

EN IDÉSKRIFT FRÅN CONVENDOR AB

Organisation & arbetssätt i förändring

Juni 2020

CONVENDOR
ETT KUNSKAPSFÖRETAG I ATT UTVECKLA STABS- OCH STÖDFUNKTIONER

www.convendor.se



Innehåll

Summering.....	3
Bakgrund	5
Syfte med denna idéskrift	7
Historia	8
Omvärldsförändringar – från industri- till tjänste- och kunskapssamhälle	12
Forskning och beprövad erfarenhet.....	14
Slutsatser och vårt förslag	18
Styrning och ledarskap i framtidens organisationer	21
Sammanfattning.....	23



Summering

En allt snabbare omvärldsförändring i form av teknologikutveckling, globalisering och kompetenshöjning har gjort att organisation och arbetssätt hamnat i fokus. Både för att kunna rekrytera och behålla dagens välutbildade medarbetare, och för att kunna anpassa verksamheten till en allt snabbare omvärldsförändring, så måste stela, byråkratiska organisationsmodeller göras mer flexibla och dynamiska. Dessutom kräver både effektivitet och kundfokus att vi arbetar allt mer tvärorganisatoriskt i processer. Våra organisationer är dock fortfarande gjorda med en hierarkisk ansvarsfördelning, vilket gör att organisation och arbetssätt allt mer skiljer sig åt.

Till detta kommer också de ökade kraven som miljö och klimat ställer på ett bättre resursutnyttjande, samt krav på samverkan och därmed ett ändrat arbetssätt.

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.

Risken är dock att i iveren att förändra så river vi ner de delar som fortfarande är bra, samt använder oss inte av erfarenheterna från tidigare försök och misstag, dvs att vi: "slänger ut barnet med badvattnet".

Slutsatsen av denna idéskrift 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 och styrning kräver alltid någon form av ansvarsfördelning, och därmed någon form av hierarkisk organisationsstruktur. Inte minst Coronakrisen har också pekat på vikten av en tydlig ansvarsfördelning.

Inom ramen för den hierarkiska organisationsmodellen kan dock mycket göras, och vi pekar här på några bra tankar och exempel samt kommer också med ett eget förslag.

Vår statsminister konstaterade i samband med ett ökat terrorhot att: "Vi har varit naiva". Kanske kommer detsamma visa sig när det gäller för överdriven användning av syftesdriven organisation, tillitsbaserad styrning, självledarskap.



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 (arbetsättet). Denna skillnad har också dokumenterats i ett tidigare whitepaper/idéskrift om organisation av inköpsverksamhet, samt några artiklar.

Efter det har mycket hänt:

- *Övergången från industri- till kunskapssamhälle har accelererat och ställer mer krav på flexibla organisationer*
- *Det har kommit ett flertal rapporter som indikerar en kommande kostnadskris inom offentlig sektor*
- *Coronakrisen under våren 2020 visade på möjligheterna till ett mer effektivt och resurssnålt arbetssätt, men också problemen med oklar ansvarsfördelning*
- *En av regeringen tillsatt kommission har kommit med ett förslag på organisation och styrning utifrån större förtroende (=tillit) för medarbetarna*
- *Agilt (som i åratal varit ett arbetssätt inom projektstyrning) har blivit ett modeord och lanserats som Agilt HR, Agil controlling, Agil organisation mm och innebär ett mer interaktivt och flexibelt arbetssätt*

När vi i det nedanstående använder begreppen "organisation" och "arbetsätt" avser vi:

Organisation: Fördelning av ansvar och befogenhet inom en verksamhet.

Arbetsätt: Hur anställda och samarbetspartners agerar och samverkar inom verksamheten för att lösa den gemensamma uppgiften.



Syfte med denna idéskrift

I mer än 100 år har vi 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 organisationsmodellen, utan att därför kravet på tydlighet försvinner.

Vi vill i denna idéskrift försöka beskriva hur framtidens organisation och arbetssätt kan komma att se ut, utifrån forskning och beprövad erfarenhet.

Eftersom vad som händer i framtiden är en funktion av både omvärldsförändringar och historien (erfarenheterna), måste vi dock först ta ett avstamp i dessa två områden.

