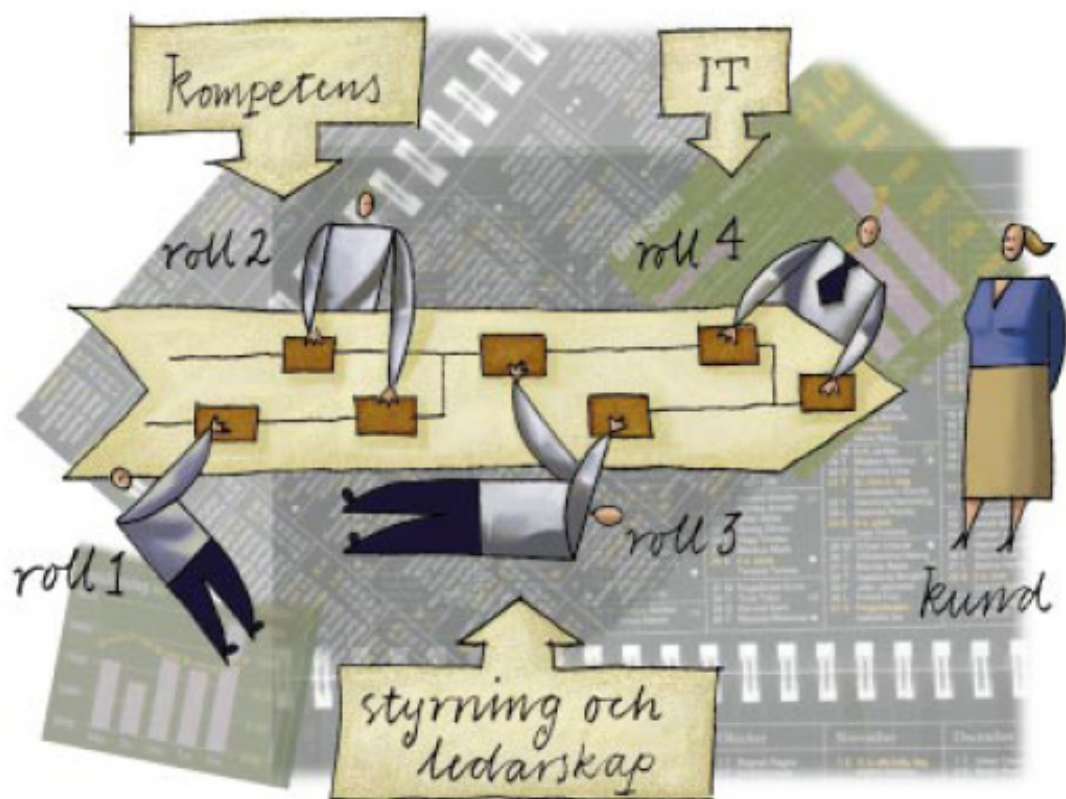


# Förändrings ledaren

*-som får något  
att hända!*



Anders Jonsson



# Förändrings- ledaren

*-som får något  
att hända!*

Anders Jonsson



**Anders Jonsson** har under ett drygt decennium ägnat sig åt förändringsarbete som konsult inom industri och privat- och offentlig tjänsteproduktion. Sedan 1993 har han, som ansvarig för Frontecs managementkonsulting, varit med byggt upp denna till en betydande del av Frontecs utbud, helt integrerad med övrigt utbud på IT-sidan. Idag är Anders Business Development Manager inom

Frontec, men driver parallellt som konsult olika förändringsprojekt hos Frontecs kunder.

Anders är i grunden teknisk fysiker från Chalmers och är vid sidan av Frontec engagerad i bl a Rotary, JC och Chalmerska Ingenjörsföreningen. Anders tillhör den kategori nytänkande förändringsledare som snabbt håller på att få fäste i framväxande och rörliga branscher såsom IT och media.

Numera heter företaget Acando och Anders Jonsson når du lättast via e-post: [anders.jonsson@acando.com](mailto:anders.jonsson@acando.com)

Ytterligare exemplar av boken kan beställas genom Acandoss hemsida: [www.acando.com](http://www.acando.com)

Utformning - Sunnarborg Form AB, Göteborg

Illustrationer - Krister Flodin, Job reklam, Luleå

Tryckproduktion - Mixi-Print AB, Olofström

# Innehållsförteckning

<b>Förord och syfte</b>	Sidan 5
<b>1 Sammanfattning</b>	8
<b>2 Vad händer? - Framtid och trender</b>	9
Är framtidsfunderingar meningsfulla?	10
Vad händer i samhället?	12
Vad händer i organisationer och företag?	17
Vad händer med individen?	25
Vad händer med informationstekniken (IT)?	28
Leva med paradoxer	35
<b>3 Den förändringsbenägna organisationen</b>	37
Struktur för förändring	38
Kultur för förändring	43
Utgångspunkter för förändring	48
Utgångspunkternas utgångspunkt	50
<b>4 10 måsten för förändringsarbete</b>	54
Måste # 1: Fokus	57
Måste # 2: Framtidsbilder	59
Måste # 3: Tydlighet	62
Måste # 4: Målstyrning	67
Måste # 5: Processtänkande	71
Måste # 6: Roller och ansvar	74
Måste # 7: Snabbhet	78
Måste # 8: Rätt personer	84
Måste # 9: Skarvlöshet	86
Måste # 10: Tillgänglighet	88

<b>5</b>	<b>Ett projekt i min smak</b>	Sidan 90
	Bakgrund	91
	Utgångspunkt	91
	Start	92
	Vision	93
	Design	98
	Implementation	101
	Uppföljning	103
<b>6</b>	<b>Ledarskap i förändring</b>	104
	Det viktiga ledarskapet	104
	Den viktiga förändringsledaren	108
<b>7</b>	<b>Tänkvärda reflexioner</b>	117
	Det interna gerillaförbandet	117
	Skyll dig själv	118
	Vi tycker vad som är tryggast	119
	Kunskap - möjlighet och hinder	120
	Beröm mera	122
	Utbildning = terapi?	123
	Det enkla är det geniala	123
	Humor i ledarskapet	124
	Presentera mera	125
	Hitta något att njuta av	126
	Ödmjukhet	128
	Engagemang	128
<b>8</b>	<b>Epilog</b>	129
	<b>Referenser</b>	130
	<b>Bilaga 1 - Aktiviteter enligt Value Added Control</b>	133
	<b>Bilaga 2 - Checklista för att ifrågasätta processer</b>	139

# Förord och syfte

Denna bok är inte skriven av en enskild person. Bakom boken står alla de duktiga och engagerade konsulter som idag finns inom Frontec och som direkt eller indirekt bidragit med sina tankar och erfarenheter. Skulle jag tacka alla jag borde tacka, fick jag inget annat skrivet. Dock vill jag nämna Bengt Ågren. En av de allra duktigaste konsulter jag stött på och en person som guidat mig och delat av Frontec under många år. Vidare de ytterst kreativa herrarna Sten Bergquist och Harald Eide som ständigt bidrar med nya innovativa arbetsätt och betraktelser.

Denna bok riktas till dig och mig som idag arbetar med eller tänker mycket på förändringar. Den riktas till dig som förändringsledare - oavsett om du själv operativt driver förändringsarbetet som projektledare eller om du stöder förändringsarbetet från en ledande position. Inget utrymme ägnas åt att gå igenom grundläggande delar såsom marknadsanalys, organisationsteori, processtänkande och informationsteknik. Du som tar del av innehållet förutsätts ha kunskap inom dessa områden. Boken rör sig fritt mellan nivåerna och poängterar de saker jag upplever som speciellt viktiga. Utifrån en inledning som berör vår framtid och omgivning dyker boken ned i konkreta rekommendationer hur du bör agera för att få saker och ting att hända. Nedan ges en översikt över de olika kapitlen. Det hjälper dig sovra i materialet om du har ont om tid eller endast är intresserad av vissa delar.

## Kapitel 2

Ger en övergripande bild över vad som händer inom olika områden. Kapitlets innehåll motiverar och lägger grunden till anslaget i övriga kapitel. Du tar del av kapitlet om du önskar denna ”grundplatta” eller om du finner framtidstankar stimulerade. I annat fall kan kapitlet hoppas över.

### **Kapitel 3**

Pekar på några viktiga egenskaper hos den förändringsbenägna organisationen. Här ges de infrastrukturella förutsättningarna för att en organisation ska vara flexibel och alert.

### **Kapitel 4**

Visar på ett antal viktiga faktorer för att lyckas med förändringsarbete, vare sig det är radikalt eller inte. Detta kapitel är bokens kärna. Du som har ont om tid och endast är intresserad av konkreta råd för ett förändringsprojekt kan nöja dig med detta kapitel.

### **Kapitel 5**

Ger ett exempel på hur ett idealt förändringsprojekt skulle kunna se ut. Kapitlet kan ses som en praktisk sammanfattning av kapitel 3 och 4.

### **Kapitel 6**

Ger goda råd för hur jag bör bete mig som ledare för förändringar, utan att ha några ambitioner att vara heltäckande. Ger en inblick i det ”nya” ledarskapet som egentligen inte alls är nytt.

### **Kapitel 7**

Tar upp några viktiga reflexioner som i all sin enkelhet kan avgöra om du lyckas eller inte.

### **Bilagan**

Ger några utdrag ur Frontecs utvecklingsmodell Value Added Control - en ledstång, eller snarare en verktygslåda, för att genomföra arbetet. Dessutom återfinns en checklista med frågor för att ifrågasätta processer.

Det är i stora drag vad denna bok handlar om. En inspiration för dig och mig som ska leda förändringar. En bok för dig och mig som jobbar med förändringar med hjälp av nya arbetssätt och informationsteknik (om nu dessa saker går att hålla isär - vilket de inte gör!).

En bok som innehåller många personliga tankar och som bygger på reflexioner och iakttagelser snarare än vetenskapliga studier.

Är då detta en Frontec-bok eller en Anders Jonsson-bok? Svaret är ja. Till största delen bygger de viktigaste inslagen på erfarenheter från förändringsprojekt utförda av Frontec och den interna metoddiskussion som ständigt pågår med livfull kraft. Det är mycket "Frontec-filosofi" i boken. På en del ställen har jag låtit mina personliga synpunkter komma till uttryck - i vissa fall kontroversiella sådana. Då syftet med denna bok är att ge inspiration och spännande tankar känns det inte speciellt viktigt att särskilja vad som är vad. Är det så att något i boken irriterar kan du dock vara ganska säker på att det är ett av mina personliga utlåtanden!

Till sist ett tack till min underbara familj vars tid alltid blir lidande av denna typ av insatser som går utanpå det "vanliga" arbetet.

Anders Jonsson, Göteborg, på nyårsdagen 1998:

Ensam i bräcklig farkost vågar  
seglaren sig på det vida hav,  
stjärnvalvet över honom lågar,  
nedanför brusar hemskt hans grav.  
Framåt! - så är hans ödes bud;  
och i djupet bor som uti himlen Gud.

"På nyårsdagen 1838", Erik Gustaf Geijer

PS. Tack till alla er som korrekturläst, kommit med tillrättavisningar och kompletterande exempel och på så sätt gjort boken fullständigare och mer korrekt än vad den annars skulle ha varit. Dessutom tack till Kerstin Rehn för allt tålamod. DS

# 1 Sammanfattning

Kunder  
Konkurrenter  
Medarbetare  
Affärstrategi  
Tekniska landvinningar  
Inre effektivitet

-> *Stimulerar* ->

Ständigt sökande efter innovativa möjligheter där några få områden prioriteras

-> *Och genomförs på mycket kort tid med hjälp av* ->

Visualiserade framtidsbilder  
Målstyrt fokus  
Avgränsade piloter  
Levande dokumentation

-> *Genom* ->

Action Management  
Förändringsteam  
Eldsjälar  
Experimentell kultur

-> *Vilket ger effektivt fungerande* ->

Processer  
Roller  
Nätverk  
Kultur

-> *Vilket i sin tur ger* ->

Lojala kunder

## 2 Vad händer? - Framtid och trender

Jag sitter och tittar på lille Philip, 3,5 år, som själv hanterar datorn och med viss hjälp besöker Warner Brothers Animation Homepage. Samtidigt slår det mig att jag fram till nu egentligen inte insett vidden av vad som egentligen är på gång. Vidden av de förändringar vi står inför. En värld utan gränser, en värld där en duktig entreprenör i Bolivia över natten kan påverka mitt stora företag i Sverige. En värld där de allra bästa kommer fram vare sig de är små eller befinner sig långt bort. En värld där vi verkligen kan tala om förändringstryck. Inte då och då utan hela tiden. Hela tiden betyder STÄNDIGT och det för med sig många intressanta konsekvenser. Något vi konstaterar på flera ställen i denna bok.

Vad har då lillgrabben vid sin dator att se fram emot? En skola där han kommer att lära sig oerhört mycket mer än vad någon av oss någonsin gjorde. Varför? Därför att det är roligt med en geografilektion där han kan klicka på Turkiet och se och höra folkmusik spelas. ROLIGT. Hade vi roligt, läs: ”tyckte var intressant och lärde oss något”, berodde det på att läraren var rolig och intressant. (Associera gärna fritt till ledarskap i din närmaste omgivning!) Denna tur eller otur kan åtminstone till en del elimineras med hjälp av ny teknik. Detta i en framtida skola som närmat sig verkligheten såpass mycket att tidsglappet mellan studenternas kunskap och näringslivets/samhällets behov minskat till under året och därigenom eliminerat en av orsakerna till arbetslöshet. Han kommer efter sin skolgång att få uppleva organisationer där omotiverade och tröga hierarkier inte längre tillåts existera och där kreativitet höjts till skyarna som en av de få kvarvarande konkurrensfaktorerna. Oavsett yrkesval kommer han att ingå i ett globalt erfarenhetsutbyte och i ett nätverk där man inte längre har tid att skilja på lierad och konkurrent. En värld där det globala utbytet gjort slut på alla krigiska dumheter eftersom ingen längre oemotsagd kommer att kunna mana folk till vapen. En

värld som, trots många domedagsprofeter, med största sannolikhet kommer att bli mer rättvis (läs: ”de regioner som är mest kompetenta och duktiga kommer direkt att få sin belöning”) och mer anpassad till mänsklig storhet än vi tidigare generationer någonsin kunnat drömma om. Det ska bli fascinerande att under sin livstid åtminstone få se en glimt av denna framtid. Låt oss börja kika redan nu.

## 2.1 Är framtidsfunderingar meningsfulla?

Framtiden är behäftad med en paradox. Du måste agera på signaler om framtiden redan idag, men det är meningslöst att försöka förutse framtiden. Det är sant att många prognosmakare ger sken av trygghet och kontroll när omvärlden i själva verket är kaotisk. Det är också sant att det många gånger saknas ödmjukhet i prognoserna och att dessa utnyttjas för egna syften. Historien är full av förutsägelser vi idag kan skratta åt.

- Filmmogulen Harry M Warner, Warner Brothers, på tal om ljudfilm: ”Vem fan vill höra skådespelare tala?”
- Ledningen för Western Union 1876: ”Denna sk telefon har för många brister för att på allvar kunna uppfattas som ett kommunikationsmedel”.
- En av de högsta cheferna hos CBS 1991: ”Digital-TV trotsar fysikens lagar.”
- The Harvard Economic Society 16/11 1929: ”En allvarlig depression liknande den 1920-21 ligger utanför varje tänkbar möjlighet”.
- Ken Olson, grundare till Digital Equipment 1977: ”Det finns ingen anledning för någon individ att ha en dator hemma”.
- Tomas Watson, grundare och ordförande IBM 1943: ”Jag uppskattar världsmarknaden till ungefär fem datorer”.

Det finns många orsaker till felaktiga spådomar. Man gör fel antaganden, man är kvar i gamla hjulspår, man är överoptimistisk, man är för detaljerad och snäv, man ser inte möjligheterna eller man extrapolerar slentrianmässigt trendkurvor.

Jag sympatiserar med Henry Mintzberg när han hävdar att planering är fördummande och att de som säger att deras planer fungerar ljuger. Han hävdar att planering undertrycker flexibilitet och utesluter i grund och botten radikalt nyskapande. Allting kan förändras i morgon! Jag höll även med Kjell Nilsson på Trelleborg när han sade att de förbjudit all långsiktig planering. Den bara låser tankarna. Den bästa planeringen är att ha hög beredskap för förändringar och handla när de kommer - och att kombinera detta med att ligga så långt fram det bara går inom sin nisch. Men för att ha denna beredskap måste vi ha funderat igenom ett antal framtida scenarier. Som förändringsledare bör jag försöka titta runt hörnet och fundera över hur framtiden kommer att se ut i min omgivning. Kan jag själv påverka denna framtid? (Ledtråd: svaret är alltid JA!) Att med några fantasirika känslspröt försöka utröna vad som komma skall. Att fundera över vad som kan tänkas inträffa. I annat fall kanske jag leder min organisation eller projekt åt helt fel håll. Detta hänger också ihop med att vara öppen till sinnet och öppen som organisation. Vi har inte längre tid med att bevaka och skydda vår egen förträfflighet. Apple ville t ex hålla allt för sig själva och släppte inte in andra hårdvarutillverkare på sin marknad. När man väl lanserade sitt operativsystem till andra tillverkare var Microsofts förspång för stort.

*"De som säger  
att deras planer fungerar,  
ljuger"*

Information om trender och framtid kan fås genom att bevaka media, fråga olika nyckelpersoner eller grupper, bevaka konkurrenter, använda olika metoder för sk scenarioplanering (se t ex Mats Lindgrens bok "Scenarioplanering"). Man kan också utgå från hur omgivning och bransch skulle kunna se ut och sedan gå bakåt för att se vilka villkor och nyckelkompetenser som måste uppfyllas för att det ska ske. En sådan framsynthet grundar sig på ganska djupa kunskaper om livsstil, teknik, befolkningsutveckling och lagstiftning. Alternativt kan man som vissa företag sända tonåringar på planlösa resor jorden runt och helt enkelt rapportera vad de ser och upplever. Nonsens? Troligen inte.

Jag föreslår inte att du som förändringsledare ska framtidsanalysera dig till döds. Men att reflektera över och tänka på framtiden gör att vi håller oss alerta. Undviker att somna till. Dessutom kan man utan större fantasi gissa sig till vad som kommer att hända. Det är ingen vild gissning att vi inom 15 år (5 år?) kommer att säga adjö till kontanter, videobutiker, nycklar, börsmäklare, försäkringsmäklare, disketter, begreppet TV-kanal, resebyråmän, kemtvätt och traditionella klassrum.



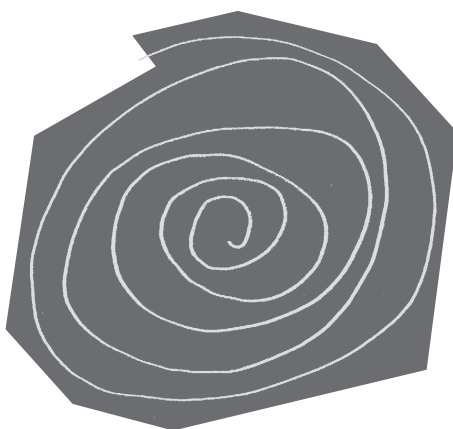
Mycket försvinner, mycket kommer.

Låt oss fundera över vad som kommer att hända inom olika områden. Låt oss göra det utan ambitionen att vara vetenskapliga och med insikten att med dagens snabba utveckling är det som nämns troligen inaktuellt just i den stund det skrivs. Kråkan i Disney's film Dumbo sjöng att ”man har väl sett allt som går att se den dagen en elefant flög”. I nästa stund flög Dumbo. Vi kommer att få se många flygturer.

## 2.2 Vad händer i samhället?

Många talar om att vi nu går från industri- till informations- eller kunskapssamhället. Att vi just nu befinner oss i ett gränsland där utvecklingen av kompetens och förändring av regler och styr-

mekanismer inte håller jämna steg med behoven. Förvisso. Att okritiskt konstatera detta kan vara farligt. Det kan ge sken av att så snart vi kommit över gränslandet mellan dessa tillstånd försvinner många av de problem vi idag upplever, bl a arbetslöshet. Risken (läs: möjligheten) finns dock att vi passerat en kritisk punkt i utvecklingen där vi hela tiden kommer att befinna oss i något slags gränsland. Det är endast med denna insikt vi verkligen kan komma till rätta med dagens problem. Glöm det gamla statiska samhället. Det enda som ger trygghet är att vi ständigt ifrågasätter oss själva. Vi ska ändå inte gå så långt i vårt resonemang som den australiske filosofen Peter Russel. Han har byggt vidare på den amerikanske historikern Terrence McKennas konstaterande att de mänskliga genombrotten sker med viss regelbundenhet. McKenna talar om tidsvågor där närmast efterföljande våg är 64 gånger kortare än den föregående. Russel visar utifrån detta att den mänskliga utvecklingen kan beskrivas som en inåtvänd spiral där varje nästföljande varv är 64 gånger kortare än det föregående. Nu är det så att en inåtvänd spiral har oändligt många varv men en ändlig längd. Det gör att Russel kan visa när tidvåg 0 inträffar. Med andra ord den tidpunkt då vår existens går under. Tidvåg 0, kära vän, kommer att inträffa i december år 2012. Det intressanta med detta är att det mystiska Maya-folkets kalender även den slutar just år 2012!



Den mänskliga utvecklingen går snabbare, snabbare, snabbare...

