

# ”Cross functional organizations” eller tvärorganisatoriskt arbetssätt – hur får man det att fungera?

December 2023

**CONVENDOR**  
ETT KUNSKAPSFÖRETAG I ATT UTVECKLA STÄBS- OCH STÖDFUNKTIONER

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



# Innehåll

Förord.....	3
Sammanfattning .....	4
Bakgrund & Inledning.....	5
Historisk exposé: Från linje/stab, matris & projekt till syftesdriven organisation & tillitsbaserad styrning .....	7
Områden för tvärorganisatoriskt arbetssätt .....	9
Från stabsfunktion till processuellt ansvar - hierarkisk eller platt organisation? .....	14
Arbetssätt för stabs- och stödfunktioner .....	17
Styrning & ledning.....	19
Ledarskap och ansvarstagande.....	20
Kompetensförsörjning - kompetensväxling & kompetensutveckling.....	22
Genomförande - Att gå från ord till handling - Transformation .....	22
Erfarenheter från andra.....	25
Källmaterial - inspiration till vidare läsning .....	30

# 1. Förord

Ett stort tack till Stefan Nordin såväl i rollen som inköpschef på Stockholm stad som på Familjebostäder, samt Jenny Lindholm chef för ekonomi och strategiskt inköp på Energimyndigheten och Lotta Löfgren f.d. CFO på Almi, som i sina roller som uppdragsgivare stimulerat till dessa tankegångar.

Likaså till alla intervjuade personer (se kap 13.2) både från tidigare intervju-material och explicit för den här gången.

Även tack till Ingrid Nilsson numera på Skattemyndigheten som under sin tid som konsult på Bolin & Strömberg var med och myntade begreppet "att skapa självdrag", har stimulerat till mycket av de tankegångar som presenteras, liksom Helena Brynolfsson (konsult på Prosourcia och fd inköpschef på Postnord, Lantmännen m.fl.) samt medarbetarna på Effektiv styrning vars månadsbrev stimulerat till mycket funderingar kring just organisation och styrning.

## 2. Sammanfattning

Vi på Convendor har under den senaste 15 årsperioden medverkat i såväl traditionella inköpsprojekt som tvärorganisatoriskt arbetssätt för ekonomi & finans (inkl. controlling), HR samt generellt för stabs-och stödfunktioner. Vår erfarenhet är att ett ökat fokus måste läggas på själva förändringen annars står man inför risken att ha vackra problembeskrivningar i form av rapporter och Power Point presentationer, men inget bestående resultat. Tyvärr har det visat sig att de flesta tvärfunktionella projekt stannar på pappret som rapport, förstudie eller ppt bilder och blir aldrig genomförda.

Grundproblemet är att gå från ord till handling och därefter från handling till resultat, eller för att citera Ingrid Nilsson på Skatteverket: "att skapa självdrag". Det innebär att man redan från början (i analysen) måste inse att mycket tid (och resurser) måste läggas på själva förändringen.

Fokus måste läggas mindre på specifika sakfrågor (inköp, ekonomi, miljö etc) och mer på traditionellt förändringsarbete eller som det också i bland omnämns (på svengelska) "transformation"

Ett annat problem är ansvarsfrågan. Om man i en traditionell hierarkisk organisation börjar arbeta på ett annat sätt (tvärfunktionellt) uppstår lätt glapp i ansvarskedjan. Mats Tystrup vid Handelshögskolan i Stockholm har forskat kring denna problematik och myntat begreppet "organisatoriska mellanrum" (se kap6.3).

Sammanfattning av rapporten i tio punkter:

1. *Själva förändringsarbetet måste vara fokus från början eftersom det svåra är att gå från ord till bestående resultat*
2. *Syftesdrivet, agilt, teambaserat eller tillitsbaserat kan vara bra, men kräver en tydlig organisation och ansvarsfördelning (=byråkrati) för att fungera*
3. *Svårt att få alternativ till hierarkiska organisationer att fungera. Var försiktig med att riva ner innan ni byggt upp*
4. *Ej förankrade förändringar (=peka med hela handen) blir sällan bestående. Istället måste förändringsarbetet präglas av största möjliga öppenhet och transparens samt drivas i små steg och interaktivt (agilt) för att skapa ett lärande*
5. *Viktigt (och ofta underskattat) i all förändring är kommunikation och dialog*
6. *Projekt som arbetssätt för förändring är på avtagande till förmån för att arbeta med förändring i "löpande drift"*
7. *Bestående förändring kräver trygga medarbetare vilket i sin tur kräver tydlig organisation och ansvarsfördelning.*
8. *Styrning för förändring förutsätter tydligt definierade ansvar. Måste också kombineras med en aktivare omvärldsbevakning och konsekvensanalys*
9. *Kravet på individen att kunna "sälja in" sin egen förmåga att bidra till verksamhetens syfte och mål har ökat*
10. *Modeller måste anpassas till typ av verksamhet. Offentlig sektors strävan efter generella lösningar kommer fortsätta att misslyckas*

Intressant att notera är att mycket av de praktiska erfarenheter som kommer fram i nedanstående epistel, stämmer överens med en krönika av ledarskapskonsulten Marika Ronty på ledarskapsajten Motivation.se (se kap 13.3).



## 3. Bakgrund & Inledning

### 3.1. BAKGRUND

Vi påbörjade arbetet med vår bok "Inköp i förändring" (Liber 2010) under hösten 2008 och anade nog då inte då vilken utveckling inom området vi hade framför oss. Framförallt har det under det senaste decenniet handlat väldigt mycket om införande av tvärorganisatoriskt eller processuellt arbetssätt för de flesta stabs och stödfunktioner. Inom inköpsområdet används begreppet kategoristyrning för samma sak.

Detta arbetssätt ställer krav på en annan organisation och ett annat arbetssätt men också på förändringar inom styrning, ledning, ledarskap och kompetensförsörjning. I nästa bokprojekt: "Shared service management" som kom ut på Ekerlids förlag 2015, fick vi tillfälle att utveckla analys och tankegångar inom hela fältet av stabs och stödfunktioner.

Sedan dess har vi både i samband med föredrag, seminarier och workshops på ämnet organisation och arbetssätt liksom ett antal konsult-, kompetensutvecklings-, och rådgivningsuppdrag haft möjlighet att samla erfarenhet av hur olika organisationer har löst problematiken kring arbetssätt för stabs och stödfunktioner. Vi har därför fått en god bild av utvecklingen och problematiken vilket också resulterat i ett antal artiklar, krönikor, rapporter eller whitepapers publicerats på detta ämne. Vi försökte samla våra erfarenheter i en idéskrift i augusti 2021 (se kap 13.3). Det här får betraktas som en fortsättning på denna skrift.

Vi har också inom nätverket Forum för inköp dryftat problematiken kring att få tvärorganisatoriskt arbetssätt att fungera i verkligheten, vilket har givit många värdefulla "inputs" till denna rapport.

### 3.2. FÖRSÖK TILL PROBLEMDEFINITION

Vi säger ofta att vi lever i en tid med hög förändringstakt – men det tyckte nog bonden för 150 år sedan också - när vi då gick från ett jordbrukssamhälle till ett industrisamhälle. Mycket av de organisationsstrukturer och arbetssätt som vi till-

lämpar idag härrör från den tiden. I takt med att vi går över från ett industri- till ett kunskapssamhälle så måste därför vårt sätt att organisera och arbeta förändras. Som vi kommer se nedan famlar vi här fortfarande i blindo hur detta ska äga rum. Nyckelord torde dock vara hierarkier, kompetensförsörjning, ledarskap m.fl.

Bland annat pandemin under 2020–2022 har också gjort det tydligt att de gamla funktionella organisationsstrukturerna (med stuprör eller silos) inte längre håller, utan att vi måste arbeta allt mer tvärs organisations- och ansvarsstrukturer (dokumenterat i rapport från Statskontoret 2022, se kap 13.3). Det är inget nytt, utan det har vi sagt länge, men det har **visat sig svårt att genomföra**. Enligt en intervjuad stor myndighet beror detta silotänk inom myndigheterna på att det finns ett sådant på regeringsnivå, och att det därifrån sprider sig ner i den aktuella myndighetens organisation. En annan anledning är att vi fortsätter att arbeta med ansvar och befogenhet fördelade i en hierarkisk dimension, medan arbetssättet blir allt mer tvärfunktionellt (processuellt). Slutligen är vi människor (som vi konstaterat ovan) inte är så förändringsbenägna som vi gärna föreställer oss.

Ett mer tvärorganisatoriskt arbetssätt ställer också krav på förmåga till samverkan och samordning (collaboration på engelska) vilket har diskuterats ivrigt de senaste åren, men även här har det **varit svårt att gå från ord till handling och framförallt att uppnå resultat**.

På senare år har det hävdats att den bästa lösningen är frånvaro av organisation och ansvarsfördelning överhuvudtaget. Med begrepp som självstyrning, självorganisation, syftesdriven organisation agilt arbetssätt tillitsbaserat styrning och ledarskap mm propageras för att bara man lämnar medarbetarna fria så utvecklas allt till det bästa. Även om det finns delar i dessa resonemang som vi absolut ska ta till oss, så vill vi varna för helheten. Bland annat bygger det på antagandet om att individen (medarbetaren) är god och lojal vilket säkert stämmer i de flesta fall, men tyvärr inte alltid. Det förklarar kanske varför så få organisationer har kommit att tillämpa dessa tankegångar i verkligheten utom i de fallen där det fungerade redan innan.

Vi vill med denna rapport försöka fånga in problemen och diskutera hur dom kan lösas samt visa på hur andra har löst motsvarande problem (=kunskapsöverföring).

### 3.3. DEFINITION AV NÅGRA GRUNDLÄGGANDE BEGREPP

I det nedanstående använder vi begreppen "organisation" och "arbetssätt" om varandra. Tanken är ju att organisationen ska stödja arbetssättet men ibland blir det tyvärr tvärtom.

En organisation reglerar fördelning av ansvar inom en verksamhet medan arbetssättet beskriver hur man inom ramen för denna arbetsfördelning verkar för att uppnå det önskade/fastlagda resultatet (målet, visionen syftet mm). Arbetssättet finns ofta dokumenterat i form av rutinbeskrivningar, processer etc. medan organisationen brukar dokumenteras i form av ett organisationsschema.

Även begrepp som mål, strategi, styrning och vision används. Med de menar vi här att visionen är ett önskat tillstånd långt bort i tiden, mål är ett försök att kvantifi-

era visionen i mätbara termer och strategin är vägen dit. Styrningen är ett hjälpmedel att följa strategin dvs att säkerställa att vi går mot målet.

Som ett stöd i detta arbete har vi på senare år fått en mängd olika styrdokument i form av: rutiner, processkartor, policys, strategier etc. Professor Mats Alvesson i Lund talar om "strukturell dumhet" (se kap 13.3) och varnar för att dessa styrdokument fått ersätta mänskligt tänkande inom respektive område.

Vi talar också i det nedanstående (kap 11) om förändring, förändringsförmåga och förändringsledning, på svengelska används ibland ordet "transformation". Med det menar vi verksamhetens förmåga att såväl analysera (och acceptera) som att verkligen förflytta sig (=förändra) från ett nuläge till ett önskat läge (börnläge, mål, vision) och bli kvar i detta läge även efter det att aktiviteten (projektet) har upphört.

