

- 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.

## 5 Integrerad process-, resurs- och arbetsledning

*medförfattare Christian Roos*

### 5.1 Processorientering handlar också om resurs- och arbetsledning

Processorientering och processorganisationer handlar inte bara om processer och processägare! För att helheten verkligen 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 tidi-  
gare också berörts.

Vår för riktas då nästan all uppmärksamhet mot processägaren? Kanske är det främst ett tecken på att processbaserad verksamhetsutveckling ännu är i utvecklingsstadiet. Först riktades all uppmärksamhet mot de enskilda processerna och frågor kring hur dessa skulle kunna utvecklas. Snart blev ansvarsfrågan aktuell och processägaren placerades i ramplyset. Nästa steg i utvecklingen blev att fokus vidgades till att omfatta verksamheten i sin helhet och hur denna exempelvis organiseras och utvecklas för att stödja processerna. Perspektivet har därmed utökat väsentligt men vad denna utökning får för konsekvenser för en verksamhet har ännu inte uppmärksammats fullt ut. Så länge vi inte har en komplett bild av processorganisationen, kommer uppmärksamheten att riktas mot processägaren.

Att så mycket uppmärksamhet ägnas åt processägaren får vissa negativa konsekvenser. Exempelvis ger det intycket av att processägaren innehåller den enda intressanta ledarrollen i processorganisa-

tionen. Det har också gett upphov till uppfattningen att processägaren tar jobb ifrån andra befintliga ledarroller. Detta är dock en missuppfattning. Processägarens roll och uppgifter är nya. Summan av de fragmenterade insatser linjeorganisationen inneburit motsvarar inte helheten av det arbete som processägaren utför. Men rollen är inte bara ny, den är också till en början konfliktskapande då den, i egentlig mening, inte kan samexistera med en traditionell linjechef. Diskussionerna kring processigarrullen blir lätt infekterade och snedvridna och reduceras ofta till rena maktfrågor.

När processorganisationen och de konsekvenser den får framträder i sin helhet, blir förhoppningsvis också synen på processägaren mer balanserad. Det blir uppenbart att processorganisationen erbjuder flera intressanta roller. Förhoppningsvis innebär detta att de anställda förlorar sina anledningar att krampaktigt hålla fast vid eller försvara gamla befattningar som linjechef och avdelningschef.

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.

Även teamledaren spelar en väsentlig roll i processorganisationen. Det är i den operativa verksamheten som de goda tankarna och intentionerna ska realiseras. Det är där som de möjligheter processägare och resursägare tillhandahåller verkliggen tas tillvara och det är där värde för kunden ska skapas.

Antag att vi liknar verksamheten med ett ishockeylag. Processägaren lägger upp spelets taktik och övergripande metodik. Han studerar också motståndaren och bestämmer de huvuddrag matchen måste innehålla för att laget ska vinna. Resursägaren tränar och förbereder spelarna. Alla förberedelser till trots är dock inget bevisat och inget vunnnet förrän matchen är spelad och laget har vunnit. Det är teamledaren som ska "få det att hända". Detta perspektiv placerar naturligtvis även den enskilde spelaren eller medarbetaren i centrum.

Processbaserad verksamhetsutveckling handlar om mer än processer och processledning. Det handlar om en integrerad helhet av

process-, resurs- och arbetsledning vars delar förenas i den gemensamma moderna synen på ledarskap.

## 5.2 Ledarskap i den processorienterade organisationen

I den traditionella funktionsorienterade organisationen är det cheferna som ska stå för tänkandet medan den operativa personalen ska göra som den blir tillsagd. "It's up to management", som Frederick W. Taylor uttryckte det, redan i början av 1900-talet. Att detta synsätt inte gäller eller inte borde gälla idag häller de flesta med om. I engelskspråkig litteratur har begreppet "empowerment" under 1990-talet kommit att representera detta.

Det är inte helt lätt att finna ett svenskt ord för "empowerment". Enligt ordboken översätts det med "bernyndigande" vilket inte förmår speglia termens totala innebörd. "Empowerment" innebär 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 överlättning väjer vi att även fortsättningssvis använda det engelska ordet.

Allt pratar om empowerment till trots, har det i realiteten egentligen hängt så mycket? Taylorsmen dödförklardes redan på 1930-talet av de som ansåg att den byggde på en förlagd och mekanistisk människosyn. Trots detta har många av Taylors grundläggande principer levt kvar i snart hundra år. Ett tydligt exempel är principen om att arbetet ska delas in i små specialiserade funktioner. Med vissa undantag, t.ex. vad gäller avancerad kirurgi, torde ett bredare kompetensområde vara en fördel. Den traditionella organisationspyramiden är uppbyggd enligt principen att information som samlats

inom respektive funktion ska skickas uppåt i pyramiden. När beslut sedan fattats skickas dessa ner längs samma kanaler. Även på relativt hög nivå inom respektive funktion kan den enskilde individen endast fatta beslut som ligger inom rammarna för ett snävt ansvarsområde, om man ser verksamheten utifrån ett processperspektiv. Att få fatta beslut som rör hela processer är än idag ett privilegium som endast ett fåtal personer i en organisation har, i vissa fall endast VD. Prat om empowerment blir därför i många fall inget annat än tomma ord.

En av processorganisationens förutsättningar är att en stor del av besluten 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. Processorganisationen förutsätter ett modernt ledarskap för att fungera. Ibland talar man om *processorienterat ledarskap*, men egentligen handlar det om att praktiskt omsätta de senaste decenniernas ledarskapsteorier och modeller. Vi har således svårt att se några 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 babyn 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 processorganisationen 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 uppénbarar sig i processen.

När man skapar vad som i den gamla strukturen skulle ha kallats tvärfunktionella team försvinner eller reduceras behovet av att "klisstra ihop" fragmenterade delar. Ledarens uppgift som koordinator av arbetet kan därmed ersättas med andra uppgifter som istället 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 (Högström 1995). Man utnämns till chef, medan ledarrollen förvärras i relation till andra mänskor. Någon har sagt att en chef är någon man måste följa, medan en ledare är någon man vill följa.

Hur den moderna ledaren bör tänka och agera har det skrivits mångder av böcker och artiklar om. Bokens syfte är dock inte att fördjupa sig i denna diskussion. Vi nöjer oss med att sammanfatta vad vi anser vara grundbultarna i processorganisationens ledarskap.

- *Positiv människosyn.* Individens ses som självständig, initiativrik och ansvarstagande med förmåga till problemlösning och idéskapande. Individens antas uppleva arbete som stimulerande given förutsättningarna att uppnå uppsatta mål, såväl organisationens 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 skall 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 slutänden är det ändå de som utför det operativa arbetet som avgör om företaget är frangångsrikt eller inte.

- Att leda horisontella organisationer innebär en fokusering på kommunikation och relationer mellan mäniskor. 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 förtäckningar.

Att vara ledare i processorganisationen handlar om att fokusera på både mäniskor 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, värda 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 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. Processorganisationen förutsätter inga universalgener. Istället fokuserar de kompletterande ledarrollerna processägare, resursägare och teamledare på olika aspekter av verksamheten.

## 5.3 Vad är en processägare?

Själva termen "processägare" kan upplevas som något udda. Processägaren "äger" ju inte processen i bokstavligen mening. Det finns inte heller något för processägaren att äga eftersom alla av processen använda resurser handhas av andra personer. Vi talar ju normalt inte heller om ägare inom organisationen. Begreppet processägare är dock väl etablerat och den organisation som uppfinner egna beteckningar gör sig förmögelgen en otjänst.

Trots att processägarbegreppet är väletablerat, finns en mängd olika definitioner. Ett problem som uppstår när man försöker skapa en

- Att leda horisontella organisationer innebär en fokusering på kommunikation och relationer mellan mäniskor. 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 förtäckningar.

Några som var tidigt ute på processområdet var Rummel 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 gränsnitten mellan olika ansvarsområden, dvs. de "vita luckorna" mellan funktionerna i organisationsschemat. Processerna beskrivs som den sammanhållande länken mellan funktionerna och processstänkandet 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 gränsnitten mellan funktionerna".

Rummel och Braches bok är en av de mer kända på området, vilket har lett till att deras syn präglat processorienteringsarbetet i ett mycket stort antal företag världen över under de senaste tio åren. Den har bidragit till att alltför många organisationer har fått en något snedvriden bild av vad en processägare är, eller bör vara. Det vi framförallt 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 "luckombudsmann" förblir all makt inom organisationen koncentrerad till funktionerna och processorienteringen riskerar att i huvudsak bli en lek med ord.

En attraktivare beskrivning av processägaren är den som Michael Hammer presenterar i sin bok "Beyond Reengineering" från 1996. Hammer beskriver processägaren som "designer, coach och förepråkare för processen". Beskrivningen fokuserar mer på processägarens totala ansvar för processen, vilket förutsätter att han/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 förstå vad målet med processägarens arbete egentligen är. Den ovantäende beskrivningen kan därför kompletteras med den definition av processägaren James Harrington ger i sin 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”.

Denna definition ger processägaren ett mål för sitt arbete, nämligen att se till så att processen är *ändamålsenlig, effektiv och flexibel*. Vad detta konkret innebär för processägarens arbete kommer att diskuteras i nästa avsnitt.

Av ovantäende beskrivningar kan man dra slutsatsen att det är svårt att skapa en heltäckande definition. Vi har valt att avstå från att i en eller två meningar försöka definiera vad en processägare är. Istället ges en beskrivning av *syftet med processägarens arbete*, vilket ger en bild av de övergripande mål som processägaren bör ställa upp. Dessa överensstämmer också med processägarens ansvarsområden. Slutligen är det möjligt att utifrån ansvarsområdena identifiera vilka arbetsuppgifter processägaren bör ha för att kunna uppnå målen.

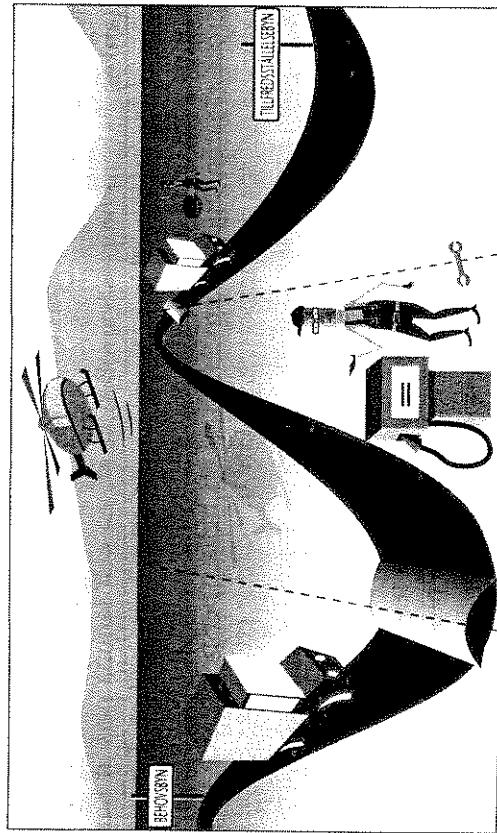
Det är viktigt att utse någon som har personligt ansvar för processen i sin helhet. Traditionellt har detta antingen legat kollektivt hos ledningen eller delats upp mellan olika linjechefer. Detta har lett till att ingen har tagit personligt ansvar för hela processen. Att ha ansvaret för processen innebär att definiera vilka aktiviteter som ska ingå i processen samt att skapa en effektiv struktur för dessa aktiviteter. Processägaren ska också se till att resursallokering och arbetsmetoder inte skapar suboptimering utmed processen.