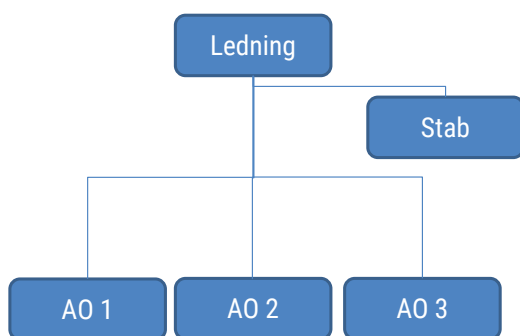


Historia

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. Det ledde alltså till att arbetsfördelning och produktion blev allt mer specialiserad, och lade 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 och ligger till grund för de flesta organisationer fram till våra dagar (se fig nedan):

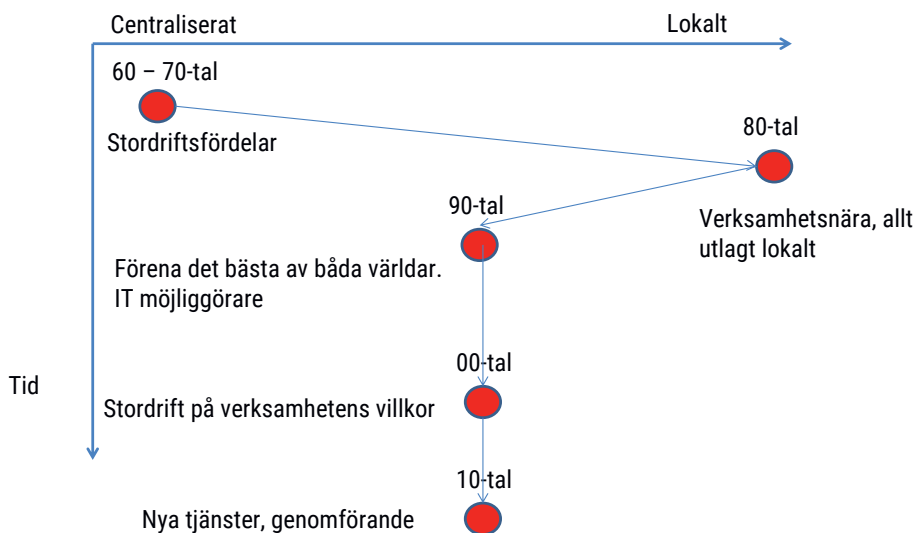


Källa: Kron & Wallgren, Shared Service Management, Ekerlid 2015

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

Verksamheten delas upp i (=organiseras) som kärnverksamheten i form av affärsområden eller liknande i linjen, och gemensamma resurser i staben

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) ansågs oändlig uppstod på 50 – 60-talet ett fokus på stordrift och skalfördelar (låga styckkostnader). Som en reaktion mot detta kom under 70-talet 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 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 skapar.

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

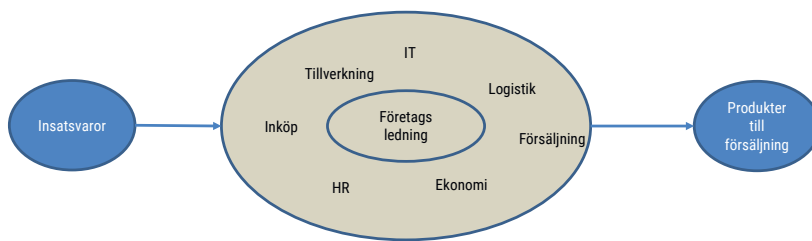
förändringen var decentralisering, delaktighet och minskad administration, och innebar att beslutsrätten fördes ut från huvudkontor och staber till den verksamhet som den berörde. Inom svensk offentlig sektor ledde det bl.a. till att man av kostnadsskäl tog bort ett mellanled i de hierarkiska organisationerna, 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 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, vilket ledde till de s.k. matrisorganisationerna som blev vanliga i slutet av 80-talet.

