt. Det är här viktigt att se processen i sitt sammanhang och i förhållande till andra processer och att alla krav på högsta nivå är förstådda. Det är på nivå 1 som man lägger grunden för att säkra den strategiska överensstämmelsen mellan dess uppgift och roll och dess utformning genom att definiera den rätt och lägga rätt perspektiv på den. Utifrån en övergripande vision för den framtida processen kan också övergripande designdirektiv skapas för de underliggande nivåerna där ytterligare personer kan tillkomma i arbetet. Det är också värdefullt att redan i detta skede och på denna nivå diskutera tänkbara mått som indikerar processens prestanda på ett riktigt sätt.

På den därefter följande nivån, och även för nivå 3, kommer man till delprocesser och designarbetets framsteg kan till stor del illustreras med en processkarta. Nivå 2 ska definiera det övergripande arbetsinnehållet för processen och det är också denna nivå som tillsammans med nivå 3 är den innovativa nivån. Ska processen bli väsentligt bättre så måste det redan här vara tydligt på vilket sätt. Fortfarande är man på en så pass hög nivå att varje delprocess måste diskuteras seriöst vad gäller avgränsning och syfte. Processens design på nivå 2 och 3 måste genom sin utformning säkra processens ändamålsenlighet. Även på dessa nivåer är det värdefullt att koppla **355** diskussionen till tänkbara processmått som speglar vad man försöker uppnå. När designen är gjord på dessa nivåer kan teamet bidra till handlingsplanen för processens etablering genom att förtydliga vilka väsentliga skillnader och gap som finns mellan en eventuellt befintlig process och den framtida.

På nästa detaljeringsnivå, nivå 4, handlar det om att operationalisera det nya tänkandet som utvecklats på de överordnade nivåerna. På nivå 4 är det effektivitet och flexibilitet som kan säkras snarare än ändamålsenlighet. Vanligen finner man att man på denna nivå kan återvinna många delar av den befintliga processen. På denna detaljeringsnivå blir det viktigt att förstå den IT-mässiga kopplingen till nuvarande och eventuellt framtida system. Teamet bör även här bidra till etableringsplanen genom att dokumentera kända gap mellan nuvarande och framtida arbetssätt och förhållanden.

Genom hela designarbetet gäller det att bibehålla helhetssynen också medan man designar delprocesser och aktiviteter på de lägre nivåerna.

18.3 Två olika angreppssätt för att utveckla en process

Det finns två principiellt olika sätt att utveckla en process (eller något annat system). Båda syftar till förbättrad prestanda om än i olika grad. I det första fallet utgår man huvudsakligen från dagens process då man söker idéer till förbättringar. Man har i analysstadiet konstaterat att processen inte behöver utvecklas radikalt eller att det i nuläget inte finns tid och resurser för det. Grundfrågan är då hur man med utgångspunkt i dagens process kan hitta möjligheter till en större mängd justeringar och detaljförbättringar som tillsammans gör en väsentlig skillnad. Hur kan man förbättra inom den befintliga grundstrukturen för processen? Resultatet av arbetet blir en väsentligt förbättrad process men som i allt väsentligt överensstämmer med den existerande processen. Prestandan kan likväl ha höjts väsentligt p.g.a. av den totala effekten av många relaterade förbättringar som införs samtidigt. Används processen på flera platser, d.v.s. är global, så kan bara själva införandet av ett gemensamt arbetssätt vara ett betydande genombrott för verksamhetens totala prestanda.

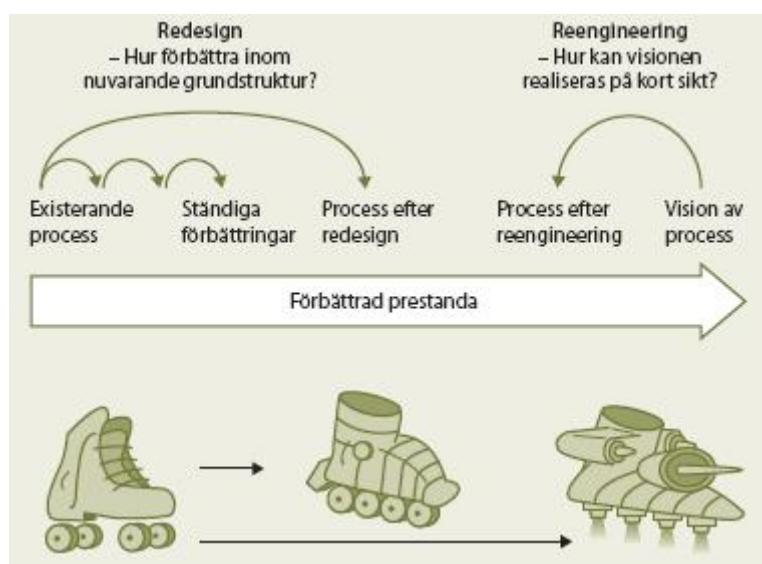
Detta kan liknas vid hur bilindustrin utvecklar bilar. Radikalt förändrade bilmodeller presenteras relativt sällan, vanligtvis med flera års mellanrum. Mellan de stora modellbytena kräver marknaden och konkurrensen dock att förbättringar av existerande modeller görs. Den ena årsmodellen är aldrig den andra helt lik även om förbättringarna inte nödvändigtvis alltid är synliga för kunden. Förbättringarna kan ibland vara relativt omfattande och **356**väsentligt förbättra modellens konkurrenskraft, men likväl ske inom den befintliga grundstrukturen. Ibland genomgår en modell vad som kallas för "ansiktslyft" vilket just är ett uttryck för att förnyat marknadsvärde skapas inom givna grundstrukturer. För en bil som genomgått en sådan typ av förbättring är bottenplattan typiskt densamma, karossen och utrymmet lika stora etc. Trots detta kan förbättringarna vara fullt tillräckliga för att ge bilen den konkurrenskraft den behöver. Detta förfarande handlar också mycket om att förvalta de investeringar som tidigare gjorts och att fortsätta skapa en avkastning från dem. I det långa loppet kommer det dock inte att räcka utan mera radikala förbättringar kommer att krävas. Kunderna kommer kanske i framtiden att efterfråga väsentligt mindre luftmotstånd, lägre bränsleförbrukning eller rymligare baksäte och då blir grundstrukturen ett hinder; över tiden uppstår krav som inte kan mötas med den befintliga strukturen och det arv av dåtidens krav den representerar. Bilens grundläggande konstruktion blir en belastning och mer avgörande eller radikala förändringar måste sökas.

För att mera radikalt förbättra en process behöver man utgå från en vision om framtidens process, en vision som tillfredsställer den kravbild man fått fram men inte tar hänsyn till dagens process och dess begränsningar. Hur kan då framtidens perfekta process beskrivas? Den ideala och visionära drömprocessen gör kunderna mer än tillfredsställda, slår konkurrenterna med häpnad och ger verksamheten en utmärkt lönsamhet. Givetvis är den visionära processen inte helt realistisk, åtminstone inte på

kort sikt. Efter det att drömprocessen definierats blir den naturliga följdfrågan därför "hur kan vi realisera delar av detta på kort eller medellång sikt". Även om man i detta stadium måste "backa" och ge upp en del av idéerna, blir slutresultatet likväld en väsentligt bättre process än vad som skulle kunnat erhållas om utgångspunkt tagits i dagens befintliga process. Slutresultatet är helt enkelt en nykonstruerad process.

De båda sätten att utveckla processer illustreras i figuren nedan och då benämnda redesign respektive reengineering. Vi har valt att använda de engelska begreppen p.g.a. svårigheten att översätta dessa till bra svenska alternativ. I bilden finns dessutom de ständiga förbättringarna relaterade. Begreppet reengineering hade en mycket negativ klang under mitten och slutet av 1990-talet och för en del kvarstår den negativa bilden av konceptet. Orsakerna till att reengineering fick dåligt rykte var dels att konceptet fick mycket stor spridning innan det var färdigutvecklat, dels att det användes modebetonat och slentrianmässigt antingen det behövdes eller inte. Dessutom uppfattades det ofta som att förändring måste vara radikal, vilket bidrog till att man inte sällan sköt utanför målet.

357



Figur 18.1 Redesign respektive reengineering.

Sättet att använda reengineering kan också liknas vid hur bilindustrin agerar. På de internationella bilmässorna presenteras just framtidens och drömmarnas bilar. Ofta väcker designstudierna många känslor. Bilarna kan kännas klart orealistiska och när de visas i biltidningarnas reportage känner nog åtskilliga konsumenter att bilarna aldrig kommer att rulla nerför den egna gatan. Om alla uppskattat det som presenteras, hade med all säkerhet de som skapar framtidsvisionerna inte gjort sitt jobb tillräckligt väl. Designstudien av en bilmodell stakar ut den väg utvecklingen ska ta. På så sätt får man en helt annan framförhållning än man fått om man enbart tagit dagens modell som utgångspunkt.

Att biltillverkaren presenterar en helt ny modell betyder inte att all tidigare kunskap inte tagits tillvara. Erfarenheter av tidigare projekt är värdefulla och även om förändringarna är väsentliga, delar den nya produkten en rad grundläggande egenskaper med den gamla. Likväl är den ett nytt grundkoncept. Om Volvo hade utvecklat bilar som organisationer ofta omedvetet och oplanerat utvecklar processer, hade Volvo V60 byggts upp på Amazonens bottenplatta, haft 740-modellens motor och kraftöverföring, haft en instrumentbräda som en Volvo 240 och fått skärmar från V40. En sådan bil hade varit en salig blandning av gammalt och nytt som integrerats mer eller mindre bra och dess prestanda hade blivit därefter. Även om många komponenter hade haft rimliga egenskaper, hade bilens totala prestanda legat betydligt närmre Amazonens (1960-talet) än dagens V60. Det är viktigt att notera att det i första hand är erfarenheten av att tidigare ha konstruerat andra bilmodeller som sådan som återanvänts och inte bilmodellerna i sig. Om man inte reflekterar över hur processerna utvecklas försätter möjligheten att ta vara på och bygga vidare på erfarenheterna.

Båda typerna av utveckling behövs, de har olika roller att spela och är ömsesidigt beroende av varandra. Att introducera helt nya modeller är krävande och kostsamt och det är som tidigare nämnts flera år mellan varje projekt. En ny modell representerar en investering som måste förvaltas över tiden och, så långt det går, hållas konkurrenskraftig. Utan återkommande redesign och ständiga förbättringar skulle nya modeller behöva introduceras betydligt oftare. På så sätt skulle man kunna säga att det är det framgångsrika arbetet med redesign och ständiga förbättringar och det faktiska användandet av processen som till stor del finansierar och möjliggör de stora radikala förändringsprojekten. Utan etablerade processer och effektiva ständiga förbättringar finns det risk för att bristande resurser gör att radikala förändringar aldrig kommer till stånd.

18.4 Reengineering och radikala förbättringar

Principer för radikala förbättringar

Under 1990-talet skrevs ett stort antal böcker och artiklar om radikala processförbättringar, d.v.s. om reengineering. Olika författare beskrev tillvägagångssätt och principer för radikala förbättringar på något olika sätt, men i princip utkristalliserades fyra övergripande steg efter några år, då området mognat och den praktiska erfarenheten ökat väsentligt:

- *Mobilisera* ("get serious"). Belys behovet av förändring och skapa en känsla av angelägenhet i organisationen. Förankra processbegreppet och tillhörande synsätt. Mobilisering måste påbörjas tidigt, vanligen redan från fas *förbered* och igenom projektet fram till dess att processen är framgångsrikt etablerad. Förändringsledarskap behandlas i nästa kapitel, som handlar om att *förverkliga* processen men också i kapitel 21.4 om än då mera relaterat till processorientering.

- Analysera ("get focused"). Skapa förståelse för den befintliga processen och de kunder den finns till för. Identifiera styrkor och svagheter för processen och sätt mål för den nya processdesignen. Detta motsvarar aktiviteter i fasen *förstå*.
- Nykonstruera ("get crazy"). Utveckla en helt ny process. Sök nya och banbrytande grundprinciper och bygg processen utifrån dessa. Utgå från värdeskapandet för kunden och bygg sedan strukturer som möjliggör en effektiv verksamhet. Att utföra själva nykonstruktionen ligger självfallet i fasen *förbättra*.
- Realisera ("get real"). Utveckla en strategi och genomförandeplan för att implementera den process som utvecklats. Etablera processen genom att följa och vid behov revidera planen. Dessa aktiviteter ligger inom fasen *förverkliga*.

Detta sätt att sammanfatta reengineering fanns med redan i denna boks första version. Vi noterar glatt att drygt tio års spridning gjort att samma beskrivning numera återfinns i Hammers sista bok från 2010.

Alla fyra stegen innebär rejäla utmaningar men det bör påpekas att erfarenheten från 1990-talet när reengineering användes både när det behövdes och inte behövdes var att organisationer inte i första hand misslyckades med analys och nykonstruktion. Dessa faser kan genomföras av isolerade grupper människor och resultera i "skrivbordsprodukter", om än väl genombänkta sådana. Vad man emellertid inte ofta klarade av var att realisera förslagen och göra verklighet av planerna. Problemen med realisering kan naturligtvis också bero på svagheter i mobiliseringen.

Den omfattande erfarenhet som byggdes upp på 1990-talet visade också på två övergripande grundorsaker till misslyckanden: för snäva avgränsningar vad gäller bredden respektive djupet av processen i fråga. En för smalt definierad process är helt enkelt inte avgränsad med tanke på kunden, den börjar inte med kundens behov och slutar inte med tillfredsställandet av kundens behov. Ett typiskt exempel skulle kunna vara att man anser att en process för att tillhandahålla produkter (från order till leverans) börjar och slutar på ett marknadsbolag och inte hos den riktige kunden. Processen blir då alltför snävt definierad och utgör ingen naturlig helhet. Analys och utveckling riskerar att ske på fel grunder med ringa förbättring eller direkt skada som resultat. Med för snäva avgränsningar på djupet avses att man går in i projektet med en massa föreställningar om att vissa strukturer, system och värderingar inte är möjliga eller lämpliga att förändra. Med för litet djup kommer kanske kritiska system och strukturer helt att förbises. Framgångsrik radikal processförbättring präglas helt enkelt av ett förutsättningslöst ifrågasättande av en korrekt avgränsad process.

Analys och frågeställningar inför en nykonstruktion

Inför en nykonstruktion av en process behöver ett antal frågor ställas som kan ha förbisetts under analysfasen då denna inte nödvändigtvis utgick ifrån att processen

behöver designas förutsättningslöst från grunden. Analysen 360 kan behöva vidgas och kompletteras givet att en nykonstruktion behöver göras. Nedan följer en rad exempel på frågeställningar.

Kompletterande frågor kan behöva ställas i förhållande till kunder och kundvärde. En process som nykonstrueras tar sikte på framtiden och kommer att vara avgörande för prestandan under en rad år framöver. Det är viktigt att man ställer sig en del kontrollfrågor kring inte bara vilka kunderna är och om man förstått dem utan också kring vilka de är i morgon och vad man vet om deras behov då. Förståelse för morgondagens kundbehov förutsätter stort intresse för kundens bransch, kundens situation eller konkurrenskraft och över huvud taget kundens förutsättningar i morgon. Vilket problem är det egentligen vi löser för kunden och vilken roll spelar det för denne? Med vilken planeringshorisont arbetar kunden? Är vårt agerande gentemot kunden proaktivt eller reaktivt? Ger vi support till kundens affärsutveckling? Är vår produktutveckling kunddriven? Hur fördelar vi ansvar och arbetsfördelning mellan oss och kund? Flera av frågorna har man förhoppningsvis varit inne på innan men nu måste framtidsorienteringen vara betydande. Diskussionen kan också behöva behandla att det inte heller är självklart att man vill ha samma kunder imorgon som man har idag. En process som försöker göra allt för alla kommer att bli ofokuserad och blanda enkelt arbete med mera komplicerat arbete. Ofta dimensioneras processen då också för att hantera "worst case" och på exempelvis banken behandlas då det lilla enkla lånet på samma sätt som det stora riskfyllda lånet.

Nära analysen av kund och kundvärde ligger den produkt man tillhandahåller, och förståelsen för vad det egentligen är kunden köper. Vilken är kundens beskrivning av vår produkt? Hur ser mixen mellan fysisk produkt och tjänst ut? Är våra lösningar unika eller standard? Vilka möjligheter finns till modularisering¹ och kundanpassning? Vad är "spetsen" i erbjudandet? Är tjänsteandelen i produkten betydande så blir det ingen tydlig gräns mellan processutveckling och tjänsteutveckling. Över huvud taget kan produkten behöva analyseras och utvecklas på liknande sätt som den relaterade processen.

En omfattande och kanske kostsam nykonstruktion av en process bör inte heller genomföras utan utblick mot konkurrenterna eller på annat sätt jämförbara verksamheter. Vilka är våra konkurrenter och vilka styrkor och svagheter har de? Hur möter de kunden och hur konkurrerar de? Vet vi något om deras processer och vilken strategi de har? Vad kan vi lära av dem? Hur blir vi överlägsna dem?

361

En ny process kan också ställa nya krav på kompetens hos dess aktörer eller möjliggöra att redan befintlig kompetens tas tillvara bättre. Vilken kompetens finns bland medarbetarna, och används denna på rätt sätt eller finns outnyttjade möjligheter? Använder vi genuin kärnkompetens i processen som vi också grundar vår

framgång på? Finns det allvarliga kompetensbrister som utgör hinder eller begränsning för en förändrad process?

Informationsteknologi har gått ifrån att vara en möjliggörare av ett bättre utfört arbete i processen till att numera vara en utförare i sig själv. Det finns mängder av processer där det väsentliga arbetet utförs utan mänsklig inblandning. Att ställa sig ett antal frågor kring hur IT kan användas för den framtida processen är självfallet nödvändigt. Man får dock se upp så att man inte i fascination över möjligheterna fokuserar mer på vad man kan göra än vad man borde göra.

Flertalet av frågeställningarna ovan berör kunderna och i viss mån även leverantörerna. En direkt inblandning av dessa parter i utvecklingen kan väsentligt stimulera arbetet och även höja dess kvalitet. Dock krävs ett visst mod för att våga bjuda in kunder till en öppen diskussion som delvis berör verksamhetens problem. Åtminstone upplevs det ofta så i en organisation där frågan tas upp. I själva verket krävs det kanske inte så mycket mod, kunden är i normalfallet väl medveten om sin leverantörs svagheter och styrkor. Dessutom kommer kunden att uppskatta att bli tillfrågad.

Att skapa en drömprocess – "get crazy"

Själva skapandet av en drömprocess genomförs av en väl blandad grupp mäniskor. Processens alla delar bör representeras och man kan med fördel blanda ledare och mer operativ personal. Liksom i tidigare skeden kan såväl kunder som leverantörer involveras. Det är dock inte självklart att alla som tas med måste vara experter på processen i fråga eller ens begripa den eller känna till dess detaljer. Tvärtom är det bra att ta med personer som inte känner till processen och därmed inte har några som helst förutfattade meningar om hur den ska se ut eller bedrivas.

Det är ingen slump att själva skapandet av en drömprocess ibland betecknas som "get crazy" d.v.s. "var galen". Potentialen för drastiska förbättringar ligger oftast inte i processens detaljer, utan i den övergripande strukturen och denna tas ofta för given. Det är därför bra att ställa ett antal provocerande frågor som underlättar frigörelsen från tradition och gängse regler. Den övergripande frågan är helt enkelt hur den perfekta processen ser ut. Denna fråga kan dock varieras på en rad sätt. Följande varianter kan stimulera diskussionen:

362

- • Hur ser processen ut om alla icke värdeaddrande aktiviteter tas bort?
- • Hur ser processen ut i en värld utan begränsningar, där allt är tekniskt och praktiskt möjligt?
- • Hur ser en process i världsklass ut d.v.s. en process som är överlägsen varje konkurrents?

Provocerande frågor bör också ställas på en mera detaljerad nivå och då gärna med hänsyn till den specifika processen. Några generella frågeställningar kring processens design är hur processen skulle se ut om exempelvis:

- en person utförde alla aktiviteter
- ett team utförde alla aktiviteter
- kunden deltog i processen när så var möjligt
- leverantören deltog i processen när så var möjligt
- alla tänkbara aktiviteter automatiserades
- allt som var möjligt lades ut på leverantörer
- inga chefer existerade
- kunden var chef
- perfekt information alltid var tillgänglig
- alla hade samma information
- alla involverade hade samma kunskap
- misstag aldrig gjordes
- alla fakta var kända när processen startade.

Hela diskussionen bör ha karaktären av "brainstorming" d.v.s. anta öppna former i vilka även de galna eller mindre bra idéerna tas tillvara. Typiska grundregler för "brainstorming" är att kritik inte är tillåten och att alla lyssnar och plockar upp idéer och låter sina egna tankar vandra utifrån dessa. En dålig idé kan tillvaratagen på rätt sätt vara fröet till en genial idé. Man bör dessutom försöka producera så många idéer som möjligt, kvantitet är i ett inledande stadium kvalitet.

Även om det är fråga om brainstorming bör man notera att detta inte innebär att skapandet av en drömprocess är en oplanerad aktivitet i sin helhet. Medan skapandet av en drömprocess tar några dagar, kan förberedelserna inför en sådan övning ta veckor eller månader. Det är kunskapen om den befintliga processen och resultaten från analysen som både utgör tändmedel och bränsle för diskussionerna om den nya processen.

Det finns ett antal fallor som riskerar att sänka effektiviteten och resultatets kvalitet. Det kanske vanligaste misstaget är att man inte lyckas frigöra sig från dagens process utan fokuserar på hur denna genom detaljförbättringar **363** kan utvecklas. Detta angreppssätt leder inte till några genombrott och riskerar snarare att konservera dagens situation än att förändra den. Ett annat vanligt misstag är att man egentligen inte diskuterar

drömprocessen utan går direkt på den praktiska och i nuläget realiseringen. Denna diskussion bör dock tas vid ett senare tillfälle. Det totala projektet att utveckla processen omfattar kanske månader av arbete. Då kan man kosta på sig att under några timmar eller dagar förutsättningslöst diskutera en visionär process. "Galenskapen" är begränsad till någon enstaka procent av den totala projekttiden.

En del personer kommer, trots att deras deltagande i hög grad är motiverat, i huvudsak att irriteras över diskussionen kring en drömprocess och mest ägna tid åt att påpeka det orealistiska i de förslag som kommer fram. Det är svårt att i förväg avgöra vilka deltagare som kommer att uppträda på detta sätt. Ett bra sätt att hantera detta är att planera mer än ett brainstormingtillfälle men att till en början bara bjuda in till det första. De personer som inte platsar i sammanhanget tas helt enkelt inte med i fortsättningen eftersom de äventyrar resultatet.

Hur vet man då att man lyckats med att skapa en visionär process? Att ett antal personer förkastar förslaget eller blir direkt förbannade får anses vara ett bra betyg. Detta betyder dock inte nödvändigtvis att den nya processen måste innehålla extremt radikala lösningar. Det viktiga är egentligen inte "graden av radikalitet" utan brytningen med det gamla, viljan och modet att förändra och lämna invanda lösningar och beteenden bakom sig. Om vi åter liknar processutveckling vid utveckling av bilar, kan kritikern hävda att den nya bilmodellen på intet sätt är unik i förhållande till de gamla modellerna. Alla har ju ratt, fyra hjul, motorn fram etc. Likväl kan den nya modellen utgöra en brytning med det gamla. Den bygger på en ny grundstruktur, en struktur som ger nya möjligheter och sammantaget ger bilen en avsevärt förbättrad prestanda jämfört med de äldre modellerna. Man har helt enkelt gjort upp med det gamla och varit beredd att förkasta en del tidigare lösningar även om dessa i princip varit fullt fungerande. På samma sätt är det med processer. En helt ny produktutvecklingsprocess kommer självfallet att ha en hel del gemensamt med tidigare versioner, vilket den sanne kritikern också kommer att påpeka. Allt blir inte nytt bara för att processen görs om. Ibland kan "revolutionen" i princip bestå av en stor del evolution som presenteras vid samma tillfälle. Många nya dellösningar kan tillsammans skapa en radikal förändring om de genomförs vid ett och samma tillfälle eller under en begränsad tidsperiod.

364

Från drömprocess till implementerbar lösning

De dagar som ägnas åt att skapa en drömprocess kommer inte att resultera i en detaljerad lösning; det är inte heller meningen. Snarare är resultatet en grov bild av den nya processvisionen. Det kan liknas vid ett pussel i vilket en del bitar saknas och de som finns med inte helt passar ihop, men i vilket man ändå kan skönja motivet. Detta medför att ett efterarbete som syftar till att förtydliga bilden av drömprocessen måste utföras. Några detaljlösningar behöver dock ännu inte tas fram. Innan detta görs,

behöver man ta ställning till vilka av drömprocessens väsentliga delar som kan realiseras på kort och medellång sikt och hur detta ska gå till. Man måste helt enkelt definiera den process man avser att implementera. Även när det handlar om att definiera den implementerbara lösningen, gäller det att vara uppmärksam på att man inte väljer bort de grundläggande brytningar man gjort i tidigare steg. Definierandet av den nya processen bör utföras av samma personer som var med och tog fram drömprocessen och därmed tror på och fullt ut förstår betydelsen av de idéer som vuxit fram. Ett överlämnande till nya personer skulle riskera hela lösningen.

18.5 Typfall av åtgärder för att förbättra en process

När man kommer till konkreta förbättringar av processens design blir det tydligt att den inte bara handlar om *varför* något ska göras eller *vad* och *hur* och *i vilken ordning*, utan också om *vem*, *när*, *hur mycket*, *vilken information* o.s.v. Annorlunda uttryckt handlar det i slutändan om *hur väg*, *resa* och *resurs* fungerar och används tillsammans. Liksom det finns ett otal analysmetoder, finns det också ett stort antal möjliga typfall av åtgärder som syftar till att förbättra en process. Nedan diskuteras kortfattat ett begränsat antal exempel på sådana. Listan kan göras mycket längre men de åtgärder som återges här är ofta effektiva och värda att beakta.

- *Värdeaddering nära kund.* Att flytta värdeadderingen så nära kunden som möjligt, d.v.s. långt fram i processen, är positivt såväl för flexibilitet som för kapitalbindning eller upparbetad tid.
- *Tidiga beslut för högre effektivitet.* En del beslut kan höja effektiviteten om de tas i ett tidigt skede.
- *Sena beslut för bättre flexibilitet.* Det som inte är bestämt behöver inte heller ändras.
- *Reduktion av antalet delprocesser.* Som nämnts tidigare är endast en bråkdel av ledtiden värdeadderande. Varje delprocess, även de administrativa, **365**bär sin del av väntetider, ställtider (förberedelser i samband med byte av arbetsuppgift), transporter/förflyttningar etc. Att eliminera en delprocess som i sig endast tar en halvtimme eller mindre att utföra, kan innebära att den totala ledtiden minskar med en dag eller mer.
- *Reduktion av antalet påverkande faktorer.* Påverkande faktorer kan vara antal leverantörer, antal inblandade personer, antal inblandade ansvarsområden, antal ingående komponenter o.s.v.
- *Förändringar i arbetsfördelning mellan kund och leverantör.* Det klassiska, och möjligtvis uttjatade, exemplet är hur IKEA låter kunderna bygga möblerna själv. Numera är vardagslivet fullt av en rad sammanhang där betydande skiften i arbetsfördelningen mellan kund och leverantör har gjorts. Det kan gälla allt från

när man bokar en tid för bilbesiktning via nätet till när man själv scannar och betalar för varorna i livsmedelsbutiken.

- *Reducering av kritiska linjen.* Den kritiska linjen är den linje av aktiviteter som avgör den totala ledtiden. Tidsvinster vid sidan av den kritiska linjen reducerar inte den totala ledtiden.
- *Låt ett team vara ansvarigt för arbetet genom hela processen.* Att låta ett team ta ett gemensamt ansvar för utförandet av arbetet i en process är ofta nyckeln till att minska antalet överlämningar och icke värdeaddrande aktiviteter.

Behovet av förbättring är sällan lika stort genom hela processen. Det kan till och med vara direkt avgörande att förbättra rätt del av processen. Det händer att verksamheter försöker distribuera ut processkrav lika planlöst som funktionskrav ibland distribueras, d.v.s. till alla på vad som antas vara lika och rättvisa villkor. Det är dock inte ovanligt att nyckeln till reducerad ledtid eller reducerade kostnader för *hela* processen ligger i en viss del av den, ofta en tidig sådan. Ett typiskt exempel på en sådan process är *utveckla nya produkter* där kanske mycket *mer* tid och kostnader ska läggas på att specificera kraven på den nya produkten för att ett effektivt utvecklingsarbete ska vara möjligt. Ett annat exempel är säljrelaterade processer där produkten har en hög grad av kundanpassning och det därför blir avgörande att lyssna till och förstå kunden i ett tidigt skede för att offert och tidiga produktförslag ska bli rätt; även här kan förbättringspotentialen vara stor i början av processen. Detsamma gäller för en del ledningsprocesser där kanske 2% av arbetet används för att lägga fast målen och resten på att budgetera för dem och på andra sätt fastställa planer.

366

18.6 Från design till etablerbar process

Innan processen kan etableras återstår vanligen ett betydande arbete för att skapa ett komplett strukturkapital med allt vad det kräver. Detta arbete är i stort detsamma som behandlades i kapitel 13.2 Analysera gap och planera etablering.

Det kan vara lämpligt att genomföra någon form av simulering för att på ett säkert sätt testa den nya processen. Simulering kan göras med avancerat datorstöd men till simulering kan också räknas exempelvis mera manuella genomgångar, gärna baserade på verkliga fall. Simulering av mera avancerad och datorstödd typ är speciellt lämpligt exempelvis när komplexiteten är betydande, när det finns slumpmässiga faktorer som påverkar eller när det är intressant att kunna använda simuleringsmodellen för demonstration eller utbildning.

Rör det sig om en global process som används på många ställen är det lämpligt att genomföra ett pilotfall och helt enkelt etablera processen på en användningsplats först. Med hjälp av pilotfallet och utvärderingen av detta kan både själva

processdesignen och sättet den etableras på finjusteras. Är den nya processen väsentligt annorlunda än den befintliga så får man räkna med att man tar en betydande risk om man hoppar över simulering och etablering av pilotfall.

Att fullfölja designarbetet och bygga ett komplett strukturkapital för processen är inte tillräckligt. För att förbereda etableringen av processen kan man behöva ta hand om ytterligare ett antal frågor såsom exempelvis:

- • *Investeringar*. Identifierade förbättringar kan mycket väl leda till olika former av investeringsbehov, inte minst avseende IT, men det kan också handla om fysiska förändringar av lokaler, utrustning, träningsbehov o.s.v. Finns det ingen översikt för investeringarna och ingen budget så kan etableringen bli ofullständig och förvirrande.
- • *Lokal anpassning av ledningssystem*. Den utvecklade processen kan kräva ytterligare anpassning av det lokala ledningssystemet utöver den rena processtrukturen. Ett förnyat mätsystem är ett tydligt exempel.
- • *Träning och kommunikation*. De som arbetar i och leder processen måste få träning i användning av och information om skälen till den nya processen.

I detaljutformningen av processen och planerandet av etableringen måste man ta hänsyn till att processdesignen inte utgör hela lösningen utan snarare en del av den. Exempelvis betyder bra processdesign inte nödvändigtvis **367**bra "utförande" av arbetet i den. Vidare kan själva produkten, åtminstone den fysiska delen av den, utgöra ett problem och utmaningarna att få till ett fungerande IT-stöd kan vara betydande.

18.7 Leverabler fas 3

Fasen Förbättra innehåller kortfattat att man övergår från det "är-läge" som togs fram i föregående fas till ett "bör-läge". Det innebär att resultatet från denna fas i princip kan presenteras i form av en processkarta. Denna måste dock kompletteras med kommentarer och förklaringar för att underlätta förverkligandefasen. Det kan gälla exempelvis hur identifierade problem har lösats, vad som är speciellt käntligt eller viktigt att tänka på i förverkligandet, samt om det finns några speciella förutsättningar värd att ta hänsyn till.

Verkligheten är som bekant inte indelad i väl avgränsade och självständiga delar. Motsvarande gäller processutvecklingens faser. Således finns det aktiviteter, som kan ligga antingen i en fas eller i nästa. Som exempel kan nämnas utveckling av IT-lösningar, som kan ligga antingen i den aktuella fasen eller i nästa, d.v.s. förverkliga. Det kan finnas goda skäl för val av det ena eller andra. Avgörande är att det tas ett medvetet beslut om vart det hör.

KAPITEL 19

Fas 4 – Förverkliga

19.1 Om fasen förverkliga

Som vi redan tidigare nämnt har vi valt att till stora delar avstå ifrån att beskriva dimensionen projektledning och även att begränsa beskrivningen av förändringsfrågorna genom projektet. Anledningen till detta är att dessa frågor behandlas i så många andra sammanhang och att åtminstone förmågan att leda projekt är relativt väletablerad i de flesta organisationer. Att helt utelämna förändringsfrågorna är dock inte rimligt och i framställningen nedan diskuteras förändring med fokus på vad som är särskilt viktigt ifråga om processer. Förändring behandlas även i avsnitt 21.4 och då med fokus på processorientering.

Att konkret förändra en process eller införa en ny skiljer sig från många andra förändringar i flera avseenden. Två viktiga orsaker till detta kan nämnas:

- *Processer är tvärfunktionella* (eller ibland t.o.m. tvärorganisatoriska) och påverkar många personer såväl som organisatoriska enheter (t.ex. kompetenscentra) i verksamheten. En process skär över traditionella maktstrukturer och kräver ofta ifrågasättande av tidigare använda perspektiv på vad som utgör en helhet respektive del för den enskilde individen.
- *Processer kräver förståelse* för att vara effektiva. Det innebär inte att alla måste kunna och förstå alla detaljer, men för att kunna dra nytta av synsättets karakteristiska drag i form av bl.a. initiativförmåga och samarbete måste en grundläggande förståelse finnas hos inblandade parter. Utan förståelse blir arbetet med att förbättra och leda processer bara ett nytt sätt att distribuera ut detaljinstruktioner till medarbetarna.

Som förändring betraktat är införandet av nya processer komplex. Det är därför viktigt att man inte glömmer bort någon dimension eller aspekt av förändringsarbetet. Förenklat kan man säga att förändring innebär att man arbetar i **370**dimensionerna vision (för förändringen), förmåga (att genomföra den), drivkrafter (för de som påverkas), handlingsplan (för att genomföra förändringen) och resurser (tillräckliga för att följa planen). Om någon dimension saknas blir resultatet inte alls vad man räknat med. Saknas exempelvis resurser att genomföra förändringen leder arbetet snarast till frustration. Saknas förmåga blir gärna resultatet rädsla. Brist på vision leder till förvirring o.s.v.

Det är viktigt att skapa mätbarhet i förändringen som gör det möjligt att på ett seriöst sätt behandla frågor såsom *vart ska vi, hur långt komna är vi och vilka är indikatorerna på att*

det går bra. Förändringen kan mätas och följas upp på två sätt, dels genom att relatera framstegen till planen för etableringen, dels genom att använda mått på processen som visar dess förbättrade prestanda. Alltför ofta missas den andra delen av uppföljningen, som handlar om att skapa reell nyttva. Tyvärr använder man i stället beskrivningar av typen "vårt mål i år är att införa Six Sigma." Prestationsmätningar såväl som mätningar av etableringsgraden måste initieras redan i förverkligandefasen. Mätning och fakta i kombination med bra stöd till processens medarbetare gör det också möjligt att ställa tydliga krav på efterlevnad.

Är det många människor som berörs, och kanske en global process, så är de taktiska aspekterna av förändringen betydande. Var skapar vi enklast ett framgångsexempel? På vilken plats genomför vi förändringen först? Vilka individer kan stötja hela etableringen? Var finns de passionerade ledarna som kan företräda förändringen på rätt sätt?

19.2 Återetablera processen

De grundläggande förutsättningarna för fasen *förverkliga* har skapats i de tidigare delarna av projektet och framför allt i den avslutande planeringen som måste ske i fasen *förbättra*. När man kommer till fasen *förverkliga* kan planen sedd ur ett förändringsperspektiv behöva kompletteras och detta kapitel är avsett att ge perspektiv på hur planen för etableringen kan behöva utvecklas.

Vi har tidigare i boken (kapitel 7 och kapitel 13) behandlat etablering av processer. Därför kommer vi här enbart att ta upp de viktiga aspekter, som behövs för att få en helhet i framställningen.

Om det aktuella processutvecklingsprojektet rör en nyetablering av en process kan man i väsentlig utsträckning följa vad som tidigare skrivits. Om det är fråga om en återetablering av en kraftigt förändrad process kan det vara vissa aspekter som kan vara viktiga att ta hänsyn till. Särskilt gäller detta risken att man medvetet eller omedvetet återgår till tidigare rutiner och sätt att arbeta. Avlärning är som bekant svårare än inlärning.

371

Oavsett om det gäller ny- eller återetablering måste sambandet med tidigare faser fullföljas. Det gäller exempelvis den målbild, som blev ett av resultaten från fasen *förstå*. Målbilden i sin tur bestämmer vad som ska mätas och hur. Om den nya processen inte når upp till målen måste den modifieras eller i något avseende omkonstrueras.

För att en process ska kunna anses etablerad måste ett antal förutsättningar vara uppfyllda. Ur ett användar- och medarbetarperspektiv bör således processen vara:

- *Användbar.* Det borde vara en självklar förutsättning. Har man systematiskt arbetat sig in igenom de olika faserna i processutvecklingsprojektet torde också sannolikheten att man fått en användbar process vara stor.
- *Känd.* Kommunikation är ett viktigt smörjmedel inte bara i förverkligandefasen utan i viss mån genom hela projektet. Den som inte vet kan heller inte förväntas ha förståelse, vara engagerad eller känna trygghet.
- *Accepterad.* Graden av acceptans kan påverkas redan under utvecklingsarbetet genom t.ex. information och genom att involvera medarbetare på olika sätt. Efterhand är det resultaten som måste tala sitt språk för att påverka acceptansen.
- *Förstådd.* Även detta är något som kan påverkas under projektarbetet, inte minst genom riktade utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser.
- *Tillgänglig.* Här krävs att det exempelvis finns dokumentation och att organisationen är anpassad.

Målet med etableringen är att *alla använder processen alltid*.

19.3 Förändringsledarskap med fokus på processer

Förändring kan delas in i tre faser med högst olika karaktär och syften; *värm*, *böj* och *kyl*. Begreppen bygger på en jämförelse med gammal hantverkstradition, nämligen de faser som kan urskiljas när en smed förvandlar ett ämne (d.v.s. en bit järn) till ett användbart verktyg eller annat nyttoföremål av något slag. Metallämnet upphettas för att kunna formas, sedan böjs eller formas det till önskat utseende och funktion och slutligen kyls det för att bibehålla den nya formen. Om vi transformeras detta till termer och begrepp som passar in ifråga om att implementera en ny eller vidareutvecklad process, så får vi följande enkla och praktiska "recept":

372

- *Värm – skapa en känsla för nödvändigheten i att genomföra förändringen.* Medvetenheten om varför en förändring behöver ske kan självfallet variera väsentligt från fall till fall men ett bra grundtagande är att endast ett fåtal personer har verlig förståelse för varför förändring behövs och vad den kommer att innebära. Även om förändring är nödvändig så är verksamheten, liksom järnbitten, i startläget i ett stabilt tillstånd präglat av harmoni; för att rucka på detta och skapa förutsättningar för förändring så måste energi tillföras. Att "värma" en organisation och dess medarbetare inför en förändring kan innebära att:
 - Kommunicera och skapa medvetenhet om den verliga eller eventuellt virtuella kris för vilken den nya processen är lösningen. Med virtuell kris

menas att man internt skapat brist på exempelvis tid eller pengar för att tvinga verksamheten till proaktiv utveckling innan omvärlden påtvingar en reaktiv sådan. Att ge en virtuell kris trovärdighet är nästan omöjligt om den inte kopplas till omvärldsfaktorer såsom konkurrenters utveckling eller kunders förväntat ökade krav eller förändrade behov.

- ◦ Göra jämförelser med framstående konkurrenter eller på annat sätt jämförbara verksamheter för att ytterligare slå fast nödvändigheten av den nya processen.
- ◦ Göra kundens röst tydlig. Att över huvud taget relatera förändringen till omvärlden är viktigt. De tuffa krav på verksamheten som kanske både låt bra och var förstådda i styrelserummet eller på ledningsgruppsmötet låter ofta ihåliga ute i verksamheten om de inte tydligt relateras till omvärldens påverkan på verksamheten. En krävande kund är mer värd en än krävande chef.
- ◦ Sätta ambitiösa och utmanande mål för processens prestationer. Hymla inte om vilken grad av förbättring som krävs. Låt inte heller någon leva med missuppfattningen att det löser sig om "vi springer lite fortare".
- ◦ Kommunicera de möjligheter och styrkor den nya processen kommer att ge upphov till. Det finns en uppenbar risk att all kommunikation utgår ifrån logik som kan uppfattas som någon form av hot och tvång. Nödvändigheten av att förändras måste balanseras med kommunikation av de fördelar man vinner.
- • *Böj – genomför förändringen.* Med utgångspunkt från talesättet att "det gäller att smida medan järnet är varmt" får denna fas inte dra ut på tiden. Nu har tillräckligt mycket energi tillförts för att gå till ett mera instabilt och disharmoniskt läge. Man kan med fog påstå att utmärkande för större förändringar är att innan det blir bättre så blir det **373**sämre. Större projekt i en verksamhet är i flera avseenden lika med en renovering av ett vardagsrum. Fasen omfattar bl.a. att:
 - Separera från det förgångna och eventuella förskönningar i beskrivningen av det som varit. Det är viktigt att inte fastna i "gamla gängor" och att den nya lösningen verkligen fokuseras. Så snart fördelar av den nya processen uppnås måste dessa synliggöras.
 - Skapa snabba resultat. Det är ingen slump att det står just skapa och inte invänta eller eftersträva. Tidiga framgångsexempel är inget man ska hoppas på utan de bör säkras redan i planen. Vinster i olika avseenden väcker uppmärksamhet och stärker arbetsvilja och motivation för att genomföra det nya.

- Erbjud träning, utbildning och annan form av kompetensutveckling.
 - Delegera uppgifter till olika medarbetare för att få engagemang och delaktighet.
- *Kyl – gör förändringen beständig.* Genom att kyla ned det smidda järnet görs den nya formen beständig och harmonin återskapas. Kylningen handlar också om att nå ett läge där förändringen inte längre är reversibel. I termer av att etablera den nya processen skulle detta innebära exempelvis att:
 - Anpassa organisationsstruktur och roller till den nya processen.
 - Fullfölja anpassningen av ledningssystem, belöningssystem, IT-lösningar etc. till den nya processen.
 - Förankra nya värderingar i organisationskulturen. Detta innebär också att bli kvitt motsvarande gamla värderingar, vilket kan vara nog så svårt.

Fasen kyl är underskattad i många förändringsprojekt. Seger utropas ofta för tidigt medan disharmoni och instabilitet fortfarande råder. Ibland belönas till och med projektledaren för sitt goda arbete genom att tilldelas en ny utmanande uppgift långt innan det pågående projektet egentligen är slutfört. En del av dessa aspekter behandlas i nästa kapitel (om fasen *förvalta*) som handlar om projektets avslut och överlämning till linjeorganisationen.

Beskrivningen ovan delar in en förändring i faser. Man kan också identifiera dimensioner som måste behandlas genom hela förändringen och dess faser. Tre sådana dimensioner är engineering (struktur), education (kunskap) och enforcement (regelverk). Eftersom de engelska beteckningarna i receptet är lätt att komma ihåg (alla börjar på samma bokstav) har vi valt att behålla dem.

374

- *Engineering – skapa styrande och stödjande struktur.* Vi använder gärna vägen som metafor när vi beskriver processer och det passar även här. En väg ger föraren en struktur att följa. Men det räcker inte med den rent fysiska strukturen i form av vägbana, vägräcken, trafikmärken etc. Även trafikregler och liknande måste finnas så att användningen av vägarna sker på avsett sätt. För en process är det självfallet designen och hela det tillhörande ledningssystemet som är den strukturella motsvarigheten till vägen.
- *Education – tillhandahåll kunskap och förståelse.* Även om det finns ett väldesignat vägnät och tydlighet i vilka regler som gäller för användning av detta så skickas inte trafikanter ut på vägarna med ett enkelt "lycka till". Tvärtom ställs det krav på att man har kunskaper och färdigheter som möjliggör en bra användning av vägarna. Kunskapsnivån befästs genom körkortet för lite mer

avancerade fordon, t.ex. bilar och motorcyklar. Det är stor risk att denna aspekt undanskaffas när det gäller processer men det är svårt att ersätta kunskap och förståelse med fler detaljer i processdokumentationen. Tvärtom riskerar processtrukturen då att bli komplicerad och fördummande om den ska utgå ifrån att medarbetaren saknar kunskap. Det är viktigt att identifiera vilka målgrupper och roller som finns i en process och att ge respektive grupp den förståelse och kunskap som de behöver.

- *Enforcement – säkra efterlevnad.* Att regelverket verkligen följs är inte självklart och därför finns det i trafiken exempelvis både polisiära insatser och automatiska övervakningskameror för att stödja användningen av regelverket. Det räcker exempelvis inte att bestämma sig för högertrafik; regeln måste verkligen följas om inte stora problem ska uppstå. Det räcker med att någon enstaka individ tycker att vänstertrafik är OK, för att olyckan snabbt ska vara framme. Trafikanter som väsentligt bryter mot regelverket kan fråntas rätten att använda vägen t.ex. för att köra bil. På motsvarande sätt måste det vara tydligt i verksamheten att det inte finns någon frivillighet i huruvida processen ska följas eller inte. Det största ansvaret för att vara tydlig med detta och att kräva och följa upp efterlevnad ligger på de linjechefer som leder arbetet utmed processen. Det är inget konstigt med att vara krävande om detta sker i kombination med ett välutvecklat strukturkapital och anpassad utbildning och träning för att följa det.

Det finns en inneboende tröghet i verksamheter som gör att förändring är svår att initiera. Så fort en rimlig hastighet och intensitet i förändringen uppnåtts gäller det att upprätthålla denna. Det är mindre energikrävande att **375** hålla en jämn fart än att ständigt tappa farten och då behöva accelerera igen. Tabrizi (2007) menar att de tre viktigaste sätten att upprätthålla farten i en förändring är att omedelbart adressera motstånd, att fira ofta och att använda ett belöningssystem för de som påverkas av förändringen.

19.4 Leverabler fas 4

I princip är leverabeln från fasen Förverkliga en etablerad process. Det gäller också att den är utformad enligt de planer och specifikationer som satts upp.

376

Blank sida

377

KAPITEL 20

Fas 5 – Förvalta

20.1 Att stänga projektet och överlämna resultatet

För att åstadkomma en så smärtfri överlämning som möjligt krävs fokusering på framför allt två saker:

- • *Säkra förändring av ägandet.* Då projektet avslutas och upphör att existera, måste alla uppgifter som behöver tas om hand överföras till den "normala" organisationen. Tidigare processledning måste (med nödvändiga förändringar) återtabblas för den nya förbättrade processen.
- • *Informera huvudintressenter om projektresultatet.* En aktiv information kan också innebära en förankring av resultaten. Det måste vara tydligt vad som förväntas av olika intressenter framöver. Att stänga projektet innebär också bl.a. att ta fram dokumentation i rapportform, plan för uppföljning och att formella beslut fattas i aktuella instanser.

Vem eller vilka som formellt sett stänger projektet beror vanligen på vem som startade det. Finns det en ägare av en portfölj av utvecklingsprojekt så är det sannolikt denne som godkänner och stänger projektet. Innan en överlämning till linjen kan ske bör följande vara säkrat:

- • Processens prestanda har stabiliseras och visar på god förutsägbarhet och därmed på att en metod används, d.v.s. processen.
- • Eventuella kvarstående aktiviteter fullföljs inom projektet när så är möjligt, resterande aktiviteter tydliggörs.
- • Projektet utvärderas och lärandet dokumenteras och återrapporteras till portföljägare och andra.

378

20.2 Att fullfölja förändringen

Fasen "förvalta" handlar om att fullfölja och stänga projektet på ett sådant sätt att användningen av den nya processen fortsätter och att ett tydligt steg tas in i den framtida förvaltningen av den. Själva överlämningen av projektets resultat till linjen och berörda ledare och medarbetare är central. Vad som hittills varit ett utvecklingsprojekt ska nu avslutas och övergå i en beständig användning och ledning av den nya processen. Processen ska leva vidare bortom all den uppmärksamhet som projektet riktat mot den.

Namnet "förvalta" ger därmed inte hela bilden av vad fasen innebär men antyder ändå något om att man nu går från att *utveckla* och *etablera* till att *Använda* och *vårda* (och dessutom bibehålls logiken med att varje fas i utvecklingsmodellen börjar med *för-*). Fasen förvalta ska bidra till att verksamheten nu börjar skördha vinsterna av de investeringar i tid och andra resurser som gjorts och att man säkrar att linjeorganisation och processägare tar vid. Det är också sista chansen för projektet att beakta hur

förändringen görs beständig eller långsiktigt hållbar. Detta är dock inte detsamma som att göra lösningen permanent och statisk; det får inte finnas någon tvekan om att förändring är det nya normaltillståndet.

Vad är det man ska säkra förvaltningen av när projektet stängs? Främst är det processens design som måste förvaltas, designen uttryckt i form av strukturkapitalet inklusive processkarta, det lokala ledningssystemet och processens mätsystem. Dessa uppgifter faller på processägaren men kräver ett gott samarbete med processens användare som exempelvis utgör motorn för de ständiga förbättringarna. Efterlevnaden av processen måste också "förvaltas" så att den inte avtar utan bibehålls eller ökar om så behövs. Här är ansvarsförhållandet det omvänta, i första hand ansvarar linjecheferna men processägaren spelar en stor roll. Processägaren måste möjliggöra att det är rimligt att kräva efterlevnad av processen genom att utforma ett i alla avseenden användarvänligt ledningssystem. Utmaningarna att utveckla och vårdar strukturkapitalet är uppenbara och glöms knappast bort. Värre är det med det engagemang som projektet byggt upp, eller med förståelsen och intresset som skapats och som också betytt mycket för etableringen; hur underhålls detta framöver och av vem? Vem tar vid med att upprätthålla en god förståelse för processens sätt när nya medarbetare kommer till och gamla försvinner? Efterhand är det färre och färre medarbetare i processen som deltagit i de informationer och utbildningar som projektet innebar. Så länge inte processens sätt är en del av verksamhetens DNA måste man underhålla medarbetarnas kunskaper inom processområdet. Det är inte ovanligt att engagemang efterfrågas från personer som inte getts några som helst förutsättningar för att känna något sådant.

Det är alltid svårt att gå från projekt till linjearbete och vardag, oavsett vilken form av verksamhetsutveckling det rör sig om. Fungerar inte processen eller den helt enkelt inte används efter projektet så får man inte heller någon avkastning på gjorda investeringar. Det allt överskuggande målet handlar om att *använda* framtagnen process. Att fokusera användning innebär att "alla" nu berörs. Ofta har projektet drivits med en liten begränsad grupp deltagare och eventuella brister i delaktighet och kommunikation under projektet blir snabbt uppenbara när så många fler plötsligt är berörda och förväntas ta ansvar.

Det är också i detta skede "upp till bevis" för verksamhetens och processens ledare. Sannolikt har processens sätt tidigare i projektet "sålts in" rent idémässigt, nu är det dags att uppleva det, att gå från prat till handling och att visa vad som gäller. Linjechefen måste i detta skede vara väl rustad för detta och ha kunskap för att omsätta ett processens sätt i praktiskt ledarskap. Det krävs också betydande kunskaper och förståelse för att ett bra samspel mellan de som jobbar med vägen (processägaren och dennes organisation) och de som jobbar med resan (medarbetare och ledare i processen) ska fungera. Ofta är det processägaren som får ta täten för att initiera detta samarbete. Över huvud taget är det kritiskt att ett synnerligen aktivt processägarskap

bedrivs under tiden efter projektet – allt annat är förödande för de investeringar som gjorts.

Att genomföra en förändring är inte detsamma som att den blir beständig eller hållbar. Detta kräver aktivt och fokuserat arbete, under och efter projektet. Att fullfölja förändringen innebär att "kyla ned" och återskapa harmoni, och att därmed också göra förändringen irreversibel.