Ordet "ledarskap" används också. Det är en sliten klyscha som kan betyda allt från "ett speciellt beteende i avsikt att påverka andra" eller att "få människor (medarbetare) med sig mot ett gemensamt mål", till egentligen en synonym till ordet "management" (och allt däremellan). En av våra respondenter vidgar begreppet och menar att i ledarskap ligger också "att få människor att växa". Viktigt att tänka på är att ledarskap och chefskap inte alltid är samma sak men att strävan skall vara att ledarskap är lika med chefskap.

Även ordet "team" används frekvent i dagens debatt. Här upplever vi att det saknas ett enhetligt consensus kring vad ordet verkligen betyder, vilket skapar en viss förvirring i debatten. Här har vi valt att använda ordet i betydelsen av: en grupp av personer från olika organisatoriska enheter som under en icke tidsbegränsad period (annars är det ju projekt) arbetar med (och ansvarar för) en gemensam fråga. Till skillnad från "projekt" så ansvarar "teamet" för helheten dvs såväl utveckling, förändring och löpande drift (förvaltning) Flera av våra respondenter bekräftar denna tolkning.

Ett annat är ordet "agilt". Enligt wikipedia betyder det "att arbeta med regelbundna återkopplingar och förändringar (dvs traditionellt management), men i den allmänna debatten har det fått mängder av betydelser bl.a. att arbeta proaktivt (i motsats till reaktivt).

I texten används också förkortningarna KPI:er och SLA:er. KPI är "svengelska" för styrtal och SLA är en KPI för servicenivåer.

Innan vi ger oss in i dagens problem (och möjligheter) är det dock lämpligt att ta ett steg bakåt och ta del av erfarenheter av historien. Det finns en trend förnärvarande att man "inte ska se i backspegeln", men vi håller inte med om detta. Det är av historien man lär sig!





## 4. Historisk exposé: Från linje/stab, matris & projekt till syftesdriven organisation & tillitsbaserad styrning

Kring förra sekelskiftet argumenterade ingenjören Fredrik Taylor för en arbetsfördelning mellan standardiserad produktion - löpande band, och administration - ledning och staber. Han följdes på 1920-talet av Henri Foyal (också han ingenjör!), 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.

Men, redan på 70-talet gjordes en revolt mot den sk "Taylorismen" och försök med självstyrande grupper gjordes, med Volvo Kalmar-verken som främsta exempel. Försöket resulterade i oklar ansvarsfördelning vilket gjorde att det avvecklades.

På 80-talet gjordes nästa revolt mot alltför hierarkiska organisationer. Inspirerade av bl.a. Janne Carlzons bok "Riv pyramiderna", kom den platta organisationen med målstyrning och decentralisering av beslutsfattande och delegerat ansvar som paradord. Det visade sig dock leda till en ineffektiv (suboptimerad) organisation och ansvarsfördelning där "den ena handen inte visste vad den andra gjorde".

Under början av 90-talet utvecklades i de flesta svenska storföretag en variant av matrisorganisation dvs ansvar i olika dimensioner (geografiskt, funktionellt, affärsområdesmässigt etc.). En variant av detta är projektorganisation som blev modern under mitten av 90-talet.

Några år senare skulle man definiera sina verksamhetsprocesser. Det hade man gjort långt tidigare under begrepp som kapitalrationalisering eller cash management, utan att man begrep att det var processeffektivisering man höll på med.

Som vi konstaterat ovan (kap 2) är problemet med processtänket att det uppstår glapp i ansvarskedjan (vid överlämningarna). Det teambaserade arbetssättet (se kap 7) är tänkt att lösa detta problem.

I takt med IT utvecklingen, processtänket och övergången från industri- till kunskapssamhälle så har fokus flyttats från kostnadseffektiv produktion till att verkligen göra det som kunden (medborgaren, patienten) efterfrågar (=kundorientering). Inom inköp talat man om en övergång från supply chain till demand chain. Här återstår dock fortfarande mycket. Den som suttit i oändliga telefonköer till sin bank, flygbolag eller teleoperatör vet att detta är ett problem för alla stora (byråkratiska?) organisationer.

Inom svensk offentlig sektor har under årtal bristen på samverkan och oförmågan att arbeta tvärorganisatoriskt och/eller lösningsorienterat diskuterats, men väldigt lite har hänt (förutom att samordnare har utsetts, vilket bara skapar ännu mer förvirring), men pandemin har satt strålkastarljuset på problemet och i Coronakommissionens rapport var det just bristen på samverkan som påtalades.

I våra dagar ligger ju fokus i diskussionen mycket kring frånvaro av organisation överhuvudtaget. Med begrepp som självstyrning, självorganisation, syftesdriven organisation agilt arbetssätt, tillitsbaserat styrning och ledarskap mm propageras för att om man bara undviker allt för mycket ledning och styrning så utvecklas allt till det bästa. Detta kan förklaras av att vi befinner oss i en övergång från industri till kunskapssamhälle. Mycket lite av dessa idéer har dock genomförts i praktiken även om vissa verksamheter gör anspråk på det (exempelvis: Centigo, Buurtzorg International & Svenska Retursystem) och där dom har genomförts (exempelvis Spotify) så gäller det inte den operativa utan den strategiska delen. I själva verket så är de flesta organisationer fortfarande idag varianter av den traditionella hierarkiska linje-stabs eller matris modellen - dvs där vi började den här historiska exposén.



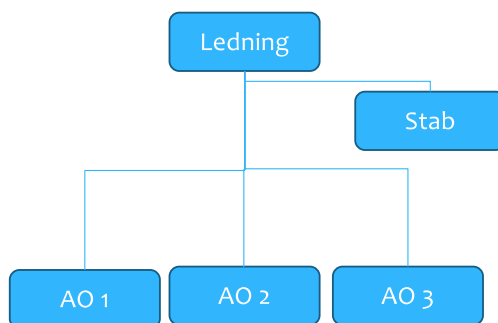
## 5. Områden för tvärorganisatoriskt arbetssätt

### 5.1. INLEDNING

Vi har oftast haft anledning att diskutera tillämpning av tvärorganisatoriskt arbetssätt inom inköp, men erfarenheterna visar att det gäller för alla stabs och stödfunktioner dvs alla delar av en verksamhet som inte ingår i den s.k. "kärnverksamheten".

Vad är då en stab? I den traditionella linje/stabmodellen skiljer man mellan styrande/stödjande enheter och operativa enheter. Staber är alla organisatoriska enheter som inte är operativa. Själva ordet kommer från det militära och syftar på en krets av medhjälpare/personal runt en militär (chef eller företagsledare) som biträder denne att leda verksamheten. Med åren har stabens roll utvidgats till att inte bara biträda i ledandet (styrande) utan också att vara stödjande.

En linje/stabs organisation brukar traditionellt ritas på nedanstående sätt:



Stabs och stödfunktioner är alltså områden som inte är direkt kopplade till kärnverksamheten, gemensamma för hela verksamheten, och där det kan ibland finnas en stordriftsfördel att samordna den aktuella verksamheten centralt.

För att renodla verksamheten har vissa organisationer delat upp staben i en

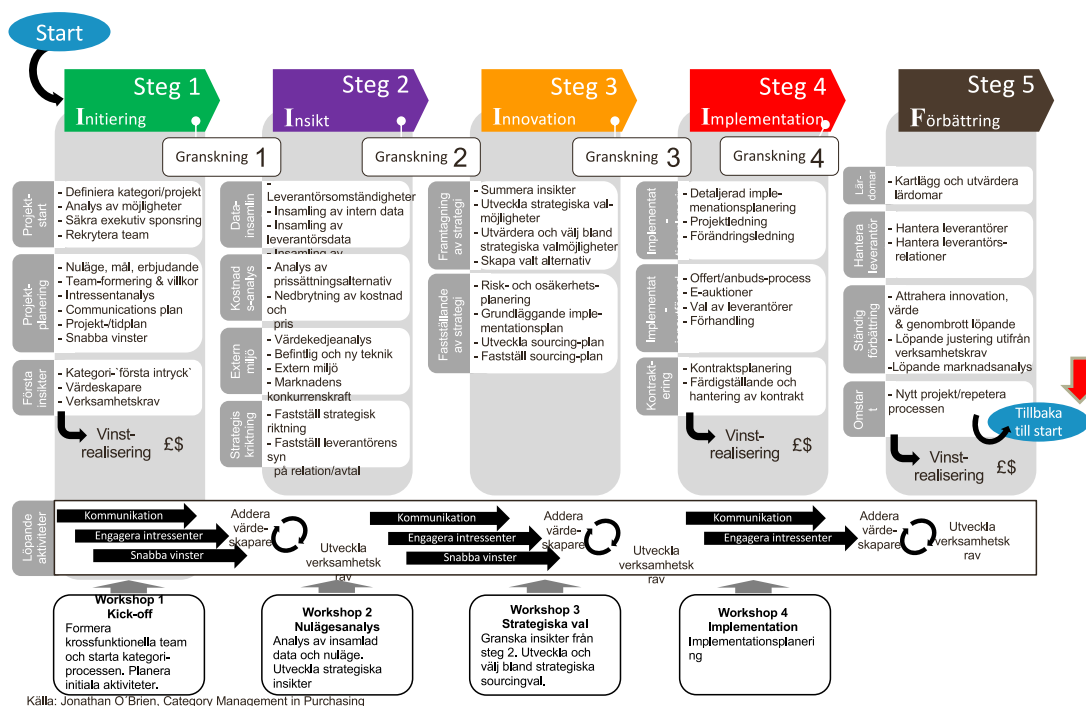
strategisk del och en stödfunktion (bl.a. några storstadskommuner). Det viktiga är dock inte att skilja utan att integrera stabs/stödfunktionens arbete in i den operativa verksamheten, dvs att arbeta strategiskt med sin aktuella sakfråga (HR, ekonomi, inköp etc.)

Stabens-stödfunktionens mandat och status/roll har diskuterats i decennier. Som vi konstaterar nedan (kap 6.2) är vår erfarenhet att "man har det mandat och den status man förtjänar".

För 5–10 år sedan fanns en trend både att samordna alla stödfunktioner i en avdelning för verksamhetsstöd (shared service inom näringslivet) liksom att köpa in delar av stödfunktionen som en tjänst (as a service). Det brukar dock stupa på dels att en del av stabens uppdrag är strategiarbetet inom det aktuella området och dels på att kompetensen ändå måste finnas kvar internt för att säkerställa upphandlingen av tjänsten inom området. Denna utveckling resulterade dels i etablering av ett stort antal tjänsteföretag men också skapande av avdelningar/enheter för verksamhetsstöd/shared-services. Vi upplever dock att denna trend är på avtagande.