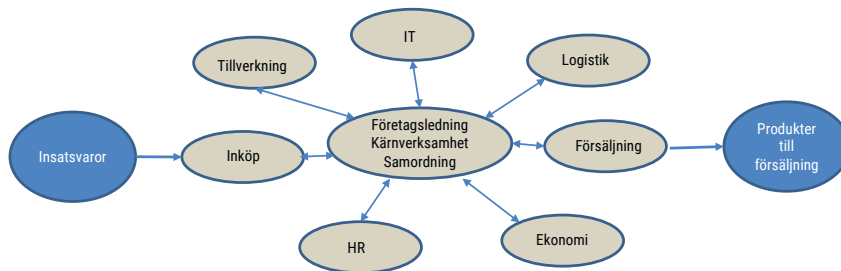
I mitten av 90-talet kom så ännu en reaktion mot hierarkiska strukturer och arbetssätt. Den teknologiska utvecklingen hade möjliggjort ett ökat tvärfunktionellt arbetssätt över avdelningsgränserna. Man började tala om organisationen som stuprör eller silos, och avdelningsgränserna som "vattentäta skott", 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 tidigare integrerade organisationer (från ax till limpa) har under 2000-talet kommit en trend mot fragmentering, eller uppdelning, av det integrerade företagens 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.



Det integrerade företaget



Nätverksföretaget

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

I nätverksföretaget delas det integrerade företagens värdekedja upp i mindre delar

Under 90-talet kom också ett stort intresse för lean som innebär ett mer resurssnålt och framförallt kund fokuserat arbetssätt. Till en början inom tillverkningsindustrin (framförallt fordonsindustrin) men det spred sig också till offentlig sektor.

Vi sammanfattar:

- Vi har försökt "riva pyramiderna" under lång tid men 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
- Självstyrande organisationer prövades redan på 70-talet men, visade sig inte fungera då (men kan kanske fungera bättre med stöd från teknologiutvecklingen). Detsamma gäller de platta organisationer som prövades på 80-talet.
- Fokus på kund och att snåla med resurser har funnits i flera decennier, oftast inom ramen för begreppet lean



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 teknologiutvecklingen, den s.k. digitaliseringen, som också möjliggjort 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 som alltför trögörliga.

Det finns också en trend kring fokus på kärnverksamheten, vilket leder till att verksamheter inte utförs 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, Geringe, Electrolux men också Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Vi har också fått ett antal nya funktioner som miljö, kvalitet, CSR, hållbarhet mm. Dessa etablerades till en början som centrala staber (delvis varumärkesbyggande), 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 i den s.k. gig-ekonomin. Det så kallade intellektuella kapitalet (human-, struktur- och relationellt kapital) har också blivit allt viktigare i förhållande till traditionellt fysiskt kapital (maskiner och inventarier). Den teknologiska utvecklingen har också resulterat i möjlighet till ett effektivare resursutnytt-

jande 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 på tvärs i organisationen. Eftersom vi arbetar allt mer tvärfunktionellt har vi på senare år fått en utveckling mot s.k. aktivitetsbaserade kontor, där arbetsplatser och lokaler mer flexibelt kan ställas om till ett uppgiftsanpassat arbetssätt.

Till detta kommer de senaste årens fokus på klimat- och miljöfrågor. Ska vi lyckas med våra åtaganden kring dessa frågor så kommer vi, bland mycket annat, behöva ändra vårt arbetssätt så att vi minskar behovet av att flytta medarbetare från bostad till arbetsplats och tillbaka igen vid samma tidpunkt varje dag. Erfarenheterna från Corona krisen visar att detta är fullt möjligt i betydande omfattning utan att det drabbar verksamheten.

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 har skapat en utveckling mot mindre mer 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, och därmed en bristande flexibilitet för verksamheten.

Vi sammanfattar:

- *Den ändrade näringslivsstrukturen gör att kompetensförsörjning och rekrytering av nyckelpersoner (s.k. talent management) blir allt viktigare*
- *Vi har haft en dramatisk teknologikutveckling som i hög grad påverkar möjligheten till förändrad organisation och framförallt arbetssätt
- Klimat och miljöfrågorna accentuerar denna utveckling*
- *Utvecklingen mot mer av processuellt arbetssätt har satt sina spår i våra kontorsmiljöer. För att stimulera mer av tvärfunktionellt arbete har vi börjat gå ifrån cellkontor till aktivitetsbaserade kontor.*
- *I takt med att hierarkierna har avtagit så har alternativa metoder för att säkerställa kvalitet behövt utvecklas*



Forskning och beprövad erfarenhet

INLEDNING

Convendör har haft anledning att, för kunders räkning, titta på frågan kring organisation och arbetssätt både när det gäller stödjande funktioner samt vid implementering av ett processuellt arbetssätt. Vi har genom intervjuer tagit del av hur olika organisationer löst motsvarande problem, men också inventerat befintlig forskning och beprövad erfarenhet inom området:

Den bild som framtonar är i korta drag följande:

FORSKNING

I den akademiska världen verkar frågan kring den ökande skillnaden mellan organisation & arbetssätt ha studerats förvånansvärt lite. När man frågar blir man ofta hänvisad till Minzbergs 30 år gamla forskning.