Den troligen viktigaste aspekten i projektets slutfas och långt framöver är att arbeta med *organisationskulturen*. Ett citat från Lou Gerstner, som är berömd för att ha räddat IBM från en trolig undergång till att åter bli ett framgångsrikt företag, belyser detta (Palmer, 2009):

I came to see, in my time at IBM, that culture isn't just one aspect of the game – it is the game ... Vision, strategy, marketing, financial management – any management system, in fact – can set you on the right path and can carry you for a while. But no enterprise – whether in business, government, education, health care, or any area of human endeavor – will succeed over the long haul if those elements aren't part of the DNA.

Att i någon mening skapa "rätt" organisationskultur är inget man bör börja med i samband med att utvecklingsprojektet stängs och överlämningen är gjord. Ett målmedvetet arbete, där med fördel de anställda involveras och **380** deras initiativkraft tas tillvara, måste pågå redan under projektarbetet. I nämnda bok (Palmer m.fl., 2009) finns en del råd för hur hållbar förändring kan uppnås; beskrivning och kommentarer nedan är inspirerade av dessa råd:

- • *Harmonisera belöningssystem med process.* Rätt utformat belöningssystem kan vara ett kraftfullt verktyg för att påverka medarbetares arbete och inställning på motsvarande sätt som ett felaktigt belöningssystem kan styra i fel riktning.
- • *Bemanna rätt.* Det är viktigt att framför allt personer på ledande positioner stöder förändringen för att den inte ska misslyckas. Det kan mycket väl betyda att individer måste bytas ut.
- • *"Walk the talk".* Det är viktigt att ledare verkligen agerar i enlighet med intentionerna i förändringen. Det räcker inte att prata, agerande måste harmoniera med uttalade ståndpunkter.
- • *Mät framsteg.* Denna aspekt har redan berörts men upprepningen kan ses som medveten. Det räcker inte att mäta om önskad förändring skett direkt eller några månader efter implementeringen av en ny process; uppföljning måste göras kontinuerligt och långsiktigt. Detta gäller såväl resultatmått som processmått (d.v.s. om arbetet sker på avsett sätt). Vi vill i detta sammanhang gärna uppresa vikten av att välja rätt mått. Som bekant får man vad man mäter, men har man då

inte klart för sig t.ex. vad kunderna vill ha eller vilka konsekvenser ett visst mått kan få är det lätt att hamna fel.

- *Fortsätt fira längs vägen.* Det är ett kraftfullt stöd i arbetet med att göra processen beständig att uppmärksamma de små (eller större) framsteg som hela tiden görs. Däremot är det farligt att utropa slutlig seger för tidigt.
- *Finjustera.* I varje nyutvecklad process finns det antagligen en och annan "bug" eller i varje fall något som kan förbättras. Det gäller att identifiera och åtgärda detta.
- *Förvänta vissa oväntade effekter.* Sådana kan vara såväl positiva som negativa. Det gäller då att ta tillvara de förra och lära sig av de senare, som inte alltid är självklara. De kan t.ex. utgöras av ett missat tillfälle, att en viss ändring inte är i linje med kärnverksamheten, att man misstar kontinuerliga förbättringar för att vara strategiska förändringar o.s.v.

Det finns många sätt att både fullfölja förändringen och stärka den organisationskultur som den förutsätter.

381

20.3 Leverabler fas 5

Leverablerna i fas Förvalta är ur projektsynpunkt ett stängt projekt och en etablerad process som det gäller att använda och vårda på bästa sätt. I samband med stängning är det också viktigt att sammanställa och dokumentera erfarenheter av projektarbetet för framtida behov.

Att den nya processen kommit in i en förvaltningsfas innebär inte att man kan luta sig tillbaka och tro att allting är frid och fröjd. Man måste hela tiden vara uppmärksam på eventuella problem, vårda processen, finjustera, ta hand om oväntade effekter och fortsätta att arbeta med organisationskulturen.

382

Blank sida

383

DEL IV

Processbaserad utveckling och ledning av verksamheter

- Verksamhetsutveckling med processparadigm 385
- Den processorienterade organisationen 399
- Resurs- och arbetsledning i den processorienterade organisationen 413

- Den processorienterade organisationens viktiga stödjande system 447
- Tvärorganisatorisk processorientering 465
- Mognadsmodeller – ett sätt att utvärdera processarbetet 477
- Nischade metoder för verksamhetsutveckling 491

384

Blank sida

385

KAPITEL 21

Verksamhetsutveckling med processparadigm

21.1 Ett systemperspektiv på processbaserad verksamhetsutveckling

Att processbaserad verksamhetsutveckling innebär att verksamheten i sin helhet måste utvecklas ur ett processperspektiv torde stå klart. Det bör också ha framgått att det krävs en betydande arbetsinsats om målen ska nås. Svett och ansträngning är dock ingen garanti; allt man gör måste underordnas ett sunt sätt att se på processer som värdeskapande strukturer. Förmodligen kan läsaren också ana att det på grund av den totala förändringens omfattning och karaktär, är svårt att med någon större detaljrikedom beskriva hur den ska bedrivas. Likväl kvarstår den konkreta frågan: hur gör man? Vilka är frågorna man måste adressera och i vilken ordning?

För att beskriva principerna för processbaserad verksamhetsutveckling behöver man först förstå hur en verksamhet kan beskrivas som ett system. Eftersom det är verksamheten i sin helhet som ska påverkas av den processbaserade verksamhetsutvecklingen, så måste man förstå denna helhet och dess delar. En generell modell för att beskriva den övergripande strukturen för en verksamhet utgår från följande begrepp och delsystem:

- *Verksamhetsidé.* Verksamhetsidén eller motsvarande definierar verksamhetens grundläggande roll och syfte.
- *Processer.* Avser systemet av värdeaddrande processer som krävs för att realisera verksamhetsidén.
- *Organisationsstruktur.* Indelningen i organisatoriska enheter och roller.
- *Kompetens och resurser.* Individuell och kollektiv kompetens som används för arbetet i processerna.
- *Arbete och arbetsledning.* Hur arbetet i processerna genomförs och leds.

- *Stödjande system och strukturer.* En verksamhet har en rad stödjande system som exempelvis IT-system och ledningssystem.
- *Organisationskultur och värderingar.* Verksamhetens värdegrund som påverkar individernas beslut och agerande i stort.

386

Begreppen verksamhetsidé och processer är redan behandlade i boken. De övriga fem delsystemen tas upp i bokens resterande kapitel.

De olika begreppen finns relaterade i figuren nedan. Utanför verksamheten finns dessutom en verksamhetsmiljö och omvärld där exempelvis kunder, leverantörer och samhälle återfinns. Verksamhetsidén ligger till grund för alla de övriga delsystemen men framför allt för processtrukturerna.



Figur 21.1 En verksamhet beskriven som bestående av delsystem

Systembeskrivningen ovan är inte unik, flera liknande modeller finns. Det är ett rimligt antagande att även om olika personer betraktar en verksamhet från helikopternivå så kommer man att få en relativt likartad bild.

En av de stora utmaningarna när man utvecklar en verksamhet är att förstå dess delsystem, relationerna dem emellan och att ha förmågan att koordinera utvecklingen av dem. Att utveckla enskilda delsystem utan hänsyn till andra delsystem är ett säkert sätt att misslyckas på. Två ibland överfokuserade områden där insatser ofta görs utan helhetsperspektiv är *organisationsstruktur* och *stödjande system*. Det är vanligt att organisationsschemat ritas om eller att nya IT-system införs utan att helheten beaktas.

Figuren utgör en förenkling även så tillvida att den bara indikerar enkelriktade samband mellan processer och andra delsystem. I det långa loppet får man en relation mellan alla delsystem som bäst skulle illustreras av dubbelriktade pilar men detta skulle ge begränsad vägledning. Figuren uppmuntrar med sin utformning till att använda ett sätt att se på verksamheten som man naturligt hade använt om man skulle starta en helt ny verksamhet. I en sådan situation måste man först av allt ha en verksamhetsidé som

definierar **387** verksamhetens existensberättigande. Nästa steg blir att avgöra vad som ska göras, d.v.s. vilka processer som behövs för att realisera verksamhetsidén. Därefter blir det relevant att fundera på vilken kompetens arbetet i processerna kräver och vilken typ av medarbetare man behöver. Frågan om hur organisationsschemat ska se ut är tämligen underordnad under en lång tid.

Nedan följer en något djupare beskrivning av de olika delsystemen:

Verksamhetsidé. Verksamhetsidén, eller affärsidén som den benämns i affärsdrivande verksamheter, kan ses som en rollbeskrivning för verksamheten. Varför finns verksamheten till, vilka behov tillgodosser den, för vem och på ungefär vilket sätt? Verksamhetsidén utgör en av grundvalarna för verksamheten. Om inte "affären" och det övergripande värdeskapandet diskuteras innan processernas syften och utformning avgörs så finns det risk för att man bygger en felaktig processarkitektur och realiseringen av verksamhetsidén blir då svår.

Processer. När verksamhetsidén eller motsvarande är definierad och förstådd finns det förutsättningar för att fokusera på processerna, d.v.s. på det system som ska förverkliga affärs- eller verksamhetsidén. Hur det går till att utveckla en lämplig processarkitektur presenterad i form av en huvudprocesskarta behandlades i kapitel 5. De fastställda processerna tjänar sedan som utgångspunkt för utformning av organisationsstruktur, diskussioner om behov, användning och utveckling av kompetens, hur arbetet bedrivs och leds samt utveckling av övriga strukturer, system och värderingar.

Organisationsstruktur. Utifrån en given processarkitektur kan organisationsstrukturen anpassas och utformas så att helheten fullt ut blir processtödjande med avseende på gränser, tillhörigheter, ansvar, befogenheter etc.

Kompetens och resurser. Processer och organisation måste harmonisera med kompetensen hos de personer som utför arbetet i processerna. Viktiga frågeställningar är vilken kompetens man har tillgång till, hur denna bäst ska tas tillvara i verksamheten och hur den ska utvecklas och vidmakthållas. Vidare kan man behöva fråga sig vilken kompetens man borde haft, vilken kompetens man kommer att behöva i framtiden och inte minst hur gapet till nuvarande kompetensnivå ska slutas.

Arbete och arbetsledning. Ett processorienterat arbetssätt möjliggörs av definierade processer men kommer inte till stånd av sig självt. På vilket sätt **388** människor leds, hur de arbetar och inte minst hur de arbetar tillsammans avgör om arbetet är processorienterat eller inte.

Stödjande system och strukturer. Med stödjande system och strukturer avses exempelvis olika typer av IT-system, verksamhetsmätsystem (som exempelvis balanced scorecard), ledningssystem (enligt ISO 9001, ISO 14001 o.s.v.) och belöningssystem. Antalet system och strukturer som kan behöva förändras för att harmonisera med processerna och processensättet kan vara betydande.

Organisationskultur och värderingar. Här avses såväl den gemensamma organisationskulturen som individuella värdesystem. Som område att förändra eller påverka är detta sannolikt det största, åtminstone i tid räknat, inte minst därför att det inbegriper rent psykologiska förändringar. Organisationskulturen påverkas i egentlig mening endast indirekt vilket bl.a. är anledningen till att den erbjuder störst utmaning. Att påverka organisationskulturen kan även innebära sådant som att gå i klinch med politiska maktstrukturer och individuella värdesystem. Med politisk makt avses i princip den informella organisationen som i olika avseenden kan skilja sig från den formella. Inte minst i samband med förhållandevis snabba och omfattande förändringar riskerar den politiska och informella makten att utgöra ett begränsande och tillbakahållande arv från det förflyttna.

Vad det rent praktiskt innebär för förändringar inom respektive delsystem varierar från organisation till organisation. För att exemplifiera mera generellt vad det kan innebära använder vi ännu en gång vägliknelsen (fingerat exempel). Anta att en person köpt en bussbiljett för att förflytta sig från Malmö till Göteborg. Resan kommer då att ske utmed E6:an. För ett antal år sedan fick man åka in i ett antal halländska småorter och genomsnittshastigheten blev låg. Numera finns det mellan Göteborg och Malmö en sammanhållen motorväg täckande hela sträckan (d.v.s. processen är utvecklad). Dessvärre är det inte ett enskilt bussbolag som opererar längs hela sträckan utan fyra olika som var och en har hand om en delsträcka. Som passagerare får man därför byta buss tre gånger och de olika bolagen är inte koordinerade så varje byte innebär inte bara ett betydande besvärs utan också väntetid. Under en sådan resa kommer man som passagerare inte att sitta och fascineras över att vägen är välutvecklad för det är inget som kommer kunden riktigt till godt. Den organisatoriska strukturen sätter hinder för ett effektivt utnyttjande av processtrukturen. Detta får dock sin lösning när bolagen slås ihop till två. Som kund hade man kanske önskat att ett och **389**samma bussbolag skulle operera hela sträckan men sammanslagningarna är likväld ett stort steg framåt. Dessutom löser man nu överlämningen från den ena organisationen till den andra mycket smidigare. Det är nämligen inte längre passagerarna som byter buss. Bussen stannar till och man byter chaufför, det hela sker i stort sett obemärkt för passagerarna. Det innebär att vi nu både har en utvecklad väg och att organisationsstrukturen inte längre utgör något större hinder.

Bussen kör vidare efter förarbytet men stannar snart på en mack. Chauffören ringer ett samtal varpå inget händer. Passagerarna frågar chauffören vad man väntar på och han svarar då att bussen måste tankas med diesel. Men varför gör du inte det då undrar alla. Chauffören berättar då att han inte har tillstånd att tanka diesel eftersom han anses sakna kompetens för detta (observera likheten med en funktionsorienterad organisation). Men efter påringningen till dieselgruppen kommer de snart och fyller upp bussen. En närmare analys visar dock att det inte behövdes särskilt mycket ytterligare kompetens för att tanka bussen utan att det mest var av gammal tradition som

arbetsfördelningen bibehållits. Får bara chauffören rätt ansvar och befogenheter så går det bra att utföra hela uppgiften. Därmed är såväl väg, organisationsstruktur som kompetens genomgången med syftet att underlätta ett processorienterat arbetssätt.

Bussfärden fortsätter och det börjar snart regna. Chauffören blir genast osäker, stannar till och ringer sin chef. Situationen är oväntad och chaufförens erfarenhet är att det är bäst att fråga chefen först innan några beslut fattas. Vilken hastighet vill chefen att man har på torkarna: intervall eller ska chauffören gå direkt till hastighet ett? Chauffören saknar det rätta mandatet och tryggheten för att arbeta effektivt eftersom ledarskapet är kontrollerande och auktoritär. Ett ledarskap mera inriktat på möjliggörande och stöd kan flytta det vardagliga beslutsfattande till chauffören. En välutvecklad processdesign och en prydlig processdokumentation får inte förväxlas med ett väl fungerande utförande av processen. Betydande hinder ligger ofta i organisationsstruktur, användning och utveckling av kompetens och i arbetets utförande och ledning. Sammantaget kan man konstatera att det inte räcker att fokusera på processerna för att bli processorienterad.

Med processerna som utgångspunkt för verksamhetens totala utveckling blir behovet av förändring och utveckling av de olika delsystemen många gånger mycket stort. Under en lång tid kommer verksamheten att befina sig mellan "det gamla" som representeras av en funktionsorienterad organisation och "det nya" som representeras av en processorienterad organisation. En del system, strukturer och värderingar kommer att harmonisera med den förra organisationen och en del med den nya. Att introducera "det~~39~~nya" men ändå behålla "det gamla", som en hel del organisationer eftersträvar eller i praktiken gör, innebär att instabilitet och disharmoni permanentas med alla risker det medför. Så länge harmonin inte återvunnits finns det stor risk för att förändringen går om intet.

21.2 Att medvetet byta paradigm

Varje organisation är på något sätt unik, om än kanske inte i den utsträckning som dess medarbetare och ledare tenderar att tro. Det gäller att anpassa sig till och ta tillvara detta, men det är minst lika viktigt att bygga på det generella, d.v.s. likheterna med andra, generella teorier, erfarenheter som andra gjort och hur andra löst motsvarande problem. Det är viktigt att skapa en lärande organisation och företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Det är därför nödvändigt att få de anställda med sig i övergången från en funktions- till en processorienterad organisation och att göra dem delaktiga i förändringen. Lärandet måste initieras tidigt.

Eftersom vi hävdar att processbaserad verksamhetsutveckling i det långa loppet handlar om ett paradigmskifte blir det naturligtvis intressant att ställa sig frågan hur man får de enskilda anställda, oavsett deras roll eller organisatoriska hemvist, att skifta något så grundläggande och dessutom omedvetet som ett paradigm. Kan man över huvud taget räkna med att alla kommer att göra det? Måste alla göra det? En av ledarens

huvuduppgifter är att peka ut den riktning han eller hon vill att organisationen ska gå i. Om någon vill gå i en annan riktning är det också ledarens uppgift att försöka lösa eller se till att bli kvitt det problemet.

Att få folk att byta paradigm kan till synes verka vara en i det närmaste övermäktig uppgift. Hur kan man över huvud taget angripa den? Hur kan man få andra att byta paradigm om man själv inte gjort det? Hur vet man att man själv bytt paradigm? Det finns nog inte några enkla svar på dessa frågor. Trots detta kan man konstatera att det, för att påverka en organisation och dess medarbetares paradigm, värderingar eller kultur, krävs ett långsiktigt, övertygat och konsistent arbete, inte minst av ledningen. Som ledare ska man i sammanhanget inte underskatta betydelsen av att leva som man lär eller "walk the talk" d.v.s. "att gå som man säger att man ska gå". Det är summan av såväl de stora besluten som alla vardagliga handlingar och uttalanden som visar vad som verkligen gäller. "Living the vision, day in day out" är ett annat uttryck för samma sak. Det är önskvärt att ledare inte administrerar förändringar utan personifierar dem.

Det vanligt förekommande fokuserandet på kostnadsreduktion är ett konkret exempel på en värdering som kan behöva ändras för att man framgångsrikt ska kunna bedriva processbaserad verksamhetsutveckling. Det ställs ofta krav på minskade kostnader i organisationer. Inte bara när det finns ett överhängande behov av det, utan även mer allmänt som ett sätt att effektivisera verksamheten. Lättheten att mäta denna sorts effektivitet bidrar tveklöst till det något slentrianmässiga kravandet av den. Dessvärre riskerar effekterna av kostnadsfokuseringen att i allra högsta grad vara negativa ur processsynvinkel. För att reducera kostnader krävs varken samarbete eller insikt om helheten. Lite tillspetsat kan man hävda att även en inkompetent person kan skära kostnader, alla aktiviteter och all förbrukning genererar ju kostnader. Svårare blir det om man försöker besvara frågan om vilka kostnader som är "goda" och vilka som är "onda"? Det går alltid att minska kostnader rent lokalt genom att minska flödet i en process. Om man däremot har som organisatoriskt mål att förbättra flödet i processen, krävs ett helt annat tillvägagångssätt. Det är inte möjligt att lokalt öka flödet i en process – helhetslösningar måste sökas. Den traditionella prioriteringen för mål och mått är kostnad, flöde, intäkt. I processorganisationen måste prioriteringen i stället bli flöde, intäkt, kostnad. Den nya prioriteringen bygger på samarbete och helhetssyn vilket leder till en långt effektivare reduktion av "onda" kostnader än vad kostnadsfokusering gör. Problematiken behandlas av Goldratt (1990) som menar att "leda en del av organisationen som ett isolerat kungarike var möjligt så länge kostnadsfokus dominrade, men är omöjligt att fortsätta med när vi inser betydelsen av flöde". Att förändra verksamhetens mätsystem är det mest konkreta sättet att påverka balansen mellan ett horisontellt respektive ett vertikalt perspektiv.

21.3 Att bedriva processbaserad verksamhetsutveckling

Man kan hävda att det i någon mån pågår en processorientering i stort sett i varje organisation. Det kan pågå många olika initiativ för att förbättra verksamhetens processer utan att man fullt ut reflekterat över det eller ser helheten av vad som pågår. Organisationer tenderar att påbörja sin processbaserade verksamhetsutveckling utan att vara fullt medvetna om det eller utan att ta ett formellt beslut om att så ska ske. Ett typiskt händelseförlöpp kan börja med ett projekt som fokuserar på en specifik process t.ex. "tillhandahålla produkter". Den aktuella processen kartläggs och analyseras, vilket genererar ett antal idéer om förbättringar och möjligheter. Dessa genomförs och ger ett positivt resultat vilket i sin tur leder till att processsynsättets användbarhet och välgörande effekter av en majoritet anses vara någorlunda bevisade. I bästa fall kommer frågan om "vad man mer kan göra" underifrån: det uppstår i organisationen en naturlig efterfrågan på en fortsättning. Efter ett tag blir det också uppenbart att de genomförda processförbättringarna kräver ytterligare förändringar för att helt komma till sin rätt. Förändringar av ledningssystem påbörjas, organisationsförändringar planeras och nya sätt att mäta utvecklas. Den processbaserade verksamhetsutvecklingen är igång! Den ena frågeställningen efter den andra dyker upp och snart diskuteras karriärvägar, ekonomisystem, kalkylmodeller, budgetering och huruvida dessa stöder eller motarbetar en fortsatt utveckling mot om inte en fullständig processorganisation, så åtminstone en processorienterad sådan. Tar utvecklingen en sådan riktning så är det positivt – det ena goda resultatet leder till sökandet av nästa. Framgångsrik processorientering föregås av framgångsrik etablering av processledning. Då påvisas nyttan tidigt och stegvis, begreppet process neutraliseras och sökandet efter nya sätt att skapa en processtödjande verksamhet blir naturlig.

Faller inte vinsterna ut efter hand så kan den oplanerade processorienteringen bli mindre angenäm och kännas närmast ändlös. Den ansträngning som processbaserad verksamhetsutveckling kräver kan liknas vid en resa.¹ Många organisationer har påbörjat förändringen med föreställningen att den erforderliga insatsen skulle kunna jämföras med en resa från exempelvis Norrköping till Jönköping. Sträckan är relativt kort och resmålet förefaller vara exotiskt i begränsad utsträckning och i stora drag likna platsen för resans start. Det behövs ingen packning, man ser ingen anledning att studera guideböcker, resan är inte längre än att den klaras av utan förberedelser. Och färdmedlet är självklart en vanlig personbil. När alla passagerare väl är inne i bilen, kan resan börja. Förmodligen har vi tid att stanna på vägen om vi känner för det. Det är visserligen trångt att sitta tre i baksätet, men vad gör det när resan bara tar några timmar? När vi närmar oss Gränna visar det sig att målet inte finns i Jönköping. För att finna det vi söker måste vi resa längre söderut, förmodligen ända till Malmö. Detta orsakar viss frustration bland resedeltagarna. Man hade ju hoppats vara tillbaka på kontoret redan nästa dag för att kunna ta itu med mer konkreta frågeställningar och akuta problem. Dagen har gått och målet har ännu inte nåtts utan man tvingas ta in på hotell. Nästa dag närmar man sig slutligen Malmö efter att bland annat ha införskaffat en lämplig

resegarderob. Problemet är bara att man nu insett att målet faktiskt ligger någonstans i södra Tyskland. Vid det här laget påstår förmodligen någon av passagerarna att detta var vad han förväntat sig redan från början: "vad var det jag sa". Osäkerheten har nu blivit så stor att det³⁹³verkar vågat att i detalj försöka beskriva exakt var målet ligger och vad som utmärker det. Risken är stor att man vänder tillbaka. Kanske planeras ytterligare resor, kanske inte. När en ny resa förs på tal kommer allt fler med ironiska kommentarer. Vilka resultat gav den förra? I åtskilliga offentliga och privata verksamheter kan medarbetarna referera till flera olika processinitiativ som de varit med om eller kanske upplever sig ha varit utsatta för under åren.

Om vi inte fullt ut förstår vad "resan" mot en processorienterad verksamhet innebär är risken stor att vi

- • *underskattar behovet av planering* (utbildning, träning, informationsspridning, utformning av mål och strategier)
- • *väljer fel färdmedel* (använder fel eller bristfälliga metoder och tillvägagångssätt)
- • *färdas med för låg hastighet* (genomför förändringarna med för lågt tempo)
- • *har fel förväntningar på resans längd* (orealistiska förväntningar avseende förändringens omfattning).

Processbaserad verksamhetsutveckling är krävande. Samtidigt som man måste acceptera att den totala insatsen för en organisation är omfattande, och därmed vara utrustad med ett visst tålmod, bör man se till att förändringen drivs med en viss intensitet om målet ska nås inom rimlig tid. Även om förändringsarbetet i sin helhet är stort och långsiktigt måste det brytas ned i fokuserade insatser av projektkaraktär. Implementeringshastigheten är en kompromiss mellan behovet av kulturell harmoni och sannolikheten för att man någonsin ska nå målet.

Med felaktiga och orealistiska förväntningar kommer "resan" nästan garanterat att orsaka frustration och irritation och många kommer att betrakta det som ett bevis för att allt var feltänkt från början och att man snarast bör vända hemåt igen. Men det går inte att bevisa att en slutdestination inte är åtråvärd om man bara reser halva vägen.

Hur åtråvärt är då slutmålet? Det återstår för läsaren att ta ställning till. Med den här boken hoppas vi ha visat att processer, processsynsättet och processbaserad verksamhetsutveckling i första hand *inte* handlar om:

- • detaljer och intresse för hur aktiviteter utförs – utan om helheter och förståelse för vad och varför något ska göras
- • strukturering av rutiner – utan om design av verksamheten och dess aktiviteter i syfte att uppnå värdeaddering för kund³⁹⁴

- standardisering och likriktning – utan om en kollektivisering, strukturering och förädling av individens och organisationens samlade kunskap.
- kontroll och uppföljning – utan om insikt, förutseende och inspirerande vägledning och flexibilitet.

Huruvida detta kommer att stämma överens med verkligheten avgörs till stor del av användaren. Ovanstående speglar egentligen olika sätt att se på vad processbaserad verksamhetsutveckling är och varför man bör sträva efter det och detta är något som var och en måste ta ställning till. Att göra det för att andra gör det eller för att det verkar rätt är inte nog. Bäst blir det när motivet till att processorientera tar sin utgångspunkt i verksamhetens övergripande målbild; processorienteringen blir då ett sätt för verksamheten att utvecklas mot delvis redan uppsatta mål.

21.4 Processbaserad verksamhetsutveckling innebär förändring

De flesta människor är positiva till förändring rent allmänt, så länge förändringen inte "drabbar" dem själva. Det innebär att man kan förvänta sig tröghet i förändringsarbetet, och detta måste man ta hänsyn till i planeringen. Det är viktigt att komma ihåg att vi med förändring inte bara menar exempelvis en ny formell organisationsstruktur (i vilken tröghet ibland inte enbart är skadlig), utan att vi inkluderar allt från paradigmskifte till förändrade attityder, nya kunskaper och färdigheter, förändrat nätverk och förändrade makt-, ansvars- och befogenhetsförhållanden. Det rör sig alltså i högsta grad om reella förändringar. Processorientering innebär ju bland annat en fokusering på helheter, och motsvarande gäller även för själva förändringsarbetet.

Processbaserad verksamhetsutveckling innebär en så betydande förändring att den orsakar problem i sig. En hel del av de problem man kommer att stöta på i arbetet har mer med svårigheterna att förändra i allmänhet att göra än med införandet av en processtödjande verksamhet. För att lyckas med processbaserad verksamhetsutveckling måste man helt enkelt behärska förändringsledarskap.

Kotter (1996) har en välkänd rekommendation med åtta steg för genomdrivandet av väsentliga förändringar. Det finns mängder med litteratur som behandlar förändringsledarskap och Kotters rekommendationer speglar relativt väl det sammanlagda innehållet och har dessutom visat sig vara beständiga mot tidens tand. Uppräkningen bör inte bara ses som arbetssteg eller som en mall utan lika mycket som information om vilka områden som är viktiga att arbeta med för att lyckas med en förändring.**395** Flera av stegen arbetar man med fördel med parallellt snarare än sekventiellt. Stegen är:

- skapa en känsla av angelägenhet
- tillsätta en grupp som leder förändringen
- utveckla vision och strategi

- • kommunicera visionen
- • ge anställda befogenheter och förutsättningar
- • skapa tidiga resultat
- • använda framstegen för att höja tempot
- • förankra det nya i företagskulturen.

Hur kan då dessa rekommendationer relateras till processorientering?

Skapa en känsla av angelägenhet. Det gäller att både skapa lust och engagemang för förändringen och förståelse för varför den behövs. Detta kan göras på olika sätt och hur och vad som ska göras beror mycket på den aktuella företagskulturen. Den kan vara mycket stark, vilket många fått erfara i samband med exempelvis företagssammanslagningar. Känslan av angelägenhet kan vara mer eller mindre svår att etablera på grund av rent interna förhållanden. Till det kommer de skillnader eller problem som finns i omgivningen; konkurrenssituation, marknadsförutsättningar, konjunktur m.m. spelar in. Hinder kan utgöras av att hot saknas, prestationskrav sätts för lågt, fokus ligger på funktionella mål och inte på organisationens prestationer i stort eller att extern återföring saknas eller inte sprids. På något sätt måste en känsla av angelägenhet etableras – om det inte finns någon kris måste man skapa en.

Tillsätta en grupp som leder förändringen. Enstaka personer kan inte förändra en verksamhet även om historieskrivningen många gånger skapar individuella hjältar. Det behövs en styrgrupp med blandad och riktig sammansättning och gemensamma värderingar. Förändringsarbetet kan helt enkelt vara för stort för att helt rymmas i ordinarie ledningsforum. I gruppen bör ledare med tillräckliga befogenheter och egenskaper för att driva en förändring ingå. Andra viktiga gruppmedlemmar är experter från olika delar av verksamheten. Dessa behövs för att man ska kunna fatta riktiga beslut och driva arbetet i rätt riktning.

Utveckla vision och strategi för förändringen. Vision och strategi finns ofta redan för verksamheten. Problemet är många gånger att de inte är speciellt bra eller välutvecklade och än mindre kommunicerats ut i organisationen. Personalen vet ofta inte vilka visioner och strategier (eller mål i olika nivåer)**396**verksamheten har och kan då naturligtvis inte heller arbeta efter dessa. En processorienterad organisation kräver en viss översyn av visionerna, men framför allt en noggrann genomgång av strategier och mål såväl för att anpassa dessa till organisationsformen som för att dra nytta av organisationsformens stora potentialer. I en processorienterad organisation arbetar man mot gemensamma mål på ett helt annat sätt än i en funktionsorienterad organisation. Större förändringar i verksamheten bör relateras till visionen. På så sätt motiveras åtgärder som kanske inte ligger i de berördas intresse på kort sikt.

Kommunicera visionen. Ett vanligt misstag är att man lägger för lite tid på att kommunicera visionen. Att kommunicera visionen innefattar inte bara att sprida den och göra den känd utan också att anpassa budskapet till de olika mottagarna. Visionen ska förmedlas enkelt och om möjligt med hjälp av bilder. Flera kanaler måste användas och budskapet upprepas om och om igen. Man måste även vara observant på att kommunikationen också kan och bör ske genom goda exempel, d.v.s. genom att ledare helt enkelt lever upp till visionen och med sina handlingar visar vad som gäller.

Ge anställda befogenheter och förutsättningar. Olika praktiska hinder måste undanrörjas för att möjliggöra förändringen. Typiska hinder är att det råder vattentäta skott mellan delar av verksamheten som måste samarbeta, att det saknas kompetens hos berörda medarbetare eller att chefer eller andra medarbetare är motsträviga och därmed utgör bromsklossar. De som blockerar förändringen ska obetingat konfronteras. Målet är att varje medarbetare ska "äga" en bit av förändringen.

Skapa tidiga resultat. En omfattande förändring, som processbaserad verksamhetsutveckling kan innehålla, tar lång tid. Det rör sig om år och inte månader. Man kan räkna med att endast de mest hängivna och entusiastiska håller ut även under de perioder framsteg inte ser ut att göras. För alla andras övertygelse är de tidiga resultaten kritiska. Man kan inte ta för givet att framstegen bara kommer; för att vara på den säkra sidan måste man helt enkelt skapa dem. En god tidig framgång är tydlig, otvetydig och en klar följd av de ditintills genomförda förändringarna.

Använda framstegen för att höja tempot. Samtidigt som de tidiga framstegen är kritiska får de inte leda till trygghet och en sänkning av tempot. Man får inte signalera att "jobbet är klart" eller att "vi kan andas ut". Då kommer motståndsrörelsen genast att blomma upp. Det finns alltid de som inte låter sig övertygas, en trångsynt ingenjör som inte förstår varför man ska "fjäkska **397**för kunden", en avdelningschef som försvarar sitt revir, eller en förstockad ekonomichef som tycker att det är löjligt att ge medarbetarna större befogenheter. Dessa personer omvänts aldrig och lämnar inte verksamheten (om de inte tvingas till det). De bara ligger i sin håla och väntar på misslyckanden för att sedan kunna säga "vad var det jag sa". I stället för att föranleda en sänkning av tempot bör de tidiga framstegen användas som "bränsle" för att öka tempot och ge sig på svårare uppgifter.

Förankra det nya i organisationskulturen. När existerande värderingar och normer inte är i harmoni med arbetssätt och metoder, möter de införda förändringarna motstånd. Nya värderingar och attityder måste införlivas i organisationskulturen.

Att förändra kulturen i en verksamhet kräver både kraftfulla åtgärder och tålmod. Medarbetarna måste ha fördelar av det nya sättet att arbeta på och se samband mellan det och det förbättrade resultatet. Att gå från en funktions- till en processorienterad organisation behöver inte bara motiveras av att den senare på många sätt är bättre. Om man under en längre tid fokuserar på vissa frågor och arbetar på ett

visst sätt glöms andra frågor. Nackdelarna med att arbeta på det aktuella sättet försinner inte heller och fördelarna med alternativa arbetssätt missas. Enbart detta kan motivera en förnyelse, d.v.s. en förändring för förändringens skull.

Processbaserad verksamhetsutveckling innebär en rejäl paradox. Behovet av förändring är stort och förändring kräver makt för att komma igång, även om samförstånd och engagemang på sikt är målet. Och vem har makt i den traditionella organisationen? De som varit framgångsrika inom det befintliga systemet och förhärskande paradigmet. Det får anses vara en paradox att de som lyckats i det gamla paradigmet också förväntas ta initiativ till och med kraft införa det nya – en potentat avsätter sällan sig själv.

21.5 Vad krävs för framgångsrik processbaserad verksamhetsutveckling?

Vad krävs då för att man verkligen ska lyckas med processbaserad verksamhetsutveckling? Det kortaste svaret skulle kunna vara: *Betydande insatser – koordinerade av en engagerad, uthållig och kompetent ledning, som utifrån ett processparadigm driver verksamheten mot högre måluppfyllelse*. För den som inte nöjer sig med detta följer en något längre men fortfarande komprimerad diskussion nedan.

För att lyckas med processbaserad verksamhetsutveckling är det viktigt att man:

398

- • *Ser helheten av de förändringar som krävs*. Förändringen mot den processorienterade verksamheten är när den genomförs på ett riktigt sätt i högsta grad mångdimensionell. Det är viktigt att inte bara förstå detta utan också vilka dimensionerna är.
- • *Har tydliga mål*. Många verksamheter har drivit sin processoriering utifrån en stark tro men övertygelse är ingen ersättning för konkreta verksamhetsmål.
- • *Driver utvecklingsarbetet i projektform*. Det är viktigt att planera och genomföra sitt utvecklingsarbete i projektform med allt vad det innebär i form av styrning av tid, resurser m.m. Man måste, som vid allt föränderingsarbete, kunna beskriva var man är och var man vill komma och kunna kvantifiera vägen däremellan.
- • *Eftersträvar konkreta förbättringar*. Att visa på att planen följs är inte nog, arbetet måste drivas mot och leverera reell verksamhetsnytta som uppfattas tidigt och av många.
- • *Skaffar erforderlig kompetens och initierar lärande*. Få organisationer har kompetensen att helt på egen hand genomföra processbaserad verksamhetsutveckling. Detta kan delvis lösas genom förstärkning utifrån men man måste också fundera på hur det egna lärandet främjas och hur kunskapen sprids. En hel del av den kunskap som behövs under projektet behövs också efteråt.

Processorientering är en övning i förändringsledarskap. Genomförandet måste präglas både av förståelse, kommunikation och delaktighet men också av övertygelse, makt och ledning. Samtidigt som stor vikt måste läggas på samförstånd och organisationskulturell harmoni krävs det makt och beslut om visionen någonsin ska bli verklighet. Få lyckas utan att flytta på de som alltför hårdnackat ställer sig i vägen.

Ledningen bör driva på genom ett tydligt, engagerat och kompetent agerande där förändringen tydligt relateras till strategi och övergripande mål. Med engagerat avses inte bara ord utan framför allt handling.

Förändringen kräver en kombination av teoretisk insikt och pragmatism. Det är viktigt att veta hur man bör göra men också att vara beredd att tillfälligt avvika från detta om så krävs. Inget genomförande kommer att vara det andra likt.

Ovanstående är inte avsett att avskräcka. Att göra fel är alltid jobbigare än att göra rätt, även om det för stunden inte känns så. Åtskilliga organisationer har bevisat att det jobbigaste av allt är att använda felaktiga metoder och fel angreppssätt i kombination med felaktiga förväntningar. Förståelse för och medvetenhet om svårigheterna är en förutsättning för att kunna hantera dem.

399

KAPITEL 22

Den processorienterade organisationen

En av ledningens viktigaste uppgifter är att skapa förutsättningar för organisationen att förverkliga dess mål och uppgifter. Senge (1990) ger en bra beskrivning av detta. Om en organisation liknas vid ett stort fartyg, vad motsvarar då VD ombord på fartyget? Senge framhåller att det finns ett flertal alternativa svar som alla kan anses vara riktiga. Vanliga förslag är kapten, styrman eller de mer symboliska motor eller roder. Det finns dock ett alternativt svar som enligt Senge aldrig kommer upp, nämligen att VD också motsvarar fartygets konstruktör. Kaptenen kan skrika sig hes om att båten måste svänga, men om den inte är konstruerad för att åstadkomma detta på ett smidigt sätt hjälper inte detta särskilt mycket. Om fartyget är 100 meter långt men rodret bara 20 centimeter, är uppgiften i praktiken omöjlig. Fartyget har i det fallet ingen ändamålsenlig konstruktion. På samma sätt måste organisationer vara ändamålsenligt konstruerade för att framgångsrikt och effektivt kunna genomföra sina uppgifter. Det är ledningens uppgift att utforma, etablera och utveckla en ändamålsenlig infrastruktur; de är organisationens konstruktörer.

Kapitel 22 behandlar hur en organisationsstruktur kan konstrueras utifrån ett processperspektiv. För att skapa en referensram behandlas inledningsvis också mer traditionella funktionsorienterade organisationers karakteristiska drag, om än översiktligt.

22.1 Traditionella organisationsformer

En organisation är, sett till dess struktur och funktionsduglighet till stora delar ett resultat och en spegling av den omvärld den verkar och har verkat i. Detta är i synnerhet fallet när en organisationsform kommer till, den är ändamålsenlig givet en viss tid och situation. Om organisationsformen inte utvecklas med omvärlden kommer dess relevans att avta. I en tid då den funktionsorienterade organisationen får mycket kritik är det värt att påpeka att även denna organisationstyp var högst relevant då den kom till. Jacobsen⁴⁰⁰och Thorsvik (1998) beskriver hur teorierna utarbetades under industrialiseringens inledningsskede, som utmärktes av tekniska framsteg (till exempel löpande band och möjligheter till massproduktion), en arbetsmarknad med många outbildade (ofta analfabeter) och god tillgång på arbetskraft för företagen samt kulturella värderingar som tillät stora skillnader mellan rika och fattiga. Det är med andra ord inte 200 år eller mer av misslyckad eller felaktig användning vi har bakom oss. Tvärtom var den funktionsorienterade organisationen under åtskilliga epoker en väl fungerande och relevant organisationsform. Man blir dock något fundersam när man betänker vilka antaganden som låg till grund för den *funktionsorienterade och hierarkiska organisationen*:

- • *Det är möjligt att identifiera små specialiserade arbetsuppgifter.* Alla arbetsuppgifter går att bryta ned i väldefinierbara deluppgifter som alltid är desamma. Repetitiviteten är total.
- • *Det finns ett bästa sätt att utföra varje uppgift.* Något behov av anpassning till en specifik situation finns ej. För minsta deluppgift kan ett bästa sätt för genomförandet fastställas.
- • *Personalen saknar eller har ringa utbildning.* Varje deluppgift måste vara enkel och väldefinierad för att vem som helst ska kunna utföra den. I gengäld blir behovet av styrning och kontroll betydande.
- • *Förbättring av varje arbetsuppgift ger förbättring av helheten.* Varje arbetsuppgift kan isoleras och förbättras utan hänsyn till relationer med övriga arbetsuppgifter. Verksamheten kan betraktas som ett mekaniskt system.
- • *Det är chefernas uppgift att tänka.* Verksamheten bemannas med muskelkraft.

Det var sådana förhållanden som gjorde det möjligt för Henry Ford att massproducera och sälja 15 miljoner likadana T-Ford i bilismens barndom. Men antagandena har mycket lite att göra med dagens verklighet. Däremot överensstämmer de till stor del med *byråkratins byggstenar* (se exempelvis Weber, 1947 och 1971):

- • *Opersonliga relationer.* Organisationen är en mekanisk konstruktion och de anställda bör vara lätta att byta ut.

- *Regelstyrning* av arbetet genom standardiserade procedurer och enhetliga principer.
- *Funktionell specialisering* med klar specificering av den enskildes befogenheter och ansvarsområde.**401**
- *Hierarkisk ordning*, säkerställer att alla är underställda och kontrollerade av en överordnad.
- *Befordran efter teknisk kompetens*. Ju bättre man är inom den operativa verksamheten desto mer lämpad är man att leda den. Kändedom om detaljerna är nyckeln till framgångsrik ledning.

Det är antaganden och förutsättningar som dessa som har lett till funktionsorienterade och hierarkiska organisationer. Specialiserade avdelningar sköter sin respektive del av verksamheten. Ett antal överlämningar görs mellan ansvarsområdena innan en uppgift är fullföljd. Det fragmenterade arbetssättet kräver chefer som har till huvuduppgift att leda och utveckla sin egen avgränsade funktion, men därutöver en viss förmåga att koordinera och integrera. Det senare är dock inget som är med som en post i funktionens budget eller som man belönas för.

Avdelningstänkandet ger även tydliga gränser för ansvar och befogenheter och väl definierade vägar för beslutsfattande och informationsspridning. Till vad som av tradition ansetts vara den funktionsorienterade organisationens fördelar, hör att organisationsformen minskar beroendet av individen och att organisationen även är enkel att styra.

Den funktionsorienterade organisationen präglas av en viss tydlighet och trygghet för såväl anställda som chefer. Det råder exempelvis ingen tvekan om vem som är vems chef eller var gränserna för ett ansvarsområde går. Det ses av många som en fördel att den renodlade funktionsorienterade och hierarkiska organisationen är en "one bullet organization"; för att skjuta den skyldige behövs bara en kula. Konceptet är dessutom traditionenligt och välbekant för alla. Den trygghet de anställda känner är dock falsk och finns bara i det interna perspektivet. Överensstämmelsen med omvärlden och den anpassning som krävs förbises. Strukturen bygger på antagandet att människan i allmänhet är oförmögen att utföra mer avancerade uppgifter. Den hindrar därmed också att verksamheten drar nytta av människans initiativkraft, förmåga och kapacitet. Till nackdelarna hör också suboptimering, interna mäktkamper, revirbevakning, bristande kundfokus, byråkrati, långsamma beslut och svårigheten att anpassa organisationen till nya förutsättningar.

Den klassiska organisationen förutsätter en stabil omvärld som ställer ringa krav på förändring och underlättar bestämningen av "det rätta sättet" att arbeta. Den funktionsorienterade organisationsformen anses vara utmärkt för organisationer med stora krav på säkerhet och kontroll, exempelvis en armé.

Genom åren har olika orsaker gett upphov till ett antal varianter av mer eller mindre klassiska organisationsformer som kan förefalla vara alternativ till den renodlat funktionsorienterade. En närmare betraktelse visar dock att de är variationer på samma grundtema, det gäller exempelvis organisationsformer som *divisionsorganisation*¹ och *matrisorganisation*². *Ett annat exempel är projektorganisationen* som i grunden är en tillfällig organisation med uppdraget att lösa en specifik uppgift. Projekt definieras just som en tillfällig organisation med strävan att uppnå ett specifikt och mätbart resultat under en specificerad tidsperiod med en specificerad mängd resurser. Om de specifika uppgifterna är frekvent återkommande eller väsentligt utsträckta i tiden kan dock projektorganisationen i sina huvuddrag bli relativt bestående över tiden. Som vi senare kommer att visa kan den då ha betydande likheter med en processorienterad organisation.

Projektorganisationen är i idealfallet kundfokuserad, flexibel och inte minst tydlig vad gäller sambandet mellan verksamhetens aktiviteter och det kundvärde som skapas. Till problemen hör att medan projekten har en mera tillfällig natur, är linjeorganisationen eller motsvarande permanent, vilket riskerar att medföra att makten stannar där. Kunskapsöverföringen från projekt till projekt brukar också vara problematisk. Likheter mellan olika projekt förbises, medan skillnader framhålls. På grund av projektets tillfälliga natur riskerar de kontinuerliga förbättringarna att bli bristfälliga. Vissa branscher kan sägas vara helt projektorienterade. Exempel på detta är platsbyggande av hus och anläggningar, varv för nybyggnad av fartyg och uppförande av kraftverk. Husbyggnadsindustrin betraktar exempelvis gärna varje objekt som unikt och många gånger är kundfokus bristfullt.

Även om ett byte från den ena till den andra organisationsstrukturen kan vara krävande ur ett förändringsperspektiv, så krävs det inte något paradigmskifte för att skifta mellan de exemplen på organisationsformer som getts ovan. De bygger på samma grundantaganden och bygger alla på den funktionsorienterade organisationen och tron på effektivisering genom kontroll av helhetens delar. Organisatoriska förändringar som ibland beskrivs som dramatiska – exempelvis införandet av en matrisorganisation – är i många avseenden relativt "enkla". För den enskilde individen är földerna dessutom många gånger ringa eller obefintliga. De grundläggande processerna i verksamheten finns kvar oförändrade och styrs och utvecklas utan helhetsperspektiv. Undantaget vad det gäller följer för den enskilde individen finns på chefsnivå, **403**där omorganisationer ofta framställs och upplevs som dramatiska. Omorganisation innebär ju också omfördelning av revir och förändringar i maktstrukturer och social rangordning, inte minst på mellanchefsnivå.

22.2 Den processorienterade organisationens grundstruktur

Förenklat kan man hävda att framtagandet av en organisationsstruktur tjänar två övergripande syften. Det första syftet är att *differentiera*, d.v.s. att särskilja och rikta

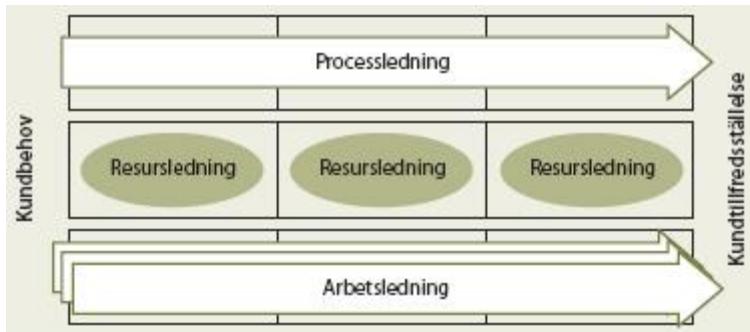
uppmärksamhet mot för verksamheten viktiga och hanterbara ansvarsområden. Hur dessa definieras och avgränsas beror i grunden på vad man vill fästa vikt vid, vilket kan utgå både från aktuella utmaningar och perspektiv på verksamheten men också ifrån tradition, värderingar och vanans makt. I princip innebär detta att område efter område slås fast med motivering "detta är viktigt; här behövs ett dedikerat ansvarstagande och en aktiv styrning mot en målbild – här behövs en chef!" Fortfarande är de olika områdena inte relaterade till varandra utan utgör isolerade öar. Det andra syftet är därför att *integrera* vilket innebär att skapa en helhet genom att relatera de differentierade ansvarsområdena till varandra på ett sätt som gör det möjligt att styra och koordinera de olika områdena.

I kapitel 14.1 diskuterades hur införandet av processägare påverkar ansvarsfördelningen för en i övrigt alltjämt funktionsorienterad organisation. Genom att betrakta verksamheten från sidan, ur ett process- och kundperspektiv, kan man se logiken i att låta en processägare vara ansvarig för hela vägen som en integrerad helhet, från kundbehov till kundtillfredsställelse, medan de funktionsansvariga fortsätter att hantera resurserna och själva arbetet. Om man är beredd att ifrågasätta den funktionsorienterade organisationen och fortsätter att betrakta verksamheten från sidan, så ser man ytterligare möjligheter till att bedriva verksamheten processorienterat. Med utgångspunkt i ett processsynsätt finns det ingen anledning att skilja ut funktioner som ansvarsområden. Genom att använda ett processsynsätt uppstår nya sätt att se på hur ansvarsområden kan differentieras och integreras till en väl fungerande och kundorienterad verksamhet.

Liksom processägaren är ansvarig för hela vägen är det värdefullt att låta någon ha ett samlat ansvar för hela resan. På likande sätt som man talar om *processledning* när det gäller att ta hand om vägen så skulle man kunna benämna ansvarsområdet för resorna med begreppet *arbetsledning*. Låter man resan från kundbehov till kundtillfredsställelse utgöra en helhet och ett ansvarsområde så försinner också funktionerna. Vad som kvarstår av funktionens grunduppgifter efter att processledning och arbetsledning införts är *resursledning*.

404

I figuren nedan visas den principiella ansvarsindelningen för en processorienterad organisation; notera att figuren är långt ifrån något organisationsschema. De överlagrade pilarna för arbetsledning symbolisera att det sannolikt pågår flera resor i en process samtidigt, exempelvis flera projekt i en process för produktutveckling eller flera bygglovsansökningar i en process för hantering av sådana.



Figur 22.1 En processorienterad ansvarsfördelning för väg, resurser och resa.

Till varje ledningsområde kan man knyta roller. För området processledning har den tillhörande rollen processägare redan diskuterats. Den som är ansvarig för resursledning brukar benämñas *resursägare*. En resursägare "äger" en specifik del av verksamhetens resurser, vanligen en grupp av människor med likartad kompetens samt utrustning, verktyg och annat som de behöver i sin del av verksamheten. Ansvaret innefattar att säkerställa att alla individer inom kompetensområdet har en uppgift i en eller flera processer, att vara med och lösa verksamhetens resurskonflikter, att se till att utvecklingsplaner för varje individ etablerats och efterlevs, att rekryteringsfrågor och strategisk kompetensplanering har sin givna plats samt att se till att utrustning och annat är uppdaterade.

Av alla medarbetare i en verksamhet är självfallet endast ett begränsat antal personer processägare (och processledare etc.). Antalet resursägare är sannolikt många fler än processägarna men utgör alltjämt en begränsad skara. Den allt avgörande majoriteten av verksamhetens medarbetare och ledare är helt enkelt engagerade i arbetets operativa genomförande; de tillhör området arbetsledning. Det innebär att det för detta område krävs flera olika roller för att få en fungerande ansvarsfördelning och verksamhet.