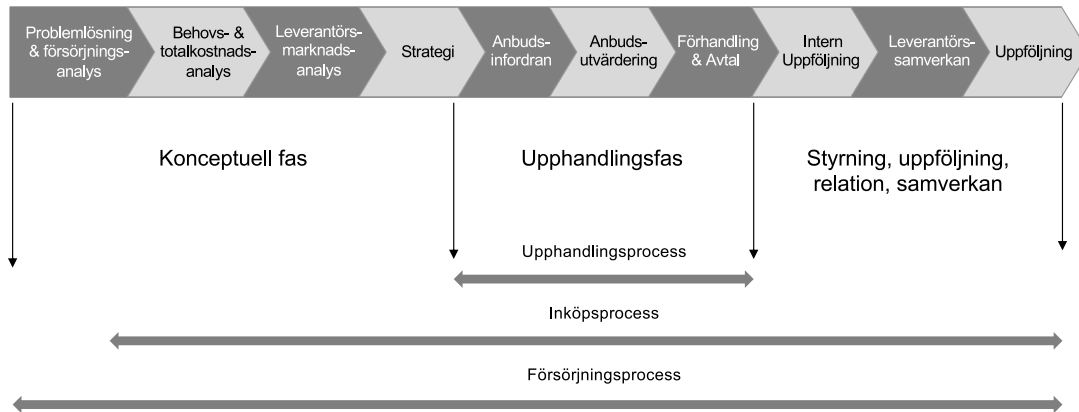
## 5.2. INKÖP

Under senaste decenniet har inköp dominerats av en diskussion om tillämpning av konceptet kategoristyrning som arbetssätt, framförallt inom offentlig sektor. Metoden summeras av upphovsmakaren Jonathan O'Brien i boken "Category Management" från 2010 (se kap 13.1), med nedanstående figur:

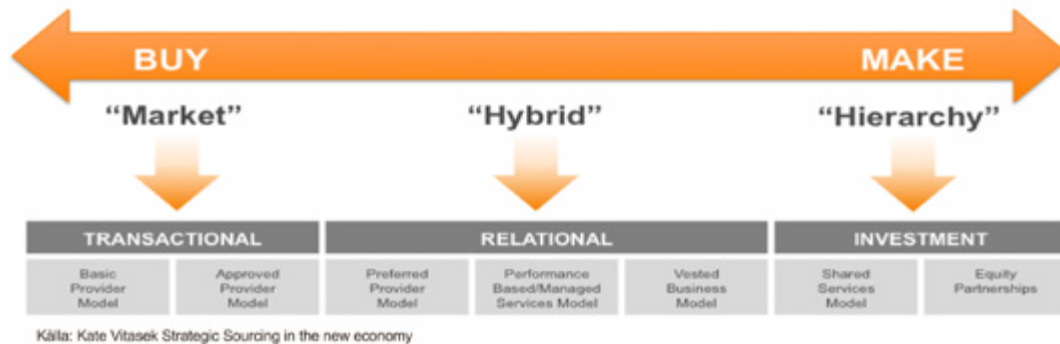


Under tiden har, bl.a. baserat på erfarenheterna från pandemin 2020-2022, definitionen av begreppet inköp inom offentlig sektor kommit att utvidgas och vi talar allt mer om ansvar för "försörjning" eller "supply-chain". Kategoristyrning stödjer

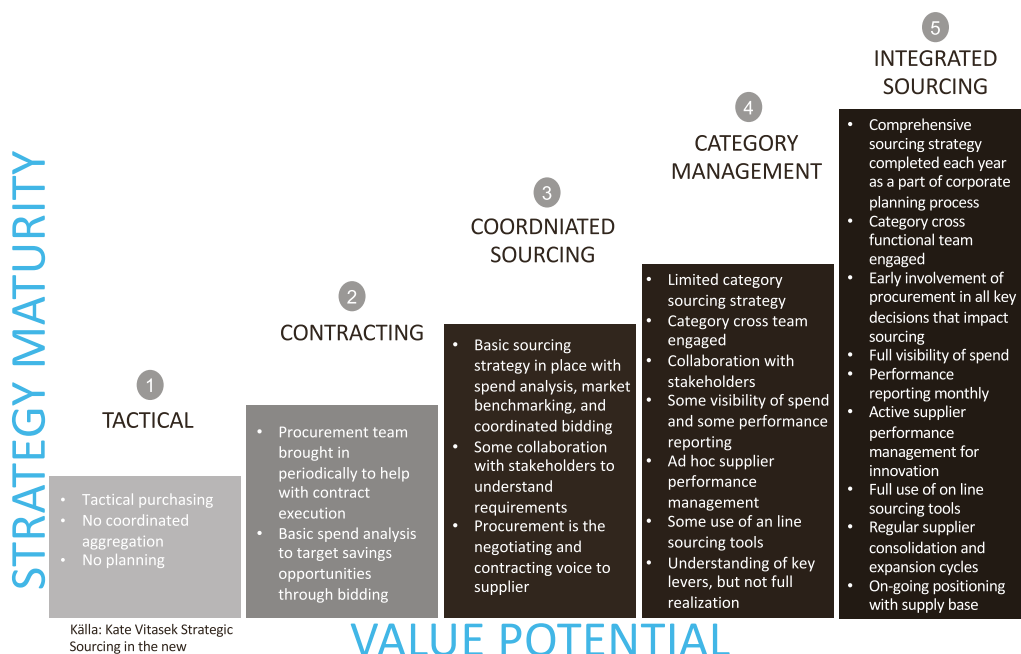
inte riktigt detta synsätt eftersom inköpet bara är en del av hela försörjningsprocessen:



Det har inneburit behov av ytterligare in analys nämligen: Vad ska man köpa in och vad ska man göra själv?



Det är alltså viktigt att inse att kategoristyrning bara är ett steg mot målet att integrera inköp som en del av verksamheten:



Kategoristyrning är, när det fungerar, ett väldigt bra exempel på tvärfunktionellt arbetssätt. Problemet är att det har visat sig vid det oräkneliga antal kategoristyrningsprojekt som genomförts under senaste decenniet, att det också är ett väldigt bra exempel på problemen vid införande av tvärfunktionellt arbetssätt. Ett av problemen är att tillämpa modellen för dogmatiskt, istället för att anpassa den till den verksamhet som den är tänkt att stödja (se kap 12.3).

### 5.3. EKONOMI & FINANS

Ekonomi (inklusive finansiering och controlling) har länge varit föremål för ett tvärorganisatoriskt arbetssätt eftersom den "interna makten" här är så mycket större än inom andra (stabs)områden ("bokslutet måste vara färdigt till styrelsemötet, revisorerna/styrelsen kräver" etc.). Mandatet att "tvinga" organisationen att arbeta tvärorganisatoriskt är därför så mycket större inom detta område än inom många andra stabs och stödfunktioner.

Trots det har exempelvis controllerfunktionens organisatoriska placering varit en diskussionspunkt sen 80-talet. Då (under decentraliseringsvågen, se ovan kap 4) lades den ofta i linjeverksamheten medan därefter har den "samordnats" under ekonomidirektör/CFO eller direkt under VD/GD (affärscontrolling, riskhantering). Denna utveckling exemplifierar väl den spänning som finns i alla organisationer mellan centralt och decentralt (ledning vs verksamhet), och som vi återkommer om i kap 12.

En invändning som skulle kunna framföras i detta sammanhang är att förändringar genomförda under "tvång" (=peka med hela handen) sällan blir bestående (se kap 12 för ett resonemang kring detta). Denna invändning har blivit än mer relevant i takt med att kompetens och kunskapsnivån i organisationen ökar.

### 5.4. PERSONAL & HR

HR har en nyckelfunktion i omställningen till tvärorganisatoriskt arbetssätt eftersom man inte bara ska ställa om själva, utan också för att man ansvarar för många av de sakområden som är nödvändiga i själva förändringsarbetet (transformationen) nämligen: kompetensutveckling, kompetensväxling, kompetensförsörjning och ledarskap.

Precis som andra stabsfunktioner har HR både ett operativt och ett strategiskt ansvar. När det gäller hur båda dessa ska hanteras samtidigt – läs gärna Convendors rapport från 2019 (se kap 13.3). Eftersom HR griper in i alla delar av organisationens verksamhet är det viktigt att lägga fast HR funktionens uppgift. Detta gäller naturligtvis alla stabs och stödfunktioner, men kanske specifikt HR.

En av våra respondenter menar att HR:s status påverkas menligt av det faktum att det av tradition har varit kvinnodominerat (?) samt att det funnits en kulturkrock mellan HR:s "mjuka" värderingar och ekonomi/CFO:s "hårdare" KPI:er. I takt med strukturuomvandlingen och därmed följande problem med kompetensförsörjning håller dock denna skillnad på att försvinna liksom den "gamla" kulturen att HR ska vara medarbetarnas (=fackets?) representanter "mot" ledningen. Bostadsföretaget bekräftar utvecklingen mot att HR är en integrerad del av ledningen och hävdar att HR chefen alltmer ersätter CFO som vice VD (GD).

Trenden för 10 - 15 år sedan att lägga HR frågorna under en generell avdelning för verksamhetsstöd (se kap: 5.1) verkar vara på utdöende.

Under sommaren 2023 rasade en debatt på Expressens kultursidor mellan professorerna Mats Alvesson och Stefan Tengblad kring HR:s roll. När man skrapar på ytan så kan man konstatera att debatten kan översättas till en generell debatt om stabsrollen, vilket är en diskussion som ju har pågått i decennier.

## 5.5. IT

En stab/stödfunktions relation till kärnverksamheten varierar kraftigt mellan olika typer av verksamhet. I inget fall blir det så tydligt som när vi kommer till IT! Vissa typer av verksamheter (bank, finans, Försäkringskassan m.fl.) är helt beroende av IT och där får det kanske anses vara en del av kärnverksamheten medan i andra (konsultföretag, advokatbyråer, forskningsinstitut m.fl.) är det fortfarande mer av en stödfunktion. Över tiden kan vi dock se en alltmer ökad integration mellan verksamhet och IT. I vår bok "Shared Service Management" (se kap 13.1) har vi försökt analysera den enskilda stabens relation till verksamheten med hjälp av ett verktyg som vi kallar Kron & Wallgrens matris (Se Shared Service Management ss37).

IT:s roll som stab och stödfunktion har förändrats dramatiskt under de senaste 20 åren, från att ha varit ett "företag i företaget" under millennieskiftet till en alltmer integrerad del i kärnverksamheten även om detta naturligtvis varierar mellan olika typer av verksamhet. Man har dock generellt legat i framkant i utveckling från process- till teambaserat arbetssätt liksom att dela upp sig i de delar som kan verksamhetsanpassas och de delar som på grund av stordriftsfördelar fortfarande behöver drivas enhetligt och gemensamt.

## 5.6. KLIMAT, MILJÖ, HÅLLBARHET

Klimat, miljö och hållbarhetsarbetet har haft olika roller i verksamheten. Efter att initialt ha fungerat som en kravställande stab (och delvis upplevts som en belastning) så fick området under 10-talet rollen som en profilskapare (greenwashing?) medan man numera alltmer ser det som en integrerad del av verksamheten (framförallt inom tillverkningsindustrin). Organisations och arbetssättet har följt med i de här olika rollerna vilket innebär att funktionen från att från början varit en kravställande, styrande och policyskapande stab alltmer blivit en självklar del i det operativa linjearbetet. Utvecklingen påminner lite grann om IT funktionernas resa fast 10-20 år senare. Under denna tid har erfarenheterna visat att för att ett miljö/klimat-arbete ska bli verkkningsfullt så måste det integreras i det operativa arbetet och inte bara utföras i form av en kravställande stab. Den eventuella stabens roll blir mer av samordnande och projektledande (eventuellt styrande & processansvarig) av det operativa arbete som utföres i verksamheten. Även här gäller alltså ett tvärorganisatoriskt processuellt arbetssätt med kanske miljö & klimatstaben som processledare.

Under senare år har samverkan mellan miljö/klimat och inköp accentuerats (exempelvis inom flera storstadskommuner). Framförallt inom offentlig sektor har tillämpning av krav inom miljö & klimatområdet blivit en profilskapare (greenwashing?) eller en nödvändighet för en offentlig verksamhet att överleva politiskt.