Jag är alltför optimistisk för att ansluta mig till teorier om jordens undergång, men det Russel har rätt i, är att allt går snabbare och snabbare. Vi har kanske nått utvecklingens kritiska punkt. Vad kan vi förvänta oss av den närmaste framtiden?

Det så kallade kunskapssamhället kommer tämligen omgående att omvandlas till ett kreativitetssamhälle där kunskap inte längre är makt. Makt fås istället genom sättet på vilket vi sätter samman olika kunskaper och de slutsatser vi drar av den kunskap som genom Internet finns framför näsan på oss alla. Många av industrisamhällets kännetecken kommer dock att finnas kvar, men istället för fysiska produkter kommer tonvikten ligga på att förvalta, uppdatera och sälja information och kreativitet. Vi finner att i den industriella ekonomin gick klasskillnaden mellan arbetare och ledning eller mellan anställda och ägare. Rosabeth Moss Kanter ser istället en framtida skiljelinje mellan kosmopoliter och lokalpatrioter. De förstnämnda med kontakter, kompetens och koncept. Då det alltmer globala näringslivet önskar frihet att söka marknader och resurser var man önskar, kommer lokalbefolkningens öden att bli ganska oförutsägbara. Lokalpatriotiska politiker kan då vinna kortsiktiga vinster. Trenden är dock klar, vår enda chans att lokalt ha tillgång till intressanta företag mm är att vi visar att de bästa förutsättningarna finns hos just oss. De mängder av förändringar som sker i samhället öppnar möjligheter för nya idéer och företag. Det samhälle som stimulerar tillfredsställelse av de nya behoven blir vinnare. Något man insett i bl a Irland, Silicon Valley, Newcastle och Kista. Enligt The Economist kan världsekonomin beskrivas med orden; ”han vill ha mitt jobb”. De rika måste hela tiden utveckla nya metoder för att hålla sig i täten. Nyckeln ligger i att sörja för ett klimat som frambringar t ex stora fysiker eller biologer och sedan erbjuda en infrastruktur som ser till att göra praktisk nytta av deras arbete.

Kapitalismens seger innebär att allt mer makt flyttas från politiker till företag. Enda chansen för politiker att återta makt, är att gå samman. EU och liknande sammanslutningar är bara början på en global integration där de stora frågorna kring miljö och mänskliga rättigheter inte längre faller på att enskilda länder tappar konkur-

renskraft. Tullar och överdriven byråkrati är tyvärr en naturlig del av uppbyggnaden av de överstatliga organen. Hav dock förtröstan ty detta kommer ganska snart att avvecklas med krav på rörlighet och effektivitet. Parallellt med denna utveckling kommer smakriktning och kultur att bli mer lika världen över. Redan idag finner vi stora likheter mellan tonåringar på olika platser. Det påskyndas av Internet och massmedia. En inte alltför djärv gissning är att den angloamerikanska kulturen kommer att breda ut sig än mer. Greppet om språket, filmen och musiken borgar för det.

I följande kapitel behandlar vi utvecklingen av informationsteknik (IT) och nya organisationsformer. Vi kan konstatera att de för med sig stora förändringar av både samhälle och företag. Hela världen som shoppingcenter gör oss mindre nationella. Vi blir även mindre beroende av var företag och organisationer har sina geografiska lokaliteter genom att möjligheten till distansarbete kraftigt ökar. Det ställer i sin tur krav på bl a bostäders ljus och ventilation och att sk grannskapscentraler etableras där delar av distansarbetet kan utföras. Tillgängligheten kommer att tillåta oss att arbeta rakt ned i tjänsteföretags databaser direkt från mobiltelefoner och hem-TV. Köp av resor, tidningar och kapitallån kommer inte längre att vara en lokal företeelse. Redan i skolan bör barnen förberedas på denna utveckling. En skola som även den kommer att präglas av distansarbete, sk distanslärande.

Distansarbete, flexibla nätverk och projektanställningar kommer att sätta press på förändring av socialförsäkring och arbetsrätt med dess turordningsregler. En baksida av distansarbete och ny teknik är att risken för isolering ökar. På samma sätt som vi blivit beroende av att gå på kroppsliga gym, kommer vi kanske att få se något i stil med "umgängesgym" där vi får våra spirituella behov uppfyllda. Det kommer att vara den sociala dimensionen som ändå får oss att då och då gå för att handla basvaror även om vi antagligen oftast kommer att beställa dem över nätet. Den fysiska närvarons betydelse för kreativitet, service och motivation kommer att kvarstå, men med IT får vi ett antal komplement som underlättar. När det gäller IT kommer en ny typ av kriminalitet att dyka upp i form av

Cyber-Trustor, Cyber-förfalskare och Cyber-luftbolag. En etisk debatt lär även infinna sig när det gäller vad som är sant eller falskt bland alla rykten och all information på Internet.

Ett samhälle med all den tid den nya tekniken lösgör, behöver en ny definition på begreppet jobb. Ett samhälle där det under vissa perioder blir okej att prioritera andra livsstilar än arbete, eventuellt med en grundläggande samhällslön i botten. Ett samhälle där vi lägger mer tid på att ta hand om våra barn och gamla. Ett samhälle där de som väljer "livsstil arbete" och är duktiga, tillåts att kunna tjäna mycket pengar.

Till en början kommer klyftorna mellan rika och fattiga delar av världen att öka. Det är samma fenomen som att IT:s utveckling på kort sikt ökar klyftorna mellan välutbildade och mindre utbildade. Detta är ett surt äpple vi tvingas bita i. Men vi gör det med förtröstan att den tekniska utveckling som nu är i rullning ger de fattiga och mindre utbildade en möjlighet som aldrig förr att snabbt minska detta glapp. Snabba tekniska förändringar gör att ekonomier kan växa snabbare och den globala konkurrensen håller dessutom tillbaka hög inflation. Ta Indien som exempel. Hur många vet att Indien idag utexaminerar mellan sju och åtta miljoner civilingenjörer per år - nästan hela Sveriges befolkning årligen! Indien kanske blir nästa stormakt inom IT. Man ligger redan långt framme på mjukvarusidan. Vi talar idag inte om att det tar 100 år att bli ekonomisk stormakt. Vi talar om ett eller två decennier. Peter Drucker konstaterar att ledarna i de utvecklade länderna måste koncentrera sig på produktiviteten när det gäller kunskap och "kunskapsarbete" för att behålla konkurrensfördelar.

I förlängningen av den globalisering vi just sett början av finns inte heller, som nämnts, någon plats för krigiska skärmytslingar. Upplysning och sammankoppling av ekonomier hindrar detta. På kort sikt står religiös fundamentalism i vägen, men är troligen undanröjd inom några decennier. Våra primitiva tävlingsbehov kommer istället att få utlopp genom den överväldigande konkurrens som uppstår. En konkurrens med enorm dynamik, till stor del byggd på tjänster. Vad vi måste stäva är missbruk av information eller till och

med "informationskrigföring". Effekterna av att information ifrågasätts och att förtroendet för t ex myndigheter och massmedia minskar, kan bli långt större än vi anar.

Enligt Charles Handy kommer företag att utvecklas mot att bli alltmer lika små samhällen där medlemmarna betraktas som invånare. Låt oss titta vidare på vad som händer på denna organisationsnivå och avsluta samhällskapet med ett ord: KINA!

### **2.3 Vad händer i organisationer och företag?**

Många organisationer är idag mitt uppe i dramatiska förändringar. Skandia lägger beslutskraften så nära kunden som möjligt. Volvo centraliserar det som inte är av strategisk betydelse för verksamheten och gör stora besparingar. McDonnell Douglas (flyg) och Bose (ljudsystem) skapar öppna nätverk med sina leverantörer och höjer drastiskt kvalitet och sänker kostnader. Mängder av organisationer kortar radikalt sina ledtider. Visionärer som professor Bo Dahlbom pläderar att verksamheter ska organiseras med affären som grund, där produktutveckling, marknadsföring, försäljning och service vävs samman. Där produktutveckling sker tillsammans med kunden och där det alltmer tjänsteinriktade företaget domineras av experter på tjänstutövning och IT. Det vi upplever är starten på en revolution möjliggjord av utvecklingen inom flera områden, i första hand IT. Helt nya branscher kommer att uppstå, vilket även olika avregleringar medverkar till. Med den utvecklingstakt som råder går det inte längre att extrapolera gårdagen i förhoppning att få en blick av framtiden. Det krävs helt nya tankesätt. Är vi verkligen i den bransch vi tror oss vara? Nike är inte i sportbranschen, de var de första som insåg att de var i livsstilsbranschen. Hondas ledning säger till sin personal att de är i samma bransch som Swatch. Branschen för armbandsur? Nej, modebranschen. (Swatch driver förresten ett projekt ihop med Mercedes idag.) Pizza Hut är i distributionsbranschen. Lego är i barnutvecklingsbranschen. Detta är inte bara en lek med ord. Insikt och inställning kan vara skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas. Vi är också mitt uppe i ett skifte från produkt till allt det som finns kring produkten, dvs service och relationer. Det visar sig t ex hos 3M

med "more intellect - less materials". Hos Microsoft konstaterar man att "human imagination is our only asset". Trenden är glasklar - mer koncept, service och mänsklighet, mindre produkt.

Huvudorsak: produkterna och sättet att tillverka dem blir alltmer lika. För att förstå det mänskliga anslag vårt företagande och agerande får är det viktigt att dra en parallell. De som bryr sig mest om sina medmänniskor (läs: kunder) kommer också att bli mest populära och få flest vänner (läs: kunder). Det beror i slutändan på hur duktiga vi är på att vara MÄNNISKOR. Ett attitydskifte av megafORMAT i våra traditionella organisationer. Vi talar om allt från ledarskap till de "kundomhändertagare" vi tidigare kände som säljare. Frågan är hur många som klarar omställningen. När det gäller tjänster och service i stort kommer de att integreras på ett annat sätt än tidigare. Ett exempel är att vi inte behöver boka flyg, taxi och hotell var för sig.

*"Lönsamhet =,,,=  
Hur bra vi är på att vara  
människor"*

Globaliseringen och IT:s möjligheter leder till att priserna blir mer likformiga. Det gäller även service vilken ofta blixtnabbt kan kopieras om den inte är kopplad till unika egenskaper. Kunder kommer att genomsöka världen för att köpa där det erbjuds bäst villkor. Svenska bokhandlare har idag fått stark konkurrens från sina virtuella motsvarigheter vilka över Internet säljer från bl a USA. Det innebär vidare att företagens landsorganisationer kommer att slås sönder. Stora företag skiftar från att ha varit geografiskt specifika och produktdiversifierade, till att bli produktspecifika och geografiskt diversifierade. Även teknik och prestanda håller på att bli alltmer lika, vilket antytts. Det innebär att "personligheten" blir avgörande, med andra ord designen. Generellt gäller alltså att de mjuka delarna, upplevelsen och personligheten, både bildligt och bokstavigt, kommer att öka dramatiskt i betydelse. Den skenbara paradoxen "standardiserad/automatiserad OCH personlig" blir oerhört slagkraftig.

På tal om likformighet kommer tillgång till samma information inom organisationen eller nätverket att stärka vi-känslan trots

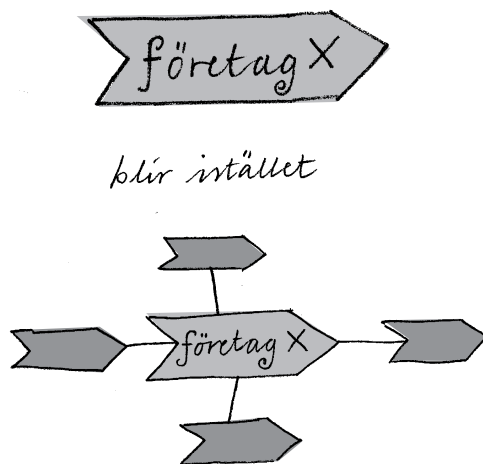
att man inte träffas varje dag. Intressant är också att specialisterna kan utnyttjas bättre genom att alla kan få del av deras svar. Därigenom kommer kunskapsnivån att höjas inom hela organisationen, helt utan kostnad. Hallå alla ”kompetensutvecklare”!

Kampen kommer att stå mellan stela kolosser och pigga utmanare, mellan imiterande och fantasifulla, mellan drönare och snabba innovatörer. Vad är då orsakerna bakom detta? Vi har nämnt ökad globalisering orsakad av bl a informationsteknikens utveckling. Vi ser även en konkurrens som drivit upp tempot och gjort tiden allt mer betydelsefull. En tidspress som gjort att Intels ledning säger till sina anställda att det högsta de kan uppnå är att ta död på en av företagets egna produkter och ersätta den med något nytt. Vem ersatte Sonys lyckosamma minivideokamera om inte Sony själva? Utan denna inställning blir man snabbt omsprungna av sina konkurrenter. En tidspress som bidrar till att hela kedjan från kundorder till nöjd kund kommer att se mycket annorlunda ut. Även produktutvecklingen påverkas. Många blir de företag som kommer att driva sin produktutveckling under samtliga av dygnets timmar. IT gör det möjligt att slussa projekt jorden runt. När de går hem för dagen i London fortsätter man i Los Angeles. Dygnet-runt-tanken gör det också möjligt att kunna erbjuda service 24 timmar per dygn. Frontec erbjuder t ex detta idag för visst produktstöd. Tiden ser vi även få genomslag i vårdkedjor och ärendeprocesser inom det offentliga. I framtidens organisationer kommer tiderna genomgående att ligga på 0-50 procent av vad de gör idag. Allt till gagn för KUNDEN. (Oj, där kom det där viktiga ordet igen.) Mitt bland alla orsaker har vi denna vår självklara utgångspunkt - kunden. Kunden köper tjänster, inte produkter. Kunden bryr sig inte om vem som äger resurserna. Kunden bryr sig inte om processer eller teknik. Det enda kunden bryr sig om är sina egna behov - och tiden blir allt viktigare.

*”Att överleva genom att själv ta död på sina lönsamma produkter”*

Fokus och nätverk är två viktiga ord i detta sammanhang. Företag söker sig till sin kärnkompetens.

Kunder, produkter och service som inte passar in i bilden rensas bort. Paralleller finns inom många samhällsområden. (Ett exempel på fokusering är det ökade intresset för reducerad arkitektur, sk minimalism.) Företag organiserar sig i virtuella samarbeten. Ett företag i Danmark är kanske bäst på logistiken, ett företag i Spanien är överlägset bäst på produktionen, ett irländskt företag kan verkligen det här med att lansera och marknadsföra, medan vårt eget företag kanske är vassast på att utveckla produkterna. I ett nätverk blir vi överlägsna våra stora konkurrenter. Nätverk som kommer att kräva ett annat ledarskap och förändringar i arbetsorganisation, kompetens och belöningar. Enda lösningen till att skapa lärande och utveckling i denna nätverksvärld är att göra organisationerna helt transparenta och öppna, vilket även är ett krav om vi ska kunna göra våra kunder nöjda. Allteftersom detta växer fram får vi lära oss hantera påverkan på samhörighet, yrkesstolthet och annat som är betydelsefullt för individerna. Fokuseringstrenden kan alltså leda till att företag inriktar sig på de funktioner, t ex produktion, de är bäst på. Av det skälet blir sammankopplingen av företag i hela kedjor eller nätverk än viktigare. Vi ser alltså en funktionalisering utifrån ett totalt process- eller snarare ett nätverkstänkande. Återigen en av våra skenbara paradoxer.



Fokus och nätverk - två stora trender

Ett tydligt exempel på fokusering finner vi inom detaljhandeln. Inte ens Sveriges största varuhuskedja Åhléns kan leva efter devisen ”allt för alla”. Att sälja allt under ett tak är en förlegad tanke. I just detta exempel gör man sig av med livsmedelsbutikerna och satsar istället hårt på typiska 90-talsbehov som multimedia, skönhet och hem. De organisationer som lyckas när det gäller fokusering är de som inte stirrar sig blinda på produkten, servicen eller ens kompetensen. Det är de som istället tittar på kundens hela upplevelse. De inser också att varumärken inte är betjänta av annat än fokus. Att lägga mer än några få saker i ett varumärke leder ofta till utarmning. På tal om varumärken kommer många företag framöver att endast bestå av ett globalt varumärke ihop med elektroniska nätverk.

David kommer allt oftare att slå Goliat. De stora företagen bör med rätta uppleva ett allvarligt hot från nya kunskapsbaserade företag med tillräckligt intellektuellt kapital för att vända de stela kolosserna. De är snabba, smarta och nätverksbaserade. Kalla dem gärna radikalt decentraliserade. Ett exempel på ett intressant nätverk, förvisso utgående från en större organisation, är McDonnell Douglas AeroTech. De agerar som informationsmäklare åt kunden. De samordnar ett antal partners, ansvarar för säkerheten och ser till att de olika aktörerna kan kommunicera trots att de har olika format. Affärer kommer alltmer att handla om att vara bra på att sortera information. Auto-By-Tel är ett nätverk med 1400 återförsäljare av begagnade bilar över Internet. När du valt den bil som faller dig i smaken får finansbolagen tävla om vem som ska hjälpa dig med finansieringen. TV- och musikbolag och de nya Internetföretagen är andra bra exempel på imaginära organisationer. Orsaker till att dessa nätverk och strategiska allianser uppstår är globalisering och delade risker. Viktigast är dock den offensiva tanken att det faktiskt finns andra, som på ett bättre sätt gör det vi idag själva utför. I detta sammanhang kan det också vara bra att tänka på alla de, ofta problemtyngda delar, som knoppats av större organisationer och som väl fria blivit riktiga succéer. Nätverk istället för decentralisering måne?

Charles Handy pratar om framtidens organisation som ett trebladigt klöver; en kärntrupp (chefer, tekniker, yrkesarbetare), ut-

omstående säljare, samt kontrakterade arbetare och tillfälligt anställda. Kontoret blir en mötesplats och för sammanhållningen blir trovärdiga visioner och social gemenskap avgörande. Kunderna blir ofta en del av produktionen eller distributionen precis som dagens bensinstationer eller IKEA. Framtidens organisation kommer att ha en mycket större kontaktyta mot omvärlden och troligen långt fler konkurrenter. Det kräver en mycket god samordning av informationen.

I denna anda kommer många mellanhänder att försvinna, även om de sk informationsmäklarna kommer att uppstå som bransch. Kundorder kommer att slussas direkt till leverantörer. Lager försvinner och tillverkning sker direkt mot order. Information ersätter rör-

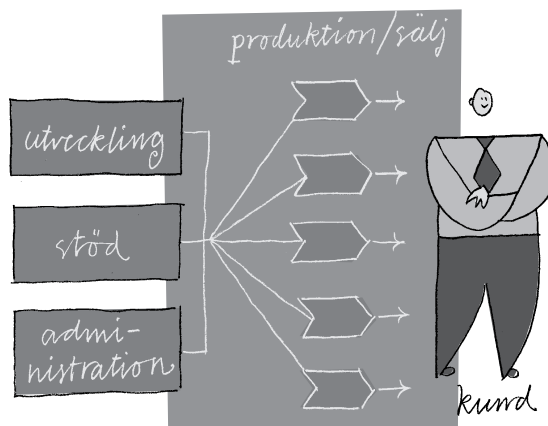
lighet. Dessutom kommer inget i framtiden att tillverkas utan att först ha byggts och testats i en "virtuell verklighet". Behovet av traditionella prototypstillverkare kommer alltså att minska - även om behovet av prototyper i sig på alla plan ökar dramatiskt.

*"Kunden 'leker' fram offerten och lägger order direkt in i produktionen"*

Det har länge talats om att effektivisera administrationen. Vi är där nu. Michael Hammer konstaterar att om reengineering utförs grundligt, i första hand inom administrativa sidan, skulle USA förlora ytterligare 25 miljoner jobb. Framtidens organisation har antingen eliminerat eller automatiserat en stor del av de standardiserade administrativa uppgifter som idag utförs. Det gäller allt från budgetering till standardorder. Ofta till direkt gagn för kunden. Det kan också gälla banktjänster eller beställning av mat över nätet eller att företagets kunder själva kan konstruera en offert genom att "leka" med ett offertprogram och sedan sända över sin order direkt in i produktionen. I decentraliseringens tecken har mycket av vår administration vandrat från stora centrala staber till de enskilda enheterna. IT gör det nu möjligt att på ett rationellt sätt ha små och effektiva centra som tar hand om alla sk smör-och-bröd-rutiner (ekonomi, redovisning etc). Framtidens företag kommer alltså i än högre grad att ha de direkt kundrelaterade delarna decentraliserade så nära kunden som

möjligt, medan rutinjobb och policyfrågor ligger centralt. Det kommer inte bara att gälla ekonomi mm utan gemensamt expertstöd överlag. Ett stöd som mycket väl kan utföras av "utomstående" i en nätverkskonstellation. Om dagens interna stödfunktioner ska ha någon chans i framtiden måste de visa sitt existensberättigande. Många sådana enheter agerar idag passivt och sitter på sin kammare och utför uppdrag som kunderna tror att de vill ha utförda. Det gäller allt från IT-avdelning till Personal, Ekonomi och central kvalitetsstab. Hur ska man jobba? Sätt samman stödteam som uppsöker projektledare och linjechefer och offensivt diskuterar vad man kan erbjuda för att förbättra deras infrastruktur. Att hjälpa dem uppnå de mål som satts för de centrala processerna i organisationen. Tänk dig också den lilla tvärfunktionella expertstaben i det stora företaget som hela tiden undersöker vad ny teknik och nya rutiner skulle kunna göra för organisationen. Den visar med jämna mellanrum vad man skulle kunna vinna genom olika åtgärder. De delar av organisationen som nappar på erbjudandet, säg i detta fall enhet A, erbjuds då hjälp med ett snabbt genomförande inom en begränsad del. Högsta ledningen har självklart inblick i effektiviteten inom de olika delarna av organisationen och frågar sig till slut varför enhet A är så mycket effektivare än enheterna B och C. Därigenom fås ett sunt internt tryck. Nyckelkombinationen för en intern stödfunktion är att vara offensiv och ödmjuk, kombinerat med tydliga mål och arbetsrotation. Arbets sättet är i de flesta fall PROJEKT som har kunder och deadlines att möta.