I den klassiska funktionsorienterade verksamheten tar individer ansvar för delar av arbetet och vid behov försöker chefer koordinera arbetet till en helhet. Till den processorienterade organisationens grundkoncept hör att **405** det är ett team som tar gemensamt ansvar för arbetet i processen. Att team hör till grundkonceptet innebär att team används för processer där det är möjligt och relevant men inte annars. Ett team är sammansatt av individer på ett sådant sätt att de tillsammans har den kompetens som arbetet i processen kräver. Teamen drar nytta av processtruktur och resurser i kombination för att utföra arbetet i processen. För varje team finns det en *teamledare* som har det yttersta ansvaret för den enskilda resan. Utifrån den struktur och metodik som processägaren tillhandahåller, leder teamledaren den operativa personalen för att lösa dess uppgift och tillgodose kundens behov. Omsatt i praktiken kan rollen som teamledare mycket väl vara omdöpt till något som bättre beskriver vad det handlar om för den specifika processen. Exempelvis brukar den ansvariga för en hel resa genom processen för produktutveckling kallas projektledare. I en del företag finns

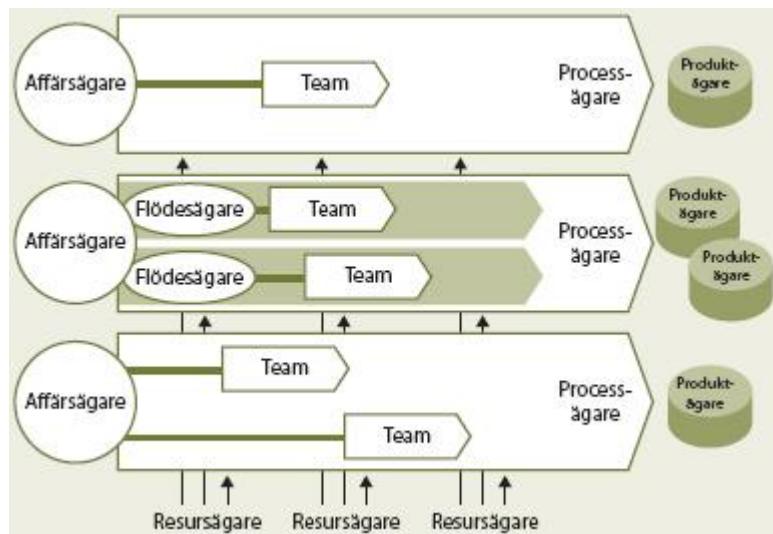
det en orderägare som ansvarar för att alla aktiviteter från order till leverans koordineras och leder till att leverans till kund sker som utlovat.

I en process pågår ofta många parallella resor och antalet resor kan vara stort. Summan av alla resor måste styras och den samordnande rollen för detta benämns **affärsägare**. Till skillnad från processägare och resursägare får man se benämningen affärsägare som ett modellbegrepp som när det implementerats i en specifik verksamhet döps om till något som är relevant där och som relaterar till vilken sorts process och flöde det rör sig om. Den person som äger alla resor i en säljrelaterad process kan helt enkelt benämñas säljchef.

Affärsägaren äger summan av alla resor; den totala prestationen och det ekonomiska resultatet. Affärsägaren har exempelvis rätten att starta eller vid behov stoppa resor. Det är också till affärsägaren som de olika teamledarna rapporterar.

De olika rollerna finns relaterade till varandra i form av en enkel organisationsstruktur i figuren nedan. Figuren är ett exempel och visar en verksamhet med tre processer, där det för var och en finns en processägare. Medarbetarna har en kompetensmässig hemvist i ett av tre kompetenscenter³, och varje kompetenscenter leds av en resursägare. Teamledaren är inte framflyft ensam i figuren utan får ses som en del av ett team.

I figurens översta process sker inte fler resor och är inte antalet team större än att affärsägaren kan koordinera och stödja dem alla i den mån det behövs. Detsamma gäller för den understa processen, även om det där finns flera team. För processen i mitten är antalet resor betydande. För den finns det dessutom två huvudsakliga typer av resor som det finns anledning att särskilja (kanske den ena typen är för leverans av standardprodukter och den andra för kundspecifika produkter). För varje huvudtyp av flöde finns det inte bara ett antal team utan även en flödesägare (även det ett modellbegrepp). Flödesägarna rapporterar till och stöds av affärsägaren.



Figur 22.2 En processorienterad organisationsstruktur.

I figuren finns ytterligare en roll som *kan* behövas, nämligen produktägare. Det är vanligt att man i industrin har produktägare för fysiska produkter men det finns också organisationer som har det för t.ex. ett försäkringserbjudande. Produktägaren vårdar produkten över livscykeln, säkrar dokumentationen av den etc. Vikten av produktägarskap förbises för många processer med ett betydande tjänsteinnehåll. Vilka problem det kan ställa till kan exemplificeras med ett exempel från undervisningsvärlden. Anta att ett universitet har etablerade processer för att både planera och genomföra kurser. För en viss kurs utses en kursansvarig (teamledare) som också samordnar arbetet med de två andra lärarna i kursen (teammedlemmarna). Alla lärarna i kursen har rätt kompetens för undervisningsmomenten och de har också erfarenhet av att genomföra kurser vid det aktuella universitetet. Nu visar det sig dock att det förra året var en kursansvarig som nu har slutat och detsamma gäller en av fjorårets lärare. Stora delar av det undervisningsmaterial som användes förra året har följt med dessa individer när de slutade och kvar finns bara enstaka fragment av kursen. Trots en i övrigt professionellt genomförd kurs var det ingen som betraktade kursen också som en produkt som måste vårdas och utgöra en del av det gemensamma strukturkapitalet.

De olika rollerna och ansvarsområdena som behandlats ovan diskuteras ytterligare både i detta och nästa kapitel. Ett perspektiv man kan lägga på dem alla är på vilket sätt de spelar en roll för att säkra repeterbarheten i arbetet. Vi har berört betydelsen av repeterbarhet och kopplingen till professionalism i kapitel 7. De olika rollerna bidrar till att skapa upprepbarhet i olika avseenden, till stor del i samarbete med processens medarbetare:

- • *Metodmässig upprepbarhet.* Eftersträvas av processägaren genom den processdesign och det tillhörande strukturkapital som han eller hon tillhandahåller. Den metodmässiga upprepbarheten degenererar om inte processens medarbetare tar aktivt ansvar för att följa och ständigt förbättra processen.
- • *Kompetensmässig upprepbarhet.* Utgör en del av resursägarens fokus, men berör naturligtvis också i högsta grad den enskilde medarbetaren då det är denne som besitter kompetensen. I en verksamhet är kompetens i första hand förmågan att effektivt utföra något som behöver göras. Med processernas syften och aktiviteter som utgångspunkt är det möjligt för resursägaren att styra utveckling och vård av den *individuella kompetens* som krävs för god repeterbarhet.
- • *Uppdragsmässig upprepbarhet.* Teamledare, flödesägare och affärsägare bidrar alla till den uppdragsmässiga repeterbarheten om än i varierande grad. I första hand är det teamledaren som gemensamt med teammedlemmarna vårdar den

uppdagsmässiga upprepbarheten som också kan ses som en del av den kollektiva kompetensen.

- *Innehållsmässig upprepbarhet.* Detta är, som tidigare framgått, en del av produktägarens uppgift. För en fysisk produkt är vanligen definitionen av produkten statisk i det korta perspektivet och medarbetaren förväntas inte heller bidra till utveckling av den. I andra sammanhang kan produktägarens situation likna processägarens vad det gäller att värda upprepbarheten. Om man utser en produktägare för kursen som användes i universitetsexemplet tidigare så kommer denne likt processägaren att tillhandahålla ett strukturkapital som förfaller om inte processens medarbetare tar aktivt ansvar för att följa och ständigt förbättra kursinnehållet. Produktägarens roll blir i sådana fall i hög grad samordnande.

Det bör nämnas att den organisation som visas i figuren inte är den enda möjliga. Många olika variationer på samma tema är möjliga, inte minst beroende på verksamhetens storlek. Om det rör sig om mindre processer **408** kan exempelvis processägare och affärsägare vara samma person. Att ha mer än en roll är inte ovanligt i mindre organisationer. Det kan fungera väl så länge respektive roller är klart definierade och personen ifråga är medveten om de multipla ansvarsområdena. Det är också angeläget att det för viktigare beslut är transparent vilken roll som utgör grund för dem.

Man kan beskriva den funktionsorienterade organisationens struktur och principer någorlunda generiskt men besöker man 50 funktionsorienterade verksamheter så finner man självfallet 50 varianter på temat. Samma gäller för det grundkonceptet för den processorienterade organisationen som presenterats här; varje implementering leder till olika varianter. Att göra anpassningar för den egna verksamheten är rätt och nödvändigt. Utmaningen är att göra anpassningar utan att begå våld på de grundläggande idéerna som ligger bakom grundkonceptet och det är därför viktigt att känna till och förstå dessa. Nedan ges därför en beskrivning av skönheten i idén med den processorienterade organisationen:

- *Harmoni mellan styrande och styrd enhet.* I varje verksamhet vill man styra processerna, även om inte alla inser det. Det vi här kallar "styrd enhet" motsvaras av processarkitekturen som illustreras av huvudprocesskartan. För att styra processerna använder man en organisationsstruktur, här benämnd "styrande enhet". Om det är stor skillnad mellan processarkitektur och organisationsstruktur, eller om det rent av råder disharmoni mellan dessa, så får man en svårstyrd verksamhet. Den processorienterade organisationen skapar god harmoni mellan styrande och styrd enhet. Det innebär inte att organisationsstrukturen är en kopia av processtrukturen; organisationsstrukturen påverkas av en rad andra faktorer såsom verksamhetens storlek och geografiska spridning för att ta några exempel. En inte helt ovanlig fråga från traditionalister är om inte den processorienterade organisationen är en oklar och flummig

organisation. En tankeväckande motfråga är om det finns något mer flummigt än en funktionsorienterad organisationsstruktur med dess indirekta och oprecisa styrning av processerna.

- *Balans mellan vertikalt och horisontellt perspektiv.* Den funktionsorienterade organisationen skapar en kraftig obalans mellan vertikalt och horisontellt perspektiv; ett enkelt sätt att påvisa detta är att studera vad som mäts och belönas. En processorienterad organisation är inte ensidigt fokuserad på processer eller fullständigt platt och fri från ett vertikalt perspektiv. En större organisation är dessutom alltid hierarkisk i någon mening men det behöver inte nödvändigtvis präglas sättet att vara. Den processorienterade organisationen skapar dock en långt bättre balans~~409~~ mellan vertikalt och horisontellt perspektiv genom att lyfta fram processer och värdeskapande och exempelvis eliminera funktioner och intresset för dessas måluppfyllelse.
- *Fokus på kompetens.* Begreppet processorienterad organisation riktar faktiskt mer uppmärksamhet mot processerna än önskat och skapar därför också missförstånd om vad en sådan organisation "går ut på" (det är bl.a. därför vi undviker att kalla det för en processorganisation eftersom det är en benämning som missförstår av ännu fler). En processorienterad organisation är inte ensidigt fokuserad på verksamhetens processer även om den är grundad på ett processparadigm. Studerar man egenskaper och fördelar för den processorienterade verksamheten så finner man att begreppet *kompetens* är lika viktigt som begreppet *process*.
- *Hantering av gränssnitt mot omvärlden.* Det kundorienterade sättet att avgränsa processer för också med sig att gränssnitten till omvärlden blir förtydligade, inte bara gentemot kunder utan även mot leverantörer.
- *Balans i fokus mellan framtid och operativ nutid.* I vardagen är alltid resan (d.v.s. det operativa arbetet) i fokus. Resan representerar nuet och åtagandet mot kunder och omvärld. Det är det operativa arbetet som skapar stress, det är resan som måste bli färdig "innan jag går hem idag", "innan fredag", "innan semestern" o.s.v. En stark nutidsprioritering sker vanligen på bekostnad av hanteringen av framtidsfrågorna. I den processorienterade organisationen innebär indelningen i arbets-, resurs-, och processledning att man också skapat förutsättningar för en bättre balans mellan framtid och operativ nutid. Självfallet finns det en operativ vardag för processledning och resursledning men till karaktären är de i huvudsak inriktade på den långsiktiga nyttan. Arbetsledning är däremot inriktad på att hantera de aktuella åtaganden som gjorts mot kunderna. Skulle exempelvis något gå fel i den enskilda resan så kan man något förenklat säga att arbetsledningen ansvarar för de *slumpmässiga felet* och processledning och resursledning ansvarar för de *systematiska felet*.

- *Teambaserat arbetssätt.* Att arbeta i team är förvisso inget nytt eller unikt för den processorienterade organisationen men det förtjänar likväld att räknas som en avgörande del av grundkonceptet. När man lämnar den funktionsorienterade organisationen med smala arbetsuppgifter och chefer som har till uppgift att koordinera och kontrollera så måste man finna en lösning för hur man får en sammanhållen och effektiv resa med kort ledtid och få överlämningar. Antingen behöver man medarbetare som besitter i stort sett all den kompetens som behövs i processen eller så krävs det ett teambaserat arbetssätt. De flesta huvudprocesser, 410 och många andra processer, är så komplexa att några supermänniskor som kan allt i processen knappast finns och den lösning som då står till buds är ett teambaserat arbetssätt som också ger många fördelar. Det fungerande teamet bidrar till att förverkliga processsynsättet genom att exempelvis skapa en bra balans mellan jaget och laget, mellan individuella och kollektiva mål.
- *Samordning och koordinering.* Förutsättningarna för att koordinera och samordna verksamheten för bästa resursanvändning och värdeskapande är goda av flera anledningar. Resurser och kompetens är inte inlåsta i funktioner med målet att säkra dessas framgång utan kan naturligt användas i de processer och sammanhang där de behövs. Medvetenheten om hur arbetets olika delar är integrerade till helheter i form av processer är god. Samordning och koordinering sker mellan processers medarbetare i stället för mellan funktioners chefer. Systemet av processer är tydliggjort och medger god koordinering och samordning även på högre nivå inklusive i förhållande till kunder och leverantörer.

Eftersom detta är en lista om skönheten i idén för en processorienterad organisation så känns det överflödigt att betona att en bärande idé är just fokus på processer. Ämnet processer har dessutom behandlats ur flera olika perspektiv genom hela boken så vilka fördelar ett processfokus ger torde stå klart. Men om den processorienterade organisationen hade kallats något annat så hade det genast varit både rätt och nödvändigt att belysa att processfokus är en del av skönheten i idén. Det hade dessutom varit värdefullt att låta processfokus vara just en av flera fördelar med en processorienterad organisation snarare än den allt överskuggande poängen som riskerar att skymma de andra. Vi hade gärna sett att den processorienterade organisationen hade haft ett annat namn som bättre öppnat för förståelse av en sådan organisationsforms fördelar. Såväl resursledning som arbetsledning för en process är alltjämt försummade områden. Denna brist liksom behovet av att se processer ur ett helhetsperspektiv behandlas vidare i kapitel 23, ett kapitel som också ger perspektiv på ledarskap och medarbetarskap i den processorienterade organisationen.

22.3 Resa, riva eller skapa nya hierarkier?

Den tidigare nämnda boken Riv pyramiderna (Carlzon, 1985) fick stor uppmärksamhet när den gavs ut. Ett decennium senare kunde man köpa boken Res pyramiderna – om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri (Ohlsson och Rombach, 1998). Trots vårt idoga förespråkande av**411**den processorienterade organisationen finner vi det inte speciellt svårt att i stora delar instämma i de argument som förs fram, även om titeln ger intrycket av en bristande tilltro till människan. Bokens budskap är helt enkelt "överdriv inte". Allt är inte svart eller vitt och även den bästa tänkbara idé kräver ett korrekt införande för att nå sin potential.

Resa eller riva? Den som upptäckt att ordet hierarki betyder "helig överhet" blir troligtvis mindre benägen att använda ordet. Det är dock orealistiskt att tänka sig större organisationer utan någon form av hierarki, även om de aldrig får bli heliga. Med tusentals anställda följer rimligtvis någon form av hierarki och detta är sant även med mindre antal anställda än så. Därmed inte sagt att hierarkins roll är traditionell. Om vi i stället för att riva hierarkin väsentligt försvagar den och omdefinierar dess roll, kan den, i den mån den stöder processerna, ha ett värde.

De flesta torde acceptera och förstå problemen och nackdelarna med funktionella silor. Men är det lika lätt att inse vad som bör ersätta dem eller om det över huvud taget är möjligt att gå tillväga på ett annat sätt? Avlärning brukar som bekant vara betydligt svårare än inlärning och ändå är det kring det senare som det forskas i effektiviseringssyfte.

Kan pyramiderna – som en bild av organisationers hierarkiska uppbyggnad – rivas och vad bör i så fall byggas upp i stället? Som framgått tidigare har varje typ av organisation sina för- och nackdelar. Det gäller att hitta den bästa kombinationen. Detta gäller såväl inom som mellan olika typer av organisationer. Problem i eller nackdelar med en viss typ av organisation får inte bara ersättas med andra problem och andra nackdelar i en annan typ av organisation. Att gå från primärt vertikala till primärt horisontella koncept och system får inte innebära att funktionsorienterade silor ersätts med processer, där man i stället för vertikala silor har horisontella rör. Murarna mellan funktioner är då visserligen borta, men helt isolerade processer är inte heller en långsiktig lösning, särskilt med det helhetsperspektiv vi så gärna förespråkar i åtanke.

En av flera troliga konsekvenser av en övergång till en processorienterad organisation är att de ledande befattningarna blir färre, liksom för övrigt traditionella tjänstemän med en i huvudsak integrerande roll också blir. Detta kan naturligtvis skapa en rädsla för att intressanta delar i t.ex. en chefsroll plockas bort. Av olika skäl är vi emellertid övertygade om att det kommer att behövas lika mycket intressant tanke- och utvecklingsarbete som tidigare, dock med den skillnaden att arbetsuppgifterna är spridda på fler personer. Visserligen räknar vi med att effektiviteten i organisationen kommer att öka, men också att organisationen kommer att uppfylla högre krav i bl.a.ekonomiska och tidsmässiga hänseenden och att den kommer att**412**stå betydligt starkare i

konkurrensen. Det är inte bara chefen som ska stå för tänkandet, övriga anställda kommer att få mer varierande och ansvarsfulla arbetsuppgifter. Företagsägarnas och fackens intressen kommer i högre utsträckning att sammanfalla.

En processorienterad organisation löser inte alla problem – vilket för övrigt en funktionsorienterad organisation inte heller gör. Helt oavsett detta är det emellertid väsentligt att kunna ställa de intrikata frågorna. Svaren brukar inte på något sätt vara självklara. Det är lätt att säga att något måste rivas – t.ex. pyramider – men i regel måste det också ersättas med något nytt. Detta nya måste dessutom fungera och fungera betydligt bättre än det gamla, helst från första dagen.

Sammanfattningsvis tror vi inte att pyramiderna helt går att riva, men heller inte att de går att behålla i nuvarande form och skick. Vissa delar måste rivas och ersättas med annat, medan andra delar klarar sig med om- och tillbyggnad.

413

KAPITEL 23

Resurs- och arbetsledning i den processorienterade organisationen

23.1 Processorientering handlar också om resurs- och arbetsledning

Som framgått i föregående kapitel handlar processorientering och processorienterade organisationer inte bara om processer och processägare. För att helheten ska fungera förutsätts också ett nytt sätt att leda och utveckla resurserna, inte minst de humana. Dessutom bygger processorganisationen på ett delvis nytt sätt att leda och genomföra själva arbetet. Det finns med andra ord tre viktiga ledningsområden i processorganisationen – processerna, resurserna och det operativa arbetet, vilket tidigare också berörts.

Alltjämt riktas oproportionerligt stort intresse mot processledning och processägaren när den processorienterade verksamheten kommer på tal. Kanske är det främst ett tecken på att området ännu är i utvecklingsstadiet. Först riktades all uppmärksamhet mot de enskilda processerna och frågor kring hur dessa skulle kunna utvecklas, om än som isolerade öar. Snart blev ansvarsfrågan om kontinuitet aktuell och processägaren placerades i rampljuset. Nästa steg i utvecklingen blev att fokus vidgades till att omfatta systemet av processer, verksamheten i sin helhet och hur denna kan organiseras och utvecklas för att stödja processerna. Perspektivet har därmed utökats väsentligt men vad denna utökning får för konsekvenser för en verksamhet har ännu inte uppmärksammats fullt ut. Så länge man inte har en komplett bild av den processorienterade organisationen, kommer uppmärksamheten att riktas oproportionerligt mycket mot processägaren.

Resursägarens arbete syftar till att frigöra och utveckla den hjärnkraft som finns i organisationen. Att ta tillvara och ständigt utveckla kompetens för fortsatt

konkurrenskraft och utveckling. I detta kapitel kommer vi att visa att resursägarens arbete har en strategisk betydelse som inte står processägarens efter.

Självfallet spelar även teamledare, eventuella flödesägare, och affärsägare en väsentlig roll i den processorienterade organisationen. Det är i den operativa verksamheten som de goda tankarna och intentionerna ska realiseras.**414**Det är där som de möjligheter processägare och resursägare tillhandahåller verkligen tas tillvara och det är där värde för kunden ska skapas. Det är också där som den kollektiva kompetensen skapas.

Processbaserad verksamhetsutveckling handlar om mer än processer och processledning. Det handlar om en integrerad helhet av process-, resurs- och arbetsledning vars delar förenas i en gemensam och tidsenlig syn på medarbetarskap och ledarskap.

23.2 Kompetens – resursägarens fokus

Begreppet kompetens förhåller sig till resursägaren som process gör till processägaren. I båda fallen rör det sig om något som verksamheten måste definiera, fastställa, använda och utveckla. Process och kompetens är begrepp som används för att uppmärksamma immateriella tillgångar som utan medvetna angreppssätt riskerar att förbli illa skötta.

Begreppet kompetens

Kompetens beskrivs ofta som förmågan att tillämpa en kunskap d.v.s. att kunna omsätta kunskaper i handling. Anttila (1999) har operationaliserat begreppet genom att använda betydelsen "förmågan att lösa en uppgift". Kompetensbegreppet fokuserar på relationen mellan människa och arbete. Behovet av medvetenhet om vilken kompetens som behövs idag och imorgon är i processorganisationen stort. Frågan är emellertid inte ny. Sandberg och Targama (1998) menar att Frederick W. Taylor var en av de första som i modern tid visade på behovet av att synliggöra den kompetens som behövs. I sin berömda bok The principles of scientific management (1911) riktar han skarp kritik mot sin tids företagsledningar för att de lät de anställda själva ansvara för sin kompetensutveckling. Inom varje yrkesgrupp utvecklades och överfördes kunskaper och färdigheter antingen muntligt eller så lärdes de in mer eller mindre omedvetet genom personlig observation. Taylor menade att detta var den främsta orsaken till den ineffektivitet som rådde i många organisationer. Genom att den anställdes kompetens aldrig synliggjordes kunde företagets ledning svårigen påverka organisationens effektivitet. Enligt hans synsätt låg potentialen till effektivitetshöjningar snarare hos personalen än hos ledningen. Taylors lösning var hans välkända tids- och metodstudier som enligt vetenskapliga principer skulle synliggöra de anställdas kompetens. Därmed är vi framme vid den bit av historien som är mer allmänt känd och en del av förklaringen till att Taylor ofta fåttstå som symbol för det omoderna och rationalistiska ledarskapet.**415**Även om tids- och metodstudierna inte känns aktuella idag så är det i sammanhanget relevant att deras syfte var att utforma systematiska tränings- och

utvecklingsaktiviteter som möjliggjorde klara förbättringar av de anställdas kompetens, vilket i sin tur medförde större effektivitet hos organisationerna i sin helhet.

Knappast något av allt det innehåll som finns i en organisation tar så lång tid att bygga som kompetens. Hamel och Prahalad (1994) menar att man kan sluta tala om konkurrensfördelar till förmån för kompetensfördelar. Att utveckla en ny produkt är som ett 100-meterslopp. Att utveckla den kompetens som krävs för produktutvecklingen kan snarare liknas vid ett triathlon. Den kompetens som krävs för att betjäna framtidens marknader måste ofta börja utvecklas långt innan marknaden verkligen existerar.

De kunskaper och färdigheter som en person utvecklar är inte isolerade från personens förståelse av sina arbetsuppgifter. Ett antal studier (se Sandberg och Targama, 1998) har visat att personer aldrig utför ett "objektivt givet" arbete, utan alltid ett "förstått" arbete. Att arbetet alltid är förstått innebär att de kunskaper och färdigheter som en person använder sig av i utförandet alltid är relaterade till arbetet genom personens förståelse av arbetet. Förståelse är grunden för mänsklig kompetens avseende arbete. Det är en persons förståelse av arbetet som formar, organiserar och utvecklar dess kunskaper och färdigheter till en specifik kompetens i själva arbetsutförandet. Hög kompetens förutsätter god förståelse. Förståelse är inte nödvändigtvis detsamma som lång erfarenhet. Detta perspektiv innebär ansvar för såväl processägare som teamledare att indirekt bidra till den enskilde anställdes kompetensutveckling även genom att öka förståelsen av det arbete som ska utföras. Tillika byggs den kollektiva kompetensen upp när olika personer samverkar med varandra och tillsammans utför ett arbete. Lärande är i stor utsträckning en social aktivitet.

Till skillnad från många andra tillgångar ökar värdet på kompetens ju mer den används. Medan individens och till viss del teamets kompetensutveckling planeras av resursägaren är realiseringen av planerna ett ansvar som faller även på övriga ledare. Kompetensutveckling sker inte endast vid speciella utbildnings- eller träningstillfällen. Kompetens byggs i allt väsentligt i vardagen och i endast ringa omfattning vid olika utbildningar. Detta belyses av den så kallade 70-20-10-regeln som myntats av Charles Jennings. Med denna regel avses att 70 procent av lärandet sker i vardagen genom praktisk tillämpning, att man utför sitt jobb och reflekterar över det. Tjugo procent kommer från interaktionen med andra människor som innebär feedback, coachning eller mentorskaps. De sista 10 procenten kommer från formella tränings- eller utbildningstillfällen. Andra har visat liknande resultat, att 41680% av lärandet är informellt och 20% formellt. Den ständiga interaktionen och diskussionen i teamet är en betydelsefull del av individens kompetensutveckling. Kompetensutveckling är en ofrånkomlig del i allt ledningsarbete. När ledare påverkar medarbetarens förståelse av sitt arbete påverkar de samtidigt individens kompetensutveckling och därmed dennes sätt att utföra arbetet.

Att endast 10% av kompetensutvecklingen kommer från formella utbildningssituationer betyder inte att dessa kan tas bort. Det kan vara just dessa 10% som möjliggör att de andra 90% blir effektiva.

Organisationens kärnkompetens

Hamel och Prahalad (1990) liknar en diversifierad organisation vid ett träd. Själva stammen och de kraftigaste grenarna är företagets produktnischer, de smala grenarna är produktsegment och bladen slutprodukter. Rötterna som tillför näring och stabilitet är kärnkompetensen. På samma sätt som det inte går att se trädets styrka bara genom att se på bladen, är det svårt att se konkurrenternas styrka om man bara tittar på slutprodukterna.

Av strategiska skäl måste en organisation fokusera på sina kärnkompetenser. Vad är då en kärnkompetens? För att en kompetens ska vara att betrakta som kärnkompetens måste den uppfylla följande tre kriterier. Den ska:

- • skapa kundvärde – utgöra ett väsentligt bidrag till kundvärdet
- • differentiera – kunna särskiljas från konkurrenternas
- • vara expanderbar – innebära möjligheter i form av nya produkter och marknader.

Barney (1995) för ett liknande resonemang och menar att en verksamhets förmågor är av stor betydelse om de är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera. Bygger förmågan på exempelvis medarbetarnas goda och gränsöverskridande samarbete så blir förmågan synnerligen svårkopierbar. Kärnkompetensen är en avgörande konkurrensfaktor. Den är inte liktydig med vetande utan det unika i en organisations kärnkompetens är den gemensamma förståelsen.

Den organisation som identifierar sina kärnkompetenser kan ta ställning till ett antal kritiska framtidsfrågor, se figur 23.1. Samtliga resonemang bygger på idén att "för att få en rimlig del av framtiden krävs tillgång till en rimlig del av kompetensen". Figuren framhäver fyra frågor:

417

- *• Hur kan existerande kompetens bättre tillvaratas på befintliga marknader?* Kan marknadspositionen stärkas ytterligare genom ett bättre tillvaratagande av befintlig kompetens? Används rätt befintlig kompetens i mötet med kunden?
- *• Vilka nya kompetenser krävs för att försvara och vidga befintliga marknader?* Vilka nya kompetenskrav måste tillgodoses för att kunna serva befintliga marknader i framtiden?

- *Vilka produkter kan skapas genom kreativ användning av befintlig kompetens?* Kan befintlig kompetens användas i helt andra sammanhang för nya produkter? I många organisationer försvåras debatten kring denna fråga av att man de facto inte har lyckats identifiera sina verkliga kärnkompetenser. Det resonemang och den klarsynthet som krävs saknas ofta. Här kan man dra en parallell till den karriärutveckling en del militärer genomgått då försvaret minskats. Vilken kompetens har en avskedad officer? En beskrivning är att en officer är utbildad i att handha vapen, "ha ihjäl folk" etc. En annan beskrivning är att en officer är kompetent inom områden såsom teamutveckling, personalledning etc. Först när man ser det senare perspektivet är det möjligt att se en officer som en potentiell personalchef eller rektor vilket i praktiken inte är en ovanlig lösning för före detta officerare. Likartad "karriärutveckling" kan även organisationer uppnå om kärnkompetensen är förstådd.
- *Vad krävs för att vara med på framtidens mest åtråvärd marknader?* En förvisso spännande fråga men för de flesta organisationer kanske inte den viktigaste eller mest relevanta. Att byta både marknad och kärnkompetens innebär en omfattande transformering av verksamheten.

Tabellbeskrivning

Figuren är en två gånger två matris där raderna representerar marknad och kolumnerna kärnkompetens. Första kolumnen representerar existerande och andra ny. Första raden representerar existerande och andra ny.

	Ny	Vilka nya kompetenser krävs för att försvara och vidga befintliga marknader?	Vad krävs för att vara med på framtidens mest åtråvärd marknader?
Kärnkompetens	Existerande	Hur kan existerande kompetens bättre tillvaratas på befintliga marknader?	Vilka produkter kan skapas genom kreativ användning av befintlig kompetens?
	Existerande		Ny
		Marknad	

Figur 23.1 Frågeställningar kring kärnkompetensernas användning och utveckling (källa: Hamel och Prahalad, 1990).

418

En fokusering av kärnkompetenserna är en klar framgångsfaktor för långsiktig överlevnad. Omvänt pekar Hamel och Prahalad på ett antal faror med att ignorera kärnkompetenserna:

- • minskade möjligheter till tillväxt då potentialer ej uppmärksammades
- • svårigheter att allokerat kompetenser där de behövs
- • fragmentering av kompetenser
- • ökat beroende av extern kompetens
- • utebliven investering i nya framtida kärnkompetenser
- • överraskningar från nya aktörer med annan kompetens
- • att kärnkompetens försvinner när delar av verksamheten avyttras.

För den processorienterade verksamheten är det lika viktigt att förstå sin kärnkompetens som sina kärnprocesser (d.v.s. huvudprocesser).

23.3 Resursägarens övergripande ansvar och roll

Resursledning i processorganisationen

Begreppet resursägare introducerades under 1990-talet. I litteraturen diskuterar Jacobson m.fl. (1995) och Ljungberg (1998) idén om att ha resursägare. Viktiga förtydliganden finns i ett examensarbete av Rue Hallén (2002). Samtidigt som det finns en rad organisationer som använder rollen, både för process- och projektbaserade verksamheter, är rollen inte särskilt väl beskriven. Relativt sett är processägarrollen mycket väl beskriven jämfört med resursägarrollen.

Resursägaren har det långsiktiga ansvaret för kompetens och resurser i form av människor, maskiner, utrustning, informationssystem eller annat nödvändigt. Tekniskt uttryckt arbetar resursägaren med planering, underhåll och utveckling av de resurser han ansvarar för. Helt andra färdigheter krävs för att ha hand om människor än för att hantera maskiner. Skilda typer av kunskaper och färdigheter krävs också för att leda människor med skilda typer av kompetens, vilket gör det naturligt för en organisation att ha flera resursägare. Hammer talar om att människor tillhör olika "centres of excellence". Detta gjorde han redan 1996 men lade sedan tyvärr inte mycket möda på att beskriva idéerna vidare.

Det är resursägaren som anställer personal. Det betyder att den anställda har en långsiktig relation med resursägaren snarare än med processägaren eller

teamledaren. Man kan säga att en process mer eller mindre köper de resurser den behöver.

419

Det råder inga tvivel om att processägaren är betydelsefull för processorganisationen. Bakom detta är det ofta upplevs som att processägaren är den som får både makten och härligheten. Är man inte processägare har man vare sig ett speciellt betydelsefullt eller intressant arbete. Många uppfattar det som att resursägaren får ta hand om personal och personalfrågor men inte presterar någonting i sig och därfor är av ringa värde. Det är en ståndpunkt som just tar sin utgångspunkt i det traditionella paradigmet. Med lite mera insikt om resursägarrollen blir det inte så självklart vem som är mest betydelsefull eller har det intressantaste jobbet, om detta nu skulle uppfattas som en viktig fråga.

Resursägaren ska tillhandahålla medarbetare med bästa möjliga kunskaper och färdigheter. Resursägarens roll är intimt förknippad med begrepp som medarbetare, kunskap, kompetens, lärande och lärande organisation vilket gör att rollens strategiska betydelse inte står processägarens efter. Med tanke på att den typiske resursägaren i huvudsak har hand om människor är kompetensägare ett alternativt begrepp.

En struktur för resursägarens uppgifter

Resursägaren ser ytterst organisationen som en portfölj av viktiga kompetenser. Detta synsätt leder till en rad olika arbetsuppgifter för resursägaren. Liksom vad gäller processägarens uppgifter finns det stora skillnader i karaktär mellan de olika uppgifter som resursägaren har ansvar för. Medan vi valde att göra en horisontell indelning av processägarens uppgifter – utifrån strategisk, taktisk och operativ nivå – är det mera relevant att i första hand indela resursägarens uppgifter vertikalt. Att denna indelning är lämplig beror på att resursägaren ansvarar för tre relaterade men förhållandevis olika områden:

- *Kompetensutveckling.* Innebär att se till verksamhetens nuvarande och framtida kompetensbehov, att fastställa vilka olika behov av kompetens organisationen har på kort och lång sikt. En del av svaret ges av processernas nuvarande och framtida utformning. Parallelt kartlägger man den befintliga kompetensen. Genom att jämföra kompetensbehov med faktisk kompetens får man en god utgångspunkt för planering av kompetensutvecklingen, både kvalitativt och kvantitativt. Mera operativt innebär denna del av resursägarrollen planläggning och styrning av den enskilde medarbetarens utveckling. Det innebär då också att fördela operativt arbete och kompetensutveckling, att fungera som stöd och mentor och att ge feedback på prestation och utveckling.**420**
- *Resursallokering.* Innefattar dimensionering och allokerings av resurser, att se till nuvarande och framtida personalbehov. Resurser måste fördelas till

verksamhetens processer, både på lång och kort sikt. Resurserna kan principiellt vara både interna och externa, alla är inte nödvändigtvis anställda i verksamheten. Till den dagliga hanteringen räknas till exempel hantering av akuta resursbrister och olika prioriteringar.

- *Personaladministration.* På resursägarens bord ligger också ett antal frågor som traditionellt hanteras av chefer med personalansvar och delvis av verksamhetens centrala HR-enhet. Hur arbetsfördelning mellan resursägaren och HR-enheten ser ut kan variera från verksamhet till verksamhet. Lokala HR kan delvis innefatta de arbetsuppgifter som en personalavdelning traditionellt hanterar – löneförhandlingar, rekrytering, uppsägningar, hantera personliga frågor etc.

Inom respektive område är det sedan möjligt att göra en horisontell indelning efter strategiska, taktiska respektive mera operativa arbetsuppgifter.

Den horisontella indelningen av processägarens arbetsuppgifter utgör också grund för delegering och arbetsfördelning, exempelvis genom att en processledare tar hand om de taktiska och operativa arbetsuppgifterna. På liknande sätt bör den vertikala indelningen av resursägarens uppgifter vara utgångspunkt vid ett eventuellt behov av att fördela arbetet för en resursägare. Det innebär med andra ord att exempelvis kompetensfrågorna och allokeringsfrågorna vid behov kan hanteras av olika personer.

Resursägarrollen kräver ett betydande samarbete med andra roller, främst de som hanterar själva arbetsledningen. Om man beaktar 70-20-10-regeln så inser man att medan kompetensutvecklingen kan planeras och i hög grad styras av en resursägare så genomförs den i väsentlig utsträckning i den dagliga operativa verksamheten.

Kompetenscenter – verksamhetens talangpool

En viktig fråga man bör ställa i en processorganisation är hur man ska tillvarata och utveckla den specialistkompetens som kanske hade en mer naturlig plats i den funktionsorienterade organisationen. Hur ska en specialist kunna dra nytta av sina kollegors arbete och utbyta idéer och erfarenheter med dessa kollegor om han eller hon är knuten till en eller flera processer?

Ett sätt att hantera problemet är att skilja på personens organisoriska hemvist och fysiska dagliga placering. Det operativa arbetet utförs i processen medan utbildning och erfarenhetsutbyte drivs från och i viss mån sker i **i421**ett så kallat kompetenscenter. Ett kompetenscenter är inte en fysisk plats utan snarare en virtuell samlingspunkt för personer med liknande kompetens. Man skulle en aning generaliserat kunna säga att kompetenscentret är vad som finns kvar av de gamla funktionerna när det operativa arbetet tagits bort. I en traditionell industriell verksamhet är exempelvis konstruktion, försäljning, marknadsföring och produktion tänkbara kompetenscenter.

Kompetenscentret kan ses som en talangpool eller kunskapsbank från vilken personal fördelas ut till de olika processerna. Varje kompetenscenter leds av en resursägare. Centrets uppgift är att förse processerna med bästa möjliga resurser. Det utförs alltså *inte* något operativt arbete i kompetenscentret. Detta utförs fullt ut i processerna. I centren utbildas, stöttas och utvecklas personal för att möjliggöra ett effektivt arbete i processerna. Konstruktörer utvecklas i konstruktionscentret, säljare i försäljningscentret o.s.v.

Skillnaden mellan ett kompetenscenter och de gamla funktionerna förtjänar att förtydligas. Om konstruktionsavdelningen producerade konstruktioner och ritningar, producerar konstruktionscentret i stället konstruktörer – som i sin tur utför konstruktions- och ritningsarbetet i de olika processerna.

Kompetenscenter är ställen där medlemmarna kan lära sig mer om nya verktyg och tekniker, vilket kan hjälpa dem att förbättra prestationerna i processteam. Dessa center kommer också att fungera som kommunikationskanaler där medlemmarna kan diskutera olika erfarenheter från sitt arbete. Det är en väsentlig skillnad mellan medlemmarnas roller i kompetenscenter och i processteam. Prosessteamet arbetar med uppgifter av kortsiktig karaktär i syfte att tillfredsställa kunden medan kompetenscenter arbetar med långsiktig utveckling för att tillfredsställa de anställda. Om en person byter processteam har han eller hon bytt arbete. Om personen i stället flyttar från ett kompetenscenter till ett annat har han eller hon skifftat karriär.

När en verksamhet går från en funktionsorienterad organisation till en processorienterad organisation, blir det ofta naturligt att definiera kompetenscenter som överensstämmer med de gamla funktionerna. Efterhand som de anställda vänjer sig vid det nya sättet att se på verksamheten kan det vara lämpligt att ändra benämningarna på centren så att de i högre utsträckning speglar respektive centers syfte och kompetens. Inom både exempelvis försäljning och marknadsföring finns det troligtvis personer med liknande kompetens, d.v.s. som kan interagera med kunden, identifiera kundens behov och presentera lösningar på kundens språk. Den underliggande kompetensen skulle i ett sådant fall bättre kunna beskrivas som "kundinteraktion". Detta skulle också kunna vara ett lämpligt namn på det aktuella kompetenscentret. På motsvarande sätt skulle exempelvis "teknisk design" vara ett bättre namn än konstruktion i ett annat sammanhang.

422

23.4 Team och teamledare – processens användare

Den processorienterade organisationen förutsätter att det operativa arbetet till stor del bedrivs i team. Begreppet team används ibland lite slarvigt som beteckning på en grupp individer som arbetar på samma ställe. Att vara ett team innebär dock mycket mer än att arbeta i grupp.

Ett team är en speciell sorts grupp som kännetecknas av att dess medlemmar arbetar tillsammans, integrerat, engagerat och mot ett väl definierat gemensamt mål.

Den främsta drivkraften bakom införandet av team är ofta att försöka få fram det mervärde som ett väl fungerande team kan skapa. Genom att sammanföra personer med olika kompetens i ett team, kan de inspirera varandra att tänka i nya banor och finna nya lösningar så att teamets totala resultat överstiger summan av de individuella prestationerna.

Att bedriva arbetet i team är inte unikt för den processorienterade organisationen. Fler och fler organisationer, även sådana med strikt funktionsorienterade organisationsstrukturer, har infört ett mer teambaserat arbetssätt eftersom de funnit att teamarbete i många fall erbjuder ett antal fördelar jämfört med individuellt arbete. I den processorienterade organisationen är dock teamarbete en del av grundlösningen, även om lämpligheten måste bekräftas process för process innan team införs. Anledningarna till att team tillhör grundlösningen är flera:

Den processorienterade organisationen kräver helhetssyn. Att arbeta i en process innebär att man har ansvar för en naturlig helhet, från kundbehov till kundtillfredsställelse. För att förstå hur hela processen fungerar krävs kunskap som ofta är spridd på flera organisationsmedlemmar.

I den processorienterade organisationen blir uppgifterna mer omfattande. Den snabba omvärld de flesta verksamheter idag befinner sig i gör det omöjligt för en person att ensam hinna med alla processens uppgifter. Det blir därför nödvändigt att arbeta i team där individerna får ansvar för att tillsammans utföra ett stort antal aktiviteter.

I den processorienterade organisationen blir arbetsuppgifterna mer komplexa. Det är ofta svårt för en person att vara duktig på allt. För att klara av alla processens uppgifter krävs färdigheter som ofta är spridda på flera olika individer i organisationen.

Teamledaren är som tidigare beskrivits den person som ska kombinera den av processägaren tillhandahållna processtrukturen och de av resursägarna tillhandahållna resurserna för att skapa processens resultat. Arbetet i processen utförs i olika processteam som teamledaren ansvarar för.

Det kan självfallet finnas flera olika teamledare i en process, eventuellt specialiserade på olika typer av flöden (resor) utmed processen. Vilka typer av flöden man väljer att fokusera i en viss process beror som tidigare berörts på hur man segmenterat sina kunder och produkter.

Teamledarens uppgifter kan delas in i tre huvudkategorier:

- att utforma teamet
- att leda och utveckla teamet

- att utveckla individuell och kollektiv kompetens.

De tre uppgifterna behandlas mera utförligt nedan.

Att utforma team

Förutsättningarna för team i olika processer kan variera väsentligt. Design av effektiva team tar sin utgångspunkt i tre viktiga parametrar:

- uppgiftens karaktär
- teammedlemmarnas kompetens och personliga egenskaper
- teamets rollstruktur.

Grundtanken är att uppgiftens karaktär ska ligga till grund för hur olika roller i teamet definieras, hur samarbetet i teamet bör gå till och hur arbetet i teamet ska koordineras. Det är därför viktigt att teamledaren har kunskap och förmåga att karakterisera typen av uppgifter teamet ska arbeta med. Sannolikt måste affärsägaren och en eventuell flödesägare bistå i eller till och med driva detta arbete.

Enkla och väldefinierade uppgifter lösas ofta bäst med hjälp av enkla och väldefinierade strukturer där varje teammedlem har ett specifikt ansvar. Teamet leds via direkt ordervgivning och koordinering sker genom förutbestämda regler och planer. Komplexa uppgifter kräver mer komplexa teamstrukturer med flexibla roller, ledning genom mål och koordinering genom frekvent ömsesidig kommunikation mellan teamets medlemmar.

När teamledaren har definierat uppgiftens karaktär kan hon eller han skapa en teamorganisation som kan hantera uppgifterna på ett effektivt sätt. Oavsett vilken organisationsstruktur som väljs, är det viktigt att beakta vilka personer som ska arbeta tillsammans i teamet.

Alla mänsklig kan inte arbeta effektivt tillsammans. Personer som har väldigt olika synsätt och beteenden kan ha svårt att komma överens och **424**communicera med varandra, vilket kan leda till konflikter och missförstånd. Å andra sidan kan en sammansättning av personer som är för lika leda till att teamet blir trångsynt eller att det uppstår en intern konkurrenssituation mellan individer som vill göra samma sak. Det är därför viktigt att teamledaren finner rätt sammansättning av individer i teamet, d.v.s. att hon eller han skapar ett balanserat team. Detta kräver en god dialog med resursägaren – teamledaren bestämmer inte teamets sammansättning på egen hand.

Vissa personer är t.ex. *uppgiftsfokuserade* och koncentrerar sig på att driva arbetet i gruppen framåt för att lösa en specifik uppgift. De uppgiftsfokuserade personerna lägger mycket kraft på att definiera mål, ta fram och bearbeta information, utveckla lösningar, dokumentera och呈现出 arbetet etc. Andra personer är mer *relationsfokuserade* och koncentrerar sig därför mer på att skapa en trevlig atmosfär

i teamet. Dessa personer lägger i stället sin kraft på att uppmuntra andra, hantera problem och konflikter etc. Ett effektivt team har en väl balanserad sammansättning av personer med olika fokus. Personerna kan då både agera som sig själva och som en del i teamet.

Lind och Skärvald (1997) har med utgångspunkt i teams rollkonstellationer, samordning och samarbetsformer definierat tre olika sätt att organisera team:

- • rolldifferentierade team
- • rollintegrerade team
- • rollkompletterande team.

Kännetecknande för rolldifferentierade team är att teammedlemmarna har specialiserade roller, att arbetsmomenten ofta utförs sekventiellt samt att styrning och koordinering ofta sker genom direkt ordergivning eller standardisering.

Ett exempel på ett *rolldifferentierat team* är ett operationslag inom sjukvården. I ett sådant är varje medlem specialist inom sitt område och har en väl definierad uppgift som inte passerar gränsen för andras ansvarsområden. Varje individ vet vad som ska göras och det finns därför inte något stort behov av kommunikation mellan medlemmarna. Varje individ är lätt att byta ut mot en annan med samma kompetens men samtidigt kan teamet inte fungera om någon medlem saknas eftersom man inte kan "täcka upp" för varandra. Fördelarna och nackdelarna med ett rolldifferentierat team blir därmed uppenbara: hög grad av specialisering innebär hög effektivitet och låg flexibilitet inom teamet.

Behovet av en teamledare som leder det dagliga arbetet är litet i ett rolldifferentierat team. Teamledarens uppgift blir i stället att säkra att det finns **425** personer i alla roller i teamet och att reglerna för hur man ska arbeta är effektivt utformade.

I det *rollintegrerade teamet* är rollerna fortfarande specialiserade men till skillnad från i föregående teamtyp krävs det mer samarbete och koordinering av medlemmarna under arbetets gång. Behovet av samspel kommer av att arbetsmomenten ofta sker parallellt och av att de är beroende av varandra. Beroendeförhållandet mellan arbetsmomenten innebär att det är viktigt att man arbetar som ett team och inte bara *i* ett team.

I det rollintegrerade teamet har varje medlem en specifik kompetens och en speciell uppgift, men för att lösa den krävs betydande samarbete med teamets andra medlemmar. Det finns därför ett större behov av kommunikation, samarbete och en väl fungerande personkemi i det rollintegrerade teamet. Teamets uppgifter är inte lika standardiserade som i det rolldifferentierade teamet utan medlemmarna måste anpassa sig till nya situationer och komplexa uppgifter.

Exempel på ett rollintegrerat team är räddningstjänstens utryckningsteam. Den bestämda platsen i utryckningsfordonet innebär att brandmannen direkt vet vad som ska göras vid ankomsten till en brand. Föraren ska t.ex. ordna bilens vattenförsörjning, rökdykarna ska koppla slangarna från bilen, räddningsledaren ska rekognosera branden etc. Under släckningen har varje person ett eget ansvarsområde men det är nödvändigt att arbeta tillsammans och det är aldrig möjligt att med säkerhet veta vad som kommer att hända nästa. Vid stora olyckor är det också vanligt att räddningsledaren behöver omfördela uppgifterna efterhand vilket innebär att individen får lämna sin ursprungliga uppgift och ta itu med en annan. Räddningsledaren har ett stort ansvar för ledning och koordinering av insatsen men den främsta drivkraften och styrmekanismen för arbetet är att alla i teamet har ett tydligt definierat och gemensamt mål, att rädda personer som skadats i en olycka eller att släcka en brand.

I ett rollintegrerat team krävs att teamledaren tar en mer aktiv del i att leda och koordinera det dagliga arbetet. Teamledaren behöver se till att teammedlemmarna har den information de behöver, att samarbetet teammedlemmarna emellan sker friktionsfritt och att teamet har klara och tydliga mål att arbeta emot.

Det *rollkompletterande* teamet kännetecknas av att varje medlem har en specialiserad roll men också kan rycka in och utföra andra teammedlemmars uppgifter om detta skulle behövas. Arbetet i teamet kännetecknas därmed av flexibilitet och improvisation vilket förutsätter ett mycket nära samarbete mellan medlemmarna. Intensiv kommunikation och god personkemi inom teamet blir avgörande för det rollkompletterande teamets prestationer.

426

I det rollkompletterande teamet arbetar medlemmarna ännu tätare tillsammans än i det rollintegrerade teamet. Det blir svårt att definiera klara ansvarsområden eftersom alla i teamet har ansvar för resultatet. *Vad* som görs blir därmed viktigare än *vem* som gör det. Om någon medlem faller ifrån är det upp till de andra att rycka in.

Ett exempel på ett rollkompletterat team är ett litet jazzband som "jammar" fram musiken. Framträdanden sker nästan alltid utan noter och dirigent och det är upp till varje medlem att se till att helheten låter bra. När någon spelar solo lägger de andra sig i bakgrunden för att ta över när soloprestationen är klar. På så sätt växlar initiativet mellan medlemmarna under låtens gång och det är i slutändan svårt att säga vem förtjänst det är att musikstycket låt bra. Ett bra slutresultat beror helt på hur de olika medlemmarna fungerar tillsammans och det kräver att alla strävar åt samma håll. Det fungerar inte om en person vill spela blues och en annan vill spela salsa. Det krävs också att alla är överens om ett antal för framförandet grundläggande förutsättningar, exempelvis tonart, inledning, avslutning och former för samarbetet.

I det rollkompletterande teamet är teamledarens roll att definiera de övergripande ramarna och att ge teamet rätt förutsättningar samt att skapa en vision om vad teamet kan åstadkomma. Teamledarens inflytande över det dagliga arbetet är dock marginellt.

För att utforma effektiva team krävs alltså att man tar hänsyn till vilken karaktär teamets uppgift har, teammedlemmarnas kompetens och personliga egenskaper samt att man skapar en ändamålsenlig rollstruktur i teamet. Detta kräver i sin tur att teamledaren söker svaren på ett antal frågor (Lind och Skärvald, 1997):

- • Vad kännetecknar uppgiften?
- • Kan uppgiften brytas ned i fasta delmoment med en viss ordningsföljd, eller måste alla arbeta tillsammans från början?
- • Kan teammedlemmarnas roller tydligt avgränsas, eller måste medlemmarna aktivt engagera sig i teamet?
- • Är teammedlemmarna lätta att byta ut eller krävs det en hög grad av samträning mellan enskilda individer?
- • Hur viktig är personkemin för teamets prestationsförmåga?

Flera av frågorna kräver god förståelse för den aktuella processen för att kunna besvaras. Utifrån svaren på frågorna kan teamledaren utforma en för teamets uppgift ändamålsenlig teamstruktur. Valet av teamutformning ställer olika krav på teamledarens agerande. En sammanställning av skillnaderna mellan de olika teamtyperna visas i bilden nedan.

427

Tabell 23.1 Skillnader mellan rolldifferentierade, rollintegrerade och rollkompletterande team (källa: Lind och Skärvald, 1997).

Tabellbeskrivning

Tabellen har två kolumner: organisationsdimensioner och teamtyp. Teamtyp har tre underkolumner: rolldefinierat, rollintegrerat samt rollkompleterat.

Organisations-dimensioner	Teamtyp		
	Rolldifferentierat	Rollintegrerat	Rollkompletterat

Relationer och rollkonstellationer	Sekventiella relationer – arbetar seriellt, oberoende och differentierat	Samarbetsrelationer – arbetar parallelt, delvis beroende och integrerat	Ömsesidiga relationer – arbetar parallelt, tätt beroende och kompletterande
Information om spelregler och spelsituation	Från regelverket – oberoende av varandra	Från teamledaren	Från varandra
Arbetsnormer	Gör ditt jobb på ett bra sätt	Gör ditt jobb och samspela på ett bra sätt	Gör ditt jobb och samspela, täck upp och var beredd på ständiga anpassningar
Krav på kommunikation/samträning	Begränsade	Viktiga	Mycket viktiga
Ledningsuppgifter	Ange laguppställning – byta ut spelare	Matchplanering – snabba omdisponeringar	Påverka flytet i matchen – integrerare
Uppföljning och belöningssystem	Individuella	Både individuellt och kollektivt	Kollektivt – genuin lagprestation
Flexibilitet	Låg – men hög utbytbarhet	Hög – men relativt lite utrymme för improvisation	Mycket hög – men höga krav på personkemi

Att leda och utveckla team

I en processorienterad organisation är användningen av tvärfunktionella team central, vilket bl.a. bidrar till att skapa en lärande organisation. Teambaserade lösningar för det

operativa arbetet i processerna möjliggör gränsöverskridande, helhetssyn och effektivitet. Hur arbetet de facto bedrivs är naturligtvis nära relaterat till ledarskapet.

