

EN RAPPORT FRÅN CONVENDOR AB

# Verksamhets- anpassad organisation & arbetssätt



[www.convendor.se](http://www.convendor.se)



# Innehåll

Sammanfattning.....	3
Bakgrund.....	4
Syfte med denna studie.....	5
Bakgrund & historia.....	6
Omvärldsförändringar – Från industri- till kunskapssamhälle.....	10
Vad menar vi egentligen med organisation?.....	12
Forskning och studier på området.....	14
Analys.....	17
Uppföljning, styrning & ledarskap i framtidens organisationer.....	20
Lösningssidé – Vårt förslag.....	23
Tillämpning av våra tankegångar på en myndighet: Energimyndigheten.....	25
Slutsatser.....	28
Förslag till fortsatt arbete.....	30
Källor och inspiration till fortsatt läsning.....	30
Intervjuer.....	30
Böcker.....	31
Rapporter, artiklar, whitepapers, länkar mm.....	32



## Sammanfattning

En allt snabbare omvärldsförändring i form av IT-utveckling, globalisering och kompetenshöjning har gjort att organisation och arbetssätt åter igen hamnat i fokus. Det gäller både för att kunna rekrytera och behålla dagens välutbildade medarbetare (s.k. talent management) och för att anpassa verksamheten till en allt snabbare omvärldsförändring, så måste stela, byråkratiska organisationsmodeller göras mer flexibla och dynamiska. Dessutom kräver effektiviteten att vi arbetar allt mer tvärorganisatoriskt i processer. Våra organisationer är dock fortfarande gjorda med en hierarkisk ansvarsfördelning. Organisation och arbetssätt skiljer sig allt mer åt!

Även ledarskap och uppföljning/styrning måste anpassas till den nya omvärlden. Ledarskapet genom att bli mindre styrande och mer coachande/stödjande, och uppföljning och styrning genom att bli mindre detaljerat och mer verksamhetsanpassat.

Slutsatsen av rapporten blir att ryktet om den hierarkiska organisationsmodellens död fortfarande är starkt överdrivet. Vi har i minst 40 år försökt "riva pyramiderna", dock hittills utan att lyckas. Samordning av resurser samt uppföljning & styrning kräver någon form av ansvarsfördelning och därmed en hierarkisk organisationsstruktur.



## Bakgrund

Under 2013–2015 arbetade vi med boken *Shared Service Management* (Ekerlid 2015) som handlar om organisation, ledning och styrning av stabs- och stödfunktioner.

Sedan dess har vi fortsatt studera ämnet, hållit föredrag och seminarier samt skrivit ett stort antal artiklar, och haft (och har) konsultuppdrag inom området. Vi har då kunnat konstatera en ökad skillnad mellan hur vi organiserar vår verksamhet med fördelning av ansvar, befogenhet och resurser och hur vi verkligen arbetar (arbetssättet). Denna skillnad har också dokumenterats i ett tidigare whitepaper om organisation av inköpsverksamhet, samt några artiklar.

Efter ett möte med Mats Tystrup på Handelshögskolan i Stockholm under hösten 2017 så utökades ämnet för denna rapport till att omfatta inte bara stabs- och stödfunktioner, utan organisation av verksamheter generellt.



## Syfte med denna studie

Vi har i över 100 år organiserat verksamheter i hierarkiska strukturer baserat på logiken inom tillverkningsindustrin, och framförallt då bilindustrin. Under tiden har vårt samhälle förändrats från ett industrisamhälle till ett tjänste- eller kunskapssamhälle, vilket ställer helt andra krav på organisationsmodeller, utan att därför kravet på tydlighet försvinner.

Vi vill i denna studie försöka beskriva hur framtidens organisation kan komma att se ut utifrån forskning och befintliga erfarenheter.

Eftersom, enligt vår erfarenhet, vad som händer i framtiden framförallt är en funktion av omvärldsförändringar och historien, måste vi dock först ta ett avstamp i dessa två områden.

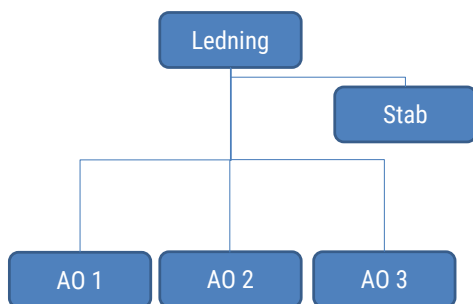


## Bakgrund & historia

Ursprunget till dagens organisationsformer finner vi redan i det medeltida förlagssystemet, där en företagare tillhandahöll råvaror och produktionsutrustning till personer som utförde arbetet i sina egna hem. Företagaren samlade sedan in de färdiga produkterna, betalade sina arbetare och skötte försäljningen av varorna. Förlagssystemet ledde alltså till att arbetsfördelning och produktion blev allt mer specialiserad, och det lade också grunden för de fabriker som växte fram i 1700-talets Sverige.

En person som har haft stort inflytande över organisationsformernas utveckling är Fredrik Taylor. Redan kring förra sekelskiftet argumenterade han för en arbetsfördelning mellan standardiserad produktion – löpande band, och administration – ledning och staber. Han följdes på 1920-talet av Henri Foyal, som betonade vikten av en tydlig ansvarsfördelning i organisationen. Denne menade att varje chef inte kan ha mer än ett begränsat antal medarbetare – så kallat kontrollspann – direkt underställda sig.

Baserat på dessa tankegångar utvecklades den organisationsmodell som kallas linje-/stabsmodellen och som legat till grund för de flesta organisationer fram till våra dagar (se fig nedan):



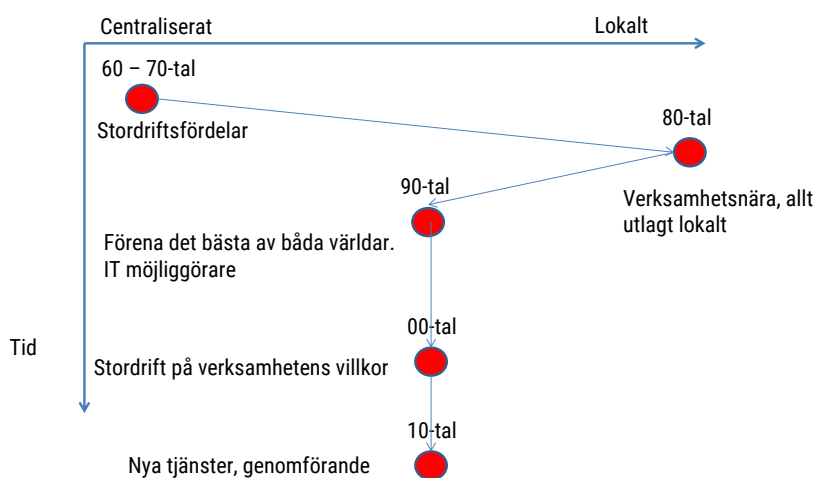
*Källa: Kron & Wallgren, Shared Service Management, Ekerlid 2015*

*Traditionell linje/stabs organisation med funktioner för ekonomi, IT, HR, juridik med flera i staben, och de olika affärs- eller verksamhetsområdena i linjen.*

Inom ramen för linje/stabs modellen har stora organisationer utvecklats genom så kallad horisontell- och vertikal integration. Detta innebar att man både förvärvade andra aktörer i sin del av förädlingskedjan för att uppnå stordriftsfördelar, och samtidigt förvärvade leverantörer och distributörer för att få kontroll över hela förädlingskedjan.

I boken *Det exploderande storföretaget* (SNS 2004) konstaterar Karl-Henrik Pettersson att stora horisontellt integrerade företag är en 150-årig parentes, och att vi numera är på väg tillbaka till ett organisatoriskt normaltillstånd - vad det nu är?