Dessutom har användningen av offentlig upphandling som ett medel att driva förändringen inom detta område accentuerats.

Inom tillverkningsindustrin (exempelvis industriföretaget) gäller det för miljö & hållbarhet att kunna skapa en "affär" (exempelvis grönt stål) som går att "räkna hem" (inte nödvändigtvis dock ekonomiskt) och som målsätts och kopplas till målen för kärnaffären.

Intressant är att kategoristyrningens fader Jonathan O'Brien (se kap 5.2) också har skrivit en bok om förändringsarbete i samband införande av miljö och klimatarbeteperspektiv på verksamheten.

## **5.7. ÖVRIGA STAB- OCH STÖDFUNKTIONER**

I samband med fokus på processer under mitten på 90 talet (se ovan kap 4) uppstod också ett intresse för kvalitén i verksamheten, vilket resulterade i att staber för detta inrättades. Precis som miljö/hållbarhets staberna som kom till vid samma tid, så hade de svårt att hitta sin roll men även här har det varit nödvändigt med ett fokus på service mot verksamheten men med ett inslag av strategiskt ansvar. För att uppnå detta krävs en ständig utveckling av tilliten mellan stab och linje i detta avseende.





## 6. Från stabsfunktion till processuellt ansvar – hierarkisk eller platt organisation?

### 6.1. ATT ORGANISERA VERKSAMHET - GENERELLT

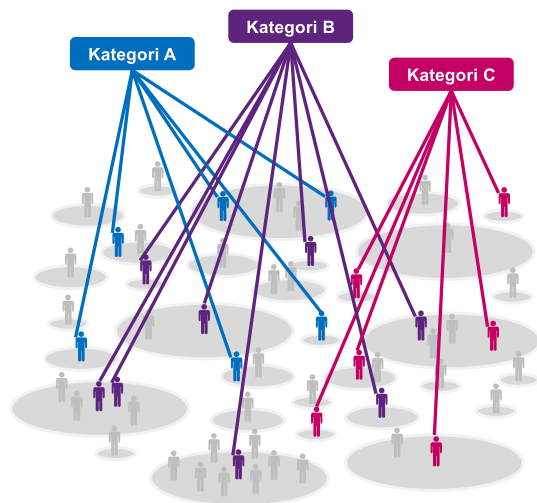
Traditionellt har organisation av verksamhet i Sverige sen 60-talet varit väldigt fokuserad på att skapa stora enheter, i enlighet med industrisamhällets teorier om stordrift och skalfördelar (tänk: storsjukhusen). I takt med att vi lämnar industrisamhället till förmån för kunskaps- eller tjänstesamhället (se ovan kap 4) så gäller dock inte dessa regler längre. Istället är det kanske tvärtom: mindre enheter är mer dynamiska, flexibla, innovativa, och framförallt mer kundorienterade (s.k. stordriftsnackdelar).

Det gäller alltså att för varje verksamhet göra en avvägning mellan fördelen att ligga nära kund/användare (decentralisering) och eventuella stordriftsfördelar, samt risken för suboptimering. Denna avvägning kommer att vara unik för varje enskild verksamhet och generella lösningar för offentlig sektor eller inom en koncern är inte möjliga. Den bästa kombinationen i detta avseende uppnås ofta om man utgår från kunden/brukaren/patientens önskemål och betalningsbenägenhet (priskänslighet) och gör kombinationen av centralisering och decentralisering utifrån den.

Exempelvis ett statligt fastighetsbolag liksom många andra fastighets och bostadsbolag har en decentraliserad kärnverksamhet vilket krockar med ambitionen att samordna stabs och stödfunktioner. Liknande problematik finns i nästan alla kommunala bostadsbolag.

En storstadskommun har valt att lösa denna konflikt genom att behålla sin grundläggande tro på decentralisering av verksamheten samtidigt som man i nätverksform (teambaserat) strävar efter att samordna arbetet inom områden som

ekonomi, HR, inköp och miljö. Exemplifieras nedan med en bild kring hur inköpsarbetet organiseras:



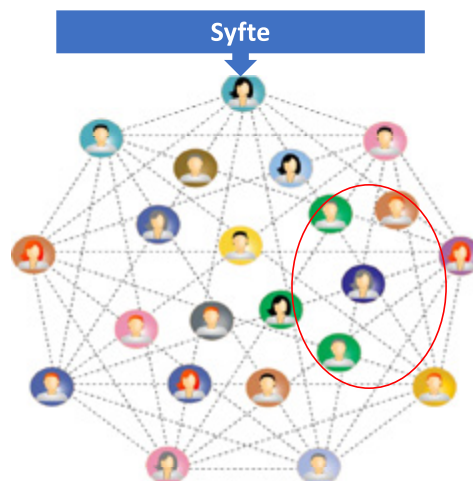
De flesta andra organisationer (Skatteverket, Trafikverket m.fl.) hävdar dock att ett tväroorganisatoriskt arbetssätt kräver någon form av centralisering. Av våra respondenter inom näringslivet föredrar de flesta ett decentraliserat arbetssätt men betonar att detta förutsätter tydlighet i ansvar, befogenhet och uppföljning/styrning dvs ett ökat inslag av byråkrati.

På senare år har en diskussion uppstått kring tillämpning av metoder såsom: självstyrning, tillitsbaserad styrning, självorganisation, agil organisation, teal etc. Denna diskussion är inte ny men har återuppstått i takt med IT-utvecklingen och övergången från industri- till kunskapssamhälle. Trots detta finns det väldigt få verksamheter som inte har någon form av linje/stab eller matrisorganisation, framförallt när man skrapar på ytan. Det beror på ett behov av tydligt definierade ansvar för att möjliggöra styrning, uppföljning och ansvarsutkrävande. Att ha verksamhetens syfte som grund för organisation, ledning och styrning kräver dels att detta syfte är väldigt väl definierat samt att ledningen har förmåga att kommunicera det ut till alla delar i verksamheten.

#### Traditionell organisation & ansvarsfördelning



#### Syftedriven organisation



Källa: Effektiv styrning & fritt från Donella Meadows

Notabelt är att alla de industri-eller tjänsteföretag som vi pratat med fortfarande tillämpar någon form av hierarkisk organisation och dess företrädare ger uttryck för att annars så skulle det inte fungera. Bostadsföretaget påpekar att tydliga strukturer skapar trygghet, och det är trygga medarbetare som kan driva förändring och arbeta syftesdrivet.

Det hävdas ofta att dagens omvärldsförändring går så fort så man hinner inte "låsa in sig" i organisatoriska strukturer. Som vi har sett ovan (kap 3.2) är detta en myt: för det första har människor i alla tider ansett att omvärlden förändras som snabbast just nu, och för det andra så om vi mäter hela tiden från ord till verklig handling (=förändring), så sker inte förändringarna så snabbt (mycket snack på vägen).

Slutsatsen blir en "organisationsparadox": ju mer vi decentraliserar, målstyr eller har en syftesdriven organisation, ju mer styrning, rutiner, processer och annan byråkrati krävs.

## 6.2. ORGANISATION AV GEMENSAMMA RESURSER

I den debatt som under sommaren 2023 rasade på Expressens kultursidor mellan professorerna Mats Alvesson och Stefan Tengblad kring HR:s roll (se kap 5.4 ovan) kan man konstatera att debatten kan översättas till en generell debatt om stabsrollen, vilket ju är en diskussion som har pågått i decennier.

Det traditionella sättet att arbeta med en enskild organisationsgemensam fråga (ekonomi, HR etc.) tvärs igenom hela organisationen, är att bilda en stab som ges fullständigt ansvar både operativt och strategiskt inom det enskilda området. Detta medför dock en centralisering och några av våra respondenter pekar på nödvändigheten av att i en värld med snabba omvärldsförändringar måste organisationen bli mer flexibel vilket kräver en diskussion om var ska frågor hanteras, så att den lokala kontakten inte tappas. Vi har ovan (kap 6.1) också framhållit vikten av att ansvarsfördelningen görs utifrån ett kund/brukare/patient-perspektiv.

Inom offentlig sektor har man ibland försökt lösa denna avvägning genom att en "samordnare" (=projektledare/processansvarig?) har utsetts vilket leder till en oklar "nätverksorganisation" som i realiteten innebär en ökad grad av centralisering. Tyvärr har det tenderat att skapa ännu mer förvirring, eftersom då ska även "samordnaren" samordnas.

Under 90-talet utvecklades arbetssätten genom att man dokumenterade och beslutade den enskilda områdets arbetsrutiner (processer), inom den aktuella organisationen. Ibland kompletterades det med att processansvariga och processägare utsågs, vilket kunde leda till (inom såväl storföretag som bank) att en matrisorganisation i praktiken uppstod.

Det finns en diskussion kring var processansvaret för det tvärorganisatoriska processuella arbetssättet skall ligga, på den aktuella staben eller ute i verksamheten. I de flesta organisationer har man valt den förstnämnda lösningen medan t.ex. en storstadskommun har inom inköp lagt ut ansvaret i verksamheten.

En fråga som gäller (nästan) alla stabs och stödfunktioner (dock ej CFO) är stabs/stödfunktionens "mandat". Vår erfarenhet är att alla stabs/stödfunktioner

har det mandat man förtjänar dvs i relation till den nytta man tillför kärnverksamheten. De flesta stabschefer anser dels att det är nödvändigt för mandatet att sitta i verksamhetens ledningsgrupp, dels att funktionsansvar (processansvar) inte räcker utan staben måste ha någon form av direktivrätt (strategiskt ansvar). Vår egen erfarenhet är mer tveksamt till detta påstående: under 90-talet var det modernt med stora ledningsgrupper, vilket gjorde dom just stora och otympliga och att fokus lades mer på stabs- än på verksamhetsfrågor. Dessutom är det så att stora grupper generellt nästan alltid genererar att en "inre cirkel" bildas där dom verkliga besluten fattas.

### 6.3. HANTERING AV ANSVAR

Problemet när man lämnar tydliga ansvarsfördelningar i exempelvis en hierarkisk linje/stabs organisationen och går in på olika typer av process eller funktionsansvar eller kombinationer av organisationsformer (matriser) blir att ansvaret kan "falla mellan stolar". Detta är såklart särskilt akut inom vård & omsorg. Forskaren vid Handelshögskolan i Stockholm Mats Tystrup har myntat begreppet "organisatoriska mellanrum" för att beskriva problemet. Med det menar han att så fort vi börjar dra gränser och definiera vem som ansvarar för vad så uppstår också definitionsmässigt "glapp" mellan ansvarsområden. Han (liksom också Lennart Wittberg i boken Förnya offentlig sektor : igen! ) menar att i ett kunskapssamhälle med komplexa produkter och tjänster krävs organisation och ledarskap som mer liknar den gamla hantverksekonomin med små enheter där ledarna arbetar nära medarbetarna i vad vi med moderna begrepp skulle kunna kalla en nätverks- eller relationsbaserad organisation där drivkraften (och därmed värdeskapandet) ligger i en ömsesidig intressegemenskap med fokus på verksamheternas syfte (även begreppet kluster används). De tycks mena att själva den professionella relationen ska säkerställa att inte glapp uppstår i ansvarskedjan. Det teambaserade arbets sättet (se kap 7) kan ses som ett svar på detta behov.