Teamledaren har det operationella ansvaret för de resurser som tilldelats hans eller hennes specifika process. Rollen innebär att leda och koordinera det operativa arbetet utifrån processtrukturen och att stötta den operativa personalen i det dagliga arbetet. Det blir därmed teamledaren som får ansvaret för att ett specifikt projekt eller en större kundorder blir klar i tid (eller vad nu arbetet syftar till), att rätt uppgifter prioriteras, att rätt person finns på rätt plats etc. En projektledare kan sägas vara ett specialfall av teamledaren.

Ledaren för teamet är också i vardagen den naturliga länken mellan medarbetarna och ledningen och i vissa fall även mellan kunderna och medarbetarna.**428** Det är viktigt att den enskilde individen får förståelse för processen i sin helhet och för de mål och visioner affärsägaren och ytterst ledningen har för processens resultat. Det är teamledarens uppgift att förmedla detta samt att bryta ned övergripande processmål till individ- och teamnivå.

Att formulera inspirerande mål för individen och teamet är också en del i att utveckla teamet internt. Effektiva team skapas inte över en natt utan kräver långsiktigt arbete för att teammedlemmarna ska fungera tillsammans. Det är teamledarens uppgift att skapa förutsättningar för teamet att arbeta just som ett team och inte som en grupp.

En genombrott utformning av teamet är en förutsättning för att teamet ska bli framgångsrikt, men inte tillräckligt för att säkra att teamet verkligen kommer att fungera på ett effektivt sätt. För att få fram den stora potential som finns i teamarbetssättet är det nödvändigt att teamen leds och utvecklas på rätt sätt.

Hur teamledaren ska agera för att leda teamet på bästa sätt beror till viss del på vilken typ av team det rör sig om, som beskrivits i föregående avsnitt. Oberoende av teamtyp finns det dock ett antal utvecklingsfaser som varje team måste gå igenom och som teamledaren måste vara medveten om. Teamets utveckling kan beskrivas som att teamet tar sig igenom de "6 s:en": start, strukturering, stabilisering, strävan, succé och slut. På engelska pratar man ibland på motsvarande sätt om stadierna; *forming, storming, norming, performing*. Utvecklingen och effektiviteten för teamet går inte hela tiden uppåt. Effektiviteten hos en grupp människor som börjar arbeta som ett team går till en början ofta ned.

Utvecklingen behöver inte nödvändigtvis löpa linjärt från det ena stadiet till det andra. Teamet kan exempelvis mycket väl ramla tillbaka från strävan till strukturering om vissa medlemmar i teamet hoppar av och nya kommer till.

Förståelse för teamets utvecklingskurva är väsentlig för såväl teammedlemmar och teamledare som för ledningen, det kan som nämnts bli sämre innan det blir bättre. Om man inte förstår detta finns det risk för att ledningen inte ger teamet de förutsättningar

och stöd som behövs för att ta sig ur struktureringsfasen. Teamet kommer då aldrig att prestera tillfredsställande.

Att leda och utveckla ett team handlar därför till stor del om att besvara frågorna:

- I vilket utvecklingsstadium befinner sig teamet idag?
- Vilken typ av stöd behöver teamet i detta stadium?
- Hur kan jag hjälpa teamet att komma över till nästa utvecklingsstadium?

429

Teamets sex faser beskrivs mera utförligt nedan.

Start. Till en början behöver teammedlemmarna få möjlighet att lära känna och bygga upp förtroendet för varandra. Man behöver bestämma teamets syfte, sätta mål för arbetet och utveckla grundläggande regler för hur teamet ska fungera internt och mot övriga delar av organisationen.

I startfasen finns det ibland inte helt färdiga givna regler och förutsättningar vilket kan skapa starka känslor hos teammedlemmarna. Vissa teammedlemmar är entusiastiska och inspirerade medan andra kan vara mera ängsliga eller oroliga inför framtiden. Vanligtvis visar teammedlemmarna inte alla dessa känslor utan försöker i stället visa upp sina bästa sidor. Startfasen upplevs därför ofta som enkel och problemfri och som att alla drar åt samma håll. Det är dock viktigt att teamet inte bara springer igenom denna fas utan att dess medlemmar tänker efter, eftersom det är i denna många av förutsättningarna för det fortsatta arbetet bestäms. Problem som uppstår senare beror många gånger på oklar målformulering och bristande uppslutning kring teamets syfte och grundläggande regler.

Teamledarens roll i denna fas blir att:

- hjälpa personerna att lära känna varandra
- förmedla varför teamet har bildats
- beskriva en vision om vart man vill komma
- hjälpa till att formulera syfte och mål för teamet
- hjälpa till att dra upp riktlinjer för arbetet
- inspirera och stötta de som är osäkra på teamets uppgift.

Strukturering. Den otrevliga men oundvikliga andra fasen kännetecknas av konflikter mellan teammedlemmar, olika chefer och mellan teamet och den övriga organisationen. Under denna fas vill man få svar på alla oklarheter som sopades under

mattan i startfasen, detta kan gälla allt från övergripande värderingar till konkreta arbetsuppgifter eller hur man bör hålla i ett möte.

I struktureringfasen uppstår det lätt diskussioner och mäktkamper, såväl mellan olika personer i teamet som mellan teamet och den övriga organisationen, om resurser, arbetssätt, ansvar och befogenheter. Internt i teamet märks detta genom att det tävlas mer inom teamet än med utomstående, vilket kan leda till frustration, ångest och uppgivenhet.

Som teamledare kan man i denna fas hjälpa teamet genom att:

- • inte nödvändigtvis försöka lösa teamets konflikter (detta bör de oense parterna i hög grad göra själva som ett led i teamets mognadsprocess)**430**
- • förklara varför konflikter uppstår och förmå teamet att gå vidare
- • se till att oenigheter inte urartar i exempelvis personangrepp
- • stötta individer som verkar ha tappat sugen
- • visa vad som finns "runt hörnet" när man tagit sig ur struktureringfasen
- • föregå med gott exempel och fungera som förebild för hur teamet borde arbeta.

Stabilisering. Efterhand som teammedlemmarna lyckats lösa många av de interna konflikterna kan alla fokusera mer på själva uppgiften och gå över i en stabiliseringfas. Teamet har tagit itu med svårigheterna och kommit fram till gemensamma värderingar och normer för hur teamet ska fungera. Detta kan gälla allt från hur olika frågor prioriteras, t.ex. "i detta team kommer kundens problem alltid först", till regler för möten, rollfördelning och metoder för att utföra arbetet i teamet.

Teamets normer och värderingar speglar hur medlemmarna tycker och tänker och kan vara mycket svåra att ändra på när de väl etablerats. Vissa värderingar blir efterhand så självklara att man inte tänker på att de existerar. Det blir bara självklart att bete sig på ett visst sätt i teamet. Att ifrågasätta vissa av teamets normer blir att ifrågasätta teamet som helhet och det egna medlemskapet i teamet. Det finns därför en viss risk för att kreativitet och nytänkande hämmas i denna fas eftersom man inte vill falla tillbaka till konflikterna i det tidigare stadiet.

I stabiliseringfasen blir teamledarens uppgift att:

- • klargöra olika personers roller och tillhörande uppgifter och förväntningar
- • föra fram teamets centrala värderingar
- • hjälpa till att utveckla arbetsmetoder som bygger på gällande normer
- • stimulera samarbete och kreativt ifrågasättande i teamet

- hantera problem som riskerar att leda till en återgång till struktureringsfasen.

Strävan. När teamets interna arbetssätt retts ut kan mer tid ägnas åt att utföra det arbete teamet ålagts. Teamet klarar av att hantera de interna problem som uppstår, att ifrågasätta arbetet i teamet utan att förfalla till exempelvis personangrepp, att utföra ett effektivt arbete och att glädjas över framgång, såväl för teamet som helhet som för enskilda teammedlemmar.

Även om allt arbete i teamet ännu inte sker på ett helt optimalt sätt så existerar det ett ömsesidigt förtroende mellan medlemmarna och de känner sig produktiva och nyttiga i sina roller i teamet. Den tid ett team befinner sig i denna fas kan vara mycket lång och vissa team kommer aldrig att komma längre.

Teamledarens roll blir i denna fas att:

- stödja det arbete som utförs
- hjälpa teamet att fokusera på det som är viktigt och ge vägledning för att nå målen
- ge teamet feedback på prestationer och belöna efter resultat och framsteg
- uppmuntra teamets medlemmar att ta mer ansvar och att utvecklas både i existerande och eventuellt i nya roller
- hålla uppe teamets engagemang och glädje.

Succé. Succéfasen definieras av att teamets resurser tillvaratas på bästa sätt och att teamet uppnått eller till och med överträffat målen och förväntningarna. Alla når inte denna fas och detta är heller inte alltid nödvändigt. Även ett team som är kvar i den förra fasen kan prestera ett resultat som i vissa fall är fullt tillräckligt. Med ökad konkurrens och förändringshastighet, ökar dock kraven på att en verksamhet når succéfasen för att betraktas som framgångsrik.

Medlemmarna i ett team i succéfasen vet hur de ska arbeta och tackla de eventuella problem som uppstår. Varje medlem vet ofta mer om sin uppgift än vad teamledaren gör. Det är därför inte aktuellt för teamledaren att ge något direkt operativt stöd. Teamledarens roll blir i stället mer framåtblickande och innebär uppgifter som att:

- förmedla en vision om hur teamet skulle kunna ta sig ännu längre
- definiera nya inspirerande mål både för teamet och för den enskilde individen
- hålla uppe skärpan och drivkraften i teamet trots att allt går bra
- bistå resursägaren i att utarbeta och följa individuella utbildnings- och utvecklingsplaner.

Slut. Inga team kan leva för evigt. Antingen förändras teamet gradvis, genom återkommande utbyte av enskilda medlemmar, eller så finns det ett slut för uppgiften. Det förstnämnda kan gälla exempelvis för en process av typen order-till-leverans medan det senare kan gälla för en process som i projektform utvecklar nya produkter. Då det finns en formell avslutningsperiod är det viktigt att sköta denna på rätt sätt så att teamet inte lämnar efter sig ouppklarade problem eller uppgifter. När slutet närmar sig kan återigen osäkerhet inför framtiden uppstå för medlemmarna; här är det viktigt att resursägaren tar en aktiv roll.

432

Ledaren är ofta den som först ser slutfasen närliggande. Genom att förbereda medlemmarna i tid kan avslutningen hanteras bättre och det blir därmed lättare att skapa säkerhet och engagemang inför nya uppgifter.

Teamledarens uppgift i slutfasen är att:

- informera om när teamet ska upphöra
- stötta personer som känner osäkerhet inför framtiden
- hjälpa medlemmarna att reflektera över hur teamet och de själva har arbetat och fungerat över tiden
- summa upp vad som gjorts och fira den tid som varit.

Att utveckla individuell och kollektiv kompetens

Det ligger bortom bokens fokus att presentera några djupare perspektiv på eller metoder för kompetensutveckling, vi ägnar oss i huvudsak åt att belysa vikten av och principer för kompetensutveckling.

Individuell kompetensutveckling är i viss mån behandlad tidigare medan begreppet kollektiv kompetens inte behandlats. Planering och styrning av individuell kompetensutveckling ligger inom ramen för resursägarskapet och naturligtvis har individen själv ett stort ansvar. Den kollektiva kompetensen uppstår i vardagen och med vilken effektivitet den sker beror på vilket medarbetarskap och ledarskap som präglar verksamheten.

Hansson (1998) beskriver kollektiv kompetens som hur vi interagerar, samverkar och kommunlicerar med varandra och vad resultatet av det blir. Det innebär att en del av det som beskrivits ovan som teamledarens uppgifter också har en tydlig relation till ambitionen att bygga kollektiv kompetens.

Uppbyggnad av kollektiv kompetens handlar mycket om interaktionen mellan teammedlemmarna eller motsvarande. Teamledaren kan skapa de rätta förutsättningarna för utveckling av kollektiv kompetens, initiera sådan och fungera som

katalysator för den. Likväl är kollektiv kompetens något som måste utvecklas av teamets medlemmar som just kollektiv.

Dialog, feedback och reflektion är alla nyckelord för utveckling av kollektiv kompetens. Det måste ske ett meningsutbyte kolleger emellan. Feedback måste ges, inte bara av teamledaren utan även kolleger emellan. Teammedlemmen måste vara förmögen att reflektera över dialogen och feedbacken och att dela även dessa slutsatser med gruppen. Det är med andra ord frågan om en beskrivning av en lärande grupp. Lärande och kommunikation är nära relaterade. Genom att gemensamt lära av hur olika situationer hanterats ökar förmågan att effektivt hantera liknande fall längre fram.

433

23.5 Affärsägare och flödesägare

Teamledaren är ansvarig för den enskilda "resan" eller uppdraget längs med processen. En teamledare kan vara ansvarig för mer än en pågående resa men det hör inte till normalfallet. Betydligt mera vanligt är att det finns flera teamledare för en och samma process, helt enkelt för att kunna hantera parallella flöden (d.v.s. många order, ärenden, projekt och reklamationer eller vad det nu handlar om).

Teamledarrollen är i mångt och mycket fokuserad på nuet och ledningen och utförandet av det operativa arbetet. Det är dock inte teamledaren som har valt att genomföra den specifika resan. Teamledaren har vanligtvis inte heller rätten att stoppa en resa, d.v.s. att t.ex. lägga ned ett projekt eller välja att inte skriva en offert. Den typen av beslut ligger i en processorienterad organisation på en roll som vi valt att benämna affärsägare. Benämningen antyder att det är denna roll som äger uppgörelsen eller överenskommelsen med kunden. Det är också denna roll som har ansvaret för summa resor och det ackumulerade resultatet från processen.

Man skulle kunna beskriva det som att vid slumpmässiga variationer i prestationen ("varför gjordes inte just denna leverans på rätt sätt?") så riktas blicken mot teamet och teamledaren. Om det rör sig om mera systematiska variationer ("varför görs leveranserna genomgående inte på rätt sätt?") så riktas uppmärksamheten mot affärsägaren. Det innebär att affärsägarens intresse i flera avseenden hamnar nära processägarens och i viss mån även resursägarens.

Mellan teamledaren och affärsägaren kan det finnas en roll som benämns flödesägare. Allmänt sett medger flödesägaren en avlastning av affärsägaren. Relevansen kan också ligga i att det inom processen finns olika typer av huvudflöden som vart och ett kräver en viss uppmärksamhet och specialisering.

Sammantaget utgör teamledare, flödesägare och affärsägare en ledningsstruktur för det operativa arbetet, d.v.s. för den delen av verksamheten till vilken en allt övervägande del av medarbetarnahör.

23.6 Samarbete i den processorienterade organisationen

Det är alltid bekvämt med enkla svar. Särskilt på komplicerade frågor. Inte minst processområdet är fullt av just enkla svar. Några av dessa svar berör frågor av typen "vem ansvarar för ...". Ett exempel är "vem ansvarar för processens utveckling" och det tillhörande svaret "processägaren". Samtidigt som resonemanget inte är fel så bygger det på en kraftig förenkling som inte stämmer överens med en operativ verklighet. Visst är processägaren ansvarig för processens utveckling men går ansvaret verkligen att bärighet ensam? Innebär ansvaret att andra personer i verksamheten inte behöver beakta frågan alls?

Innan vi för resonemanget vidare vill vi belysa vad det är som gör att en medarbetare upplever verksamheten som processorienterad eller inte. För det är just medarbetaren som i slutändan ska uppleva nyttan av en processorienterad verksamhet (och bortom medarbetaren självfallet även kunden). Anta att man frågar en medarbetare huruvida dennes verksamhet är processorienterad eller inte. Egentligen är det inte alls nödvändigt att medarbetaren kan tolka frågan, nyttan kan ju finnas där i vardagen ändå, men det bortser vi ifrån här. Med all säkerhet kommer medarbetaren *inte* att svara på frågan genom att säga "Ja, vi är verkligen processorienterade. Titta bara på våra processägare, de är mycket aktiva". Processägaren kan ju faktiskt ha gjort sitt jobb och likväl är det någon som medarbetaren inte träffar på mer än mycket sällan. Svaret kommer snarare att utgå ifrån medarbetarens vardag, de närmaste kollegerna och den närmaste chefen och framför allt vad dessa står för och vad som präglar vardagen. Om dessa personer som finns närmast medarbetaren i vardagen präglas av ett processorienterat sätt att tänka och agera så kommer det också att uppmärksamas av medarbetaren. Närmast medarbetaren finns förutom kollegerna i teamet tre parter:

- processägaren (och hans eller hennes organisation i form av processledare, processteam etc.)
- resursägaren (och hans eller hennes eventuella organisation)
- affärsägaren (och hans eller hennes eventuella organisation i form av flödesägare och teamledare).

Om vi återvänder till frågan "vem ansvarar för processens utveckling" så finner vi att oavsett vem som ansvarar så måste de tre parterna bidra på ungefärlig följande vis:

- Processägaren
 - för dialog om processens utformning och prestanda med användarna

- planerar processens utveckling utifrån verksamhetens mål
 - koordinerar och beslutar över utvecklingen av processen
 - följer kundens behov på längre sikt.
- Resursägaren
 - eftersträvar kompetensutveckling som ger förståelse för arbetet och dess innehåll
 - eftersträvar variation i medarbetarens arbetsuppgifter
 - tillhandahåller utbildning i ständiga förbättringar.

435

- Affärsägaren
 - uppmärksammar utvecklingsbehov
 - föreslår processutveckling
 - deltar vid behov i beslut om processutveckling
 - genomför beslutad utveckling.

Man kan föra ett likartat resonemang för etableringen av processen. Här är det överförenklade svaret att affärsägaren ansvarar. Verkligheten är dock mer mångfakterad än så.

- Processägaren
 - tillhandahåller nödvändigt strukturkapital
 - eftersträvar ändamålsenlighet och tillgänglighet för strukturkapitalet
 - motiverar vid behov processens design
 - följer upp grad av etablering.
- Resursägaren
 - samordnar och driver utbildningsfrågor
 - tillhandahåller utbildning i processspecifik kompetens.
- Affärsägaren
 - ansvarar för det faktiska användandet av processen
 - styr och följer upp den enskilda "resan".

En annan central fråga är vem som är ansvarig för kompetensutvecklingen. Även om resursägaren har en viktig roll så har vi redan behandlat att 70-20-10-regeln kräver ett mera spritt ansvar än så. De olika rollerna bidrar till medarbetarens kompetensutveckling på följande vis:

- • Processägaren
 - eftersträvar strukturkapital som främjar förståelse för arbetsuppgifterna
 - eftersträvar strukturkapital som stöder såväl nya som mera erfarna medarbetare.
- • Resursägaren
 - samordnar utveckling och tillhandahållande av utbildning i processen
 - allokerar individen till delvis nya sammanhang.
- • Affärsägaren
 - använder individens kompetens på lämpligt sätt
 - ger relevant feedback
 - uppmuntrar feedback kolleger emellan
 - varierar teamens sammansättning.

436

Den processoriterade verksamheten fungerar när alla i någon mån tänker och agerar processorienterat. Att några gör det i hög grad kan aldrig kompensera för att andra inte gör det alls eller endast gör det i ringa omfattning.

23.7 Ledarskap i den processoriterade organisationen

Processorienterat ledarskap

Det har skrivits mycket om ledarskap. Söker man på "ledarskap" på Google så får man mer än 6 miljoner träffar.¹ Motsvarande engelska begrepp "leadership" ger i stället drygt 500 miljoner träffar. Man skulle kunna frestas att dra slutsatsen att allt redan är sagt ifråga om ledarskap. Om man emellertid slår på kombinationen "processorienterat ledarskap" blir det bara drygt 2000 träffar och "process-oriented leadership" ger cirka 40 000 träffar. "Processbaserat ledarskap" ger 9 träffar. Det borde alltså finnas visst utrymme för ytterligare bidrag till litteraturen om ledarskap i anslutning till processer. Med detta inte sagt att det tomrummet på något sätt fylls här men vi hoppas kunna belysa några viktiga aspekter.

Allmänt sett menar vi med ledarskap här ungefärligen det som man finner i många beskrivningar av begreppet: aktiviteter med vilka en avsiktlig påverkan utövas av en

individ på andra människor, i avsikt att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer inom en organisation eller grupp.

Hamel (2007) menar att vi i allt väsentligt är präglade av en gammal syn på vad ledarskap består av för arbetsuppgifter. Därmed väcker den tidige teoretikern Henri Fayols (1917) beskrivning ingen förundran; *planering, organisation, ordergivning, koordination och styrning*. Hamel föreslår en modernare syn baserad på följande uppgifter:²

- • sätta upp och relatera mål
- • motivera och samordna insatser
- • koordinera och styra aktiviteter
- • utveckla och tillsätta talanger
- • ackumulera och applicera kunskap
- • anskaffa och fördela resurser
- • bygga och värda relationer
- • balansera och möta krav från intressenter.

437

Hamel menar att listan är tämligen generisk och gäller oavsett om uppgiften är "att resa till Mars, driva en mellanstadieskola, producera en mastodontfilm eller organisera försäljningen av kakor till kyrkkaffet".

Det är inte självklart att processorienterat ledarskap är särskilt annorlunda än vad som mera allmänt skulle kunna betecknas som modernt ledarskap. Modernt ledarskap anses ha kännetecken såsom användning av visioner för att motivera och inspirera och ge ökade befogenheter till medarbetare på alla nivåer för att ta några exempel som passar väl in i den processorienterade organisationen.

Vi har tidigare framhållit att en övergång till processorienterat arbetssätt och en processorienterad organisation innebär ett paradigmskifte. Ett sådant äger inte rum av sig självt; det är något man måste arbeta hårt och målmedvetet med. Hela organisationskulturen måste anpassas till det nya synsättet och sättet att arbeta. Ledare måste hela tiden – inte minst genom sitt agerande – visa vad det innebär att vara processorienterad. Inte minst gäller detta processägare. Hammer m.fl. (2010) framhåller att gängse kunskap om ledarskap är antingen otillräcklig, inadekvat eller inte tillräckligt kraftfull för de utmaningar som ledare i övergången till processorganisation står inför. Ledarskapet och ledare i en processorienterad organisation har vissa specifika kännetecken:

- Ledare måste vara mycket bra på samarbete för att inte misslyckas.
- Ledare kan inte längre kontrollera och ge order – de måste förhandla och samarbeta.
- Ledare måste uppnå sina mål genom inflytande och inte genom auktoritet.

Skälet till att en övergång till processorganisation är så kritisk och krävande är enligt Hammer att den ändrar "allt". Den ändrar genom utformningen av processerna strukturen i det arbete som ska utföras i organisationen, den ändrar enskilda medarbetares konkreta arbetsuppgifter, den ändrar hur medarbetares arbete mäts och hur de blir belönade, den ändrar ledares roller och relationer, den ändrar system som medarbetarna varit vana vid att arbeta med och den ändrar ledningsprinciper. Hela den sedan länge rådande organisationskulturen ändras fundamentalt. Och inte nog med att ändringarna är stora – de äger rum inom en begränsad tidsrymd.

Detta ställer stora krav på många, för att inte säga alla, ledare men särskilt på de som i ett tidigt skede tar på sig ledarträjan. Ibland är det processägarna som får göra detta. Dessa får då ofta arbeta under stort motstånd från framför allt seniora ledare och linjechefer, som ser sina revir förändras och minskas.

438

Det samlade ledarskapet i den processorienterade organisationen måste hantera de tre dimensionerna processledning, resursledning och arbetsledning. Dessa kan beskrivas på olika sätt för att belysa olika aspekter. Den första (processledning) kan sägas handla om att *skapa* (värdeskapande processtrukturer), den andra (resursledning) om att möjliggöra (genom att tillhandahålla resurser) och den tredje (arbetsledning) om att *utföra* (värdeskapandet).

De tre dimensionerna kan jämföras med beskrivningen av Rummler m.fl. (2011), nämligen att varje organisation består av tre dimensioner:

- *Värdedimensionen*; systemet med värde-adderande arbete som levererar produkter och tjänster till kunder.
- *Resursdimensionen*; de knappa resurser som krävs för att utföra organisationens värdeaddande arbete.
- *Ledningsdimensionen*; omfattar de processer, regelverk och rutiner som krävs för att utforma och leda de andra två dimensionerna vilket kan innebära att göra oundvikliga kompromisser mellan dem.

Att äga resurser representerar status och makt för ledare och chefer på alla nivåer i en organisation. Makt räknas gärna i antal underställda. Rummler m.fl. (2011) exemplifierar med all den tid som läggs ned i ett företag i den långa, årliga planerings- och budgeteringsritualen och vad som sedan läggs ned varje månad och kvartal i jämförelser

mellan budget och plan – allt för att fördela resurser mellan till synes oberoende funktioner i organisationen. Samtidigt är sanningen den att resurser endast kan fördelas på ett klokt sätt genom att studera hur det värdeaddrande arbetet går till.

Att leda den processorienterade organisationen

Många ledare har ambitionen att förändra sitt ledarskap, men det är stor skillnad på att *vilja* och på att veta *hur* och att *kunna*. Den processorienterade organisationen kräver att det moderna ledarskapet omsätts i praktiken. Det kräver en nyanserad och delvis ny syn på exempelvis makt kontra kontroll över beslutsprocesser, kunskap och information och viktiga gränsområden. Ledarskapet är för många medarbetare det yttersta beviset på "vad som egentligen gäller". Oavsett vilka strukturer och system som finns och vad som kommuniceras över de formella och officiella vägarna, är det i det dagliga mötet med ledarna som de goda avsikterna har potential att verkligen verkställas och bevisas.

I den traditionella funktionsorienterade organisationen är det cheferna som ska stå för tänkandet medan den operativa personalen ska göra som den⁴³⁹blir tillsagd. "It's up to management to manage", som Frederick W. Taylor uttryckte det, redan i början av 1900-talet. Att detta synsätt inte gäller eller inte borde gälla idag håller de flesta med om. I engelskspråkig litteratur har begreppet *empowerment* kommit att representera detta.

Det är inte helt lätt att finna ett svenska ord för "empowerment". Enligt ordboken översätts det med "bemyndigande" vilket inte förmår spegla termens totala innehörd. "Empowerment" innehåller att man med hjälp av kunskap och en tillåtande företagskultur ger medarbetaren

- *befogenheter* som väl överensstämmer med tilldelat ansvar
- *förmåga* att kunna ta tillvara befogenheterna
- *kraft* och *lust* att vilja ta tillvara befogenheterna.

"Empowerment" handlar om att praktisera en positiv människosyn och att visa stor tilltro till medarbetaren. I brist på en adekvat översättning väljer vi att även fortsättningsvis använda det engelska ordet.

En av den processorienterade organisationens förutsättningar är att en stor del av beslutet i organisationen flyttas ut till de som har närmast kontakt med kunderna, oavsett om det rör sig om interna eller externa sådana. Detta innebär en förflyttning av ansvar och befogenhet från den traditionelle chefen till anställda med kraft, lust och förmåga att tillvarata de befogenheter de tilldelats. Den processorienterade organisationen förutsätter ett modernt ledarskap för att fungera, det handlar om att praktiskt omsätta de senaste decenniernas ledarskapsteorier och modeller. Som antyts tidigare har vi således svårt att se några väsentliga skillnader mellan begreppen "modernt ledarskap" och "processorienterat ledarskap". Detta innebär ibland i förlängningen att organisationer "tackar nej till" processorientering för att de inte känner

sig komfortabla med konsekvenserna av det moderna ledarskapet. Man kastar med andra ord ut barnet med badvattnet.

Den snabbhet med vilken beslut måste fattas idag förutsätter att den operativa personalen har långtgående ansvar och befogenheter. Det finns inte längre tid att tillämpa principen "samla information där nere, sänd uppåt, tänk och besluta där uppe, meddela neråt och handla slutligen där nere". Den nya principen är "tänk och agera där nere – tänk och möjliggör där uppe". I den processorienterade organisationen arbetar man så långt det är möjligt tillsammans, i "tvärfunktionella" team som har ansvar och befogenheter att fatta beslut längs hela processen. Grundtanken är att individerna i teamet tillsammans ska besitta den kompetens som behövs för att snabbt kunna agera när problem uppstår eller när möjligheter uppenbarar sig i processen.

440

När man skapar vad som i den gamla strukturen skulle ha kallats tvärfunktionella team försvinner eller reduceras behovet av att "klistra ihop" fragmenterade delar. Ledarens uppgift som koordinator av arbetet kan därmed ersättas med andra uppgifter som i stället syftar till att stödja teamen och underlätta arbetet.

Man kan också säga att övergången från chef till ledare därmed kan bli verklighet efter år av prat. Kortfattat kan sägas att chef är en position, medan ledare är en relation. Man utnämns till chef, medan ledarrollen förvärvas i relation till andra män. Någon har sagt att en chef är någon man måste följa, medan en ledare är någon man vill följa.

Hur den moderne ledaren bör tänka och agera har det skrivits mängder av böcker och artiklar om. Vi näjer oss med att belysa vad vi anser vara grundbultarna i processorienterat ledarskap.

- *Positiv människosyn.* Individen ses som självständig, initiativrik och ansvarstagande med förmåga till problemlösning och idéskapande. Individen antas uppleva arbete som stimulerande om förutsättningar ges att uppnå uppsatta mål, såväl organisatoriska som personliga.
- *Ledarskap handlar om att skapa engagemang.* Motiverade och engagerade individer sätter upp högre mål och strävar mer efter att uppnå dessa än personer som bara gör vad de blir tillsagda att göra. Att förklara varför något ska göras blir viktigare än att förklara vad som ska göras och på vilket sätt.
- *Ledarens syfte är att underlätta ett ständigt lärande.* Genom att skapa en arbetsmiljö och organisationskultur för ständigt lärande, lägger ledaren grunden för fortsatt utveckling och framgång.
- *Det är individerna i organisationen som skapar verksamhetens resultat.* Ledaren kan visa vägen, anställa personer med rätt kompetens, sätta ihop teamen och

stötta individerna i deras arbete, men i slutändan är det ändå de som utför det operativa arbetet som avgör om verksamheten är framgångsrik eller inte.

- *Att leda horisontella organisationer innebär en fokusering på kommunikation och relationer mellan människor.* När processerna i verksamheten lyfts fram krävs det att personer med olika kompetens och bakgrund kan arbeta effektivt tillsammans i team.
- *Lämpliga individer kan inte prestera ett gott resultat i dåliga processer.* Bästa tänkbara medarbetare kan inte kompensera för dåligt konstruerade processer. Ledarskapet syftar också till att skapa förutsättningar.

441

Att vara ledare i den processorienterade organisationen handlar om att fokusera på både människor och processer. Finns det då verkligen personer som har alla de förmågor, de egenskaper och det fokus som krävs för att samtidigt skapa en process, vårda och utveckla kompetent personal samt att motivera och stötta medarbetarna i sitt arbete? Svaret är med väldigt få undantag troligen nej.

I den traditionella organisationen antar man att chefen är ett geni inom sitt specifika område och att han eller hon kan fokusera på skilda typer av uppgifter samtidigt. Medan funktionschefens ansvarsområde är lätt att urskilja i organisationsschemat framgår emellertid inte lika klart vad detta ansvar innebär. Den processorienterade organisationen förutsätter inga universalgenier. I stället fokuserar de kompletterande ledarrollerna processägare, resursägare och affärsägare/teamledare på olika aspekter av verksamheten men det förutsätts också ett aktivt samarbete.

23.8 Medarbetarskap i den processorienterade organisationen

I en funktionsorienterad organisation har de anställda ett slags intern inneboende trygghet – som med tanke på dagens snabba förändringstakt kan visa sig falsk eller bedräglig. Man vet i vilken ruta i organisationsschemat man finns, man vet vem som är ens chef och om man eventuellt har flera chefer, man vet vilka som är ens underställda, det finns vissa formella vägar att lösa konflikter o.s.v. För en äldre generation som kräver ett fast arbete och en specificerad roll är förhållandet kanske naturligt och positivt. Men hur upplever de som idag är unga situationen? De som är uppväxta med internet, som lever i en alltmer global värld, som finner det lika viktigt att tillfredsställa upplevelsebehov som materiella behov, som är medvetna om och vill utveckla och "sälja" sin unika kompetens, som inte vill sitta på samma ställe hela livet och vänta på guldklockan o.s.v. Trots en icke oväsentlig arbetslöshet finns det inte sällan en besvärande brist på arbetskraft med en för företagets framgång avgörande typ av kompetens. För att attrahera sådan kompetens räcker det inte att bara konkurrera med löner och olika extraförmåner – det gäller att skapa en miljö där den enskilde kan få utnyttja och utveckla sin unika kompetens och initiativförmåga. En processorienterad

organisation torde vara mer anpassad inte bara till dagens utan i ännu högre grad till framtidens krav.

Den processorienterade organisationen har med andra ord ett attraktivt erbjudande till sina medarbetare men ställer också en rad nya krav. Nedan behandlas en del av dessa.

442

Att omsätta processynsättet i vardagen

Att införa och leva efter ett processynsätt kan förefalla abstrakt men innebär i vardagen egentligen bara att en rad små beslut och prioriteringar adderas upp till något större än summan av delarna. Betydelsen av just själva synen på verksamheten ska inte underskattas. Det är när man prioriterar annorlunda och på olika sätt påverkar vardagsbesluten som verksamheten kan börja fungera bättre än vad någon förväntat sig eller vad man enkelt kan förklara.

På en direkt fråga om var han eller hon arbetar svarar medarbetaren i en processorienterad organisation snarare på hur han eller hon skapar värde än vilken organisatorisk enhet man tillhör eller vilken chef man har. Över huvud taget är vad man gör viktigare än vad man är i en processorienterad organisation. Vars och ens roll ses i ett större sammanhang och utifrån hur den bidrar till helheten.

Nya förväntningar

Medarbetarens roll i den processorienterade organisationen kräver en viss förmåga att "tänka horisontellt" och överge revirgränser av skilda slag.

Teamens ökade ansvar leder också till högre krav på individerna. De måste kunna arbeta tillsammans med personer med annan bakgrund och skilda uppfattningar. Varje medlem i teamet har sin speciella förmåga som kan användas för att utföra arbetsuppgifterna. Men det är också viktigt att alla har kännedom om hur varje uppgift ska utföras inom teamets ansvarsområde för att skapa en helhetsbild av arbetet och uppmuntra teamandan. Detta kräver bättre utbildad arbetskraft och anställda som strävar efter utmaningar och personlig utveckling. Gemensamma värderingar och attityder förenklar arbetet.

Framgångsrika teammedlemmar:

- följer överenskomna processer, håller sig uppdaterade och använder aktuell information
- undviker "quick-fixes" för att i stället föreslå processförbättringar
- arbetar ofta i olika projektgrupper och byter arbetsgrupp då och då
- lär sig ofta nya specialiteter som tidigare endast behärskades av funktionella experter

- samarbetar ständigt med kunder och leverantörer och löser eventuella problem tillsammans
- söker lösningar tvärs över tidigare revir, inom den egna organisationen såväl som utanför**443**
- uppträder initiativrikt, föreslår och genomför ständiga förbättringar, ungefär som en driftig familjeföretagare men inom ramen för den större organisationen
- är noga med att förändringar dokumenteras och implementeras på ett korrekt sätt.

Det krävs också att teamet:

- har mandat att göra vad som krävs för att göra kunden mycket nöjd
- uppmuntras att gå förbi alla funktionsrevir utan att söka klartecken
- är fullt ut informerat och har tillgång till datoriserade informationssystem
- arbetar med affärsprocesser i tvärsammansatta grupper och kundlag.

Ibland är medarbetaren projektledare, ibland "vanlig" projektmedlem eller specialist. Tillfälliga hierarkier kan uppstå inom teamet.

Ökad komplexitet

För att skapa en flexibel organisation som kan anpassas till kundens individuella krav och snabbt möta förändringarna på marknaden behöver verksamheten ha enkla och resurssnåla processer. Men verksamhetens verklighet är ofta inte enkel, varför skapandet av enkla processer flyttar komplexiteten från processen till individen. Något förenklat kan man säga att i stället för komplexa processer och enkla arbetsuppgifter går man mot enkla processer och komplexa arbetsuppgifter.

För många männskor torde det vara mer inspirerande att arbeta med komplexa uppgifter i en miljö som stöder dem i arbetet, än att arbeta med enkla uppgifter i en miljö som genom sin struktur motverkar ett bra resultat.

Självständigt arbete

Den enskilde medarbetaren måste se sin uppgift i förhållande till den övergripande processen.

När det inte finns någon ledare som berättar vad som ska göras och det inte finns någon stödjande dokumentation, blir det upp till den enskilde individen att bestämma hur arbetet ska utföras. *Hur* något ska utföras kan i många fall behöva varieras inom ett givet *vad* och *varför*. Detta "tvingar" medarbetarna att använda sin kreativitet och fantasi för att finna nya vägar att öka effektiviteten i sitt arbete. Syftet är att eliminera enkla och tråkiga**444**rutinuppgifter till förmån för mer komplexa arbetsuppgifter. Tanken är att om

det vore möjligt att i förväg exakt veta hur en uppgift ska genomföras skulle det vara billigare att automatisera den eftersom maskiner arbetar snabbare och mer felfritt – inte heller klagar de eller tar semester. Människor bör användas för uppgifter som kräver mänsklig kapacitet såsom förmågan att anpassa sig till nya förutsättningar genom användning av ackumulerad kunskap från tidigare erfarenheter. När befogenheten att fatta egna beslut flyttats över till de operationella teamen finns inte längre behov av flera nivåer av chefspersoner. Sålunda erhålls en plattare organisation med mindre byråkrati vilket i sin tur gör det möjligt att skapa en mer flexibel och möjligen också mer kreativ organisation (Hammer, 1996).

Teambaserat arbete

Som tidigare behandlats arbetar medarbetarna i en processorienterad organisation i team för att utföra större uppgifter som överskrider tidigare funktionsgränser. Teamen har själva befogenhet att inom de ramar processen sätter utforma sitt arbete i syfte att tillfredsställa kunden. För att kunna skapa kundtillfredsställelse måste de anställda ha en bättre helhetssyn över sitt arbete för att se hur det passar in i den totala organisationen. Merparten av icke värdeaddande arbete i en traditionell organisation kan lokaliseras till de "vita fläckar" som finns mellan funktionerna. Den processorienterade organisationen skapar möjligheter att eliminera dessa vita fläckar eftersom processerna är oberoende av de gamla funktionerna.

Med ökade befogenheter för teamen följer också ökat ansvar. I en processorienterad organisation är det lättare att se resultatet av ett teams arbete. Det är teamet som blir ansvarigt för att kundtillfredsställelse verkligen uppnås. Om kunden inte är tillfredsställd är det upp till teamet att se till att han eller hon blir det i framtiden. Då kontroll och övervakning blir av mindre omfattning i den processorienterade organisationen är det i första hand teamens ansvar att arbetet utförs på rätt sätt. Att följa processerna är varje medarbetares ansvar.

Karriär och utveckling

Att arbeta efter ett nytt och annorlunda paradigm ställer naturligtvis också krav på relationer mellan organisation och anställd. Det må gälla formella kontrakt, förväntningar, belöningssystem eller sociala aspekter.

En plattare organisation nödvändiggör en förändrad syn på den traditionella vägen att göra karriär. I en funktionsorienterad organisation är karriär **445liktydigt** med att klättra uppåt i hierarkin och få fler och fler personer att leda. I den verkligt processorienterade organisationen kommer det inte på samma sätt att finnas någon hierarkisk pyramid att avancera i, vilket ställer krav på nya sätt att göra karriär. Den nya typen av karriär måste definieras som att uppnå allt större skicklighet i att utföra olika uppgifter i det team man är medlem i och i andra team. Bra prestationer belönas inte nödvändigtvis med en ny titel utan med mer spännande och utmanande arbetsuppgifter (Hammer 1996).

I den funktionsorienterade organisationen, där framgång beskrivs som att klättra uppåt i den hierarkiska pyramiden, kan endast ett fåtal medarbetare lyckas medan merparten kommer att misslyckas, helt enkelt för att basen på pyramiden är bred medan toppen är smal. Men om framgång definieras som att uppnå större skicklighet och nya färdigheter är det möjligt att göra karriär genom att "rotera" mellan arbetsuppgifter på horisontell nivå. På så sätt är det möjligt för många fler medarbetare att känna framgång i sitt arbete vilket i slutändan kommer att öka arbetstillfredsstället och därmed också öka företagets produktivitet.

I en verklig processorienterad organisation kommer det fortfarande att finnas chefer som koordinerar arbetet, men deras roll kommer att skifta från arbetsledare till coacher. I stället för att kontrollera och kommandera blir deras primära roll att understödja teamen med information och utbildning. Coachen ska visa teamen "rikningen" för deras arbete, men inte styra hur arbetet i detalj utförs.

I en processorienterad organisation kommer befordran att baseras på skicklighet och förståelse i stället för resultat. Därmed skapas bättre incitament för de anställda att skaffa sig nya kunskaper och färdigheter inte minst för att kunna klara fler, nya och mer varierande arbetsuppgifter om de önskar bli befordrade. Naturligtvis måste det i organisationen finnas belöningar för framstående prestationer, men det bör inte vara befordran. I stället kommer det att bli mer spännande arbetsuppgifter, större ansvar eller högre lön. Befordran är ofta detsamma som att be den skicklige medarbetaren sluta utföra det jobb man så väl behärskar till förmån för någon mindre lämpad.

446

Blank sida

447

KAPITEL 24

Den processorienterade organisationens viktiga stödjande system

Som berördes i avsnitt 21.1 så finns det en rad stödjande system som behöver harmonisera med processynsättet allmänt och verksamhetens processer specifikt (och därmed ytterst med verksamhetens verksamhetsidé och målbild). Det kan finnas många olika stödjande system och varje organisation kan behöva göra sin inventering av dem, men viktiga exempel är:

- *Ledningssystem.* De flesta större organisationer har ledningssystem enligt olika standarder för att hantera specifika områden som kvalitet, miljö eller arbetsmiljö. Ofta är de olika standarderna integrerade till ett enda verksamhetsspecifikt ledningssystem. Den absolut vanligaste standarden för ledningssystem är ISO 9000. Dessvärre är ofta ledningssystemet dåligt integrerat

med verksamhetens verkliga sätt att leda men så varken bör eller behöver det vara. Ledningssystem och då speciellt ISO 9000 behandlas i avsnitt 24.1.

- *IT-system*. IT-system finns det olika typer av, ofta i stor mängd. Deras betydelse för processerna kan vara stor, både för att skapa nya möjligheter men också för att helt enkelt upprätthålla processens löpande utförande och funktionalitet. IT-systemens roll diskuteras övergripande i avsnitt 24.2.
- *Verksamhetsmätsystem*. Det räcker inte att mäta verksamhetens processer. Det måste även finnas ett verksamhetsmätsystem värt namnet och som då även beaktar verksamhetens viktigaste processer. Verksamhetsmätsystem och då specifikt alternativet "balanced scorecard" (balanserat styrkort) avhandlas i avsnitt 24.3.
- *Belöningssystem*. Belöningssystem ska här tolkas i vid bemärkelse. Varje organisation har en rad olika sätt att belöna sina medarbetare, såväl informella som formella belöningar. Till det formella belöningssystemet hör sådana traditionella frågor som lön, olika villkor knutna till anställningsavtalet och andra formaliserade och uttalade belöningar. Det informella, och delvis dolda, belöningssystemet är vanligen betydligt **448** mer omfattande än det formella. Det informella belöningssystemet består av alla de olika sätt som förekommer i vardagen för att sända signalen "det var bra gjort". Det inkluderar allt från vardaglig "klapp på axeln" till traditioner kring fördelning av kontor, tilldelning av ansvar för projekt etc. Om inte belöningssystemen ifrågasätts i förhållande till ett processsynsätt riskerar de att leva kvar oförändrade och kontraproduktiva. Verksamhetens belöningssystem behandlas inte vidare i denna bok.

Antalet system och strukturer som kan behöva förändras för att harmonisera med processerna och processynsättet kan vara betydande och delvis olika från fall till fall. Varje organisation bör göra en inventering av vilka system som måste beaktas och eventuellt göras mera processtödjande.

24.1 Ledningssystem och ISO 9000

För att säkerställa att en organisation arbetar på ett effektivt sätt i skilda avseenden har det utvecklats standardiserade ledningssystem för olika fokusområden. De mest kända och använda av dessa är kvalitetsledningssystemet ISO 9000 och miljöledningssystemet ISO 14000. Det blir alltmer vanligt även med certifiering av arbetsmiljön (enligt OHSAS 1800) och informationssäkerhet (enligt ISO 27001). En relativt ny standard för socialt ansvar (ISO 26 000 och även SA 8000) börjar också få betydande uppmärksamhet.

Mängden standarder och tillhörande begrepp är med andra ord betydande och vanligtvis är ambitionen att integrera sätten att möta kraven från alla standarderna till ett enda samordnat ledningssystem. Det är inte relevant för den enskilde medarbetaren att veta

vad som är vad, d.v.s. vilka kravstandarder som olika delar av ledningssystemet relaterar till. Allt man som medarbetare behöver är ett tillgängligt och relevant ledningssystem med den styrning och det stöd som behövs; ett ledningssystem som i vardagen gör det möjligt att göra ett bra jobb.

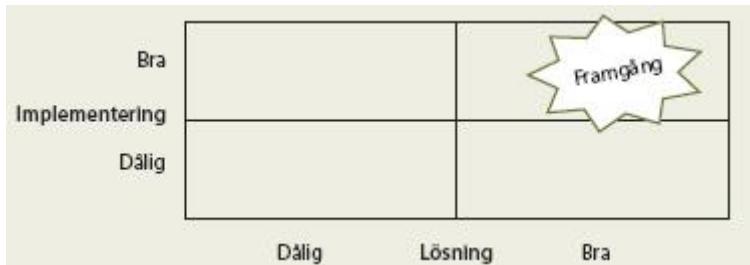
Den bärande strukturen för ett integrerat ledningssystem blir till stor del verksamhetens processtruktur. Då denna explicit efterfrågas av ISO 9000 så är det därmed denna standard som blir förutsättningen för ett väl fungerande integrerat ledningssystem. Standarden ISO 9000 har också en ambition och målbild som mycket väl överensstämmer med den som presenterats i denna bok vilket vi ämnar belysa i följande avsnitt. Övriga kravstandarder behandlas inte.

449

ISO 9000s historiska belastning

ISO 9000 får sätta vara ett belastat begrepp som ofta väcker känslor och orsakar kommentarer av det mera negativa slaget. Många kan vittna om olika upplevelser av dåliga ledningssystem eller certifierade organisationer som minsann inte alls fungerade i praktiken. Diskussionerna kan bli långa och begränsat faktabaserade; till sist urtar exemplen till skrönan om företaget som certifierade sin tillverkning av flytvästar i betong. Det blir så att säga ofta mycket backspegel när ISO 9000 diskuteras, d.v.s. fokus på vad som *har* hänt och ur det *har* varit. Backspegeln blir vanligen så stor att den skymmer vindrutan och möjligheten att se framåt. Sällan uppstår någon sund diskussion om de egentliga orsakerna till mängden misslyckade ledningssystem eller om hur ledningssystemet kan användas för att öka verksamhetens måluppfyllelse. Ett grundproblem är att kunskapen om ISO 9000 är mycket begränsad.

För att förtydliga problematiken med den ofta osunda beskrivningen av ISO 9000 vill vi först föra ett resonemang om vikten av att ha en bra kombination av *lösning* och *implementering*, egentligen oavsett vad man försöker åstadkomma. Med lösning avses här en metod, koncept eller liknande som en organisation avser att införa i syfte att lösa någon form av problem eller att skapa nya möjligheter. Verksamhetsutvecklingen är full av förpaketerade koncept som utgör någon form av lösning (t.ex. Lean, Six Sigma, balanced scorecard). När man avser att införa en lösning av något slag så kan denna lösning i sig själv vara antingen dålig eller bra (i praktiken är det självfallet en gråskala från dålig till bra). Den lösning man har till hands ska sedan implementeras i den egna verksamheten. Med implementeringen följer inte bara ett genomförande utan vanligen också en anpassning till de specifika behoven och förutsättningarna i den egna organisationen. Även implementeringen kan vara dålig eller bra. Det inses lätt att det är först när man har en bra lösning som införs på ett bra sätt som man når verlig framgång med sin verksamhetsutveckling (eller annan form av utveckling) vilket illustreras i figuren nedan.



Figur 24.1 En lösning är i praktiken aldrig bättre än dess implementering.

450

Såväl Lean som Six Sigma är exempel på koncept som under senare år utvecklats väsentligt och då främst i dimensionen *implementering*. Det har under de senaste 20 åren blivit väsentligt enklare att implementera dessa koncept, åtminstone är det så som de båda koncepten förfinats och paketerats. Om det sedan är en skenbar enkelhet eller inte avstår vi ifrån att diskutera här. ISO 9000 är ett koncept som sedan introduktionen 1987 utvecklats avsevärt i första hand i dimensionen *lösning*. Det är ganska lätt att påvisa, likväl saknas eller förbises den insikten vanligen när ISO 9000 diskuteras. Att kritisera det egna ledningssystemet uppbyggt och certifierat enligt ISO 9000 är egentligen bara självkritik av implementeringen och då förmodligen omedveten sådan.

Att det blivit norm för många att kritisera ISO 9000 och att en majoritet av ledningssystemen i organisationer de facto är dåliga och oanvända har till stor del historiska förklaringar. Man kan med fog påstå att den ursprungliga kravstandarden var gammalmodig redan vid introduktionen och dessutom var den inte användarvänlig. Genombrottet var trots detta väsentligt; för första gången fanns det nu en internationell kvalitetsstandard med potential att underlätta kommunikation och handel.

Givetvis undvek man att utveckla något från grunden när ISO 9000 togs fram för första gången. ISO 9000 har sitt ursprung i en brittisk standard¹ från slutet av 1970- och början av 1980-talet och som i allt väsentligt handlade om hur man skulle styra tillverkningsprocessen. Kvalitet antogs uppstå genom att man hade dokumenterade rutiner. Detta kom därmed också att präglia den första ISO 9000-standarden. En mindre revidering av standarden gjordes 1994. Då ökade fokus på förebyggande aktiviteter och i stället för att enbart göra slutgodkännande av produkten krävdes nu också bevis på att man följde de dokumenterade rutinerna. Tyvärr härstammar många traditioner och erfarenheter från denna period när ISO 9000 inte var helt offensivt eller tidsenligt. Snarare var ISO 9000 vid denna tid defensivt och omodernt utan exempelvis fokus på vare sig processer eller kunder. Den tidiga ISO 9000-standarden representerar gården precis som en övervägande majoritet av de kvalitetssystem som byggdes upp enligt den. Den som drar sina slutsatser om hur ISO 9000 kan användas utifrån denna tidsperiod utgör i praktiken en del av problemet.

År 2000 introducerades en väsentligt utvecklad version, ISO 9000:2000. Denna nya version var avsevärt förändrad och i mycket högre grad anpassad för den moderna organisationen, inte minst den processorienterade. Standarden 451 blev nu mera lättanvänd och inriktad på processer och kunder. Förväntningar om kontinuerligt arbete med ständig processförbättring och kundnöjdhet betonades speciellt. Det övergripande syftet är att förbättra verksamhetens måluppfyllelse. Sammanfattningsvis föreföll "nya" ISO 9000 helt enkelt att bygga på helt andra grundläggande värderingar än den gamla gjorde. Standarden hade nästintill genomgått ett paradigmatskifte.