Processägaren är inte något slags ”fixare” med uppgift att ordna upp de problem som skapas i den traditionella organisationen. När

verksamhetens processer fokuseras är det viktigt att visioner och mål knyts till processerna och inte till funktionerna. Därför bör processägaren få det övergripande ansvaret för att bestämma processens riktning samt för att styra och utveckla den så att målen kan uppnås. Processägaren kan därför beskrivas som en person som har till uppgift att:

- ta ett personligt och samlat ansvar för processen i sin helhet
- strukturellt och värdemässigt koordinera i processen ingående aktiviteter
- undvika suboptimering
- skapa mål för processen och bestämma processens fokus
- styra utvecklingen av processen

Om vi återgår till vägmetanforen kan processägaren beskrivas som sittande i en helikopter vilken ständigt svänger över vägen för att se till att trafiken flyter. Från sitt övergripande perspektiv kan processägaren identifiera de problem och ineffektiviteter som behöver



Figur 5.1 Processägaren ska utveckla och styra processen från ett helhetsperspektiv, för att optimera processens totala resultat på lång sikt.

åtgärdas. Processägaren kan från detta perspektiv även se var behövet av resurser är störst och allokerar de resurser som erbjuds av resursägarna till de platser där de gör mest nytta.

Det är alltså inte processägaren som kör på vägen. I de flesta fall är det inte heller processägaren som rent praktiskt bygger och förändrar vägen. Men vid förändringar i vägens sträckning är det processägaren uppgift att vara med och konstruera vägen samt att leda och följa upp förändringsarbetet.

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 placeras det på en strategisk ledarnivå. Trots detta beskrivs processägaren i viss litteratur som en sorts mellanchef som ska rapportera till en person i ledningen, en sponsor eller "champion", som har ett mer övergripande ansvar. Dessa begrepp har dock försynit i takt med att synen på processägaren förändrats och nu ses som en person med mycket högre status i organisationen.

## 5.4 Syfte och övergripande mål för processägarens arbete

Tanken bakom processägarrollen är att en och samma person har ansvar för att utveckla och styra processen i sin helhet. För att kunna göra detta och undvika suboptimering är det nödvändigt att processägaren studerar processen ur ett helhetsperspektiv och inte ser varje del för sig. Helhetsperspektiv blir därför ett av de centrala begreppen i processägarrollen.

Eftersom det är processägaren som har ansvar för processen så har denne naturligtvis ansvar även för processens långsiktiga resultat. Det är viktigt att inte bara fokusera på ett bra resultat på kort sikt, utan att kontinuerligt arbeta med att utveckla processen. Man kan därför säga att processägarens uppgift är att "optimera" eller maxima processens långsiktiga resultat. Detta innebär inte att det kortsiktiga resultatet är ointressant, tvärtom kan goda kortsiktiga resultat skapa motivation och resurser för långsiktig utveckling.

Med utgångspunkt i ovänstående resonemang kan syftet med processägarens arbete definieras på följande sätt:

Processägaren ska utveckla och styra processen från ett helhetsperspektiv, för att optimera processens totala resultat på lång sikt.

För att kunna optimera processens resultat på lång sikt måste man styra och utveckla processen utifrån två olika tidsperspektiv. Processens långsiktiga prestanda kan delas upp i två delar:

- processens kapabilitet<sup>1</sup> idag, och
- förutsättningarna att skapa en adekvat process för morgondagens behov

Processens kapabilitet idag, kan förenklat beskrivas som:

- förmågan att göra rätt saker, dvs. processens externa effektivitet
- förmågan att göra saker rätt, dvs. processens interna effektivitet

"Att göra rätt saker" handlar om att skapa en ändamålsenlig process. Vad som är rätt saker bestäms primärt av kunderna. En ändamålsenlig process är en process som tillfredsställer kundernas behov. För att skapa en ändamålsenlig process krävs därför att man fastställer processens strategi med avseende på val av kunder och sätt att nå kundtillfredsställelse. Tydligt fokus på kunderna är en av de grundläggande principerna för processyrnässättet, vilket ytterligare framhäver nödvändigheten av att skapa en ändamålsenlig process. Tyvärr har många företag hittills fokuserat nästan hela sitt processutvecklingsarbete på att utveckla effektiva arbetsmetoder i processerna, utifrån ett alltför internt perspektiv. Det är avgjort viktigtare att man först funderar på huruvida man gör rätt saker. Enligt PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), ett världskänt forskningsprojekt vid Strategic Planning Institute i Boston, beror ungefär 70 % av företagets kapabilitet på dess yttre effektivitet, dvs. dess ändamåls-

<sup>1</sup> Jmf. eng. "capability", dvs. formåga. Kapabilitet definieras som förmågan hos en organisation, ett system eller en process att åstadkomma en produkt som uppfyller kraven på denna produkt (enligt EN ISO 9000:2000).

enlighet. Eftersom organisationens ändamålsenlighet är ett resultat av processernas ändamålsenlighet, är det enkelt att dra slutsatsen att ett av processägarens viktigaste övergripande mål är att skapa en ändamålsenlig process.

Den andra faktorn som bestämmer processens kapabilitet idag är förnägan ”att göra saker rätt”, vilket innebär en hög inne effektivitet genom effektivt resursutnyttjande i processen. Processens effektivitet får dock aldrig studeras isolerad från processens ändamålsenlighet. Det är föga värt att ha en effektiv process som skapar produkter eller tjänster som ingen vill ha. Effektiviteten i processen kan därför beskrivas som förmågan att skapa en ändamålsenlig process med ett minimalt utnyttjande av resurser. Att det är viktigt med effektiva processer råder det knappast något tvivel om eftersom detta oftast är den drivande faktorn bakom organisationers strävan att utveckla sin verksamhet. *Det andra övergripande målet för processägaren blir därför att skapa en effektiv process.*

Ett vanligt fel som görs vid analys av processer är att man fokuserar för mycket på att skapa en kapabel process för dagens behov. Ett alltför ensidigt fokus på dagens resultat skapar en tidsmässig suboptimering. Allt fler företag erfar hur de verkar på snabbt föränderliga marknader, vilket innebär att företagets processer måste vara kapabla att tillfredsställa 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 heterogenare än förr. Det blir allt viktigare att processerna kan hantera differenterade kundkrav. Om en traditionell verksamhet var gjord för att skäligt tillfredsställa majoriteten av kunderna, så är det nu nödvändigt att ha flexibla processer som för valda kunder eller kundsegment garantierat kan tillfredsställa individuella och differentierade kundkrav som ändras över tiden. *Det tredje av processägarens övergripande mål blir därför att skapa en flexibel process.*

Processägarens övergripande mål kan då sammanfattas i punkterna nedan:

- optimera processens effektivitet  
(att skapa en ändamålsenlig process med minimalt utnyttjande av resurser)
- skapa förutsättningar för en flexibel process  
(att anpassa sig till förändrade yttré och innre förutsättningar)
- säkerställa processens ändamålsenlighet  
(att se till att processen tillfredsställer kundernas behov)

## 5.5 Processägarens ansvarsområden och arbetsuppgifter

Hur ska då processägaren arbeta för att uppnå de övergripande målen? Om vi använder de ovan specificerade målen som utgångspunkt i diskussionen kan vi utfri från dessa försöka identifiera vad som krävs av processägaren. Varje mål diskuteras därför mer detaljerat nedan. Syftet är inte att precisera hur arbetet bör gå till, utan snarare att identifiera vilka arbetsuppgifterna är. Många av dem kommer att behandlas utförligare senare.

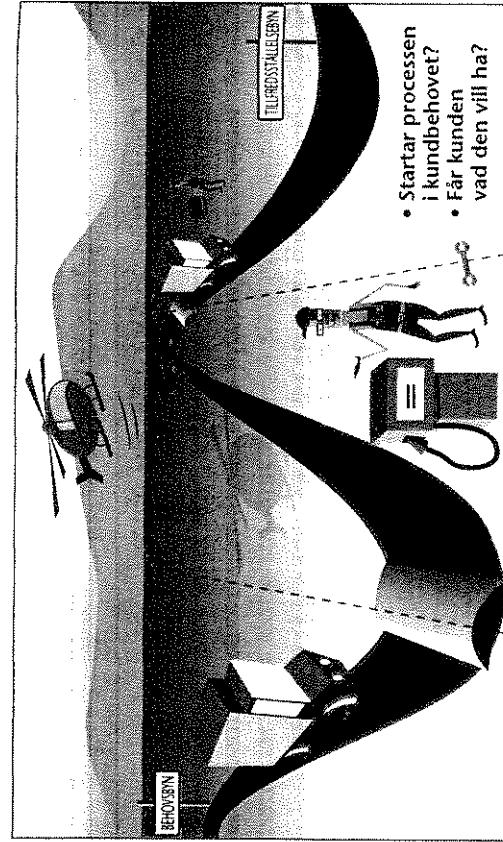
### Ändamålsenlighet

Om vi återvänder till vägmetaforen kan säkerställandet av processens ändamålsenlighet liknas vid att man ser till så att vägen börjar och slutar på rätt ställe.

Många gånger har man inte fundrat tillräckligt på var vägen borde börja, dvs. vad processens utgångspunkt – kundbehovet – är. Man kör istället bara på som man alltid har gjort. Man har heller inte fundrat på om vägen verkligen slutar på rätt ställe, dvs. om kunden verkligen är tillfredsställd med processens resultat.

Det är även viktigt att se till att vägen inte bara leder till kundtillfredsställelse utan också till en kund som är attraktiv för företaget och som processen har goda förutsättningar att tillfredsställa.

Vill tex. kunden att vi kör med sportbilar eller lastbilar på vägen? Ska processens output vara dyr och avancerad eller enkel och billig? Denna frågeställning är relevant såväl för processens externa som företagsinterna kunder.