Kundrelaterade delar decentraliseras och stöds med centrala "smör-och-bröd-rutiner" och offensivt stöd.



En annan trend som med nödvändighet kommer att förstärkas är organisationernas ökade integration med och ansvar för samhälle och natur. De organisationer som inte förstår det kommer inte att få den kompetens de behöver eller få leva ifred för ständiga påhopp från aktivister och engagerade människor av olika slag. Den enda skillnaden mellan stora och små företag är i detta avseende att de stora är mer påpassade. Ett bra exempel på ansvarskännande är Canons syn på hur man i fem steg ser på detta med samhällsnytta; 1) se till att skapa god lönsamhet och stark marknadsposition, 2) se till att chefer och anställda jobbar ihop och inser att de behöver varandra, 3) se ditt företag som även innefattande leverantörer, kunder, samhällsgrupper, konkurrenter m fl, 4) se utanför nationella gränser och adressera några av "världens obalanser", 5) påverka ditt lands regering att verka för en rättvisare värld.

Låt oss konstatera att allt förändringsarbete vi utför syftar till två saker; 1) att erbjuda kunderna det de vill ha och att vara bättre än konkurrenterna på detta, 2) att skapa en offensiv och flexibel organisation som själv anpassar sig efter de förändringar som sker i omvärlden, men inte minst hela tiden tar nya initiativ. I denna bok antyds en sådan "ideal" organisation. Ett mål för vårt arbete som förändringsledare. Redan här kan vi dock konstatera att den vinnande organisationen har näst intill fullständig information om sina kunder, fokuserar på det de vill vara bäst på, är snabba och rörliga, accepterar inte att vara en i mängden, betraktar kompetens som en tillgång vars värde hela tiden måste ökas och sist men inte minst

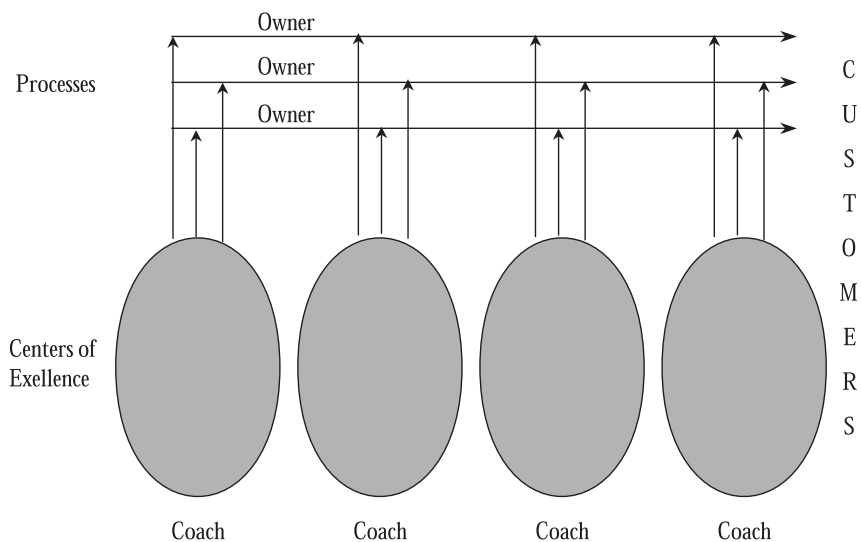
känntecknas av mod. De rimmande begreppen VÅGA och INITIATIVFÖRMÅGA - att ständigt bli bättre och finna nya vägar - blir avgörande för konkurrensen under de kommande åren. Vågar du skapa affärer av några av de framtidstrender som t ex utpekats av trendgurun Faith Popcorn; den trotsiga

konsumenten, kvinnotänkandet, ålderstänjning eller dagdrömsäventyr? När det gäller kvinnor menar även Tom Peters, att de utgör

*"Våga och initiativförmåga  
är ord som  
avgör konkurrenskraften"*

århundradets marknadspotential. Det är nämligen de som avgör de flesta inköp, inom i stort sett alla områden. Problemet är bara att det idag är män, som oftast utvecklar och marknadsför produkterna. De har ingen aning om hur en kvinna tänker.

Enligt en undersökning gjord av The Economist Intelligence Unit och Andersen Consulting anser sig nästan 80 procent av 350 intervjuade företagsledare ha bristande kompetens att leda sina företag in i framtiden. Eller som Tom Peters så tydligt uttrycker det: "If the other guy's getting better and you're not getting better faster than that other guy's getting better, then you're getting worse. Med andra ord: "INNOVATE OR DIE."



Framtidens organisation enligt Michael Hammer  
(Beyond reengineering, utgiven på svenska av ISL förlag)

## 2.4 Vad händer med individen?

En ökad insikt om de enskilda individernas betydelse kommer att breda ut sig även inom större organisationer. Skillnaden mellan ett godkänt och ett succéartat projekt beror till största delen på projektledaren som individ och inte på de metoder man använder. Finner man ett ställe i en organisation som riktigt glöder och blomstrar kan man i de allra flesta fall härleda detta till någon speciell individ som

*"Enskilda individer  
gör att det glöder och  
blomstrar"*

sprider sin energi till andra. Även om vi strukturerat roller och arbetsorganisation nog så väl, utgör detta troligen endast säg 20 procent av effektiviteten. 80 procent kommer från om vi lyckats hitta de rätta individerna med den rätta inställningen. Framtidens organisationer kom-

mer alltså att bli än mer rädda om sina drivande och energiska individer. Trenden med ökat fokus på individen märks också i samhället i stort. Samhället kommer alltmer att fragmenteras.

Ökade krav på kompetens och kreativitet läggs på individen. Det är ett resultat av kompetensbreddningen som följer i processers och nätverks fotspår. Det är också ett resultat av att vi i högre grad kommer att jobba med service, personkontakter och att ta hand om komplexa uppgifter och undantag som uppstår snarare än de standardiserade uppgifter som nu automatiseras. Talang och kompetens kommer alltmer att belönas när uppbrottet från hämmande strukturer gör detta till en uppenbar flaskhals. Varje anställd måste få, och förväntas ha, en förståelse för organisationens övergripande mål och helhet. Det är endast när vi kan betrakta varje anställd som en affärsman/kvinna organisationen kan uppnå den flexibilitet som krävs för att direkt kunna lösa kundernas alltmer skiftande behov. Den vinnande individen jobbar med sin kompetens såväl på djupet som på bredden, men försöker också utveckla sin kreativitet och förmåga att skapa och improvisera. Självförtroende, anpassningsbar och rörlig är andra viktiga egenskaper för att lyckas. De anställda vill ha kompetensutveckling snarare än statussymboler som alltmer förlorar i värde. Enligt Atlas Copco är det bästa sättet att få människor att vara kvar och även i fortsättningen skapa framgång att de får prova olika arbetsuppgifter. Man måste dock gå varsamt fram. När jag talar med Åhléns göteborgska varuhuschef Gunilla Nilsson, säger hon att det vore förödande att låta den stolta personalen på kosmetika rotera till multimedia och tvärt om. Inom dessa områden sker breddning, men inte mellan områdena. Som individer vill vi få erkännande och känna stolthet över det vi gör. Det är inget som förändras i framtiden.

Troligen kommer den framtida karriären att bestå av dussintals jobb inom flera näringsgrenar. Arbetstrygghet kommer endast att ges av ett väl utfört arbete. Glöm också det där med ”lika lön för lika arbete”. Arbetet är inte lika bara för att uppgifterna beskrivits som lika på ett papper. Det är individens initiativförmåga och drivkraft som avgör arbetsresultatet - och lönen. Många befarar att utvecklingen går mot större individuellt ansvar för både löne- och kompetensutvecklingen. Orsaken till det är att allt fler jobbar hemma, hos sina kunder eller i fristående projekt. Allt fler kommer att bli tillfälligt anställda. Projekt och inte befattningar är den nya grunden att stå på. Det innebär att karriären måste hanteras som om man vore en leverantör. Ditt värde ökar med din kompetens och den ende som kan ta ansvar för att den ökar är du själv. Din makt och auktoritet avgörs inte av organisationsrutor utan av vad du faktiskt gör med dina egenskaper och färdigheter. Ingen kommer att befordra dig automatiskt i den nya projektorganisationen. Det är upp till dig själv att göra dig synlig. Jobbigt - men rättvist!

I den alltmer rörliga och kaotiska världen kommer individernas behov av trygghet att öka. Uttryck för detta kan vara religion, säkerhetssystem eller främlingsfientlighet. Intresset för kultur och existentiella frågor ökar. Akademiska bokhandeln bekräftar t ex att försäljningen i deras Fiction Corner ökat kraftigt under den New Wave-inspirerade period vi nu upplever. Hemmets betydelse som fast punkt ökar likaså. Hemmet blir dessutom viktigare då alltmer kan utföras därifrån. Gränsen mellan ”hemma” och ”borta” kommer dock att bli alltmer diffus, vilket även gäller gränsen mellan ”jobb” och ”fritid”. I det massmediala brusets fotspår kommer vi också att få se allt fler människor som strävar efter toppupplevelser i form av t ex bergsbestigning. Vissa tecken tyder även på att vi kommer att utföra fler tjänster själva eftersom priset på tjänsterna relativt produkterna kommer att öka.

För att sammanfatta; den enskilde individens betydelse blir alltmer uppenbar. ”Men går inte detta stick i stäv med trenden om att utveckla samverkande team i våra organisationer?” Nej, inte alls. En förutsättning för att skapa team är insikt i den enskilde indivi-

dens behov, egenskaper och kompetens. I teamen kommer det också att krävas att varje individ kan agera blixtnsnabbt utan möjlighet att rådgöra.

## 2.5 Vad händer med informationstekniken (IT)?

Många av de framtidsmöjligheter vi diskuterat grundar sig på en sak - den nya informationstekniken. Idag lägger det genomsnittliga företaget 7,5 procent av sin omsättning på IT vilken enligt Gartner kommer att vara 10 procent en bit in på 2000-talet. Enbart världens banker kommer att år 2002 köpa IT för 77 miljarder dollar! Vi talar om en revolution vi bara skymtat början på. En revolution som går så fort att man får dubbelt så hög prestanda för halva priset var 18:e månad (Moore's lag) och där ny mjukvara ofta har en livstid på butikshyllan på blott ett halvår. Moore's lag lär hålla i sig något decennium till varefter vi kan förvänta oss ett nytt genombrott som ökar datorkraften exponentiellt. Det kan ske genom optiska processorer eller med kvantdatorer byggda på kvanteffekter och miljarder gånger snabbare än de datorer vi känner idag. Andra framtidsmöjligheter kan vara DNA-datorer med kodade DNA-strängar i en kemisk soppa eller nanorobotar byggda på molekylär nivå, som skickas in i blodomloppet för att oskadliggöra cancerceller eller ned i jorden för att leta ädla metaller. Låt oss titta på några mer närstående exempel. Inom den närmaste framtiden (1-10 år) ser vi med viss sannolikhet framför oss att:

- Bankomaterna pratar med användaren.
- Framtidens "nalle" är en telefon med inbyggd videokamera där bilder visas direkt.
- Framtidens intranät utgör basen för hela företagets informationsstruktur.
- Försäkringsbolag erbjuder ärendehantering över Internet.
- Djur kan dissekeras på skärmen.
- Krigsövningar kan utföras utan skaderisk.
- Bilder med hög upplösning kan sändas lika snabbt som den enklaste text.

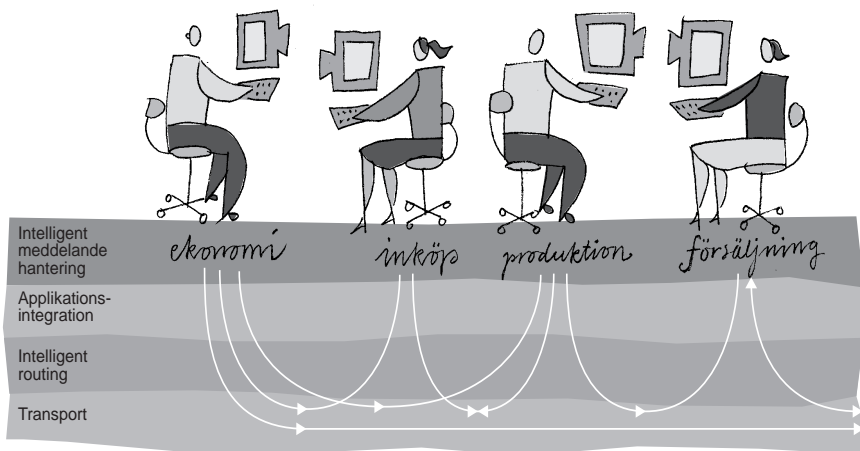
- Intelligenta agenter sällar ut den information man inte vill ha.
- Datorer finns inbäddade i de flesta produkter.
- Virtuella möten och presentationer blir praktiskt genomförbara.
- Merparten av all telefoni sker över Internet.
- Avancerade lokala "hemnät" med sensorer styrs av datorer länkade till Internet (elpannor mm).
- Datorer blir stora som armbandsur med öronsnäcka, glasögon och fingermus.
- Vi har ett permanent telefonnummer som följer oss livet igenom.
- Video- och ljudkassetter ersätts av CD, MiniDisc och nya digitala medier.
- Det finns elektroniska nycklar med hand- eller röstsignaler.
- Begreppet TV-kanal suddas ut när oändlig tillgänglighet finns.
- Multimediala nätverk revolutionerar allt från sjukvård till produktutveckling.

Det verkligt stora inom IT-området är förstås utvecklingen av Internet, vilket bl a ger möjlighet att föra ut marknadsbudskap och information till en nästan obegränsad publik till ringa kostnad. Internet har fördubblats i storlek varje år sedan 1988 och kommer att vara åtkomligt i alla hem och på alla arbetsplatser. Det kan tillåta dig att på ett tryggare sätt än med telefonen göra dina bankaffärer. Tillåta dig likt Electrolux att ha bolagsstämma på World Wide Web eller som EuroSeek nyemittera enbart över nätet. Tillåta designers att fortsätta forma produkter t o m efter det att implementering startats. Internet kommer att förändra strukturen inom många branscher och dessutom förskjuta makten från producent till konsument. Tekniken möjliggör ett förändrat beteende som snart kommer att nå sin "kritiska massa", åtminstone där produkter och tjänster är hyggligt standardiserade. De totala värdekedjorna inom många branscher lär få en knäck, vilket vi redan behandlat. Vad händer t ex med en återförsäljare av leksaker när en sökning på Internet ger fler valmöjligheter än någon butik? Vad händer när det blir rutin att kunderna har direkt tillgång till produktionsplaneringen och lägger order direkt?

Vad händer när alla världens företag kan ge bud på förfrågningar och inköpsbehov?

En följd av Internet blir att kraven på tillgänglighet blir extremt stora. Frontecs Bengt Wallentin brukar tala om sin mountainbike. Tänk att du sitter framför din hem-PC i funderingar att införskaffa en cykel. Du går in på nätet och söker efter företag som tillverkar och säljer just detta. Det bästa erbjudandet verkar ett företag i t ex Indonesien ha. Trots transportkostnader blir det totala priset lägre och kvaliteten verkar acceptabel. Du anger på skärmen cykeltyp, storlek, färg etc. Därefter anger du ditt kontonummer och trycker på Enter. Hur lång tid är du beredd att vänta på bekräftelse av ordern? 5 minuter? Knappast. Troligen ligger sanningen ganska nära 10 sekunder. Vilka krav ställer detta på den indonesiske cykeltillverkaren? Det krävs en ”intelligent applikation” som snabbt som ögat ”frågar” lagersystemet om den aktuella cykeln finns på lager (om man nu överhuvudtaget har lager). Om inte, tillfrågas produktionssystemet om när det är möjligt att producera cykeln. Därefter tillfrågas distributionssystemet om när och var cykeln kan hämtas. Parallellt med detta tar den ”intelligenta applikationen” en kreditupplysning på dig. Anta vidare att du av någon anledning beställde 50 cyklar. Applikationen konstaterar då att detta var en intressant kund och sänder ett fax eller mejl eller vad som önskas till försäljningschefen för vidare behandling. Allt inom loppet av några sekunder! I det fall cykeltillverkaren inte klarar detta kommer du antagligen att gå vidare till någon annan tillverkares hemsida.

Det vi talat om är intelligent meddelandehantering eller intelligent workflow. En av de verkligt stora sakerna med den nya informationstekniken. Vi talar om att kunna bygga in såpass mycket logik i flödena att många delar kan automatiseras. När det gäller orderflödet rör det sig i flertalet verksamheter ofta om 80 procent som med fördel kan automatiseras. Kvaliteten i t ex beslut kommer att öka radikalt genom att signaler automatiskt sänds ut när ett ärende inte behandlats inom en viss tid. Tillgängligheten blir total. Meddelandehantering integrerat med Internet och Data Warehousing (se nedan) kommer att skapa många nya och radikala möjligheter för näringsliv, offentlig förvaltning och konsumenter.



Intelligenta automatiska flöden innebär revolution på många områden.

Här kommer vi in på en annan stor framtidsvision. Total integration mellan samtliga IT-system. Integrationen löses idag antingen med hjälp av heltäckande affärssystem och/eller integration av befintliga system, sk Application Integration. Idag är affärssystemen starka men många tittar på t ex meddelandehantering som en möjlighet att slippa slänga ut allt det man har, kunna nyttja det bästa inom respektive område samt åstadkomma en flexibel informationsstruktur. På sikt kommer en gemensam standard att lösa integrationsproblematiken men det lär dröja några år. När det gäller IT-integration talar vi självfallet även om integration mellan telefon- och datornäten, det som idag benämns datorstött telefoni. Det tillåter styrning av röstbrevlådor, vidarekopplingar, hänvisningar, effektivitetshöjningar för personer och grupper och mycket mer. Datorstött telefoni hos Sydkafts kundtjänst minskade lokalkontoren från sju till två. Ett resultat när gränserna för dator, telefon och TV suddas ut.

IT låter oss framöver på ett intelligent sätt bearbeta kunder, sk Business Intelligence. Något som ökar dramatiskt i betydelse när handel sker över Internet och när information om affärer och kunder finns tillgänglig på ett ögonblick. Det som idag kallas Data Warehousing och Data Mining gör det möjligt för ett kontokortsföretag att konstatera att de kunder som inte nyttjar sitt kort inom sex veckor

med stor sannolikhet inte kommer att använda det framöver heller. Det tillåter detaljhandelsföretaget att, som i det numer klassiska exemplet, drastiskt öka försäljningen av öl genom att placera öl bredvid blöjorna sedan man konstaterat att det är just männen som vid vissa tidpunkter köper blöjor. Dagab kan bli informationsgrossist och ge butikerna information om deras inköp, vilket gör att butikerna i sin tur kan analysera sina varuflöden och jämföra med andra. Generellt gäller att man får möjlighet att sända särskilda erbjudanden till kunder, får nya beslutsstöd, vaskar fram vilka produkter som är väsentliga för vissa kunder, ser vilka kunder man ska satsa på, får tidiga varningssignaler osv. Regler kan skapas ur kunddata som sedan ligger till grund för att automatisera en stor del av t ex ärendena. En annan lösning på samma tema är när Volvo kopplar samman sitt eget intranät med Vägverkets statistik för nyregistrering av bilar, vilket gör att marknadsinsatserna kan maximeras. Allt detta är snart mitt ibland oss och ökad elektronisk handel med ett alltmer sofistikerat stöd gör att Data Warehousing mm växer i betydelse. En elektronisk handel som ur ett vidare perspektiv utgör en av de riktigt stora ”framtidstrenderna”, även om den faktiskt finns bland oss redan idag. En elektronisk handel som gör att flödet mellan kund och leverantör automatiseras, vilket ger effekter på hela förädlingskedjan.

Det faktum att vi håller på att drunkna i information borgar för framväxten av intelligenta agenter. Med det avses små hjälpredor som kan sovra, sortera, kategorisera och söka i all information som finns tillgänglig. Ett exempel kan vara din egen lilla flygbokaragent. Den börjar med att finna ett flyg åt dig till utvald destination och tidpunkt. Efterhand som du använder den lär den sig hur du vill sitta, vad du vill äta och vilket flygbolag du föredrar. I takt med att den lär sig ger du den större förtroende varpå du låter den boka biljetten åt dig för att slutligen även hantera betalningen. Och du, har du funderat över Virtual Realitys betydelse för just din bransch? Matsushita låter t ex folk planera sitt drömkök genom att vandra i ett virtuellt kök, medan NEC låter nybörjare prova skidåkning i en virtuell backe.

Tittar vi på tekniken ur ett bredare perspektiv så har utvecklingsinstitutet Battelle pekat ut de tekniker som kommer att förändra våra liv under nästa decennium. Urvalskriterierna var; nytta för användaren, möjligheten att tekniken skulle ha en varaktig fördel, samt potential för tekniken att stödja affärsmål.