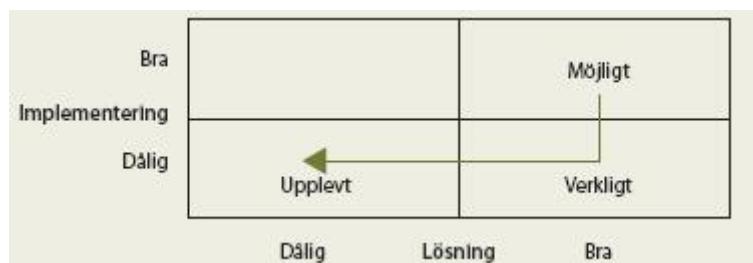
Tyvärr fick inte den radikalt förbättrade standarden det genomslag den förtjänade. Snabbt kom det ut böcker och artiklar om hur man enligt minsta motståndets lag kunde manipulera sitt befintliga ledningssystem så att det även blev godkänt enligt ISO 9000:2000. Antalet certifierade organisationer sjönk väsentligt och revisorer och certifierande organ såg i någon missriktad välvilja mellan fingrarna när de granskade sina kunders endast försiktigt justerade ledningssystem. Och traditionen att ledningssystemet ägdes och sköttes av kvalitetschefen och dennes organisation var sedan länge etablerad och kom att bestå i de flesta organisationer. De flesta fortsatte att bygga ledningssystem för någon annans skull och inte för den egna nyttan och resultatet blev då därefter. Trots en radikalt förbättrad standard blev arbetet med ledningssystemet i många organisationer bara en extrapolering av tidigare etablerade traditioner.

Medan ISO 9000-standarden har genomgått en både betydande och sund utveckling har ledningssystemen i olika verksamheter i många avseenden blivit kvar i det förflytta. Det är alltjämt bara en minoritet av de certifierade organisationerna som har verklig nytta av sina ledningssystem, trots att det egentligen inte skiljer så mycket i insats mellan att administrera en bluff och att göra det på riktigt. Som extern eller nyanställd behöver man inte vistas så länge i en organisation innan man får klart för sig hur ISO 9000 fungerar. Ofta är ledningssystemet en första klassens dammsamlare som man får läsa in sig på veckorna innan certifikatet ska förnyas. Dokumentation skapar ordning och reda, men för att den också ska skapa värde, affärer eller kvalitet och utgöra ett stöd för medarbetaren så måste speciella krav ställas på den. Exempelvis måste dokumentationen i första hand svara på frågorna "varför?", och "vad?" snarare än på frågan "hur?". I de fall då "hur?" måste besvaras så får svaret relevans av relationen till "vad?" och "varför?".

Efterlevnaden av ledningssystem är många gånger ringa. Målet för utvecklandet av systemet är certifiering och inte effektivitet och kundtillfredsställelse. Det betyder inte alls att organisationer förringar dessa frågor, tvärtom ägnar man dem stor uppmärksamhet. Vad det betyder är att man alltför sällan har förstått att det är detta ISO 9000 syftar till och ger hjälp för.

Kritik måste i sammanhanget riktas även mot de certifierande organisationerna som ställer för lite krav på sina kunder och vars medarbetare inte alltid förefaller ha den rätta kompetensen. Det är en bransch i stort behov av nytänkande och förnyelse.

Medan själva standarden ISO 9000 utvecklats sitter användningen av den av olika anledningar fast i det förgångna. ISO 9000 är idag en "lösning" som utan tvekan bör klassificeras som bra eller fullt tillfredsställande. Nagelfar man texten i standarden hittar man förvisso en rad behov av ytterligare förbättringar men ingen av dessa utgör ett betydande hinder för att utveckla och använda effektiva ledningssystem i den egna verksamheten. Det är helt enkelt fullt möjligt att hamna i rutan "bra-bra" i figuren nedan. Problemet är inte själva "lösningen" utan implementeringen – de flesta organisationer har hamnat i fyrfältarens övre högra hörn, en bra lösning har implementerats på ett dåligt sätt. I vardagen är det dock mycket svårt att skilja dimension lösning från dimension implementering utan man upplever allmänt att man befinner sig i rutan "dålig-dålig" där kritiken i allt väsentligt felaktigt riktas in på själva standarden.



Figur 24.2 Hur man kastar bort en god idé; exemplet ISO 9000.

Det finns som antyts förklaringar till att backspegeln blivit så stor när ISO 9000 diskuteras. Det finns dock ingen anledning, mer än okunskap, att låta den fortsätta vara stor. Vindrutan, d.v.s. vad man kan göra, är långt mer intressant.

Skönheten i ISO 9001:2008 och ISO 9004:2009

Vi har tidigare hävdat att det är avgörande att förstå "skönheten i en idé" (d.v.s. vad det egentligen går ut på) för att framgångsrikt kunna tillämpa den över tiden. Det är därför intressant att notera att det faktiskt framgår ganska väl av ISO 9000 vilken den är. En del av "skönheten" hittar man i den mera rådgivande standarden ISO 9004:2009. Relationen mellan ISO 9001 och ISO 9004 beskrivs i den senare kortfattat enligt följande:²

453

ISO 9001 specificerar krav på ett ledningssystem för kvalitet som kan användas internt inom en organisation, eller för certifiering eller för kontraktsändamål. Standardens fokus riktas mot effektiviteten hos kvalitetsledningssystemet när det gäller att uppfylla kundkrav.

Denna standard (d.v.s. ISO 9004) ger vägledning till en sådan organisation vars högsta ledning vill gå bortom kraven i ISO 9001, för att ta hänsyn till behov och förväntningar hos alla intressenter och deras tillfredsställelse genom att systematiskt och ständigt förbättra organisationens prestationer"

Vi återkommer till ISO 9004 något längre fram. Den nu gällande kravstandarden ISO 9001:2008 innehåller en rad mindre förbättringar. I denna uppdaterade version av standarden är processperspektivet inte bara klargjort utan också förstärkt.

Standarden inleds med en form av översikt och det är först avsnitt 4.1 som förutsätter att man går till handling. I detta avsnitt sägs det att "organisationen ska upprätta, dokumentera, införa och underhålla ett ledningssystem för kvalitet och ständigt förbättra systemets verkan enligt kraven i denna standard" varpå följande krav ges:

Organisationen ska

- fastställa de processer som erfordras för systemet och ange hur processerna tillämpas i organisationen
- fastställa ordningsföljd för och samverkan mellan processerna
- fastställa de kriterier och metoder som erfordras för att säkerställa att processerna både fungerar och styrs på avsett sätt
- säkerställa att de resurser och den information som erfordras för att stödja funktion och övervakning av processerna finns tillgängliga
- övervaka, mäta när så är tillämpligt och analysera processerna
- vidta nödvändiga åtgärder för att åstadkomma planerade resultat och ständig förbättring av processerna.

Trots att texten ovan endast utgör en begränsad del av kraven i ISO 9000 så sammanfattas här väl vilket arbete en organisation har framför sig när man avser att bygga ett ledningssystem.

Det två första punkterna innebär till stora delar att en huvudprocesskarta efterfrågas. Till denna måste dessutom läggas organisationens viktigaste lednings- och stödprocesser. I sammanhanget bör man notera hur första punkten är formulerad och att man uppmanas att *fastställa* verksamhetens processer. Det räcker inte längre med att *identifiera* de processer som erfordras för systemet. Detta ansågs vara för passivt. I stället krävs att man ska *fastställa* processerna, vilket är betydligt mer långtgående och kräver aktiva val kring processernas syfte, avgränsningar och karaktär. Man blir med andra ord uppmuntrad att gå ifrån platta och missledande processnamn som order-till-leverans eller budgetprocessen.

De därför följande fyra punkterna speglar vilka krav som ställs på den enskilda processen. Det finns också en del andra förbättringar i ISO 9001:2008 jämfört med tidigare version. Några av de viktigaste återges nedan i punktform:

- Att införa ett ledningssystem för kvalitet bör vara ett strategiskt beslut i en organisation. Systemets utformning och införande påverkas av den miljö (omvärld) i vilken organisationen verkar, ändringar i denna miljö, de risker som sammanhänger med miljön och dess olika behov.
- Processorientering bidrar till att få ordning på riskerna.
- Ett förstärkt resultatfokus; önskat resultat uppnås mer effektivt när aktiviteter är relaterade och styrs som en process.
- Kundtillfredsställelse är viktigt och att skaffa information om kunders uppfattning kan inkludera att inhämta underlag från källor som kundnöjdhetstemningar, kunders uppgifter om kvalitet på levererade produkter, undersökningar av användares uppfattningar, analys av missade affärer, beröm, garantikrav och rapporter från återförsäljare.

Det bör noteras i sammanhanget att vad som här efterfrågas är fullständigt samstämmigt med vad man finner om man i stället söker råd i litteratur om processledning. ISO 9000 står inte för något unikt, vilket är en del av styrkan.

ISO 9004 – ytterligare vägledning

I ISO 9004:2009 presenteras de åtta principer för kvalitetsledning som ISO 9001 bygger på:

- *Kundfokus.* Organisationer är beroende av sina kunder och bör därför förstå aktuella och framtida kundbehov, bör uppfylla kundkrav och bör sträva efter att överträffa kunders förväntningar.
- *Ledarskap.* Ledare åstadkommer enhetlighet när det gäller organisationens inriktning. De bör skapa och underhålla den inre miljö där personalen kan engageras helt för att nå organisationens mål.
- *Medarbetarnas engagemang.* Medarbetare på alla nivåer är organisationens främsta tillgång. Deras fulla engagemang medför att deras förmåga kan användas för organisationens bästa.
- *Processinriktning.* Ett önskat resultat uppnås mer effektivt när aktiviteter och tillhörande resurser hanteras som en process.**455**
- *Systemangreppssätt för ledning.* Att fastlägga, förstå och hantera samverkande processer som ett system medverkar till att organisationen blir effektiv i att uppnå sina mål.

- *Ständig förbättring.* Ständig förbättring av organisationens funktion och resultat bör vara ett beständigt mål.
- *Faktabaserade beslut.* Verkningsfulla beslut baseras på analys av data och annan information.
- *Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer.* En organisation och dess leverantörer är beroende av varandra, och ömsesidigt fördelaktiga relationer ökar förmågan hos båda att skapa värde.

De åtta principerna kan ses som en sammanfattning av idédimensionen för ISO 9000.

I den aktuella standarden ISO 9004 ges självfallet också en rad riktlinjer relaterade till processer. Under rubriken Hantering av processer framhålls bl.a. följande:

- Processer är specifika för varje organisation och varierar alltefter organisationens art, storlek och mogenhet. Aktiviteterna inom varje process bör fastställas och anpassas till organisationens storlek och särdrag.³
- För att nå sina mål bör organisationen säkra en aktiv hantering av alla processer, inklusive utlagda processer, för att säkerställa att de är verkningsfulla och kostnadseffektiva. Detta kan underlättas genom att tillämpa en "processinriktning" som innefattar att fastställa vilka processerna är, liksom deras samverkan, begränsningar och delade resurser.
- Inom organisationen bör det utses en ansvarig för varje process (ofta kallad "processägare") med definierat ansvar och befogenhet för att upprätta, underhålla, styra och förbättra processen och dess samverkan med andra processer.
- Det bör säkerställas att processägarens ansvar, befogenhet och roll respekteras i hela organisationen.

I standarden ISO 9004 ingår också en intressant modell för egenbedömning i form av en mogenhetsmodell med vars hjälp organisationen kan bedöma på vilken nivå man ligger i olika avseenden. Den är också tänkt att kunna vara ett hjälpmmedel för att finna och prioritera områden för förbättring.

456

24.2 IT-systemens roll

IT-system är mycket kraftfulla verktyg, som rätt utformade och använda kan ge stora bidrag till en verksamhets utveckling och framgång. En mindre lyckad utformning och användning kan å andra sidan fördröja nödvändig utveckling och leda till outnyttjade potentialer i skilda avseenden. Dessutom sker en snabb utveckling inom området och

då inte bara ur rent teknisk och mjukvarusynvinkel utan också strukturellt och ifråga om användning.

Vår framställning i detta kapitel ligger på en övergripande nivå och vi vill gärna betona grundsnyten att det är viktigt att börja med en verksamhets strategi, innehåll, mål o.s.v. och sedan utforma IT-system på grundval av detta. Med andra ord ska verkligheten styra kartan och inte tvärtom. IT-system underlättar i första hand att göra saker rätt och snabbt, att man gör rätt saker måste säkras på annat sätt.

För att skapa förståelse kring ett fenomen eller ämne av något slag brukar det vara givande att studera lite av den historiska utvecklingen. En bok med titeln Business Process Management – the SAP Roadmap (Snabe m.fl., 2009) är en av flera intressanta källor i detta fall, om än med viss risk för den tydliga kopplingen till ett av flera mjukvarualternativ. Den aktuella källan beskriver sambanden mellan verksamheten, affärsprocesser och strategi länkat till utvecklingen av IT-resurser. Utvecklingen beskrivs som en mognadsprocess i olika steg:

- 1. *Funktionsbaserade silor.* Detta betraktar man som "baslinjen". Företag som befinner sig på detta steg fokuserar på att leverera IT-lösningar till en decentralisering verksamhetsnivå. Detta betyder att nästan varje ny lösning också involverar en ny IT-applikation. IT:s roll blir att ta hand om specifika behov fokuserat på att optimera den lokala nyttan.
- 2. *Standardiserad teknik.* I detta steg fokuserar företag på att uppnå effektivitet inom IT-området. Drivkraften är vanligen en gemensam teknisk infrastruktur, såsom ett ERP-system. På så sätt förvandlas stödet till affärsprocesserna från att vara affärsdrivet till att vara IT-drivet och beroende av tillgängliga standardprocesser i ERP-systemet.
- 3. *Optimerad kärna.* Detta steg är drivet av företagets behov av att skapa en gemensam syn på sina processer och IT:s roll är att stödja optimeringen av affärsprocesserna och underlätta den systemövergripande integration som krävs.
- 4. *Moduluppbryggnad av verksamheten.* Under detta steg möjliggörs strategisk "agilitet" eller flexibilitet genom skräddarsydda eller återanvändbara moduler och flexibilitet ifråga om processutformning på grund av 457 variationer. Amazon och Google används som exempel baserat på att man involverar kunderna alltmer och ger dem access till nya tjänster.
- 5. *Dynamisk satsning.*⁴ Detta steg är fortfarande en vision. För att ta ett exempel från SCM (Supply Chain Management)-området finns där en idé om "plug-and-play" partners – d.v.s. idén om sömlös integration. Man ska alltså utan problem kunna koppla ihop IT-systemen mellan olika länkar i en kedja.

Varje steg innebär ett specifikt lärande och kompetensutveckling.

IT-området har en särskilt väsentlig egenskap gemensam med processområdet, nämligen sin gränsöverskridande karaktär. På motsvarande sätt, som det inom processområdet kan märkas en utveckling mot tvärorganisatoriska processer, kan man enligt Lundgren⁵ identifiera en utvecklingstendens som är gemensam för i princip hela näringslivet i form av att IT nu inte i första hand används för rationaliseringar inom befintliga enheter eller företag utan för att utveckla och rationalisera relationerna mellan enheter och företag. Lundgren menar också att om detta stämmer kommer det inte längre att bli en utveckling inom vertikala stuprör utan en horisontell utveckling som går över organisationsgränser och som följer värdekedjor och arbetsprocesser.

Förutom samordning tvärs organisationsgränser kan man också se en helt annan typ av samordning tvärs gränser, men i detta fall helt andra typer av gränser. Man skulle kunna kalla det tvärteknisk eller tvärmedial samordning. Det vi tänker på är pågående integration mellan t.ex. internet, diverse sociala medier, interna och externa nät, samt den pågående konvergensen mellan datakommunikation, telekommunikation och media.

Den utmaning det innebär att integrera IT-system tvärs organisationsgränser kan åskådliggöras av det förhållandet att denna integration – som kan avse helt skilda IT-system – ska läggas ovanpå den integration och de förändringar som sker i övrigt, t.ex. avseende inblandade företags verksamhet och organisation, strategier, processer, kompetensbehov, kultur, system och rutiner. Härtill kommer den svårighet, som finns i många företag, nämligen det gap som kan identifieras mellan företagsledning och IT-avdelning (motsvarande). I bl.a. den tidigare nämnda SAP-boken diskuteras detta. Man menar att länken mellan ledande befattningshavare i företag och IT-organisationer har varit svag och något problematisk. Detta inkluderar brister ifråga om ledning, övervakning, finansiering och misslyckande att **458** kommunicera behov, tidskrav och annat. Eftersom betydelsen av IT, enligt denna källa, vuxit exponentiellt har verksamhetens förståelse för IT inte alltid kunna hålla jämna steg med denna utveckling. På motsvarande sätt har IT inte alltid förstått användarnas situation och verksamhetens behov.

Även Rummel⁶ m.fl. tar i boken White Space Revisited – Creating Value Through Process upp liknande frågeställningar. Man har ett särskilt kapitel under rubriken Process and the IT Department som bl.a. behandlar IT:s möjligheter inom processområdet. Dessa beskrivs som stora på grund av dess funktion som utförare av arbetsuppgifter såväl som möjliggörare av arbetsuppgifter som utförs manuellt, att dess påverkansområde är brett, att det möjliggör skapande av styrsystem för värdeskapande och på grund av dess roll som strategisk rådgivare avseende teknologi. För inte så länge sedan kunde IT i huvudsak beskrivas som en möjliggörare av prestationer i processen, vilka sedan utfördes manuellt. Nu är tekniken själva utföraren. IT förser ledningen med

nyckelresurser för att möjliggöra värdeskapande, men fortfarande är ledningssystemen i många organisationer i huvudsak manuella.

Rummler m.fl. redovisar ett antal barriärer som hindrar IT att realisera synergin mellan IT och processer. Man delar in dessa i fyra kategorier:

- 1. verksamhetens syn på sig själv
- 2. IT-organisationens syn på verksamheten
- 3. verksamhetens syn på IT-organisationen
- 4. IT-organisationens syn på sig själv.

Den första kategorin är den viktigaste och mest långlivade. Av flera skäl är det primära fokuset för olika kategorier av chefer inte att optimera det värde som skapas av organisationen som helhet. Fokus ligger i stället på resursdimensionen och på kraven för ledning av resurser, vilket inkluderar:

- • individuell prestationsmätning och belöning
- • incitamentsutdelning
- • bevakning av revirgränser
- • tillväxt av egna resurser
- • karriärplanering.

Dessa är naturligtvis starka hinder för tvärfunktionellt samarbete.

Även om IT-organisationen skulle ha en mer utpräglad helhetssyn har man svårt att få igenom en sådan och en del IT-organisationer har gått så långt att man byggt upp sin verksamhet med motsvarande funktionsindelning. De IT-lösningar man levererar är funktionsspecifika – ett förhållande som ytterligare förstärks genom att de finansieras via kundens budget. På grund av IT-områdets komplexitet och snabba utveckling betraktas det ofta som något slags "mystiskt" av många verksamhetschefer. Bristen på relationer eller "partnerskap" mellan verksamheten och IT-organisationen kan då leda till att den senare i alltför hög utsträckning får leva sitt eget liv. När det gäller IT:s syn på sig själv kan man säga att – baserat på vad som tidigare sagts – de synergier som finns mellan process och IT i olika avseenden inte tas tillvara. Som exempel kan nämnas att man för att uppskatta kostnaderna för en viss IT-utveckling i princip måste veta vad slutlösningen blir. Man börjar alltså inte från en lösningsneutral utgångspunkt och riskerar därmed att hamna i funktionsspecifika och fragmenterade IT-system.

Rummler m.fl. ger också lite råd kring hur man – sett ur IT-avdelningens synvinkel – skulle kunna förbättra situationen. Förbättringar kan göras inom ett antal områden:

- • hur IT utövar sin strategiska roll

- hur IT definierar process/"workflow"
- hur IT definierar arbete
- hur IT definierar krav för system som ska utvecklas
- vilken IT:s roll är i förbättringsprojekt
- hur IT-organisationen strukturerar sig och interagerar med andra partners för att åstadkomma förändringar
- hur IT-projekt finansieras
- hur IT-avdelningen hålls ansvariga för sina prestationer.

IT-avdelningen kan bli nyckelaktör eller t.o.m. ledare på många sätt, t.ex. ifråga om att ta initiativ till hur verksamhetens värdedimension ska definieras. Man kan också ge viktiga bidrag i kartläggningsarbetet, men då på en mer övergripande nivå än den detaljnivå på vilken man normalt arbetar. Om man idag har experter på funktionsbaserade områden är risken att dessa inte förstår eller ens känner till hur processen ser ut före och efter sin "egen" speciella funktion. Det är också viktigt att processkartan och dess värdekontext blir styrande för hur IT-lösningarna ska utformas. Detta kräver självklart ett nära samarbete med förträdare för själva verksamheten.

460

24.3 Verksamhetsmätsystem och balanced scorecard

Att det finns ett mätsystem för verksamhetens huvudprocesser och andra viktiga processer anses ofta självklart. Att det finns ett medvetet utformat verksamhetsmätsystem som även beaktar processdimensionen är tyvärr inte lika självklart.

Det är mycket ont om särskilt utvecklade och mer generellt användbara mätsystem på verksamhetsnivå. En principmodell för ett sådant mätsystem är dock balanced scorecard (BSC), som är ett strategiskt instrument för att utifrån vision och strategi skapa en struktur för verksamhetens övergripande strategiska ambitioner och tillhörande nyckeltal.

Principerna för balanced scorecard

Modellen för BSC introducerades av Kaplan och Norton (1996) och blev under slutet av 1990-talet förhållandevis känd. Många organisationer har med i huvudsak BSC som grund utvecklat egna liknande system.

BSC är utformat för att på ett systematiskt sätt komplettera den traditionella finansiella mätningen. På svenska brukar beteckningen "balanserat styrkort"

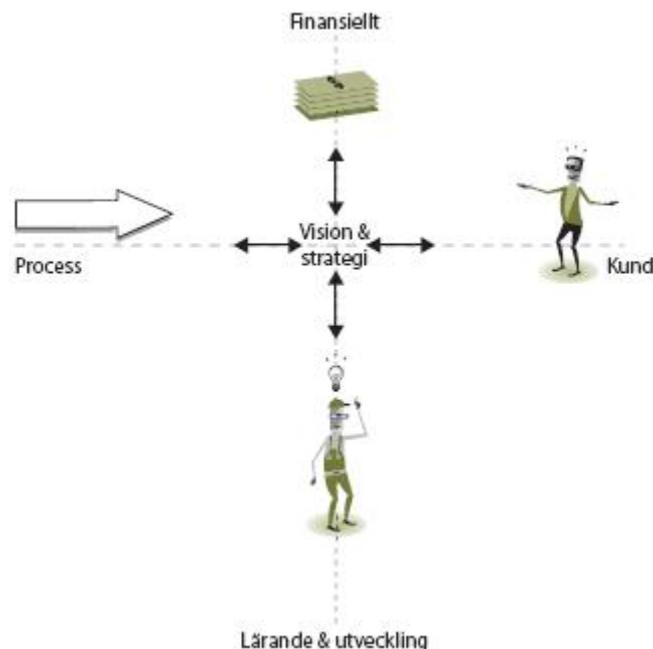
användas. Fortsättningsvis används den engelska originalbeteckningen i förkortad version (BSC).

Syftet med BSC är att ge företagsledningen eller motsvarande information ur fyra skilda perspektiv, samtidigt som det totala antalet mått hålls nere. De fyra perspektiven är:

- *Finansiellt perspektiv* – hur attraktivt är företaget för aktieägarna?
- *Kundperspektiv* – hur bedömer kunderna företaget och dess värdeerbjudande?
- *Processperspektiv* – vad måste vi vara bra på för att kunna tillfredsställa våra kunder?
- *Innovations- och lärandeperspektiv* – hur bibehåller vi vår förmåga att förändra, förbättra och skapa värde?

Samtliga perspektiv har gemensamt att de tar sin utgångspunkt i verksamhetens vision och strategi. Dessutom finns det en tidsdimension inbyggd i systemet som ibland förbises men likväl tillhör BSC:s viktigaste egenskaper och fördelar. De fyra perspektiven speglar tre olika tidsperioder. Det finansiella perspektivet speglar dåtid, kund- och processperspektivet belyser nutid och innovations- och lärandeperspektivet antas ge en uppfattning om verksamhetens framtidens förväntade framgång. Utan ett BSC kommer många investeringar för framtiden att vara osynliga tills de eventuellt ger konkret resultat.

461



Figur 24.3 Balanced scorecard med dess fyra perspektiv.

Det *finansiella* perspektivet är i princip det traditionellt bakåtblickande och visar i efterhand resultatet av summa vidtagna åtgärder. Dock ska även de finansiella mätten

utgå från vision och strategi. Som exempel på sådana mått kan nämnas vinst eller räntabilitet, soliditet, kassaflöde, omsättning och värden på anläggnings- och omsättningstillgångar. De finansiella måtten kritiseras ibland för deras oförmåga att spegla framtiden och för att de är svåra att använda i den dagliga styrningen av företaget. Å andra sidan är de nödvändiga för att tillfredsställa myndigheter, t.ex. av skatteskäl, och potentiella investerare. Problemet med finansiella mått är ofta att de används för isolerat; de måste kompletteras med andra mått för att ge en mer rättvisande och aktuell bild av verksamheten.

Kundperspektivet ska spegla hur kunderna upplever verksamheten med utgångspunkt från det välderbjudande de ställs inför. De faktorer som är viktiga för olika kunder eller kundkategorier, måste identifieras och analyseras så att mål kan formuleras och mått konstrueras.

Det interna *processperspektivet* syftar till att identifiera och värdera de av verksamhetens processer och kompetenser som är kritiska för uppfyllandet av kundernas krav och förväntningar och leverans av det utlovade värderebjudandet.

Innovations- och lärandeperspektivets belysa hur verksamheten skapar den nödvändiga funktionaliteten i processerna och klarar av den önskade **462** utvecklingen och förnyelsen för att vara konkurrenskraftig även i framtiden. Perspektivet fokuserar på männskor, organisation, kompetens och system. Mått kan avse exempelvis utbildningsinsatser, investeringar i mjukvara och nedlagt FoU-arbete i förhållande till den totala omsättningen.

Ordet balans har i sammanhanget flera betydelser. Ett BSC kan sägas balansera externa förväntningar med intern kapabilitet. Det balanserar också som tidigare nämnts dåtid, nutid och framtid. Balans ska även råda för de olika perspektivens fokus, här representerat delvis av antalet mått.

Att ha ett gemensamt övergripande mätsystem för en hel verksamhet skapar stora möjligheter att få alla delar att koordinerat dra åt samma håll.

För att detta ska vara en fördel krävs emellertid att måtten är rätt valda så att de verkligen utgår ifrån strategi och vision. Om så inte är fallet riskerar BSC att bli ett verktyg för att leda verksamheten fel. En majoritet av företag och andra organisationer påstår sig använda någon form av BSC. När man emellertid studerar dem närmare rör det sig alltför ofta om orelaterade mått "slängda" i fyra högar och det är då svårt att identifiera att det skulle ha lett till några praktiska resultat. I andra fall har BSC urartat till att vara operativa att-göra-listor och då kan det förvisso hända att organisationen tycker att deras "BSC" spelar en roll.

Att utveckla BSC

Såväl BSC:s skapare Kaplan och Norton som andra har konstaterat att merparten av misslyckanden relaterat till företag eller företagsledare inte beror på en dålig strategi utan på oförmåga att genomföra strategin. Detta beskrivs av bl.a. Niven⁷ som grundar sin beskrivning på material från Kaplan och Norton. Niven hävdar att det endast är 10% av organisationer som genomför sin strategi. Som förklaring anger han fyra typer av barriärer för strategiimplementering:

- *Visionsbarriären.* Uppskattningsvis är det endast 5% av arbetskraften i allmänhet som förstår strategin. De anställda står dagligen inför valsituationer angående exempelvis hur man ska hantera en viss kundsituation, hur man ska bemanna m.m. Förstår man inte strategin är det lätt att göra fel eller att underläta att agera.
- *Den mänskliga barriären.* Uppskattningsvis har endast 25% av ledarna belöningssystem som är baserade på strategin. I stället är belöningar länkade till kortssiktiga finansiella mål.**463**
- *Ledningsbarriären.* Uppskattningsvis 85% av ledningsgrupper ägnar mindre än en timme per månad åt att diskutera strategi. Icke-strategiska frågor står mycket högre på agendan.
- *Resursbarriären.* Cirka 60% av organisationer länkar inte budgetar till strategin. Att göra detta skulle – förutom en effektivare organisation – kunna leda till ett mera spännande och utmanande budgetarbete.

Kaplan och Norton har insett problemen med bristande samband mellan strategi och BSC i praktiskt arbete och har därför utvecklat något som man kallar "strategikartor". I en omfattande bok⁸ behandlar författarna hur man utvecklar strategikartor baserade på de fyra dimensionerna i BSC. Utvecklingen av strategikartan är ett huvudsteg i arbetet med ett BSC men kartan är också avsedd att användas som kommunikationsverktyg. Finns det ingen strategikarta eller motsvarande i en verksamhet är det inte heller sannolikt att det finns ett BSC.

Att skapa ett BSC är ett krävande arbete eftersom det i realiteten innebär att översätta en organisations vision och strategi till operationella mål och mått. Processen att skapa ett BSC involverar aktiviteter som att "uppnå klarhet kring strategi och strategiska mål", "välja ut och konstruera mått" och att "bygga upp en implementeringsplan". Härtill kommer en mängd delsteg. Den totala ledtiden för att skapa ett färdigt system kan mycket väl vara uppåt ett år eller till och med längre än så, men en avsevärt kortare ledtid är att rekommendera.

Utvecklingsprocessen innehåller många klargörande och kommunikativa moment. Ett BSC mäter inte bara förändring – rätt använt *leder* det också till förändring. Man skulle t.o.m. kunna säga att den verkliga styrkan i ett BSC härrör från utvecklingsprocessen i sig och de klargörande aktiviteter den framtvingar. BSC är

förvisso inte det enda alternativet som möter behovet av mätning i en modern organisation. Vad det delar med andra seriösa modeller är att det är ganska krävande att förvandla dess grundläggande och ganska enkla idéer till verklighet.

I Sverige är det inte ovanligt att Kaplan och Nortons ursprungliga BSC vidareutvecklas till att omfatta ett femte perspektiv för medarbetarna, men även andra varianter förekommer. I tillverkande företag ges exempelvis leverantörerna ibland ett eget perspektiv, vilket är fullt logiskt i en verksamhet som är placerad i en försörjningskedja. Att lägga till perspektiv kan vara förtydligande samtidigt som det inte går att påstå att Kaplan och Nortons ursprungliga perspektiv utesluter vare sig medarbetare eller leverantörer.

464

Att identifiera så kallade "kritiska framgångsfaktorer" eller välja vilka nyckeltal som ska mätas och fastställa mål för dessa kan ibland vara svårt, särskilt om det rör sig om mindre traditionella faktorer. Utformningen av mätsystemet blir då särskilt viktig. Ta som exempel innovations- och lärandeperspektivet, där man kanske identifierat "att utveckla processsynsättet hos medarbetarna" som kritisk framgångsfaktor. Hur mäter man detta på ett någorlunda objektivt sätt? En möjlighet torde vara att göra en enkätundersökning som visar hur personalen själv upplever situationen. Man kan också tänka sig att göra enkla kunskapstester, t.ex. i anslutning till utbildningsaktiviteter eller använda sig av särskilda s.k. processmognadsmodeller, som vi återkommer till senare i boken. Att medarbetarna som grupp har ett utvecklat processsynsätt är väl så viktigt som att enskilda individer har det.

Måtten såväl som målen bör ej vara statiska; omvärlden förändras och därmed även förutsättningarna inte minst ur konkurrenssynpunkt. Ett mått som är viktigt idag kan vara helt inaktuellt imorgon. Ett mål som upplevs som ambitöst idag kan ses som en miniminivå imorgon. Mått riskerar därmed också att konservera handlingsmönster.

Balanced scorecard skulle på sitt sätt kunna räknas till den stora grupp "buzzwords" som bl.a. kännetecknas av att de förkortas som en trebokstavskombination. Det har emellertid visat sig ha en livskraft som gör det till något mer än så. Spitzer (2007) förklrar det med tre vad han kallar innovativa principer:

- BSC är ett ledningssystem, inte bara ett mätsystem (som det initialet utvecklades för att vara).
- BSC:s fyra perspektiv är tänkta att vara relaterade till varandra i någon form av orsak-verkanssamband. Om vi exempelvis ser det finansiella perspektivet som ett "slutresultat" kan de tre övriga betraktas som drivkrafter för att uppnå detta. (Här syftar Spitzer på strategikartan.)

- BSC är tänkt att uppmärksamma såväl kapabilitet under nuvarande omständigheter som framtida möjligheter till värdeskapande.

Ett balanced scorecard skapar ordning och struktur i en verksamhets viktigaste mått och pekar på vikten av att dessa har sitt ursprung i vision och strategi. I övrigt är det upp till användaren att utveckla måtten och att säkra deras kvalitet. Det är en vanlig missuppfattning att det faktum att man har ett BSC innebär att man har processmått. Det finns inget i metoden som garanterar att det är så och inga kriterier för vad ett processmått är presenteras. Risken är uppenbar att organisationer som har ett eller flera BSC tror att de gjort avsevärt mer än de faktiskt har.

465

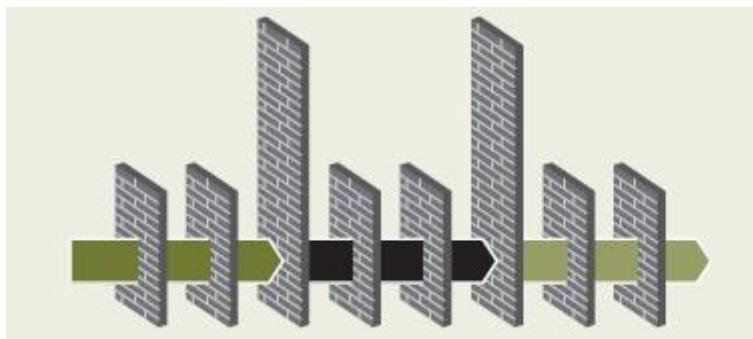
KAPITEL 25

Tvärorganisatorisk processorientering

25.1 XCPO – Cross Company Process Orientation

Processorientering har bland annat rötter i klassisk produktionsmiljö. I ett tidigt industriellt sammanhang var maskinerna typiskt funktionellt uppställda, d.v.s. svarvarna stod för sig, fräsarna för sig, borrmaskinerna likaså o.s.v. Den funktionella verkstaden hade fördelar om produktionen skulle vara helt flexibel, inriktad på en- eller fåstycksflöden och om långa ledtider och betydande kostnad var acceptabelt. Den var dock mindre lämpad för större serier, korta ledtider, flexibilitet och betydande konkurrens; för detta var flödet alldeles för komplicerat. Följden blev att man arrangerade maskinerna på ett flödesorienterat sätt för att nå konkurrensfördelar för just de produkter man erbjöd. Efter ett tag kunde man dock konstatera att nyttan av den nya layouten i verkstaden var begränsad eftersom ledtid, kostnad, effektivitet och kundtillfredsställelse i hög grad berodde på hur hela processen från order till leverans fungerade. Processorienteringen fortsatte då med liknande frågeställningar, ambitioner och angreppssätt om än på en ny förstoringsnivå och med nya avgränsningar. Avgränsningen var nu inte själva tillverkningsprocessen och produktionsavdelningen utan i stället hela processen från order till leverans och alla berörda organisatoriska enheter utmed denna. Därefter har processorienteringen i första hand gått vidare på så sätt att den kommit att omfatta inte bara "order-till-leverans" utan hela verksamheten och alla dess viktiga processer. Utvidgningarna till trots har dock processorienteringen i mångt och mycket avgränsats av verksamhetens juridiska avgränsning. Den klassiska beskrivningen av nyttan med processorientering utgår därför ofta ifrån en diskussion om potentialen och betydelsen av *tvärfunktionella* processer. Men processer kan också vara *tvärorganisatoriska*; det är vanligt både inom näringsliv och inom offentlig sektor. Att tillämpa processorientering på tvärorganisatoriska processer innebär nya utmaningar men också frigörelse av nya och tidigare dolda potentialer.

Vi har återkommande i boken diskuterat s.k. funktionsbaserade silor och hur de synliga eller osynliga murarna mellan olika funktioner eller avdelningar i en organisation skapar problem och leder till sämre prestationer i skilda avseenden. Mellan organisationer är murarna normalt ännu kraftigare. Hammer har i en intervju uttryckt det som att " ... walls equals costs. And the higher the wall, the higher the costs. The walls between companies are much higher than the walls inside companies" ¹.



Figur 25.1 Murarna är vanligen högre mellan organisationer än mellan funktioner (eller motsvarande).

Processorientering har med framgång använts *inom* organisationer, men i mycket ringa utsträckning appliceras *mellan* dem, d.v.s. i tvärorganisatoriska sammanhang. Ökad integration – inte minst i så kallade försörjningskedjor – brukar tillmätas ett egenvärde i sig. Rätt använt borde processkonceptet vara ett användbart "verktyg" i integrationsarbetet. Något som gör problematiken ännu mer intressant är den pågående utvecklingen mot alltmer komplicerade försörjningskedjor, allt högre och mer specifika krav från kunder, allmänt högre krav på kortare tider och felfrihet i skilda avseenden, allt snabbare och större förändringar samt en allt intensivare konkurrens på global nivå. Frågan är då vilka hinder, möjligheter och drivkrafter som en tvärorganisatorisk processorientering innehåller.

Under åren 2008–2010 arbetade författarna till denna bok med ett större forskningsprojekt under namnet Cross Company Process Orientation (XCPO). ² På en övergripande nivå handlade projektet om att studera hur processorientering kan bidra till förbättrad konkurrenskraft, förbättrad anpassningsförmåga, ökad effektivitet och bättre integration i försörjningskedjor. Syftet var att skapa bättre förståelse för processorientering använt i ett tvärorganisatoriskt sammanhang. ³

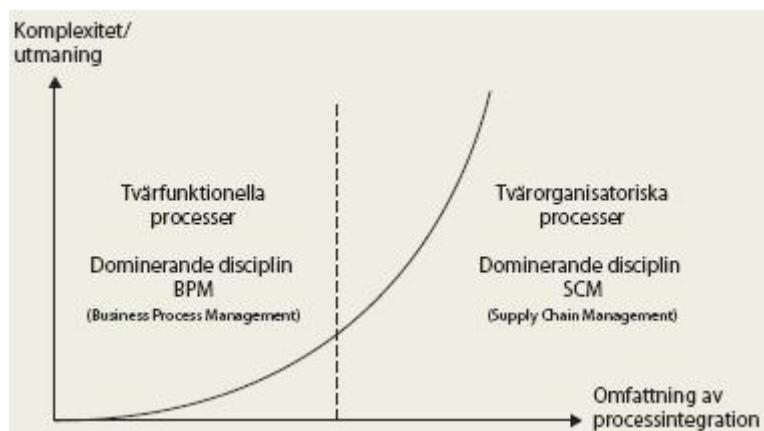
I det aktuella forskningsprojektet utgjorde fallstudier ett viktigt inslag. Två olika försörjningskedjor deltog, var och en bestående av tre–fyra organisatoriska enheter med en gemensam och övergripande order-till-leverans-process (även om de ingående organisationerna i första hand såg denna som bestående av tre mindre order-till-leverans-processer). I det ena fallet tillhörde de olika juridiska enheterna samma koncern, i det andra fallet var alla ingående organisationer helt fristående och utan

juridiska relationer. I fokus fanns för båda kedjorna ett tillverkande företag men i den övergripande processen fanns också tjänsteproducerande enheter (för försäljning och logistik t.ex.). Fallstudierna var upplagda inte minst för att spegla problematiken i globalt verkande organisationer och försörjningskedjor.⁴

Processorientering över organisationsgränser innebär bland annat ett försök att integrera processer till större helheter. Att specifikt försöka integrera försörjningskedjor är inte nytt, det är en ambition som är central inom logistiken eller vad som benämns som Supply Chain Management. Det blev därför i det nämnda projektet naturligt att såväl teoretiskt som praktiskt försöka integrera två delvis närliggande discipliner, nämligen Business Process Management (BPM) och SCM. Forskningsprojektet blev på så sätt även ett praktiskt exempel på när samarbete över discipliner är en av nycklarna till att lyckas.

Figuren nedan visar förenklat att BPM och SCM har likartade ambitioner (att integrera processer) men att denna ambition tillämpas på olika nivåer. BPM har tvärfunktionella processer som huvudfokus. SCM har tvärorganisatoriska processer som huvudfokus vilket också högst sannolikt innebär en större utmaning och en större komplexitet.

468



Figur 25.2 Processintegration behandlas av två skilda discipliner – BPM (Business Process Management) och SCM (Supply Chain Management).

Trots den nära relationen kunde vi inte finna att dessa discipliner har något större utbyte. I synnerhet verkar SCM som disciplin vara opåverkad av BPM trots att kunskapen om processintegration är större inom processområdet. Dessvärre fann vi att detta inte bara gäller teoretiskt och kunskapsmässigt utan även praktiskt bland utövarna. Vi kan än en gång konstatera att organisationer inte har råd med parallella initiativ inom verksamhetsutveckling med likartade ambitioner som likväld förblir okoordinerade.

Tvärorganisatorisk processorientering representerar i många sammanhang nästa utmaning inom processområdet. Att definiera en process strikt med utgångspunkt från juridiska avgränsningar är ofta ett misstag. I åtskilliga branscher ger ett "hungry-till-

mätt"-perspektiv helt andra avgränsningar. Kökstillverkaren som låter det egna företaget utgöra avgränsning för ambitionerna missar att aktivt arbeta med det faktum att kunden är lika beroende av återförsäljaren (som designar köket) och av hantverkaren (som faktiskt bygger köket). Kökstillverkaren levererar egentligen bara kökskomponenter men hoppas likväld att kunden ska bli nöjd. Otaliga liknande exempel finns inom såväl näringsliv som offentlig sektor. När stora delar av potentialen i de tvärfunktionella processerna är utvunnen och processmognaden är god bör blicken riktas utanför den egna juridiska enheten och systemgränserna vidgas så att dessa utgår ifrån kundens behov och inte ifrån tradition.

469

25.2 Vertikal integration och processintegration

Som nämnts ovan handlar tvärorganisatorisk processorientering delvis om processintegration. Det kan därför vara relevant att beröra begreppet integration i verksamhetssammanhang.

Man skiljer mellan vertikal och horisontell integration. Som exempel på vertikal integration kan nämnas stora delar av skogsindustrin, där en och samma koncern ibland äger skogen, massabruken, pappersbruken, tillverkaren av wellpapp, tillverkaren av förpackningar och återförsäljaren. Vertikal integration innebär alltså att man sammanför eller samordnar företag från skilda förädlingsled i en kedja. Vid vertikal integration kan man på ett naturligt sätt anpassa utbud till efterfrågan och minska beroendet av prognoser.⁵

Processorientering innebär ju ett horisontellt synsätt och det kan därför vara bra att notera den språkliga förvirring som eventuellt kan uppstå i att när det gäller integration tvärs organisationsgränser är det den vertikala typen av integrationen som avses.

Ett enkelt exempel på vertikal integration är så kallat Vendor Managed Inventory (VMI), se t.ex. Elvander⁶, som kortfattat innebär att leverantören själv styr påfyllnad av kundens lager. Det krävs då bland annat att leverantören har tillgång till information om kundens förbrukning i realtid för att denne ska kunna skicka påfyllnadsleveranser enligt på förhand överenskomna regler. Leverantör och kund utformar då med fördel den aktuella processdesignen tillsammans.

Det finns många exempel på hur en gemensamt uppbyggd tvärorganisatorisk process innebär väsentliga förenklingar. Särskilt slående brukar det vara att jämföra hur en processkarta ser ut, där respektive organisation själv utformat sin del i den aktuella processen, med en motsvarande gemensamt utformad processkarta. Skillnaden i längd och komplexitet mellan de båda kan vara högst väsentlig.

Det kan enkelt förklaras utifrån den tidigare använda vägmetaforen. Alla vägar är raka, bara man tittar tillräckligt nära. Ibland måste man distansera sig för att se kurvorna och

omvägarna. På samma sätt kan aktiviteter som i ett lokalt perspektiv förefaller vara värdeadderande bli icke värdeadderande när de analyseras med andra och vidare processavgränsningar.

470

Även om möjligheterna är stora så är de inte nödvändigtvis enkla att realisera. Verklig integration är likt de flesta andra väsentliga förbättringar inte något som införs från en dag till nästa. Eftersom tvärorganisatorisk samordning bland annat innebär någon form av beroende och öppenhet gentemot andra organisationer krävs också ett ömsesidigt förtroende mellan berörda parter. Den kanske enklaste typen av "integration" är att underhand utbyta information, exempelvis att kunden delger leverantören viss information om planer och prognoser. Det kan gagna båda parter till exempel i form av att specifikt material och komponenter kan beställas tidigare eller att kapacitetsutnyttjning kan planeras bättre. De ekonomiska vinster som kan göras måste dock vägas mot nackdelar i form av mindre konkurrens.

När integration diskuteras pekar man ofta också på behovet av delad förståelse och värderingar, gemensamma standarder (för t.ex. informationssystem, rutiner, material, hanteringshjälpmaterial etc.) och den mera operativa samordningen och samarbetet. Även om det finns olika grader av integration så måste mycket av utvecklingen ske parallellt snarare än sekventiellt och dimension för dimension.

Det är inte självklart att man ska sträva efter att alltid nå så hög integrationsnivå som möjligt. Det är både svårt och kostsamt och den högsta nivån bör förbehållas de kunder, leverantörer eller andra där man verkligen har nytta av integration och där arbetet med att utveckla den "betalar sig". Innan man strävar efter att åstadkomma en viss integrationsnivå bör man fråga sig om integration över huvud taget är önskvärd. Som i liknande sammanhang är det "the vital few" som ska ägnas resurser och intresse.

25.3 Möjligheter och hinder

Medan möjligheter och vinster – eller om man så vill drivkrafter – med ökad integration tvärs organisationsgränser är av ungefär samma karaktär som vad gäller inom en organisation, d.v.s. förenkling, effektivisering, tidsvinst, kvalitetsförbättring, förbättrad konkurrenskraft, förbättringar avseende olika "trivselfaktorer" m.m. kan hindren vara av annorlunda karaktär.

Tvärorganisatoriskt innehåller också exempelvis tvärjuridisk, tvärbalansräkning, tvärhätsystem, tvärbelöningssystem och tvärkulturell. Det kan dessutom innehålla tvärnationell, tvär-IT-system etc. Med varje "tvär-" följer potentiella hinder. Tvärorganisatoriskt är helt enkelt mycket mer "tvär" än vad tvärfunktionellt är och till detta ska läggas den grundläggande problematiken med avsaknaden av en sammanhållande och övergripande styrning.**471** Samtidigt innehåller varje "tvär-" en mur och varje mur en potential eller drivkraft.

Om man utgår från en verksamhet som verkar i en internationell miljö och börjar med rent generella hinder finner vi följande exempel på hinder eller barriärer för tvärorganisatorisk processorientering:

- *Juridiska.* Varje organisation är sin egen juridiska person, vilket påverkar befogenheter, ansvar, finansiella transaktioner och regelverk i övrigt av skilda slag. Ägarnas krav – på exempelvis hög avkastning – kan också utgöra ett hinder.
- *Strategiska.* Det kan vara svårt att samarbeta där t.ex. den ena parten strävar efter att vara billigast och den andra efter att vara bäst, d.v.s. man har genuint olika värdeerbjudanden och framgångsfaktorer.
- *Infrastrukturella.* Olika typer av infrastruktur (vägar, telekommunikation, tillgång till internet etc.) kan vara olika väl utvecklade, tillgängliga och användbara. Fungerande rättsväsende och tull är andra exempel på samhällsfunktioner som inte alltid kan tas för givna.
- *Tekniska.* Utvecklingsnivå och inte minst teknisk standardisering kan skilja sig åt.
- *Organisationskulturella och sociala.* Organisationskulturen kan skilja sig väsentligt.
- *Politiska.* Olika länder kan ha skilda regelverk, prioriteringar och politisk ideologi.
- *Språkliga.* Ett gemensamt språk underlättar alltid. Detta är en fråga som många gånger viftas bort då chefer ofta förväntas kunna kommunicera på engelska. Så är dock inte alltid fallet och går man till en mera operativa nivå – och det gör man om man processorienterar – så kan språk utgöra ett av huvudhindren.

Drivkrafter såväl som hinder och barriärer kan både vara samverkande och motverkande, varför det ibland gäller att hitta rätt balans.

I XCPO-projektet stötte vi på en del andra barriärer för tvärorganisatorisk integration. Vissa var väntade medan andra var mindre väntade. Vi har dock i andra sammanhang kunnat konstatera att inga av nedan nämnda exempel på hinder kan betraktas som ovanliga.

- *Låg nivå av processförståelse.* Det kan yttra sig på skilda sätt, t.ex. att processer ej är komplett och riktigt dokumenterade, att processägare ej är utsedda eller aktiva – alternativt att de är utsedda, men om man frågar andra vem de är får man fem olika svar. Den låga förståelsen bekräftas när 472 sådana brister vid blottläggning ej förefaller bekymra de ansvariga. Detta gällde redan ifråga om en av organisationerna i forskningsprojektets fallstudier⁷. Om flera ytterligare länkar i en kedja uppvisar en liknande situation blir det naturligtvis svårt att ens börja

diskutera samarbete och tvärorganisatorisk processorientering på grundläggande nivå.

- *Ojämnn och låg processmognad.* Att den faktiska utvecklingsnivån för berörda processer är låg gör resan mot processorientering på en högre nivå lång och osäker. Hur processmognad rent praktiskt kan definieras och mätas diskuteras i kapitel 26.
- *Kultur och geografiska distanser.* Ibland sågs de kulturella skillnaderna som ett hinder särskilt ifråga om vissa regioner. Det geografiska avståndet spelar också viss roll för möjligheterna till integration.
- *Protektionistiskt förhållningssätt.* Även om de närmast inblandade i processen inser fördelarna och vinsterna med ökad integration kan företagspolicy hindra en sådan utveckling. Det kan exempelvis gälla inköp där fördelar med nära relationer och informationsutbyte kan elimineras genom att policy säger att man i varje situation måste begära in offerter från ett brett urval tänkbara leverantörer som ska hållas på armlängds avstånd.
- *Avsaknad av kommunikation på operativ nivå.* Som vid all processorientering, oavsett förstoringsnivå, är det viktigt att den operativa nivån också engageras.
- *Brist på processmetodisk harmonisering.* Redan i det enskilda företaget kan det saknas faktisk standard för hur processkortor och annat ska utformas eller vad som menas med processledning i andra avseenden. Hur ska man då kunna åstadkomma något gemensamt för två eller flera organisationer? Betydelsen av processmetodisk harmonisering förbises ofta av ledningen. Uttalanden som att "det viktiga är att man dokumenterar processerna, hur det görs och med vilka hjälpmmedel spelar ingen roll" visar på total brist på förståelse för processarbete.
- *Inkonsekvent genomförande av processorientering.* Implementeringen av processorientering måste planeras och följas upp. För att kunna göra det måste den förstås och definieras.
- *Oklara ansvarsförhållanden.* Att prata om t.ex. Supply Chain Management antyder att det finns en chef (manager). Men är det så? I de respektive länkarna i en försörjningskedja finns det troligen någon ansvarig⁴⁷³i var och en. Men vem tar det gemensamma ansvaret? Att alla tar ansvar brukar vara detsamma som att ingen tar ansvar. Var och en som är ansvarig för en viss länk har dessutom till uppgift att tillvarata dennes intressen, vilket torde leda till konflikter och suboptimering. Inom BPM har man beaktat ansvarsfrågan – till skillnad från inom SCM – men dock bara för tvärfunktionella processer.

Det kan noteras att flera av de hinder för tvärorganisatorisk processorientering som har behandlats ovan också utgör hinder för en organisationsintern och tvärfunktionell processorientering.

25.4 Principer för tvärorganisatorisk processorientering

Vi har tidigare beskrivit vad som krävs för att etablera processer, oavsett om de är tvärfunktionella eller tvärorganisatoriska.