*Figur 5.2 Processens ändamålsenlighet beror på var vägen börjar respektive slutar.*

För att skapa en ändamålsenlig och fokuserad process kan man utgå från fyra frågor:

- **Vilka är våra kunder?** För att kunna tillfredsställa våra kunder måste vi först kunna identifiera dem. En process har många olika typer av kunder. Kunderna kan antingen vara företagsinterna, t.ex. utgöras av andra processer, eller externa. De senare kan skilja sig åt väsentligt beroende på vilken marknad företaget eller motsvarande vänder sig till. Man kan t.ex. tala om beställare, användare, köpare och beslutsfattare.
- **Vad förväntar sig kunden?** Olika typer av kunder förväntar sig olika saker och det gäller att ta reda på och förstå dessa förväntningar. Det bästa sättet att ta reda på kundens önskemål är att prata med kunden under väl planerade former. Strukturerade analyser av kundernas önskemål avlivar ofta interna myter. Som vi tidigare nämnt är det viktigt att arbeta med och inte bara för kunden.
- **Vilka kunder vill vi ha?** Alla kunder är inte lika attraktiva. Framförallt för processer med externa kunder är det viktigt att identi-

fiera vilka de mest attraktiva kunderna är med avseende på exempelvis storlek, tillväxt, relationer och 80/20-regeln<sup>2</sup>.

- **Hur ska vi tillfredsställa våra kunder?** Med utgångspunkt i företagets strategi 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.

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 företagsstrategin ska övergå från ord till handling. För att möjliggöra detta måste processägaren bryta ner företagets övergripande strategi till konkreta processmål.

Utifrån strategin identifieras först de kritiska framtägssfaktoreerna för företaget som helhet. Dessa bör vara få till antalet och beskriva vad som är absolut viktigast för att nå framgång på marknaden. Framräggsfaktoreerna kan sedan användas som utgångspunkt för att definiera en strategi för den enskilda processen. Det är viktigt att denna strategi överensstämmer med den övergripande strategi som definierats på ledningsnivå samtidigt som den måste vara applicerbar på den aktuella processen. Slutligen kan processstrategin brytas ner i olika operativa mål som kan fungera som styrmedel och vägledning för de som arbetar i processen.

## Effektivitet

Applicerat på vägmetoden kan en del av processens effektivitet beskrivas i termer av hur rak vägen är. Göras vissa saker flera gånger längs vägen? Finns det aktiviteter som inte skapar värde för Kunden? Har aktiviteterna rätt ordning?

- 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 den lönsamma försäljningen. Applicerat på faller ovan kan man säga att 20 % av kunderna står för 80 % av företagets vinst. Detta är inte ovantligt inom många industrier.

Att vägen är rak garanterar dock inte 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 farhinder 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 innefattar såväl direkta ekonomiska kostnader som resurser i form av tid, personal och systemresurser. Som tidigare nämnts är det viktigt att först se till att vägen leder till rätt plats innan man börjar med att effektivisera den.

När processsynsättet etablerades under 1990-talets början var fokus först att försöka öka processernas effektivitet. Det har därför under det senaste decenniet skrivits en mängd böcker om hur sådan effektivisering bör gå till. Beroende på författarnas bakgrund varierar beskrivningen av hur arbetet bör utföras. Författare med bakgrund inom kvalitetsområdet brukar t.ex. fokussera mer på traditionella kvalitetsverktyg och statistiska metoder än personer med

bakgrund i organisationsteori eller beteendevetenskap. Den grundläggande metodiken är i de flesta fall dock till stora delar ungefärdensamma och utvecklingsarbetet kan beskrivas enligt stegen nedan.

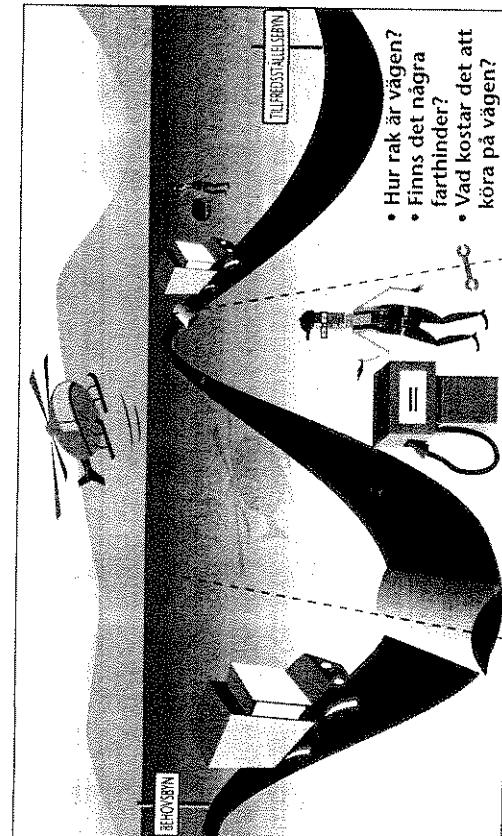
- *Identificering och kartläggning*  
(Vilka är våra processer och hur ser de ut?)
- *Analys och omkonstruktion*  
(Hur bra fungerar processerna? Kan de utformas på ett bättre sätt?)
- *Införande av nya eller förändrade processer*  
(Hur får vi de omkonstruerade processerna att fungera i praktiken?)
- *Mätning av processerna*  
(Blev det någon förbättring? Vad är nästa steg?)
- *Ständiga förbättringar av processernas prestanda*  
(Vad kan bli ännu bättre? Behöver processen anpassas till nya förväntningar och förutsättningar?)

Det är processägarens uppgift att leda och driva processutvecklingsarbetet. Vad respektive uppgift innebär mer detaljerat, kommer att behandlas längre fram i denna bok. En kortfattad beskrivning ges dock nedan.

*Identificering och kartläggning.* För att kunna styra och utveckla processerna måste man först identifiera dem och skapa en bred förståelse för hur de ser ut. Detta görs genom att beskriva processens struktur – från kundbehov till kundtillfredsställelse – med hjälp av processkartor. Arbetet med att identifiera och kartlägga processerna i verksamheten kommer att beskrivas mer detaljerat i kapitel 6. Men vi kan redan här avslöja att vi inte tror på ”det vita pappers princip”.

Det är först när man identifierat och kartlagt processerna i verksamheten som det är möjligt att analysera hur effektivt de skapar värde för kunderna.

*Analys och omkonstruktion.* Metoder och verktyg för analys av processer beskrivs närmare i kapitel 8. Kortfattat kan man dock säga att analysarbetet i hög utsträckning fokuserar på att identifiera vilka



Figur 5.3 Processens effektivitet bestäms bl.a. av vägens sträckning.

aktiviteter som skapar värde för kunden för att få insikt i vad som är viktigt, mindre viktigt eller kanske helt onödigt. Exempelvis är det vanligt att aktiviteter som en gång var nödvändiga finns kvar trots att processens förutsättningar ändrats väsentligt i och med att kundkrav och resurstillgång har förändrats.

Analysen bygger på att identifiera möjliga förbättringar i de enskilda aktiviteternas prestanda så att processen som helhet förbättras. Detta läter sig ofta göras eftersom man vid tidigare förbättringsförägärder kanske inte sett till helheten. Utifrån vetskapsen om kundens behov och kartläggningen av processens utseende kan man dessutom ofta identifiera ett antal nya viktiga aktiviteter som inte utförs i dagsläget.

Efter en kartläggning är det även möjligt att analysera om aktiviteterna är kopplade till varandra på rätt sätt. Vanligtvis går det t.ex. att identifiera aktiviteter som kan utföras parallellt eller aktiviteter som bör tidigare läggas eller senare läggas i processen för att förbättra helhetsresultatet.

Utför det resultat man erhåller från analysen går det sedan att konstruera om processen så att man erhåller en ny eller till stora delar förändrad och effektivare process.

*Inforande av nya eller förändrade processer.* Det är först genom att införa den skapade eller omkonstruerade processen som man kan förvänta sig stora effektivitetsförbättringar. En väl konstruerad process kan dock lått havenera om den införs på ett felaktigt sätt.

En förutsättning för att en ny process ska ha möjlighet att fungera, är att de anställda tror på den. En process är ytterst bara en struktur och metodik för arbetet. I slutänden är det alltid de som utför det operativa arbetet som bestämmer hur de vill använda processen. För att erhålla ett bra resultat är det viktigt att de som ska använda processen känner sig delaktiga i förbättringsarbetet. Med personal som känner engagemang för sitt arbete och förstår den nya processens fördelar finns det stora förutsättningar att erhålla en mer effektiv process.

*Mätning av processerna.* För att kunna driva ett strukturerat förbättringsarbete och inte bara i blindo utföra diverse förändringsåtgärder, är det nödvändigt att kunna mäta processen och dess resultat.

Hur detta kan gå till beskrivs närmare i kapitel 7. Det är viktigt att förändra det traditionella mätsystemet som ofta fokuserar på ekonomiska mått knutna till funktioner eller avdelningar. Ett processorienterat mätsystem måste bygga på verksamhetens processer och mäta de parametrar som är viktigast för styrning och utvärdering av respektive process. Dessa parametrar kan ha en ekonomisk karaktär, men även utgöras av kundtillfredsställelse, anställdas kompetens, tider för såväl processen som helhet som för enskilda delar etc.

*Ständiga förbättringar.* Det sista steget för att uppnå en effektiv process är att aldrig sluta med förbättringsarbete. Det finns alltid saker att förbättra och saker som behöver anpassas till ändrade krav och nya möjligheter. För många företag är kontinuerliga förbättringar – det kända japanska kaizenbegreppet – en absolut förutsättning för att man ska kunna hänga med i den ständigt ökande konkurrensen på marknaden.

Förbättringsarbete bör till stor del utformas av de som arbetar i processen eftersom de vet hur arbetet utförs idag och skall utföra de förbättrade aktiviteterna imorgon. Det är dock viktigt att se till att man håller sig kontinuerligt uppdaterad med avseende bl.a. på kundernas krav. Processägarens uppgift är att tillhandahålla en strukturerad metodik och verktygen för förbättringsarbete så att detta kan ske på ett genomblikkt och effektivt sätt.

Det är också processägaren som blickar ut mot andra processer inom och utanför organisationen. Genom benchmarking av andra processer kan processägaren förmmedla input i form av nya tankar och lösningar i förbättringsarbete.

Ett vanligt problem i kontinuerligt förbättringsarbete är att de iblandade har fullt upp med det dagliga arbetet. Eftersom dagens små, och kanske tillfälliga, problem har en tendens att överskugga morgondagens stora problem, glöms förbättringsarbete ibland bort. Processägaren måste därför hela tiden driva förbättringsarbete framåt och aktivt se till att saker händer.

## Flexibilitet

Det tredje av processägarens övergripande mål är att skapa en flexibel process.

Om vi använder oss av vägmetoden kan processens flexibilitet sätas vara förmågan att ändra vägens sträckning eller att möjliggöra ett alternativt vägval för delar av processen. Kan vi ändra vägens start- och slutpunkt? Kan vi utnyttja nya och förbättrade resurser längs vägen?