- Mänsklig genkartläggning för identifikation och diagnostik.
- ”Supermaterial” i form av nya högpresterande material att använda i transporter, datorer, energi och kommunikation.
- Kompakta och långlivade portabla energikällor.
- Digital high-definition TV.
- Miniaturiserad elektronik för personligt bruk.
- System som integrerar kraft, sensorer och styrning.
- Anti-åldrande produkter och tjänster med allt från genmanipulation till rynkkräm.
- Medicinsk behandling med mycket precisa sensorer och problemlokalisering.
- Bilar med hybridbränsle att använda beroende på situation.
- Spel och simulatorer för utbildning och underhållning i skolor, hem och på arbetsplatser.

Bland de tekniska lösningar som förväntas bli verkligt stora ”nyttospridare” finner vi smarta kort, röstigenkänning och globala positioneringssystem.

Vare sig du vill eller inte kommer ditt liv och ditt arbete som förändringsledare alltmer att påverkas av IT:s utveckling. Ett berömt exempel är att om utvecklingen av bilar gått lika fort som mikroelektroniken, så skulle t ex en Volvo strax efter år 2000 väga 100 kilo, kosta under 10 000 kr, gå på en deciliter bensin per mil och köra snabbare än JAS!

Vissa är idag kanske rädda för den utveckling vi ser inom IT-området. IT-guruer likt brittiske Peter Keen skrämmar många när han räknar med att hela 70 procent av den europeiska arbetsstyrkan förlorar sina jobb de närmaste tio åren. När det gäller framtiden är jag dock mycket positiv över de möjligheter IT ger oss. Äntligen kan

vi för första gången i den mänskliga historien koncentrera oss på de saker vi är bra på som människor - att jobba med relationer och komplexa saker. De enkla och i grunden urtrista rutinerna försvinner. Inga fler papper att flytta från en korg till en annan. Ett av många exempel är resebyråerna som går samma väg som bankerna där kunderna själva kan sköta den enkla biljettbokningen medan personalen koncentrerar sig på t ex rådgivning. Detta möjliggörs av system som kopplar samman hela den reseadministrativa kedjan och där den anställda själv kan boka samtidigt som arbetsgivaren har kontroll. Inom den fackliga rörelsen konstaterar man vidare att med Internet kommer den centrala nivån att tappa privilegiet att formulera problem. Demokratin kommer därigenom att utvecklas. Ett hot på kort sikt mot hela denna utveckling är politiker och jurister som vägrar se möjligheterna och istället fokuserar problemen.

Den snabba utvecklingen gör det besvärligt att välja och införa nytt informationstekniskt stöd. Rådfrågar jag Frontecs Magnus Björk, ger han följande tumregler:

- Välj standardlösningar i de fall det går och om unik IT inte bevisas utgöra en konkurrensfaktor.
- Utveckla egna lösningar i de fall du ser att IT ger en unik fördel inom ett affärskritiskt område.
- Fokusera och lägg kraft på den IT som är avgörande för dina affärer.

## **2.6 Leva med paradoxer**

Hela vårt beteende påverkas och återspeglas av de ökande skiftningarna och förändringarna i samhälle, företag, bland individer och hos teknik. Ta politiken som exempel. Aldrig förr har vi kastat oss fram och tillbaka mellan olika partier som vi idag gör. Möjligen paradoxalt då många bedyrar att de söker en fast punkt i tillvaron. Peters, Handy, Naisbitt m fl har påtalat att vi måste lära oss att leva med paradoxer. Paradoxernas tid är nu mogen. Det kan därför vara lämpligt att avsluta detta framtidskapitel

med att beröra några av dem. Vi har då skapat ”en mental utgångspunkt” för övriga kapitel.

Flexibilitet kräver struktur. För att vi ska kunna röra oss snabbt och flexibelt måste alla vara överens om riktningen. Har vi inte en tydlig och dynamisk strategi för hur vi hanterar affärer, IT eller medarbetare kan vi inte heller vara flexibla och fatta bra och snabba beslut i olika situationer. Organisationens infrastruktur i form av stöd för olika situationer och system för kunskaps-spridning och lärande kan heller inte nog betonas.

Frihet kräver styrning. Vad är förutsättningen för att personer ska kunna agera på egen hand men ändå i organisationens intresse? Att det finns glasklara ramar i form av mål och påbud och att informationen nästan är övertydlig.

Ju mer avancerad tekniken blir, desto mänskligare blir våra arbetssätt. För att tekniken ska fungera måste den anpassas till våra förutsättningar. Tekniken gör också att vi kan koncentrera oss på det som gör oss till just människor - att tänka, skapa och ägna tid åt relationer.

Det bästa sättet att ligga före konkurrenterna är att dela med sig av sina metoder och arbetssätt. Marknadsföring i många branscher kommer att bli hart när identiskt med kunskapsspridning. En kunskapsspridning som även tvingar oss till förnyelse om vi vill ligga steget före. Det bästa sättet att sätta press på intern utveckling är att delge konkurrenterna allt vi kommit fram till! Ja, jag är seriös. Du har inte tid att ägna åt att vakta din egen förträfflighet. Konkurrenterna har dessutom i många fall blivit tio gånger fler då vi idag talar om en verkligt global marknad.

Att bli större förutsätter att vi blir mindre, och tvärt om. En ökad globalisering stärker regionaliseringen. Vår mänskliga flockmentalitet kräver att vi har ett område vi kan kalla vårt. Regionaliseringen hade å andra sidan inte varit möjlig utan globaliseringens nedrivande av nationsgränser. Samma resonemang gäller den kombinerade centralisering och decentralisering vi idag upplever i våra organisationer. Decentraliseringen kräver vissa delade tjänster (shared service centers) för att vara effektiv.

Ju mindre trygga vi är, desto tryggare är vi. Det enda som idag kan skapa någon form av t ex anställningstrygghet är att vi ständigt ifrågasätter vårt eget jobb och att vi ständigt ser oss om efter förnyelse. Denna inställning kanske utgör en större klyfta mellan generationerna än kunskapen om hur en dator fungerar.

Varje generation upplever att de skiljer sig från sina föregångare, men de planerar som om nästa generation kommer att vara lik den egna. Detta gäller även i det kortare perspektivet i våra organisationer, vare sig det gäller en ny produktlansering eller ett nytt sjukhusbygge.

Paradoxer är vad vi som förändringsledare får lära oss att leva med. Vilket område vi än betraktar finner vi dem. Vi kommer att stöta på fler paradoxer längre fram.

### 3 Den förändringsbenägna organisationen

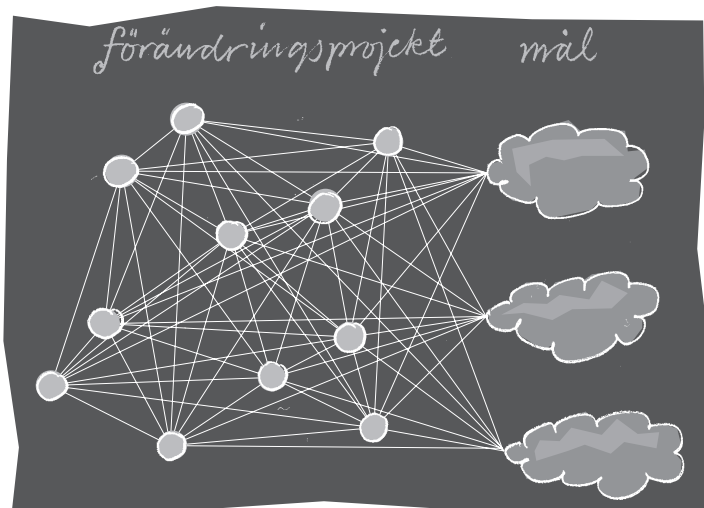
De företag som lever länge kännetecknas av att inte enbart fokusera på det ekonomiska, utan förstår att en organisation är ett "samhälle" som består av människor. Vinsten är som andning - nödvändigt för att leva, medan idén med livet knappast kan vara att andas så bra som möjligt. De lönsammaste företagen kännetecknas av att de ifrågasätter traditionell logik i branschen. Det kan ge en tankeställare till de som ägnar mer tid åt att jämföra sig med konkurrenterna än att fundera över vad kunderna egentligen skulle uppskatta. Struktur och kultur för ifrågasättande och mänskligt engagemang är viktiga ingredienser i lyckosamma organisationer och kärnpunkter i vår förändringsbenägna organisation.

Det har för mig varit mycket påtagligt att allt fler organisationer under de senaste åren börjat tänka helt nytt. Det kan vara allt från det lilla, där flyttfirman bjuder på pizza när man kommit fram, till att företag skapar dotterbolag vars uppgift är att konkurrera ut kärnverksamheten. Exempel på det sistnämnda finner vi idag inom t ex branschen för telekommunikation. Konkurrerar man inte ut sig själv så gör någon annan det. Orsaken är som vi berört att allt blir mer och mer rörligt. I denna värld är det avgörande att kunna hantera förändringar. Ett förändringsarbete som syftar till att skapa en verksamhet som på något sätt är mer tilltalande för kund, personal och ägare. Kort och gott en verksamhet som fungerar på ett effektivare sätt. Med effektiv menas inte bara en verksamhet där allt dagligt såsom orderhantering eller patientmottagning går så smidigt som möjligt. Det avser också en verksamhet som i grunden är mer flexibel och mer omställbar för att kunna leva upp till och ta vara på de yttre förändringarna. En verksamhet där vi behöver lägga minsta möjliga kraft på att just förändra oss. En flexibel och rörlig organisation där förutsättningarna för förändring är som störst. Kort och gott en förändringsbenägen organisation. Låt oss titta på några egenskaper

hos denna förändringsorganisation, där allt självklart utgår från vad vi vill med verksamheten (affärsstrategi) och de vi är till för (kunderna).

### 3.1 Struktur för förändring

Först en allvarlig lek. Jag vill att du utifrån affärsidé och kundbehov anger de 2-5 viktigaste målen för din organisation. Oavsett var du befinner dig i organisationen, SKA du kunna det! Rita sedan ut alla, ja ALLA, förändringsarbeten som pågår just nu. (I detta fall behöver du möjligen en vecka på dig för inventering!) Du kanske finner att det är ett hundratal. Nu vill jag att du markerar hur dessa förändringsarbeten hänger samman och, vilket är viktigast, hur vart och ett av dem stödjer de 2-5 viktigaste målen du tidigare formulerade. Tycker du att det blev kladdigt och osammanhängande? Hur tror du att medarbetarna upplever situationen? Med all rätt är de troligen mycket trötta på förändringsarbete. Låt mig kontroversiellt gissa att 75 procent av allt förändringsarbete idag är att betrakta som rent ”terapiarbete” med ringa eller ibland negativ effekt! Vi måste kunna rita upp denna förändringskarta men få den avsevärt mindre kladdig. Hur bör vi praktiskt agera?



Osammanhängande förändringsprojekt mot oklara mål skapar förvirring.

Låt oss etablera en liten tvärfunktionell grupp som hela tiden likt en radar scannar:

- Kundernas preferenser
- Nya tekniska och organisatoriska landvinningar
- Konkurrenternas förehavanden
- Möjligheter att förändra den totala process eller det nätverk man ingår i
- Den inre effektiviteten
- Goda idéer från alla medarbetare

Gruppen, vi kan kalla den ”Möjligheternas Team”, ger utifrån uppskattad potential förslag på de stora förändringsprojekt organisationen bör fokusera på för att bli ledande. Ledningsgruppen tar därefter utifrån övergripande mål beslut om vilka projekt som bör genomföras - inte fler än två i taget och med en genomförandetid på högst sex månader!

Vilka bör ingå i detta ”Möjligheternas Team”? Inte för många. En kärna på ca två personer utgör kontinuiteten medan övriga 2-3 byts ut med jämna mellanrum. Deltagarna är respekterade och har en balanserad sammansättning. Gruppen avsätter tid alltefter storlek på organisationen. Omsätter vi över en miljard SEK per år bör gruppens medlemmar i stort sett ha heltid för denna syssla. Teamet bör ha mandat och resurser till sitt förfogande för att kunna genomföra kortare idéseminarier, diskutera med analytiker och få ”störa” verksamheten. Det är också viktigt att tänka på att teamet ska ha direkt kundkontakt. Det innebär i vissa fall att vi måste etablera ett delteam för varje större kundkategori. Teamet måste också vara helt införstått med och utgå från organisationens gemensamma värderingar. När väl genomförandet startar är det viktigt att inse att förändringen inte kan drivas av en enda person. Istället bör ett förändringsteam på toppnivå skapas för att driva förändringen på bred front.

Så långt de stora, genomgripande och radikala förändringarna. Hur hanteras då de mindre och ständiga förändringar vi hela tiden måste jobba med? Dessa bör överlåtas till varje medarbetares dagliga

arbete. Vi måste skapa en kultur där var och en känner ansvar för att ändra sina arbetssätt och ageranden när möjligheter finns att förbättra för kunden. Det gör sig inte självt utan kräver mycket målmedvetet arbete. Det vi vill uppnå är en organisation som till viss del organiserar om sig själv med utgångspunkt från nödvändiga arbetssätt, inte inbillade strukturer. Genom att ge alla kunskaper vad gäller IT och ”mjuka delar”, tillsammans med tillräcklig frihet att agera inom givna ramar, får vi fler att uppleva förändringar som möjligheter. Mätningar som ger direkt återkoppling på resultaten av förändringarna är också mycket viktiga. En insikt i den förändringsbenägna organisationen är att man förstår att utan de rätta förutsättningarna för personalen spelar det ingen roll vilka fantastiska processer och arbetssätt man kommer fram till. En aldrig så ”slimmad” process fungerar inte bättre än tidigare om man inte skapar överlappande ansvar, ger möjlighet för alla att förstå helheten eller skapar förutsättningar för koordination och samverkan.

Initierar förändringar	Kännetecknar förändringarna
”Möjligheternas Team” och ledning	Få Fokuserade Ofta radikala Stort ledningsengagemang Bred förankring
Medarbetarna i det dagliga arbetet	Många Små Stegvis Görs ”på plats” Ingår som en del av jobbet

Hantering av stora och små förändringar.

En viktig förutsättning för att alla medarbetare själva ska kunna jobba med ständiga förändringar är att det skapas ett forum för reflexion och lärande. Det kan vara fasta eller löst sammansatta grupper för förändring eller utveckling av kompetens och sociala frågor.

Vi kan inte förvänta oss att saker och ting bara händer. Ordentligt stöd krävs i form av verktyg, metoder och avsatt tid. Att kunskap och reflexion är viktigt ser vi när japanerna åkt världen runt, lärt sig, reflekterat och vidareutvecklat. De har blivit världens rikaste nation trots total avsaknad av naturtillgångar. Det motsatta gäller Ryssland. De japanska företagen har en speciell förmåga att skapa ny kunskap och sedan sprida den genom organisationen. Kanske viktigast är att de förmår omsätta den i produkter och service. Kunskapsutvecklingen är troligen det viktigaste bakom japanernas konkurrenskraft och det är i deras fall mellancheferna på vars axlar kunskapsutvecklingen vilar. Jag upprepar; det viktigaste inom hela filosofin med lärande är att omsätta det man lärt sig i praktisk handling.

Kunskap, kompetens och lärande är intimt förknippade med förnyelse. Att skapa och dela kunskap är nyckeln för att etablera en innovativ kultur i dagens kompetensbaserade ekonomi. Men kunskap är en resurs som inte kan tvingas ur de anställda. Flera av de mest framgångsrika företagen har insett att man måste jobba metodiskt och att misslyckandet kan vara en vän. Vi måste få potentialen hos människor att utvecklas lika snabbt som tekniken. Nyckeln är att lära snabbare och att snabbare än andra organisationer omsätta detta i praktisk handling. Var och en i organisationen måste fostras att stå för sin egen inläring och omsätta denna i förändringar. Jag skulle vilja gå så långt som att varje individ minst en gång per vecka borde få redogöra för vad man lärt sig under de senaste dagarna och vad det fått för följder. Men även samtidigt tala om vad man vill lära sig och bli förknippad med nästa vecka eller år. För det krävs en infrastruktur för kunskap och lärande; skapa, fånga, lagra, förbättra, tydliggöra, sprida och omsätta i praktiken. Härtill kommer att skapa en positiv attityd och trygghet när det gäller att lära, men också att verkligen uppmuntra lärande och främja risktagande. Nyckelordet för den enskilde individen är troligen nyfikenhet.

Det finns idag många bra exempel på lärande. Man kan som t ex Sharp ha en linjeorganisation som arbetar med långsiktig utveckling och snabbt kommunicerar insikter och resultat till de som jobbar i projekt på kort sikt. Kunskapsutbytet med omvärlden skö-

ter Sharp genom sitt Creative Lifestyle Focus Center. Kanske allra bäst på att fånga upp och sprida kunskap är de stora internationella konsultföretagen. Ta McKinsey som exempel. Via ca 30 olika "Praktikcentra" bidrar varje konsult med sina senaste erfarenheter och företaget sätter systematiskt konsulterna i kontakt med varandra. Med lätt åtkomst kan konsulterna nyttja dessa erfarenheter ute hos kunderna. Enligt Tom Peters föder ALLTID framgång misslyckande. Hans varningsfinger när det gäller lärande är därför frågan hur du systematiskt glömmer och planerar för att glömma. Tänkvärt.

En annan och ständig fråga är i vilken grad medarbetarna ska involveras och hur "demokratiskt" förändringsarbetet ska vara. Det beror självfallet på hur stort område vi berör och vilken typ av förändring vi talar om. När det gäller mindre och dagliga förändringar görs dessa, som vi konstaterat, på plats av medarbetarna själva. När det gäller större förändringsprojekt är erfarenheten att en mindre men väl förankrad grupp bör driva förändringen. Detta görs med ständiga avstämningar med berörda medarbetare. När man väl kommit fram till en gemensam framtidsbild krävs det ibland att vissa saker bryts drivs igenom. I annat fall riskerar hela projektet att gå om intet då genomförandet annars blir för långt. Den förändringsbenägna organisationen vet också att det förvisso går att genomföra saker ganska fort, vilket är viktigt, men att det ofta tar tid innan förändringen satt sig och att folk accepterar den. Man måste vara på sin vakt även efter genomförandet. Den förändringsbenägna organisationen vet även att ju mer involverade medarbetarna är i tidiga skeden, desto snabbare kan implementeringen ske.

En grundläggande komponent i vår struktur för förändring är tydliga strategiska grunder. Ta den viktiga informationstekniken som exempel. En förutsättning för att vi, utan att skapa onödigt kaos, snabbt ska kunna implementera nytt IT-stöd när och där det behövs, är att det finns en tydlig IT-strategi som stöder snabba förändringar. En IT-strategi som är kopplad till verksamhetens behov av förändring. En IT-strategi som lever upp till devisen att vårt IT-stöd ska vara så flexibelt som affärsprocesserna kräver. Detsamma gäller personalstrategin inkluderande den så viktiga kompetensutvecklingen.

Över dessa bör vi finna en tydlig affärsstrategi. Det gäller allt från affärsidé till hur vi ser på utvecklingen av de olika delarna i verksamheten. Självklart är det så att allt vårt förändringsarbete hänger intimt samman med och utgår från affärsidé, mål och strategier. Fundera över hur tydligt policy och strategi styr personalen i deras dagliga arbete på företag som t ex IKEA och McDonalds. Vi närmar oss här kulturfrågorna, men först en sista strukturfråga. Känner du att dagens (linje)organisation eller långa planeringshorisont är stora hinder för att genomföra förändringar? Se i så fall till att du av dina fokuserade förändringsprojekt även drar slutsatser om och förändrar denna struktur.

### **3.2 Kultur för förändring**

Tidigare nämndes vissa kännetecken hos långlivade och lönsamma företag. Ett annat kännetecken är att idén med verksamheten och värderingarna är fixa över tiden medan strategierna och de operativa handlingarna är mycket flexibla och föränderliga. Vi kan tala om en ideologi eller religion som binder samman vision, affärsidé och värderingar. Att denna religion blir allt viktigare beror både på att vi måste ha något som håller oss samman i dessa galna tider, men också att vi behöver ramar för att snabbt kunna agera. För Disney gäller konservativa familjevärden och agerande likt en social rörelse, för The Body Shop gäller ”trading and caring”.

De flesta av oss är mycket medvetna om de stora kulturskillnader som finns mellan olika länder. Skillnader som gör att agerandet i liknande situationer blir helt olika. T ex skulle 74 procent av sydkoreanerna ljuga för att skydda sin kamrat vid en bilolycka som denne orsakat, medan motsvarande siffra i USA endast är 5 procent. Vidare får familjen till en person som begår självmord genom att slänga sig ut framför ett tunnelbanetåg i Tokyo, böta för att de orsakat avbrott i trafiken. Det är dags att vi med samma medvetenhet börjar diskutera vår egen organisations kultur och vilken kultur det är vi vill ha. Det avgör om vi är förändringsbenägna eller inte. Detta är ett område inom vilket det snackas mycket, men görs lite. Kultur är hårt. Kultur är grunden för vad som görs i organisationen.

Organisationen ÄR sin kultur. Det är därför det många gånger är lika känsligt att tala om och ifrågasätta kulturen som det är att ifrågasätta ledarskapet. Det är nämligen så att kulturen är lika med summan av de individer som finns i organisationen, särskilt i ledande befattning. Det gör att det är omöjligt att tala om kultur utan att i samma andetag tala om ledarskap. Då ledarskapet ägnas ett separat kapitel ska vi bara beröra det ytligt här.

James Champy konstaterar att styrningens effektivitet bestäms av organisationens kultur och inte av organisationsstrukturen. Ytterligare en indikation på att kultur är en hård och inte en mjuk fråga.