Förutom längst med förädlingskedjan så har organisationsformer också utvecklats i ett kraftfält mellan centralisering och decentralisering (se fig nedan):



Källa: Kron & Wallgren, *Inköp i förändring*, Liber 2010

Utvecklingen från centralstyrd till lokal, decentraliserad organisation har först gått som en pendelrörelse från den ena ytterligheten till den andra, för att därefter stabiliseras kring en mer blandad styrform där man försöker tillvarata det bästa från båda

Från ett "produktionstänk" där marknaden (och efterfrågan) är oändlig, uppstod på 50-60-talet tankarna kring stordrift och låga styckkostnader. De värsta exemplen från den tiden är nog våra storsjukhus.

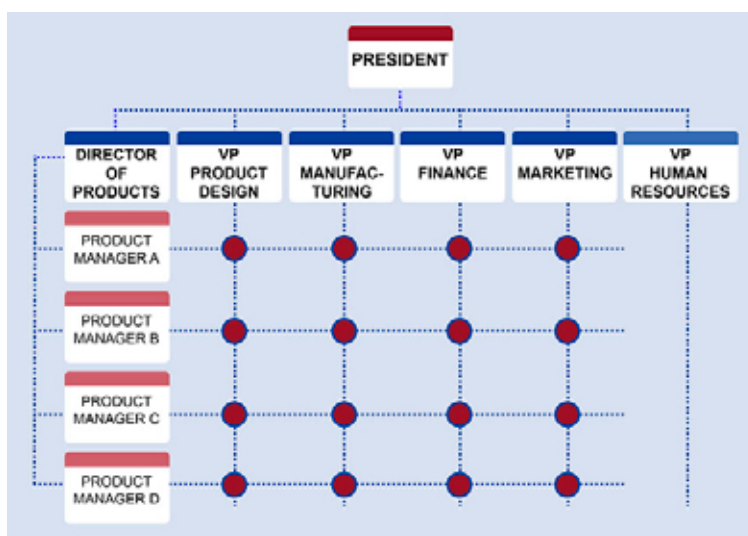
Under 70-talet uppstod tankarna med självstyrande grupper (d.v.s. avdelning utan chef). Mest känt i Sverige är försöket på Volvo Kalmarverken, med resultat i form av en otydlig organisation. Erfarenheterna därifrån gjorde också att tanken föll i vanrykte. På senare tid har den dock fått en renässans, framförallt med tanke på det engagemang och personliga ansvar som det skapade (se sid 16).

På 80-talet uppstod en revolt mot den alltför centraliserade organisationen. Verksamhets- och bolagschefer ville själva ha kontroll och ansvar över sin verksamhet inom ramen för uppställda mål, och inte längre styras av direktiv och riktlinjer från någon stab på huvudkontoret (s.k. målstyrning). Dessa tankegångar var mycket inspirerade av tidens trend med fokus på kunden. Det mest kända från dessa försök är SAS dåvarande VD Janne Carlzons bok *Riv Pyramiderna* (Bonniers, 1986) som beskriver hans försök att riva den hierarkiska organisationen inom flygbolaget (signifikant nog är boken nu föremål för omtryckning).

Liknande tankar kring att föra ut ansvar till linjen låg också bakom utvecklingen av så kallade "platta" organisationer i slutet av 80-talet, inom den privata sektorn, och under 90-talet i den offentliga sektorn. Ledorden för förändringen var decentralisering, delaktighet, minskad administration med mera, och innebar att beslutsrätten fördes ut från huvudkontor och staber till den verksamhet som den berörde. Inom svensk offentlig sektor ledde det bl.a. till att man av kostnadsskäl tog bort ett mellanled i de hierarkiska organisationerna, vilket resulterade i ett ineffektivt utnyttjande av befintliga specialistresurser (läkare, lärare) samt utveckling av en överdriven uppföljning och kostnadskontroll. Det är resultatet av detta som dagens kritiska debatt om "New Public Management" handlar om.

Ett annat problem med platta organisationer var att de tidigare hierarkiska beslutsvägarna inte försvann, utan ersattes av informella hierarkier. Ett exempel var WM-data (numera CGI) som hade som princip att inte ha några staber utan allt ansvar skulle ligga ute i linjen. Detta resulterade i beslut som fattades mer vid fikapauser än i ledningsgrupper.

Ett annat steg i reaktionen mot de traditionella hierarkiska organisationerna blev att man införde ansvar i fler dimensioner, genom att inte bara affärsområdesansvar utan också geografiskt ansvar och kanske också funktionsansvar infördes. Detta ledde till de s.k. matrisorganisationerna som blev vanliga på 80-talet, och kan beskrivas med nedanstående figur:



Det "värsta" exemplet på matrisorganisationer var nog ABBs tredimensionella matris (funktion, produkt, marknad).

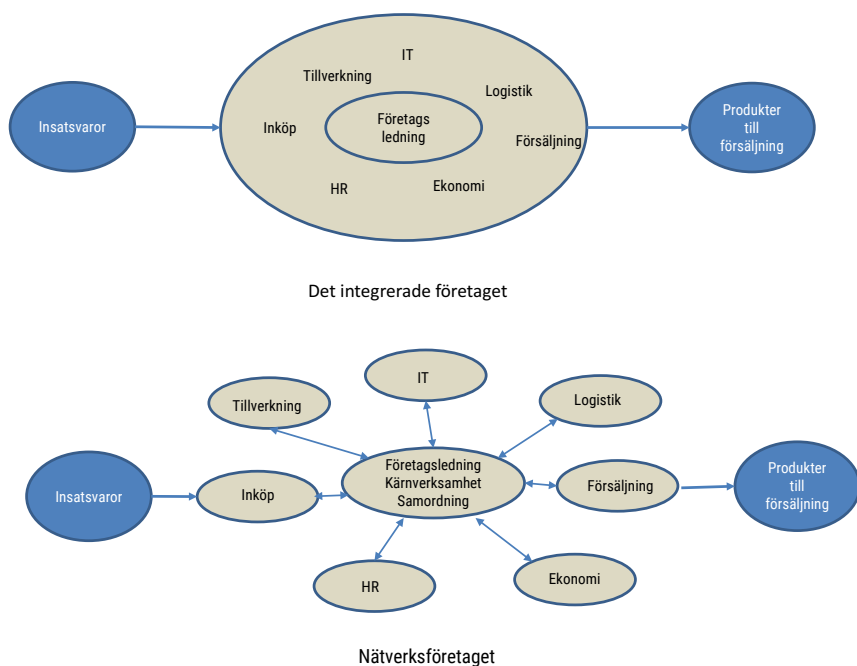
I mitten av 90-talet kom ännu en reaktion mot hierarkiska strukturer och arbetssätt. IT-utvecklingen hade möjliggjort ett ökat tvärfunktionellt arbetssätt över avdelningsgränserna. Man började tala om organisationen som stuprör eller silos, och avdelningsgränserna som "vattentäta skott", som alla försvårade ett effektivt arbetssätt. Begreppet "verksamhetsprocesser" gjorde entré som kartlades och utvecklades till arbetssätt, inom ramen för en fortsatt hierarkisk organisationsstruktur. Pådrivande i sammanhanget var implementering av affärssystem (exempelvis SAP), som alla förutsatte



kartlagda verksamhetsprocesser. Några organisationer (exempelvis Swedbank och Postgirot Bank) försökte genomföra processer som organisationsform, vilket i praktiken ledde till en matrisorganisation.

Ett annat försök vid den här tiden att komma ifrån den stelbenta hierarkiska organisationsstrukturen var att börja arbeta mer i projekt, fortfarande inom ramen för den hierarkiska organisationen. Det visade sig dock att projekten hade en tendens att permanentas, och istället för mer flexibilitet fick man ytterligare en organisatorisk dimension.