Ett annat vanligt påstående (som vi själva gärna skriver under på) är: "delat ansvar är inget ansvar". Med detta menas att det alltid måste vara någons ansvar att glapp i ansvarskedjan inte uppstår, och att detta ansvar inte kan vara kollektivt. Ett annat liknade påstående som vi själva gärna använt är: "ansvar kan inte delegeras" med vilket menas att VD/GD (eller statsministern) alltid fortsätter att vara ansvarig oberoende om denna har delegerat själva utförandet av arbetsuppgiften.



## 7. Arbetsätt för stabs- och stödfunktioner

I debatten skiljer man inte alltid på verksamhetens organisation och arbetsätt. Som har framgått ovan (kap 3.3) menar vi med organisation "fördelning av ansvar". Arbetsättet blir då hur man uppnår verksamhetens syfte inom ramen för denna ansvarsfördelning. Traditionellt har verktygen varit direktiv, rutinbeskrivningar, avtal om servicenivåer (SLA) etc., men som vi har sett i det ovanstående går utvecklingen allt mer emot att vi medverkar med vår specifika kompetens i ett nätverksbaserat arbetsätt. Därmed har också kravet på individen att kunna "sälja in" sin förmåga att bidra till verksamhetens syfte och mål ökat.

Under 90-talet utvecklades processtänkandet som ett verktyg att säkerställa kvalitet och enhetlighet. Flera av våra respondenter bekräftar att processen (rutinerna) fortfarande är arbetsverktyget för att uppnå verksamhetens syfte och mål inom ramen för ansvarsfördelningen. Ett bostadsföretag betonar dock vikten av att processen bara är medlet och att målet måste vara att skapa samarbete/förtroende/tillit i varje del av denna. Även servicebolaget betonar vikten av processen som verktyg även i själva förändringsarbetet.

I takt med strukturuomvandlingen så har det teambaserade arbetsätten ökat kraftigt under de senaste 10–20 åren. Det beror naturligtvis på att arbetsuppgifterna ändrats, att medarbetarna är mer kvalificerade men också att det helt enkelt är roligare och mer stimulerande, samt de dåliga erfarenheterna av att "bryta ut" en problematik och arbeta med den projektbaserat (teamet ansvar ju för helheten). I praktiken är det dock svårt att veta vad som skiljer en grupp, en avdelning eller ett projekt från ett team och därmed skillnaden mellan hierarkiskt och teambaserat arbetsätt. Vi kan konstatera också från våra intervjuer att teambaserat arbetsätt fortfarande är ovanligt i hela organisationer, men att det ofta förekommer de kunskapsintensiva (utvecklingsintensiva) delarna i verksamheten medan det "släpar efter" i de operativa delarna. Undantag är naturligtvis den typen av verksamheter där utveckling är själva kärnaffären (forskningsinstitut, konsultföretag etc.).

En av våra respondenter (bostadsföretaget) konstaterade att en fördel av införande av aktivitetsbaserat kontor var just att nya interna nätverk uppstod – vilket underlättat införande av teambaserat arbetssätt.

På senare år har ordet "agilt" förekommit frekvent när det gäller organisation och arbetssätt. Det är inget nytt utan utvecklades för över 20 år sedan som ett verktyg för mer effektiv projektledning. Eftersom det var framgångsrikt i detta avseende så har det generaliserats (jmf utveckling för "lean") och man talar nu om agilt arbetssätt och tom agil organisation. Vad menas då med det?

Ett konsultföretag som arbetar mycket med dessa frågor menar att det inte är frågan om "svart eller vitt" utan snarare att vi inom ramen för den traditionella (hierarkiska?) organisationen har ett förhållningssätt och synsätt (kultur?) där vi arbetar mer flexibelt, tillits- och relationsbaserat och nätverksbaserat utifrån slutkundens behov. Det innebär också att vi kan anpassa beslutsvägarna utifrån förändringar i kundbehoven. Med hjälp av rullande uppföljning så får vi också snabbare information om förändringar i verksamheten – och kan anpassa oss efter dessa. En vän av ordning skulle (med visst fog) kunna invända att vi bara har satt ett fint ord på något som vi alltid har gjort.

För att få det tvärfunktionella arbetssättet att fungera är det många av våra respondenter från näringslivet som pekar på möjligheten att "sälja in" det via de operativa ledningsgrupperna. Att bygga egna informella nätverk eller medverka i rekrytering av nya linjechefer är andra möjligheter att påverka, som framhålls. Ett annat är de stabs områden som har en egen ledningsgrupp (exempelvis inköpsråd eller referensgrupper). Genom att bemanna denna med "rätt" personer som tar med sig sina mandat in i gruppens arbete så kan man försäkra sig om att det tvärfunktionella arbetssättet ska fungera. Exempelvis ett oljebolag och en storstadskommun som vi har intervjuat (och arbetat med) har använt sig av denna metodik.

En annan intressant aspekt kommer från servicebolaget som menar att man ska undvika att projekt lägga, och istället i mesta möjliga mån integrera förändringsarbete i det löpande dagliga arbetet (se vidare kap 11).

I arbetssätt ingår väl också var arbetet ska äga rum? Efter pandemin har vi ju sett en trend mot ökning av distansarbete men i våra intervjuer anar vi att man börjat inse problemen med detta och förordar en viss återgång till att arbetet sker på arbetsplatsen. Slutsatsen blir kanske (som vanligt) att det beror på typ av verksamhet.



## 8. Styrning & ledning

I takt med övergången från industri- till kunskapssamhälle så ändras alltså organisationsstrukturen men också kravet på styrning.

Viktigt att tänka på är att decentralisering kräver mer, inte mindre, av uppföljning och styrning. Erfarenheter från 80 talet har också visat på att decentralisering i kombination med mindre styrning är en väldigt farlig väg att gå.

I en allt mer kunskapsbaserad värld blir relationer mellan människor en allt viktigare del i förmågan att uppnå målen. Därför kommer traditionella (hårda) mål och styrtalet ta en allt mindre del i styrningen till förmån för s.k. mjuka mål. Hur denna situation ska hanteras råder det olika uppfattningar om bland våra respondenter. Många (traditionella ekonomichefer) menar att ett problem är att mål utan hårda styrtalet inte uppmärksammas av styrelser m.fl. medan andra menar att mätandet bara är ett skelett som måste kompletteras med sådant som inte går och mäta. Bostadsföretaget bekräftar den förstnämnda uppfattningen genom att hävda att man måste kunna sätta pengar på målen. Alla är dock överens om att styrningen måste utvecklas från övergripande verksamhetsnivå och sen brytas ner på den enskilda avdelningen, enheten etc. Man bör därför i görligaste mån undvika endast generella organisationsövergripande mål.

Såväl forskningsinstitutet Rise (inom ramen för Govis projektet) och Statskontoret har pekat på behovet av utvecklad sk "governance" för att nå viktiga men komplexa mål. Problemet att man i debatten inte verkar helt överens om vad man menar med ordet "governance". Såväl begreppen "ledarskap" som uppföljning & styrning verkar rymmas inom begreppet. Man närmar sig därmed definitionen av begreppet "management"

Under senare år har det talats om att styrningen ska bli mer syftesdriven eller tillitsbaserad (se kap 4). Enligt våra respondenter är man överens om att även en syftesdriven organisation måste ha uppföljning och styrning i form av KPI:er för kundnöjdhet, avvikelserapportering, leveranssäkerhet mm samt att budgeten inte ska försvinna men kanske ersättas av andra planeringsverktyg, och att den måste

kombineras med en aktivare omvärldsbevakning kompletterad med en konsekvensanalys.

Fler av våra respondenter betonar vikten av att arbeta med få KPI:er som alltid kan kopplas till kvantifierbara mått, något som enligt vår erfarenhet alla säger men få lever upp till. Något som många också framhåller är att KPI:er för staber och stödfunktioner bör vara kopplade till "riktiga" verksamhetsmål, för att överhuvudtaget bli tagna på allvar. Viktigt är också att utse en (bara en) ansvarig för varje mål. Intressant är att flera (framförallt VD:ar) påpekar att styrning som sådan är alltför reaktiv och uttalar ett önskemål om mer proaktiv styrning.

Många respondenter pekar på styrningen (i form av ledningssystemens) effekt på en organisation att dra åt samma håll liksom vikten av att styrningen inte bara innehåller KPI:er utan också ställer krav på aktiviteter.

I "governance" ingår också ledningsgruppens arbete. Som vi har sett ovan (kap 6.2) har stabernas medverkan här diskuterats i decennier. Från stabshåll framhålls ofta att det ger legitimitet till det aktuella området, och därmed ökar möjligheten att få tvärfunktionellt arbetssätt att fungera.

I politiskt styrda organisationer blir styrningen med nödvändighet mer komplex eftersom den ska säkerställa (minst) två dimensioner nämligen att skattemedlen används effektivt samt att politiskt uppsatta mål verkligen uppnås. Det gäller då att säkerställa att samma styrning gäller både uppåt och neråt och därmed undvika s.k. "dubbel bokföring". Detta ställer dock krav på ledarskapet och att tjänstemännen verkligen bjuder in politiken i målformuleringen och naturligtvis vice versa. En av våra respondenter kallar detta "dialogbaserad styrning" (i motsats till tillitsbaserad). Han pekar också på faran att själva mätandet i sig blir kapacitets-skapande.

Framförallt inom offentlig sektor finns det en diskussion om vad det är styrningen skall fokusera på. Det kan tyckas självklart att det ska vara resultatet – men inom den politikiska debatten används ofta resursinsats istället som styrparameter, exempelvis en procentmålet för bistånd och två procentmålet för försvaret. Våra respondenter är dock eniga om att detta är olämpligt för att uppnå effektivitet, och att styrningen ska fokusera på vad som verkligen åstadkoms dvs bestående resultat.

Några administrativt ansvariga (CFO; Administrativ chef mm) inom offentlig sektor menar att s.k. buzz - words som tillitsbaserad styrning, självstyrning, självorganisation mm använts bara i "fluffiga" (=politiskt korrekta) styrdokument för att sakägaren (politikern, styrelseledamoten) ska bli glada, men att de inte tillämpas i det praktiska arbetet.





## 9. Ledarskap och ansvarstagande

### 9.1. TILLVERKANDE VERKSAMHET VS TJÄNSTEVERKSAMHET

Stabsrollen vid tvärfunktionellt arbetssätt skiljer sig mellan tillverkande verksamhet och tjänsteverksamhet. Exempelvis inom inköp är rollen vid tillverkande verksamhet starkt integrerad med löpande produktion: rätt sak, på rätt plats, vid rätt tillfälle, till rätt pris och rätt kvalitet (s.k. supply chain) vilket ju är en förutsättning för överlevnad. Vid tjänsteverksamhet däremot är kundupplevelsen ofta är det centrala och man kan istället tala om "demand chain". Vi har därför sett en skillnad i sätt att organisera och driva verksamhet från att uppnå produktionseffektivitet till att istället få nöjda (och betalningsbenägna) kunder. Det här är en förändring som pågår och det räcker med att gå in i en affär (ICA vs Konsum) eller ett bankkontor (om det är öppet?) för att uppleva skillnaden. Denna förändring ställer också krav på en mindre hierarkisk organisationsform (platta organisationer) där medarbetarna stimuleras till att ta eget ansvar och besluten därigenom fattas närmare kunden.