*"Att vara kulturarbetare är lika hårt som att vara strateg"*

Att vara kulturarbetare (jag stjal tillbaka uttrycket från revolutionens barn) är lika hårt som att vara strateg. Du kan dra upp vilka fantastiska strategier som helst, har du inte rätt kultur kommer ändå inget att hända.

Kulturfrågan är som många andra frågor förknippad med hönan och ägget. En chef har på sin väg genom organisationen formats av kulturen och väl på toppen blir han/hon den som är den viktigaste personen för bärandet och nyskapandet av kulturen. Det vi dock kan konstatera är att en medveten kulturell förändring måste börja i toppen. Den startar hos ledningen och i de övergripande målen för organisationen. Ledningen måste driva förändringen personligen. Det kan ibland innebära att du måste flytta personer i ledande ställning som inte har de egenskaper den önskade kulturen kräver. Att förändra kulturen är som vilket förändringsarbete som helst och allt som skrivs i denna bok är därför tillämpligt även inom detta område. Men observera att kulturella förändringar alltid bör kopplas till och genomföras i samband med att arbetssätt och processer förändras. Och tvärt om. Kulturen är en del av styrningen i organisationen och som framgår av följande kapitel kan vi inte genomföra förändringar med mindre än att vi jobbar parallellt med arbetssätt, kompetens, IT och styrning. Varje förändringsarbete måste alltså ha ett inslag av kulturförändring i sig. Det har det förvisso per definition, men vad som

avses är att vi aktivt måste jobba med frågan. Det gör vi genom att fråga oss hur de förändrade arbetssätten verkligen får fotfäste. Det är alltså i slutet av förändringsarbetet som normer och värderingar förändras. Generellt kan sägas att följande delar bör ingå i ett kulturförändringsarbete.

- Kartlägg dagens beteenden, dvs symptomen, bra som dåliga.
- Kategorisera dessa i en matris med önskvärda/mindre önskvärda, lätta/svåra att förändra.
- Undersök vilka värderingar som orsakar dessa beteenden och koppla samman värderingar och beteenden.
- Undersök vilka som är de huvudsakliga "bärarna" av värderingarna och hur starka de är.
- Formulera de beteenden du anser vara önskvärda utifrån kunder och mål.
- Undersök vilka värderingar som krävs för att orsaka dessa önskvärda beteenden.
- Formulera högst tio värderingar (gärna tre) som du vill ska gälla i organisationen.
- Koppla (exempel på) önskvärda beteenden till värderingarna. (Här väljer du grad av styrning!)
- Lär ut värderingar och beteenden.
- Försäkra dig om att alla talar samma språk när det gäller innebörden av värderingarna, något som nästan aldrig är självklart.
- Se till att kulturbärarna, i första hand ledarna, tydligt och demonstrativt lever efter dessa värderingar.
- Nöj dig inte med att den formella ledningen praktiserar det nya beteendet utan träna även de informella ledarna.
- Underlätta för personalen att bete sig som värderingarna föreskriver.
- Tolerera ALDRIG gamla beteenden.

Att leva som man lär innebär att man identifierar några olika beteenden som gör att personalen på ett handfast sätt verkligen ser hur man bör bete sig. Ska vi ha rent så bör högste chefen plocka upp

skräp med händerna så fort han eller hon ser detta. Ska vi dra ned på kostnader bokar INGEN förstaklassbiljetter. Att beskriva en kultur utan att samtidigt prata om ledarskap är alltså omöjligt, men låt oss som sagt återkomma till (förändrings)ledarskapet. Kom bara ihåg att du troligen lägger alldeles för lite tid på att försäkra dig om att medarbetarna verkligen förstår affärsidé och värderingar, förstår utbudet och verksamheten, förstår kunder, och sist men inte minst förstår sin egen roll i denna helhet. Denna mjuka sida av infrastrukturen ökar hela tiden i betydelse och kommer att bli utslagsgivande. Kan du inte väcka din personal mitt i natten och be dem redogöra för detta, så har du eller kommer snart att få problem. Skapa ett grundmaterial i ledningen som sedan diskuteras i vidare bland medarbetarna. Lyssna noga på de reaktioner som kommer fram och korrigera materialet. Håll därefter seminarier för att etablera den gemensamma bilden. Se till att erbjuda förutsättningar för att kunna leva upp till bilden. Är du VD eller liknande så se till att det är DU som håller seminarierna. Ta sedan upp de grundläggande tankarna så snart du får tillfälle och lev som du lär. Jaså, ont om tid? Fråga dig då hur många av dina aktiviteter som är viktigare än just detta. Det har ryktats mig att SKF:s tidigare chef Mauritz Sahlin ibland i hissen ”överföll” sina anställda med frågor om visionen. Helt rätt. McDonalds använder multimedia för att föra ut värderingarna till de anställda. På så sätt försäkrar de sig om att alla verkligen tolkar saker på liknande sätt. Det är viktigt att alla delar de grundläggande värderingarna. Vi får dock vara vaksamma på att vi inte går för långt och begränsar kreativitet och initiativförmåga.

*”Kan du väcka dina medarbetare mitt i natten och få en redogörelse för affärsidéns konsekvenser?”*

Vad kännetecknar då en kultur som är förändringsbenägen? Ska jag välja ett enda kännetecken väljer jag att den förändringsbenägna kulturen är experimentell. Med det menar jag att vi testar oss fram och ger de anställda möjlighet att bevisa att deras förändringsförslag är nyttiga och lönsamma. 1997 års tjänsteföretag, Prosolvias, har t ex

fyra nyckelfaktorer som skapar företagets kultur; innovation, disciplin, snabbhet och professionalism. Intressant är att innovation och disciplin går hand i hand. Inslag i CityMails kultur som gjorde att ingen lämnade företaget trots förestående konkurs hösten 1997 var; öppenhet, personligt ansvar, omsorgsfull rekrytering, enbart kunder med höga krav etc. Inslag som gör att personalen är lojal in i det längsta. Hur viktiga är Microsofts ”Passion for products and technology” och ”Individual excellence” för nyskapandet? Troligen mycket viktiga.

*”Den förändringsbenägna kulturen är experimentell”*

Nedanstående tabell kan ge en fingervisning om vad jag har i tanken. Listan innehåller några ingredienser som är viktiga för att vi ska vara förändringsbenägna men ska endast ses som ett axplock av kortfattade exempel. Tänk på att de flesta visioner och värderingar saknar värde och verkan eftersom vi aldrig kopplat dem till konkreta och gemensamma beteenden.

Värdering	Beteende	Leva som vi lär
Byråkrati ska ifrågasättas	Dödtid och hindrande beslutsgångar tas bort	Befordra vildhjärnor
Snabba förändringar	Vi fokuserar det viktigaste	Prioriteringen av tid i ledningens almanackor diskuteras offentligt
Du förstår vad vi säger	Snabb visualisering och förankring	”Böter” delas ut vid användning av svåra ord och krångliga bilder
Ständig anpassning till kundernas krav	Personalen jobbar med ständiga förbättringar och gör organisationsjusteringar	Varje individ redogör för vad man förändrat under gångna veckan
Det är okej att göra fel	Initiativ tas och kreativiteten flödar	Beröm kan utdelas till någon som tagit initiativ men råkat göra fel
Ständig återkoppling på allt vi gör	Mätning av det som är viktigt	De viktigaste nyckelfaktorerna kommer alltid högre på agendan än traditionell ekonomisk uppföljning

Värdering	Beteende	Leva som vi lär
Vi lär så mycket vi kan	Kunskap och erfarenhet delas och sprids	Kunskapsspridning premieras
Bättre fem snabba beslut där två är fel, än fem långsamma som alla är rätt	Beslut tas snabbt där de hör hemma	Max två ledningsnivåer och delegerat ansvar
Vi tror på människor	Alla tänker själva	Eliminera befattningsbeskrivningar
Kunden är en del av vår organisation	Ökad kundkontakt	VARJE anställd gör två kundbesök per månad
Hos oss är hjältarna de som får något att hända	Förändringsledarna stöds till 100 procent av högsta ledningen	De högsta cheferna flyttar till huvudkontorets tredje våning medan högsta våningen reserveras till de som leder de viktigaste förändringsarbetena

För att förändra en kultur gäller det att jobba med attityder, organisation, teknik och regler parallellt. Men tänk på att ditt viktigaste instrument för kulturförändring som ledare i organisationen är vilka du ger ansvar och vilka du belönar. Eller för att tala traditionellt språk, vilka du befördrar och hur du arrangerar ert bonussystem. Talar du om förnyelse och snabbhet, men ger divisionschefsjobbet till gamle hederlige Anders Trött, så har du bränt alla dina skepp. (För tydlighets skull vill jag betona att jag anser ålder vara mer en mental än en fysisk egenskap. Mycket hellre en framåt 70-åring än en passiv 30-åring!) Du måste dra konsekvenserna av vad du vill uppnå. Du kommer att ha den organisation eller det projekt du förtjänar!

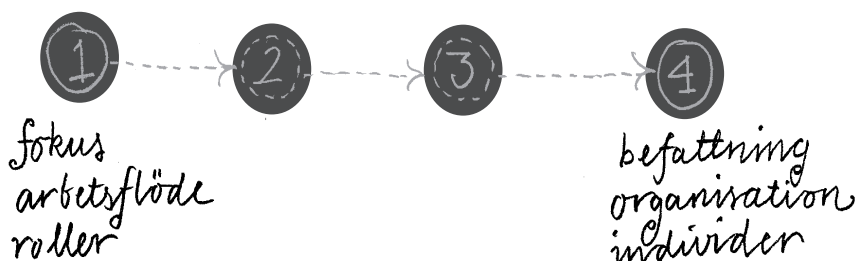
### 3.3 Utgångspunkter för förändring

Viktigt för om en organisation är förändringsbenägen eller inte är i vad diskussionerna tar sin utgångspunkt. Det har med kulturen att göra och det har att göra med sättet på vilket vi genomför förändringsarbete (se kapitel 4). Det

*Värderingar måste kopplas till konkret beteende*

vi ska behandla här är om förändringsarbetet tar sin utgångspunkt i arbetssätt och kundnytta eller i struktur och ekonomi?

En sak är klar, börjar vi diskutera organisationsrutor, befattningar och gränslinjer kommer vi sällan särskilt långt innan revirdiskussionerna gör varje konstruktivt inlägg omöjligt. Detta är mycket vanligt även i organisationer som anser sig vara ytterst processorienterade. Varför? Därför att vi är människor. Vi måste indoktrinera oss själva med att starta diskussionen i vad som verkligen utträttas, inte i sättet på vilket vi grupperar oss för att stödja det som utträttas. Utifrån kundens medvetna eller omedvetna behov ska vi fråga oss vad som är viktigt att fokusera på, vilka flöden av aktiviteter vi har och hur dessa ska utformas, vilka roller som utför olika saker, vilka regler som gäller för verksamheten etc. Utifrån det kan vi sedan börja diskutera organisation, person, befattningar och informationssystem. Frontecs Bengt Ågren kallar detta att skapa en grundläggande verksamhetsmodell att starta arbetet från. Samma fundamentala fel begås när man ska starta ett arbete med att processorientera sig. Hur startar diskussionen? I varje fall inte i arbetssätt och flöde, utan i processernas struktur och vilka individer som ska vara ansvariga. Därefter följer år av "revirpinkeri" och diskussioner som ingen förstår då man inte har en aning om vilka konsekvenser ett processorienterat synsätt kan få innan man har provat. Man motverkar med andra ord från start själva grundtanken med att etablera processer. Mer om processer och roller i kapitel 4.



Du kör huvudet i väggen om du startar med befattningar och organisationsrutor.

Ekonomi är viktigt och en förutsättning för att vi ska kunna bedriva vår verksamhet. Ibland kan utgångspunkten för förändringar vara just vår egen lönsamhet men i de flesta fall är det tid, kvalitet eller pris ur kundens perspektiv. Betydelsefullt är då att vi verkligen mäter verksamheten ur ett flertal aspekter. Att vi har möjlighet att starta diskussionen från mätningar gjorda ur kundens perspektiv. Tankarna kring målstyrning har också förändrats under senare tid. Ökade kundkrav och platta organisationer kräver att man följer upp fler aspekter än ekonomi. Inom ABB följer de decentraliserade enheterna upp kundnöjdhet, innovationskraft, personalens attityder mm. När det gäller den rena interna ekonomin är inställningen till den också av betydelse för förändringstrycket. Den traditionella budgeten hindrar i vissa organisationer allt kreativt tänkande efter den är lagd och ibland även under tiden den läggs. Dessutom är den ofta inaktuell innan den är klar. Men även inom detta område har det skett förändringar. Tar vi KF som exempel jobbar de med rullande prognoser och budgetar i miniformat som bestäms var fjärde månad. Till skillnad från budgeten prognosticeras var månad för sig och följs upp för sig. Det kräver en nära relation mellan verksamhetsansvarig och controller och en ny kultur bland ekonomerna där diskussionerna även innefattar vilka aktiviteter som vidtas som konsekvens av uppföljningen. Det sistnämnda är bra om det dessutom kombineras med en liknande och parallell uppföljning av nyckelfaktorer riktade mot kunden. Låt oss avsluta med ett tänkvärdt Champy-citat: ”Siffror har aldrig lyckats mobilisera några andra än ekonomer.”

### **3.4 Utgångspunkternas utgångspunkt**

Kunden är den som utgör grunden för vår existens. En förändringsbenägen organisation måste därför vara fixerad vid att tillfredsställa sina kunder. Med alltmer standardiserade och till det yttersta effektiviserade processer kommer avgörandet att falla på beteendet hos de enskilda individerna. En Ericsson-säljare som inte längre säljer till ingenjörer utan till kunder som inte kan något om telefoni måste verkligen förstå kunden och dennes verksamhet. Frontpersonalen hos amerikanska Nordstroms, nummer

ett inom kundservice, har befogenhet att fatta beslut som gör kunden nöjd. De är dessutom tillräckligt många anställda för att kunna komma ihåg en enskild kunds namn. Som kuriosas kan nämnas att reglerna i Nordstroms ensidiga personalhandbok begränsar sig till följande: "Rule #1: Use your good judgement in all situations. There will be no additional rules." IT:s stöd för standardiserade uppgifter gör att vi kan och ska ägna oss mer åt att på ett personligt sätt ta hand om kunden. Den som är mest personlig och faller kunderna i smaken kommer att få flest lojala kunder. Lojalitet - kanske ett bättre mått än kundnöjdhet eftersom undersökningar visar att den största andelen kunder representerar kombinationen nöjd men olönsam.

När det gäller radikala förslag till förändringar, kommer dessa dock sällan från kunderna. Orsaken är kort och gott att kunderna inte har detaljerad insikt i våra arbetssätt, och oftast inte heller bryr sig så mycket om dem så länge de får rätt saker i rätt tid. Vi ska också vara medvetna om att kundernas åsikter ibland kan liknas vid att titta i backspegeln. Från kunderna får vi istället en indikation av vad som är viktigt och vad vi ska koncentrera oss på. Med hjälp av modern IT kan vi idag göra intelligenta undersökningar för att finna köpbeteenden som ingen, inte ens kunderna, hade en aning om.

Utifrån vad som är viktigt för kunderna får vi fundera på hur vi radikalt kan ändra våra arbetssätt. I vissa fall kan det dock vara av stort värde att involvera kunderna på ett helt annat sätt än vi tidigare gjort. Då menar jag verkligen att involvera direkt och inte gå genom en intervjuande konsult som ombud. Mitt favoritexempel är den amerikanska klädkedjan som tröttnade på enkäter och andra indirekta indikatorer. Man valde helt sonika ut ett antal kunder ur den målgrupp man satsade på. De togs till en tom lokal. I denna lokal fanns all upptänklig rekvisita för att designa en klädbutik. Det var precis vad kunderna fick göra. Designa butiken precis som de ville ha den. Tror du den blev som de ville ha den? Självklart. Ytterligare en orsak till att inte bara fråga utan istället låta kunderna aktivt delta är att kunderna ofta säger vad de tror du vill höra. Bara

tre av tio kvinnor på väg in i en livsmedelsbutik kom ut med det märke de sade de skulle köpa av en viss produkt. Även nyhetsfaktorn spelar oss ofta ett spratt.

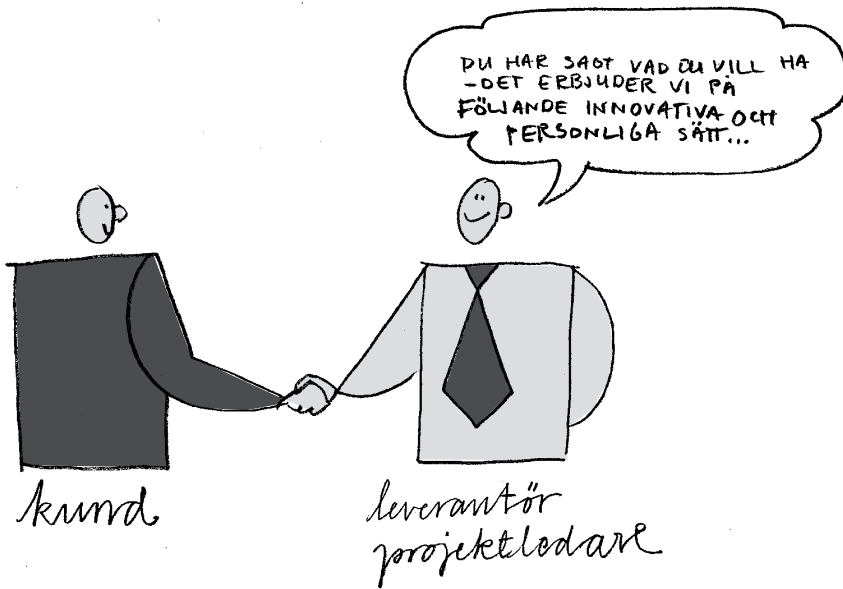
Just gränssnittet mot kunden är mycket lämpligt för de aktiviteter som just antytts. Hur många är de företag som låtit kunden direkt forma försäljningen och försäljarna? Varför inte? Vad är du rädd för? Tänk dig om kunden format försäljarens roll, presentationer, relationer och kompetens. Skulle kundens köplust öka? Javisst, du har ju kunden som "gisslan"! Varför har vi inte en roll inom organisationen som ansvarar för kvalitet och service och som bara tar order från kunderna? Varför gör vi inte som AT&T Universal Card Services chefer och bjuder slumpvist utvalda kortinnehavare på middag? På Lexus (Toyota) kräver man att varje toppledare intervjuar fyra kunder per månad, vilket även gäller förlorade kunder. Percy Barnevik träffade minst 100 kunder under de första sex månaderna som ny VD på ASEA. Dessa exempel ska ses i ljuset av att företagsledningar genomgående har dålig kännedom om vilka problem och behov de egna kunderna har. Det är dessa personer som fattar de avgörande investeringsbesluten! Ser du förresten till att dina kunder får uppföljnings/tackbrev? (Något jag själv är alltför dålig

på.) Tester har visat att de i mycket högre grad svarar att de är nöjda om de får sådana. Håll kontakt med kunderna och se till att de är informerade. Den förändringsbenägna organisationen behöver information från dem för att ha rätt utgångspunkt för sina förändringar.

*"Har du låtit  
kunderna forma dina  
säljare?"*

Till sist lite kuriosa. Johansson&Nonaka pekar på att de flesta japanska företag varken har marknadschef eller marknadsavdelning. De anser marknadsföring för viktigt för att överlåtas på experter. Orsaken är att i Japan är kunden en gäst. Att uppträda "professionellt" vore att sätta sig över kunden. I Japan finns dessutom inga speciella handelshögskolor som utbildar marknadsförare. Japanerna testar sig istället fram på marknaden utan storvulen strategisk planering.

När det gäller attityden till kunderna, och medarbetarna med för den delen, ger vi Nalle Puh rätt i följande dialog med Kanin efter det att Puh ätit för mycket honung hos Kanin och sedan fastnat i dörren; Kanin: "It all comes from eating to much". Puh: "No, it all comes from not having front doors big enough".



Kundrelationer blir alltmer personliga

## 4 Tio måsten för förändringsarbete

Måste är för många ett negativt ord. Ett ord som får oss att vilja göra tvärt om. När det gäller nedanstående måsten är detta inte att rekommendera. De är själva kärnan av viktiga slutsatser när det gäller förändringsarbete. Du och jag skulle utan vidare kunna välja ut ytterligare 90 olika måsten som är mycket viktiga för att förändringsarbetet ska lyckas. De tio valda känns dock för mig som de allra väsentligaste att belysa i följande delkapitel.