Som en kontrast till den tidigare beskrivna integrerade organisationen (från ax till limpa) har under 2000-talet kommit en trend mot fragmentering, eller uppdelning, av det integrerade företags värdekedja i mindre delar. Varje del kan och bör utföras av specialiserade företag eller enheter som är inriktade på just denna typ av tillverkning eller typ av service. Man talar mer och mer om organisationen som ett nätverk av samarbeten i stället för en enda monolitisk enhet (Edgren, Skärvad, 2014). Inspirerande för denna utveckling var ABB:s T50-projekt i slutet på 80-talet, där man började arbeta med sina leverantörer som partners i stället för att se dem som motståndare.



Källa: Kron & Wallgren, Shared service management, Ekerlid 2015

I nätverksföretaget delas det integrerade företags värdekedja upp i mindre delar

För att sammanfatta har vi alltså försökt "riva pyramiderna" under lång tid. Frågan är om vi kommer att vara mer framgångsrika den här gången? Det finns fortfarande fascinerande få verksamheter som tillämpar en icke hierarkisk organisationsmodell, medan det finns många som inom ramen för den hierarkiska organisationsmodellen skapat mer flexibla och dynamiska organisationer.



## Omvärldsförändringar – Från industri- till tjänste- och kunskapssamhälle

Vi har under de senaste 30 åren haft en dramatisk omvärldsförändring och lever idag i en värld där vi går över från industrisamhälle till kunskapssamhälle (eller tjänstesamhälle). En viktig förändringsfaktor är IT-utvecklingen, den s.k. digitaliseringen, som också har resulterat i en ökad globalisering. En annan effekt av digitaliseringen är att mer rutinartade arbetsuppgifter försvinner, vilket dock inte är något nytt fenomen utan är en utveckling som pågått i mer än 150 år. Dessutom gör förändringstakten att målen blir allt mer föränderliga och att hierarkiska organisationer därför upplevs alltför trögrörliga.

Det finns också en trend kring fokus på kärnverksamheten, vilket leder till att verksamheter inte görs i egen regi utan i högre grad köps in som tjänster, ofta i form av outsourcing och/eller att stora verksamheter delas upp från stora organisationer med flera verksamhetsområden till organisationer med bara en kärnaffär, exempelvis Atlas-Copco, SCA, Sandvik, Volvo, Getinge, Møller-Mærsk men också Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

En effekt av denna utveckling är att inköps relativa andel av verksamhetens kostnadsmassa ökar, samt att personalkostnadernas andel minskar. Däremot har kompetensnivån hos den kvarvarande personalen ökat dramatiskt.

Vi har också fått ett antal nya funktioner som miljö, kvalitet, CSR, hållbarhet mm. Dessa etablerades till en början som centrala staber (delvis varumärkes byggande), men för att få effekt visade det sig snart att de måste integreras i linjeorganisationen.

Till detta kommer en utveckling där allt färre är anställda och allt fler går över till att arbeta som egenanställda dvs uppdragstagare i egen verksamhet. Det så kallade intellektuella kapitalet (human-, struktur- och relationellt kapital) har också blivit allt viktigare i förhållande till traditionellt fysiskt kapital (maskiner & inventarier). IT-utvecklingen har också resulterat i möjlighet till ett effektivare resursutnyttjande genom att vi inte längre behöver äga resurser, utan istället kan köpa dem per enhet när vi behöver dem, så kallad "as a service" eller "skalbarhet". Detta leder till mindre enheter, mer fokuserade på specialist- eller beställarkompetens, något som även kallas för slimmade organisationer.

Det finns en kritik mot att denna snabba utveckling, liksom platta organisationer och otydliga ansvarsområden, har resulterat i negativa effekter på vår arbetsmiljö, bl.a. i form av ökad stress.

Dessa ändrade arbetssätt och arbetsformer har också börjat återspeglas i våra kontorsmiljöer. Kontoren har av tradition stöttat ett hierarkiskt arbetssätt där varje medarbetare arbetat vid fasta arbetsplatser och i s.k. stuprör (på engelska silos, vilket bättre beskriver vad vi menar), med mycket lite samverkan tvärs i organisationen. Eftersom vi arbetar allt mer tvärfunktionellt har vi på senare år fått en utveckling mot sk aktivitetsbaserade kontor där arbetsplatser och lokaler mer flexibelt kan ställas om till ett uppgiftsanpassat arbetssätt.

I takt med att kunskaps- och tjänsteinslaget i verksamheten ökar så ökar också behovet av utvecklande och kreativa miljöer. Detta är svårare i stora hierarkiska organisationer, vilket också talar för en utveckling mot mindre flexibla organisatoriska enheter som samverkar i nätverk.

Allt detta kräver naturligtvis förändring av organisation och arbetssätt, och vi arbetar idag allt mindre i hierarkiska strukturer och allt mer i nätverk, projekt eller processer.

I takt med att hierarkierna försvinner så har det istället uppstått ett behov av andra metoder för att säkra kvalitet, hållbarhet och regelefterlevnad i form av standards, rutiner certifieringar och processer. En kritik har uppstått att dessa regelverk i sig skapar en ny byråkrati (Sonder 2017 & Kvalitetsmagasinet 2018), och därmed en bristande flexibilitet för verksamheten.



## Vad menar vi egentligen med organisation?

I det ovanstående har vi använt många fina begrepp såsom: organisation, arbetssätt, ansvarsfördelning, befogenhet, styrning, kultur, värdegrund och kärnaffär. Hur förhåller sig då alla dessa till varandra?

**Organisation:** Om mer än en person ska göra någonting brukar vi tycka att arbetsuppgifterna bör fördelas så att vi utnyttjar de befintliga personernas kompetens på bästa möjliga sätt. Vi har därmed fördelat olika ansvar på olika individer och därmed gjort en ansvarsfördelning (och därmed en organisation). Oftast fördelas också befogenheter i enlighet med denna ansvarsfördelning, exempelvis i form av en attestordning. Traditionellt ska uppföljning och styrning ske i enlighet med ansvar och befogenhet men i ökad grad sker det istället mot uppställda mål.

Med ordet **kärnaffär** eller **kärnverksamhet** menar vi den typ av verksamhet som organisationen ursprungligen skapades för att utföra, exempelvis Försäkringskassan: att bevilja och kontrollera/följ upp olika typer av bidrag. Det är inte alltid lätt att skilja kärnverksamhet från stödjande verksamhet. I boken *Shared Service Management* försöker vi lösa detta med hjälp av verktyget "Kron& Wallgrens matris" (se sid 17).

I takt med att vi allt mer lämnar tillverkande verksamhet till förmån för tjänsteverksamhet blir orden "kultur" och "värdegrund" allt viktigare. Med **kultur** menar vi här historia, tradition och grundläggande - men kanske inte alltid dokumenterade - värderingar i en verksamhet. Man brukar tala om "vad som sitter i väggarna". Med **värdegrund** syftar man oftast på försöken att komma överens om och dokumentera dessa värderingar.

Med ordet **verksamhet** avser vi i denna rapport ett samlingsnamn både för offentlig sektor (=myndigheter, landsting och kommuner) och privat sektor (=företag).

Med **linjeorganisation** menar vi hela verksamheten, minus lednings- samt stabs- och stödfunktioner, dvs i hög grad den del av verksamheten som representerar kärnverksamheten.