I övergången mellan industri- till kunskapssamhälle blir denna skillnad väldigt tydlig. Traditionellt har vi haft fokus på produktionseffektivitet (se kap 6.1) men successivt blir kundrelationen (och kundnöjdhet) en allt viktigare faktor. Detta stimulerar en organisationsform med små enheter (företag) som istället arbetar i nätverk (se kap 6.3).

### 9.2. LEDARSKAP, MEDARBETARSKAP & ANSVARSTAGANDE

För att få tvärorganisatoriskt arbetssätt att fungera krävs oftast ett förändrat ledarskap mot s.k. medarbetarskap, dvs att ledaren har en förmåga att delegera en del av sitt ansvar till medarbetaren. Detta i sin tur förutsätter att det finns medarbetare som kan och vill ta detta ansvar, och att det finns ett förtroende (tillit) mellan chef och medarbetare.

Vi kan konstatera att ju mer hierarkisk en verksamhets kultur och tradition är, ju svårare är det att få medarbetarna att ta ansvar i ett tvärorganisatoriskt arbets-

sätt. Denna kulturfråga har visat sig vara svårare att överbrygga i offentlig än i privat sektor.

Flera respondenter pekar på att ledarskapets roll är att skapa förutsättningarna för medarbetarskap dels genom att lägga fast vision och syfte som kommuniceras och bör vara oförändrat över medellång tid, och dels genom att få medarbetarna att utvecklas från operativt ansvariga till ett strategiskt engagemang. Det blir allt tydligare att som "vision och syfte" räcker inte "lönsamhet nästa kvartal" (sk kvar-talsekonomi) utan måste i ökad grad omfatta verksamhetens roll i samhället.

Många pekar också på att ledarskapet syftat till att skapa trygga medarbetare till vilka man med förtroende (tillit?) kan delegera arbetsuppgifter och lita på att de blir rätt utförda.

Samtidigt ingår det också i ledarskapet att "ta ansvar". Delegeringen måste därför bedrivas med en "lagom" stor förankring så att det inte upplevs att man förankrar bort sitt ansvar (se 12.7).

I ett stort förändringsarbete som vi medverkade i för några år sedan uppstod fråga om skillnad mellan att ha ansvar och att ta ansvar. Vi menade då (och menar nog fortfarande) att ansvar är något man fått delegerat till sig (kanske i dialog) medan att ta ansvar kräver ett initiativ från medarbetaren. I moderna organisationer går dom dock nog alltmer ihop.

### **9.3. SITUATIONS ANPASSAT LEDARSKAP/STYRNING ETC.**

Standardiserade generella modeller (exempelvis kategoristyrning) är bra för inspiration men arbetssättet måste alltid anpassas till typ av verksamhet. Exempelvis en storstadskommun har dragit den slutsatsen när det gäller val av styrmodell för sin serviceförvaltning, likaså en myndighet i sin tillämpning av just kategoristyrning. Därför är det viktigaste att den aktuella stabs/stöd funktionen drivs på ett sådant sätt att den överensstämmer med verksamhetens övergripande vision och mål. Den amerikanska managementkonsulten Gary Hamel beskriver det som att för att en organisation ska vara innovativ och utvecklande så måste dess medarbetare förstå och respektera sin roll i helheten.

Det gör att försöken att få hela svenska offentliga sektorn att tillämpa samma koncept eller modell vare sig det heter tillitsbaserad styrning, kategoristyrning eller något annat, kommer fortsätta att vara dömt att misslyckas.



## 10. Kompetensförsörjning – kompetensväxling & kompetensutveckling

För att möjliggöra förändring och/eller transformation som blir bestående när det gäller införande av tvärorganisatoriskt arbetssätt är utveckling av medarbetarna från specialister (inköpare, redovisare, HR businesspartners etc.) till mer av generalister, kombinerat med projektledarkompetens (s.k. T-profil). Detta måste ske i en kombination av kompetensutveckling av befintlig personal och kompetensväxling.

Ofta börjar man med en kompetenskartläggning för det nya arbetssättet där man konstaterar vilka kompetenser man behöver, vilka man har, vika man kan kompetensutveckla och vilka man måste nyrekrytera.

Dessutom krävs att kulturen i organisationen förändras och utvecklas från en hierarkisk kultur där man gör det man blir tillsagd till en kultur där medarbetarna själva tar ansvar för helheten. Även i detta avseende kan kompetensutveckling och kompetensväxling behövas.

I denna process spelar naturligtvis HR en viktig roll eftersom man där oftast har det tvärfunktionella ansvaret för verksamhetens kompetensnivå och kompetensförsörjning, vilket vi beskrivit i kap 5.4.

En av våra respondenter menar att i ett kunskapssamhälle blir det allt viktigare att fokusera på att rekrytera rätt individer (människor) och inte enskilda resurser eller kompetenser. Ett sådant synsätt torde påverka standards som rutiner och processer för rekrytering inom många organisationer. Samma respondent menar också att i ett kunskapssamhälle måste kompetensförsörjningen lyftas från HR till en strategisk fråga för styrelsen.



## 11. Genomförande – Att gå från ord till handling – Transformation

Vi talar ofta om att "gå från ord till handling" – men tyvärr räcker inte det. Världen är full av projekt med handlingsplaner eller åtgärdslistor som aldrig blivit genomförda. Denna ansats är särskild vanlig inom politiskt styrda organisationer och vi talar då om symbolpolitik. Vi måste alltså höja ambitionsnivån till: "att gå från ord till bestående resultat". Alla våra respondenter vittnar om att **detta är svårt**.

I alla tvärorganisatoriska projekt som vi har studerat, eller medverkat i, visar det sig att problemen inte ligger i analysen, organisationsschemat, eller projektplanen, utan hur man handgripligen ska få (stimulera?) medarbetarna till att ändra arbetsätt, dvs det som brukar kallas förändringsarbete eller "transformation".

Vi vet från erfarenheterna under 80–90 talet att stora omorganisationer (=slänga upp hela organisationen i luften samtidigt) är bland det farligaste man kan göra för verksamhetens effektivitet. Dels så stannar hela verksamheten upp under tiden, dels så tenderar människor att fortsätta arbeta på samma sätt även när rutorna i organisationsschemat har ritats om. I detta ligger också att den då vanliga metoden att låta alla medarbetare söka sina egna tjänster (arbeten) inte stämmer överens med det ovan beskrivna behovet (kap 6.1) av trygga medarbetare för att uppnå varaktig förändring.

Det tidigare skolan som var förhärskande framförallt bland företagsledare och konsulter att förändring skulle genomföras så snabbt som möjligt, för att göra så lite ont som möjligt, gäller inte längre. Det råder en samsyn bland våra respondenter att förändring ska ske försiktigt i små steg och interaktivt (agilt) för att skapa ett lärande. Vi vet också från erfarenheten att snabba förändringar har en tendens att inte bli bestående. Enligt våra respondenter är ledningens roll att säkerställa stöd och stimulera utvecklingen av verksamhetens förändringsförmåga, dvs att skapa just förändringsbenägna organisationer.

En variant på detta är ha en ständig förändring i form av en permanent löpande omorganisation – alternativt en kompletterande virtuell organisation. Exempelvis servicebolaget förespråkar detta synsätt i kombination med att undvika att arbeta i projekt och istället utveckla ett internt arbetssätt där man löpande arbetar med förändring och de krav på interna samarbeten som det ställer (se kap 7).

En annan av våra respondenter betonar också faran i att riva ner befintliga strukturer innan man byggt upp något nytt. Det är alltså bättre att utveckla det nya arbetssättet inom ramen befintliga strukturer (organisation) alternativt att med en agil ansats succesivt pröva sig fram i liten skala till en ny struktur (exempelvis leasson learning inom skolan). En variant på detta tema (som många respondenter framhåller) är att förändringsarbetet tas upp redan i förstudien och att alla medarbetare medverkar aktivt i nulägesbeskrivning, problembeskrivning och analys samt att största möjliga öppenhet och transparens präglar förändringsarbetet.

En problematik som många pekar på är den motsättning som finns i **alla verksamheter** mellan:

- *Ledning & Styrning vs verksamhet (strategiskt vs operationellt)*
- *HK vs övrig verksamhet*
- *Stockholm vs övriga landet*

Detta faktum är försvårande men kan också, rätt använt, fungera som en förändringsmotor och skapa förändringsförmåga.

En annan problematik i detta avseende som finns inom offentlig sektor och andra politiskt styrda organisationer är kortsiktigheten hos beslutsfattarna (=politikerna). Traditionellt har man inte tänkt längre än till nästa val men i och med ett ändrat politiskt landskap har detta ändrats till nästa opinionsundersökning.

Många av våra respondenter vittnar om att det ofta krävs en kris för att få en organisation att gå ifrån ord till handling. Andra hävdar dock att kris som förändringsmotor är övervärderad och att verksamheten tenderar att "gå tillbaka" när krisen väl är över. Man påpekar också (lite syrligt) att ledningens uppgift snarare är att undvika kriser än att använda kris som förändringsmotor. En variant på kris var ju pandemin, och flera av våra respondenter pekar på att erfarenheterna därifrån har underlättat förändringsarbete generellt. Oberoende av kris eller inte så är de flesta överens om att "timing" för förändringsarbete är viktigt.

Det råder en ganska stor samsyn kring att det krävs strukturer och/eller byråkratier (dvs hierarkier?) för att en verksamhet ska fungera och förändringen vara möjlig, men i den pågående strukturuomvandlingen måste dessa också kompletteras med att syfte, mål och värdegrund läggs fast och kommuniceras, vilket dock inte får bli ett självändamål. Dessutom måste man bejaka det faktum att detta behov varierar beroende på typ av verksamhet (=situations anpassat).

Ett sätt att driva förändring, vilket vi ofta är väldigt dåliga på, är att lära av andra. Världen är tyvärr full av projekt där vi "uppfinner hjulet" flera gånger. Vi hoppas att denna skrift ska kunna fylla en funktion i detta avseende.

Viktigt (och ofta underskattat) i all förändring är kommunikation och dialog. Ett sätt som några respondenter pekar på är att skapa fora (eller nätverk) för diskussion av enskilda sakfrågor inom organisationen.

Som vi har sett ovan krävs kompetensväxling i förändringsarbetet. Flera av våra respondenter pekar på vikten av att definiera vilka kompetenser som behövs för att uppnå syftet och därefter bilda tvärfunktionella tillfälliga team/projekt/fokusgrupper av dessa kompetenser. Några av dem hävdar också att förändring uppnås lättast genom "teamet" (gruppen) istället för genom individen. Här finns dock en motsatt uppfattning. Förutom kompetensen behöver vi också fokusera på utveckling av verksamhetskulturen.

Efter att ha studerat ett stort antal organisationer kan vi konstatera att väldigt få lyckas införa ett tvärganisatoriskt arbetssätt. Varför? En av anledningarna är att man tror att bara man har "ledningens stöd" så kommer allting att hända. Det finns oändliga mängder exempel på att hur mycket "ledningens stöd" man än har så sker ingen förändring. Det visar sig nämligen att även den aktuella avdelningen/funktionen/teamet själv måste utvecklas inom de områden vi har gått igenom ovan nämligen: kompetens, kommunikation, styrning, ledarskap m.fl.