För att kunna etablera tvärorganisatoriska processer tillkommer det vissa förutsättningar som måste vara uppfyllda. Som exempel kan nämnas:

- • *Säkra ledningens stöd.* Denna förutsättning är självfallet inte unik för tvärorganisatorisk processorientering utan brukar alltid framföras (ibland slentrianmässigt) när det gäller att införa nya idéer eller förändringar av olika slag i en organisation. När det gäller tvärorganisatoriska processer kommer man definitivt inte förbi denna förutsättning. Bland de åtgärder ledningen kan vidta initialt märks:
 - identifiera en verlig entusiast att leda processorienteringen
 - undersöka status för processintresset bland ledare
 - utvärdera den interna processmognaden
 - identifiera eventuella aktiviteter för att utjämna brister i processmognaden
 - utbilda och skapa en gemensam förståelse bland ledarna.
- *Säkra rimlig processmognad.* Sannolikt finns det brister i processmognaden som måste hanteras om de inte ska läggja allvarliga hinder för eller rent av omkullkasta den tvärorganisatoriska processorienteringen. Vilka dessa brister är kan självfallet variera från fall till fall. Vi vill här särskilt framhålla tre vanliga och underskattade hinder:
 - Öka den grundläggande förståelsen för processer. Förståelse är nödvändig för att erhålla konkreta resultat. Utbildning och träning måste ges till befattningshavare på skilda nivåer.**474**
 - Harmonisera processmetoderna. Det är viktigt att ha en gemensam standard för processarbetet (även utan tvärorganisatorisk processorientering). I detta sammanhang finns en riktig fallgrop i form av de olika verktygsbaserade modeller, typ SCOR, som bitvis hårdlanseras. Vi har baserat hela boken på vad vi kallar Value-based Process Modeling (VPM) och även motiverat varför denna bör väljas framför verktygsbaserade alternativ. Det är särskilt viktigt ifråga om

tvärorganisatoriska processer eftersom verktygsbaserade modeller inte är kompatibla sinsemellan.

- ◦ Uppgradera huvudprocesskartan – förtydliga processarkitekturen. Ett första steg i processintegrationen är att kunna relatera huvudprocesskartorna till varandra och att kunna föra den typ av strategiska diskussioner som huvudprocesskartan möjliggör.
- • *Identifiera rätt samarbetspartners.* Det kan vara olika faktorer från fall till fall som är avgörande för valet. Vad som är klart är att tvärorganisatorisk processorientering inte är ett initiativ som är lämpligt eller möjligt att genomföra för alla relationer.
- • *Säkra en gemensam avsikt hos potentiella partners att intensifiera samarbetet.* Grundläggande och gemensamma drivkrafter måste finnas. Relationen kan utvecklas väsentligt över tiden men grundläggande förutsättningar måste finnas.
- • *Definiera ett gemensamt "case".* Det är viktigt för inblandade parter att på ett enkelt och konkret sätt se vad en gemensam ansträngning skulle kunna innebära. Bevisbördan för tvärorganisatorisk processorientering blir avsevärt större än för processorientering inom den egna verksamheten. Detta är inte nödvändigtvis av ondo, kanske tvärtom. Det krävs ett tydligt case som skapar nytta för alla parter och som gör det på ett relativt tidigt stadium. Det kan innebära att man gör viktiga avgränsningar och väljer att fokusera exempelvis endast vissa gemensamma kunder eller en viss typ av produkter.
- • *Integrera den tvärorganisatoriska processen.* Självfallet ett betydande steg som börjar med en modellmässig integration d.v.s. att processkartorna läggs bredvid varandra och integreras. (Det är nu allt faller om processkartorna håller genomsnittlig, d.v.s. för låg, kvalitet.) Till processintegrationen hör också att exempelvis definiera processens syfte och kritiska framgångsfaktorer. När den modellmässiga integrationen genomförts återstår att ta de operationella konsekvenserna av detta och genomföra processintegrationen rent praktiskt.
- • *Etablera processmätning.* Nyttan kan inte påvisas fullt ut och processen inte styras om inte ett relevant mätsystem skapas.**475**
- • *Etablera en gemensam ledningsstruktur för den tvärorganisatoriska processen.* Involverade organisationer behöver enas om på vilket sätt man gemensamt styr den gemensamma processen. På lägsta nivån innebär det att veta vem eller vilka som följer processens prestation och också drar i andonsnöret⁸ när så behövs. På en mera avancerad nivå innebär det exempelvis att:

- ◦ Finna överenskommelser för hur kostnader och vinster av samarbetet ska fördelas.
- ◦ Tillsätta en gemensam processägare. Denna skulle mycket väl kunna utgöra en egen part, d.v.s. inte ha organiserisk hemvist i någon av de involverade organisationerna. En fristående processägare skulle kunna bygga upp ett lika fristående imaginärt kontrolltorn för optimering av processen i sin helhet.

Som nog framgår mellan raderna så är tvärorganisatorisk processorientering också en övning i förändringsledarskap. Uppräkningen ovan framstår kanske som lång och komplicerad. Vi vill då peka på den rena "sprängkraft" som kan frigöras på ett tidigt stadium bara genom att synliggöra den totala processen för ledare och nyckelmedarbetare i den. Den är nämligen inte förstådd tidigare. Under forskningsprojektet arrangerade vi workshopar, där vi råkade ut för att en väsentlig del av tiden gick åt till att deltagarna hamnade i spontana men långtgående och konkreta diskussioner kring processens utformning och potential. Att låta samma deltagare utföra en värdeanalys på den totala processen var både smärtsamt och intresseväckande. Deltagarna gick hem med en rad viktiga och konkreta idéer till förbättring.

Tvärorganisatorisk processorientering blottlägger delvis lågt hängande frukter och delvis lite mer högt hängande sådana. Utan rätt förberedelse riskerar man dock att känna sig kort i rocken när de väl ska plockas. Om uppgiften hanteras mera strukturerat så blir också potentialen möjlig att frigöra till rimlig insats.

476

Blank sida

477

KAPITEL 26

Mognadsmodeller – ett sätt att utvärdera processarbetet

26.1 Principer och nytta för processmognadsmodeller

Processledning och processorientering är relativt komplext att införa och kanske framför allt mångfakterat. Ett införande innehåller hela spektret av frågor från de "mjuka" (kulturella och värderingsmässiga) till de mera "hårda" (exempelvis IT och principer för ekonomistyrning). Hammer (2007) kommenterar just denna utmaning: "in most of the companies I studied, executives were floundering. They realized that they needed to change many things to harness the power of process, but they were unsure about what exactly needed to be changed, by how much, and when".

Arbetet med att införa ett processsynsätt bedrivs dessutom vanligen under en relativt lång tid, även när det "går som det ska". Såväl målbild som vägen dit riskerar att bli diffus och svår att kommunicera. Att kunna definiera målet för ett sådant förändringsarbete samt att avgöra var man är i olika avseenden, är inte bara värdefullt utan rent av kritiskt.

För att få planerbarhet och mätbarhet i processarbetet och för att prioritera mellan alternativa utvecklingsinsatser är det vanligt att man i större organisationer använder sig av vad som vanligen kallas för en mognadsmodell. En typisk uppbyggnad av en mognadsmodell innebär att de olika aktiviteterna som bör genomföras vid införande av processledning eller processorientering ordnas efter en tidsaxel och kategoriseras i olika faser eller steg. Man får då en evolutionär plan för etableringen och utvecklingen av en process och i viss mån även för dess miljö. Det kan för den enskilda processen innebära att man förespråkar en utveckling som startar på en nivå där processen definieras och beskrivs och som slutar med en etablerad och högpresterande process som ständigt förbättras.

Det finns ett antal viktiga fördelar med att använda en mognadsmodell för att vägleda och utvärdera processarbetet.

- • *Förklara och förtydliga.* För att kunna mäta måste man först konkretisera och definiera företeelsen man vill mäta. Vad som menas med processledning⁴⁷⁸och processorientering (eller vilken etikett man använder) är inte självklart. Det behövs konkreta vägledande beskrivningar som går betydligt längre än vad exempelvis processägarens befattningsbeskrivning kan göra. Målbilderna måste dessutom vara kommunicerbara.
- • *Kvantifiera är-läge.* Att veta nuläget är grundläggande för varje utvecklingsarbete. Ingen orienterare klarar sig med att endast veta vart man ska. Många kan beskriva hur ett idealläge ser ut men hur enkelt är det att definiera och kvantifiera var man verkligen är idag? Att förstå och komma överens om är-läget är ibland svårare än att göra detsamma för bör-läget.
- • *Sätta mål för och planera implementeringen.* Processarbetet som inte är tydligt målsatt tar vanligtvis alldeles för lång tid. När de som driver arbetet tycker att det tar lång tid kan man utgå ifrån att de som står utanför många gånger gett upp i avsaknad av tydliga framsteg. Omvärldens utvärdering av nyttan av den pågående utvecklingen påbörjas långt innan några resultat uppnåtts. Självfallet leder detta till att satsningen döms ut, kanske delvis på goda grunder. En tydlig plan underlättar inte bara själva genomförandet utan också kommunikationen om processarbetet och dess framsteg.
- • *Skaffa referenspunkter och driva konkreta förbättringar.* Många organisationer har upplevt att bara det faktum att mognadsmätningar genomförs och öppet kommuniceras skapar en betydande aktivitet. Det kanske inte driver fram några

processer som ligger långt före de andra, däremot bidrar det ofta till att eftersläntrare arbetar ifatt. Ingen processägare (eller motsvarande) vill sticka ut genom att ligga efter.

- *Skapa harmoni (alignment) mellan utvecklingsnivåer för relaterade delområden.* Införande av processsynsätt och processledning kräver ett koordinerat genomförande inom flera områden såsom roller och ansvar, ledarskap och medarbetarskap, stödjande system o.s.v. En rimlig harmoni mellan utvecklingsnivåerna för olika områden krävs för att skapa någon större nytta.

Mognadsmodeller ger en evolutionär vägbeskrivning för utveckling och etablering av processer och ibland för processorientering av verksamheten. Sammantaget kan man påstå att mognadsmodellerna ger liv åt det gamla påståendet att "the elevator to success is broken – you'll have to take the stairs".

Typiska, men kanske inte helt moderna, utvecklingssteg i en mognadsmodell kan vara beskrivna enligt nedan:

479

- *Okänd.* Låg kunskap om processer i allmänhet såväl som för den specifika processen ger en ostrukturerad och oförutsägbar process.
- *Repeterbar.* Ett stort steg är taget då det nu finns en känd process med ett rimligt förutsägbart utfall. Krav på att utfallet är tillräckligt bra ställs däremot inte.
- *Utvecklad.* Prestationen är nu inte bara stabil utan också på en tillfredsställande nivå.
- *Styrd.* Processen mäts och mätvärdena används för att styra och utveckla den.
- *Optimerad.* Processen möter kraven från alla dess intressenter och står sig väl vid jämförelse med andra liknande processer.

Inom varje steg beskrivs vilka kriterier som ska uppfyllas för att steget ska anses vara fullgjort. Det kan röra sig om ett omfattande antal kriterier som ska uppfyllas och därmed också ett betydande arbete för respektive steg.

26.2 Exempel på processmognadsmodeller

Många stora organisationer använder sig av mognadsmodeller för att kvantifiera och utvärdera sitt processarbete. Ofta är dessa mognadsmodeller begränsat egenutvecklade då de utgår ifrån kända och etablerade modeller. Ett antal sådana finns, t.ex. Hammer's Process and Enterprise Maturity Model (Hammer, 2007) och Roseman's Business Process Management Maturity (Jeston and Nelis, 2006). Den överlägset mest kända och använda modellen är olika varianter av Capability Maturity Model – CMM (se t.ex. Garcia och Turner, 2007).

Det är inte självklart om en organisation bör använda en befintlig modell eller om det är att föredra att utveckla en egen. Många större organisationer väljer att utveckla egna mognadsmodeller. Orsaken är ofta att man inte känner till de som finns eller inte finner dem tillräckligt bra eller begripliga. Man tar dock på sig ett stort ansvar när man utvecklar en egen mätmodell. Man definierar och tolkar hela konceptet och skapar en inte bara utvärderande struktur utan också i hög grad en styrande sådan. En felaktigt definierad mognadsmodell, d.v.s. en som ger fel bild av vad processorientering går ut på, riskerar helt enkelt att ge fel inriktning på utvecklingen och blir då kontraproduktiv. I det avseendet är det önskvärt att så långt det går utgå ifrån någon etablerad modell. Å andra sidan kan det ifrågasättas om befintliga modeller verkligen speglar utvecklingen och landvinningarna för det koncept man försöker tolka.

480

CMM är en tidigt presenterad modell för att utvärdera och certifiera kvaliteten på utvecklingsprocessen hos mjukvaruorganisationer.¹ Modellen har fått en betydande spridning och har alltmer kommit att tillämpas även för helt andra typer av processer och verksamheter än den ursprungligen utvecklades för.

Nära besläktad med CMM är CMMI (där I står för integrated). CMMI är ingen ersättare till CMM, utan CMMI handlar mer om mjukvaruorganisationens mognadsgrad än om processens godhet – dock i huvudsak ur ett styrperspektiv. CMMI har sedan lett till SCAMPI (Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement) som ger stöd i tillämpningen av CMMI.

CMM, som fokuserar en process, har följande fem mognadsnivåer för att värdera hur bra en process är (i grundversionen en utvecklingsprocess):

- • *Nivå 1 – initial, ingen kunskap.* Man har ingen etablerad process och ingen kontroll på resultatet av den. Man kan inte förutsäga kostnad eller kvalitet, och man har inte någon kunskap om dem i efterhand heller.
- • *Nivå 2 – repeterbar, viss kunskap.* Man jobbar på liknande sätt varje gång, men processen är inte så bra att man kan förutsäga kostnad eller kvalitet. Däremot är de kända i efterhand.
- • *Nivå 3 – definierad, full kunskap.* Man har en process som man medvetet designat. Man kan med hög noggrannhet förutsäga kostnad och kvalitet.
- • *Nivå 4 – styrd, viss valbarhet.* Man kan mäta hur förändringar i processen påverkar kostnad och kvalitet, och man kan förändra sin process så att den blir bättre.
- • *Nivå 5 – optimerad, full valbarhet.* Man kan, från fall till fall, välja den kostnad och kvalitet som passar i den aktuella leveransen.

CMMI, som fokuserar en organisation snarare än en specifik process, definierar också fem mognadsnivåer som anger nivån av kvalitetskontroll och vilka mekanismer som har införts i organisationen för att säkra kvaliteten.

En svaghet med såväl CMM som CMMI är att de egentligen är framtagna för IT-systemutveckling och ett IT-sammanhang varför de har ett svagt "affärstänk". De har också varit ganska stabila över tiden och baksidan av detta är att de kan sägas bygga på ett gammalt fundament och ett arv från 481 de tidiga åren inom processområdet. På grund av den förhållandevis stora spridningen har många försök gjorts att modernisera CMMI. Dessa försök har inte varit helt lyckade; det är så att säga svårt att göra en Volvo Amazon från 1960-talet riktigt up-to-date.

Alternativen till CMM och CMMI är väsentligt mindre spridda och kända. Några av alternativen har ett antal styrkor i förhållande till CMM varför vi valt att presentera dem här. Avsevärt fräschare är exempelvis den modell som presenteras av Jeston och Nelis, benämnd BPM Maturity Model (BPMM). I stället för att bygga på stegvis förbättring uppför en endimensionell stege, föreslår de sex olika dimensioner att utveckla parallellt, och inom varje dimension finns ett antal förmågor att utveckla:

- • *Strategisk harmoni (alignment)*. Avser den nära kopplingen mellan verksamhetens prioriteringar och processernas utformning för att möjliggöra utveckling av verksamhetens prestationer.
- • *Styrelsесätt (governance)*. Styrning ur ett processperspektiv, d.v.s. avseende tydliga roller och ansvar, principer för beslutsfattande etc.
- • *Metoder*. De angreppssätt och tekniker som stöder och möjliggör processarbetet.
- • *Informationsteknologi*. De system av hårdvara, mjukvara och information som möjliggör och stöder processerna.
- • *Människor*. De individer och grupper som utgör verksamhetens humankapital.
- • *Kultur*. De värderingar och uppfattningar som formar processrelaterade attityder och beteenden.

Som framgår är både uppbyggnad och innehåll för ovanstående mognadsmodell fundamentalt olik CMM och CMMI. En organisation som väljer det ena eller andra alternativet kommer också att styra mot fundamentalt olika mål och sända helt olika signaler om vad det går ut på. Jämförbarheten mellan olika modeller är med andra ord begränsad.

Som en reaktion på floran av konkurrerande mognadsmodeller finns det numera även en ISO-standard för processutvärdering (ISO 15504) kallad SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination). Som uttydningen av förkortningen visar har

även denna ett IT-fokus. Mera intressant är den "metod för egenbedömning" som numera finns som en del av ISO 9004:2009.² Den mogenhetsmodell som där presenteras är relativt**482**bred då den speglar alla aspekter som ISO 9001 gör.³ De dimensioner som modellen behandlar är:

- • ledningen av en organisation för hållbar framgång
- • strategi och policy
- • hantering av resurser
- • hantering av processer
- • övervakning, mätning, analys och genomgång
- • förbättring, förnyelse och lärande.

För varje dimension finns en matris med ett antal huvudelement som bedöms i fem nivåer.

26.3 Kritik av traditionella processmognadsmodeller

Även om det ovan översiktligt presenterats en del nyare mognadsmodeller så är det de äldre som domineras den praktiska användningen. Som en följd av detta finns det en hel del kritik av de mognadsmodeller som används mest, från andra och från oss. En del av den kritik som förekommer pekar på genuina brister medan annan kritik mer får ses som en kamp om ledarskap inom området, d.v.s. att erbjuda den dominande modellen. Innan vi behandlar kritiken bör det påpekas att det sannolikt är viktigare att över huvud taget använda en vettig modell än att använda en optimal modell. Likaså är det viktigt att mognadsmodellerna och den målbild de för med sig inte tillskrivas ett egenvärde utan ses som ett medel för att uppnå verksamhetens övergripande mål såsom de exempelvis uttrycks i vision och strategi.

En artikel som riktar omfattande kritik mot CMM är The Immaturity of CMM (Bach, 1994). I artikeln hävdas att CMM

- • ärar process, men ignorerar människor
- • bygger på en idé att processer kompenserar för medelmåttighet, då människor är underordnade processer
- • ärar processer för deras egen skull
- • behandlar mycket begränsat processers dynamik
- • driver organisationer till att bli förutsägbara snarare än innovativa.

Bach sammanfattar sin kritik med att påstå att "the CMM philosophy is so much more popular than it deserves to be." Vi är benägna att hålla med om slutsatsen som hade relevans redan 1994 och som idag närmast är att slå in en öppen dörr. CMM är alltför präglad av sitt IT-ursprung och alltför opåverkad av hur processområdet utvecklats för att ha relevans.

Ett grundproblem med många mognadsmodeller är att de betraktar processerna för mycket i isolation. På de lägre stegen i mognadsmodellerna kan – men kanske inte bör – processägaren och eventuella processledare (eller motsvarande) lösa det mesta på egen hand eller med en begränsad inblandning av linjechefer och processanvändare. Processen ska definieras, kartläggas, förses med mätsystem etc. Man kan initialt i princip "köpa sig till" en högre mognadsnivå. Pengar och dedikerade resurser leder i ett tidigt skede till en högre mognadsnivå enligt den typiska mognadsmodellen. På de högre nivåerna handlar det mer om processens etablering och den verkliga prestationen för den, d.v.s. man är i hög grad beroende av processens användare i form av linjechefer och medarbetare. Verklig nytta måste ha skapats och många berörs. På de översta nivåerna blir det också tydligt att man egentligen försöker mäta egenskaper med starka beroendeförhållanden till faktorer utanför den specifika processen. Detta kan gälla till exempel ledarskap och sätt att mäta och styra verksamheten. Det innebär att man försöker mäta och förstå en enskild process delvis genom att fokusera egenskaper som inte är påverkbara för den specifika processen. Detta är inte helt logiskt; man kan helt enkelt fråga sig om det är troligt att man finner en process som presterar på högsta nivå i en verksamhet som inte är intresserad av processer.

Flera modeller är dessutom linjära som en direkt följd av stegkaraktären. Det finns förvisso inga hinder för att på eget initiativ arbeta parallellt men modellerna uppmuntrar inte alltid till detta utan riskerar att leda till att man jobbar med en fråga eller egenskap i taget.

Modellerna upplevs ofta som progressiva; initialt är det enkelt att uppnå en relativt hög nivå på kort tid men efter det följer utmaningar som de tidiga stegen inte förberett för. För vissa modeller framstår nivå fyra (det finns oftast fem) som både eftersträvansvärd och utmanande. Likväl representerar nivå fyra ibland snarast en hygiennivå. Det finns en betydande risk att vad som uppfattas som höga resultat nås utan att detta motsvaras av faktisk processprestation och operativ nytta. Mognadsmätningen riskerar då att bli ett verktyg för redan frälsta verksamhetsutvecklare och processägare att mäta sin egen måluppfyllelse med.

484

26.4 En mognadsmodell för tre nivåer – process, organisation och värdenätverk

Hammer (2007) har i Harvard Business Review presenterat en relativt enkel men kraftfull och utmanande mognadsmodell som tagit utvärderingen i dubbel bemärkelse till en ny nivå. Som nämnts så har många mognadsmodeller initialt ett rent processfokus men på de högre nivåerna smygs ett organisatoriskt perspektiv in som innebär att man ställer krav på en specifik process som egentligen inte beror på processen utan på dess miljö. Det skapar en form av "orenhet" och tvetydighet. Hammer löste denna "orenhet" för de högre nivåerna genom att helt enkelt göra två kompletterande mätmodeller; en för den specifika processen och en för dess miljö, d.v.s. verksamheten i sin helhet. Mognadsmodellen kallas följaktligen för Process and Enterprise Maturity Model (PEMM).

Processdimensionen i PEMM består av fem så kallade "processmöjliggörare" (process enablers), var och en indelad i ett antal mätbara element:

- • *Design*: Fullständigheten i beskrivningen av hur processen ska utföras. Element: syfte, kontext, dokumentation.
- • *Utförare*: Människorna som med hjälp av sin kunskap och sina färdigheter utför arbetet i processen. Element: kunskap, färdighet, beteende.
- • *Ägare*: En ledare med ansvar för processen och dess resultat. Element: identitet, aktiviteter, befogenhet.
- • *Infrastruktur*: System som stöder processen. Element: IS, HR-system.
- • *Mätning*: Måtten som används för att följa processens prestationer. Element: definition, användning.

För varje dimension (process och organisation) finns en matris där alla element kan utvärderas i förhållande till en fördefinierad fyrrgradig skala. Som exempel, möjliggöraren *design* har tre element och det första, *syfte*, ska utvärderas i förhållande till följande skala:

- Nivå 1: Processen har inte designats som en helhet från början till slut. Funktionschefer använder den ärvda designen primärt för att driva förbättring inom funktionen.
- Nivå 2: Processen har designats från början till slut med syftet att optimera prestationen.
- Nivå 3: Processen har designats för att passa till verksamhetens övriga processer och IT-system med syftet att optimera verksamhetens prestationer.
- Nivå 4: Processen har designats för att passa till kunders och leverantörers processer med syftet att optimera den tvärorganisatoriska prestationen.

Det är viktigt att notera att de olika möjliggörarna är ömsesidigt beroende av varandra. Om exempelvis endast fyra av fem nått en viss nivå kan processen inte sägas ha nått den aktuella nivån utan tillhör nivån närmast under.

På liknande vis föreslår Hammer fyra förmågor på organisationsnivå:

- • *Ledarskap*: Högre ledare som stöder skapandet av processer. Element: medvetenhet, harmoni (alignment), ledarstil.
- • *Kultur*: Värderingar som kundfokus, teamwork, personligt ansvar och vilja till förändring. Element: teamwork, kundfokus, ansvar, attityd till förändring.
- • *Expertis*: Färdigheter och metoder för processutveckling. Element: människor, metodik.
- • *Styrelsесätt (governance)*: Mekanismer för att leda komplexa projekt och förändringar. Element: processmodell (d.v.s. processtrukturen illustrerad av huvudprocesskartan), ansvar, integration.

Ett exempel kan ges från dimensionen *organisation* och förmågan *styrelsесätt (governance)*. Styrelsесätt har tre element och det första, *processmodell*, ska utvärderas i förhållande till följande skala:

- Nivå 1: Organisationen har identifierat ett mindre antal processer.
- Nivå 2: Organisationen har utvecklat en komplett processmodell och ledningen har accepterat den.
- Nivå 3: Processmodellen har kommunicerats i hela verksamheten, den används för prioritering av projekt, och den är länkad till verksamhetens teknologier och data-arkitektur.
- Nivå 4: Organisationens processmodell har kopplats till kunders och leverantörers processmodeller.

Möjliggöraren *design* och den organisatoriska förmågan *styrelsесätt* är relaterade så tillvida att de båda fokuserar processdesign om än på olika förstoringsnivå. Det framgår också att en viss utvecklingsnivå måste nås på processnivå för att möjliggöra utveckling på organisatorisk nivå. Det gäller inte bara för detta exempel utan även mera generellt.

Vi ställde frågan tidigare om man kan anta det rimligt att en process blir fullt utvecklad i en organisation med begränsat processfokus och konstaterade också att svaret rimligtvis är nej. På samma sätt kan man fråga sig om det är rimligt att bli fullt ut processorienterad om man verkar utan processmässig hänsyn till kunder och leverantörer och om dessa inte driver någon form av processbaserad verksamhetsutveckling? Vi tror att även här är svaret nej. En organisations

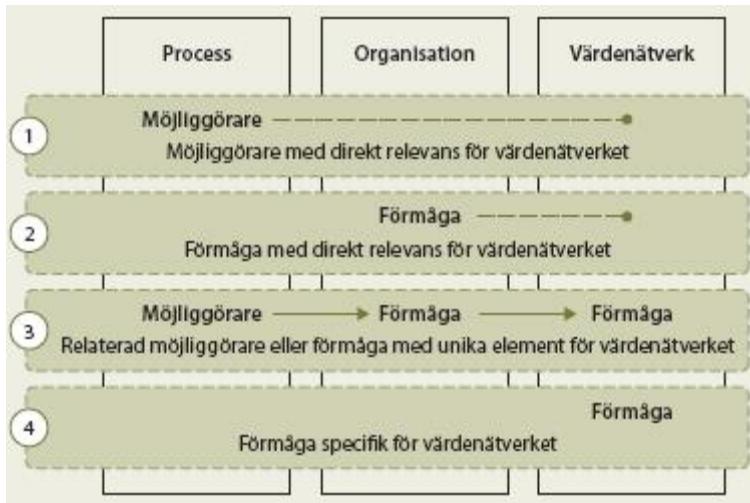
utvecklingsnivå har en avgörande betydelse för möjligheten att utveckla effektiva processer. Det framgår också av exemplet⁴⁸⁶ ovan att omgivande organisationer antas ha nått en viss mognadsnivå (t.ex. av formuleringen "organisationens processmodell har kopplats till kunders och leverantörers processmodeller").

Hammer löste "orenheten" i processdimensionen genom att hantera process och organisation som egna dimensioner. Dock kom det in en ny "orenhet" på organisationsnivå genom att denna behandlar frågor som ligger utanför organisationen. Den "orenheten" kan lösas genom att man lägger till en tredje dimension för organisationens omgivande värdenätverk, i linje med de tankar som presenterades i kapitlet om tvärorganisatorisk processorientering.⁴

Det finns fyra möjliga sätt att expandera PEMM till att också inkludera värdenätverket.

- 1. Det finns möjliggörare på processnivå som har samma betydelse och tolkning på nivån för värdenätverket. Exempelvis har möjliggöraren *infrastruktur* samma tolkning och betydelse på nivån för värdenätverket; ytterligare element behövs sannolikt inte.
- 2. Det finns förmågor på organisatorisk nivå som har samma betydelse och tolkning på nivån för värdenätverket. Ett exempel är förmågan *kultur* som har samma tolkning och betydelse på nivån för värdenätverket – några nya element tillkommer inte.
- 3. Det finns möjliggörare och förmågor som har en relevans på nivån för värdenätverket men då i modifierad form och med nya element. Lösningen som efterfrågas på lägre nivå tillfredsställer med andra ord inte kraven på den högre nivån. Ett exempel är *mätning* som är en möjliggörare kopplad till processnivån. Mätning är också en nödvändig förmåga på nivån för värdenätverket för att kunna följa upp och styra de tvärorganisatoriska processerna. Det arbete som utförs inom den egna organisationen tillfredsställer inte behovet för värdenätverket.⁵
- 4. Slutligen finns det behov av genuint nya förmågor som ej varit behövda på de två lägre dimensionerna.

De fyra sättten att expandera PEMM till att också beakta värdenätverket illustreras i figuren nedan.



Figur 26.1 Översikt av fyra sätt att utveckla PEMM till att hantera även nivån värdenätverk.

Med utgångspunkt från de fyra sätten har vi funnit följande tentativa beskrivning av nivån värdenätverk.

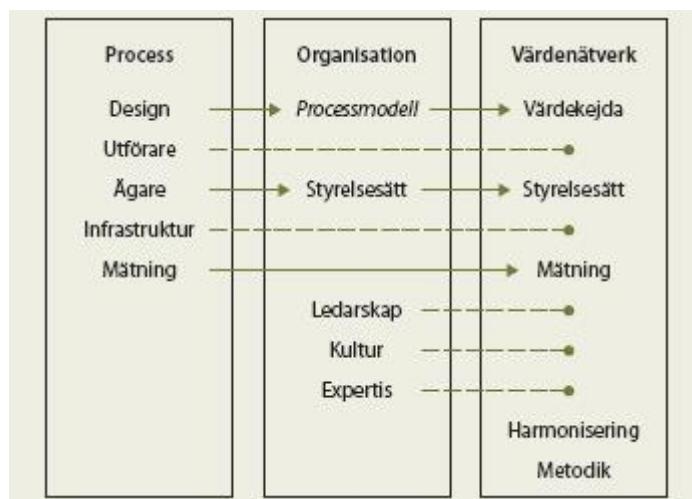
- 1. På processnivå finns det två möjliggörare med stor relevans även för värdenätverket och det är *utförare* och *infrastruktur*.
- 2. På organisationsnivå gäller samma som ovan för *ledarskap*, *kultur* och *expertis*. Vi har med andra ord gjort bedömningen att för dessa tre (liksom för *utförare* och *infrastruktur*) är PEMM tillräckligt krävande för att i praktiken även hantera tvärorganisatorisk processorientering. Detta beror delvis på att PEMM redan från början innehåller många krav relaterade till miljön utanför organisationen men också på att ett tvärorganisatoriskt perspektiv inte alltid är mer krävande än ett organisatoriskt.
- 3. På processnivå är möjliggöraren *design* relaterad till elementet *processmodell* (under dimension organisation och förmågan *styrelsесätt*). Medvetenhet kring 1) de enskilda processernas design och 2) deras sammantagna design när de är relaterade till varandra i en processmodell (motsvarande en huvudprocesskarta) är nödvändiga men otillräckliga villkor för ett tvärorganisatoriskt sammanhang. Till detta måste läggas en medveten design av den enskilda värdekedjan (var och en utgörande en del av det totala värdenätverket). Likaså är *ägare* relaterad till *styrelsесätt* men här saknas tillräcklig hänsyn till värdenätverksperspektivet. Det krävs en förmåga benämnd *styrelsесätt* även på denna nivå. Som redan tidigare nämnts gäller samma för *mätning* som en nödvändig förmåga på nivån för värdenätverket för att kunna följa upp och styra de tvärorganisatoriska processerna.**488**
- 4. Ett tvärorganisatoriskt perspektiv på processer driver även ett behov av ett par nya förmågor som ej finns i den ursprungliga PEMM. Där har erfarenhet pekat på

två stycken: *harmonisering* (av grundläggande affärslogik) och *metodik* (för att beskriva och leda processer och värdekedjor).

Sammantaget föreslår vi fem stycken förmågor att mäta och utvärdera på nivå värdenätverk:

- • *Värdekedja*: Fullständigheten i beskrivningen av hur värdekedjan ska drivas.
- • *Styrelsесätt*: Strukturer och principer för att leda värdekedjan.
- • *Mätning*: De mått som har en relevans för alla aktörer i värdekedjan för att följa och styra dess prestationer.
- • *Harmonisering*: Engagemang för, efterlevnad av och överenskommelse för en gemensam och harmoniserad affärslogik för gemensam konkurrenskraft.
- • *Metodik*: Delade färdigheter och angreppssätt för att beskriva och leda processer och värdekedjor.

Sammantaget ger detta figuren nedan där samtliga möjliggörare och förmågor är angivna inklusive deras eventuella relationer.



Figur 26.2Översikt över möjliggörare och förmågor för nivåerna process, organisation och värdenätverk.⁶

489

De heldragna pilarna visar relationer från en nivå till en annan som inte är av linjärt slag. Som exempel, möjliggöraren ägare överensstämmer med förmågan styrelsесätt men tolkningen och anpassningen är relativt olika för de två berörda nivåerna.

De streckade linjerna indikerar att en möjliggörare/förmåga hanteras på ett sätt som även tillfredsställer högre nivåer utan att kräva några tillägg.

Ingen av möjliggörarna eller förmågorna på nivå process och organisation är valfria för den organisation som vill bemästra sina processer. Det finns egentligen inget utrymme

för kompromisser; de utvecklingskrav som indirekt ställs gäller för alla huvudprocesser och för viktiga stöd- och ledningsprocesser. Situationen är inte densamma för nivån värdénätverk – för denna nivå är frågorna *när* och *vem* relevanta. Denna nivå är bara tillämplig för samarbete med vissa kunder och vissa leverantörer och endast när en tillräcklig utvecklingsnivå nåtts på nivå process och organisation för de involverade parterna.

Vi har antagit att vidare utveckling inte behövs för *ledarskap, utförare, expertis och kultur* då vi bedömt att dessa i tillräcklig grad hanterar även kraven på en tvärorganisatorisk nivå. Detta antagande kan dock behöva utmanas och bör ej tas för givet. Det finns en "risk" att fortsatta erfarenheter av tvärorganisatorisk processorientering visar på att de utmaningar man möter då man applicerar processsynsättet på en högre systemnivå är så otraditionella och annorlunda att en ytterligare utveckling av möjiggörarna ledarskap och kultur är nödvändig.

Modellen kräver fortsatt utveckling, även om den djupare nivån med element inte presenterats här. Likväl hoppas vi att den kan ge en initial vägledning av vilka frågor som måste upp på bordet inte bara när processarbete utförs internt utan även för tvärorganisatorisk processorientering.

490

Blank sida

491

KAPITEL 27

Nischade metoder för verksamhetsutveckling

Boken beskriver, diskuterar och förklarar ett konceptbaserat ramverk för processbaserad verksamhetsutveckling. Vi ser detta ramverk som ett generellt användbart och bra hjälpmittel för strukturering, utveckling och ledning av verksamheter oavsett typ av verksamhet eller organisation (privat företag, offentlig myndighet etc.).

Det finns också en rad mera specifika ramverk utvecklade för speciella tillämpningsområden eller situationer. Exempelvis finns det verksamhetsspecifika ramverk, såsom verktygsbaserade ramverk för vissa typer av processer (SCOR och GSCF som är utvecklade för användning i samband med försörjningskedjor och ITIL för IT-verksamhet), produktionsfilosofier (t.ex. Lean och Toyota Production System), eller mer övergripande filosofier för ett företags eller motsvarande organisations hela sätt att vara och verka såsom The Toyota Way.

Kvalitetsstandarden ISO 9000:2008 har presenterats tidigare, men eftersom utmärkelser inom kvalitetsområdet – där ett starkt fokus är inriktat på processer – är utvecklade och bildade för att stimulera verksamhetsutveckling, har exempel på sådana också medtagits i kapitlet.

Nedan presenteras mycket kortfattat några olika ramverk. Avsikten är inte på något sätt att ge en komplett bild av dessa. Syftet är att peka på möjligheter till integration och samarbete mellan olika ramverk och i viss mån för att placera dem i ett sammanhang. Ofta glöms ramverkens ursprung och tillämpningsområden bort och snart påminner användningen om det tidigare använda talesättet "om det enda verktyg du har är en hammare kommer snart alla dina problem att se ut som spik".

Ofta är marknadsföringen och profileringen av olika skolor eller ramverk så stark att samarbete och integration snarast motverkas. Företrädarna för olika ramverk tenderar att belysa skillnader snarare än likheter. När kombinationen Lean Six Sigma för några år sedan lanserades så gjorde man som tidigare nämnts en väldigt stor affär av det, som om det skulle vara något märkt i att man kombinerar kunskap och metoder från två ramverk. Förklaringen **492** till den upphävning som skedde ligger sannolikt i självbilden för många av de starkaste företrädarna för olika skolor. I själva verket borde det vara naturligt att använda olika ramverk och tillhörande angreppssätt och verktyg när de är lämpliga.

27.1 The Toyota Way

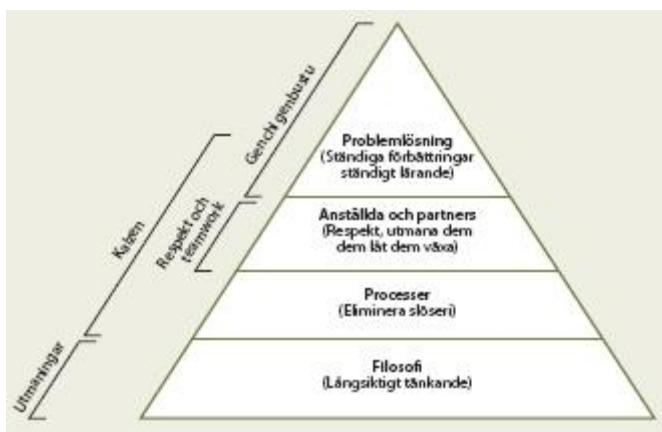
År 2004 publicerades boken The Toyota Way av Jeffrey K. Liker. Den bygger på 20 års studier av Toyota. I boken, som för övrigt publicerades på svenska 2009, beskrivs bland annat de ledningsprinciper som ligger bakom Toyota Production System (TPS). The Toyota Way och TPS är inte identiska begrepp, men hänger intimt ihop. Något förenklat kan man säga att TPS fokuserar på de verktyg som Toyota använder för att bygga upp sina system för resurssnål tillverkning, medan The Toyota Way handlar om det fundamentala sätt på vilket Toyota betraktar sin värld och gör affärer. The Toyota Way och The Toyota Production System bildar Toyotas "DNA" enligt (Liker, 2009). Nämnde författare sammanfattar också i korthet The Toyota Way genom de två stöttepelare som håller det uppe: "ständiga förbättringar" och "respekt för människor". The Toyota Way är en mycket långsiktig, djup och medveten "kultur" som skapades redan av företagets grundare och som fortsätter att utvecklas av nuvarande och kommande ledare.

Som framgår av kapitel 27.2 har "Lean" eller resurssnål produktion sitt ursprung i TPS. Lean har starkt påverkat många företags tillverkning. Enligt Liker är dock 99 av 100 företag som tror sig arbeta resurssnålt fortfarande amatörer jämfört med Toyota. Förklaringen är att man i princip saknar den kultur som under årens lopp utvecklats av och i Toyota och styrt dess verksamhet. Resurssnål produktion uppnås inte genom att införa ett antal metoder och verktyg – det är ett helt system som måste genomsyra företaget alltid och i sin helhet.

Anknytningen till Processbaserad verksamhetsutveckling framgår redan av rubriken på kapitel 1 i Likers bok (den svenska översättningen från 2009). Den lyder "The Toyota Way: Processer i världsklass som strategiskt vapen". Bland hemligheterna bakom Toyotas framgångar nämns "operational excellence" (operationell överlägsenhet), samt verktyg

och metoder för kvalitetshöjning som just-in-time och enstyckstillverkning. Det som skapade framgången var dock att Toyota från början praktiserade en djupare affärsbaserad filosofi baserad på människokänndom och mänsklig motivation. Faktorer som förmågan att utveckla ledarskap, skapa team, utveckla en fungerande kultur, lägga upp långsiktiga strategier, bygga upp ett samarbete⁴⁹³ med kunder och leverantörer samt att vidmakthålla en lärande organisation är av avgörande betydelse.

I boken beskriver Liker 14 principer som han kommit fram till utgör The Toyota Way. På dessa principer vilar också TPS, som används inom Toyotas tillverkningsindustrier i hela världen. Liker har delat in principerna i fyra grupper som alla (på engelska) börjar på P. De är Philosophy (filosofi), Processes (processer), People/Partners (anställda och partners) samt Problem solving (problemlösning). I figuren nedan visas Likers "4P"-modell för The Toyota Way.



Figur 27.1 4P-modell från Likers "The Toyota Way".

- *Grupp 1: Philosophy (långsiktigt tänkande)*
 - Princip 1. Basera besluten på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortssiktiga ekonomiska mål.
- *Grupp 2: Processes (rätt process ger rätt resultat)*
 - Princip 2. Skapa kontinuerliga processflöden som för upp problemen till ytan.
 - Princip 3. Låt efterfrågan styra för att undvika överproduktion.
 - Princip 4. Jämna ut arbetsbelastningen.
 - Princip 5. Om det är nödvändigt, stoppa processen för att lösa problem så att det blir rätt från början.
 - Princip 6. Lägg standardiserade arbetssätt till grund för ständiga förbättringar och personalens delaktighet.

- Princip 7. Använd visuell styrning så att inga problem förblir dolda.
- Princip 8. Använd bara pålitlig, väl utprovad teknik som stöder personalen och processerna.

494

- *Grupp 3: People/Partners (tillför organisationen värde genom att utveckla personal och samarbetspartners)*
 - Princip 9. Utveckla ledare som verkligen förstår arbetet, lever efter Toyotas filosofi och lär ut den till andra.
 - Princip 10. Utveckla enastående mäniskor och team som följer företagets filosofi.
 - Princip 11. Respektera det utökade nätverket av partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem att bli bättre.
- *Grupp 4: Problem solving (att ständigt söka grundorsaken till problem driver på lärandet inom organisationen)*
 - Princip 12. Gå och se med egna ögon för att verkligen förstå situationen.
 - Princip 13. Fatta beslut långsamt och i konsensus, överväg noga samtliga alternativ, verkställ snabbt.
 - Princip 14. Bli en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra.

Nedan beskrivs kortfattat några faktorer och koncept som bidragit till att göra Toyota så framgångsrikt. Urvalet kan betraktas som relativt subjektivt, men med tanke på vad som kan vara nyttigt och användbart rent allmänt. Eftersom det finns ett särskilt avsnitt om Lean i boken är fokus lagt på annat än Lean-principer.

Även om Toyota framför allt är känt för att bygga bilar skulle man kunna säga att innan man bygger bilar bygger man mäniskor. Man är mycket mån om hur anställda och även t.ex. leverantörer tänker, fungerar och handlar i olika sammanhang. Det kan gälla långsiktighet, viljan att ifrågasätta, sättet att arbeta i team, att ta bort slöseri, engagemang och motivation i arbetet, helhetssyn o.s.v. Det senare kan manifesteras på skilda sätt. Att man under en tid varit mycket öppen med att berätta om The Toyota Way och TPS och bjuder in beslutsfattare och andra till kostnadsfria seminarier kan knappast ses som ett utslag av att man tycker synd om sina konkurrenter eller liknande; det är också ett utmärkt marknadsföringsinstrument och ett sätt att skapa långsiktigt förtroende för företaget.

När andra företag med massproduktion – inte minst inom bilindustrin – fokuserade kostnader fokuserade Toyota i stället flöde och korta ledtider. Detta ledde i sin tur

"automatiskt" till att man fick bort slöseri av olika slag, att man fick högre kvalitet (det fanns helt enkelt inte tid att göra fel, göra om och rätta till), lägre kostnader (som en följd – inte ett övergripande mål), att det blev mer motiverande att arbeta, att arbetsmiljö och säkerhet förbättrades m.m. Man undvek också konkurrenters problem med högre lager ("ju mer ett företag har i lager desto mindre sannolikt är det att det har vad det behöver"), kassationer, behov av reparationer i ett tidigt skede av bilens användning samt fick nöjdare kunder.

495

En viktig princip var enstycksflöde, där man i stället för att använda sig av avancerade maskiner för massproduktion i stora batcher strävade efter att använda sig av produktionsceller där flera arbetsmoment kunde utföras direkt efter varandra, vilket förutom avsevärt kortare ledtider krävde betydligt mindre ytor.

Inom ett företag sker en omfattande kommunikation. Det gäller att få denna så enkel, kortfattad och koncis som möjligt. Inom Toyota strävar man efter att kommunicera visuellt på ett ark papper för att komma fram till ett beslut. Man använder sig av ett A3-ark som ersättning för traditionella rapporter. På detta ark måste all viktig information få plats, vilket tvingar avsändaren att verkligen tänka till och fokusera på väsentligheter. Det underlättar naturligtvis för mottagarna, som kanske är ett team som ska diskutera, fatta beslut, eller genomföra. Den bakomliggande principen är "Demings hjul", d.v.s. Plan, Do, Check, Act. På ett och samma ark ska man alltså få plats med rubrik, bakgrund och mål, nulägesbeskrivning och analys, rekommendationer med motiveringar, implementering samt uppföljning i form av förväntade resultat och hur dessa följs upp.

Från *The Toyota Way* härrör nedanstående punktlista som anger vad som krävs för att uppnå långsiktig framgång. Vad vet vi om att förändra en kultur?

- 1. Börja uppifrån – det är möjligt att företagets ledning måste ommöbleras.
- 2. Engagera de anställda nerifrån och uppåt.
- 3. Låt mellanchefer få sälja in förändringen.
- 4. Det tar tid att utveckla människor som verkligen förstår och lever enligt filosofin.
- 5. På en svårighetsskala är det "extremt svårt".

Ett par år efter publiceringen av boken publicerade Liker tillsammans med en medförfattare en artikel med rubriken *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development* (Liker and Morgan, 2006). I denna utvecklas Toyotas "management principles" i vad författarna kallar "Lean PPD (Product-Process Development). Eftersom begreppet "lean" ofta förknippas med tillverkningsindustri och

inte med tjänster har vi valt att kortfattat återge ett antal ledningsprinciper som bygger på nämnda författares djupgående studier av Toyota.

De 13 ledningsprinciper som Liker och Morgan identifierat som en grund för "lean product development" kan man organisera i ett ramverk bestående av processer, mänskor och verktyg. De två förstnämnda kan ses som grundläggande förutsättningar och den tredje som hjälpmittel. Inom respektive grupp återfinns följande principer:

496

Process

- 1. *Etablera ett kundbaserat värde för att skilja värdeaddande från slöseri.* Lean är ett ständigt pågående arbete med att eliminera slöseri. För att veta vad som är slöseri och inte adderar värde måste man först definiera vad som är värde för kunden.
- 2. *Lägg tillräckligt med resurser och bredd på produktutvecklingsprocessen i början för att ingående undersöka alternativa lösningar medan det fortfarande finns maximalt utrymme för alternativ design.* Att definiera fel problem eller att alltför tidigt binda sig för en felaktig lösning medför kostnader genom produktens hela livscykel. Att ta sig tid att grundligt utforska alternativa lösningar och att lösa förutsedda problem i grunden ger "exponentiella" fördelar, d.v.s. kostnaden ökar exponentiellt ju längre man väntar.
- 3. *Skapa ett jämnt flöde i produktutvecklingsprocessen.* Att utjämna flödet startar med att stabilisera processen så att den kan förutsägas och planeras på ett riktigt sätt. Detta medger reduktion av svängningar i arbetsbelastning.
- 4. *Utnyttja noggrann standardisering för att reducera variationer och skapa flexibilitet och förutsedda utfall.* Standardisering är grunden för ständiga förbättringar. Standardisering av produkt och process är en grund för alla andra processprinciper. Förutom standardisering av processer kan standardisering av produkter uppnås genom modultänkande, gemensam design, gemensamma komponenter och återanvändning.

Mänskliga

- 5. *Utveckla ett "Chief Engineer System" för att integrera utvecklingen från början till slut.* Med de definitioner vi använder i boken skulle man i princip kunna översätta Chief Engineer med processägare. Denne har slutgiltigt ansvar och befogenheter ifråga om utformning av hela produktutvecklingsprocessen, liksom produkt- och processintegration.
- 6. *Organisera för att balansera funktionell expertis och tvärfunktionell integration.* Djup funktionell expertis kombineras med överordnade mål under

ledning av en processägare vilket ger den balans som en matrisorganisation eftersträvar. I vår begreppsvärld kan funktionella experter jämföras med resursägare.

- 7. *Utveckla ledande teknisk kompetens hos alla ingenjörer.* Ingenjörer måste ha djup specialiserad kompetens avseende såväl produkt som process.
- 8. *Integrera leverantörerna helt i produktutvecklingsprocessen.* Detta innebär bl.a. att de måste ha kompatibel skicklighet, förmåga och kultur.**497**
- 9. *Bygg in lärande och ständiga förbättringar.* En lärande organisation är nödvändig och bygger på alla övriga principer.
- 10. *Bygg upp en kultur som stöder framstående egenskaper och obeveklig förbättring.* Excellens och ständiga förbättringar i den slutliga analysen kännetecknar organisationskulturen.

Verktyg

- 11. *Anpassa verktygen för att passa mänskliga och process.* Teknik och verktyg måste vara skräddarsydd och alltid underordnad mänskliga och process.
- 12. *Anpassa organisationen genom enkel, visuell kommunikation.* Anpassade mål måste spridas ned i organisationen och gemensam problemlösning möjliggörs genom enkel, visuell kommunikation.
- 13. *Använd kraftfulla verktyg för standardisering och för lärande i organisationen.* Kraftfulla verktyg kan vara enkla eftersom kraften kommer från att möjliggöra den standardisering som är nödvändig för att få en lärande organisation.

Åtskilliga organisationer har försökt ta efter Toyotas idéer men det finns få exempel på att man lyckats. Såväl idé- som teknikdimension är representerade men det är den senare som brukar dominera. Samtidigt är det ingen slump att Likers bok med titeln The Toyota culture är väsentligt tjockare än boken The Toyota way.

27.2 Lean

Begreppet "Lean" eller "Lean Production" är en produktionsfilosofi, som framför allt har sitt ursprung i Toyota Motor Corporations produktionsfilosofi. Denna blev mer allmänt känd i samband med boken The Machine that Changed the World (Womack och Jones, 1990), som i sin tur byggde på ett stort globalt forskningsprojekt, drivet av MIT (Massachussets Institute of Technology) om bilindustrin. Lean production har otvivelaktigt i väsentlig utsträckning bidragit till Toyotas framgång som biltillverkare; men det omvänta torde också gälla – att Toyotas framgång gett förutsättning för Lean-konceptet att spridas och vidareutvecklas. Toyota Production System (TPS) har blivit ett vedertaget begrepp.

Tillämpningen av Lean är inte begränsad till en viss typ av industri utan är användbart för olika typer av organisationer vare sig det gäller produktion i en varuproducerande industri, processer i sjukvården eller administration i tjänsteföretag. Man bör dock vara uppmärksam på ursprunget för Lean, **498d.v.s.tillverkande sammanhang** med i hög grad standardiserade produkter. Anpassning av konceptet kan därför behövas när det flyttas till delvis nya miljöer.

I arbetet med det nämnda forskningsprojektet fann forskarna ett antal kännetecken, som skilde Toyota från vad som var vanligt i övrig bilindustri (Sayer och Williams, 2007, alt. Womack och Jones, 1990):

- • Det krävdes mindre arbete för utveckling, tillverkning och service av produkterna.
- • Det krävdes mindre investeringar för att uppnå en given produktionskapacitet.
- • De färdiga produkterna hade färre fel.
- • Man använde färre leverantörer.
- • Man genomförde sina huvudprocesser – inklusive koncept till lansering, order till leverans och problem till reparation – på kortare tid och med mindre resurser.
- • Det krävdes mindre lagerhållning.
- • Man hade färre arbetsskador.

Eftersom man uppenbarligen behövde mindre av allting myntades begreppet Lean Production.

Det finns ett antal viktiga principer, råd och tumregler, som karakteriseras Lean och som mer eller mindre fullständigt redovisas i den ganska omfattande litteratur som behandlar det aktuella begreppet. Ofta behandlas både begreppet Lean och begreppet Six Sigma (se kapitel 27.3) i samma bok. Ett annat viktigt begrepp i samband med produktion är "Agile Production", där en snabb anpassningsförmåga har högsta prioritet. Det kan gälla exempelvis anpassning till förändrade kundkrav, anpassning till att kunna leverera ett brett sortiment, anpassning till stora förändringar i efterfrågan eller anpassning till snabba förändringar i omgivningsfaktorer. Om Agile symboliseras mycket hög flexibilitet och Lean mycket låg resursanvändning är det naturligtvis intressant att försöka kombinera de båda. I t.ex. en "order-till-leverans-process" kan detta åstadkommas genom att man så långt som möjligt fokuserar Lean och efter kundorder-punkten – som ska ligga så sent som möjligt – fokuserar Agile.