## Forskning och studier på området

### STUDIER & RAPPORTER

Under 2016 och 2017 har vi på Convendor haft anledning att, för en myndighets och en kommuns räkning, titta på frågan kring organisation och ansvarsfördelning samt arbetssätt och resursfördelning, både när det gäller stödjande funktioner samt vid implementering av ett processuellt arbetssätt. Vi har genom intervjuer tagit del av hur andra organisationer löst motsvarande problem, men också inventerat befintlig forskning och annan erfarenhet inom området:

Den bild som framtonar är i korta drag följande:

- *De flesta verksamheter i Sverige har valt att lösa problemet med skillnad mellan arbetssätt och ansvar genom att låta processerna arbeta i någon form av permanent projektorganisation. Några få organisationer exempelvis Karolinska sjukhuset och Astra Zeneca, har dock "tagit steget fullt ut" och fördelar befogenheter och resurser i processdimensionen*
- *Ofta har man en "styrelse" för processen (exempelvis Inköpsråd) vars medlemmar tar med sig sina linjebefogenheter in i arbetet med processen. Processansvariga måste "sälja in" sina olika projekt till styrelsen, som tillhandahåller resurserna via sina linjebefogenheter. Detta arbetssätt ställer stora, och delvis nya, krav på kompetens och ledarskap hos de processansvariga*
- *Problemet är att när man arbetar på ett sätt, men har ansvar fördelat i en annan dimension, kan det som tidigare nämnts uppstå glapp i ansvarskedjan. Inom vården när man tillämpar modellen "Värdebaserad vård" kallas dessa glapp för "Organisatoriska mellanrum".*

## FORSKNING

I den akademiska världen verkar frågan kring den ökande skillnaden mellan arbetssätt och ansvarsfördelning inte alls ha studerats (med undantag från en studie på Göteborgs Universitet). När man frågar blir man ofta hänvisad till Minzbergs 30 år gamla forskning som delade upp organisationer i fem olika typer. Med Minzbergs terminologi ser vi idag en utveckling från "Maskinbyråkrati" till "Adhocrati".

Frågan kommer dock upp litegrann i en annan frågeställning som har studerats desto intensivare i den akademiska världen, nämligen kritiken mot effekterna av "plattare organisationer" samt tillämpning av erfarenheter inom uppföljning och styrning från näringslivet, det som brukar kallas *New Public Management*, exempelvis:

- *Anders Ivarsson och Anders Forsells forskningsstudie med namnet Administrationssamhället som också resulterade i en bok (Studentlitteratur 2014). Här konstateras att borttagandet av ett administrativt mellanled inom offentlig sektor i början av 90-talet har varit katastrofalt för effektiviteten.*
- *Liknande resonemang är delvis grunden för den av regeringen tillsatta Tillitsdelegationen, som kom med sitt betänkande den 14 juni i år. Där föreslår man ett fokus på styrning utifrån "medborgarens" (=kundens?) behov, minskad detaljstyrning och ett förtroende (=tillit?) för medarbetarens egen förmåga att lösa problem. Viktigt att notera är att delegationen betonar vikten av tydlig ansvarsfördelning, mål och mandat samt definierade uppföljningsvariabler inom ramen för en helhetssyn.*
- *Mats Alvesson vid Lunds universitet har inom ramen för begreppet "Funktionell dumhet" varit inne på att vi med för omfattande regelverk dödar kreativitet och individuell initiativförmåga*

Vid Handelshögskolan i Göteborg har Johan Åkesson också studerat denna fråga (Överdös av styrning, CIO Sweden 2015) och bl.a. kommit fram till att:

- *Frågan kring ökad skillnad mellan arbetssätt och ansvarsfördelning kan inte lösas bara med styrning, utan måste kompletteras med arbete kring värdegrund, kulturer och attityder.*
- *Den ökande skillnaden mellan organisation och arbetssätt har delvis lett till en trend emot användning av budgetering även i processdimensionen (se exempel ovan). Denna trend accentueras av andra trender inom offentlig sektor kring behov av tydlighet, avgränsat ansvar och egen identitet*

Även på Handelshögskolan i Stockholm har denna problematik studerats, framförallt när det gäller vården, av Mats Tyrstrup inom ramen för begreppet "organisatoriska mellanrum" (*I välfärdsproduktionens gränsland - organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg*). På samma skola har Magnus Lord (Lean Forum & Läkartidningen) kommit fram till att:

- Vi behöver gå från den gamla typen av kontrollerande hierarki till en stödjande hierarki
- Det behövs fler chefer som kan coacha istället för att administrera
- Chefer behöver bli bättre på att bygga färdigheter inom styrning och förbättringsarbete

Carl Lindeborg, också på HHS, hävdar att affärslogiken, och därmed kraven på organisation och arbetssätt, skiljer sig mellan tjänsteverksamhet och varuproduktion. Inom tjänstesektorn (professional services) är det en överlevnadsfråga att skapa stimulerande och utvecklande miljöer för de anställda. Eftersom de anställdas tid och kompetens är kärnaffären, så borde detta leda till organisationer med större frihetsgrader.

Trots dessa exempel verkar det inte finnas någon övergripande forskning på vad som händer när man går över från ett hierarkiskt till ett processuellt arbetssätt i en befintlig hierarkisk organisation.

## ÖVRIGA ERFARENHETER

I början på 2000-talet utvecklade företaget Ternary Software begreppet holokrati som är en organisation baserad på cirklar (gruppen), leads (ledaren i gruppen) och roller (individen).

I boken *Reinventing organizations* (Nelson Parker, 2014) lanserar Fredric Laloux begreppet "teal organisationer" i hög grad baserat på tankarna kring självstyrande grupper från 70-talet (se sid 7). Författaren menar att höjningen av den allmänna kompetensnivån samt den möjlighet till kunskapsöverföring som IT-utvecklingen skapar, numer möjliggör denna typ av organisation. Intressant är dock att de praktikfall som nämns alla har en eldsjäl i ledningen och oftast är ägarledda företag eller non profitorganisationer. Dessutom är hela bokens slutsatser baserade på djupintervjuer med endast 12 företag och organisationer.

Konsultföretaget Sonder har summerat Laloux´ s tankar i ett whitepaper och tillämpar dem också i sin egen organisation - som dock bara består av 20 personer. Liknande tankar har lanserats av andra, exempelvis Lennart Francke och Göran Nilsson har i boken *Det agila företaget* (Roos Tegner, 2017) där man talat om begreppet "fiskstimstänkande" med vilket man avser att de rigida styrsystemen gör organisationer allt mer tungstyrda när de istället borde vara mer flexibla - som ett fiskstim. Även Pia-Maria Thorén har i boken *Agile People: A Radical Approach for HR and Managers* pläderat för ett mer flexibelt (det vill säga agilt) arbetssätt för att kunna motivera och stimulera dagens medarbetare.

Musiktjänsten *Spotify* hör till företagen som har tillämpat dessa tankar i sin organisationsmodell, liksom klädesföretaget **Björn Borg** där VDn anser sig driva företaget som en personlig tränare till dom anställda. Traditionellt brukar företaget Björn Lundén Information framhållas som ett exempel på där denna organisationsmodell tillämpas.





## Analys

Hur kommer då framtidens organisation och ansvarsfördelning att se ut? Som vi har sett ovan beror det dels på förändringar i omvärlden men också historiska erfarenheter.

Vi tror att i motsats till tidigare kommer de organisatoriska lösningarna att variera beroende på typ av verksamhet (kärnverksamhet). Det innebär att verksamheter som har fler olika kärnaffärer kommer att kunna ha flera olika organisationsmodeller. Följaktligen blir det viktigt att kunna definiera en verksamhets kärnverksamhet. I boken *Shared Service Management* (Ekerlid 2015) lanserade vi verktyget *Kron & Wallgrens matris* för detta ändamål:

Verksamhetsområde:	Låg	Medium	Hög
Andel av totala kostnadsmassan?			
Integration med övergripande strategi?			
Grad av teknisk-/verksamhetsrisk?			
Grad av ekonomisk risk?			
Grad av legal risk?			

Matrisen är utvecklad för analys av stödfunktioner men resonemanget är allmängiltigt. En verksamhets andel av förädlingsvärdet, integration med verksamhetsstrategi och grad av olika typer av risk, är alltså avgörande om den är en del av kärnverksamheten eller inte.