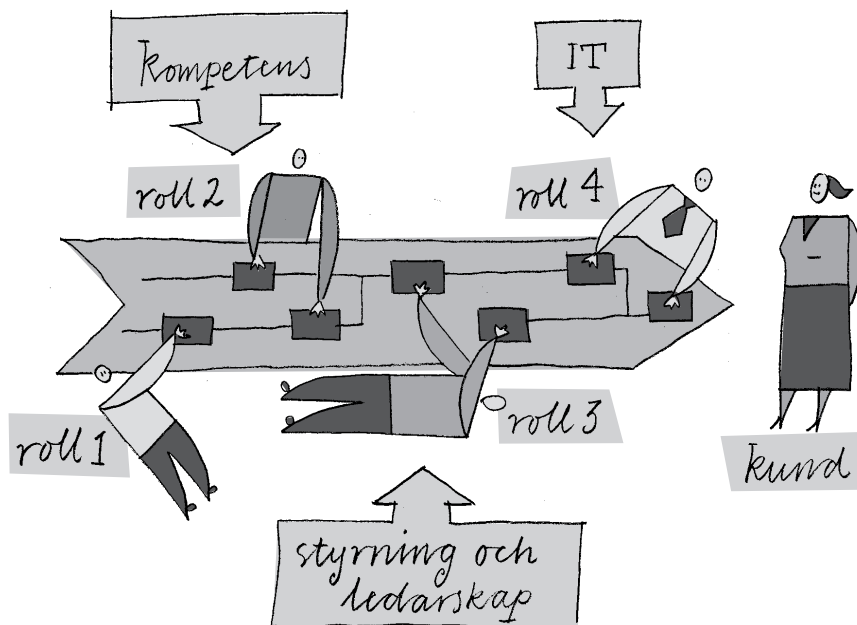
Syftet med dessa måsten är att höja sannolikheten att lyckas med ett förändringsarbete på ett snabbt och effektivt sätt. Mer än hälften av IT-projekten misslyckas i Sverige idag. Med ”misslyckas” menas överskridna tids- och kostnadsramar eller att kvaliteten inte blev som man tänkt. Tittar vi på mer organisatoriskt inriktade projekt (jag håller dock ogärna isär dessa typer av projekt) är min bedömning att siffrorna är minst lika höga om man tittar på vad som verkligen implementeras. Orsakerna kan vara många. I rena IT-projekt beror det ofta på att man inte har klart för sig den totala investeringen, komplexiteten eller utbildningsbehovet. Generellt i alla förändringsarbeten gäller att förändringsbördan (om det nu ska ses som en börda) ofta vilar på alltför få personer. Vi kanske inte heller lägger ned tillräckligt med energi på att förklara fördelarna med förändring och skapa en positiv attityd. Förståelsen att organisationer är politiska system och att förändringar ofta är politiska är bristfällig. Vi visar kanske inte tillräcklig respekt för de som ska vara en del av förändringen. Eller så blir balansakten för svår när det gäller att få medarbetarna att bryta sig ur dagens ramar under tiden de ändå måste fungera inom dem. Mitt stalltips är dock att orsaken till misslyckanden oftast beror på att vi som ledare inte är tillräckligt seriösa och verkligen visar att förändring(en) är viktig. Dessutom, som Kai Simon VD för Viktoriainstitutet påtalar, att vi inte till-

räckligt tidigt tar hänsyn till personliga ambitioner och ”gömda agendor” hos de enskilda aktörerna. Något som kan sätta stopp för mycket och kosta enorma pengar.

När jag frågar Tom Peters vad som krävs för att lyckas är hans viktigaste punkter att finna ”allierade” i organisationen och att inte lägga 80 procent av tiden på att försöka få med de 20 procent som ändå aldrig blir nöjda. Att inte lägga kraft på att slåss mot fiender (även om vi kan ”sporras” av deras existens). Det är också en egen erfarenhet att använda positiva, informella ledare som pådrivare och att sätta motståndarna i konkret arbete, i de fall det går. I vissa lägen är det dock viktigt att verkligen få med ALLA och då får vi koncentrera oss på de i ”motståndsgруппerna”, för det är ofta grupper, som har informell makt och de som riskerar att förlora mest. Detta ska dock absolut inte tolkas som att vi ska omge oss med ja-sägare. Mr Peters påpekar också betydelsen att hålla sig till de mål man satt upp och att med största kraft försöka göra förändringen till ”ett äventyr”. Dessutom att inte ta sig vatten över huvudet utan finna väl avgränsade projekt som man verkligen kommer i mål med.

*”Finn allierade, slösa ingen kraft på fiender och visa snabba vinster”*

Går vi vidare till John P Kotter så lyfter han fram några punkter som även de är av största intresse för att lyckas. Han menar att man efter att ha etablerat ”sence of urgency” bör skapa ett team på ledningsnivå för att leda förändringen på bred front. Utöver att kommunicera visionen måste man jobba hårt med att ta bort hinder för förändringsteamet och personalen, uppmuntra risktagande mm. Viktigt är även att aktivt se till att kortsiktiga resultat kan visas upp på vägen i syfte att bevisa att arbetet är värt mödan, både som belöning åt förändringsledarna och för att underminera cyniker. Just att skapa ett starkt team kring förändringsledaren och av psykologiska skäl uppvisa kortsiktiga resultat är något jag tror vi ska ta till hjärtat. Dessutom att visa att hinder är till för att avhjälpas. Att inte acceptera revirbarriärer eller byråkratiska hinder.



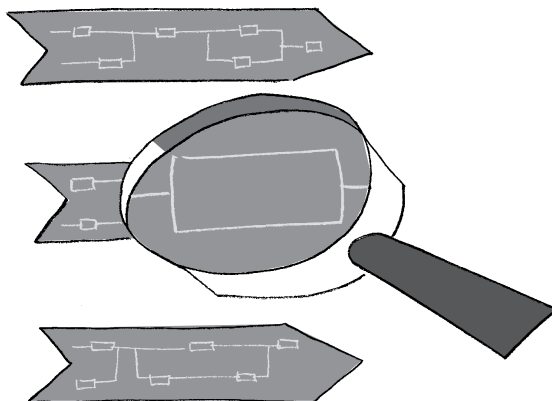
Grunderna för förändringsarbete.

Innan vi går in på våra måsten bör vi betrakta grundstenarna i förändringsarbete och därigenom slå fast vad vi här avgränsar oss till. Allt förändringsarbete i vår organisation måste utgå från de vi är till för, dvs organisationens kunder. Det gäller oavsett om vårt primära syfte är att förbättra medarbetarnas situation eller se till att faktureringsrutinerna förändras. (En nöjd personal bör självfallet ses som ett mål i sig, men ingen blir särskilt nöjd i längden om man inte utgår från att tillfredsställa de man jobbar för). Vi måste hela tiden härleda interna förändringar från vad som är viktigt för våra kunder. Utifrån det kan vi fråga oss hur vårt flöde av aktiviteter idag ser ut för att utföra det som efterfrågas. Vi ifrågasätter detta flöde genom ett flertal radikala frågor och genom att titta på det genom glasögon av modern organisationsteori och informationsteknik. Efter att ha kommit fram till hur vi ska arbeta etablerar vi ett antal roller att ansvara för att arbetet verkligen utförs effektivt. Dessa roller behöver IT-stöd kopplat till sig så att de individer som besätter rollerna kan utföra givna aktiviteter. Till rollerna är även olika typer av kom-

petens kopplad. Det kan gälla kompetens som berör t ex arbetsrutiner, teknik/IT, affärer eller språk. Till sist ska allt styras och ledas. Vi inser snabbt av uppmålad bild att vi inte kan jobba med några typer av förändringar om vi inte samtidigt beaktar arbetssätt/organisation, styrning, kompetens och IT, allt utgående från vad våra kunder vill ha - eller vad vi väljer att erbjuda! Använder vi traditionellt språk betyder det att varje förändringsprojekt måste involvera berörd verksamhet, ledning, personalavdelning och IT-avdelning. De projekt som inte involverar alla dessa aspekter bör starkt ifrågasättas.

#### 4.1 Måste # 1: Fokus

Vi konstaterade inledningsvis att organisationer koncentrerar sig på vad de är bra på. Det gäller de flesta branscher. Denna insikt gäller inte bara på det övergripande planet utan även när vi talar om själva förändringsarbetet. Fokus är något vi ständigt måste jobba med att bibehålla eftersom världen verkar vara så inrättad att vi förlorar fokus om vi inte ständigt tänker på det. Vad var det nu Konfucius sa? ”Den som jagar två kaniner fångar ingen”. Jag minns själv hur jag i mina tidiga konsultår kunde skryta med att den och den grupp-sessionen genererat si och så många idéer. Idag väntar jag med ”skrytet” till dess vi funnit några få och enastående idéer. Vad organisationer idag behöver är att snabbt kunna prioritera bland de många idéerna. De behöver, som Al Reis beskriver det, ett ökat fokus.



Utgå från helheten, fokusera det viktiga

Ett stort problem i våra organisationer är att vi tar oss vatten över huvudet. Med det avses inte att vi sätter för radikala mål utan att vi försöker omfatta för stora delar. Glöm de stora förändringsprojekten om du inte befinner dig i en akut situation då förutsättningarna är annorlunda. Stora förändringsprojekt som drar ut i tiden och, om de överlever, är inaktuella innan de är klara. Där personalens engagemang tar slut efter första kvartalet, viktiga projektdeltagare förflyttas eller flyttar på sig, omvärlden och kundernas krav har hunnit ändra sig ett antal gånger innan projektet är slut. Vi behöver fokus, som i sin tur borgar för snabbhet. De flesta organisationer är för trögrörliga för att man ska kunna omfatta stora delar. Vi har då två alternativ, antingen spränger vi hela organisationen enligt klassiskt BPR-snitt (Business Process Reengineering) eller så väljer vi en väl

*"Personer som får  
något att hända  
är största bristvaran"*

fokuserad del där vi kan uppnå stora vinster utan att förtä oss. I de flesta fall är det senare att föredra. Förändringarna kan vara väl så radikala men vi ser till att vi verkligen kommer i mål med dem. Grundfilosofin är att vi ska få något att hända. Inte prata, undersöka och förankra oss till döds - utan verkligen få något att

hända. Få-något-att-hända-mentaliteten är den största bristvaran i våra organisationer.

Ett kännetecken hos många av de framgångsrika japanska företagen är att de verkligen ser till att genomföra en strategi fullt ut. Vi har inget annat val än att ägna mindre tid åt att fundera och mer tid och kraft åt att få något att hända. Vi kan ändå inte veta vad som var rätt eller riktigt förrän vi genomfört och provat. Tänk på en experimentell organisation som dessutom fokuserar. Symptomatiskt är som Bo Hagskog påpekar att när före detta studenter vid Harvard tillfrågades om vad de inte fått lära sig, så svarade de att det var att gripa ett tillfälle i flykten - att få något att hända.

Nu ska vi givetvis inte hoppa på första bästa tåg. Vi finner våra fokuserade områden utifrån en analys av helheten. En helhet där vi beaktar vad som tidigare sagts om "Möjligheternas Team"

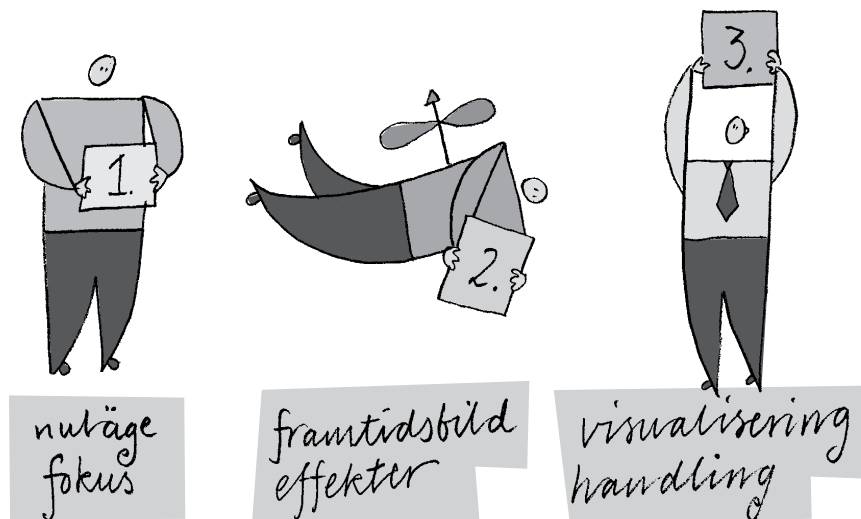
och där vi snabbt tittar över våra viktigaste processer. Gärna hela vägen från råvara till återanvänd produkt, från förebyggande vård till eftervård, eller från varuägare till varumottagare. Detta har tre fördelar; 1) vi suboptimerar inte, 2) de största förändringarna finns ofta i gränssnitt emellan olika enheter eller organisationer, 3) genom att betrakta hela flödet ser vi möjligheterna för vår egen organisation att spela en annan roll och kanske ta nya grepp. Tipset när det gäller att titta på ett helt flöde är att följa en smal horisontell strimla, t ex en produkttyp, ett slags ärende eller en speciell patientgrupp. Härigenom gör vi det enkelt för oss och kan genomföra en helhetsanalys på någon vecka. Utifrån den smala strimlan kan vi sedan låta svallvågorna skölja över hela processen.

#### 4.2 Måste # 2: Framtidsbilder

Visst är avgränsningar viktiga men hur många är inte de organisationer som ägnat månader eller år åt att diskutera avgränsningar och ansvar innan de väl kommit igång med sina förändringar. Diskussioner som nästan alltid består av revirstrider. Det är inte för inte som en engelsk forskare konstaterat att revirhävandet är den mest utpräglade mänskliga driften, efter sexualdriften. Kreativiteten är aldrig större än när någon känner sin maktposition hotad. En uppsjö med argument finner form vilka ska motivera varför förändringen är dålig för organisationen. Argumenten är ofta svåra att bemöta då ingen egentligen vet vad man pratar om. Vi har ingen gemensam framtidsbild! Att vi inte har någon bild medför dessutom att alla pratar förbi varandra och situationen blir låst och förvirrad. Lösningen? Att snabbt skapa en framtidsbild som alla kan ta och känna på. Orsaken till att alla förändringsarbeten inte börjar på det viset är att man inte känner till formerna för att snabbt och enkelt ta fram dessa bilder.

*”Vi måste kunna se resultatet av projektet innan vi tar beslut om att starta det”*

En annan sida av detta mynt är att varje ledning borde kunna beskriva konsekvenserna av ett förändringsarbete. Men det innebär ju att man måste kunna se resultatet av projektet innan man tar beslut om att starta det. En av våra många paradoxer. Det är lätt att vifta bort ett sådant resonemang, men det rätta är att snabbt ta fram en bild av vad förändringsarbetet kan åstadkomma och vilka konsekvenserna blir därav. Det behöver inte vara en bild som stämmer till 100 procent - inte ens 70 procent. Det viktiga är att alla diskuterar utifrån SAMMA bild och kan dra slutsatser utifrån denna. Avgörande är också att framtidsbilden inte är en konsultprodukt utan att ett flertal personer inom organisationen har djup förståelse och står på barrikaderna för att slåss för denna bild. Vi behöver alltså ett arbetssätt där ett väl sammansatt team på kort tid tar fram detta. Ett väl förberett tredagars seminarium har visat sig vara enastående effektivt. Frontec kallar dessa insatser Flygningar (först utvecklade av Frontecs Sten Bergquist och Harald Eide) och har med fantastiska resultat genomfört ca femtio Flygningar under 1996-97. Låt oss kort titta på hur dessa Flygningar fungerar - inte i "säljsyfte", utan just för att de som fenomen är såpass intressanta.



Arbetsättet Flygning under tre dagar

Teamet som leder Flygningen består av fyra personer. De spelar en eller flera av rollerna koordinator, missionär, analytiker, verksamhets-kunnig, IT-kunnig, visualiserare, redaktör. Från organisationen/processen deltar ett team om 7-15 personer. Ibland även kunder och representanter från t ex leverantörer. Personer som både är insatta i området och är nytänkande. I de fall ledningen inte är med har de formulerat mål och får en rapportering av deltagarna vid slutet av Flygningen. Förberedelserna inför en Flygning är viktiga men skiftar från fall till fall. Några intervjuer ger en grov bild av processer, informationsflöden, strukturer mm. Kundernas synpunkter finns ofta kartlagda. I annat fall får dessa tas fram.

Mycket schematiskt kan sägas att Flygningens första dag går ut på att tända teamet och att komma överens om hur nuläget ser ut, t ex beskrivning av processen för produktutveckling. Då finner man ofta vad som är värt att fokusera på. Dag två formas framtiden utifrån radikalt satta mål. Konkreta möjliggörare, vinster, konsekvenser och planer tas fram. Exempel på möjliggörare kan vara tvärfunktionell teamorganisation, automatiserade informationsflöden och ansvar långt in i kundens organisation. Under kväll och natt görs en visualisering som på ett tydligt sätt beskriver resultatet - vår framtidsbild. Det kan vara i form av ett bildspel eller rollspel, ofta kompletterat med en traditionell rapport. Under tredje dagen presenteras t ex bildspelet och ändras direkt under diskussionerna. Deltagarna själva (inte konsulterna) kan sedan på ett tydligt och engagerat sätt rapportera direkt till ledningen (i det fall ledningen inte själva deltagit under Flygningen). Alla deltagare får med sig en CD med framtidsbilden när de lämnar Flygningen, vilket i sig är en symbolfråga.

Arbets sättet Flygning kan självfallet användas vid fler tillfällen under ett förändringsprojekt än i inledningen. Det är lämpligt så fort vi behöver snabba framtidsbilder inom något delområde eller för någon speciell tillämpning av informationsteknik eller arbets sätt.

Hela filosofin kan beskrivas som ”ner-och-vänd”. Att utifrån en helhet snabbt kasta sig ned i förändringsarbetet och upp igen för att väl uppe kunna förstå konsekvenserna - iterativitet på hög nivå. Vi kanske inte alla ska starta detta förändringsarbete då konsekven-

serna är alldeles för stora eller så ska vi kanske förstärka vissa delar. Filosofin ”ner-och-vänd” borde regelmässigt användas vid t ex spridandet av övergripande visioner och strategier i organisationen. Föreställ dig VD för det multinationella företaget som är ute på sin visionsresa. Han/hon pratar på ett engagerande sätt om den nya visionen som ska leda företaget in i framtiden. Glappet mellan visionens ord och medarbetarnas verklighet är troligen för stor för att riktigt beröra mer än under de två engagerande timmar VD pratar. Tänk då om VD istället låtit genomföra några snabba Flygningar där man utifrån visionen, t ex ”vi ska bli de snabbaste inom vår bransch”, gått på djupet med vad den skulle innebära för de viktigaste delarna i företaget. Tänk dig hur budskapet hade nått ut om VD till produktutvecklarna hade kopplat visionen om snabbhet till praktiska möjliggörare som att jobba närmare leverantörerna, återvinna kunskap, parallellt arbete inom vissa avsnitt etc. Att gå ner och vända kan vara avgörande för att folk ska ta till sig budskapet. Vi kan också se till att förstärka budskapet genom att på ett tydligt sätt delge alla medarbetare kundernas uppfattning om oss eller visa upp duktiga konkurrenter. Det finns många sätt att skapa ”sense of urgency” - eller som COKE's VD Roberto Goizueta uttrycker det: ”If you don't have an enemy, the best thing is you create one.”

Till sist, tänk på att det inte bara är organisationen som ska ha en affärsidé - det specifika förändringsarbetet kräver en idé likaväl. Min rekommendation är att ta fram en första framtidsbild och ”affärsidé” för projektet innan du börjar involvera och diskutera. I samband med det bör en djup diskussion hållas om vilka framgångsfaktorerna i så fall är för just detta projekt. Ett exempel på en bra vision är ”Gränsöverskridande samverkan” som används för förändringsarbetet i Göteborgs kommun.

### **4.3 Måste # 3: Tydlighet**

Tänk dig samma sakmässiga innehåll men två helt olika föredrags-hållare. Den ena använder minimalt kroppsspråk, har monoton röst och lägger på maskinskrivna overhead-blad (i den mån detta fortfa-

rande existerar). Den andra visar bilder, figurer och illustrerar med hela sin kropp vad som avses. Vilket föredrag tror du att du förstår mest av? Vår enda chans att få gehör för och avstämning av våra idéer är att vi presenterar dem på ett intressant, engagerande och roligt sätt. Glöm de tjocka rapporterna. Kommunikationen är helt avgörande för om vi ska lyckas med våra förändringar. Avgörande för engagemanget från start till slut. Vi talar om hela skalan av kommunikation, men en kommunikation som på ett helt annat sätt än tidigare bygger på bilder och rörelser. Låt oss ta några exempel.

Personalen i det produktionsorienterade företaget hade svårt att förstå varför de skulle ta till sig kundernas syn på hur verksamheten borde bedrivas. Med hjälp av inhyrda skådespelare fick man en verklig förståelse av hur kunden blev behandlad och hur konkurrenterna på ett enkelt sätt lockade över dem till sig. Ett annat företag valde i samma situation att göra en film där olika kunder intervjuades och fick säga sin mening om företaget. För att få ledningen att förstå vad icke-beslut betyder lät forskarna i ett tredje företag uppföra ett rollspel där en pengasäck växte sig allt större allteftersom besluten att avbryta diverse projekt drog ut på tiden. Ett fjärde företag som just genomfört den första fasen i ett mycket stort förändringsarbete, såg till att man på sitt intranät hade en beskrivning riktad till alla personalgrupper om vad förändringen innebar. Utifrån en för alla gemensam presentation kunde varje personalkategori klicka sig ned för att se vad förändringarna kunde betyda för just dem. Det inkluderade filminspelningar av uppriktiga kunder.