Frågan kommer dock upp litegrann i en annan frågeställning som har studerats desto intensivare i den akademiska världen, nämligen kritiken mot New Public Management, exempelvis:

- I forskningsstudien *Administrationssamhället konstateras att borttagandet av ett administrativt mellanled inom offentlig sektor i början av 90-talet har varit katastrofalt för effektiviteten.*
- Begreppet "Funktionell dumhet" (Mats Alvesson, Lund) påvisar att alltför omfattande regelverk dödar kreativitet och individuell initiativförmåga
- En forskningsstudie från Handelshögskolan i Göteborg visar att frågan kring ökad skillnad mellan arbetssätt och ansvarsfördelning inte kan lösas bara med styrning, utan måste kompletteras med arbete kring värdegrund, kulturer och attityder

- *Mats Tystrup på Handelshögskolan i Stockholm har inom ramen för begreppet "organisatoriska mellanrum" påtalat risken att "ansvar faller mellan stolarna" i en hierarkisk organisation*
- *Magnus Lord (på samma skola) konstaterar att verksamheternas organisation måste utvecklas från kontrollerande till mer av stödjande och att ledarskapet behöver förändras så att man stödjer den utvecklingen*
- *Carl Lindeborg, också på HHS, hävdar att affärslogiken, och därmed kraven på organisation och arbetsätt, 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 saknas övergripande forskning på vad som händer när man går över från ett hierarkiskt till ett processuellt arbetsätt, och förslag på vad man ska göra åt det.

ÖVRIGA STUDIER OCH ERFARENHETER

I samband med utvecklingen från industri- till tjänste- eller kunskapssamhälle uppstår ett behov av förändrade organisations- och arbetsätt. Därför har på senare år lanserats en drös av rapporter, projekt, koncept, begrepp, idéer mm med förslag på lösning:

- *Företaget Ternary Software utvecklade i början på 2000-talet begreppet holokrati som är en organisation baserad på cirklar (gruppen), leads (ledaren i gruppen) och roller (individen).*
- *Fredric Laloux lanserar i boken Reinventing organizations begreppet "teal" organisationer i hög grad baserat på tankarna kring självstyrande grupper från 70-talet (numera används begreppet "syftesdriven organisation")*
- *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.*
- *Lennart Francke och Göran Nilsson har i boken Det agila företaget liknande tankegångar 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.*
- *Pia-Maria Thorén har i boken Agile People: A Radical Approach for HR and Managers pläderat för ett mer flexibelt (det vill säga agilt) arbetsätt för att kunna motivera och stimulera dagens medarbetare.*
- *Den av regeringen tillsatta Tillitsdelegationen föreslår ett fokus på styrning utifrån "medborgarens" (=kundens?) behov, minskad detalj-*

styrning och ett ökat förtroende (=tillit?) för medarbetarens egen förmåga att lösa problem. Tydlig ansvarsfördelning, mål och mandat samt definierade uppföljningsvariabler inom ramen för en helhetssyn. Förslaget påminner mycket om den målstyrning som lanserades för ca 30 år sedan

Vissa organisationer har också börjat tillämpa dessa erfarenheter både i sin organisationsmodell och sitt arbetssätt, exempelvis musiktjänsten Spotify, klädesföretaget Björn Borg, Björn Lundén Information, Karolinska sjukhuset, Wise Group, Tele2, Max hamburgare, Tenant & Partners m.fl.