Vilken verksamhet skall då ha vilken organisationsmodell? Mats Tystrup vid Handelshögskolan i Stockholm har lanserat nedanstående fyrfältare som ett stöd för oss i det resonemanget:



Källa: Mats Tystrup

Den traditionella bilden av det lilla företaget som växer och skaffar dotterbolag först i Norden, sen i Europa och därefter i hela världen och blir ett internationellt storföretag, måste kompletteras först med det lilla företaget som tack vare IT-utvecklingen både kan expandera internationellt och fortsätta att vara det lilla företaget, men också kunskapsföretaget som via partnerskap kan verka småskaligt men på en internationell marknad.

Verksamhetens organisation blir alltså beroende av typ av verksamhet men också var i utvecklingskedjan man befinner sig och hur utvecklingen sker.

Vissa kunskapsintensiva verksamheter har ersatt hierarkiska organisationer med att samla kompetensen kring själva värdeskapandet. Det är ofta kundrelationer men kan också vara projekt, leveranser eller framtida produkter (utveckling). Exempelvis konsultföretaget Centigo och Karolinska sjukhuset i Solna har anammat detta, och organiserat sina respektive verksamheter i en matris med traditionellt personalansvar (coach, mentor etc.) på ena axeln, och gränssnitt mot kund (patient) på andra axeln. Inom ramen för denna struktur är medarbetarna fria att röra sig så länge man når upp till målen (beläggningsgrad, nöjd kund/patient etc). Traditionellt hierarkiskt "chefsskap" är enligt organisationerna avskaffat. I konsultföretagets fall kan man tala om en marknadsplats för resurser, och i sjukhusets fall en plats för bemanning av verksamhetsprocesserna, i bägge fallen inom ramen för en gemensam värdegrund. Även konsultföretaget Tenant & Partners tillämpar en liknande organisationsmodell, där man till och med bryter ner värdegrunden på individnivå.

Viktigt i sammanhanget är, i sjukhusets fall, att det är processen som äger såväl resurser som befogenheter. Ansvaret ligger på en kombination av medarbetare som förändras över tiden, beroende på typ av uppgift inom ramen för befintlig lagstiftning. Uppföljningen sker hela tiden mot resultatet, inte på mängd produktionsresurser eller att rutiner följts – detta för att undvika det ökända utfallet "operationen lyckades men patienten dog".

Denna organisationsform ställer dock väldigt stora krav på att medarbetaren (individ) är aktiv, hela tiden förankrar, säkerställer samordning och stämmer av med sakkunskapen (kalls av Laloux för rådgivningsprocess) och framförallt alltid har verksamhetens bästa för ögonen (samma antagande som Laloux gör). Dessutom måste det finnas en tydlig av alla accepterad rollfördelning/rutiner (inga informella beslutsvägar) och ett kraftigt (IT-baserat) beslutsstöd. Modellen har exempelvis misslyckats på advokatbyråer, eftersom ovanstående förutsättningar inte var för handen. En positiv effekt för sjukhuset är att arbetssättet blir mer stimulerande och därför underlättar rekrytering av personal, vilket annars är ett problem för hela vården.

I boken *Lycklig lönsamhet* av Marie Alert och Helena Timander dokumenteras Centigos och andra organisationers ( Wise Group, Telez, Max hamburgare m.fl) tillämpning av modellen liksom i en artikel (feb 2018) i tidningen Chef. Den anses av vissa även vara tillämplig på andra kunskapsintensiva verksamheter såsom skolan och vården. Det brukar också hävdas att denna typ av organisation stöder verksamhetens kunskapsutveckling och överföring, vilket ju är en överlevnadsfråga för ett kunskapsföretag.

Sammanfattningsvis så måste förmodligen kunskapsintensiv verksamhet drivas i organisationsformer som är mindre hierarkiska, men något ansvar för samordning av resurser kommer alltid att behövas. Detta är naturligtvis lättare ju mindre företaget är, vilket gör att vi ser en utveckling mot mindre och mer flexibla enheter som istället samverkar i nätverk. Eftersom "kunskap" är en stor del av affären så kommer vi att se en utveckling mot ägarformer där man kan knyta kunskapen (=individ) närmare organisationen, till exempel i partnerskapsstrukturer istället för publika företag.

Vi kan konstatera att ju mindre hierarkisk och formell kontrollen är i en organisation är ju större blir behovet av en väl fungerande uppföljning. Kanske borde tillskyndare av tillitsbaserad eller värdebaserad styrning ta ett steg bakåt i resonemanget, och fundera över behoven av uppföljning, kontroll och standardisering vid olika typer av organisation, effektivitetskrav och chefsansvar?



## Uppföljning, styrning & ledarskap i framtidens organisationer

Den ovan beskrivna övergången från hierarkiskt arbetssätt till alltmer av processer, projekt och nätverk ställer också helt nya krav på ledarskap. Att leda en verksamhet som består av en kombination av mycket kvalificerade medarbetare, partners och strategiska allianser ställer andra krav än traditionellt hierarkiskt chefskap. Likaså måste HR-funktionerna, i takt med att deras uppgifter blir allt mer strategiskt viktiga, utveckla sin roll och arbetssätt. Denna fråga, kring utveckling av HR-funktionernas roll och arbetssätt, har vi behandlat i ett tidigare whitepaper (se: [www.convendor.se/wp-content/uploads/2018/05/Convendor\\_Whitepaper\\_HR-i-förändring.pdf](http://www.convendor.se/wp-content/uploads/2018/05/Convendor_Whitepaper_HR-i-förändring.pdf)) Digitaliseringen gör ju också att de medarbetare som blir kvar kommer att behöva vara mer kompetenta, vilket ytterligare ställer krav på ledarskapet.

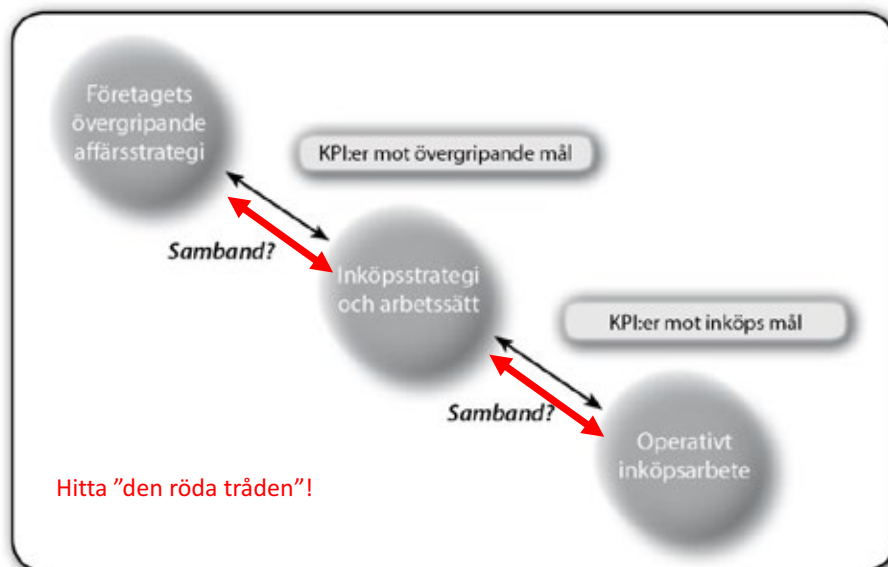
Utvecklingen kräver därför en övergång från ett traditionellt auktoritärt ledarskap till allt mer projektledande eller coachande. Begreppet *Ledarbetarskap* (Stefan Axelsson, Liber 2014) har lanserats för att beskriva en ny syn på relationen mellan medarbetare och chef. I takt med utvecklingen har också självledarskap och nätverksbaserat ledarskap (Centigo) börjat diskuteras som ett led i genomförande av icke hierarkiska organisationer.