Flexibiliteten är även att utnyttja förmågan att i slutsedet dela vägen för att tillfredsställa flera olika 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, det ska ske till en rimlig kostnad, utan att det behövs stora extraresurser, t.ex. i form av ett stora summor på diverse interna och externa marknadsundersökningar.

nytt datorsystem, samt att personalen ska ha kompetensen och vara mentalt redo att ändra processen.

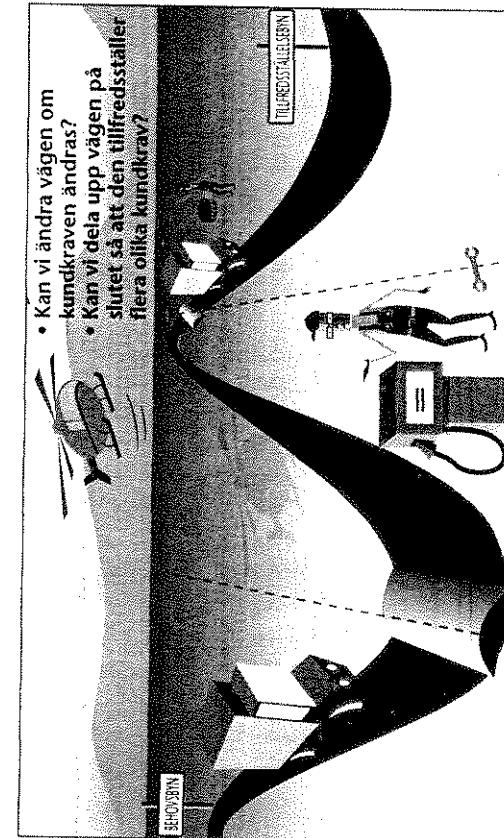
Problemet är att det ofta är först när t.ex. en extern förändring redan har skett som man vet om processen är tillräckligt flexibel eller inte, och då kan det ibland vara för sent att göra något. Inom ramen för processens flexibilitet måste man även arbeta med att skapa förutsättningar att uppfatta förändringar 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.

Ett vanligt sätt att försöka bygga in flexibilitet i verksamheten är att fokusera på organisationsstrukturen och att skapa anpassningsbara stödjande system som exempelvis informationssystem och ekonomistyrningssystem. Det är även vanligt att man försöker låta bli att binda rörliga resurser genom att använda flexibla anställningsformer, exempelvis projektanställningar och konsulter och att minska bundenheten till fasta resurser genom t.ex. leasing och outsourcing. För att identifiera förändringar i kundbehoven läggs ofta stora summor på diverse interna och externa marknadsundersökningar.

Alla dessa åtgärder kan vara bra, men de är inte tillräckliga för att skapa en flexibel process. De uppräknade åtgärderna kan endast möjliggöra och underlätta skapandet av en flexibel process. Det som slutligen fäller avgörandet är hur mänskorna som arbetar i processen agerar. Det är de som skapar processens resultat och som ofta har den närmaste kontakten med kunderna. Därför kan de anställda på ett tidigt stadium identifiera förändringar i kundbehov samtidigt mellan olika kunder. Det är även de som arbetar i processen som kan ändra processen snabbast genom att anpassa sitt arbetsätt till olika kunders önskemål. Att skapa en flexibel process handlar därför främst om att fokusera på personalen!

I en processorganisation är det resursägare som har ansvaret för personalen. Hur ska då processägaren fokusera på personalen för att skapa en flexibel process? Processägaren har ansvaret för proces-



*Figur 5.4 Processens flexibilitet beror på hur lättföränderlig den är och på vilka olika behov den kan hantera samtidigt.*

sens strategi. Utifrån denna kan processägaren i samarbete med resursägarna definiera processens nuvarande och framtida behov av kompetens. Det är sedan respektive resursägares uppgift att tillhandahålla denna kompetens och teamledarens uppgift att utnyttja kompetensen.

För att möjliggöra ett kundanpassat arbetsätt och uppmuntra till personliga initiativ till utveckling av processen är det också viktigt att processägaren ser till att processen är definierad på ”rätt” nivå. År processen för detaljerat beskriven finns det inget utrymme för alternativa lösningar och risken för att personalen känner sig hämmad och topstyrd är stor. År 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 processstänkandet och den process de arbetar i. Det är processägarens uppgift att skapa denna förståelse. 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 stort 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 nya maskiner, nya stödjande system, nya utvecklingsmodeller 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 uppmunstrar till egena initiativ och idéer.

## 5.6 Delat ansvar utan delprocessägare

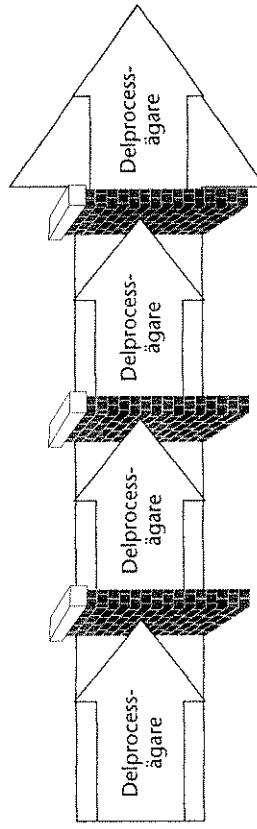
### Delprocessägare bygger nya murar

I omfattande processer är det många gånger omöjligt för en person att själv utföra alla de uppgifter som processägaren har ansvar för. Processägaren måste därför i många fall delegera ut vissa uppgifter på andra personer i organisationen. När detta görs är det vanligt 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 det finns risk för att man återigen bygger upp de traditionella murarna i organisationen, se bild nedan.

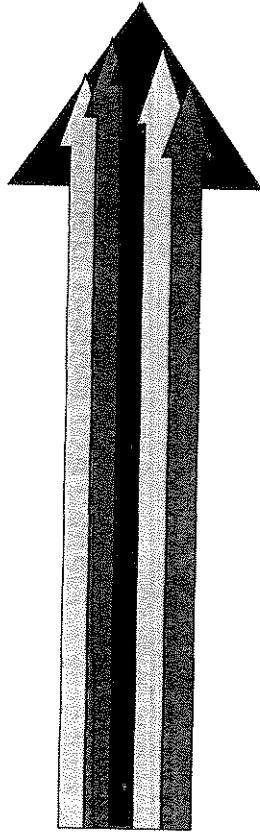
Det enda som uppnåtts är därmed att murarna flyttats, från sin position mellan funktionerna och istället placeras mellan delprocesserna. Resultatet blir att varje delprocess optimeras för sig, vilket leder till suboptimering av helheten. Man är i någon mån tillbaka där man började.

Är det möjligt att komma undan problemet med suboptimering i stora processer som inte en person ensam kan styra och utveckla? Nej, antagligen inte helt och hållet. Risken finns alltid kvar när man delar upp en helhet i mindre delar. Det är dock möjligt att försöka dela in helheten i så naturliga delar som möjligt.

Hela poängen med processynsättet är att en horisontell indelning av verksamheten är överlägsen en vertikal indelning. Det är därför något förvånande att organisationer som inser fördelarna med att



Figur 5.5 Delprocessägare skapar murar som riskar att leda till suboptimering.



*Figur 5.6 Horisontell ansvarsfördelning är överlägsen en vertikal ansvarsfördelning.*

dela upp verksamheten horisontellt i processer, inte se problemet med att sedan dela upp processerna vertikalt i delprocesser. I värsta fall överensstämmer delprocesserna med de tidigare funktionerna vilket innebär bibehållen risk för suboptimering. I analogi med huvudtankarna inom processsynsättet borde det vara lämpligare att söka en horisontell ansvarsfördelning i enlighet med bilden ovan. Frågan blir då hur en sådan ansvarsfördelning ska utformas. Svaret kan sökas i processägarens olika uppgifter.

### Den skiftande karaktären av processägarens uppgifter

Processägaren har totalansvaret för processen vilket innebär ansvar för uppgifter såsom formulerings av processens strategi, utveckling av processen, skapande av mätsystem, kartläggning och analys, implementering av förbättringsåtgärder etc. När man studerar dessa uppgifter blir det uppenbart att de skiljer sig väsentligt i karaktär. Vissa uppgifter, som att driva kartläggningsarbetet, är direkt operativa medan andra, t.ex. att definiera processmål och analysera kunder och deras behov kan ses som mer strategiska.

För att på ett lämpligt sätt klassificera processägarens uppgifter delar vi in dem i tre nivåer:

- strategisk nivå – att sätta ramar och visa vägen

Den strategiska nivån behandlar frågor av mer övergripande karaktär som syftar till att sätta ramar och visa vägen för processens långsiktiga utveckling. Den operativa nivån innehåller uppgifter av mer praktisk karaktär som driver det konkreta utvecklingsarbetet framåt. Mellan dessa finns den taktiska nivån som rör frågor om stödjande system och metoder.

**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 förlir ändamålsenlig. Utifrån strategin kan man sedan formulera specifika mål för såväl processen i sin helhet som för olika delar av processen. 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 belöningsystem, IT-system, system för ekonomisk uppföljning och budgetering, kvalitetssystem och planeeringssystem.

Processägarens roll som kravställare förtjänar att betonas lite extra eftersom nödvändigheten av att anpassa de stödjande systemen till processerna tenderar att inte få tillräckligt mycket uppmärksamhet i många organisationer som försöker att processorientera sig. Detta kan leda till problem på längre sikt eftersom risken för att falla tillbaka i det gamla arbetssättet ökar om de stödjande systemens utformning inte uppmärksammats. De stödjande systemens struktur måste anpassas till och följa strategin, vare sig det gäller bokföringsystem, ABC-kalkylering, kvalitetssystem eller annat.

Den viktigaste resursen i många processer är personalens kompetens. Det är därför viktigt att processägare och resursägare samarbetar för att säkerställa tillgången på nödvändig kompetens. I detta samarbete måste processägaren vara tydlig med att staka ut processens långsiktiga utveckling, för att resursägarna ska ha möjlighet att utveckla och skaffa resurser för morgondagens behov.

**Taktisk nivå.** På den taktiska nivån finner vi uppgifter som syftar till att stödja och underlätta processens arbete. Ett exempel på en sådan

uppgift är att utveckla metodik och verktyg för analys och förbättring av processen. Det är inte nödvändigt att processägaren själv genomför själva analys- och förbättringsarbetet, men processägaren ska se till att det finns ett strukturerat och effektivt arbetssätt.

För att underlätta arbetet i processen krävs ett antal stödjande system för vilka processägaren, enligt beskrivningen ovan, bör fungera som kravställare. Ett system som kräver större konkret inblandning från processägaren är mätsystemet. Processägaren är den person som bestämmer processens mål och är därför den som har störst intresse av att det finns ett mätsystem som underlättar styrningen mot och uppföljningen av dessa mål. Mätsystemet måste vara specifikt anpassat till den enskilda processen vilket kräver att processägaren tar aktiv del i utformningen av mätsystemet.