Precis som för andra organisationsfrågor så finns det ingen standardlösning eller "Quick fix" för implementering av tvärganisatoriskt arbetssätt, utan organisation eller funktionen måste ha en lösning som passar just den organisationens eller funktionens förutsättningar, verksamhet, historia och kultur. Det går alltså inte att göra (som organisationen Svenskt Näringsliv och tankesmedjan Kommissionen för skattenytta ibland gör) att påstå att om bara alla gör som företaget XYZ gör så kommer vi att spara ABC mkr, utan vi måste bejaka det faktum att alla verksamheter har olika förutsättningar.

En av våra respondenter (ett industriföretag) utvecklar och paketerar hållbarhetsstabens verksamhet genom nya erbjudanden i form av "cirkulära affärer" och implementerar dessa genom att skapa en intern "kundefterfrågan" med hjälp av korta workshops i affärsområdenas ledningsgrupper. En annan (telekomföretag) tillämpar en liknande metodik. Båda tillämpar "de små stegens förändring" och betonar vikten av att alltid visa på effekten på lönsamheten. Detta bekräftar av konsulten Jonathan O'Brien som också konstaterar att själva genomförandet kräver en kombination av riskhantering, påverkansanalys och skapande av affärsmöjligheter.

För att kunna skapa ett "förändringsklimat" gäller det att snabbt kunna visa på förändring varför det är viktigt att börja med sk "lågt hängande frukter", men också att förklara delarnas roll i helheten med hjälp av internkommunikationen. Tänk dock på att dessa "frukter" med tiden tar slut, men förändringstrycket måste ändå upprätthållas. Ett annat sätt är att fokusera – vilket definitionsmässigt innebär att man måste välja bort. Detta har dock visat sig svårt inom politiskt styrda organisationer.

I vår tid av kunskapssamhälle är också relationer, förtroende och att skapa respekt för individers kunskap viktiga hjälpmedel i förändringsarbetet.



## 12. Erfarenheter från andra

Vad har då de som gjort den här resan för erfarenheter? Vad kan vi lära oss och hur kan vi undvika att behöva "uppfinna hjulet två (eller flera) gånger"? Och framförallt, hur säkerställer vi att vårt förändringsarbete och vår förändringsresa verkligen blir bestående?

### 12.1. ALLMÄNT

Ingrid Nilsson f.n. inköpschef på Skattemyndigheten men med tidigare erfarenhet från Telge, FMV och som managementkonsult på Bohlin & Strömberg, använder begreppet: "att skapa självdrag".

Med det menar hon att det gäller att säkerställa att vissa förutsättningar är uppfyllda, innan förändringsarbetet kan påbörjas. Ingrid brukar exemplifiera det med nedanstående bild:

### Vad krävs för att få självdrag?



....och det tar tid, så tålamod och uthållighet är bra....



Till detta brukar författaren till dessa rader lägga en förutsättning till nämligen "attityd". Det finns ett oändligt antal stabschefer som sitter och väntar på "ledningens uppdrag" – och det kommer aldrig. Det gäller därför att "ta för sig" och istället föreslå ett uppdrag till ledningen.

Konsultföretaget EFFSOs betonar i en rapport, förutom ovanstående, också vikten av faktaunderlag och uthållighet. I ett annat inlägg på EFFSOs blogg konstaterar konsulten Erik Hansson att ju längre man kommer i införande av kategoristyrtd inköp (och därmed tvärfunktionellt arbetssätt) ju svårare blir det.

Ett annat konsultföretag House of Simplicity betonar vikten av att alltid utgå ifrån slutkundens perspektiv även i interna förändringar, att tänka stort (ta med omvärldsförändringar) och att framförallt inte vänta på att alla är överens (då kan man vänta för evigt).

Boston Consulting Group menar istället att allt förändringsarbete handlar om ledarskap, ändrad organisationskultur och att nå målen (vilket tyvärr är ovanligt).

En storstadskommun å andra sidan framhåller analysens betydelse för att kunna driva intern förändring (inom inköp), men också vikten av ett förändrat ledarskap samt att upprätthålla en kontinuerlig leverantörsdialog.

Som vi har konstaterat ovan är införande av tvärorganisatoriskt arbetssätt är ett traditionellt förändringsarbete. Att driva förändringsarbete är erkänt svårt men det finns mycket dokumenterad erfarenhet på området. Exempelvis Lean Forum har summerat sina erfarenheter och konstaterar att för att lyckas krävs:

- *Tid*
- *Förankring*
- *Uppföljning*

Den före detta statssekreteraren i regeringskansliet Erik Nilsson har också summerat sina erfarenheter av att uppnå verklig förändring i politiskt styrda organisationer i boken "Det var någonting med fjärilar" (se kap 13.1). Han menar där att nyckelfaktorn är fokusering och därmed prioritering (Observera: prioritering betyder inte bara att prioritera upp utan också att prioritera ner) samt uppföljning & styrning.

## 12.2. RESURSER

Som vi har konstaterat ovan så är den upplevda bristen på resurser och mandat den vanligaste orsaken man hänvisar till när förändring uteblir (eller inte blir bestående) Det visar sig dock, när man skrapar på ytan att detta oftast är ett svepskäl för att inte göra någonting.

Helena Brynolfsson f.d. inköpschef på Lantmännen och Post Nord konstaterade vid en intervju med oss 2008 att: "man har de resurser och det mandat man förtjänar". Precis som vi konstaterade med stabschefernas medverkan i ledningsgruppen ovan, så är det de bidrag man genererar till den gemensamma verksamheten som avgör om man får genomslag för förändringsarbetet och om detta blir bestående.



### 12.3. METODSTÖD

Både servicebolaget och den ena banken konstaterar faran i att allt för rigoröst följa modeller och verktyg såsom exempelvis kategoristyrning inom inköp. Exempelvis konstaterar f.d. vd:n för Adda inköpscentral Eva-Lotta Löwstedt-Lundell i decembernumret 2021 av podden "på tal om inköp" att kategoristyrning inte kan tillämpas som en generell modell utan måste skräddarsys för varje enskild organisations behov. En liknande slutsats har ju en storstadskommun gjort (se kap 9.2.1) med avseende på styrning av sin serviceverksamhet.

Exempelvis ett fordonsföretag har (enligt en presentation 2021) inom sin inköpsverksamhet fem målsatta syften (verksamhetsmodell) per inköpsområde (kategori):

- *Kvalité*
- *Leverans*
- *Hållbarhet*
- *Kostnad (inte pris)*
- *Teknik (innovation)*

All inköpsverksamhet skall alltid stämmas av mot dessa fem syften.

En annan modell för förändringsarbete är att arbeta med hypoteser. Egentligen är det en variant av gamla tiders nollbasbudgetering dvs beskriva om vi gör någonting (exempelvis minskar kostnaden med 10%) vad händer då?

Endast en av våra respondenter arbetar slaviskt med ett konsultföretags (McKinsey:s) transformationsmodell.

Det är alltså bra att ha ett metodstöd för sitt förändringsarbete men det gäller att alltid anpassa användningen av metodiken till den verksamhet som den är tänkt att stödja.

### 12.4. STYRNING - GOVERNANCE

Som vi har sett ovan är styrning (governance) en grundläggande förutsättning för att få till en förändring mot tvärorganisatoriskt arbetssätt. Exempelvis ett oljebolag implementerar kategoristyrning inom inköp genom att utarbeta gemensamma KPI:er (styrtal) i workshops som skapar win-win situationer för såväl staben som verksamheten. Dessa kompletteras sen med konkreta aktiviteter. Dessa KPI:er och aktiviteter måste sen brytas ner för varje enskilt team. Likaså bostadsföretaget betonar vikten av att hela styrningen hänger ihop (från ledning till medarbetare) för att bli trovärdig, och följer upp ledningens mål tom i medarbetarsamtalen. Även servicebolaget arbetar på ett liknande sätt och betonar vikten av att målen verkligen är nära medarbetarna, samt att effekthemtagningen måste brytas ner på team eller medarbetarnivå.

Även Erik Nilson (se ovan kap 12.1) betonar vikten av att koppla KPI:erna mot organisationers vision, och analysera vilka aktiviteter det kräver.

Den ena banken betonar skillnaden mellan producerande verksamhet och tjänsteverksamhet och konstaterar att för att få tvärorganisatoriskt arbetssätt att

fungera inom tjänsteverksamhet krävs att man arbetar mer med morot i form av gemensamma processer, kompetensutveckling/växling och ledarskap, än med piska.

Det är också viktigt att inse mätandets begränsning och acceptera att det finns icke mätbara mål (trots att definitionen på ett mål är just att det är mätbart). Här har bostadsföretaget en annan syn och menar att det gäller att sträva efter att "sätta pengar på" även icke kvantifierbara mål.

## 12.5. LEDARSKAP

Att skapa ansvarstagande är en fråga om ledarskap (leda, styra, följa upp), dvs att definiera ansvar och skapa trygghet och stimulans för medarbetarna.

När vi inför tvärorganisatoriskt arbetssätt innebär det att vi går från en kultur (hierarkisk) till en annan (tvärfunktionell eller processuell). Det ställer också krav på att utveckla nya roller (Många använder här s.k. spindeldiagram), mappa rollerna mot befintliga individers kompetenser (såväl hårda som mjuka) och definierar gapet. Därefter försöker man definiera skillnaden mellan individs förväntade bild och självbild.

Telekomföretaget betonar också vikten av att skapa ett lag (team) istället för en avdelning med enskilda individer. Detta överensstämmer med en stockholmskommuns erfarenheter, men kan tyckas gå emot andras betoning av individen (=medarbetaren).

De flesta (alla?) respondenter betonar vikten av att kunna definiera och kommunicera sin vision/målbild (som ska vara oförändrad på medellång sikt) samt bryta ner den till relevanta mål och aktiviteter. Det blir än viktigare i ett samhälle som går från industri- till kunskapsamhälle. Sedan följer sådana traditionella ledarskapskrav som: "leva som man lär", "våga bjuda på sig själv" och att alltid arbeta på lång sikt (vilket verkar ha blivit allt svårare). Bostadsföretaget (och servicebolaget) framhåller också vikten av att alla medarbetare är med och bidrar vid utvecklingen av visionen/målbilden (finns olika uppfattningar om, se kap 12.1)

S.k. självledarskap torde fungera i små, kunskapsintensiva organisationer (där det för övrigt alltid fungerat) men de flesta respondenter är överens om att större organisationer kräver strukturer, ansvarsfördelning, rutiner och processer dvs byråkrati.

## 12.6. KOMPETENSVÄXLING & LÅNGSIKTIG KOMPETENSFÖRSÖRJNING.

En av bankerna löser problemet med kompetensväxling & långsiktig kompetensförsörjning genom utarbetande av noggranna kravprofiler på den kvarvarande personalen medan den andra banken mer arbetar utifrån befintliga resurser (liksom bostadsföretaget och en stor myndighet). Andra hävdar att kompetensförsörjningen måste lyftas till en strategisk fråga, och integreras i ledningens långsiktiga arbete med verksamhetens överlevnad. Denna uppfattning får ju mer och mer stöd i takt med strukturomvandlingen.

Telekomföretaget konstaterar att i all förändring finns det tre grupper: dom som är för, dom som är emot och dom ambivalenta. Det är den senaste gruppen som måste coachas genom stöd med ledarskapsutbildning etc.