Denna utveckling har också haft effekt på uppföljning och styrning, fast åt två olika håll:

1. *Ett minskat fokus på traditionell uppföljning och styrning (=ekonomistyrning) och mer övergång till självkontroll (Centigo) eller "värdebaserad styrning" (Tillitsdelegationen & Sonder)*

2. En ökad frihet för medarbetaren/individerna ställer krav på ökad uppföljning och styrning. Denna uppfattning får stöd av exemplet Karolinska sjukhuset ovan, där man konstaterar att det är allt viktigare med tydliga mål och KPI:er.

Det blir dessutom allt viktigare att styrningen "hänger ihop". I våra böcker *Inköp i förändring* (Liber 2010) och *Shared Service Management* (Ekerlid 2015) har vi beskrivit detta med nedanstående figur:



Källa: *Inköp i Förändring*, Kron & Wallgren, Liber förlag 2010

*Styrningen och arbetssätt inom enskilt område (exempelvis inköp) måste överensstämma med verksamhetens övergripande styrning och affärsstrategi*

Oberoende av vem som har rätt kan vi enas om att uppföljning och styrning i form av att formulera mål och följa upp dessa kommer fortsätta vara viktigt men att det blir allt mer verksamhetsanpassad och utvecklas unikt för varje verksamhet och dess strategi. Uppföljning och styrning blir också ett hjälpmedel att utnyttja medarbetarna effektivare, kommunicera internt och för att stimulera till en utveckling mot mer tvärorganisatoriskt samarbete. Vi måste också ändra styrningen inom offentlig sektor från att fokusera på resursinsats till att istället mäta måloppfyllelse.

Tankegångarna i "Tillitsbaserad/värdebaserad styrning" fanns redan under decentraliseringsvågen under 80-talet (se sid 7). Då, som nu, byggde de på två fundamentala antaganden:

1. Medarbetaren (individerna) agerar för verksamhetens, och inte det egna bästa
2. Chefer (inklusive chefernas uppdragsgivare: politiker, ägare, styrelser) litar på sina ansvariga (=tillit) och kommer inte ställa krav på mer detaljerad uppföljning i någon verksamhet (även om det är problem)

Hittills har det räckt med en 3-4 politiska skandaler (modell NKS eller Transportstyrelsen), ofta med konsultfakturor inblandade, för att konstatera att dessa antaganden inte håller.

Till detta kommer att styrningen har andra syften än uppföljning och kontroll, exempelvis att utgöra beslutsunderlag för ledningar och styrelser, skapa stimulans vid förändringsarbeten och utgöra en trygghet för ansvarig chef.

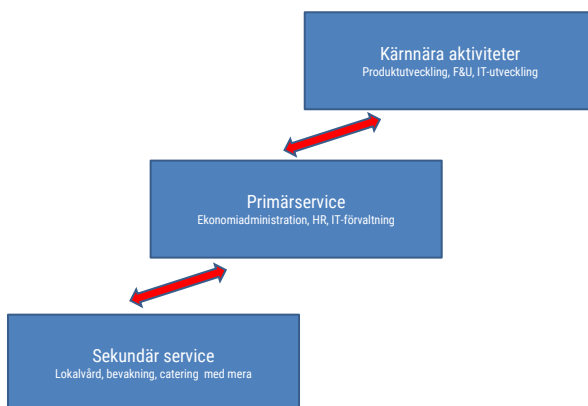


## Lösningssidé – Vårt förslag

Vad är då framtidens organisation och arbetsätt? Som vi konstaterat ovan beror svaret på historia och omvärldsförändringar, men vi tror också att det i ökande grad beror på typ av verksamhet. I en alltmer föränderlig värld så kommer vi inte längre kunna ha samma modell för tillverkning av bilar som för ett forskningsinstitut. Vi måste helt enkelt börja anpassa organisation och arbetsätt till typ av verksamhet (kärnverksamhet).

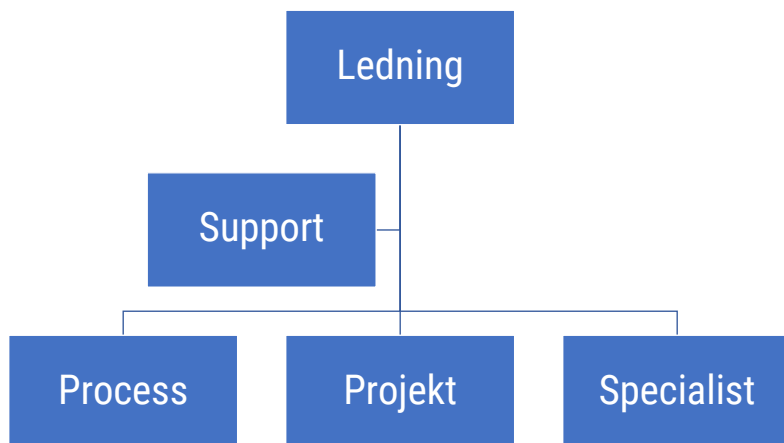
Vilken organisationsform passar då för vilken kärnverksamhet? För att utröna det behöver vi definiera verksamhetens syfte och mål (tillväxt, effektivitet etc) och därefter sortera upp verksamheten i sådana delar som liknar varandra. Det innebär att en verksamhet kanske kommer att ha olika organisationslösningar för olika organisatoriska delar.

Vad är då kärnaffär (eller kärnverksamhet)? Vi kan konstatera från ovanstående att svaret på denna fråga inte är entydig, utan att en verksamhet kan vara mer eller mindre kärnverksamhet (eller mer eller mindre kärnnära). I vår bok *Shared Service Management* (Ekerlid 2015) har vi beskrivit utvecklingen på nedanstående vis:



*Även stödjande verksamhet kan ha mer eller mindre inslag av kärnverksamhet*

Vi tror att tiden nu är kommen att inse att många organisationer, framförallt inom offentlig sektor, inte bara har en kärnaffär utan flera. Om organisationsformen ska vara anpassad till kärnverksamheten/uppgiften så måste alltså varje organisation klara av att arbeta med flera olika organisationsformer. Man skulle kunna tänka sig att det ser ut så här:



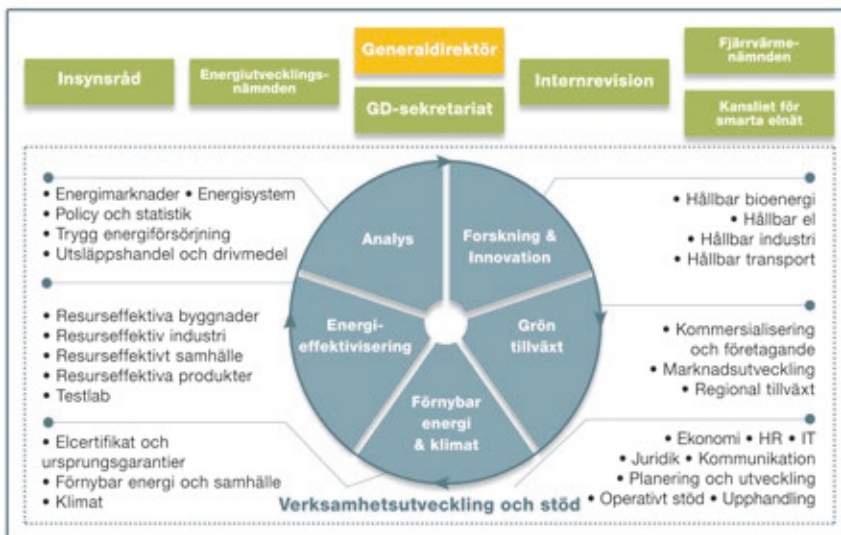
Alternativet är naturligtvis att, som för närvarande pågår inom privata näringslivet (och i vissa stora myndigheter), dela upp organisationerna i mindre beståndsdelar, var och en med sin kärnaffär.