Ytterligare en uppgift på den taktiska nivån är att sprida processstankedet i organisationen. Ett framgångsrikt förbättringsarbete i den enskilda processen beror till stor del på att man lyckas förmedla det nya tankesättet till dem som arbetar i organisationen. Processsynsättet innebär ett helt 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 processsynsätt kan i många fall ses som en total paradigmförändring inom organisationen. En sådan förändring kräver för att bli framgångsrik ett långsiktigt och metodiskt arbete från processägarens sida.

*Operativ nivå.* Till den operativa nivån hör uppgifter såsom att driva kartlägningsarbete och att analysera och konstruera om processen. Processägaren har naturligtvis hjälp av fler personer för att kunna utföra de olika uppgifterna, men det är i slutänden processägaren som har det yttersta ansvaret för att det blir gjort och att det blir gjort på ett bra sätt. Framförallt i konstruktionsfasen spelar processägaren en mycket viktig roll. Processägaren är den som har ansvaret för att den nya eller omkonstruerade processen är ändamålsenlig, effektiv och flexibel.

Till den operativa nivån hör också processägarens ansvaret för att förändringen av processen verkligen genomförs och att de anställda arbetar enligt de principer som formulerats. Processägaren har även ansvaret för att ständigt driva arbetet med kontinuerliga förbättringar framåt.

## En processorienterad uppdelning av ansvar

Vid fördelning av arbetsuppgifter är det lämpligt att utgå från processägarens olika ansvarsnivåer. Lämpliga delar av processägarens arbetsuppgifter kan delegeras till olika personer. Storleken på de olika delarna, dvs. omfattningen av de utdelegerade uppgifterna, bestäms av vilka andra uppgifter de olika personerna har och på processens omfattning.

Processägaren bör alltid ha ansvar för uppgifterna på den strategiska nivån. Dessa bestämmer förutsättningarna för uppgifterna på övriga nivåer vilket gör det svårt att delegera strategiska uppgifter. Det är alltid processägaren som har det totala ansvaret för processen. Det är möjligt för processägaren att delegera ut uppgifter och befogenhet att fatta beslut, men det sluttiglita ansvaret för processen kommer som sagt alltid att ligga på processägaren.

I vissa företag har man tillslatt personer eller hyrt in externa konsulter med speciell kunskap om stödjande system, analysverktyg och förbättrings- & kartlägningsmetodik, dvs. uppgifter som hör hemma på den taktiska nivån. Sådan kunskap kan ofta definieras på en mer generell nivå och utnyttjas i flera olika processer. Det är tveksamt om varje processägare måste eller ens kan vara en specialist på varje område.

Uppgifterna på den operativa nivån är ofta tidskrävande, framförallt på ett tidigt stadium, i övergången från den funktionsorienterade till den processorienterade organisationen. Vissa uppgifter kräver dessutom en mycket djup kännedom om hur processen fungerar. Det kan därför vara nödvändigt för processägaren att delegera dessa uppgifter till personer som arbetar närmare processen.

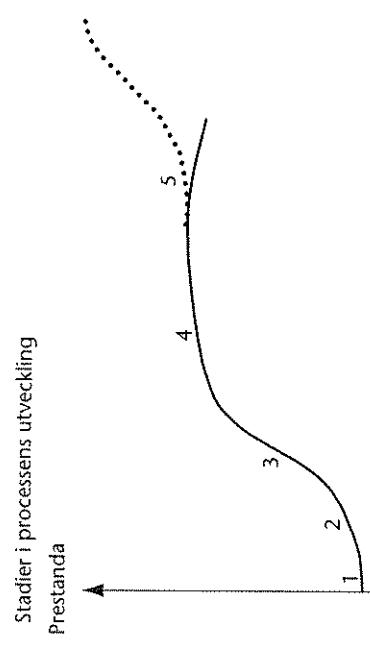
Genom att delegera uppgifter efter principen om olika ansvarsnivåer, är det möjligt att låta en person arbeta med uppgifter längs hela processen. Ett exempel kan vara processens mätsystem. Med delprocessägare riskerar ansvaret för mätsystemet att delas mellan flera olika personer vilket kan leda till olika uppfattningar om hur mätsystemet ska utvecklas. Mätsystemet utgör dessutom endast en liten del av delprocessägarnas totala ansvar vilket kan leda till olika prioriteringar av arbetsuppgifter. Om istället en person får ansvar

för mätsystemet längs hela processen finns det större möjlighet att skapa ett konsistent mätsystem som ser till processens helhet. Denna person skulle troligtvis även kämpa ett större personligt ansvar för mätsystemets utveckling och användande.

## 5.7 Processägaren och processens livscykel

Rollen som processägare är inte statisk utan bör och måste förändras allteftersom organisationen utvecklas från att vara funktionsorienterad till att vara processorienterad. För att kunna anpassa sitt arbetsätt till den fas organisationen befinner sig i, krävs det att processägaren förstår alla de olika faser organisationen kommer att passera samt vilka skiftande krav detta ställer på processägarnas roll.

Processens utveckling kan jämföras med en produkts livscykel där utvecklingen av processens prestanda över tiden får den karakteristiska s-formen i enlighet med figuren nedan.



Figur 5.7 Processens livscykel.

I ett första stadium finns inte någon formellt identifierad och styrd process. Delarna styrs var för sig av få om ens några personer som beaktar eller förstår helheten. Processens totala prestanda i denna fas är i många fall låg. För att överhuvudtaget möjliggöra identifiering av den specifika processen är det först nödvändigt för de inblandade personerna att förstå vad processer i allmänhet är och vad processynsättets innebörd och fördelar är.

I det andra steget har processen identifierats och man har börjat arbeta med att kartlägga, analysera och utforma den på ett genombrottssätt. Trots att inga stora förändringar av arbetsätt genomdrivits har ändå processens prestanda höjts, inte minst eftersom olika personer ändrat sitt beteende och böjat se till arbetsets helhet.

I och med införandet av ett genombrott arbetsätt ökar processens prestanda markant. Den radikala förbättringen av processens prestanda är möjlig därför att man inte tidigare ägnat sig åt systematiskt och genombrottet utvecklingsarbete.

När de stora förändringarna genomförlts 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 mindre förbättringar för att omväärldsförändringar inte ska leda till en sänkning av processens relativt prestanda. Ständiga förbättringar står på intet sätt i motsatsförhållande till mer radikalt förbättringssarbete. Båda metoderna är effektiva och behövs i olika faser av processens livscykel.

När de yttre och inre förutsättningarna förändrats i för hög utsträckning är det till slut inte möjligt att hänga med i utvecklingen bara genom att göra mindre justeringar i verksamheten. Det blir nödvändigt att återigen genomdriva större förändringar och omkonstruera processen. Detta blir i sin tur böjan på en ny livscykel.

Hur påverkas då processägarens roll under processens livscykel?

Processynsättet skiljer sig markant från den traditionella synen på verksamheten vilket till en början kan vara svårt för många att förstå. Många av organisationens anställda känner sig trygga i sina traditionella roller och är inte van vid att arbeta tillsammans i tvär-funktionella 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 organisationen som helhet och 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.

För att arbetet i identifierings- och utformningsfasen ska bli möjligt krävs att processägaren kan få de inblandade individerna att om-sätta teorier och handlingsplaner i konkret handling. Detta kräver utbildning och stöd i form av metodik- och analysverktyg för utvecklingsarbete. Exempel på detta är utbildning i metoder för kartläggning och verktyg och teknik som möjliggör identifierandet av värde-adderande respektive icke-värde-adderande aktiviteter. I denna fas blir processägarens roll mer lik läärens och syftat till att utbilda och stötta de personer som är direkt inblandade i förbättringsarbete.

I implementeringen av den nya processen är det processägarens uppgift att genomföra de förändringar som föreslagits i den tidigare fasen. 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 på grund av den initiala förändringstripheten i organisationen, utan istället driver förändringsarbetet framåt så att saker och ting händer. Ofta kan det vara fråga om helt nya aktiviteter eller kraftigt förändrade arbetsätt som skall införas vilket ytterligare försvarar förändringsarbetet. Det krävs därför i många fall att processägaren tydligt går i fronten för förändringarna och fungerar som en *entrepreneur* som plöjer ny mark för processen.

När den nya 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 verkligen stödjer det nya arbetssättet. Ofta är så inte fallet och detta kan leda till en återgång till traditionella vanor och synsätt. Förfändringarna i denna fas är dock inte så genomgripande som i den första. Organisationer klarar inte av att

finns det stor risk för att flera personer kommer att motarbeta förändringarna om de inte får klart för sig vilka fördelar processynsättet ger, både organisationen som helhet och 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.

För att arbetet i identifierings- och utformningsfasen ska bli möjligt krävs att processägaren kan få de inblandade individerna att om-sätta teorier och handlingsplaner i konkret handling. Detta kräver utbildning och stöd i form av metodik- och analysverktyg för utvecklingsarbete. Exempel på detta är utbildning i metoder för kartläggning och verktyg och teknik som möjliggör identifierandet av värde-adderande respektive icke-värde-adderande aktiviteter. I denna fas blir processägarens roll mer lik läärens och syftat till att utbilda och stötta de personer som är direkt inblandade i förbättringsarbete.

I implementeringen av den nya processen är det processägarens uppgift att genomföra de förändringar som föreslagits i den tidigare fasen. 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 på grund av den initiala förändringstripheten i organisationen, utan istället driver förändringsarbetet framåt så att saker och ting händer. Ofta kan det vara fråga om helt nya aktiviteter eller kraftigt förändrade arbetsätt som skall införas vilket ytterligare försvarar förändringsarbetet. Det krävs därför i många fall att processägaren tydligt går i fronten för förändringarna och fungerar som en *entrepreneur* som plöjer ny mark för processen.

När den nya 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 verkligen stödjer det nya arbetssättet. Ofta är så inte fallet och detta kan leda till en återgång till traditionella vanor och synsätt. Förfändringarna 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 arbetet. Processägarens roll i denna fas kan närmast beskrivas som den av en offensiv förvaltare.

Till sist blir det återigen nödvändigt med nya radikala förändringar när de ständiga förbättringarna inte är tillräckliga för att anpassa processen till nya 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 återigen 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 återigen gäller att inspirera de anställda att tänka utanför de invanda ramarna och skapa genomgripande förbättringar.

Om processägaren kan sägas fungera som en missionär för ett helt nytt tankesätt i den första fasen, betonar den sista fasen mer processägarens ansvar för att inspirera de anställda och få dem att tänka i nya banor. Den grundläggande värderingen att processerna är grunden för verksamheten fortsätter ju att gälla. Skillnaden mellan den första och sista fasen är att det i den sista inte är nödvändigt att ändra sättet att arbeta med processen.