En av bankerna å sin sida driver förändringen (enligt McKinseys transformationsmodell) genom att lägga fast kompetensbehov och kompetenskrav i det nya arbetssättet och sedan får alla chansen att söka befintliga tjänster. Även denna bank ställer upp med stöd i form av coaching. Generellt anser banken att övergången från ett traditionellt hierarkiskt till ett processuellt arbetssätt kräver:

- *Projektledarkompetens på akademisk nivå*
- *Generalister*
- *Analytisk kompetens*

Bostadsföretaget å andra sida betonar vikten av kompetensväxling genom utveckling och **inte avveckling**. Förutsättningen för förändring är att alla medarbetare ska kunna vara kvar i organisationen (känner sig trygga). En stor myndighet betonar också att kostnaden (och ledtiden) för nyrekrytering är så hög att kompetensväxling inte är en framkomlig väg vid förändring. Alla påpekar också att det är ledningens ansvar att alla chefer ha en gemensam bild av vart man är på väg (visionen) och att den kommuniceras på ett gemensamt sätt. I det teambaserade arbetssättet säkerställs det genom att alla team har en kommunikationsansvarig.

Alla våra respondenter arbetar med såväl "morot som piska" men flera av dem pekar på just positiv återkoppling som en integrerad del i själva förändringsarbetet.

Industriföretaget betonar, som vi sett ovan i kap 11, vikten av att skapa affärsmöjligheter som ett sätt att driva förändring och få denna förändring bestående.

## 12.7. ATT FÅ FÖRÄNDRINGEN (TRANSFORMATIONEN) ATT BLI BESTÅENDE

I all förändring finns det en fara att efter projektperiodens slut återgår alla till det tidigare arbetssättet. För att undvika det måste det i förändringsarbetet ingå organisationskultur samt attityd och beteendeförändringar. Love Lönnroth på konsultföretaget Sonder menar i sin bok *Ut ur boxen* (se kap 13.1) att det agila arbetssättet är det bästa sättet att skapa en bestående förändring.

Som vi har konstaterat i kap 11 påverkas resultatet av förändringsarbetet av det sätt som vi driver det på. För att säkerställa att det blir bestående menar servicebolaget som vi sett ovan i kap 11 att förändring inte ska drivas i projektform utan i det löpande arbetet i linjen. I en kartläggning från Gartner Group 2022/23 framhålls dock faran i att arbeta med ständigt pågående förändringsarbete på grund av s.k. förändringströtthet. Studien visar att medarbetarna är trötta på ständigt pågående förändringsinitiativ såsom värdegrundsarbete eller effektiviseringsarbete. Istället kräver dom att ledningen tar sitt ansvar och tydligt visar sina prioriteringar och utifrån det anger hur medarbetarna ska använda sin tid.

Som vi har beskrivit tidigare strävar industriföretaget att få sin förändring från traditionellt industriföretag till hållbarhets dito att bli bestående genom

att arbeta genom verksamhetens ledningsgrupper. Telekomföretaget har ett liknande arbetssätt. Viktigt i det sammanhanget är att staben arbetar med ett "erbjudande" och inte ett "direktiv". Värdet av de små stegens förändring betonas också av samtliga i det här sammanhanget.

Det talas ofta om företags/verksamhets kultur i samband med förändringsarbete – och att denna "sitter i väggarna". En av våra respondenter hävdar att detta inte stämmer, och påpekar (lite syrligt) att även om man river väggarna (som i aktivitetsbaserat kontor) så finns ju kulturen ändå kvar. Istället sitter kulturen i människorna, och eftersom dessa kan påverkas så kan också kulturen förändras.



## 13. Källmaterial – inspiration till vidare läsning

### 13.1. BÖCKER

*Jonathan O`Brien Category Management in Purchasing, Perlego 2010*

*Erik Nilsson, Det var något med fjärilar, Atlas 2022*

*Anders Kron & Mikael Wallgren, Inköp i förändring, Liber 2010*

*Anders Kron & Mikael Wallgren, Shared service management, Ekerlid 2015*

*Love Lönnroth, Ut ur boxen, Sanoma utbildning ,2020*

*Lennart Wittberg, Förnya offentlig sektor: igen! Whip Media 2021*

*Katarina Berg, BOLD Strategiskt HR-arbete i en ny tid, Sanoma utbildning 2023*

*Kate Vitasek, Strategic sourcing in the new economy, Palgrave-Mcmillan 2016*

### 13.2. INTERVJUER

**För denna rapport har intervjuer genomförts med:**

*Anna Elgh, fd VD Svenska Retursystem*

*Lotta Löfgren, fd CFO Almi numera styrelseproffs*

*Erik Nilsson, tf kommundirektör Solna, fd statssekreterare (s) Utbildningsdepartementet*

*Anna Dyre, konsult*

*Christina Båge, VP, SSAB*

*Viweka Ljungh fd personal & kvalitetschef Bostadsaktiebolaget Mimer, utmärkelsen svensk kvalité 2020*

Mats Deleryd, Freyr Battery fd VD för SIQ

Eva-Lotta Löwstedt-Lundell fd VD Adda

Stefan Olowsson fd IT chef Försäkringskassan, årets CIO 20xx

Jonathan O'Brien, konsult Positive Purchasing

Ingrid Nilsson, inköpschef Skatteverket

**Material har hämtats från tidigare intervjuer i samband med konsultuppdrag, rapportskrivande mm. I dessa sammanhang har intervjuer genomförts med:**

Janne Andersson fd inköpschef på Preem

Sven-Anders Stegare fd inköpschef på SEB, doktorand på Handelshögskolan i Stockholm

Ann-Marie Löfgren fd CPO Telez

Daniel Strand, CPO Scania

Åsa Almqvist, fd inköpschef på Vasakronan

Henrik Liljeblad, CPO Swedbank

Eva-Lotta Löwstedt Lundell, VD Adda

Lotta Löfgren fd CFO Almi

Mikael Balkö & Hans Jonsson, Centigo

### 13.3. ARTIKLAR, PÖDDINSLAG MM

**Diverse material från Sonder såsom:**

[info.sonder.se/hubfs/Webbinarium Team of teams 2023-09-08.mp4](https://info.sonder.se/hubfs/Webbinarium%20Team%20of%20teams%202023-09-08.mp4)

<https://info.sonder.se/guiden-transformation-for-en-mer-agil-organisation>

<https://info.sonder.se/hubfs/Webbinarium%20Agil%20organisation%202022-12-02.mp4>

[https://soundcloud.com/sonderab/77-om-en-snabb-och-agil-statsforvaltning-med-anna-friden?si=97cdfc5c89504ece945dcd29c4fofcd&utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/sonderab/77-om-en-snabb-och-agil-statsforvaltning-med-anna-friden?si=97cdfc5c89504ece945dcd29c4fofcd&utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing)

<https://www.sonder.se/podden/79-teamorganisationen/>

<https://poddtoppen.se/podcast/108133329/sonderpodden-om-organisation-ledarskap/73-om-mary-parker-follett-sjalvledarskapets-pionjar-med-anna-rylander-eklund>

<https://www.sonder.se/bloggen/tank-natverk-istallet-for-pyramid/>

**Diverse material från Convendor, såsom:**

[https://usercontent.one/wp/convendor.se/wp-content/uploads/2020/06/Convendor\\_Ideskript\\_juni\\_2020.pdf?media=1669279183](https://usercontent.one/wp/convendor.se/wp-content/uploads/2020/06/Convendor_Ideskript_juni_2020.pdf?media=1669279183)

<https://convendor.se/2019/01/hr-i-forandring/>

**Diverse material från EFFSO, såsom:**

<https://tools.effso.se/2021/10/varfor-tar-det-tid-att-implementera-kategori-styrt-inkop/>

<https://tools.effso.se/artiklar/att-halla-kategoristyrning-vid-liv/>  
<https://tools.effso.se/2023/08/det-svara-andra-kategoriprojektet/>

#### **Diverse material från: Inköpsrådet:**

<https://inkopsradet.se/nacka-fokuserar-pa-den-goda-affaren/>  
<https://inkopsradet.se/ypperligt-lage-lyfta-strategiskt-inkop/>

#### **Övrigt material:**

<https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/inkopsfragorna-maste-upp-pa-hogsta-ledningens-agenda/>  
<https://houseofsimplicity.se/tvarfunktionellt-i-praktiken/>  
<https://kunskapsguiden.se/omraden-och-teman/barn-och-unga/samverkan-kring-barn-och-unga/forutsattningar-for-samverkan/forskaren-mats-tyrstrup-om-samordning-och-organisatoriska-mellanrum/>  
<https://hbr.org/2023/05/employees-are-losing-patience-with-change-initiatives>  
<https://www.silf.se/silf-insight/hur-undviker-man-organisatoriska-glapp-vid-kategoristyrning/>  
<https://chefstidningen.se/rekrytering/hr/debatten-larde-mig-att-det-finns-ett-missnoje-med-hr/>  
[https://soundcloud.com/user-995292086/47-vad-ar-smart-samarbete-egentligen?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/user-995292086/47-vad-ar-smart-samarbete-egentligen?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing)  
<https://www.soi.se/aktuellt/2021/digitala-konferensen/stockholm-kategori>  
<https://www.youtube.com/watch?v=SfUc2zpA4yQ>  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6962313008005951488/>  
[https://www.youtube.com/watch?v=Gd5GgEh2y\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=Gd5GgEh2y_0)  
[https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/effektiv-offentlig-sektor/battre-affarer-for-782-miljarder-seminarium-2\\_1173449.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/effektiv-offentlig-sektor/battre-affarer-for-782-miljarder-seminarium-2_1173449.html)  
<https://youtu.be/YZxqotu6Px8;>  
<https://futureofsourcing.com/harnessing-the-power-of-sourcing-business-models>  
<https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2022/regeringens-styrning-i-tvarsektoriella-fragor---en-studie-om-erfarenheter-och-utvecklingsmojligheter/>  
[https://api.screeng.com/preview/E17BACqHgoSb5H3uwA9OEpmXC5vE-ERAC4ZykK\\_tKtRsWlT19GdmR76laLekLD3](https://api.screeng.com/preview/E17BACqHgoSb5H3uwA9OEpmXC5vE-ERAC4ZykK_tKtRsWlT19GdmR76laLekLD3)  
Modellen presenterades på ett bra och pedagogiskt sätt på detta seminarium: [https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/effektiv-offentlig-sektor/battre-affarer-for-782-miljarder-seminarium-2\\_1173449.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/effektiv-offentlig-sektor/battre-affarer-for-782-miljarder-seminarium-2_1173449.html)  
<https://kvalitetsmagasinet.se/konsten-att-lyckas-med-implementering-av-nya-arbetssatt/>

<https://poddtoppen.se/podcast/1371493472/pa-tal-om-inkop>;<https://valfardsteknik.libsyn.com/-18-s-lyckas-kommuner-med-frsrjningsstrategin-inom-ldreomsorgen>

<https://mgmt.imit.se/artiklar/horisontell-samordning-over-granser/>

<https://open.spotify.com/episode/7FchkUc1HqD5Y17fRlIP7v?si=53adf7f1da5649ed&nd=1>

(<https://www.bcg.com/publications/2023/transformation-challenges-in-uncertain-times?linkId=203538146>)

<https://www.motivation.se/innehall/ar-det-21sta-arhundradet-moget-for-ett-paradigmskifte-for-nya-organisationsstrukturer/>

<https://poddtoppen.se/podcast/1371493472/pa-tal-om-inkop>





Torsby Fågelväg 2, 139 51 Värmdö

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