På Convendor har vi i några konsultuppdrag under 2015 till 2020 konstaterat att:

- *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*
- *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. Även konsultföretaget Tenant & Partners tillämpar en liknande organisationsmodell, där man till och med bryter ner värdegrunden på individnivå. Denna organisationsform ställer dock väldigt stora krav på aktiva medarbetare (individer) som hela tiden förankrar, säkerställer samordning och stämmer av med sakkunskapen och framförallt alltid har verksamhetens bästa för ögonen. Dessutom måste det finnas en tydlig av alla accepterad rollfördelning (=organisation?).*

Vad det gäller klimat och miljöfrågornas påverkan på vår organisation och arbetssätt finns ett otal rapporter, exempelvis från IVA och KTH, om hur vi kan minska resursutnyttjandet och reducera utsläppen genom ett annat

arbetssätt. Det finns också väl dokumenterat (exempelvis HBR november 2019) att vi i verkligheten har svårt för att lämna den "fasta arbetsplatsen" och gå till ett mer flexibelt och resurssnålt arbetssätt.

Vi sammanfattar:

- *Det saknas övergripande forskning på vad som händer när vi går från ett hierarkiskt till ett processuellt arbetssätt*
- *Det finns dock olika delar inom forskningen som har bäring på problematiken, men ingen har lagt hela puzzlet än så länge.*
- *Däremot finns en flora av böcker, konsultkoncept, forskarrapporter, erfarenhets sammanställningar mm, som alla gör anspråk på att erbjuda lösningen på frågan kring framtidens organisation och arbetssätt.*
- *Endast ett fåtal organisationer tillämpar dessa tankegångar fullt ut, i sin egen organisation och arbetssätt*
- *Ett annat argument för att gå över till ett annat arbetssätt är miljö- och klimatfrågorna. Det har dock visat sig svårt att genomföra i praktiken*



Slutsatser och vårt förslag

Hur kommer då framtidens organisation och arbetssätt att se ut? Som vi har sett ovan beror det dels på förändringar i omvärlden och historiska erfarenheter, men på Convendor tror vi också att det i ökande grad beror på typ av verksamhet. I en alltmer föränderlig värld så kommer vi inte längre kunna ha samma organisationsmodell för tillverkning av bilar som för ett forskningsinstitut. Vi måste helt enkelt börja anpassa organisation och arbetssätt till typ av verksamhet.

Det innebär att de organisatoriska lösningarna och arbetssättet kommer att variera beroende på typ av verksamhet (kärnverksamhet) samt att verksamheter som har fler olika kärnaffärer kommer antingen att kunna ha flera olika organisationsmodeller eller delas upp i fler organisatoriska enheter. 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 försäljningsvärde?			
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 allmäntillgilt. En verksamhets andel av försäljningsvärdet, 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:

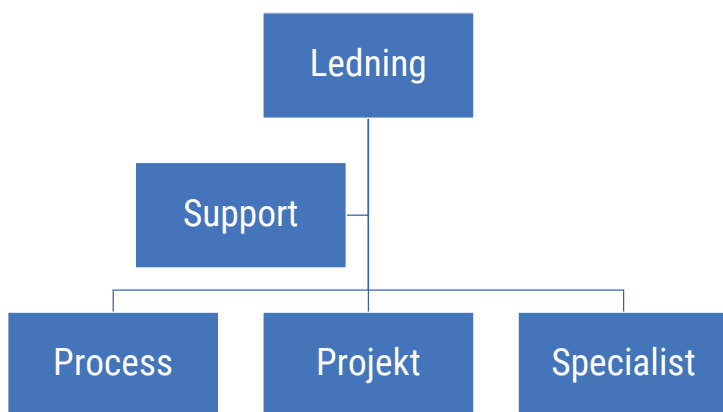


Källa: Mats Iystrup

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 ett litet företag, 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.

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, eller dela upp verksamheten. Man skulle kunna tänka sig att det ser ut så här:



En myndighet (exempelvis Energimyndigheten) som har flera olika uppgifter kommer att behöva arbeta med både projekt, process och specialist - organisationer samtidigt

För att attrahera nyckelpersoner kommer kunskapsintensiv verksamhet behöva drivas i organisationsformer och med ett arbetsätt som är mindre hierarkiskt, men ansvar för samordning av resurser kommer alltid att behövas. Detta är naturligtvis lättare ju mindre verksamheten är, vilket gör att vi ser en utveckling mot mindre och mer flexibla enheter som istället samverkar i nätverk.