LIVSCYKELFAS	ROLL	HUVUDSAKLIG UPPGIFT
Förståelse för processstänkande	Misionär	Sprida processstänkandet
Identifiering & design	Lärare	Tillhandahålla verktyg för kartläggning och design
Implementering	Entreprenör	Driva förändringar och få saker att hända
Kontinuerlig förbättring	Coach	Införa stödjande system och leda förbättringsarbete
Design av ny process	Visionär	Identifika radikala möjligheter till förbättringar

Figur 5.8 Processägarens roll genom processens olika faser.

digt med en omfattande förändring av individernas tankesätt och organisationens kultur. Processägarens roll i den sista fasen kan närmast beskrivas som processens *visionär*.

I figuren ovan, sammanfattas hur processägarens roll förändras med tiden allteftersom processen utvecklas.

## 5.8 Vem ska vara processägare?

Efter att ha fått en bild av processägarens ansvar frågar sig kanske läsaren hur den person ser ut som är lämpad att axla ett sådant ansvar. Kanske man till och med frågar sig om det finns någon som kan uppfylla alla de krav som ställs på processägaren? Processägaren är dock ingen ”övermänniska” och rollen är inte så komplex som det till en början kan förefalla.

En fullödig beskrivning av andra roller i en modern organisation skulle knappast heller känna enkel. Många har upplevt fenomenet när de ser platsannonserna 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 ledarbefattningar är så knapphändigt definierade att vi inte ser vidden av dem. Dessutom lämnas ett orimligt stort ansvar på innehavaren. Ansvarsområden för funktionella chefer begränsas många gånger av en ”linje i golvet” inom vilken man enkelt uttryckt är ansvarig för ”allt”.

Processägaren har oundvikligen en av de absolut viktigaste rollerna i processorganisationen. Det är därför viktigt att de personer som utses till processägare har egenskaper som uppfyller de krav som ställs på denna roll.

En förutsättning för att fungera som processägare är att man själv har förstått och accepterat processtänkandet. 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, utformande 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 nödvändig om processägaren ska kunna driva processutvecklingsarbetet på ett effektivt sätt.

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 f.d. linjechef. I ett längre perspektiv är det olyckligt att en och samma person är både processägare och linjechef, eller resursägare, med tanke på de potentiella konflikter som kan tänkas uppstå mellan processerna och funktionerna i verksamheten. I ett övergångsskede kan det dock vara en, om inte praktisk så dock nödvändig lösning. Lösningen 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 en ställning till en rad centrala frågor som rör kunder och hur dessa tillfredsställs. Det är därför troligt och naturligt att processägaren 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, vilket återigen innebär att denne mycket väl kan vara en person som har haft en framträdande position redan i den tidigare organisationen.

Om processägarens totala arbetsbörla fördelas mellan olika personer, är det viktigt att framförallt 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 optimeras processens prestanda i sin helhet utan bara prestandan inom den del de förstår bäst.

För att kunna leda arbetet med identifiering, utformande 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 nödvändig om processägaren ska kunna driva processutvecklingsarbetet på ett effektivt sätt.

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 f.d. linjechef. I ett längre perspektiv är det olyckligt att en och samma person är både processägare och linjechef, eller resursägare, med tanke på de potentiella konflikter som kan tänkas uppstå mellan processerna och funktionerna i verksamheten. I ett övergångsskede kan det dock vara en, om inte praktisk så dock nödvändig lösning. Lösningen 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 en ställning till en rad centrala frågor som rör kunder och hur dessa tillfredsställs. Det är därför troligt och naturligt att processägaren 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, vilket återigen innebär att denne mycket väl kan vara en person som har haft en framträdande position redan i den tidigare organisationen.

Om processägarens totala arbetsbörla fördelas mellan olika personer, är det viktigt att framförallt 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 optimeras 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 tidkrävande arbete. På den operativa nivån är det framförallt i de tidiga faserna av processens utveckling som arbetet kräver mycket tid medan arbetet på den taktiska nivån är mest omfattande i förvaltningsfasen. Processägarollen är 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.

Om processägarollen uppfattas som krävande, bör man även komma ihåg att det är fullt möjligt att delegera ut vissa av arbetsuppgifterna. 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 kan en del av kraven på processägaren förbise eller tas lättare på. Organisations samtliga processägare kan heller inte rimligen sitta med i ledningsgruppen.

Att ha ansvaret för processägarens uppgifter på den taktiska och operativa nivån är ett mycket tidkrävande arbete. På den operativa nivån är det framförallt i de tidiga faserna av processens utveckling som arbetet kräver mycket tid medan arbetet på den taktiska nivån är mest omfattande i förvaltningsfasen. Processägarollen är 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.

Om processägarollen uppfattas som krävande, bör man även komma ihåg att det är fullt möjligt att delegera ut vissa av arbetsuppgifterna. 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 genomförd.

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 kan en del av kraven på processägaren förbise eller tas lättare på. Organisations samtliga processägare kan heller inte rimligen sitta med i ledningsgruppen.

## 5.9 Resursägarens övergripande ansvar och roll

Det råder inga tvivel om att processägaren är betydelsefull för processorganisationen. Baksidan av detta är att det ofta upplevs som att processägaren är den som får både mäkten och härligheten. Är man inte processägare har man vare sig ett speciellt betydelsefullt eller intressant arbete. Många upp fattar det som att resursägaren får ta hand om personal och personalfrågor men inte presterar någonting i sig och därför är av ringa värde. En ståndpunkt som just tar sin utgångspunkt i det traditionella paradigmet. Med lite mera insikt om resursägarollen 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. Hörberg (1996) menar att ”Framgång på marknaden står idag i direkt proportion till den kunskap som en organisation har till sitt förfogande, hur snabbt denna kunskap kan utnyttjas, och den takt med vilken man inhämtar ny kunskap”. Resursägarens roll är intimt förknippad med begreppet medarbetare, kunskap, kompetens, lärande och lärande organisation vilket gör att rollens strategiska betydelse inte står processägarens efter.

### Begreppet kompetens

Kompetens beskrivs ofta som förmågan att tillämpa en kunskap dvs. att kunna omsätta kunskaper i handling. Anttila (1999) har operationalisert 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 processorganisatien 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 ineffektiviteten som rådde i många organisationer. Genom att den anställdes kompetens aldrig synliggjordes kunde företagets ledning svåriligen påverka organisationens effektivitet. Enligt Taylors synsätt låg potentialen till effektivitethöjningar 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 fått stå som symbol

för det omoderna och rationalistiska ledarskapet. 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 & Prahalad (1994) menar att man kan sluta tala om konkurrensfördelar till förmån för kompetensfördelar. Att utveckla en ny produkt är som ett 100-meters lopp. Att utveckla den kompetens som krävs för produktutvecklingen kan snarare liknas vid ett triathlon. Den kompetens som krävs för att betjäna framtidens marknader måste 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 kuriskaper 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, organiseras 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 processsägare som teamledare att indirekt bidra till den enskilda anställdes kompetensutveckling 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. Den ständiga interaktionen och diskussionen i teamet är en betydelsefull del av individlig kompetens i mötet med kunden?

dens 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.

## Organisationens kärnkompetens

Hamel och Prahalad (1990) liknar en diversifierad organisation vid ett träd. Själva stammen och de kraftigaste grenarna är företagets produktionshär, 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 skall:

- skapa kundvärde – utgöra ett väsentligt bidrag till kundvärdet
- differentera – kunna särskiljas från konkurrenternas
- vara expanderbar – innebära möjligheter i form av nya produkter och marknader

Kärnkompetensen är en avgörande konkurrensfaktor. Den är ej 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 5.10. 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:

- *Hur kan existerande kompetens bättre tillvaratas på befintliga marknader?* Kan marknadspositionen stärkas ytterligare genom ett bättre tillvaratagande av befintlig kompetens? Används rätt befinligr 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 försvaras debatten kring denna fråga av att man defacto 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 genomgår. 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 möjlig 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 göra.

- Vad krävs för att vara med på framtidens mest attraktiva marknader? En förvisso spänande fråga men för de flesta organisationer kanske inte den viktigaste eller mest relevanta.

	Vad krävs för att vara med på framtidens mest attraktiva marknader?
Ny Kärn-kompetens	Vilka nya kompetenser krävs för att försvara och vidga befintliga marknader?
Existerande	Hur kan existerande kompetens bättre tillvaratas på befintliga marknader?
Marknad	Vilka produkter kan skapas genom kreativ användning av befintlig kompetens?

- Vilka nya kompetenser krävs för att försvara och vidga befintliga marknader? Vilka nya kompetenskrav måste tillgodoses för att kunna serva befintliga marknader i framtiden?

- minskade möjligheter till tillväxt då potentialer ej uppmärksammades
- svårigheter att allokerera kompetenser där de behövs
- fragmentering av kompetenser
- ökat beroende av extern kompetens
- utebliven investering i nya framtidiga kärnkompetenser
- övertaskningar från nya aktörer med annan kompetens
- att kärnkompetens försvinner när delar av verksamheten avyttras

### En struktur för resursägarens uppgifter

Resursägaren ser ytterst organisationen som en portfölj av kompetenser (att jämföra med begreppet produktportfölj). 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. Det kan vara lämpligt att även klassificera resursägarens uppgifter utifrån strategisk, taktisk och operativ nivå.

#### Strategisk nivå – (kärm)kompetens

- se till nuvarande och framtidiga kompetensbehov
- se till nuvarande och framtidiga personalbehov
- allokerat personal till processerna
- anställa personal
- utveckla personal

Figur 5.9 Frågeställningar kring kärnkompetensernas användning och utveckling (Hamel och Prahalad, 1990).

## Operativ nivå – coaching

- fördela operativt arbete/kompetensutveckling
- fungera som stöd och mentor för de anställda
- ge feedback på prestation och utveckling
- hantera personliga frågor

## Vad är ett kompetenscenter?

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/hon är hårt knuten till en viss process?

Ett sätt att hantera problemet är att skilja på personens organisatoriska hemvist och fysiska placering. Det fysiska arbetet utförs i processen medan utbildning och erfarenhetsutbyte sker i 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 generaliseraat kunna säga att kompetenscentret är vad som finns kvar av de gamla funktionerna när det operativa arbetet tagits bort. I en normal verksamhet är exempelvis konstruktion, försäljning, marknadsföring och produktion typiska kompetenscenter.

Kompetenscentret kan ses som en talangpool eller kunskapsbank från vilken personal fördelar 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 osv.

Skillnaden mellan ett kompetenscenter och de gamla funktionerna förtjänar att förtydligas. Om konstruktionsavdelningen producerar

rade konstruktioner och ritningar, producerar konstruktionscentret istället konstruktörer – som i sin tur utför konstruktions- och ritningsarbetet i de olika processerna.