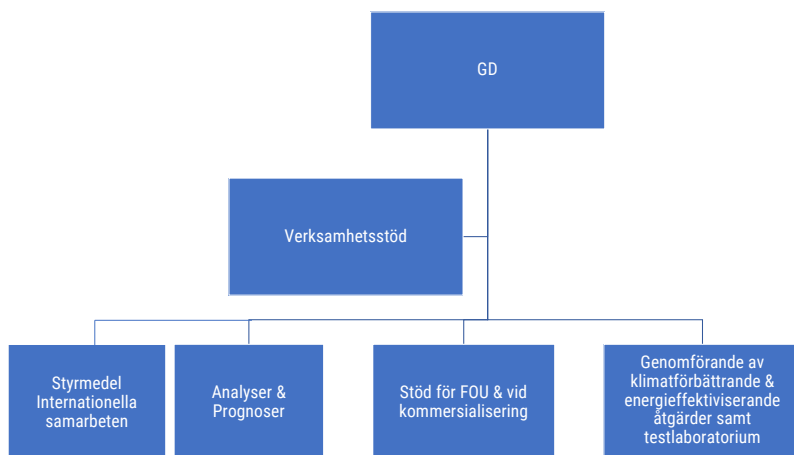
## Tillämpning av våra tankegångar på en myndighet: Energimyndigheten

Vi har haft tillfälle att diskutera dessa frågor med Energimyndigheten (liksom med Sida, Naturvårdsverket och Tillväxtverket). Energimyndigheten beskriver själva sin organisation på följande sätt ur ett "produktperspektiv" (vad är det vi levererar?), samt en ansträngning att bryta ner tidigare organisatoriska barriärer (stuprör):



Källa: Energimyndighetens hemsida

Vi har utifrån detta definierat fyra stycken olika "verksamheter" eller kärnverksamheter som ger nedanstående förenklade bild. Ett ytterligare syfte har varit att uppnå ungefär lika stora organisatoriska enheter:



Källa: Energimyndighetens hemsida

Den stödjande verksamheten (Verksamhetsstöd) står för ca 25% av totalt antal anställda vilket beror på att Energimyndigheten valt att ha alla stödjande resurser centralt. Omfattningen och nivån på myndigheters stödjande verksamhet i förhållande till kärnverksamhet har diskuterats i rapporter från Statskontoret och ESV (se källförteckningen).

I enlighet med resonemangen i tidigare kapitel skulle alltså organisation och arbetssätt se olika ut för de fyra olika verksamheterna:

### STYRMEDEL OCH INTERNATIONELLA SAMARBETEN

Detta är det närmaste Energimyndigheten kommer traditionell myndighetsutövning såsom ansvarig tillsynsmyndighet för hela energiförsörjningen inklusive riskanalys samt administration av elcertifikat och handeln med utsläppsrätter. Dessutom representerar man Sverige i olika internationella samarbeten när det gäller att nå klimatmålen. Här ställs krav på en mer traditionell hierarkisk organisation med tydliga ansvar, dokumenterade rutiner och transparens. Även ledning, ledarskap och styrning måste stödja en sådan organisationslösning vilket innebär en hierarkisk organisation med traditionellt ledarskap och löpande uppföljning och styrning.

### ANALYSER OCH PROGNOSE

Utarbetande av beslutsunderlag och statistik på energiområdet för såväl myndigheten själv som övriga myndigheter, regering och riksdag. En typisk specialistverksamhet (kunskapsorganisation) med mycket kompetenta och ofta självgående medarbetare. Här kan organisationsmodeller som nätverksorganisation eller självstyre (model Centigo eller Karolinska sjukhuset) användas i hög grad. Ställer också krav på ett tydligt men coachande ledarskap, tydliga mål och KPIer, samt löpande rutiner för uppföljning av dessa.

## **STÖD VID FOU OCH VID KOMMERSIALISERING SAMT FRÄMJANDE AV ENERGIOMSTÄLLNING**

Bevilja stöd inom energiområdet av såväl EU finansierade medel som från regeringen öronmärkta resurser. Här ställs krav på tydliga och transparenta ansökningsrutiner samt rutiner för handläggning, dokumentation och överlämning till nästa steg i kedjan (processen). Här är en platt organisationsmodell lämplig, med väl utvecklade och dokumenterade processer, samt med tydliga ansvar.

## **PROJEKTLEDNING FÖR GENOMFÖRANDE**

En typisk projektorganisation! Kan jämföras med ett byggbolag där det gäller att hålla kontroll samtidigt på ett stort antal projekt. Den bästa organisationsformen är förmodligen någon form av projekt- eller programkontor, med tydliga och frekventa rutiner för uppföljning.

De olika kärnverksamheterna kräver alltså olika organisationslösningar, vilket får effekter på arbetssätt, ledarskap, uppföljning och styrning. Det innebär att också att man måste ha olika uppföljning och styrning för de olika verksamheterna. Ledningen (och HR) måste tillämpa olika typer av ledarskap och även arbetssättet kommer att variera mellan verksamheterna. Viktigt att tänka på är att arbetsuppgiften (kärnverksamheten) utan också traditioner (=organisationskultur) och antal personer som arbetar med uppgiften, påverkar valet av organisationsmodell.



## Slutsatser

För att föreslå lösningar kring framtida organisation och arbetssätt räcker det inte att ta del av omvärldsförändringar utan man måste också ta ett avstamp i historien (erfarenheterna). Varför uppstod NPM, platta organisationer, decentralisering mm, och vad var erfarenheterna från tillämpning av dem?

Med detta synsätt tror vi inte att vi kommer att vara framgångsrika i att riva pyramiderna denna gång heller! Det finns fortfarande fascinerande få verksamheter som tillämpar en icke hierarkisk organisationsmodell. Men omvärldsförändringarna, framförallt övergång från industri- till tjänste- eller kunskapsamhälle, IT-utvecklingen och kompetensutvecklingen, gör att vi inom ramen för den hierarkiska organisationsmodellen kommer att behöva utveckla våra organisationsstrukturer. Processer, projekt och nätverk är nyckelord i sammanhanget.

En annan orsak till vår tveksamhet till alternativa modeller till hierarkiska organisationer är att de ofta bygger på orealistiska antaganden om att individen inte bara alltid "är god" (citat: Sonder) utan också oegennyttig. Vi vill hävda att historien visar att dessa antaganden inte håller. Dessutom verkar de också bygga på antagandet om att alla individer är kompetenta och självgående, vilket enligt våra erfarenheter inte stämmer. Ett annat skäl är att de självstyrande organisationer som finns verkar bygga på eldsjälar. Vad som händer när den personen försvinner är oklart.

Emellertid är det nog riktigt att för kunskapsintensiva verksamheter - och alla verksamheter blir allt mer kunskapsintensiva - så kommer en ändrad organisationsmodell och ett ändrat arbetssätt bli en överlevnadsfråga, för att kunna rekrytera nödvändig och kompetent personal och att tillräckligt snabbt ställa om vid förändringar i omvärlden.

Vägen dit går dock inte via floskler som "avskaffa alla chefer", "avskaffa strategier" (eller budget eller styrning), utan genom hårt arbete där man successivt ändrar och justerar organisation och arbetssätt baserat på gjorda erfarenhet och omvärldsförändringar.