Kraven från klimat och miljöfrågorna accentuerar utvecklingen mot mer av distansarbete och mindre fokus på fasta arbetsplatser och fysiska möten. Coronakrisen har visat på möjligheterna (men också begränsningarna) vilket bl.a borde leda till mer av sk "aktivitetsbaserat arbetssätt" där individen förväntas leverera enligt plan. Ledarskap och kollegialt samarbete sker såväl på distans som i fysiska möten när det finns krav på mänsklig interaktion. Det kommer i sin tur att ställa helt andra krav på våra kontorsarbetsplatser som troligen kommer att behöva fokusera mer på att vara mötesplatser för interaktion och kreativitet, och mindre av rena arbetsplatser.

Vi sammanfattar:

- *Den organisation och arbetssätt som en verksamhet tillämpar blir allt mer beroende av verksamhetens art (den s.k. kärnaffären)*
- *Verksamhetens organisation och arbetssätt är beroende av typ av verksamhet men också var i utvecklingskedjan man befinner sig och hur utvecklingen sker.*
- *Kunskapsintensiv verksamhet måste drivas i organisationsformer som är mindre hierarkiska, men ansvar för samordning av resurser kommer alltid att behövas. Denna utveckling accentueras av miljö och klimatfrågornas krav på ett minskat resursutnyttjande.*
- *Organisationer som har fler verksamheter (kärnaffärer) kommer att behöva antingen arbeta med flera olika typer av organisation och arbetssätt, eller delas upp*
- *För att stödja ett ändrat arbetssätt kommer våra kontor att behöva ändras från arbetsplats till mer av mötesplats*



Styrning och ledarskap i framtidens organisationer

Den ovan beskrivna utvecklingen från ett hierarkiskt arbetssätt till alltmer av processer, projekt och nätverk ställer också helt nya krav på styrning och 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. Effekterna av 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 Ledarbetskap har lanserats för att beskriva en ny syn på relationen mellan medarbetare och chef. I takt med utvecklingen mot s.k. syftesdriven organisation har också självledarskap, värdebaserat eller tillitsbaserat ledarskap och nätverksbaserat ledarskap börjat diskuteras som ett led i drivande av icke hierarkiska organisationer.

Den ökade friheten för medarbetaren/individerna ställer ett ökat krav på uppföljning och styrning. Denna uppfattning får stöd av exemplet Karolinska sjukhuset ovan. Trots det förespråkar vänner av värdebaserad styrning eller självkontroll ett minskat fokus på traditionell uppföljning och styrning (=ekonomistyrning).

Orsaken till detta, som kan upplevas som en paradox, är att styrningen måste upplevas som relevant av medarbetaren för att få legitimitet, och därmed verkligen uppnå sitt syfte. En sådan är att styrningen verkligen sker mot den aktuella verksamhetens mål, och inte mot allmänna klyschor såsom: innovation, socialt ansvar eller tillit. En annan är att mäta verklig målluppfyllelse istället för resursinsats, för att undvika det ökända utfallet "operationen lyckades men patienten dog"

Det är också viktigt att styrningen inte bara blir själva måluppföljningen utan också ett hjälpmedel att utnyttja medarbetarna effektivare, kommunicera internt och för att stimulera till en utveckling mot mer tvärorganisatoriskt samarbete.

Eftersom coronakrisen har medfört ett genombrott för distansarbete och digitala möten, så ställer det helt nya och delvis ökande krav på såväl ledarskap som styrning, uppföljning och kontroll.

Vi kan konstatera att, rensat för trendiga begrepp och metaforer, tankegångarna i "Tillitsbaserad/värdebaserad styrning" överensstämmer fascinerande väl med motsvarande för målstyrning som lanserades 30 år tidigare. Dessa tankar togs sedan reservationslöst upp av offentlig sektor på 90-talet, och utgör basen i det så hårt kritiserade "New Public Management" vilket innebär att problemet med New Public Management inte är innehållet i tankegångarna, utan hur de har tillämpats.

Både tillitsbaserad styrning och/eller målstyrning förutsätter två saker:

- *Medarbetaren (individen) agerar alltid bara för verksamhetens, och inte det egnas bästa*
- *Politiker (och andra intressenter) litar på sina ansvariga chefer och medarbetare (=tillit) och kommer inte ställa krav på mer detaljerad uppföljning i någon verksamhet (även om det uppstår problem och medial uppmärksamhet)*

Vi vet från många skandaler både inom privat och offentlig sektor att dessa antaganden ofta inte håller.