När en verksamhet går från en funktionsorienterad organisation till en processorganisation, 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. Inom både exempelvis försäljning och marknadsföring finns det troligtvis personer med liknande kompetens, dvs. 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.

## 5.10 Teamledaren – processens användare

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.<sup>3</sup> Arbetet i processen utförs i olika processteam som teamledaren ansvarar för. Teamledarens uppgifter kan delas in i tre huvudkategorier:

- att utforma teamet
- att leda och utveckla teamet (problem, ansvarsfördelning, nytt ledarskap, målutvecklingskurvan)

<sup>3</sup> I en stor organisation kan det finnas en komplex struktur av "processvärdare" i form av exempelvis orderägare, affärsägare, segmentsansvariga.

Vissa personer är t.ex. *uppgiftsfokuserade* och koncentreras 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 koncentreras sig därför mer på att skapa en trevlig atmosfär i teamet. Dessa personer lägger istället 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 & Skärvad (1997) har med utgångspunkt i teams rollkonstellationer, samordning och samarbetsformer definierat tre olika sätt att organisera team:

- rolldifferenterade team
- rollintegrerade team
- rollkompletterande team

Kännetecknande för rolldifferenterade 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 *rolldifferenterat 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 rolldifferenterat team blir därför 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 rolldifferenterat team. Teamledarens uppgift blir istället att säkra att det finns personer i alla roller i teamet och att reglerna för hur man ska arbeta är effektivt utformade.

- att bidra till individuell och kollektiv kompetensutveckling

## Att utforma team

Design av effektiva team tar sin utgångspunkt i tre viktiga parametrar:

- uppgiftens karaktär
- teammedlemmarnas kompetens och personliga egenskaper
- teamets rollstruktur

Grundtanke 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.

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 ordergivning 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 han/hon 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 mänsklor kan inte arbeta effektivt tillsammans. Personer som har väldigt olika synsätt och beteenden kan ha svårt att komma överens och kommunicera 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 konkurrensituation mellan individer som vill göra samma sak. Det är därför viktigt att teamledaren finner rätt sammansättning av individer i teamet, dvs. att han/hon skapar ett balanserat team.

I det *rollintegrade 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 rollintegrade teamet har varje medlem en specifik kompetens och en speciell uppgift, men för att lösa den krävs 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 brandkårens utryckningsteam. Den beständiga platsen i utryckningsfordonet, innebär att brandmannen direkt vet vad som ska göras vid ankomsten till branden/olycksplatsen. Föraren ska t.ex. ordna bilens vattenförsörjning, rökdyerna ska koppla slangarna från bilen, räddningsledaren ska rekognosera branden/olycksplatsen etc. Under räddningen/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 häända härnäst. 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 och att släcka den eventuella branden.

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 team-

medlemmars 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.

I det rollkompletterande teamet arbetar medlemmarna ännu tättare 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 vis växlar initiativet mellan medlemmarna under låtens gång och det är i slutändan svårt att säga vem sätter in 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, speciella chorus, avslutning och former för samarbetet.

I det rollkompletterande teamet är teamledarens roll att definiera de övergripande ramarna och 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 till att man skapar en ändamålsenlig rollstruktur i teamet. Detta kräver i sin tur att teamledaren söker svaren på ett antal frågor (Lind & Skärvad 1997):

- Vad kännetecknar uppgiften?
- Kan uppgiften brytas ner i fasta delmoment med en viss ordningsföjd, eller måste alla arbeta tillsammans från början?

- Kan teammedlemmarnas roller tydligt avgränsas, eller måste medlemmarna aktivt engagera sig i teamet?

• Är teammedlemmarna lätt att byta ut eller krävs det en hög grad av samträning mellan enskilda individer?

- Hur viktig är personkemin för teamets prestationsförmåga?

Utifrån svaren på ovanstående frågor 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.

Tabell 5.1 Skillnader mellan rolldifferentierade, rollintegrerade och rollkompletterande team (Lind & Skärvad 1997).

Organisations-dimensioner	Teamtyp	Rolldifferentierat	Rollintegrerat	Rollkompletterat
Relationer och rollkonstellationer	Sekventiella relationer – arbetar seriellt, beroende och differentierat	Samarbetsrelationer – arbetar parallellt delvis beroende och integrerat	Ömsesidiga relationer – arbetar parallellt, tätt beroende och kompletterande	Från varandra
Information om spelregler och spel situation	Från regelverket – beroende av varandra	Från teamledaren	Gör ditt jobb och samspeла, täck upp och var beredd på sätt!	Gör ditt jobb och samspeла på ett bra sätt!
Krav på kommunikation/samträning	Begränsade	Viktiga	Viktiga	Mjukt viktiga
Ledningsuppgifter	Ange laguppställning – byta ut spelare	Matchplanering – snabba omständningar	Påverka flytet i matchen – integrerade	
Uppförlining och belöningssystem	Individuella	Både individuellt och kollektivt	Kollektivt – genuin lagprestation	
Flexibilitet	Låg – men hög utbytbarhet	Hög – men relativt lite utrymme för improvisation	Mjukt hög – men höga krav på personkemi	

## Att leda och utveckla team

En genomtänkt 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.

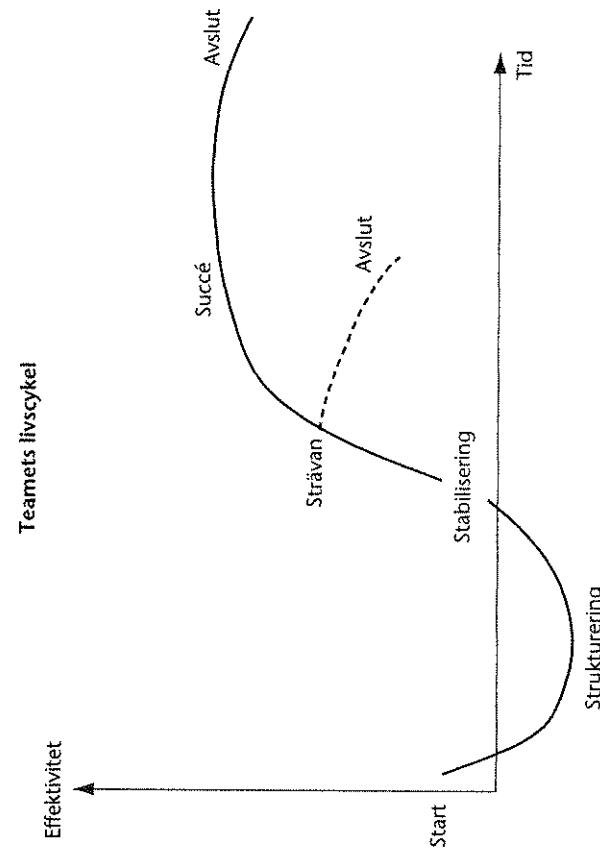
Hur teamledaren ska agera för att leda teamet på bästa sätt beror till viss del på vilken typ av team det rör sig om, som beskrivits i fölgande avsnitt. Oberoende av teamtyp finns det dock ett antal utvecklingsfaser som varje team måste gå igenom och som teamledaren måste vara medveten om. Teamets utveckling kan beskrivas som att teamet tar sig igenom de "6 S:en":

- start
- strukturerings
- stabilisering
- strävan
- succé
- slut

På engelska pratar man ibland på motsvarande sätt om stadierna; *forming, storming, norming, performing*. Teamets utveckling kan till viss del jämföras med processens livscykel, som presenterades i avsnitt 5.7. Den väsentliga skillnaden är att effektiviteten hos en grupp mäniskor som ska börja arbeta som ett team ofta till en början går ner. Teamets utvecklingskurva får därför en form enligt bilden nedan.

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 företagsledning. Som figuren visar blir det "sämre innan det blir bättre". Om man inte förstår



Figur 5.10 Teamets utvecklingskurva.

denna finns det risk för att ledningen inte ger teamet de förutsättningar och stöd som behövs för att ta sig ur struktureringfasen. 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?

**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 intent och mot övriga delar av organisationen.

I startfasen finns det inte några givna regler och förutsättningar vilket naturligtvis skapar starka känslor hos teammedlemmarna. Vissa är entusiastiska och inspirerade medan andra är ängsliga och oroliga inför framtidens. Vanligtvis visar teammedlemmarna inte alla dessa känslor utan försöker istället 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 målformulerings 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 var man vill komma
- hjälpa till att formulera syfte och mål för teamet
- hjälpa till att dra upp riktlinjer för arbetet
- inspirera och sförra 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 sopes 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 lätta diskussioner och mäktkamper, såväl mellan olika personer i teamet som mellan teamet och den övriga organisationen, om resurser, arbetsätt, ansvar och befogenheter. Intent 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 fasen hjälpa teamet genom att:

- inte försöka lösa teamets konflikter (detta bör de stridande parterna göra själva som ett led i teamets mognadsprocess)
- förklara varför konflikter uppstår och förmå teamet att gå vidare
- se till att oenigheter inte urartar i personangrep
- stötta individer som verkar ha trappat sugen
- visa vad som finns ”runt hörnet” när man tagit sig ur struktureringsfasen

- 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 teamet 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 struktureringfasen

**Strävan.** När teamets interna arbetsätt 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 personangrep, 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 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 på marknaden, ökar dock kraven på att företag når succéfasen för att betraktas som framgångsrikt.

Medlemmarna i ett team i succéfasen vet hur de ska arbeta och tackla de 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 istället 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
- utarbeta individuella utbildnings- och utvecklingsplaner

*Slut.* Inga team kan leva för evigt. Oavsett om man är ett strävande team eller ett succéteam kommer den dag när engagemanget för uppgiften börjar svalna eller när fler medlemmar vill gå vidare till andra uppgifter utanför teamet. Det är då viktigt att avslutningsperioden på rätt sätt så att teamet inte efterlämnar sig missnöje och uppklärade affärer. När slutet närmar sig uppstår återigen osäkerhet och ångest inför framtiden och vissa personer kan känna sorg eller ha svårigheter att separera från det förgångna.

Eventuellt uppstår teamet igen i ny skepnad med delvis andra medlemmar eller med en helt ny uppgift. Problemen i det förra teamet kan lätt leva kvar om avslutningen inte sköts på rätt sätt. Ledaren är ofta den som först ser slutfasen nära sig. 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

## 5.11 Medarbetarens nya roll och ansvar

Vid en organisationsförändring förändras också de inblandades roller och enskilda medarbetares arbetsuppgifter i större eller mindre utsträckning. Även om arbetsuppgifter och arbetsinnehåll kanske totalt sett i väsentlig utsträckning finns kvar, förändras sammansättningen av respektive medarbetares uppgifter liksom fokuseringen av hans/hennes insatser. Att förändra en persons ansvar och befogenheter innebär också att förändra vederbörandes motivation och drivkraft såväl avseende resursinsats – medveten eller onmedveten – som önskan eller förmågan att aktivt ta del av och hänga med i t.ex. en viss typ av utveckling. Förändringen kan också – positivt eller negativt – påverka initiativförmågan eller skapa oklarheter ifråga om t.ex. vem som är sammankallande i olika frågor. Nedan behandlas i ett antal punkter hur medarbetarens roll och ansvar ser ut i processorganisationen.