Däremot vill vi hävda att det är dags att sluta organisera all verksamhet enligt samma linje/stabs-modell, och inse att olika verksamheter kräver olika organisationslösningar och arbetssätt. Oberoende om lösningen kommer att vara självstyre (Laloux m.fl) eller något annat så innebär dock all decentralisering ett ökat krav på uppföljning och styrning. Att både decentralisera och minska uppföljningen är därför en omöjlig hybrid. Vi tror därför inte på den allmänna uppfattningen i debatten på att generellt minska uppföljning och styrning, däremot på att uppföljning och styrning bättre anpassas efter verksamheten och vad som skall uppnås (mål). Det ställer dock krav på att dessa definieras tydligare än vad som oftast är fallet inom dagens offentliga sektor i Sverige.

Vi instämmer i att ledarskapet i tjänste- och kunskapsföretag behöver bli mindre styrande och mer coachande, och att uppföljning och styrning ibland blivit för detaljerad, men det åtgärdas inte genom att "slänga ut barnet med badvattnet" och ersätta alla mål och styrtal med värdebaserad eller tillitsbaserad styrning utan istället genom att ersätta dom med styrning som speglar avdelningens eller individens bidrag till den gemensamma nyttan och därmed utnyttja varje medarbetare effektivare. En sådan styrning måste med nödvändighet utvecklas unikt för varje enskild organisation eller kärnverksamhet.



## Förslag till fortsatt arbete

Intervjuer med de organisationer som verkligen framgångsrikt genomfört en icke hierarkisk organisation och arbetssätt, för att klarlägga vilka förutsättningarna och framgångsfaktorerna varit.

## Källor och inspiration till fortsatt läsning

### INTERVJUER

Material har hämtats från tidigare (under 2016 & 2017) och nuvarande (2018) med:

- *Vinnova: Leif Callenholm*
- *Transportstyrelsen: Jacob Gramenius*
- *CSN: Jan Söderholm*
- *Naturvårdsverket: Mikael Wickström*
- *Kemikalieinspektionen: Robert Sirkka*
- *Tillväxtverket: Mattias Åsander*
- *Kronofogden: Björn Snis*
- *Sida: Lotta Zackrisson, två ggr*
- *Energimyndigheten: Roger Eklund, många ggr*
- *Uppsala Universitet, Anders Forssell*
- *Handelshögskolan i Stockholm, Mats Tystrup, många ggr*
- *Centigo Hans Jonsson och Mikael Balkö*
- *Sonder AB (fd Karlöf Consulting), Jonas Hallberg*

- *Kenneth Lennholm med erfarenhet från Sandvik, ABB och Siemens*
- *ICA, Jens Sundin*
- *Preem, Janne Andersson*
- *SEB (fd IBX), Sven-Anders Stegare*
- *Nynas, Jan Sjödahl (också med erfarenheter från Astra Zeneka)*
- *SLL (numer Arbetsförmedlingen) Jan Matsson (också med erfarenhet från AstraZeneca)*
- *Handelshögskolan i Göteborg, Johan Åkesson, (också konsult på Preera)*
- *URvision, Ulrik Rudebeck*
- *Karolinska Sjukhuset, BouBou Hallberg*
- *Uppsala Universitet Anders Forsell och Nils Brunsson*
- *Leading Business, Helene Ählberg*
- *Högskolan i Skövde, Stefan Tengblad*
- *Göteborgs Universitet, Ulla Eriksson-Zetterblad*

## **BÖCKER**

*Kron/Wallgren, Inköp I förändring, Liber 2010*

*Kron/Wallgren, Shared Service Management, Ekerlid 2015*

*Ekonomistyrningsverket, Nyckeltal för OH kostnader 2005:3*

*Statskontoret, Mer tid till kärnverksamheten 2016:19*

*Anders Ivarsson & Anders Forsell, Administrationssamhället, Liber 2014*

*Marie Alani & Helena Timander, Lycklig lönsamhet, Vision Takeoff Publishing 2013*

*Jan Carlzon & Tomas Lagerström, Riv Pyramiderna, Bonniers 1986*

*Karl-Henrik Pettersson, Det exploderande storföretaget, SNS 2004*

*Fredric Laloux, Reinventing organizations, Nelson Parker, 2014*

## RAPPORTER, ARTIKLAR, WHITEPAPERS, LÄNKAR MM

[www.deloitte.com/global](http://www.deloitte.com/global)

*Kron/Wallgren, Administrativt stöd viktigast för ledningen, Kvalitetsmagasinet juni 2017*

*Patrik Hall DN debatt 28 september 2017*

*Konsultrapport: Organisationsöversyn av Sidas stödavdelning https://chef.se/dalig-organisation-storre-halsofara-vantat/ningar, Karlöf Consulting (Sonder) jan 2017*

*Konsultrapport: Dimensionering av stabs och stödfunktioner, Energimyndigheten 2016*

*Konsultrapport: "Best practice" kring kategoristyrning, Stockholm stad 2016*

[https://soundcloud.com/karlofconsulting/kc-podden-avsnitt-13-med-arets-vd-erik-ringertz?utm\\_source=soundcloud&utm\\_campaign=share&utm\\_medium=email](https://soundcloud.com/karlofconsulting/kc-podden-avsnitt-13-med-arets-vd-erik-ringertz?utm_source=soundcloud&utm_campaign=share&utm_medium=email)

[http://convendor.se/wp-content/uploads/2017/09/Convendor\\_Whitepaper\\_1709.pdf](http://convendor.se/wp-content/uploads/2017/09/Convendor_Whitepaper_1709.pdf)

<http://karlofconsulting.se/blogg/nyheter-och-ovrigt/riv-pyramiderna-2-0/>

<http://imit.se/artiklar/organizing-beyond-line-2/>

<https://chef.se/dalig-organisation-storre-halsofara-vantat/>

<https://chef.se/dalig-organisation-storre-halsofara-vantat/>

<https://ulricrudebeck.com/blog/video/ledningsgruppen-gor-sorti-arenor-for-ledare-och-styrning-gor-entre/>

<https://chef.se/foretaget-utan-chefer-gor-oss-snabbroliga/>

<https://hbr.org/2018/03/the-swedish-ceo-who-runs-his-company-like-a-crossfit-gym>

<http://leadingbusiness.se/kontakt-2/>

<http://www.axelssondelta.se/index.php/sv-se/ledarbetarskap-se>

<http://org-sam.se/tillit-och-verksamhetsanpassad-styrning-av-fredrik-molin-och-johan-hansson/>

<https://info.sonder.se/guide-tillitsbaserad-styrning>

<https://www.svd.se/85-medarbetare-och-ingen-chef>

<https://kvartal.se/fredagsintervjun/gst-i-fredagsintervjun-255-mats-alvesson>

*I välfärdsproduktionens gränsländ - organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg*

<https://www.va.se/nyheter/2018/05/31/mot-torbjorn-eriksson-tenant-partners-vd-som-trott-nade-och-byggde-om-allt-fran-grunden/>

[https://exedsse.se/kravande-kunder-och-hungriga-anstallda-overlevnadsstrategier-for-konsultbranschen/?utm\\_campaign=maps\\_2018&utm\\_content=71656625&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin](https://exedsse.se/kravande-kunder-och-hungriga-anstallda-overlevnadsstrategier-for-konsultbranschen/?utm_campaign=maps_2018&utm_content=71656625&utm_medium=social&utm_source=linkedin)

<http://kvalitetsmagasinet.se/har-vi-fokuserat-for-mycket-pa-struktur/#.WxUstqyFXwE.linkedin>

[http://tillitsdelegationen.se/wp-content/uploads/2018/06/sou-2018\\_47.pdf](http://tillitsdelegationen.se/wp-content/uploads/2018/06/sou-2018_47.pdf)

*Eriksson-Zetterquist et al Professional encountering new technology, Human Relations 2009*





Besöksadress: c/o Ekan AB  
Styrmansgatan 2, Stockholm  
Postadress: Torsby Fågelväg 2, 139 51 Värmdö  
[www.convendor.se](http://www.convendor.se)