Till detta kommer att styrningen har fler syften än uppföljning och kontroll. Exempelvis att utgöra beslutsunderlag för ledningar och styrelser, skapa stimulans vid förändringsarbeten ("what gets measured gets done") samt utgöra en trygghet för ansvarig chef.

Vi sammanfattar:

- *Om man rensar Tillitsbaserad styrning från olika trendiga begrepp och metaforer så påminner den mycket om den målstyrning som sedan ledde till NPM och som Tillitsbaserad styrning var tänkt att ersätta*
- *Den ökade friheten för medarbetaren/individen ställer krav på styrning som upplevs relevant för medarbetarna, och som verkligen styr mot verksamhetens mål*
- *Vid skandaler har det visat sig att antaganden om tillit för medarbetare och chefernas förmåga att hantera situationen, ofta inte håller*
- *Styrningen behövs också för andra syften än ren uppföljning*



Sammanfattning

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 och tidigare erfarenheter. Varför uppstod NPM, platta organisationer, decentralisering mm, och vad var erfarenheterna från tillämpningen 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 med framgång tillämpar en icke-hierarkisk organisationsmodell. Men omvärldsförändringarna, framförallt övergång från industri till tjänste- eller kunskapssamhälle, 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" utan också alltid oegennyttig. Vi vill hävda att historien visar att dessa antaganden inte håller. Dessutom verkar de också bygga på antagandet om att alla individer alltid 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 dessa personer 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. Utvecklingen inom klimat och miljö kommer också accentuera denna utveckling. Mycket tyder på att coronakrisen kan bli katalysatorn som visar på möjligheterna till ett alternativt arbetssätt.

Vägen dit går dock inte via klyschor och modeord som "avskaffa alla chefer", "avskaffa strategier" - eller budget eller styrning, eller värdegrund - utan genom hårt arbete där man succesivt ändrar, justerar och anpassar organisation och arbetssätt baserat på gjorda erfarenheter och omvärldsförändringar.

Vi hävdar 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 eller något annat så innebär dock all decentralisering ett ökat krav på uppföljning och styrning. Att både decentralisera och minska uppföljningen är 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.

Ledarskapet i tjänste- och kunskapsföretag kommer att behöva bli mindre styrande och mer coachande, och styrningen har 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 dem med styrning som speglar avdelningens eller individens bidrag till den gemensamma nyttan, och därmed utnyttjar varje medarbetare effektivare. En sådan styrning måste med nödvändighet utvecklas unikt för varje enskild organisation eller kärnverksamhet.



Källor och inspiration till fortsatt läsning

INTERVJUER

Material har hämtats från intervjuer i samband med tidigare konsultuppdrag eller bok- och rapportskrivande, med representanter från::

- Vinnova
- Transportstyrelsen
- CSN
- Naturvårdsverket
- Kemikalieinspektionen
- Tillväxtverket:
- Kronofogden
- Sida
- Energimyndigheten
- Uppsala Universitet
- Handelshögskolan i Stockholm
- Centigo AB
- Sonder AB (fd Karlöf Consulting)
- Person med erfarenhet från Sandvik, ABB och Siemens
- ICA
- Prem
- SEB
- Nynas
- Region Stockholm (också med erfarenhet från AstraZeneca)
- Handelshögskolan i Göteborg
- URvision AB
- Karolinska Sjukhuset
- Leading Business
- Högskolan i Skövde

BÖCKER:

Kron/Wallgren, Inköp I förändring, Liber 2010

Kron/Wallgren, Shared Service Management, Ekerlid 2015

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

Leif Östling, *I backspegeln*, Ekerlids 2019

Ledarbetarskap Stefan Axelsson, Liber 2014

Edgren/Skärvad, *Nätverksorganisationer*, Liber 2014

RAPPORTER, ARTIKLAR, WHITEPAPERS, LÄNKAR MM:

<https://www.kairosfuture.com/se/info/framtidsstudion/>

Sonder, *Självledarskap i en nätverksorganisation, en case studie av Tenant & Partners*

Kron/Wallgren debattartikel SvD juli 2019

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-halsofaravantat/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

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-halsofaravantat/>

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

<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-olvesson>

I välfärdsproduktionens gränsland - organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg

<https://www.va.se/nyheter/2018/05/31/mot-torbjorn-eriksson-tenant-partners-va-som-trottnade-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

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

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