Nedan redovisas ett antal viktiga kännetecken och principer för Lean. De kan återfinnas på många ställen. Redovisningen är bl.a. inspirerad av boken *Lean for Dummies* (för att vända sig till en dylik "målgrupp" krävs att man verkligen behärskar sitt ämne). Av naturliga skäl har presentationen gjorts "lean".

Grundläggande för Lean är framför allt:

- • fokus på kunden
- • förbättra värdeflödet
- • bibehåll flödestänkandet
- • använd "pull"-principen (i motsats till "push")
- • sträva efter perfektion
- • respektera människan.

Lean handlar av naturliga skäl mycket om att eliminera eller i varje fall minska slöseri. Det är populärt att använda japanska termer och begrepp, vilket också görs nedan. Det finns olika typer av slöseri:

- • *Muda*: denna typ av slöseri innefattar alla aktiviteter, som inte är värdeaddande. De kan i sin tur indelas i sådana som är nödvändiga för att ett system av något slag ska fungera och sådana som inte är nödvändiga för systemets funktion och därmed kan elimineras.
- • *Mura*: denna typ av slöseri bygger på ojämnheter och variationer.
- • *Muri*: slöseri, som orsakas av överbelastning av människor, utrustning, system.

Även om slöseri som begrepp inte är så svårt att förstå är det inte alltid så lätt att upptäcka och identifiera. Särskilt gäller detta att aktiviteter betraktade isolerat kan uppfattas som nödvändiga, men om man i stället studerar dem utifrån en helhetssyn är det mycket lättare att identifiera vad som verkligen tillför värde och vad som är slöseri. Inte minst gäller detta om flera personer gemensamt ifrågasätter vad som behövs eller inte.

I Lean pratar man om sju former av mer konkret slöseri. De kan ofta kanske inte helt elimineras, men ändå tjäna som en checklista på var man – åtminstone initalt – bör rikta in sina resurser:

- • *Överproduktion*: detta är egentligen den värsta formen av slöseri eftersom man producerar något som ingen beställt alternativt att man producerar något snabbare/tidigare än vad kunden begärt. Dessutom bidrar den direkt eller indirekt till andra former av slöseri.
- • *Överarbete*: detta innebär att göra något som ingen begärt eller är villig att betala för eller som inte behövs för att tillfredsställa kunden och uppfylla dennes krav.

- **Väntan:** detta innebär t.ex. improaktiv tid på grund av att material inte anlänt, information saknas eller att en hel grupp får vänta på grund av att en person inte håller tiden.**500**
- **Transport:** detta gäller inte minst interna omflyttningar av material, vilket kan bero på en dålig layout, onödig mellanlagring eller bristande planering.
- **Lagerhållning:** lagring kan ske av skilda skäl, t.ex. att varor av kostnadsskäl måste produceras och/eller transporteras i batcher, att man vill minska beroendet av osäkerheter i leveranstider eller kvalitet eller att man vill säkerställa någon form av servicenivå.
- **Defekter:** det kan t.ex. vara att en process resulterar i något som kunden inte vill ha alternativt är felaktigt eller något som kunden inte är villig betala för.
- **Onödiga förflyttningar:** det kan gälla människor, maskiner eller gods inom t.ex. ett processteg.

Vill man, kan man lägga till andra typer av slöseri, t.ex. att man inte utnyttjar människors kunskaper, förmåga eller initiativkraft.

Ett av de viktigaste verktygen inom Lean är Value Stream Mapping (VSM). VSM är en förhållandevis detaljerad kartläggning av flödet av material och information som krävs för att leverera en produkt. Fokuset på materialflödet riskerar att föra med sig ett "ax-till-limpa"-perspektiv snarare än ett "hungrig-till-mätt"-dito.

Mycket sällan diskuteras och inses skillnaden mellan processkartläggning och VSM. Medan processkartläggning är kartläggning av vägar så är VSM kartläggning av resor. Det råder därmed inget konkurrensförhållande mellan dessa båda metoder utan perspektiven de resulterar i kan vara kompletterande. Dessvärre är det vanligt att de flöden som VSM blottlägger förväxlas med processer. Flödesstrukturen i en verksamhet är ofta väsentligt mer komplex än vad den totala processtrukturen är.

Lean beskrivs ibland som ett verktyg, som är användbart i alla möjliga sammanhang och man kan fråga sig om det inte finns några nackdelar med filosofin ifråga. Vilka är de mörka sidorna av Lean Production?

Det kan vara svårt att besvara en fråga av ovanstående karaktär utan att referera till vad begreppet egentligen innebär och hur det används. Lean är en produktionsfilosofi, som går ut på att eliminera slöseri. Ordet betyder mager eller resurssnål, men skulle kanske bättre kunna översättas med resurseffektiv. Går man till ytterlighet ifråga om att bli mager riskerar man att i stället att bli "anorektisk", som är ett sjukdomstillstånd. Liksom en människa kan en organisation bli "sjuk". Om man strävar efter noll fel, noll lager och noll responstid samtidigt som man vill ha hög kundservice och vara mycket flexibel eller "agile" och dessutom samtidigt strävar efter**501**att minimera antalet anställda får man

naturligtvis problem och blir mycket känslig för störningar. De senare kan t.ex. vara i form av sjukskrivningar.

Det gäller alltså att använda Lean på rätt sätt och "med förstånd". Tvingar man Lean-konceptet på personalen utan att de berörda informeras eller utbildas för att skapa förståelse alternativt att vinsterna i form av minskat slöseri direkt används för att avskeda personal bärda man för problem och svårigheter. Det sägs att alla är positiva till förändringar – under förutsättning att det inte drabbar dem själva. Ett undantag skulle kunna vara en baby eller en patient på ett äldreboende, vars blöja behöver bytas.

Man bör notera att Leans ursprung, som tidigare nämnts, är bilindustrin. Bilindustrins produktionsprocesser får sägas vara synnerligen genomtänkta och mycket väldesignade och själva produkten är hårt standardiserad. Det finns bilföretag som betraktar utvecklingsprocessens viktigaste resultat som tillverkningsprocessen, snarare än den nya bilmodellen. Vet man inte hur man ska tillverka den nya bilmodellen till rätt pris och kvalitet så är modellens värde ringa. När man väl byggt upp och driftsatt den nya tillverkningsprocessen återstår en betydande potential i att engagera alla tusentals medarbetare i produktionen och låta dem analysera och förbättra flödena på mikronivå. Flödena på makronivå finns varken anledning till eller realism i att ifrågasätta från medarbetarnivå. Lean tar i sitt ursprung ett nedifrån-och-upp-perspektiv i sättet att se på förändringsarbete. Potentialen i detta ska inte underskattas: att engagera verksamhetens alla medarbetare i analys och förbättring av flödena. Det bygger dock på att flödena i grunden är väldesignade. Det är ingen slump att Lean ofta tillämpas i miljöer där viljan eller förmågan att analysera flöden på makronivå brister, såsom exempelvis inom sjukvården. Lean utmanar inte de övergripande processtrukturerna.

27.3 Six Sigma

Six Sigma är en metodik eller snarare en samling av metodiker för att minska defekter och variation i verksamhetens processer. Själva namnet har hämtats från statistiken och betyder att man får ha högst 3,4 fel på en miljon detaljer (motsvarande). Six Sigma började utvecklas vid en av Motorolas fabriker i USA i mitten av 1980-talet och har sedan dess nått en stor spridning. Som beskrevs i kapitel 2 blev Motorola senare den första vinnaren av Malcolm Baldrige Quality Award 1987. Alla ville då veta förklaringen till Motorolas vinst som visade sig vara deras arbete med vad de kallade Six Sigma. Ett annat företag, som genom sin dåvarande VD Jack Welch blivit känt för sin tillämpning av Six Sigma är General Electric.

502

Six Sigma kan i allt väsentligt sägas vara en samling verktyg eller metoder för att eliminera fel och på så sätt höja kvaliteten och även minska variationer i hur tillverkade produkter uppfyller kvalitetskrav eller -specifikationer i olika avseenden. Six Sigma är ett kvantitativt eller snarare matematiskt/statistiskt inriktat koncept. Många av de verktyg

som ingår under begreppet Six Sigma har varit kända sedan lång tid och är hämtade från området statistisk processtyrning. Det nya är främst att de sammanstälts till och presenteras som en helhet och att kunskap om och förståelse för metoderna och dess användning uppmuntras och premieras. Så görs också praktisk erfarenhet av användandet i form av att man – i likhet med vad som gäller för vissa japanska kampsporter – efter tester kan erhålla till exempel "grönt bälte" eller "svart bälte".

På motsvarande sätt som vad gäller de flesta andra metoder eller koncept för verksamhetsutveckling intar processer en central plats i Six Sigma. Den angivna kvalitetsnivån – maximalt 3,4 fel per miljon detaljer (motsvarande) – kan tyckas hög men kan vara relevant i olika sammanhang. Ofta exemplifieras detta med beräkningar från olika områden där 3,4 fel på miljoner upplevs som betydande osäkerheter om det handlar om exempelvis kvaliteten på dricksvatten, kirurgiska ingrepp eller störtande flygplan.

Det finns vissa grundläggande principer för Six Sigma som brukar framhållas (Gygi m.fl., 2005):

- $Y = f(X) + r$. Alla utfall och resultat (Y) bestäms av samlad input (X) med viss grad av osäkerhet (r).
- För att ändra eller förbättra resultaten (Y) måste man fokusera på olika input (X), modifiera dem, och kontrollera dem.
- Variation finns överallt och sådan försämrar konsistenta och bra prestationer. Arbetet går ut på att hitta och minimera variationerna.
- Tillförlitliga mätningar och data krävs som grund för konsistenta och avgörande förbättringar.
- Endast ett kritiskt fåtal av ingående faktorer har en avgörande effekt på resultatet. Det är viktigt att koncentrera arbetet på dessa.

När man ska definiera processer rekommenderar Six Sigma principen SIPOC. Detta står för Supplier, Input, Process, Output och Customer. Detta sätt att definiera processer är inte bara olämpligt utan rent av felaktigt då det leder till ax-till-limpa-avgränsningar och att behov och tillfredsställt behov ej tydligt skiljs ut.

Six Sigma är känt för en speciell problemlösningsmetod – DMAIC (Michael L. George, 2002; Gygi m.fl., 2005). För var och ett av de fem**503**stegen finns det angivet aktiviteter att utföra liksom passande verktyg för respektive aktivitet. Stegen är följande:

- *Definiera.* Mål och sammanhang för förbättringsprojektet klargörs och fastställs.
- *Mät.* Man bestämmer grundläggande prestationer och förmåga för den process eller det system som ska förbättras.

- *Analysera*. Man använder data och lämpliga verktyg för att förstå orsakverkansammanhang i aktuell process eller system.
- *Förbättra* (*engelska: Improve*). Man utvecklar förändringar för att eliminera defekter i process eller produkt för att få bekräftade förbättringar i processen eller systemet.
- *Kontrollera* (*engelska: Control*). Man etablerar planer och procedurer för att verkligen försäkra sig om att förbättringarna är långsiktigt hållbara.

Ursprunget för Six Sigma är tekniska sammanhang där det kan vara mycket svårt att hitta orsak-verkan-sambanden och fastställa vad problemet verkligen är. När problemet väl är identifierat är det sedan relativt lättlost. DMAIC är därmed "framtung" till karaktären med mycket mätning och analys. Det typiska processproblemet är av motsatt karaktär. Det är ofta förhållandevis enkelt att hitta problemet och utforma en lösning men själva förverkligandet är en stor utmaning och en projektmodell bör då ta betydande hänsyn till förändringsperspektivet.

27.4 Ramverk och utmärkelser inom kvalitetsområdet

Processorientering har en del av sitt ursprung i kvalitetsområdet. Där finns några kända modeller för verksamhetsutveckling med gemensamt kännetecken att organisationer inte bara kan använda dem för självutvärdering utan också för att tävla i olika kategorier och få utmärkelsen "Årets organisation inom ...". På så sätt har dessa ramverk fått uppmärksamhet och spridning.

Den första utmärkelsen med större internationell påverkan var Malcolm Baldridge Quality Award i USA, som kom 1987. Den har sedan fått efterföljare i form av EFQM (European Foundation for Quality Management) på europeisk nivå och SIQ (Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling), som har en modell kallad "SIQ:s Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling" (se även kapitel 2).

De nämnda modellerna har efterhand fått mindre uppmärksamhet till förmån för kvalitetsstandarden ISO 9000. Man kan säga att i början var **504** Malcolm Baldridge Quality Award en bred och generell modell, som de flesta organisationer kunde känna igen sig i och använda, medan ISO 9000 i sin tidiga form var mer begränsad och mest användbar för varuproducerande företag. Efterhand som ISO 9000 kommit i nyare versioner har generaliteten ökat, liksom också fokuseringen på en organisations processer. Att vara ISO 9000-certifierad är ofta ett krav i affärsrelationer, vilket bidragit till denna standards framgång.

Som exempel på hur en modell för verksamhetsutveckling med ursprung från kvalitetsområdet kan vara uppbyggd beskrivs nedan kortfattat den tidigare nämnda SIQ-modellen. För att kunna tillgodogöra sig denna modell bör man kunna ställa upp på och dela 13 grundläggande värderingar. Dessa är:

- kundorientering
- engagerat ledarskap
- allas delaktighet
- kompetensutveckling
- långsiktighet
- samhällsansvar
- processorientering
- förebyggande åtgärder
- ständiga förbättringar
- lärande av andra
- snabbare reaktioner
- faktabaserade beslut
- samverkan.

Varje grundläggande värdering beskrivs med två enkla meningar. För processorientering lyder texten: "Organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation, och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling."

SIQ:s grundläggande värderingar stämmer mycket väl överens med de 8 ledningsprinciper som anges i ISO 9004:2009. Enligt SIQ:s modell analyseras en verksamhet utifrån sju huvudområden som dessutom är viktade med ett poängsystem. Huvudkriterierna och deras poäng är (år 2012, små justeringar förekommer från år till år):

- ledarskap (150)
- information och analys (70)
- strategisk planering (50)**505**
- medarbetarnas utveckling (150)
- verksamhetens processer (120)
- verksamhetens resultat (160)
- kundtillfredsställelse (300).

Inom varje huvudkriterium behandlas ett antal frågeställningar med hjälp av fyra typer av frågor:

- • Hur gör vi för att ...?
- • I vilken omfattning gör vi det?
- • Vilka resultat leder det till (i förhållande till målvärden)?
- • Hur gör vi för att utvärdera och förbättra det vi gör?

Modeller för verksamhetsutveckling och kvalitetsutmärkelser baserade på Malcolm Baldrige Quality Award har tidigare haft en betydande internationell genomslagskraft men intresset har avtagit över tiden. SIQ:s modell och andra kan fungera som inspirationskällor och proaktiva verktyg men tenderar i många organisationer att i stället utgöra en hämmande faktor. Liksom för ISO 9000 riskerar dokumentation att gå före utvecklingen i sig.

SIQ:s modell för verksamhetsutveckling var ursprungligen med avseende på värderingar och synsätt väsensskild från ISO 9000. Idag kan man dock säga att de harmoniseras väl. Detta beror dock inte bara på att ISO 9000 "kommit ifatt" utan också på att SIQ:s modell i det stora hela "stått still". Exempelvis är definitionen på huvudprocess alltjämt hämmande; "en process som förädlar en vara eller tjänst till en extern kund kallas ofta för huvudprocess." Som en följd av ambitionen att förnya så lite som möjligt för jämförbarhetens och kontinuitetens skull är förändringarna i SIQ:s modell och kriterier från år till år ringa. Med andra ord eftersträvar man i en dynamisk värld ett statiskt verktyg och på sikt riskerar man därför att behöva revolutionera hela modellen. Utvecklingstakten för ISO 9000 är väsentligt högre och att arbeta med ISO 9000 har ett mycket större externt värde.

27.5 Verktygsbaserade processtandarder

Inom vissa områden har det utvecklats områdesspecifika verktygsbaserade modeller för processutveckling. Det gäller särskilt inom SCM (Supply Chain Management) och IT-områdena. Modellerna är normalt mer eller mindre kommersiella. Ett litet urval av dessa modeller presenteras och diskuteras kortfattat nedan. Vi har tidigare redovisat vår syn på konceptbaserade **506** respektive verktygsbaserade modeller, varför beskrivningen i huvudsak görs utan egna värderingar eller jämförelser med VPM.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library)¹

ITIL är den idag mest utbredda referensramen för ledning av IT-drift. En annan liknande standard är MOF (Microsoft Operations Framework). Nedan kommer ITIL kortfattat att beskrivas.

ITIL är samlade erfarenheter, så kallade "best practices", som dokumenterats i ett antal handböcker. Det startade i England och har sedan spritts till övriga Europa och till världen i stort. Man har också haft ett nära samarbete med BSI (British Standards

Institute). En viktig del av ITIL är att man skapat ett enhetligt språk för IT-drift och ledning.

ITIL är baserat på ett processsynsätt, vilket bl.a. innebär att man definierar ett antal processer, utnämner ansvariga och specificerar kvalitetsmål för processernas resultat. Rollerna i respektive process hanteras av IT-personal. Ansvariga för respektive process möjliggör genom design, dokumentation, utbildning etc. att processerna löpande förbättras. En väsentlig fördel i arbetet med ITIL är att man förbättrar kommunikationen mellan avdelningar och personer. ITIL har grupperat 10 av processerna (plus en funktion) som de mest centrala och indelat dem i två huvudgrupper.

Service Support täcker de mer operativa, dagliga processerna (exempelvis support och rådgivning till användarna, felavhjälpling och versionshantering). *Service Delivery* täcker de mer taktiska processerna (såsom kapacitets- och tillgänglighetsfrågor).

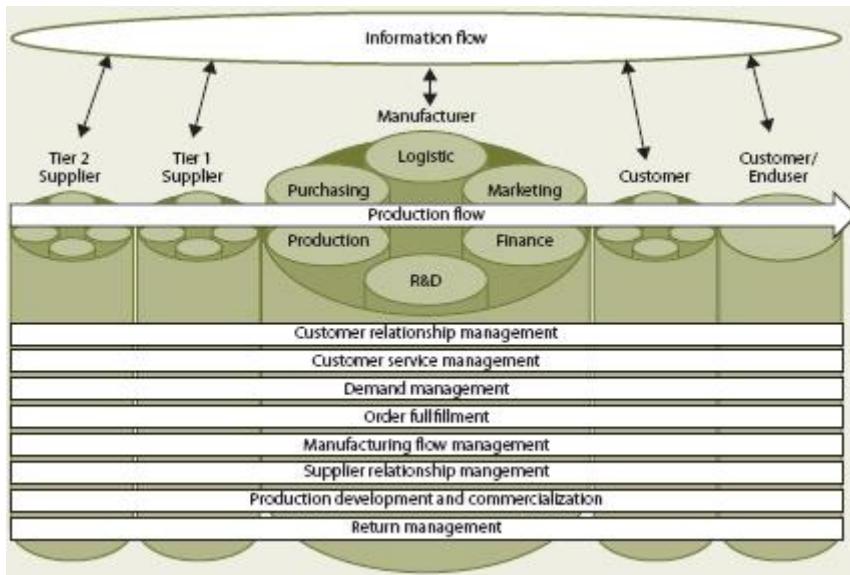
GSCF – Global Supply Chain Forum

Supply Chain Management Institute i Florida och Global Supply Chain Forum vid Ohio State University marknadsför som organisationer en modell, som fått namn efter den senare organisationen som också utvecklat den. Den allmänt använda förkortningen är GSCF. Företrädare för modellen ser den ofta som den enda egentliga konkurrenten till SCOR (Lambert, 2008) och i nämnda bok – Supply Chain Management – som är en mycket utförlig lärobok om GSCF-modellen, görs det också en ingående jämförelse**507** mellan de båda modellerna för beskrivning av försörjningskedjor, eller om man så vill, Supply Chain Management.

GSCF bygger på förutsättningen att det alltid finns åtta processer i en försörjningskedja – varken mer eller mindre. Dessa åtta processer är (vi har tyvärr inte hittat någon bra översättning på "management" i detta sammanhang):

- management av kundrelationer
- management av leverantörsrelationer
- management av kundservice
- management av efterfrågan
- "order-till-leverans"
- management av tillverknings- (material-) flöde
- produktutveckling och kommersialisering
- management av returer.

Modellen beskrivs i figuren nedan. Som synes är det produktflödet som fokuseras. De normala funktionerna i en traditionell organisation har bibehållits.



Figur 27.2 GSCF-modellens principiella uppbyggnad (källa: Lambert, D.M. (ed.), 2008, Supply Chain Management sid 13).

Motivet att föra in processtänkandet inom och mellan organisationer kan vara att effektivisera transaktioner eller att strukturera relationer mellan företag i försörjningskedjan.

508

Företrädarna för GSCF-modellen (Lambert m.fl., 2008) framhåller att varje supply chain management-process innehåller både strategiska och operationella delprocesser. De första ger strukturen för hur processen ska implementeras och de senare ger de detaljerade stegen för hur implementeringen ska gå till. Man kan också uttrycka det som att de strategiska processerna handlar om integration av företagen i kedjan och att de dagliga aktiviteterna äger rum på den operationella nivån. Varje process leds av ett managementteam som består av chefer för varje företagsfunktion, inkluderande marknadsföring, försäljning, finans, produktion, inköp, logistik samt forskning och utveckling. Teamen är ansvariga för att utveckla regelverket på den strategiska nivån och för att implementera det på den operationella nivån.

GSCF:s fokus på integration mellan olika länkar i försörjningskedjan skiljer modellen väsentligt från SCOR. Enligt Moberg m.fl. (2008) för detta med sig nackdelar i form av oklarheter i hur interna prestationer ska mäts. Dessutom ger modellen inget underlag för benchmarking. Vi ser emellertid inte detta nödvändigtvis som en nackdel eftersom organisationer i allmänhet mäter alltför funktionsorienterat och benchmarking av mindre aktiviteter innebär att möjligheterna till förnyelse och förenkling riskerar att glömmas bort.

Moberg m.fl. (2008) sammanfattar sin analys av GSCF bl.a. med att modellen synes lämpad för organisationer som redan har koncentrerat sin leverantörsbas till några få nyckelleverantörer där det finns starka och välutvecklade relationer mellan intressenterna. Kortfattat menar man att modellen passar för organisationer som tror att SCM kretsar kring hantering av relationer och att försörjningskedjan styrs länk-för-länk, relation-för-relation, och att de organisationer som bäst hanterar dessa relationer skördar de största vinsterna.

Value Reference Model (VRM)

The Value-Chain Group (VCG) har utvecklat en modell för förändring av affärsprocesser med namnet Value Reference Model (VRM)². Som framgår fokuserar modellen på värdekedjor, så som de definieras i boken Enterprise Business Architecture (Whittle och Myrik, 2004). Det innebär att den kan användas för en del andra typer av processer än modeller fokuserade på materialflöden, till exempel marknadsföring och marknadsanalys, utveckling och vård av varumärke eller utvärdering av kundrelationer.

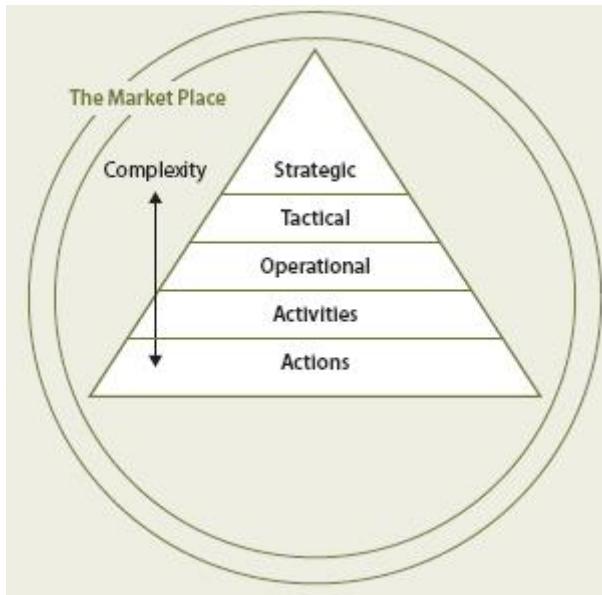
509

Modellen, som är ganska nyutvecklad, har en del likheter med SCOR i sin struktur. Sålunda är den uppbyggd i tre nivåer (SCOR har fyra, varav en dock helt fri) och processerna sätts ihop av små, väldefinierade komponenter. SCOR har fem typer av komponenter, medan VRM har tre: *plan, govern och execute*.

Det finns också skillnader. VRM är tänkt att användas i alla typer av processer – inte minst tjänsteprocesser – medan SCOR avser försörjningskedjor. Båda modellerna framhåller möjligheterna till benchmarking av väl definierade och avgränsade aktiviteter, där dock SCOR med sitt begränsade fokus också kan bidra med kvantitativt underlag för jämförelse.

Vid utvecklingen av VRM har det använts element från olika håll, bland annat allmän systemteori som bas i modellarbetet. Strävan att göra modellen användbar i samband med utformning av Enterprise eller Business Architecture möjliggör dess användning i IT-system för sådana ändamål. Det finns också andra modeller som komplement till VRM.

Figuren nedan visar hur VRG tänker sig sambandet mellan "Value Chain Models" och de komponenter sådana byggs upp av.



Figur 27.3. VRM-modellens principiella uppbyggnad.

The Value Chain

The horizontal chain with interdependent processes that generates benefits and values to the end user.

Strategic processes

The top model of the model encompasses all the high level processes in value chains are applied for gaining competitive advantages.

Tactical processes

The second level of the model contains processes decomposed from the strategy level supporting the implementation of strategic goals through tactical decisions and configurations.

Operational processes

The third level of the model represents decomposed tactical level processes establishing links between enterprise specific activities in the value chain.

Activities

A decomposition of VCOR operational processes, each activity is specific to an enterprise that may or may not be shared among partners.

Actions

Individual work instructions items. Cannot be decomposed.

Det är ännu alltför tidigt att uttala sig om framtidsmöjligheter och praktisk användbarhet för VRM.

SCOR-modellen

Supply Chain Council (SCC), som beskriver sig som en oberoende och "notfor-profit" global sammanslutning, har utvecklat ett verktyg eller en modell, kallad SCOR (Supply-Chain Operations Reference model) för kartläggning, presentation, mätning och benchmarking av processer. SCC uppger sig i början av år 2012 ha bortåt 1000 företag och motsvarande som medlemmar³. Medlemsförteckningen upptar bortåt 600 medlemmar varav 60 globala (medlemsantalet har dock legat stilla under flera år). De täcker ett brett spektrum av industrier och andra företag, akademiska institutioner med flera.

SCOR är den troligen mest kända av de ca 25 olika standardiserade, verktygsbaserade (i motsats till den konceptbaserade och värdefokuserade modell vi förespråkar och presenterar tidigare i boken) modeller för kartläggning av processer vi hittat. Den är inriktad på processer i försörjningskedjor och konkurrerar därmed med bl.a. GSCF, som kort presenterats tidigare i detta avsnitt. Vad som karakteriseras de verktygsbaserade modellerna är att standardiseringen går långt ned i detaljnivå och att det är modellens symboler, definitioner, konventioner och regelverk som bestämmer hur processerna byggs upp och presenteras. De olika verktygsbaserade modellerna är inkompatibla. Det medför väsentliga nackdelar vid såväl kartläggning, utveckling och presentation av processer med anknytning till försörjningskedjan som vid motsvarande arbete när det gäller olika typer av processer inom ett företag. I det förstnämnda fallet gäller det att alla länkar i försörjningskedjan (eller "-nätverket", som det i verkligheten snarare är frågan om) använder samma modell. I det senare fallet gäller att alla typer av processer bör presenteras på samma sätt av skilda skäl. Det börjar bli allt vanligare att prata om och presentera företag i form av vad som på engelska kallas "enterprise architecture", och att beskriva olika typer av processer med skilda symboler, definitioner och regelverk gör naturligtvis arbetet onödigt komplicerat förutom att riskerna för missförstånd ökar. Det ökar knappast heller förståelsen för processtänkande och viljan eller förmågan att utveckla processerna. Dessutom finns det ofta beroendeförhållanden mellan olika typer av processer, t.ex. IT och materialflöde.

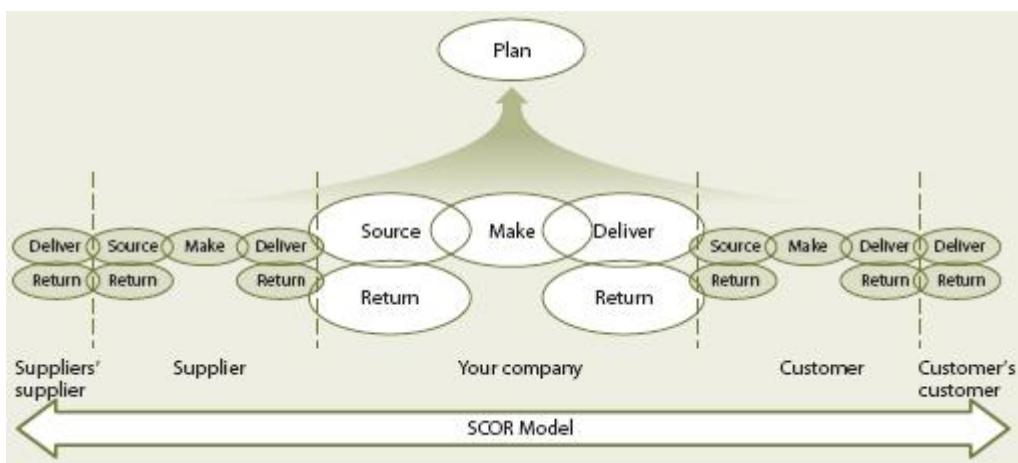
511

Sett från en övergripande nivå bidrar skillnaderna i de olika regelverken också till svårigheten att finna en enhetlig och allmänt accepterad definition av Supply Chain Management (SCM).

SCC synes på olika sätt vara medvetet om vissa av bristerna. Dels har man en mycket omfattande marknadsföring av SCOR på en global nivå genom kurser, konferenser, föredrag och böcker. Dels erbjuder man ett par andra modeller: Design Chain

Operations Reference (DCOR) och Customer Chain Operations Reference (CCOR), som båda använder ett liknande språk och logisk uppbyggnad som SCOR (Bolstorff och Rosenbaum, 2007). Jämfört med den konceptbaserade modellen, som kan användas för i princip alla typer av processer, ökar dessa nya modeller komplexiteten, utan att för den skull lösa problemet med att täcka alla typer av processer.

SCOR-modellen förutsätter att alla försörjningskedjor kan beskrivas med processerna eller snarare komponenterna (beroende av på vilken detaljnivå beskrivningen görs): *plan*, *make*, *source*, *deliver* och *return* – från leverantörernas leverantörer till kundernas kunder. Processperspektivet, så som det presenteras i SCOR, är att följa godsets väg från leverantörernas leverantörer till kundernas kunder, eller i förekommande fall den motsatta riktningen.



Figur 27.4 SCOR-modellens principiella uppbyggnad.

SCOR-modellen omfattar tre detaljnivåer av processbeskrivning. Enligt manualen (den övergripande versionen 10.0) definierar nivå 1 modellens övergripande inriktning och innehåll. Nivå 2 definierar konfigurationen av planerings- och utförandestrategier i ett materialflöde genom att använda standardkategorier som att tillverka mot lager, tillverka mot order och att **512**utforma mot order. Nivå 3 definierar affärsprocesser och systemfunktionalitet att användas för att ta hand om försäljningsorder, inköpsorder, arbetsorder, returer, påfyllningsorder och prognoser. Nivå 4 ifråga om processdetalj är inte reglerad i SCOR utan måste definieras för att kunna genomföra förändringar och styra processer.⁴

Olika företag i en försörjningskedja är sammanbundna genom en kedja av de tidigare nämnda standardprocesserna *source*, *make* och *deliver* och dessa utförandeprocesser transformrar eller transporterar material eller produkter. Processen *plan* är avsedd att balansera försörjningskedjan. SCOR-modellen är avsedd att användas för att beskriva försörjningskedjor, och modellen gör också anspråk på att kunna användas för att mäta och kunna göra benchmarking när det gäller prestationer i försörjningskedjan. Enligt

SCC bör modellen också kunna användas som en grund för kontinuerlig förbättring och strategisk planering.⁵

Det har publicerats en del viktig kritik mot SCOR-modellen av forskare inom SCM-området. Gammelgaard m.fl. (2004) drar i sin vetenskapliga artikel den övergripande slutsatsen att "vad som tycks vara en supply chain management-modell i själva verket har ett internt fokus, vilket inte säkerställer effektiviteten i försörjningskedjan som helhet" (vår översättning). SCOR är en modell som fokuserar på mätning av standardiserade och begränsade aktiviteter (det är faktiskt så att modellens huvudsakliga styrka ofta anses vara möjligheten till benchmarking av dessa detaljer). SCOR-modellen visar bara en syn på försörjningskedjan och nämner inte alternativen eller vad det innebär att införa modellen. Mätningarna leder sålunda företag i en speciell riktning, som är inbyggd, men ändå inte synlig i SCOR-modellen (Gammelgaard m.fl., 2004). Användningen av SCOR-mått – som kan användas utan att använda modellen i sig – riskerar att leda till suboptimering.

Även andra författare har observerat SCOR-modellens fokus på att "förbättra effektiviteten i interna processer. På grund av detta tycks den vara begränsad till transaktionsbaserade eller internt fokuserade sammanhang och stöder inte organisationer som utvidgar sin syn till att inkludera strategiska partnerships och effektivitet i den utökade försörjningskedjan" (Moberg m.fl., 2008; vår översättning). De aktuella författarna betonar också att vissa funktionsområden, t.ex. försäljning och marknadsföring, inte är inkluderade i modellen och att den är mycket mer komplicerad än de andra modeller man utvärderade i den aktuella artikeln. Det senare styrks **513** för övrigt – kanske inte helt avsiktligt – i en intressant artikel av nuvarande (2010) Executive Director för SCC (Francis, J 2006). Han är medveten om SCOR-modellens komplexitet avseende terminologi, mått, definitioner och kodningssystem och jämför det med en läkares medicinska språk till vilket läkaren översätter patientens beskrivning av sin sjukdom. Patienten använder sitt "normala" språk. Det är naturligtvis svårt och dessutom tids- och resurskrävande att lära patienten det medicinska språket. Francis lösning är att processexperterna i ett företag beskriver processerna för en SCOR-expert. Denne översätter informationen till SCOR-koder, för att bl.a. möjliggöra mätning och jämförelse av de standardiserade SCOR-komponenterna. Om något ska presenteras för företagets processexperter måste arbetet göras i omvänt ordning. Det tycks finnas stora möjligheter till förenklingar, särskilt som processerna måste vara lätt att förstå av många anställda för att fungera som förväntat.

Även Douglas Lambert har framfört en del kritik mot SCOR-modellen. Den skulle möjligent till en del kunna bortförklaras med att SCOR konkurrerar med den modell som han och hans företag SCI (Supply Chain Institute) ligger bakom, d.v.s. GSCF (Global Supply Chain Forum). Vad han bland annat framhåller är att eftersom målsättningen för SCOR är operationell effektivitet så är drivkrafterna för värdeskapande fokuserade på

kostnadsreduktioner och förbättringar i utnyttjningsgraden för maskiner m.m. (Lambert, 2008). Det skulle också kunna uttryckas som att SCOR passar företag som väljer strategin "lägsta pris". En annan potentiell brist i SCOR, som också nämns i samma källa och som illustreras med processen *return*, är att eftersom man är helt fokuserad på att förbättra denna process riskerar man att glömma alternativa lösningar som att undvika eller helt eliminera returer.

Vi har inte sett några direkta undersökningar om varför SCOR valts av ett specifikt företag eller för ett specifikt ändamål. Däremot har det publicerats föredrag, artiklar eller skrifter om vad som kan uppnås. I dessa görs tyvärr inga försök att skilja mellan vilka delar av resultatet som kan härföras till processorientering som sådan eller annat förändringsarbete och vad som beror på användning av ett specifikt verktyg för presentation av någon av processerna.

Vid diskussioner med förespråkare för SCOR-modellen har vi slagits av att man gärna initialt tror att SCOR är lättare att använda än en konceptbaserad modell och att de som använt SCOR har "tänkt till" och fått struktur på sitt arbete. Detta tenderar att inte alltid stämma så väl överens med verkligheten.

I all verksamhetsutveckling är det viktigt att jämföra det arbete och de resurser man lägger ned med det potentiella utfallet i form av besparingar, **514**ökad snabbhet, konkurrensfördelar eller vad annat som kan vara viktigt. I boken Supply Chain Excellence – A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model (Bolstorff och Rosenbaum, 2007) beskrivs på en mycket detaljerad nivå hur man använder SCOR, vad som krävs och vilka olika typer av framgång som uppnås. Särskilt intressant att studera är de skilda, men relativt avancerade krav på utbildning och kunskap som ställs, de höga kraven på kompetens, behovet av en "evangelist" för att marknadsföra idén etc. Boken beskriver ett fiktivt företag och dess väg till "supply chain excellence". Basen för beskrivningarna anges vara erfarenheter från 65 verkliga projekt avseende förbättring av försörjningskedjor. När man studerar kapitlet "Building Organizational Support for Supply Chain Improvement", som kan ses som en beskrivning av vad som krävs innan arbetet med SCOR-modellen kan börja, får man direkt intrycket att med alla de mycket begåvade, kompetenta och erfarna människor som är inblandade, alla de verktyg och modeller de behärskar, all den utbildning som ges, allt stöd från ledningen, den effektiva förmågan att kommunicera, de personliga egenskaperna etc., torde succén i förbättringsprojekt vara mer eller mindre garanterad helt oavsett om några modeller används eller ej – och i det förra fallet vilken modell som valts. Reflektioner som infinner sig gäller betydelsen av vilka människor som involveras och deras skicklighet liksom hur mycket av framgången som kan relateras till processkonceptet och hur mycket till det använda verktyget. På motsvarande sätt kan det vara intressant att reflektera över i vilken mån potentiella negativa konsekvenser eller barriärer för förändringar kan

relateras till brist på kunskap och kompetens eller om det kan hänföras till brister i den använda modellen.

27.6 Varför konceptbaserat ramverk för verksamhetsutveckling baserat på processsynsätt?

Som synes finns det en uppsjö av modeller eller ramverk för verksamhetsutveckling med fokus på processer. Här har endast ett litet urval behandlats.

Förutom mer generella kunskaper om processbaserad verksamhetsutveckling fokuserar boken på vad som skulle kunna kallas ett konceptbaserat och värdefokuserat ramverk (som vi kallar VPM) för processmodellering. Förutom att boken bygger på omfattande såväl forskning som lång praktisk erfarenhet finns naturligtvis många skäl till detta. Det allt överkuggande skälet är att vi vid utveckling av ramverket – eller om man så vill modellen – använder oss av ett antal utgångspunkter i arbetet och vi ställde också upp ett antal krav. Detta gjordes helt oberoende av eventuella ramverk som **515** redan existerade. Man skulle också kunna uttrycka det som att vi använder verkligheten som utgångspunkt för att rita upp kartan. Använda utgångspunkter och krav diskuteras i kapitel 10.5.

Att en modell som utvecklats på basis av ställda krav uppfyller dessa torde inte vara något att förvånas över. Det hindrar emellertid inte att det kan finnas andra modeller som har liknande utgångspunkter och som också uppfyller de av oss ställda kraven. I vilken mån verktygsbaserade processtandarer uppfyller dessa krav diskuteras i punktform nedan. Som framgår är i regel så inte fallet.

- En modell ska kunna användas för i princip alla typer av processer, alla typer av verksamhet och alla typer av organisationer. De flesta företag eller motsvarande organisationer har helt enkelt varit sig råd eller tid att lära sig och att använda olika modeller beroende på vilken del av verksamheten man ska arbeta med. Dessutom är skilda delar av verksamheten ofta beroende av varandra.
- En modell ska enligt vår bedömning vara lätt att förstå och lära sig. Vad som kan vara svårt i arbetet med processer är dock det "paradigmskifte" det innebär att "tänka horisontellt" i stället för "vertikalt", d.v.s. att överge den hierarkiska, byråkratiska, funktionsorienterade organisationsformen till förmån för en mer processorienterad organisation.
- Innehållet i och resultatet av arbetet med hjälp en modell ska vara lätt att kommunicera. Om de som arbetar i en process inte förstår hur resultatet kommer fram och presenteras blir prestationerna i praktiken troligen inte de som man önskat och hoppats på.
- En modell måste för att kunna vara robust och konkis bygga på modellspecifika begrepp, definitioner och verktyg. Det får dock inte överdrivas så att man bygger

upp en helt egen terminologi, helt egna symboler eller definitioner, som i onöдан splittrar och komplicerar gängse teoriapparat. Kartan får med andra ord inte styra verkligheten.

- En modell för verksamhetsutveckling måste ha ett klart fokus för arbetet. Processerna i organisationen(-erna) är ett lämpligt sådant. Detta skiljer inte VPM från verktygsbaserade standarder.
- Modellen bör vara kompatibel med andra typer av ramverk, till exempel särskilda produktionsfilosofier. Även här utgör de verktygsbaserade modellerna ett problem.
- Modellen ska vara anpassningsbar till företagets strategi. Detta är avgörande för konkurrenskraften.
- Modellen ska underlätta och stimulera till reflektion och kritiskt tänkande. Detta underlättas väsentligt av förståelse.**516**
- Modellen ska vara balanserad och innehålla både huvuddelarna i vad som tidigare beskrivits (se avsnitt 1.8) som "skönheten i en idé". Alternativa modeller är ofta alltför verktygsfokuserade och underskattar konceptdelen. Många modeller har kritiserats för att glömma människan. Ett exempel på där kulturen framhålls starkt är The Toyota Way.

Hur ska man då välja metod och veta att man valt rätt? Baserat på vad som sägs ovan håller verktygsbaserade modeller inte måttet, men det kan ju vara så att de utgångspunkter vi haft och de krav vi ställt är felaktiga eller mindre väsentliga. Kunskap om och förståelse för vad man håller på med är kanske onödig eller kontraproduktivt, strategibegreppet är kanske övervälderat, det är kanske berikande att använda skilda modeller för olika typer av processer o.s.v.

I boken finns inga "success stories" som utförligt beskriver vilka resultat ett fiktivt företag har uppnått i skilda avseenden genom att använda den modell eller det koncept som i allt väsentligt behandlas. Förutom att sådana uppgifter är svåra att kontrollera är det också svårt att analysera vad resultaten egentligen beror på. Om man – för att ta ett exempel – i en större koncern går från ett 100-tal processer för en och samma sak ned till några få och kan visa på goda resultat, beror det snarare på att man fokuserat på företagets processer, på kundens behov, på sin egen strategi, på förenkling, på koncentration och standardisering och på att man lagt ned ett bra arbete än på att ett visst verktyg använts för enstaka delar av kartläggningsarbetet. Inte heller får man veta vad alternativa metoder skulle ha gett för resultat. Eller ta den omvända situationen. I ett projekt, som gav ett dåligt resultat eller som helt misslyckades och där ett visst verktyg användes för delar av kartläggningsarbetet – kan då detta verktyg ges hela skulden för misslyckandet?

Beslut kan tas på olika grunder. Det finns till exempel de som tar det mycket långsiktiga och livsviktiga beslutet att gifta sig med en viss person utan att ingående testa, analysera och utvärdera alternativa partners under kortare eller längre tid. Inte heller tar man referenser, undersöker och kritiskt granskar andras erfarenheter av vederbörlig, tar in och jämför offerter, eller begär garantier i olika former (vilket man automatiskt får om man exempelvis köper en billig klocka).

Ett beslut – till exempel om val av modell för verksamhetsutveckling – kräver på grund av sin betydelse (väl underbyggda) logiska överväganden, men också kunskap, förståelse, förtroende och känsla.

517

DEL V

Framtidsaspekter

- Utmaningar för framtiden 519

518

Blank sida

519

KAPITEL 28

Utmaningar för framtiden

28.1 Framtiden – lättare att skapa än att förutspå

Författaren Mark Twain sa vid något tillfälle: "Framtiden intresserar mig – jag ska leva resten av mitt liv i den". Den första delen i påståendet kanske inte alla tänker på. Andra delen gäller oss alla. Och dessutom – den bok du just nu håller i handen ska leva sitt liv och vara värdefull under åtminstone en väsentlig del av den närmaste framtiden.

Många människor intresserar sig mer för nuet och för det som varit än för framtiden. Det visar sig exempelvis på vanliga sammanträden, politiska debatter eller diskussioner om företags eller andra organisationers utveckling. Vilka ämnen är det som tas upp, vilken typ av frågor diskuteras – och om sifferunderlag används – vad är det för slags siffravärden diskussionen bygger på? Diskuteras vad som varit och varför det blev som det blev eller diskuteras hur man vill ha det och hur man ska komma dit? Diskuteras vem eller vilket parti som bär skulden för ett "misslyckande" eller en negativ utveckling i någon form eller diskuteras vilken utveckling som kan identifieras, vilka möjligheter den i så fall ger och hur dessa ska kunna exploateras? Används statistik över den historiska utvecklingen eller prognosar alternativt uppskattningar avseende framtiden?

Ibland kan man likna sammanträden eller politiska debatter vid en bil som åker i full fart framåt medan föraren blickar bakåt med en kikare. Detta ger förvisso nödvändig och

väsentlig information t.ex. om vägens topografi och beskaffenhet, vägslaget, trafikintensiteten, bilens vägegenskaper o.s.v., men innebär också uppenbara risker för att föraren krockar eller kör av vägen.

Ovanstående innebär därmed inte att t.ex. statistik över den historiska utvecklingen i alla avseenden saknar värde, tvärtom kan den vara nödvändig för att skapa förståelse och för att kunna bedöma om de prognoserna som presenteras är realistiska, ett utslag av rent önsketänkande eller ett resultat av prognosmakarens vilja att påverka eller ge sig själv särskilda fördelar.

Ingen regel utan undantag heter det ju, och så är det även i detta sammanhang. Det finns människor och organisationer, t.ex. en del nya IT-företag, som nästan uteslutande fokuserar på framtiden.

520

Hur ska man då agera för att göra bästa möjliga av situationen? Det finns de som är av åsikten "att sia är svårt, särskilt om framtiden". Man skulle också kunna hävda motsatsen, att det är lätt att sia, eftersom ingen egentligen kan bevisa att man har fel och att "alla" ändå glömt vad man sagt när framtiden väl kommer.

Ett vanligt – men allt annat än säkert – sätt att ta hänsyn till framtiden är genom att extrapolera den aktuella utvecklingen. Om aktiekurserna t.ex. ökat med 50% senaste året, drar man gärna slutsatsen att ökningen blir ungefär densamma nästa år. Det ligger i sakens natur att "oförutsedda händelser är svåra att förutse", men handlingsberedskap kan vara värdefull. Människors fantasi är ofta otillräcklig och verkligheten överträffar inte sällan dikten.

Vad som anses bra respektive dåligt kan också skifta med tiden. Med detta avses inte bara mode, t.ex. i form av kjollängd, utan också värderingar t.ex. i företagsvärlden. Ibland är det t.ex. konglomerat som gäller och ibland en återgång till kärnverksamheten. Ibland är det viktigt med centralisering och ibland med decentralisering. På motsvarande sätt kan direkttransport alternativt samlastning diskuteras. Utvecklingen är emellertid inte bara cyklistisk. En viss fråga eller ett visst problem minskar i aktualitet när problemet lösts.

Vilka krav ställer utvecklingen på framtidens ledare? Michael Hammer fick en gång frågan vilket hans viktigaste råd till den som ville bli en duktig ledare i framtiden var. Svaret blev: Om du tror att du är bra är du död! (Gibson, 1997).

Motsvarande råd har andra framstående ledare t.ex. formulerat som "om du tror att du är färdig (t.ex. med förändringsarbete), är du verkligen färdig". Det behöver väl knappast påpekas att färdig i den sista betydelsen är detsamma som slut.

Det finns många exempel på företag, andra organisationer och även enskilda individer, som inte tillräckligt eller i tid insett att "förändring är det enda konstanta". Ett exempel är Dell, vars nyskapande och hyllade affärsmodell med indirekta kanaler, allmän

produktdesign och webbaserad support på i sammanhanget kort tid gjorde företaget till världens största pc-tillverkare och grundaren Michael Dell till multimiljardär. En sådan framgång skapar naturligtvis speciella tankemönster och kanske också tröghet att ändra strategin i företaget. Att Hewlett-Packard消除了普锐斯的竞争优势 – och övertagit frontpositionen i branschen – och kunderna imponerats av Apples eleganta produkter och konceptbutiker har lett till att Dells aktiekurs rasat och dess en gång så högt skattade vd Kevin Rollins tvingats avgå (Hamel, 2008). Dell har också gjort viktiga förändringar i försörjningsstrategin genom att även sälja via detaljister (Armbruster, 2010).

521

28.2 I stället för profetior – skapa en process

Vi kan nog vara överens om att framtiden inte med någon större grad av säkerhet kan förutses och att det ständigt händer oväntade saker. Det innebär emellertid inte att vi kan lämna frågan åt sitt öde – snarare tvärtom.

Det sägs ibland att dagens organisationer i sin jakt på effektivitet blivit så slimmade och t.o.m. "anorektiska" att ingen medarbetare egentligen har tid eller resurser att ägna sig åt att fundera över framtiden. Man har fullt upp med det dagliga arbetet och frågor rörande framtiden i mer allmän bemärkelse är lätt att skjuta upp till morgondagen. Att bilda en särskild funktion för framtidsstudier eller anställa en särskild person för detta är ingen lösning på problemet eftersom det krävs många olika kompetenser för att identifiera, bedöma och utvärdera förändringar som påverkar organisationen och dess verksamhet. En sådan typ av lösning skulle bli mycket ineffektiv.

Det återstår då att *skapa en process för att identifiera, analysera och utvärdera förändringar i omvärlden som kan påverka organisationens verksamhet*. Vi har tidigare i boken (kapitel 8) diskuterat processer för att ta hand om förändringar i kunders värderingar. Detta kan vara till nytta även på en mer generell och övergripande nivå med tanke på kundernas stora vikt för en verksamhet.

Michael Hammer är i sin bok The Agenda (2001) inne på liknande tankegångar. Han anser att det gäller att förbereda sig för en framtid, som inte går att förutse och att organisationen därför måste "Institutionalize a Capacity for Change". Han har i sitt arbete med omfattande företagskontakter kunnat konstatera att av de kriser, som företagen själva uppfattade som svårast under ett visst år, var man inte förberedd på någon och hade heller inte tagit hänsyn till aktuell typ av problem i sina strategiska planer.

Hammer föreslår tre steg för att göra ett företag anpassningsbart och motståndskraftigt mot ständiga förändringar:

- 1. Skapa ett "early warning system", som kan känna igen förändringar, som man snabbt måste reagera på.
- 2. Bli mästare på att snabbt utforma och implementera nya arbetssätt som sådana externa förändringar kräver.
- 3. Skapa en organisatorisk infrastruktur som stöder de båda förstnämnda punkterna.

522

Hammer framhåller starkt att företag måste utveckla och implementera ytterst noggranna processer genom vilka förändring snabbt upptäcks och rapporteras till ledningen. Tre element i en sådan process är:

- Utveckla en djup insikt i kundernas förhållanden.
- Analysera potentiella såväl som existerande konkurrenter.
- Sök frön till framtiden baserat på existerande förhållanden.

En viktig del av organisationsstrukturen är att ha processägare, som står i nära kontakt med kunderna och som är ansvariga för att processerna har en hög prestationsförmåga, oavsett ändrade förhållanden.

Vad vi diskuterar ovan är en typisk ledningsprocess eller om man så vill Business Intelligence. I början av boken refererade vi till Gary Hamel och hans syn på (den bristande) utvecklingen inom organisationsområdet. Han efterlyser innovation och förespråkar en annan typ av organisation och det kan vara intressant att notera vad han anser om ledningsprocesser:

Det kommer att krävas mer än tekniska framsteg för att leverera i den postorganisatoriska eran. Som jag nämnde tidigare släpar den organisatoriska innovationen ofta långt efter den tekniska. Just nu står ditt företag på en grund av 2000-talets Internetbaserade affärsprocesser, och managementprocesser från 1900-talets mitt som alltsammans bygger på 1800-talets ledningsprinciper.

28.3 Den processorienterade verksamheten är ingen utopi!

Redan i bokens inledning (kapitel 1.2) tangerade vi frågan om huruvida den processorienterade organisationen kunde betraktas som en utopi. Vi konstaterade då att det fanns betydande drivkrafter för förändring, både i form av den processorienterade organisationens fördelar och i form av den gamla klassiska organisationens nackdelar.