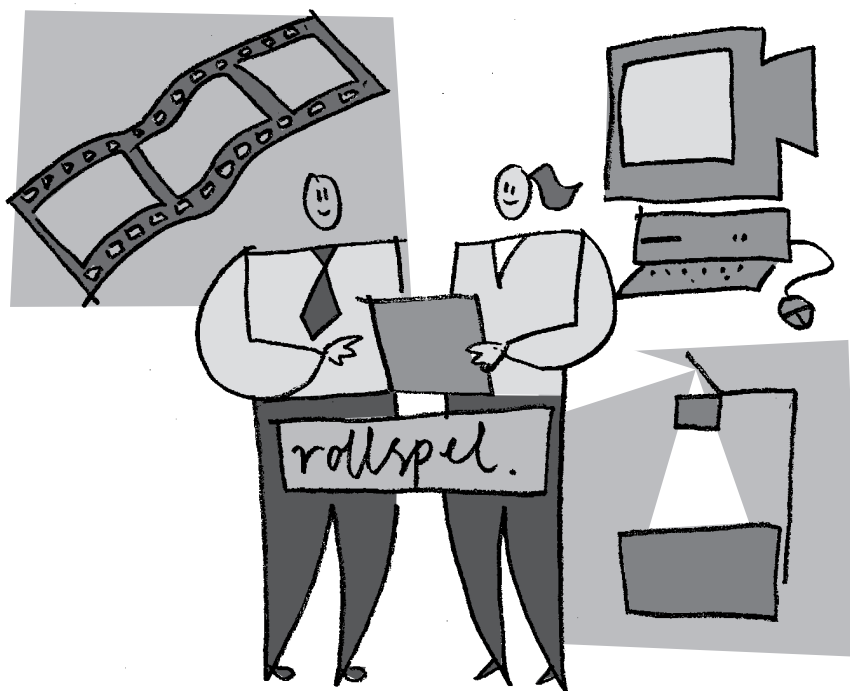
Som kuriosa kan nämnas att jag tillsammans med en kollega i skrivande stund för en diskussion med ett företag om att ta fram ett "krigsspel" avsett att användas av personal och ledning. Syftet är att de på ett påtagligt sätt ska ta till sig en tänkbar marknadsutveckling det närmaste decenniet. Spel och lek - en av många visualiseringsmöjligheter. Alfa Laval Thermal använder t ex CD för att föra ut budskap. CD som kan vara uppbyggd i formen av ett "Lundaspex". Eller varför inte göra som styrkommittén hos Eddystone Generating Station of Philadelphia Electric som höll ut två ton kol på

*"Håll ett ton kol  
på fabrikschefens  
parkeringsplats"*

fabrikschefens parkeringsplats för att visualisera timkostnaden av låg termisk effektivitet!

Vi talar om att kunna visualisera resultaten inte bara vid vissa tillfällen utan genom hela projektet. En inköpschef berättade för mig att de stora förändringar som genomförts inte skulle lyckats om det inte funnits en

visualiserad och ständigt uppdaterad framtidsbild att prata kring. Det gällde från första till sista stund i projektet. Visualisering är även viktigt i det lilla. Under ett Flygnings-seminarium kanske man skissar på hur en ny process bör se ut. Efter tolv minuters kaffepaus ligger nyritade kartor på bordet framför deltagarna. Alternativt växer kartan fram i "direktsändning" på väggen. Till detta behövs visualiseringsverktyg tillgängliga i persondatorn.



Olika verktyg för visualisering.

Visualisering innebär också att ständigt göra folk uppmärksamma på saker och ting. Är resultaten från kundmätningen viktiga, se då till att de sätts upp överallt - även i receptionen. Se till att folk överallt stöter på saker och ting som är viktiga. Visualiseringens syfte är alltså först och sist att kommunicera ett budskap. Låt oss därför i detta sammanhang som kortast beröra kommunikationen som sådan. Följande kaskad av punkter kan kanske stimulera när det gäller att förbättra denna viktiga punkt:

- På CityMail kopplar man en gång per vecka upp kontoren i Göteborg, Malmö och Stockholm i videokonferens för att skapa kulturell närhet och effektiv kommunikation.
- Projektledare som sitter under samma tak har lättare att koordinera sina projekt och utbyta erfarenheter (trots ny IT!).
- Det kan vara en idé att ha en grupp som ständigt fångar in och sammanställer vilka rykten som florerar i organisationen.
- Tidningar mm är bra men får aldrig ersätta personlig kommunikation. Som förändringsledare måste du vara ute bland medarbetarna.
- Varje förändringsprojekt borde ha en kommunikations- och marknadsföringsplan.
- Begränsa och fokusera informationen! Mängden kunskap som sätts på pränt fördubblas vart fjärde eller femte år. De senaste 30 åren har människan producerat mer information än de föregående 5000 åren.
- Det är viktigare att lyssna än att tala (något jag själv jobbar frenetiskt med!).
- I dagens kaotiska värld är det verkligt som sägs vara verkligt och det viktigt som sägs vara viktigt. Med andra ord, det som sagts tillräckligt ofta och intensivt blir "sanning".
- Ju mer man talar om den framtid man föreställt sig desto klarare framstår den.
- Exempel, principer och övergripande filosofier är ofta bra att hänvisa till. Använd gärna metaforer och anekdoter.
- Brist på information skapar alltid oro.

- Informationens och kommunikationens slagkraft visas av hur rädta diktaturer är för den.
- Ge aldrig olika budskap till olika grupper.
- Ditt budskap förvanskas alltid när det vidarebefordras.
- Det effektivaste kommunikationsmedlet är att leva som man lär.
- Glöm nötta klichéer, de anställda vill veta vad förändringarna innebär. Tala klartext. Endast en dryg tredjedel (den första tredjedelen och lite till) av brittiska UD:s råd till nykläckta diplomater gäller för vår organisation: ”Ljug aldrig. Säg aldrig hela sanningen. Gå ofta på toaletten.”
- Sändaren tar initiativet men mottagaren avgör resultatet. Sändaren bär dock ansvaret.
- Enligt en undersökning hänger mottagandet till 55 procent på uppträdandet, 38 procent på rösten och till bara 7 procent på orden.
- Undersökningar om internkommunikation visar att man vill ha mer information från och en djupare dialog med den närmaste chefen.
- Fundera på citatet ”tyvärr hade jag inte tid att skriva kortare”.

Kommunikation handlar om att komma in på samma våglängd som de man talar med. Något som ofta är lika oförklarligt som följande fenomen givna av visionskonsulten Kjell Enhager: Pendlar som hänger bredvid varandra och svänger i otakt kommer till slut att svänga i takt. Kvinnor som bor tillsammans får till slut sin menstruation samtidigt. Om man lägger en bebis på bröstet får den samma andnings- och hjärtfrekvens som man själv.

Så till sist det viktigaste kommunikativa rådet till alla förändringsledare. Fråga varje dag och varje timme om ni är på rätt väg och gör rätt saker. Fråga alla du stöter på - speciellt de som är mottagare av era resultat. Detta enkla lilla råd skulle rädda många projekt. Detta enkla lilla råd är viktigare än alla projektstyrningsmodeller och kvalitetshandböcker i världen.



En ständigt frågande förändringsledare.

#### 4.4 Måste # 4: Målstyrning

Inget förändringsarbete borde få starta eller fortgå utan väl formulerade och mätbara nyckelfaktorer. Om vi inte vet vart vi vill komma och vad vi ska uppnå saknar förändringsarbetet mening. Vi startar alltså med att formulera nyckelfaktorer såsom ledtid, servicegrad, kostnad etc, vilka anger riktningen. För varje nyckelfaktor ska vi även formulera en målnivå, t ex 3 timmars ledtid, 100 procent tillgänglighet eller 50 procent billigare. Det som förbryllar i många förändringsprojekt är att man så gärna vill ha tydliga målnivåer innan man går igång med arbetet, men man vet inte var man står idag. Man startar därför antingen med att lägga tre månaders kalendertid på att mäta nuläget för att kunna sätta sina mål eller så tvingar man ledningen formulera målen på känn. Inget av alternativen är speciellt bra. Vi måste finna ett bättre sätt.

*”Starta med radikal stretching”*

Påbörja mätningen av nuläget så snabbt som möjligt. Vänta dock inte på resultaten av mätningen för att starta förändringsarbetet. Avkräv heller inte ledningen målformuleringar annat än för de nyckelfaktorer där det finns en klar bild av nuläget. Starta istället med

sk radikal stretching. Vad menas då med detta?

För projektgruppen bör arbetet alltid starta med att man stretchar sig till det yttersta. Hur skulle vår orderhantering se ut om vi för vissa kundkategorier var tvungna att uppfylla 100 procent tillgänglighet, 100 procent tillförlitlighet och halverad kapitalbindning? Hur skulle vår vårdkedja se ut om vi var tvungna att ha remiss- och provsvarstider som var nära noll och dessutom sänka kostnaden per patient? En sak är säker, projektgruppen kommer nästan alltid fram med radikala lösningar som uppfyller målen. Lösningar som ofta är en kombination av innovativ användning av ny IT och flexibla och rörliga organisationslösningar bestående av team med genomgripande ansvar.

Parallellt med att de radikala förändringsförslagen tas fram diskuteras konsekvenser och risker. Dessa presenteras ihop med förändringsförslagen. Det än nu upp till ledning och projektgrupp att ta ställning till om man är beredd att ta konsekvenserna i förhållande till vad man kan uppnå. Jämför med ett gummiband som dras ut till bristningsgränsen. Klarar man av att införa denna spänning i sin organisation? Många gånger är det så att man önskar dra tillbaka gummibandet något. Man önskar sätta målen lägre och anpassa spänningen till vad man klarar av. Förutom konsekvenserna har man nu troligen tillgång till ytterligare mätdata. De mätningar man startade börjar ge vissa resultat. Man börjar bli kapabel att sätta de mål man önskar.

”Men är detta inte onödigt arbete? Att sträcka sig längre än man är tvungen.” Svaret är nej av två orsaker. För det första får man en helt annan säkerhet i projektet när man verkligen vet vad man gör. Man vet vad man valt bort. Risken för förvirring är annars stor



Man vet inte vad som är nog förrän man testat  
 (Från Sture Hegerfors berömda PS i Göteborgs-Posten)

när flera av projektets deltagare hela tiden kommer på nya förslag till hur man skulle kunna nå ännu högre höjder. Den andra orsaken har med klassisk BPR att göra. Det som är bra med den skolan är att man verkligen ifrågasätter det man gör. Det som varit mindre bra är att man ibland haft svårt med genomförandet då det varit alldeles för radikalt, åtminstone när större delar berörs. Med föreslaget angreppssätt får vi en större acceptans för att ändå prova på ”stretching” utan att låsa fast oss i att verkligen gå vidare med de radikala förslagen.

När väl målen satts för nyckelfaktorerna och vi väl bestämt oss ska vi endast acceptera en orsak till förändring av dem. Det är om projektet kommer fram med lösningar vi inte tidigare tänkt på. Lösningar som, utan att spänningen blir för stor, gör att vi kan uppnå ännu mer än vi från början trodde. Blotta möjligheten att kunna dra ned på ambitionsnivån kommer nästan per automatik att leda till att ambitionsnivån förr eller senare sänks. Denna envishet och bestämdhet måste karaktärisera förändringsledaren.

Vilka hjälpmedel finns då när det gäller själva mätningen? Ett bra verktyg är den sk Effektivitetsmatrisen (Objectives Matrix). Den tar fasta på förbättringen genom att vi mäter hur snabbt vi tar oss från utgångsläget (poängnivå 3) till de mål vi satt upp (poängnivå 10). Att varje nyckelfaktors skala översätts till poäng gör att vi utan besvär kan jämföra olika nyckelfaktorer sinsemellan oberoende av vilken enhet de mäts i. Viktningen mellan olika nyckelfaktorer sker genom att 100 poäng delas ut dem emellan. Genom att multiplicera den poäng en nyckelfaktor erhåller med viktningen får vi för varje nyckelfaktor viktade poäng. Dessa kan enkelt summeras för att ge oss en totalsumma som visar hur hela processen, eller vad det nu är vi mäter, har närmat sig sina mål. Målnivån är då 1000 utifrån ett utgångsläge på 300.

	Leveransprecision	Kvalitetskostnad	Ledtid	Kunds nöjdhetsgrad	Kapitalbindning	Resultat
98,0	9,0	12,0	96	88,0		
100	6	3	98	75		10 Mål-nivå
99	6,7	5	96	77,0		9
98	7,4	8	94	80,0		8
96	8,2	12	92	84,0		7
94	9,0	16	90	88,0		6
91	10,0	18	88	92,0		5
88	11,0	22	86	96,0		4
85	12,0	27,3	84	100		3 Start-nivå
83	13,0	28,6	82	101		2
80	18,0	32,0	80	102		1
75	18,0	32,0	75	103		0
8	6	7	9	6		Poäng
20	10	40	20	10		Viktning
160	60	280	180	60		Viktad poäng
Totalpoäng						
740						

Exempel på Effektivitetsmatrisen (Ursprungligen framtagen av Riggs)

Effektivitetsmatrisens nyckelfaktorer kan på ett enkelt sätt relateras till Balanced Scorecard, något som nu är i ropet. Nyckelfaktorerna grupperas helt enkelt i de huvudrubriker som återfinns i Balanced Scorecard. På tal om Balanced Scorecard har någon sagt till mig att man generellt använder sig av för många mått istället för att fokusera de allra viktigaste. Balanced Scorecard bör handla lika mycket om att välja mått som om mätningen i sig.

#### **4.5 Måste # 5: Processtänkande**

De flesta förändringsarbeten av idag går ut på att förbättra en viss process. Varför? Därför att processer, flöden, kedjor eller vad vi nu väljer att kalla det är "naturliga". Naturliga såtillvida att det ur kundens perspektiv inte existerar några vertikala organisationsformer. Det är de horisontella arbetssätten som är de viktiga. Det är därför väsentligt att vi hanterar och bygger processerna på ett bra sätt. Tyvärr ser vi i många organisationer en processhysteri som motverkar sitt eget syfte. Vad har då skett?

Ledningen för organisationen har insett att processtänkande är viktigt. Man ägnar då några timmar åt att formulera processer. Processer som ofta äger sin giltighet i allt från snickeriverkstad till tillverkning av bilar. Man passar i samma stund på att tillsätta processägare, vilka över tiden ska ansvara för att processens effektivitet utvecklas. Vi kan jämföra processägaren med rallaren som lägger ut rälisen och ser till att den inte har några skarvar, har så låg friktion som möjligt, inte har för många kurvor etc. Redan här startar problemen. Man tillsätter någon att ansvara för något som man inte har annat än en vag uppfattning om hur det ska fungera. Man lägger kort och gott en överlagrad (revir)struktur ovanpå den gamla funktionsorganisationen. Inte nog med detta. Personal- och ekonomicheferna protesterar högljutt och undrar om inte Personal och Ekonomi är viktiga ting. Det finns nämligen inga processer formulerade med de namnen. Självklart skapas så ett antal sk stödprocesser. Vi talar om Personalprocessen, Ekonomiprocessen och andra finurliga processer. Men var startar och slutar dessa processer? Att ha en start och ett slut är det mest basala kravet på en process,

*"Misslyckas med processer genom att starta med strukturer"*

utöver att den ska ha kund och leverantör, vara repetitiv etc. Personal och Ekonomi är inga processer utan viktiga stöd/expertfunktioner som antingen underlättar arbetet i de viktiga nyckel/kärnprocesserna eller i sig själva innehåller en eller flera processer. Till sist fulländar vi förvirringen

kring processbegreppet genom att låta processerna börja och sluta exakt i funktionsgränserna. Vad har vi uppnått då? Ingenting utom just förvirring. Det grundläggande problemet för vår kära ledning i exemplet är att man tagit utgångspunkt för diskussionen i STRUKTUREN.

Slutsatsen är att vi måste begränsa oss till några få viktiga processer. Inte villja bort oss med processer för allt vi gör in i minsta detalj. Tänk på vår inledande punkt - fokus! Vi har redan konstaterat att många är de organisationer som ägnat år åt diskussioner om processernas avgränsning och ansvar utan att ha åstadkommit ett dyft. Ingen organisation har råd med det idag. Tänk på det genomgående temat - få något att hända!

När det gäller processer bör dessa växa fram naturligt och då helst utifrån vad som är viktigast att koncentrera sig på. Antag att snabb respons på kundförfrågningar är det mest väsentliga vi just nu kan företa oss. Vad är då det viktigaste att titta på för att kunna analysera hur vi hanterar kundförfrågningar? En förfrågan naturligtvis. Förfrågan är för oss i detta fall ett sk verksamhetsobjekt. Andra exempel på verksamhetsobjekt är patient, order, produkt, åtagande eller felanmälan. Vi kan "sätta" oss på objektet och "åka med". Följa det genom livscykeln för att se vad som händer. Det kommer allteftersom vi färdas att förändras, anta olika tillstånd. Först är förfrågan mottagen, en stund senare är den registrerad och accepterad, därefter är kunden meddelad osv. Vad vi gjort är att vi tagit fram ett sk tillståndsdigram. Detta diagram är i sig ett flöde. Har vi bara startat tillräckligt tidigt och slutat tillräckligt sent i detta flöde har vi fått en helhetsbild av en strimla genom vad som skulle kunna vara en process. Start och slut ges av de tillstånd som verkar naturliga. Detta sätt att få fram en process har fördelen att alla förstår vad som avses. Vi har också utgått ifrån

begreppet ”objekt” vilket är en stor fördel när vi senare ska stödja processen med IT. Det finns ytterligare en stor fördel. Vi kan per omgående fråga oss vilka roller som ansvarar för att försätta objektet i nya tillstånd. Härmed har vi direkt skapat förståelse för det kanske mest centrala av alla begrepp i vår förändringsvärld. Rollerna behöver utföra ett antal aktiviteter för att transformera objektet till nästa tillstånd. På detta sätt kommer de detaljerade aktiviteterna in.

Ansvarig roll:	Mottagare	Operatör	Eftervårdare	
Tillstånd hos objektet patient:	Sjuk	Mottagen	Opererad	Rehabiliterad

Starta med är att följa de viktigaste objekten -  
schematiskt exempel från vården

Då du jobbar med att förbättra processerna utgår du självklart från möjligheten att kunna göra kunden ännu gladare. Du analyserar flaskhalsar och klara brister i dagens process. Därefter gör du två uppenbara saker. Du ”bombarderar” processen med ett antal tekniska och organisatoriska möjligheter. Vi kan kalla dessa möjliggörare eller förändringsdrivare. Du ifrågasätter också processen med ett antal intelligenta frågor. I bilaga 2 finner du exempel. Att även inspireras av vad andra, gärna inom helt andra branscher, har gjort är givetvis bra. Tänk bara på att det är just DINA kunder du ska tillfredsställa. Tänk också på att unika lösningar kopplade till din organisations unika egenskaper blir svåra för konkurrenterna att kopiera. Känslor och engagemang tillhör de saker som är svåra att kopiera. När det gäller sk Benchmarking är jag positiv till att inspireras av bra exempel från andra organisationer. Däremot är jag tveksam till jämförande mätningar. Skälen är två. För det första kan de ibland hindra oss från att se de radikala möjligheter vi faktiskt har. För det andra krävs det att verksamheternas förutsättningar är jämförbara samt att definitionerna på mätområde och mått är identiska mellan de olika parterna. Detta är sällan fallet.

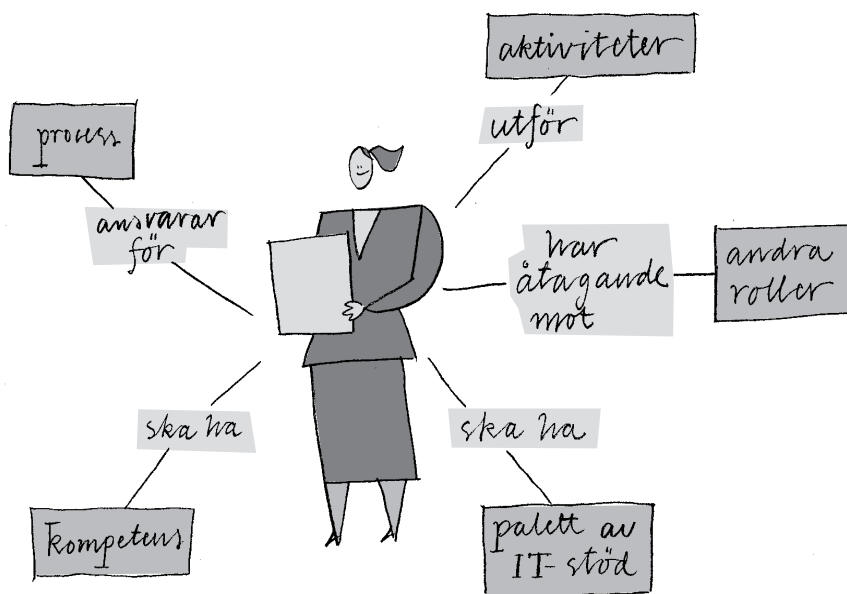
På tal om Benchmarking vill jag ge följande två tänkvärda citat: ”När jag är i dålig form tittar jag mycket på konkurrenterna och lyssnar till vad speakern säger”, Magdalena Forsberg, världsmästare i Skidskytte. ”Spelar man dåligt märker man om mobiltelefoner ringer eller om någon rör sig på läktaren”, Jan-Ove Waldner, pingisfantom.

#### **4.6 Måste # 6: Roller och ansvar**

Ett givet sätt att tidigt ”gå in i väggen” i ett förändringsarbete är att börja diskutera befattningar. Till befattningen är kopplat status, auktoritet, lön och allt annat som bidrar till bittra revirstrider. Dessutom är befattningen inte speciellt intressant i ett förändringsperspektiv. Det är däremot de roller som olika individer spelar. Roller som utför de faktiska aktiviteterna. En överläkare kan t ex spela rollerna remissbedömare eller medicinsk konsult. En domare kan t ex spela rollerna brottsförebyggare eller lagutskottsgranskare. Att tala i rolltermer är i de flesta fall inte så kontroversiellt då dessa inte är behäftade med känsloladdade värden.