### Nya förväntningar

Medarbetarens roll i processorganisationen kräver en viss förmåga att ”tänka horisontellt” och överge revirgränser av skilda slag. Teamens ökade ledare 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 känndom 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 strävlar efter utmaningar och personlig utveckling.

Framgångsrika teammedlemmar:

- 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
- söker lösningar tvärs över tidigare revir, inom den egna organisationen såväl som utanför
- uppträder initiativrikt och genomför ständiga förbättringar, ungefär som en driftig familjeföretagare men inom ramen för den större organisationen

Det krävs också att teamet:

- har mandat att göra vad som krävs för att göra kunden mycket nöjd
- uppmantras 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 företaget ha enkla och resursnåla processer. Men affärsverksamhetens verklighet är inte enkel, varför skapandet av enkla processer flyttar komplexiteten från processen till individen. Istället för komplexa processer och enkla arbetsuppgifter går man mot enkla processer och komplexa arbetsuppgifter.

Att rollen som processägare beskrivits som komplex är i sig inte speciellt konstigt. I en processorienterad organisation är det komplicerat att vara ledare. Detta är ett direkt resultat av att man fokuserat på att skapa enkla processer. Men verkligheten är tyvärr inte speciellt enkel vilket innebär att arbetet blir svårare men i många fall också mer stimulerande för individen om processernas komplexitet flyttas.

- För många människor 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 blir det upp till den enskilde individen att bestämma hur arbetet ska utföras. Detta "tvänger" 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 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, ej 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 operativa 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 möjlig också mer kreativ organisation (Hammer 1996).

## Teambaserat arbete

De förhållanden som beskrivits ovan leder till att det ställs nya krav på de anställda i organisationen. För att kunna skapa kundtillsfredsställelse måste de anställda ha en bättre helhetssyn över sitt arbete för att se hur det passar in i den totala organisationen. Merparten av icke värdeadenderande arbete i en traditionell organisation kan lokaliseras till de "vita fläckar" som finns mellan funktionerna. Den processorienterade organisationen kan skapa möjligheter att

eliminera dessa vita fläckar eftersom processerna är oberoende av de ganska funktionerna. I en helt processorienterad organisation arbetar de anställda i team för att utföra större uppgifter som överskider tidigare funktionsgränser. Dessa team har själva befogenhet att utforma sitt arbete i syfte att tillfredsställa kunden (Rummel & Brache 1990).

Med ökade befogenheter för teamen följer naturligtvis 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/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.

## Karriär och utveckling

Att arbeta efter ett nytt och annolunda paradigm ställer naturligtvis också krav på relationer mellan företag och anställd. Det må gälla formella kontrakt, förväntningar eller sociala aspekter.

En plattare organisation nödvändiggör en förändrad syn på den traditionella vägen att göra karriär. I en funktionsorienterad organisation är karriär liktydigt med att klättra uppå i hierarkin och få fler och fler personer att leda. I den verkligt processorienterade organisationen kommer det inte 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 kommer inte att belönas med en ny titel utan med mer spänrande och utmanande arbetsuppgifter (Hammer 1996).

I den funktionsorienterade organisationen, där framgång beskrivs som att klättra uppå 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 slutänden kommer att öka arbetsstillsätselsen och därmed också öka företagets produktivitet.

I en verkligt processorienterad organisation kommer det fortfarande att finnas chefer som koordinerar arbetet, men deras roll kommer att skifta från arbetsledare till coacher. Istället för att kontrollera och kommandera blir deras primära roll att understödja teamen med information och utbildning. Coachen ska visa teamen "riktningen" för deras arbete, men inte styra hur arbetet i detalj utförs.

Kompetenscentra är stället 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 kommunikationskanal där medlemmarna kan diskutera olika erfarenheter från sitt arbete. Det är en väsentlig skillnad mellan medlemmarnas roller i kompetenscentra och i processteam. Prosessteamens arbete med uppgifter av kortsliktig karaktär i syfte att tillfredsställa kunden medan kompetenscentra arbetar med långsiktig utveckling för att tillfredsställa de anställda. Om en person byter processteam har han/hon bytt arbete. Om personen istället flyttar från ett kompetenscenter till ett annat har han/hon skifftat karriär.

I en processorienterad organisation kommer befordran att baseras på skicklighet istället för resultat. Därmed skapas bättre incitament för de anställda att skaffa sig nya kunskaper och färdigheter om de önskar bli befordrade. Naturligtvis måste det i organisationen finnas belöningar för framstående prestationer, men det bör inte vara befordran. Istället kommer det att bli mer spänrande arbetsuppgifter, större ansvar eller högre lön.

## 5.12 Potentiella konflikter i övergången mellan funktionsorienterad och processorienterad organisation

Det finns inga patentlösningar. Det är dock svårt att ”införa det nya” utan att ”ändra det gamla”. Även en lindrig form av processorientering kräver betydande förändringar. Organisationer som ännu inte tagit steget fullt ut kallar vi blandorganisationer. De har kommit en bit på vägen, men är snarare genomsnittligt än genomgående processorienterade. Vår uppgift är att beskriva den processorienterade organisationen på ett mer visionärt sätt. Dels för att vi har en stark övertygelse om dess förträfflighet, dels för att mellanlägen knappast läter sig beskrivas eller förstås annars. Dagens hierarkiska pyramidер kan inte bara rivas utan att ersättas av något annat. Vad detta är måste vi vara mycket medvetna om och förändringen måste planeras omsorgsfullt och baseras på gemensamma visioner och värderingar. Annars finns risk för kaos med allt vad sådant innebär.

I ett företag finns det en mängd gemensamma och övergripande frågor som riskerar att hamna utanför de traditionella flödesfokuserade processerna. Det kan röra sig om legala aspekter som bokföring, skatter och information till aktieägarna. Andra exempel är gemensamma funktioner som kvalitet, arbetsmiljö, standard, informationsutbyte eller löne- och anställningsvillkor. Om vi – åtminstone på sikt – jämför resursheterna med kompetensheter ser vi att nyss nämnda gemensamma och övergripande funktioner eller stabsfunktioner också utgör ett slags kompetenscenter. Det finns alltså delar eller komponenter som kan vara väldigt lika varandra i de funktions- och processorienterade organisationerna. Vi får naturligtvis inte heller överdriva organisationsformens betydelse. Attitydförändring är av minst lika stor betydelse som organisationsförändring.

Prioriteringar av olika slag är viktiga inom alla organisationer. Det kan exempelvis handla om prioritering av resurser mellan olika processer, ev. gemensamt utnyttjande av resurser, vilken typ av kompetens som ska utvecklas, hur medarbetare kan eller ska flyttas mellan olika processägare eller olika resursägare, avvägning mellan noggrannhet i interndebehandling och omfattningen av ”icke värde-

adderande administrativt arbete” m.m. Någon form av maktfördelning måste finnas, men det är inte självtäkt hur den ska se ut. I vissa fall kanske resursägaren ska bestämma, i andra fall är det en förhandlings- eller prissättningssfråga för resursägare och processägare och i ytterligare andra fall måste VD avgöra.

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 chef och om man eventuellt har flera chefer, man vet vilka som är ens underställda, det finns vissa formella vägar att lösa konflikter osv. 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 osv. 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 ”fringe benefits” – det gäller att skapa en miljö där den enskilde kan få utnyttja och utveckla sin unika kompetens och initiativförmåga. En processorganisation torde vara mer anpassad inte bara till dagens utan i ännu högre grad framtidens krav.

Vad är det då för intrikata frågor som måste ställas och om möjligt besvaras innan en ny organisation kan utformas och sätta igång? Som exempel kan nämnas:

- Hur ska makten i den nya organisationen fördelas?
- Hur platt kan en organisation göras?
- Måste det inte finnas någon form av hierarki under respektive process- och resursägare?
- Ska den traditionella hierarkin ersättas med en flödeskierarki? Processerna kan ju knappast tillåtas leva helt oberoende av varandra och VD kan ju knappast hålla i alt.

- Kan man arbeta i en "chefslös" organisation? (I Högström (1995) talas det exempelvis om organisation istället för organisation).
- Om det krävs ett nytt paradigm för att kunna förändra organisationen – hur stor del av den måste då omfattas av det nya paradigmet innan förändringsarbetet kan påbörjas?
- Måste några speciella anställda eller kategorier anställda omfattas av det nya paradigmet?

- Har de som skriver eller håller föredrag om processer (inklusive vi själva) bytt paradigm innan författnarskapet (motsvarande) började?
- Kan och ska kompetens skapas och utvecklas innan man vet om den behövs? Hur sker avvägningen mellan kort- och långtidskortare halveringstiden för kurskap? Hur kommer avlärringsproblematisken in i detta sammanhang ?

- Hur flyttas anställda mellan olika processsägare alternativt resursägare eller mellan process- och resursägare? Vem gör prioriteringar t.ex. avseende vem som ska tillhöra vad eller vilken process en viss resursägare ska betjäna? Vem sköter dimensioneringsfrågor? Vad görs t.ex. när en person inte längre behövs inom en viss process eller resursehet?
- Hur skapas, används och underhålls företagets nätverk ?
- Hur sker omvandlingen från funktions- till processorientering? Det handlar ju om en mognadsprocess, där många till en början kanske vare sig förstår innehördens eller "vitens" med det nya systemet.
- Om derespektive fördelarna med en funktionsorienterad respektive en processorienterad organisation ska kombineras – vilka konkreta delar av den funktionsorienterade organisationen skall då överföras till den processorienterade?
- Hur används interpelläring och resultatsvar och hur sker uppdelning av ekonomiskt ansvar och resultat i en process där flera länkar är inblandade i en försörjningskedja?

- Hur sker kompetensutveckling funktions- respektive processorienterat? Går de att kombinera?
- Hur kan gruppkänsla och flexibilitet skapas samtidigt?
- Var skall specialister placeras rent fysiskt (i processen eller tillsammans med kollegor)?

Som synes är frågorna många och svaren än så länge få. Vissa frågor kommer att få svar längre fram i boken, andra frågor kräver situationsspecifika svar som vi hoppas att den enskilde läsaren själv med hjälp av denna bok skall kunna komma fram till. Utterligare frågor kommer kanske att få vänta på svar eller även fortsättningssvis utan svar.

- Hur sker kompetensutveckling funktions- respektive processorienterat? Går de att kombinera?
- Hur kan gruppkänsla och flexibilitet skapas samtidigt?
- Var skall specialister placeras rent fysiskt (i processen eller tillsammans med kollegor)?