Vi har också redan från början försökt ge en ärlig bild av de svårigheter ett införande av en ny organisationsform medför praktiskt, tekniskt och mentalt. När hela komplexiteten nu presenterats för läsaren förefaller det kanske ännu svårare. Vi menar dock att det måste ses ur motsatt synvinkel. Att veta att något är svårt gör det hela mycket

enklare! Och nödvändigheten av förändringar påverkas inte. Visst innehåller genomförandet många förändringsmässiga utmaningar men kanske de största hindren likväld är försiktighet, konservatism och rent av feghet.

Vi får ofta frågan om, och i så fall var, den perfekta eller åtminstone väl fungerande processorienterade organisationen finns och hur den ser ut. Det⁵²³finns förvisso inget överflöd av vägledande framgångsexempel om man söker organisationer som genomgått totalt genomgripande förändringar i alla avseenden. Samtidigt finns det idag massor av exempel på organisationer som uppnått avgörande fördelar av ett processorienterat sätt att bedriva verksamheten utan att ännu ha nått ända fram med sin förändring. Det är idag avsevärt lättare att hitta organisationer som härleder sin framgång till processsynsättet än det är att hitta organisationer som ser sin funktionsorientering som ett framgångsrecept.

Exempel på hur andra gjort bidrar till att underlätta förståelsen, men man bör vara väldigt försiktig med att kopiera andras lösningar på processbaserad organisation av flera skäl. Det främsta skälet är att en organisation måste ses som något dynamiskt och levande och som något som är synnerligen beroende såväl av människorna i den som av den omgivning den befinner sig i. Information om hur en annan organisation gjort kan också användas som "motargument" för egna förändringar. De resultat den andra organisationen uppvisar sägs bero på att den är större, mindre, i en annan bransch, har fler alternativt färre kunder o.s.v.

Vi efterfrågar över huvud taget större vilja till att skapa de nya intressanta framgångsexemplen än till att åka runt och leta efter dem. Att ständigt låta andra gå före kan vara bra om man går i ett minfält – är man på skattjakt är det en mindre bra strategi. Vi är övertygade om att resan mot framtiden är långt mer av en skattjakt än ett trampande i ett minfält – eftersläntraren blir inte belönad.

Att fortsätta återanvända dåtidens framgångsrecept leder inte framåt. Funktionsorganisationens fyrkantighet och den känsla av kontroll och trygghet den ger visar sig allt oftare vara en falsk känsla. Hamel (2008) beskriver behovet av att minska den "byråkratiska klassens" makt och privilegier till förmån för mindre strukturerade och mindre styrda organisationer. Även Richard Florida ger i boken The Rise of the Creative Class (2006) uttryck för liknande tankegångar genom citatet "den största stridsfrågan i den kommande eran är de befintliga spänningarna mellan kreativitet och organisation." Hammer och Stanton (1999) har uttryckt det som "a process enterprise is the organizational form for a world in constant change".

Med ovanstående resonemang vill vi inte på något sätt avfärdha behovet eller värdet av att ta tillvara andras erfarenheter och kunskaper. Vi vill dock ifrågasätta om organisationer som kräver en verkligt hållbar bevisföring i form av andras erfarenheter är mogna för den utmaning det innebär att gå⁵²⁴från en funktionsbaserad till en processbaserad organisation. De som föredrar att arbeta med sådant som andra redan

gjort har kanske inte rätt förutsättningar för att nå framgång. Benchmarking har säkert många fördelar, men är kanske inte vad man först tänker på när det gäller framtida verktyg för verksamhetsutveckling. Det räcker inte att sträva efter eller uppnå "best practise" – åtminstone inte i sin kärnverksamhet. Det är snarare "next practise" som gäller. Många gånger ligger det ett väsentligt värde i att vara först eller bland de första (så kallad "first mover advantage"). I en dynamisk värld kan man inte bara ha som mål att nå dit andra redan kommit. Definitionsmässigt hinner man aldrig ifatt.

Avslutningsvis vill vi gärna framhålla att det är lättare att skapa framtiden än att spå den. Det är troligtvis också betydligt mer spännande och lönsamt.

525

Referenser

- Allen, R.E.: *Management enligt Puh.* Wahlström & Widstrand, Stockholm, 1995.
- Andersson T, Bergman I, Björk O., Ericsson L-G.: *SIS HB 312, Value Management – skapa värde i projekt, program och projektportföljer.* SIS Förlag, 2006.
- Andrews D. & Stalick S.: *Business Reengineering – The survival guide*, Yordon Press, Englewood Cliffs, 1994.
- Anttila, M.: *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process.* Ekerlids Förlag, Stockholm, 1999.
- Arbnor, I. & Bjerke, B.: *Företagsekonomisk metodlära.* Studentlitteratur, Lund, 2008.
- Armbruster, W., (2010): Dell Looks to the Ocean, *Journal of Commerce*, April 2010.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S.: *The boundaryless organization.* Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- Bach J., *The immaturity of CMM.* American Programmer, september, 1994.
- Björk, S.: *Verktygslådan, analyshjälpmmedel för företagsledning,* Svenska Dagbladet, Stockholm, 1992.
- Boehm B., Turner R.: *Balancing agility and discipline: a guide for the perplexed.* Addison Wesley, 2004.
- Bolstorff, P. & Rosenbaum, R.: *Supply Chain Excellence – A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model.* Amacom, 2007.
- Bowersox, D.J.: *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration A Reality,* Council of Logistics Management (CLM), 1999.

- Briol P.: *BPMN - the business process modelling notation*. ISBN 978-1-4092-0299-8, 2008.
- The British Computer Society: *The Missing Link IT Infrastructure Library*. ITNOW, January 2007.
- Byrne, J.A.: The horizontal corporation. *Business Week*, December 20, 1993, pp 44–49.
- Cairncross, F.: *The Death of Distance – How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Camp, R.C.: *Benchmarking – the search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press, Milwaukee, 1989.
- Carlsson L.: Marknadsföring och kommunikation i sociala medier: givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning:-). Kreafon, 2009.**526**
- Carlsson, M., Mårtensson, M. & Nilsson, L.: *SERVQUAL – instrumentet i teori och praktik*. Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, 1998.
- Carlson, J.: *Riv pyramiderna*. Bonnier, Stockholm, 1985.
- Carroll, L.: *Alice i Underlandet*. B Wahlströms, 2009
- Checkland, P.: *Systems thinking, systems practise*. John Wiley & Sons, Chichester, 1993.
- Chen, H., Tian, Y. & Daugerthy, P. J.: Measuring Process Orientation. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 20 nr 2, 2009
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D.: *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.
- Christopher, M.: *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. Pitman Publishing, London, 1998.
- Christopher, M.: *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Professional Education. Harlow, England, 2008.
- Churchman, C.W.: *Systemanalys*. Rabén & Sjögren, Stockholm, 1968.
- Collins J.: *Good to great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. HarperCollins Publishers, 2001.
- Davenport, H.T.: *Business process reengineering: where it's been, where it's going*. In Grover, V. & Kettinger, J.W. (red.): *Business process change*;

reengineering concepts, methods, and technologies. Idea Group Publishing, Harrisburg, 1995.

- Davenport, H.T.: *Process innovation: reengineering work through information technology.* Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Davenport, T.H.: The fad that forgot people. *The Fast Company*, No 1, 1996.
- Denove C., Power J. D. IV: *Satisfaction: how every great company listens to the voice of the customer.* Portfolio, 2006.
- Dettmer, H.W.: *Goldratt's Theory of Constraints: A systems approach to continuous improvement,* ASQC Quality Press, Milwaukee, 1997.
- Edvardsson, B: *Kvalitet och tjänsteutveckling.* Studentlitteratur, 1996.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén, M. & Waller, B.: *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken.* Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Egnell, P. -O.: *Processledning. En arbetsmodell samt erfarenheter från svenska organisationer.* Division of Quality Technology, Luleå University of Technology, 1994.
- Eriksson K.: *Den lidande människan.* Liber, 2001.
- Few S.: *Information dashboard design. The effective visual communication of data.* O'Reilly, 2006.
- Fine, C.H.: *Clockspeed – Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.* Perseus Books, Reading, 1998.
- Flint, D., Gammelgard B., Larsson E.: Customer-driven logistics innovation. Logistics innovation group, University of Tennessee, 2002
- Flint, D., Gammelgard B., Larsson E., Mentzer J.: *Logistics Innovation: A customer Value-Oriented Social Process.* Journal of Business Logistics, 2005, 26, 1, 113–147.**527**
- Flint D., Larsson E., Gammelgard B.: Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: An international study, Journal of Business logistics, 2008, 29, 2, 257–281.
- Florida, R.: *Den kreativa klassens framväxt.* Daidalos AB 2006
- Gammelgaard, B. & Vesth, H.(2004): The SCOR Model – A Critical Review. *Proceedings of Operations Management as a Change Agent Conferences*, INSEAD, pp. 233–241.

- Garcia S., Turner R., *CMMI survival guide. Just Enough Process Improvement*. Addison-Wesley Professional, 2007.
- Garvin, D.: *Managing Quality*. The Free Press, New York, 1988.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J.: *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*. McGraw-Hill, 2005.
- Gibson, R.: *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1997.
- Gilbert S. J.: *The outside-in approach to customer service*. Working Knowledge (Nyhetsbrev från Harvard Business School), February 2010.
- The Global Logistics Research Team at Michigan State University: *World class logistics: the challenge of managing continuous change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, 1995.
- Godin, S: *Tribes – We Need You to Lead Us*. Piatkus, London, 2008
- Goldratt, E.: *Theory of constraints*, North River Press, 1990.
- Greif, M.: *Det visuella företaget*. TQM Produktionsskolan, Åre, 1992.
- Grönroos, C.: *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber, 2008.
- Gulati R.: *Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business*. Harvard Business Press, 2009.
- Gummesson, E.: *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Liber-Hermods, Malmö, 1995.
- Gygi, C., DeCarlo, N., & Williams, B.: *Six Sigma for Dummies – A Reference for the Rest of Us*. Wiley Publishing 2005
- Hamel G.: *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, 2000.
- Hamel, G. & Breen, B.: *The Future of Management*. Harvard Business School, 2007.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K.: *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Hamel, G. & Breen, B.: *Morgondagens management*. BookHouse Editions, 2008
- Hammer, M.: *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. HarperBusiness, 1996.

- Hammer, M. & Champy, J.: *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. HarperBusiness, 1993.
- Hammer, M. & Stanton, S.: *How Process Enterprises Really Work*. Harvard Business Review, November – December 1999.**528**
- Hammer, M.: *The agenda: what every business must do to dominate the decade*. Arrow Books Limited, 2001.
- Hammer, M: *The Process Audit*. Harvard Business Review, april, 2007.
- Hammer, M. & Hershman, L. W.: *Faster Cheaper Better – The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. Crown Business, New York 2010
- Harmon, P. & Wolf,: *The State of Business Process Management, 2008*. BPTrends Community
- Harrington, H.J.: *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill, New York, 1991.
- Hedman, J., Nilsson, F. & Westelius, A. (red.): *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Studentlitteratur 2009.
- Holmberg, S.: *Measurements on an integrated supply chain*. Thesis for the degree Licentiate in Engineering, Department of Engineering Logistics, Lund University, 1997.
- Holmberg S.: *Supply chain integration through performance measurement*. Ph D thesis, Dept of Engineering Logistics, Lund University, 2000
- Hope, J. & Hope, T.: *Competing in the third wave*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Hunt, D.V.: *Process mapping. How to reengineer your business processes*. John Wiley & Sons, New York, 1996.
- Höglström, A.: *Vinna tillit*, Industrilitteratur, Stockholm, 1995.
- Hörberg, P.: *Ledartänkande för vinnande tjänster*. Liber-Hermods, Malmö, 1996.
- Jacobsen, D.J. & Thorsvik, J.: *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Jacobson, I., Ericsson, M. & Jacobson, A.: *The object advantage. Business process reengineering with object technology*. Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, 1995.
- Jeston, J. & Nelis, J.: *Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations*. 2:a uppl. Elsevier, Oxford 2008.

- Johansson, J.H., McHugh, P., Pendlebury, J.A. & Wheeler III, A.W.: *Business process reengineering: breakpoint strategies for market dominance*. John Wiley & Sons, West Sussex, 1993.
- Jones, T.O., Sasser, W.E.: Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, vol. 73, November–December 1995, s. 88–99.
- Juran, J.M.: *Managerial breakthrough*. McGraw-Hill, New York, 1964.
- Juran, J.M.: *Juran on leadership for quality*. The Free Press, New York, 1989.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Karlöf, B.: *Liket i balansräkningen*. Liber, Malmö 1986.
- Karlöf B.: *Strategins processer och verktyg*. Ekerlids Förlag, 2002.**529**
- Kearney, A.T.: *Insight to Impact – Results of the Fourth Quinquehniel European Logistics Study*. ELA – European Logistics Study, Bryssel, 1999.
- Kelly, K.: *New Rules for the New Economy – 10 ways the network economy is changing everything*. Fourth Estate Limited, London, 1998.
- Kessler, S.: *Measuring and managing customer satisfaction: going for the gold*. ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996.
- Keen, G.W.P. & Knapp, M.E.: *Every manager's guide to business processes: a glossary of key terms & concepts for today's business leader*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Keen, P.: *The process edge: creating value where it counts*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Kirkevold Marit, Tveiten Sidsel: *Omvårdnadsteorier: analys och utvärdering*. Studentlitteratur, 2000.
- Kohlbacher, M.: The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, vol. 16, nr 1, 2010
- Kohlbacher, M.: *The Perceived Effects of Business Process Management*. TIC-STH 2009. Downloaded from IEEE Xplore
- Kotler, Philip: *Marketing management*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1991.
- Kotter, J.P.: *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

- Kotter, J.P. & Heskett, J.L: *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992.
- Lambert, D. M. (red): *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, Supply Chain Management Institute, 2008.
- Lantz, K-Å & Scultz, C. W.: *Riv stuprören! – Från stuprörssamhälle till flödessamhälle*. Uppsala Publishing House, 2006
- Larsson, E. & Ljungberg, A.: *Proactive customer-driven measurement in the logistics chain*. Proceedings for the Dedicated Conference on – Advanced Logistics: a Proactive, Customer Driven, Responsive, Multi-modal Approach of Freight Transport. Automotive Automation Limited, Croydon, England, 1994, pp 749–756.
- Larsson, E. & Ljungberg, A.: *Measurement based integration: the natural step for improvement of productivity and industrial relations*. Proceedings of the Ninth World Productivity Congress: New visions and strategies for the next century: people, technology and productivity. Edited by Thor, C.G. & Yener, E. National Productivity Centre of Turkey/World Confederation of Productivity Science, Ankara, 1995, pp 58–70.
- Larsson, E. & Ljungberg, A. (2008): *Improving adaptability and integration in Global Supply Chains through Cross Company Process Orientation*. Proceedings from the 13th International Symposium on Logistics (ISL 2008), Integrating the Global Supply Chain, Bangkok, Thailand, 2008.
- Larsson, E. & Ljungberg, A. (2006): *Process Orientation in Handbook of Global Supply Chain Management*, Mentzer T. John, Myers B. Matthew and Stank P. Theodore (eds), Sage Publications 2006.
- *Ledningssystem för kvalitet – Krav*, SS-EN ISO 9001, Stockholm, 2008, cor 2009.**530**
- *Ledningssystem för kvalitet – Principer och terminologi*, SS-EN ISO 9000, Stockholm, 2005.
- *Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning*, SS-EN ISO 9004, Stockholm, 2009.
- Liker, J. K.: *The Toyota Way*, McGraw-Hill Companies, 2004.
- Liker, J. K. & Morgan,: *The Toyota Way in Services: The case of Lean Product Development*. Academy of Management Perspectives, maj 2006.
- Lind, J.I. & Skärvald, P.H.: *Nya Team i organisationernas värld*. Liber Ekonomi, Malmö, 1997.

- Lindvall, J.: *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund, 2011
- Ljungberg A. (2002): *Process measurement*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Volume 32 Numbers 3 and 4, pp 254–287.
- Ljungberg, A.: *Cleaning up the buzzword jungle*. Proceedings of the 2nd International Symposium on Logistics. Edited by Kulwant, S.P. The University of Nottingham, Nottingham, UK, 1995, pp 397–402.
- Ljungberg, A.: *Disregarded and unexpected benefits from development and use of non-financial performance indicators*. Proceedings of the first International research Conference on Quality Management, Edited by Sohal, A.S. Sohal and Terziovski, M. Monash University, Melbourne, 1996, pp 232–240.
- Ljungberg, A.: *Measurement of service and quality in the order process*. Thesis for the degree Licentiate in Engineering, Department of Engineering Logistics, Lund University, 1994.
- Ljungberg, A. & Carlsson, T.: *Measuring service and quality in the order process*. Annual Conference Proceeding, Council of Logistics Management, Oak Brook, USA, 1995, pp 313–332.
- Ljungberg, A. & Larsson, E.: *The harmful effects of variability in the order process*. *Proceedings for the dedicated conference on – Total quality management in the automotive industries*. Edited by Soliman, J.I. & Roller, D. Automotive automation limited, Croydon, England, 1995, pp 241–250.
- Ljungberg, A.: *Measurement Systems and Process Orientation – with Focus on the Order Process*. PhD Thesis, Department of Engineering Logistics, Lund University, 1998.
- Lundgren, K.: *Draken i tiden – IT-nationen Sverige*. SNS Förlag, 2007
- Lockamy III, A. & McCormack, K.: The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, nr 4, 2004
- Loinder, A.: *Processledning för ökad samverkan mellan företag*. Thesis for the degree Licentiate in Engineering, division of Quality Technology, Linköping University, 1996.
- MacGregor och Knox and Williamson Murray (red): *The Dynamics of Military Revolution 1300-2050*. Cambridge University Press 2001
531

- Machiavelli, N.: *Fursten*, 5:e uppl. Natur & Kultur, Stockholm, 1996; originalet tryckt 1532.
- Magretta J.: *What management is*. The Free Press, 2002.
- Majchrzak, A. & Wang, Q.: Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review*, vol. 74, Sept–Oct 1996, s. 93–99.
- Marx Karl: *Kapitalet: andra boken: kapitalets cirkulationsprocess: kritik av den politiska ekonomin*, A-Z förlag, 1997. Originalet utgavs 1894.
- Mattsson, S-A.: Logistik i försörjningskedjor. Studentlitteratur, 2002.
- Melan, E.: *Process management: methods for improving products and service*. McGraw-Hill Inc., New York, 1993.
- Mendling J., Pérez de Laborda C., Zdun U.: *Towards an integrated BPM Schema. Control Flow Heterogeneity of PNML and BPEL4WS*. I K. -D. Althoff, A. Dengel, R. Bergmann, M. Nick, T. Roth-Berghofer, (red.): Post-Proceedings of (WM 2005), Lecture Notes in Artificial Intelligence 3782, Kaiserslautern, Germany, pages 570–579, 2005.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A., Miles, G. & Coleman, H.J. Jr: *Organizing in the Knowledge age: Anticipating the cellular form*. Academy of Management Executive, 1997.
- McCormack, K., Johnson, B. (2001) "Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation" *IIE Solutions* vol. 33, nr. 10, s. 33-37.
- Moberg, C. R., Vitasek, K.: Stank, T. L. & Pienaar, A.: Time to remodel. *CSCMP's Supply Chain Quarterly*. Quarter 3/2008.
- Niven, P. R.: *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. John Wiley & sons, Hoboken, New Jersey, 2005
- Nordström G.: Competing on Manufacturing – how combinations of resources can be a source of competitive advantage. Lund University, 2007.
- Normann, R. & Ramirez, R.: *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation*. Wiley & Sons Ltd, Cloth, 1994.
- Novack, A.R., Langley Jr., C.J. & Rinehart, M.L.: *Creating logistics value. Themes for the future*. Council of Logistics Management, Oak Brook, 1995.
- Ohlsson, Ö. & Rombach, B.: *Res pyramiderna – Om frihetsskapande hierarkier och tillplattringens slaveri*. Svenska Förlaget, Stockholm, 1998.
- Packard, V.: *The Pyramid Climbers*. Penguin Books, USA, 1962

- Pall, G.A.: *Quality process management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1987.
- Palmberg, K.: *Beyond Process Management*, Doktorsavhandling, Luleå Tekniska Universitet, 2009
- Palmer I., Dunford R., Akin G.: *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. McGraw-Hill, 2009.
- Pande S., Neuman R., Cavanagh R.: *The six sigma way team fieldbook. An implementation guide for process improvement teams*. McGraw-Hill, 2002.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.: *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, vol. 64, nr 1, 1988.**532**
- Peppers, D. & Rogers, M.: *The One To One Future – Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York, 1997.
- Peter, L. & Hull, R.: *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. William Morrow and Company, 1969.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Bluecher, D. & Alsterman, H.: *Lean – Gör avvikeler till framgång*. Part Development AB, 2008.
- Pink, D. H.: *Drivkraft – den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. BookHouse Editions, 2010
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I.: *The KnowingDoing Gap – How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard School Press, Boston, 2000.
- Porter, M.E.: *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980.
- Porter, M.E.: *Competitive advantage*. The Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. E.: Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March 2001
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V.: Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. January – February 2000.
- Renstig, Fölster, Morin, Hallström. *Den sjuka vården - en granskning av hur sjukvårdens resurser används*, Ekerlids, 2003.
- Rentzhog, O.: *Processorientering*. Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Rummler, A.G. & Brache, A.P.: *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- Rummler A. G., Ramias A., Rummler R.: *White space revisited: creating value through process*. Jossey-Bass, 2010.

- Sahlin N-E.: *Kreativitetens filosofi*. Nya Doxa, 2001.
- Sandberg, J. & Targama, A.: *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Sayer, N. J. & Williams, B.: *Lean for Dummies*. Wiley, 2007.
- Senge, P.M.: *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. Century Business, London, 1992.
- Schaffer R.: *High impact consulting: how clients and consultants can leverage rapid results into long term gains*. Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schonberger, R. J.: *World Class Manufacturing: The next decade*. The Free Press, 1996.
- Sinek, S.: *Start With Why – How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio, Penguin Books, London, 2009.
- Shewhart, W.A.: *Economic control of Quality of Manufactured Product*. D. Van Nostrand Company, New York, 1931.
- Slater, R.: *Integrated process management. A Quality Model*. McGraw-Hill, New York, 1991.
- Smith, A.: *Wealth of Nations*, finns i en mängd utgåvor; originalet utgavs 1776.
- Smith, H. & Fingar, P.: *Business Process Management – The third Wave*. Meghan-Kiffer Press, Tampa, USA, 2002.
- Snabe, J. H., Rosenberg, A., Möller, C. & Scavillo, M.: *Business Process Management – the SAP Roadmap*. Galileo Press, 2009.**533**
- Spanyi, A.: *More for Less: The Power of Process Management*. Meghan-Kiffer Press, 2006.
- Spitzer D. R.: *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*. Amacom, 2007.
- Stalk Jr., G. & Hout, T.M.: *Competing against time – how time-based competition is reshaping global markets*. The Free Press, New York, 1990.
- Steneskog, G.: *Process management – konsten att styra och utveckla ett företags administrativa processer*. Liber, Stockholm, 1991.
- Strassmann, A.P.: *The business value of computers*. The Information Economic Press, 1990.
- Strassmann, A.P.: *The hocus-pocus of reengineering*. Across The Board, June, 1994.

- Strassmann, A.P.: The roots of business process reengineering. *American Programmer*, June, 1995.
- Sörqvist, L.: *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund, 2000.
- Tabrizi B.: *Rapid transformation: a 90-day plan for fast and effective change*. Harvard Business School Press, 2007.
- Taylor, A.: *Böcker som förändrade världen: 50 viktigaste böckerna genom tiderna*. Ordalaget Bokförlag, 2009.
- Taylor, F.W.: *The principles of scientific management*. 1911.
- Tenner, A.R. & DeToro, I.J.: *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publ. Co., Reading, 1992.
- Thurow, L.: *Creating Wealth – The New Rules For Individuals, Companies And Countries In A Knowledge-Based Economy*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1999.
- Toffler, A.: *Future Shock*, Bodley Head, Boston, 1970.
- Trischler, W.: *Understanding and applying value-added assessment*. ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996.
- Towers S.: *Outside-in: the secret of the 21st century leading companies*. ISBN 978-0-9565135-0-2, 2010.
- Trout J., Rivkin S.: *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. Wiley, 2008.
- Weber, M.: *The theory of social and economic organisation*. Free Press, 1947.
- Webster, F.E. & Wind, Y.: *Organisational Buying Behaviour*. Prentice-Hall, Englewood cliffs, 1972.
- Whiteley, R.C.: *The customer-driven company: moving from talk to action*. Addison- Wesley Publishing Company, Reading, 1991.
- Whittle R., Myrik C.: *Enterprise Business Architecture: The Formal Link between Strategy and Results*. CRC Press, 2004.
- Willoch, B. -E.: *Business Process Reengineering: En praktisk introduktion och vägledning*, Docendo Läromedel, Stockholm, 1994.
- Womack, J.P., Jones D.T. & Roos, D: *The Machine that Changed the World*, 1990
- Womack, J.P. & Jones, D.T.: From lean production to the lean enterprise.

- *Harvard Business Review*, September-October 1996.
- Womack, J.P. & Jones, D.T.: *Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Touchstone, UK, 1998.

535

Sak- och personregister

- 70-20-10-regeln 415, 435
- ABM 46
- Activity Based Costing, ABC 46, 75
- affärsidé 116, 117
- affärsägare 405, 433
- agile 498
- aktiviteter 204
- analys av ledningsprocesser 349
- andonsnöret 475
- ansvarsanalys 339
- användningsmål 291, 295
- arbetsledning 403, 438
- bakgrundsprocesser 322
- Balanced ScoreCard 460
- balanserat mätsystem 264
- balanserat styrkort 460
- behov 101
- benchmarking 248
- best practise 524
- BPM 76
- BPMN – Business Process Modeling Notation 197
- BPR (Business Process Reengineering) 75, 167
- brainstorming 362

- business process 60
- business process management 76
- Business Process Model War 196
- Business Process Orientation 152
- buzzword 74
- byråkratins byggstenar 400
- Capability Maturity Model – CMM 479
- CMMI 480
- Corporate Social Responsibility (CSR) 29
- Creating Shared Value (CSV) 29
- Cross Company Process Orientation (XCPO) 466
- crowdsourcing 105
- cykeltid 343
- dashboards 254
- datafångst 252
- definiera mått 265
- definiera processer 130
- delprocesser 204
- delprocessägare 296
- den goda processen 170
- den ofrivillige processexperteren 86
- desperata förbättringar 22
- detaljeringsnivå 190
- detaljeringsnivåer 203
- direkt krav 231
- DMAIC 325, 502, 503
- drömprocess 356, 361
- ECR 46

- effekt 84, 131, 226
- effektivitet 292
- EFQM 503**536**
- empowerment 439
- etablerad process 161, 273
- etablera tvärorganisatoriska processer 473
- etablering 435
- etableringsgrad 280, 295
- fastställa processer 125
- F-ektiv 326
- finansiellt perspektiv 460, 461
- flaskhalsanalys 339
- flexibilitet 293
- flöde 63, 216
- flödesorientering 64
- flödesägare 406, 433
- Ford, Henry 70
- fragmentering 328
- framgångsexempel 523
- funktionalitetskrav 222
- funktionsbaserade silor 117, 119, 146, 166, 170, 403
- funktionsorienterad 400
- funktionsorienterad organisation 70, 146, 149, 401
- företagskultur 33, 397
- förväntning 102, 171, 292, 442
- förändringsarbete 394
- förändringsbenägenhet 329
- förändringsledarskap 371

- Gary Hamel 19
- get crazy 358, 361
- global process 275, 327, 366
- global processledare 300
- grön processanalys 348
- grön processledning 348
- GSCF 506
- göra saker rätt 292
- gör rätt saker 291
- Hammer, Michael 289
- helhetssyn 34, 80, 422
- hierarki 410, 411
- hierarkisk organisation 150, 400
- horisontell fragmentering 190
- horisontell integration 469
- humankapital 27, 194
- hungrig till mätt 131, 192
- huvudprocess 121, 124
- huvudprocesskarta 124, 126
- icke värdeaddande aktivitet 337
- idédimensionen 51
- IDEF0 206
- idégrund 115
- identifiera processer 125
- identitetsprocesser 322
- indirekta krav 231
- individuell kompetens 194, 407
- information 207

- information in 132
- information ut 132
- innehållsmässig upprepbarhet 407
- innovations- och lärandeperspektiv 460, 461
- input 206
- integration 171
- integrerat ledningssystem 448
- intellektuell acceptans 23
- intellektuella kapitalet 194
- intervallskala 253
- intressent 98
- ISO 9000 448
- ISO 9001:2008 452
- ISO 9004:2009 452
- ISO 26000 29
- ITIL 506
- IT-system 456
- Jeffrey K. Liker 492
- JIT 74
- Juran 72
- Kanodiagrammet 112
- kapabilitet 282
- karriär 444**537**
- kartans kvalitet 218
- kartläggning 117, 119, 121, 146, 166, 170, 187, 208
- kartläggningsteam 212
- knowing-doing gap 18, 23
- kollektiv kompetens 194, 407, 432

- kompetens 387, 414
- kompetenscenter 420
- kompetensmässig upprepbarhet 407
- kompetensutveckling 419
- komplexitet 443
- konceptuell förståelse 320
- konkurrensförhållande 30
- konstlad linjäritet 354
- kontextuell förståelse 319
- koordinationsprojekt 316
- korrelerad egenskap 263
- kostnadsreduktion 390
- krav 101, 223, 235
- kravbild 222, 235
- kravspecifikation 224
- kritiska framgångsfaktorer 184
- kritiska linjen 365
- kritisk framgångsfaktor 118
- kund 93
- kunden i fokus 85
- kundens röst 103
- kundfokus 34, 37
- kundframgång 112
- kundkoncept 92, 93
- kundkrav 228
- kundorientering 93
- kundperspektiv 460, 461
- kundservice 111

- kundtillfredsställelse 106, 111
- kunskap 251
- kvalitetsdimensioner 109
- kvotskalan 253
- känslomässig acceptans 23
- kärnkompetens 416
- kärnprocess 124
- Lean 497
- Lean Product Development 495
- ledarskap 413, 436
- ledningsprocess 138, 139, 142
- ledtid 343
- ledtidsanalys 342
- leverantörsorientering 81
- Malcolm Baldridge Quality Award 503, 505
- marknadsorienterad 93
- matrisorganisation 402
- medarbetare 441
- medarbetarskap 441
- medvetna behov 113
- medvetna metodval 315
- metodmässig upprepbarhet 407
- metrologi 240
- Mind of the Customer (MOC) 103, 178
- mobilisera 358
- mognadsmodell 477
- Moments of truth 344
- motivation 3.0 36

- Muda 499
- Mura 499
- Muri 499
- mått 240, 242
- mätbara termer 262
- mätetal 240
- mätning 239, 247
- mätning av process 221, 237, 247, 273, 285, 399, 448, 492, 503
- mätparadigm 239
- mätspecifikation 265
- mätsystem 242, 247, 255, 258
- next practise 524
- nominalskalan 252
- no time to market 39
- nyetablering 370
- objektegenskaper 225
- objektens namn **211538**
- objekt in 131, 200, 206
- objekt ut 84, 131, 200, 206, 226
- omedvetna behov 113
- omkonstruera 358, 359
- omkonstruerad process 356
- omorganisation 65, 66
- one bullet organization 401
- ordinalskalan 253
- organisation 387
- organisationsform 399
- organisationskultur 33

- organisationsschema 126
- output 206
- paradigm 48, 152, 390
- paraplyprojekt 316
- PDCA 281, 340
- PDCA-analys 340
- Peters princip 150
- Porters värdekedja 73
- portföljtänk 315
- principer för kvalitetsledning 454
- prioriterade processer 322
- prioritera krav 234
- proaktiv mätning 264
- process 59, 60, 64, 210, 387
- processanalys 335, 337
- Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) 484
- processbaserad verksamhetsutveckling 385, 391
- processbegreppets historia 69
- processdesign 212, 353
- processdokumentation 189
- processegenskaper 225
- processens komponenter 206
- processens livscykel 308
- processens strategi 118
- processens syfte 131
- processens utvecklingsnivå 305
- processernas etableringsgrad 165
- processetablering 273

- process improvement wars 315
- processintegration 468, 469
- processkarta 209, 214, 345
- processkartläggning 187
- processkomplexitet 346
- processkontor 155, 302
- processkrav 184, 221, 228
- processledare 299
- processledning 166, 403, 438
- Process management 76
- processmål 184
- processnamn 131, 210
- processorienterad 434
- processorienterad organisation 149
- processorienterat ledarskap 436
- processorientering 151, 403, 504
- processorienteringens lackmuspapper 59
- processparadigm 152
- processparadoxen 322
- processspecifikation 131, 208
- processperspektiv 460, 461
- processponsor 302
- processpromenad 211
- processteam 299
- processtrategi 184
- processtyp 327
- processtyrelse 303
- processutveckling 320, 323, 355

- processynsättet 77, 86, 221
- processägare 287, 288, 290, 297, 308, 331, 413
- processägarråd 302
- processägarskap 296
- produkt 32, 82, 360
- produktens kärna 82
- produktionsorienterad 92
- produktivitetsfällan 251
- produktkrav 222, 228
- produktägare 406
- projekt 68
- projektorganisation 68, 402
- projektorienterat arbetssätt 68**539**
- projektportfölj 317
- påtvingade processer 322
- QWERTY 145
- radikala förbättringar 358
- radikal förbättring 358
- RA-FS 2008:4 192
- ramverk 491
- realisera 359
- redesign 356
- reengineering 356, 358
- repeterbarhet 63, 163, 407
- repetitivitet 328
- resa 142
- resor 328, 500
- resursallokering 420

- resursledning 403, 418, 438
- resurssnål produktion 492
- resursägare 404, 413, 418, 419
- riskhantering 33
- rolldifferentierat team 424
- rollintegrerade team 425
- roll i teamet 423
- rollkompletterande team 425
- samproduktion 91, 112
- sanningens ögonblick 344
- SCAMPI 480
- Scientific Management 70, 414
- SCM 45
- SCOR (Supply-Chain Operations Reference model) 510
- sekundära kunder 94
- service 83
- servicelogik 91
- SERVQUAL 108
- simbanor (swimlanes) 193, 340
- SIPOC 502
- SIQ:s Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling 503
- Six Sigma 167, 501
- skönheten i en idé 52
- slumpmässiga fel 409
- slutkund 223
- slöseri 499
- Smith, Adam 69
- solitärprojekt 316

- SOX, Sarbanes-Oxley Act 192
- SPICE 481
- spill 338
- stabilitet 173
- statistisk processtyrning 502
- strategi 34, 38, 86, 116, 117, 118, 395
- strategikarta 463
- strategisk 297
- strukturkapital 194
- stödprocess 137
- synen på verksamheten 442
- synsätt 87
- systematiska fel 409
- system, struktur, värdering 388
- systemsynsätt 71
- systemtänkande 71
- Taylor 69, 414
- Taylorism 70, 87
- team 405, 422, 427
- teambaserat arbetssätt 409
- teamledare 405, 413, 422, 427, 433
- teammedlem 442
- teknikdimension 52
- The Toyota Way 492
- tid 28, 36, 39, 172
- tidsanalys 342
- tidsbaserad konkurrens 28
- tillvägagångssätt 211

- Time To Market 26, 39
- Time To Volume 26
- tjänst 90
- tjänstedel i en produkt 32
- tjänsteföretag 47
- tjänstekvalitet 106
- tjänsteprocesser 83
- tjänsteproduktion 78, 79, 83
- Toyota Production System (TPS) 492**540**
- TQM 72
- traditionsprocesser 323
- transformation 207
- tvärfunktionella processer 465
- tvärfunktionellt team 427
- tvärorganisatoriska processer 465
- tvärorganisatorisk processorientering 466, 471
- underprojekt 316
- uppdragsmässig upprepbarhet 407
- upp-ifrån-och-ned 183, 321
- upplevelseorientering 30
- utifrån-och-in 175, 183, 321
- utveckling av mätsystem 258
- utvecklingsmål 290
- walk the talk 157, 281, 380, 390
- walk through 211
- Value Management 91
- Value Reference Model (VRM) 508
- Value Stream Mapping (VSM) 500

- vara 83
- varulogik 91
- varuproduktionen 83
- Vendor Managed Inventory (VMI) 469
- verksamhetens bedrivande 427
- verksamhetens ledning 438
- verksamhetsidé 116, 117, 387
- verksamhetsmätsystem 460
- verksamhetsstrategi 184
- verksamhetsutveckling 313, 319
- vertikal fragmentering 190
- vertikal integration 469
- virtuell organisation 32
- virtuell processpromenad (virtuell walk through) 212
- vision 116, 395
- visionär 308
- VITS 170
- Voice of the Customer – VOC 103, 178
- world class 352
- värde 89, 171
- värdeaddande aktivitet 337
- värdeanalys 337
- Värdebaserad Process Modellering 197, 198, 199, 200, 209, 514
- värdedimension 51
- värdeerbjudandet 119
- värdenätverk 486
- värdeskapande 89
- VärdeTid 343

- återetablering 370
- ändamålsenlighet 291
- ölspel 148
- överlämning 339

Noter

1 January–February 2011.

2 Begreppet "process" ägnar vi självfallet betydande uppmärksamhet i boken. En första kort om än något teoretisk beskrivning: *process* är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet.

3 Det förtjänar dock att påpekas att det sker en positiv utveckling inom detta område där processer och affärsmål allt oftare tas med i projektet.

4 Ebberöds bank är en benämning på förlustbringande affärsmetoder. Ursprunget finns i det danska folklustspelet Ebberød bank (1923) där kunderna erbjöds en inlåningsränta som var högre än utlåningsräntan.

5 Inklusive s.k. "produkter i arbete".

6 Förkortas vanligen TBC (Time Based Competition). Ibland används begreppet TBM (Time Based Management).

7 Moments of truth, eller sanningens ögonblick är ett begrepp för de tillfällen när kunden har en interaktion med leverantören vilket också ger kunden ett tillfälle att bilda sig en uppfattning om leverantören. Oavsett om dessa tillfällen är många eller få, representativa eller inte så kommer de att vara avgörande för kundens bedömning av leverantören.

8 "Det är för väl att lögnen finns – tänk om allt man hörde var sant." (Albert Engström)

9 Information Technology/Information and Communication Technology/Information Systems

10 Vi använder begreppet "produkt" som benämning för kombinationen av en viss fysisk produkt och tjänst. Den fysiska delen av en produkt benämns ofta "vara" vilket stämmer mindre bra i en rad fall, exempelvis då det rör sig om ett fartyg, ett hus eller liknande. Begreppet produkt behandlas mera utförligt senare i boken.

11 Cirka 20% år 2010.

12 Alignment är onekligen ett engelskt ord, dessvärre i avsaknad av en representativ svensk motsvarighet.

13 Varför implementeringen av ISO 9000 ofta inte blir lyckad, och vad man kan göra åt detta, kommer vi till senare i boken.

14 *Processorientering* kan mycket förenklat sägas vara accepterandet av processynsättet och att man arbetar för en användning av detta. Begreppet behandlas utförligt senare.

15 Processbegreppets utveckling behandlas mera utförligt i avsnitt 2.4.

16 Metoder med hög aktualitet, såsom Lean och Six Sigma, är svåra att beskriva på ett precist sätt som samtidigt kan accepteras av områdenas alla entusiastiska företrädare. Just dessa båda metoder beskrivs ofta på ett sätt som så att säga gör innehållet större än förpackningen. Båda metoderna beskrivs kortfattat i slutet av boken.

17 Processbaserad verksamhetsutveckling är att kontinuerligt utveckla och leda en verksamhet med processer och processorientering som utgångspunkt.

18 Vi har över åren sett hur bokens första upplaga fått en spridning i högskole- och universitetsvärlden som varit långt bredare och mer omfattande än vad vi vågade hoppas på. Förutom i de självklara sammanhangen har boken även varit obligatorisk litteratur i kurser om allt från förändringsledarskap, e-tjänster och verksamhetsmodellering till hälso- och sjukvårdsadministration, arkivvetenskap, affärssystemets roll och kundorienterad verksamhetsutveckling.

1 Processledning innebär att leda och utveckla den enskilda processen.

2 Två metaforer som vi förklarar mera utförligt i förhållande till processer längre fram i boken.

3 Strukturkapital är det bestående värde som skapas genom dokumentering av exempelvis processer, produkter eller kunder på ett sätt som möjliggör kunskapsöverföring och lärande. Även varumärke, patenträttigheter etc. räknas dit.

4 T-forden såldes 1908 till 1927 i drygt 15 000 000 exemplar och var ända fram till början av 1970-talet världens mest sålda bil. Den 17 februari 1972 slogs rekordet av VW som då tillverkade "bagge" nummer 15 007 034.

5 Business Process Reengineering.

6 Den som eventuellt undrar om Malcolm Baldrige var en "kvalitetsguru" och varför man i så fall inte känner till honom kan vi lugna med att så inte är fallet. Baldrige var handelsminister i Reagans regering och omkom tragiskt i en ridolycka. Användningen av hans namn är en postum hyllning.

7 Institutet för Kvalitetsutveckling.

8 Motorola vann priset igen 2002.

9 Olyckligtvis är processledning – om än en möjlig översättning – inte tolkat på samma sätt på svenska som på engelska. Processledning är ett sällan användt uttryck i näringslivet men desto vanligare i offentlig sektor.

10 En kraftigt reviderad utgåva eller uppföljare släpptes 2010 med titeln White space revisited: creating value through process.

11 Däremot finns det många processer, t.ex. ledningsprocesser, där man inte använder "produkt" som benämning på resultatet.

12 Objekt ut är ett modellbegrepp för processens produkt som vi kommer att använda framöver; begreppet förklaras kortfattat i detta avsnitt men återkommer senare i boken.

1 Fritt efter Webster och Wind.

2 Det lär ha varit så att man för länge sedan inom elbranschen kallade sina kunder för "belastningar" då varje hushåll i strikt elektrisk mening utgör en sådan. Sett i det perspektivet är även användandet av begreppet "abonnent" att betrakta som ett framsteg.

3 För enkelhetens skull, och för att det är lättare att göra generellt, diskuterar vi nedan utifrån ett organisationsperspektiv snarare än ett processperspektiv.

4 Artikeln bygger på en intervju med Ranjay Gulati, författare till boken Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of your Business. Gilberts artikel bygger på Gulatis forskning.

5 Standard & Poor's 500 är ett aktieindex över 500 stora börsnoterade aktiebolag som handlas i USA.

1 Vi gör här en förenkling och utgår ifrån att en organisation har ett homogent syfte. Så är inte alltid fallet; en organisation kan utgöra ett konglomerat, d.v.s. innehålla sinsemellan heterogena verksamheter. En kommun är ett exempel på detta.

2 Synonyma beteckningar som ofta används i engelskan är *operational excellence*, *product leadership* och *customer intimacy*.

1 Institutet för Kvalitetsutveckling.

2 En mera utförlig presentation av begreppet kärnkompetens ges i kapitel 23.

3 Notera att reservationen i förra kapitlet om att vi bortser från organisationer med flera verksamhetsidéer gäller även här. Att exempelvis göra en huvudprocesskarta för en kommun är inte meningsfullt – detta arbete måste genomföras för organisationens olika verksamheter.

4 Vilket i och för sig var en kraftig överförenkling.

5 Processnamn som exempelvis inköpsprocessen har därmed minst tre brister: 1. det får folk att tänka "aha, inköpsavdelningen", 2. det är ett slutet namn som inte går att vidareutveckla, 3. det är ingen process utan ett område med flera processer.

6 Det finns forskning som visat att ett överdrivet kostnadsfokus blir destruktivt på ett sätt som ger relevans till frågan "har du tillräckligt höga kostnader för att vara lönsam?". Se Nordström (2006).

7 Begreppet "etablerad" är centralt inom processområdet och det används för att belysa i vilken mån en process verkligen används. Se kapitel 7.1.

1 QWERTY syftar på bokstävernas placering på tangentbordet om man börjar läsa av dessa från tangentbordets övre vänstra hörn.

2 Lösningen tillskrivs Christopher Sholes som patenterade skrivmaskinen 1868 och QWERTY-tangentbordet 1875.

3 Ölspellet utvecklades under 1960-talet av Sloan School of Management vid Massachusetts Institute of Technology.

4 På engelska empowerment, ett svåröversatt begrepp.

1 Se mer om värdeaddande aktiviteter och värdeanalys i avsnitt 17.2.

2 Det kan nämnas att det nu finns en bok som helt ägnas åt detta där författaren framställer det som en stor upptäckt han gjort (Steve Towers, 2010, *Outside –In. The Secret of the 21st Century Leading Companies*).

3 En klassiker inom området tid och ledtidsreduktion utgörs av Stalk och Houts *Competing against time* (1990).

4 Vilket enkelt illustreras med simulering eller köteori.

1 Detta refererar till den kända historien om två stenhuggare som satt och gjorde exakt samma sak. Vid förfrågan svarade den ene att hans uppgift var att hugga stenar så att de blev rektangulära enligt förutbestämda mått, medan den andre svarade att han bidrog till att bygga en katedral.

2 SOX står för Sarbanes-Oxley Act och är en amerikansk lag som syftar till att stärka den interna kontrollen av den finansiella redovisningen. SOX tillkom 2002 som en reaktion på stora företagskonkurser i USA, ibland förknippade med oegentligheter. Bolag noterade på den amerikanska börsen måste uppfylla SOX men regelverket har fått global spridning även på delvis frivillig basis.

3 Riksarkivets föreskrifter om arkivredovisning RA-FS 2008:4 trädde i kraft 1 januari 2009 och innebär att myndigheternas handlingar ska klassificeras och förtecknas efter verksamhetens processer.

4 Lager fungerar ungefär som om man hade olika transperanta filmer ovan på varandra. Varje lager innehåller information av ett visst slag, t ex om vem som utför aktiviteterna.

5 IDEF står för Integration DEFinition och är en familj av modelleringspråk där IDEF0 är avsedd för processer. IDEF började utvecklas redan på 1970-talet av amerikanska flygvapnet.

1 Inre effektivitet motsvaras av "efficiency" på engelska.

2 I ett senare skede kan information in och ut vara avgörande för att förstå systemet av processer.

3 Yttre effektivitet motsvaras av "effectiveness" på engelska.

1 PIMS – Profit Impact of Market Strategy – är en databas med uppgifter om strategisk position och lönsamhet för ett stort antal affärsenheter världen över.

2 Ny upplaga utkom 2011.

1 En organisations mognadsnivå ur ett processperspektiv behandlas i kapitel 26.

2 Processägarrollen introduceras i kapitel 14.

3 *Lokal* och *global* används för att beteckna om en viss process används på ett eller flera ställen, oavsett var dessa ligger. En process är med andra ord *global* om den används i både Stockholm och Malmö.

4 PDCA står för Plan, Do, Check och Act och beskriver det grundläggande förhållningssättet till ständiga förbättringar.

5 Etablerat begrepp inom processområdet som används för att beskriva förmågan hos en process att leverera ett resultat med egenskaper inom fastlagda gränser.

1 En uppföljare med titeln White space revisited gavs dock ut 2010.

2 80/20-regeln är en princip som betonar det viktiga i att sortera ut "the vital few from the trivial many". Exempelvis kan 20% av ett företags produkter ofta stå för 80% av försäljningen eller 20% av kunderna står för 80% av företagets vinstdelen.

3 På engelska används omväxlande *process leader* och *process manager*.

4 På engelska används två alternativa benämningar; *process sponsor* och *process executive*.

1 "Att äta sin egen hundmat" är ett uttryck som handlar om huruvida man använder sina egna tjänster eller produkter. Tanken är att om man tycker de är bra så borde man som leverantör också använda dem. Uttrycket påstås ha sitt ursprung i mjukvarubranschen.

- 1 Detta motsvarar vad som i andra sammanhang, t.ex. miljöfrågor, karakteriseras som förebyggande åtgärder i motsats till avhjälplande.
 - 2 Begreppet ledtid används företrädesvis för hela processer och inte för delprocesser eller aktiviteter.
 - 3 Hemingway's Death in the afternoon från 1932 är en facklitterär bok om de ceremonier och traditioner som omger spansk tjurfäktning.
- 1 Innebär en indelning av produkten eller tjänsten i tydliga delar som enkelt kan kombineras för att motsvara olika kunders behov.
- 1 Här får läsaren ännu en liknelse med en resa, denna gång symboliseras dock resan mera allmänt utmaningen att ta sig från start till mål i en förändring och inte arbetet i en av verksamhetens processer.
- 1 En vanlig större organisation med oberoende företag i företaget för att hantera multipla affärsförhållanden.
- 2 Termen matris syftar på det visuella intryck organisationsstrukturen ger i och med att den adresserar två olika dimensioner, exempelvis en marknadsmässig indelning och en produktmässig indelning.
- 3 Begreppet kompetenscenter återkommer vi till senare.
- 1 Sökningarna i detta avsnitt gjordes under våren 2012.
- 2 Översättning direkt från originalet då den svenska översättningen i just detta fall innehåller några väsentliga fel.
- 1 BS 5750:1979.
- 2 SS-EN ISO 9004:2009 (Sv).
- 3 Nämnda citat utgör inte direkt något stöd för användning av verktygsbaserade modeller med fördefinierade eller standardiserade aktiviteter, delprocesser och processer (se kapitel 27.5).
- 4 I originaltexten definierat som dynamic venturing.
- 5 Lundgren K: Draken i tiden – IT-nationen Sverige, SNS Förlag 2007.
- 6 Rummler G. A.: White Space Revisited – Creating Value Through Process, 2010.
- 7 Niven, Paul, 2005, *Balanced Scorecard Diagnostics*. John Wiley & sons.
- 8 Kaplan, Robert S and Norton, David P, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004.
- 1 (Quinn, 2001).

2 Projektet finansierades av organisationen NGIL (Next Generation Innovative Logistics) vid Lunds Tekniska Högskola (LTH). NGIL var en av VINNOVAs VNN Excellence Centres.

3 Viktiga resultat från projektet (utan direkt angivande av källa) presenteras även på andra ställen i boken, t.ex. i samband med alternativa modeller för verksamhetsutveckling och processmodellering samt modeller för utvärdering av processmognad.

4 En del av det som redovisas i detta kapitel kommer därmed från synpunkter, reaktioner och erfarenheter från presentationer av XCPO-material i vitt skilda sammanhang.

5 Vid horisontell integration sammanför eller samordnar man företag i samma led, t.ex. detaljhandelsledet.

6 Elvander, 2007.

7 Det kan här nämnas att den aktuella organisationen både internt och av omvärlden betraktas som välutvecklad vad det gäller processmognad. En sådan bedräglig självbild utgör i sig ett väsentligt hinder för utveckling.

8 Andon används som begrepp inom Lean och står för medarbetarens sätt att indikera att det finns ett problem att lösa; man drar då i andonsnöret och tänder en väl synlig lampa (andon är japanska och betyder lykta). Det blir i sig en signal på att processens medarbetare bör samlas kring och lösa det uppkomna problemet.

1 CMM är utvecklat av Carnegie Mellon University i USA på uppdrag av försvarsdepartementet för att underlätta att avgöra en leverantörs förmåga att ta sig an och leverera ett mjukvaruprojekt.

2 Som bilaga A.

3 Och lite till – ISO 9004 har numera genomgående en högre ambitionsnivå än vad ISO 9001 har.

4 Fortsättningen på innevarande kapitel har hämtats från det tidigare nämnda forskningsprojektet XCPO.

5 Att mätning inte finns med på organisationsnivå är en brist som inte behandlas här.

6 Processmodell i kursiv stil då denna skiljer sig från de andra genom att egentligen vara ett element (under styrelsесätt), d.v.s. genom att vara på en lägre nivå än de övriga.

1 Avsnittet är baserat på framför allt tre källor: hp invent. *Välkommen till en värld av kunskap IT Infrastructure Library(ITIL)*, 2005; Best Management Practice and OGC. *Cross reference ITIL V3 and MOF 4,0, Alignment White Paper September 2009*; The British Computer Society. *The missing link IT infrastructure Library*, ITNOW Jan. 2007.

2 källa: www.value-chain.org

3 Källa: www.supply-chain.org.

4 Källa: www.supply-chain.org.

5 Källa: www.supply-chain.org.