Antag nu att vi beskrivit vår process med ingående aktiviteter på den nivå vi finner relevant. Det är då oftast inte speciellt dramatiskt att relatera roller till de aktiviteter som ska utföras. Lite känsligare kan det vara att koppla kompetenskrav till rollerna, men även det brukar gå bra. Detsamma gäller ansvar och åtaganden mellan rollerna. Har vi lyckats med det har vi kommit ganska långt. Vi har formulerat nya arbetssätt och till dessa kopplat roller, kompetens och former för samverkan. Med detta som bas kan vi så börja diskutera de känsliga frågorna. Vilka individer ska kunna spela de olika rollerna? Hur kopplas rollerna till våra befattnings- och organisationsstrukturer (i den mån vi ska ha sådana)? Nu frågar någon om det inte vore bättre att ta dessa känsliga frågor tidigt. Svaret är nej av två skäl. För det första skulle vi aldrig kommit så långt som vi nu gjort. För det andra är det nu mycket svårare för de traditionella revirargumenten att bita. Dessa tusentals argument om varför förändringen inte är möjlig. Argument som har ett och samma ursprung - förmodad minskad makt efter förändringens genomförande. Vi behöver inte gå längre än till oss själva för att konstatera att

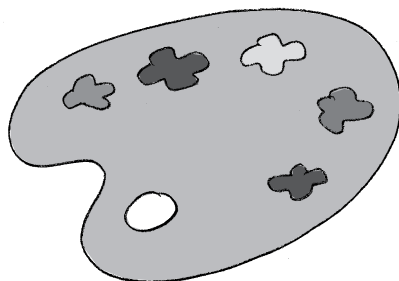
det förhåller sig så. De första frågor vi ställer oss när förändring är i danande är: Hur påverkar detta min position? Hur påverkar detta organisationens beroende av mig? Hur påverkar detta de rutiner och arbetssätt jag varit med och skapat och som därigenom naturligtvis är bra? Utifrån svaren på dessa frågor formulerar vi våra argument. Någon kanske upplever detta som krasst och en alltför negativ syn på människan. Inte alls, detta är människan. Utan att gå in i ett förändringsarbete med ögonen öppna är sannolikheten att vi misslyckas påtaglig. Russel L Ackoff sa några kloka saker. Det som djupast rotat sig inom mig är följande insikt när det gäller universitetsvärlden, vilken för övrigt gäller för alla organisationer. "Universitetet är i första hand inte till för sina studenter. För att förstå hur verksamheten fungerar måste man inse att universitetet i första hand är till för att skapa maximala levnadsvillkor åt sina professorer." Just så förhåller det sig. Det är egentligen inte så konstigt. Du och jag jobbar i första hand åt oss själva och i andra hand åt den organisation vi tillhör. Allt annat är kvalificerad rappakalja.



Rollens centrala betydelse.

När vi talade om processer nämndes att vi skulle beskriva aktiviteter, där aktiviteten är den ”lägsta nivån” i våra processer. Det är viktigt att inte gå i fällan och tro att vi alltid måste definiera ett antal detaljerade aktiviteter som sedan ska utföras av en roll. I vår alltmer dynamiska värld finner vi allt oftare att det är många saker vi inte kan standardisera. Många saker vi inte bör beskriva alltför detaljerat. Vi ska försöka standardisera så långt det går men ibland är det både svårt och dumt. Det kan gälla kundrelationer, inledande faser i produktframtagning, speciellt krävande order eller patienter etc. I dessa fall bör vi endast ange måramar eller delprocesser på mycket hög nivå. Frontecs Bergquist/Eide talar om att ge dessa roller ett allt större dynamiskt utrymme och att alltmer av vårt arbete bör specificeras på detta sätt, förutsatt att kompetensen kan höjas tillräckligt mycket. Kompetensnivån är i detta fall avgörande för att lyckas. Likaså en snabb och smidig infrastruktur.

Rollernas betydelse stannar inte vid vad vi så här långt konstaterat. När det gäller IT är det till rollerna det ska kopplas, inte till individer eller befattningar. Rollerna är ofta mer stabila. (Oj, det gjorde ont att använda det ordet!). Varje roll ska ha en sk palett av IT-stöd. Ett IT-stöd som tar avstamp i de viktiga verksamhetsobjekt vi ovan talade om. Låt oss ta rollen orderhanterare som exempel. För att lägga en order (observera att kunden kan spela denna roll!) krävs att man kan titta på ordern och ändra i den. Det krävs vidare att man har information om produkterna, produktionen etc. Vi får alltså en palett av IT-stöd som utgår från de objekt rollen behöver kunna göra något med eller få information om. Varje individ spelar ofta flera roller.



En palett av IT-stöd

Det innebär att varje individ tilldelas behörighet för dessa rollers paletter. Idealet vore att när jag ”som individ” knäpper på min dator visas en palett med alla verktyg jag behöver för att spela mina roller. En individ kan alltså spela olika roller. Det leder in på en mycket viktig del i förändringsarbetet - kompetensbreddning. Vad är kompetensbreddning? I detta sammanhang avses en individ som spelar fler roller än vad han eller hon gör idag. Det innebär i sin tur att det blir svårt att arbeta med kompetensbreddning om vi inte har fullständigt klart för oss vilka roller vi behöver för att tillfredställa våra kunder. Kompetensbreddningen är en av de viktiga möjliggörare som ofta kommer till användning när det gäller att förändra arbetet, dock med den Åhlénska restriktionen vi tidigare berörde. Med hänvisning till tankarna om offensiva stödfunktioner vill jag från start se långt fler personalavdelningar djupt involverade i förändringsarbetet. Administration av roller och stöd för kompetensutveckling är av central betydelse.

Processbeskrivningar visar i de flesta fall det fysiska flödet, informationsflödet eller en kombination därav. Vad som sällan framgår är samspelet och koordinationen mellan de olika roller som individerna spelar. Av ovanstående resonemang förstår vi att det är viktigt. (För analysen kan här en beskrivningsteknik som Action Workflow vara ett bra komplement till pilar och boxar.)

Koordination och åtaganden är viktigt på alla nivåer. Många är de förändringsarbeten som kärvar från start därför att grundläggande ansvar och åtaganden inte är formulerade. Frågor som; Vem ansvarar för att kunden är nöjd? Vem ansvarar för att leverera varorna till en viss leveransadress? Vem ”äger” produkten/patienten över dess livscykel? Vem ansvarar för kapitalbindningen? Etc. I ett traditionellt industriföretag eller ett sjukhus finner vi ofta oklarheter i det grundläggande ansvaret. Detta bör ibland redas ut tidigt och parallellt med eller före det att övergripande objekt, processer, roller och nyckelfaktorer bestäms. Ansvarsfördelningen mellan olika verksamhetsområden, menar Frontecs Bengt Ågren, måste beaktas tidigt i förändringsarbeten. I annat fall uppstår onödiga oklarheter. I ett industriföretag kan resonemanget startas på en övergripande nivå

genom att definiera ett "industriellt system" som t ex ansvarar för produktion, utveckling och leverans, ett "kommersiellt system" som ansvarar för att hålla kunden nöjd samt ett "styrande system" som svarar för policies och spelregler. Genom att dela in verksamheten i "system" håller man sig ifrån dagens organisationsboxar. Man bör inte gå djupare än denna nivå. Orsaken är, som nämnts ovan, att vi absolut inte får fastna i detaljerade resonemang om ansvar när vi inte har de framtida arbetssätten klara för oss. Det enda syftet med denna övning är att reda ut de grövsta oklarheterna, vilka annars tenderar att bromsa arbetet.

#### **4.7 Måste # 7: Snabbhet**

Låt oss börja med en allmän betraktelse av begreppet tid. Skulle jag vara tvungen att välja endast en nyckelfaktor att fokusera på, i ett godtyckligt förändringsarbete, skulle det bli just tid. Det finns många sanningar när det gäller tiden:

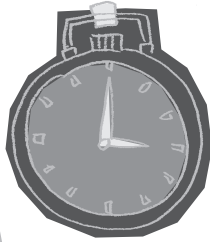
- Alla förstår vad tid innebär (om vi håller oss till det mer praktiska Newtonska perspektivet).
- Tiden är ett enkelt och bra analysinstrument.
- Tiden ger i de flesta fall högre kvalitet och lägre kostnad.
- 20 procent av tidsinsatsen ger 80 procent av resultatet (en variant av Paretos princip).
- Tiden kan inte lagras eller återvinnas.
- Ett arbete tar i anspråk den tid som är avsatt till detta arbete (Parkinsons första lag).
- Effektivitet kan definieras som mängden värdeskapande arbete (det som kunden är beredd att betala för) dividerat med tiden i kvadrat (Willoch).

Tiden är ett effektivt analysinstrument. Ett tecken på det är att det ofta endast är någon procent eller promille av tiden i t ex ett ärende-flöde som används för att addera värde, dvs verkligen göra något med ärendet. Det är just denna dödtid som bör angripas. Att tids-

förkortning ofta ger höjd kvalitet och sänkt kostnad slog mig för första gången för tio år sedan vid ett arbete inom sjukvården. Det klagades högljutt över att om bytestiden mellan två operationer skulle halveras så blev kvaliteten och kostnaden lidande. Bytestid i detta fall definierat som tiden från att en patient körts ut från operations-salen till ”kniv i” på nästa patient. Det förhöll sig precis tvärt om. För att överhuvudtaget kunna halvera tiden var man tvungen att se över sina arbetsätt och göra rätt från början. Allt från relationen mellan operations- och vårdavdelning till samverkan mellan anesthesi- och operationssköterskor. Med kortare tider minskade dessutom tiden patienten var sövd, vilket ökade den medicinska kvaliteten.

Det har gjorts många undersökningar när det gäller tid. Ett företag som levererar tre gånger snabbare än sina konkurrenter, växer också tre gånger snabbare. Stalk&Hout visar att det företag som först kortar ledtiderna kan ta ut 10-100 procent högre pris, få 30-50 procent lägre utvecklingskostnader, få 10-20 procent lägre produktions- och servicekostnader, samt få 200-400 procent högre omsättnings-hastighet. Det företag som lanserar en ny produkt först brukar få ca 50 procent marknadsandel, tvåan 30 procent och övriga 20 procent att dela på. En tumregel säger oss att om man kortar tiden med en faktor fyra, så höjs produktiviteten med en faktor två och kostnaden sjunker 20 procent. Tiden är viktig! Därför handlar en stor del av våra förändringsarbeten om att korta tiden. Exemplet kan idag göras många där tiderna kortats till en tiondel eller hundradel. Ibland har tiden minskats till noll. SAS minskade planeringstiden för sina flygrutter från sex månader till tio dagar med ett nytt rutt- och bemanningssystem. Trygg-Hansa Liv minskade svarstiden för kund-ärenden från 30 dagar till 1,5 timmar. Leveranstiden för ABB Controls proppskåp har minskat från 2-4 veckor till 24 timmar med hjälp av bl a Internet. Tullverkets EDI-lösning kortade handläggningstiden från flera dygn till sju minuter. Eller för att citera Klaus Schwab (World Economic Forum): ”We are moving from a world where the big eat the small, to a world where the fast eat the slow.” Observera dock att stor inte behöver betyda långsam, även om det idag ofta är fallet.

är ett effektivt  
analysinstrument



ger lägre  
kostnad

ger högre  
kvalitet

Tiden är i sig betydelsefull.

När det gäller förändringsarbetet som sådant har tiden även där en mycket stor betydelse. Har man väl bestämt sig är varje överksam minut en förlorad minut. Har vi väl tänkt en visionär eller strategisk tanke måste denna omgående omsättas i några operativa korn som omedelbart genomförs (på prov). Tidsglappet mellan den visionära och den operativa nivån har minskat dramatiskt. Det finns ingen anledning att dra ut på tiden - eller för att citera det gamla kinesiska ordspråket: "det är inte vinst att hoppa över en klyfta i två språng". Är projekten dessutom tillräckligt snabba kan man ha råd med en experimentell kultur där vi hela tiden testar olika idéer. Det har redan nämnts att man bör skala ned projekten i mindre delar för att bli klar med någon del inom högst sex månader (vilket Ulf Arnetz tidigt hävdade i sin bok "Strategisk IT"). Låt belackarna försöka bevisa att detta INTE går att genomföra på denna korta tid. Var ihärdig och skjut sönder deras argument. Går inte det så kräv avgränsning och konkreta delmål. Orsakerna till att vi ska ha korta tider är att personalen annars tröttnar, omvärlden förändras, komplexiteten ökar, deltagare får nya uppgifter etc. Någon kanske reagerar över det generella uttalandet när det gäller halvårshorisonten. Det som avses är att man ska kunna visa någon typ av synligt och genomfört resultat. Vi talar alltså om att tiden från det att vi bestämt oss för att göra något, dvs formulerat våra mål mm, till det att personal och kunder

kan se resultat, behöver kortas rejält. Det kommer att bli allt vanligare med sk tidsbaserade format. Utifrån en given tid anpassas resurser och resultat. Hur kan vi genomföra denna typ av projekt?

De kanske viktigaste ingredienserna har vi redan berört, nämligen en snabbt framtagen framtidsbild inom ett fokuserat område. Att snabbt flyga över verksamheten och välja ut de sk fokusområden som har störst potential. Arbetssättet Flygning eller någon annan form av koncentrerat seminariearbete skapar snabba och förankrade resultat. Detta arbetssätt kan sedan användas vid flera tillfällen under projektets gång.

*”Det är inte vist att hoppa över en klyfta i två språng”*

Utifrån en förankrad framtidsbild måste arbetet ske iterativt, parallellt och skarvlöst när det gäller förändring av arbetssätt, kompetens, organisation och IT. Iterativt, parallellt och skarvlöst (oj, det var mycket ”fikonspråk” på en gång). Hur går det till rent praktiskt? I vår framtidsbild har vi identifierat ett antal konkreta ting som möjliggör förändring, vilka vi har kallat förändringsdrivare eller möjliggörare. Bland dem har vi prioriterat det fåtal som är av största betydelse och vi har dessutom valt en nivå vi verkligen klarar av. Det kan t ex vara att vi inför tvärfunktionella team som ansvarar för vissa order genom hela förädlingskedjan, att vi ska integrera våra egna, leverantörernas och kundernas system genom sk Application Integration, samt ytterligare några förändringsdrivare. För att fatta beslut om att gå vidare (utifrån föreslagen framtidsbild) behöver vi inse konsekvenserna för helheten av respektive förändringsdrivare. Det innebär att för vissa av dem måste vi kanske designa och ibland även snabbt implementera olika delar för att kunna se dessa konsekvenser. Designa och implementera för att kunna besluta om att gå vidare med att designa och implementera - en av våra skenbara paradoxer. Vi arbetar alltså med varje förändringsdrivare iterativt. Dessutom arbetar vi med dem sinsemellan parallellt för att korta tiderna. Till sist sker det på ett skarvlöst sätt, utan skarvar mellan arbetssätt och IT (se kapitel 4.9). När det gäller IT ska det inte ta mer än två veckor

att ta fram kravspecifikation och en prototyp som bidrar till att användarna kan ta och känna på den lösning som ska växa fram. Denna prototyp vidareutvecklas varv efter varv. Ordet för detta är Protocycling. Att det kan gå fort även för stora IT-projekt visar t ex Frontecs Michael Bergquist när han beskriver hur implementation av affärssystemet R/3 kan ske på sex månader.

När det gäller organisation är man många gånger tvungen att bryta gamla banor för att få något att hända på kort tid. Det kan i vissa fall vara lämpligt att tänka bort både process- och linjeorganisationer och istället helt framt sätta samman ett antal personer med rätt kompetens för att hantera kniviga situationer eller områden där potentialen är särdeles stor. Det kan vara lämpligt för att lösa akuta problem eller när ordinarie process inte fungerar tillfredsställande för vissa specialfall. Frontecs Bergquist/Eide har vidareutvecklat dessa tankar och talar om sk operativa cluster. Man kan göra som Barnkliniken i Lund och sätta samman ett cluster av läkare för att hantera barn med svårartade hjärtproblem. Eller som läkemedelsföretaget där man funderar på att etablera supportcluster för att skapa så bra infrastruktur som möjligt för varje projekt (se tidigare exempel).



Ingredienser för att skapa snabba projekt.

Infrastruktur har nämnts några gånger. I vidare mening avses det stöd och de kringrutiner som behövs för att kunna göra ett bra jobb. Att kunna agera snabbt kräver att man har en mycket bra infrastruktur. Deltagarna i förändringsarbetet måste kunna få det stöd som är nödvändigt. Är det ett fokuserat och prioriterat projekt som ledningen satt av en stor del av sin tid för, bör detta inte vara något problem. Men det finns även ett indirekt stöd som är viktigt. Det gäller tydliga policies, mål och strategier som gör att vi kan agera utan dröjsmål från en trög beslutsprocess, vilket berörts ovan.

När det gäller snabbheten får vi absolut inte glömma fördelen med att välja en sk pilot där tankarna snabbt implementeras och testas. Syftet är att finna ett ställe där vi på kort tid kan komma igenom och därefter i praktiken demonstrera fördelarna med de nya arbetssätten. Att välja en pilot ska alltså närmast ses som en vidgad form av visualisering. Den pilot vi väljer ska i de flesta fall vara en smal strimla som sträcker sig tillräckligt långt i horisontell ledd. Detta för att få med alla skarvar där ofta den stora potentialen finns. ”Men blir inte den totala tiden längre om vi först fokuserar en pilot och därefter sprider till andra delar?” Nej, en snabb implementering i en pilot underlättar oerhört mycket förankring och förståelse i övriga delar av organisationen. Dessutom startar vi självklart spridningen så fort de viktigaste resultaten framkommit. Vi behöver inte vänta till dess allt är färdigt. Viktigt är dock att vi väljer en pilot som är strategisk och som respekteras av alla.

Låt oss på tal om snabbhet avsluta detta kapitel med det Bengt Wallentin framhåller så fort han får tillfälle; ”ingen process kan vara snabbare än sitt flöde av information”. Detta är något att tänka på vad gäller verksamhetens processer, men inte minst vad gäller förändringsarbetets genomförande och dess beroende av god kommunikation.

#### 4.8 Måste # 8: Rätt personer

Ta dig en titt runtom i din organisation. Det må gälla linjeorganisation, processer eller projekt. Var blommar det, var växer grödan högre än på andra ställen? Med mycket stor sannolikhet kan du härleda denna grönska till någon eller några enskilda individer. Någon eldsjäl vars energi smittar av sig och skapar engagemang. På samma sätt som att gravitationen av en fysiker kan förklaras med att kroppars massa kröker rummet runtom sig, kröker inspirerande individer rummet runt omkring sig och drar på så vis till sig andra människor.

Med risk för att bli stämplad som elitistisk hävdar jag att vi måste sluta hymla i våra organisationer. Samtidigt som det är avgörande att få våra team att fungera och att vi lagspelar i våra processer så kommer vi aldrig ifrån att team och organisationer består av enskilda individer. Det är enskilda individer som formar team och organisationer. ”Sluta att tala om dessa självklarheter”, säger du kanske. Bra, låt oss då titta på hur vi bemannar många av de förändringsprojekt som idag bedrivs. Är de bästa involverade? Nej, oftast inte. Har de tillräckligt med tid avsatt? Nej, knappast aldrig. Finns dagligt stöd från en engagerad ledning? Sällan. Kommer vi att få bra resultat? Absolut inte. Följande överdrivna citat angående reengineering-projekt är hämtat ur Dilberts Princip av Scott Adams: ”Chefer blir ombedda att donera personal från sina avdelningar till företagets reengineeringanstängning. Här öppnar sig en möjlighet för cheferna att göra sig kvitt sina mest inkompetenta medarbetare, allt i namn av ’teamwork’. Dessa inkompetenta anställda fungerar som ’silverkulor’ för att förstöra reengineeringprojektet medan den existerande organisationen förblir intakt.” Även om det inte är rik-

tigt så illa är det viktigt att vi är medvetna om de enskilda individernas betydelse. Prioriterar vi något ska de bästa personerna lösgöras för detta ändamål. Oavsett om arbetet utförs i team eller inte. Vägra helt enkelt att starta ett förändringsarbete om du inte får personer som

*”80 procent beror på enskilda individer”*

verkligen glöder. Förresten, ta själv initiativ till att skaffa dessa eller se till att personer som tidigare inte glödde börjar göra det.

Jag nämnde i min bedömning att ungefär 20 procent av resultaten, i förändringsprojekt eller det dagliga arbetet, har att göra med effektiv struktur, rätt roller, rätt IT-stöd mm. 80 procent av resultatet beror på vilka individer vi kopplat till uppgiften. Det blir alltmer på det viset. Du kan med andra ord bortse från det mesta som sägs i denna bok och se till att du har rätt folk. Hur göra? Alla kan ju inte anställa de bästa. Nej, det räcker med att du har några verkliga ledare i organisationen (se kapitel 6). Kring dessa bygger du en kultur som utgår från hur de betar sig (utan att göra dig skyldig till uppenbar personkultur). De medarbetare som har rätta förutsättningar kommer att lyfta till oanade höjder i denna miljö. Men vad menar vi med ”rätt” eller ”bäst”? Hur väljer vi? Följande kriterier i prioriterad ordning anser jag lämpliga att utgå ifrån:

1. Intresse
2. Drivkraft och engagemang
3. Pondus och respekt i organisationen
4. Fackkunskap
5. Tidigare referenser från liknande arbeten



Glödande individer.

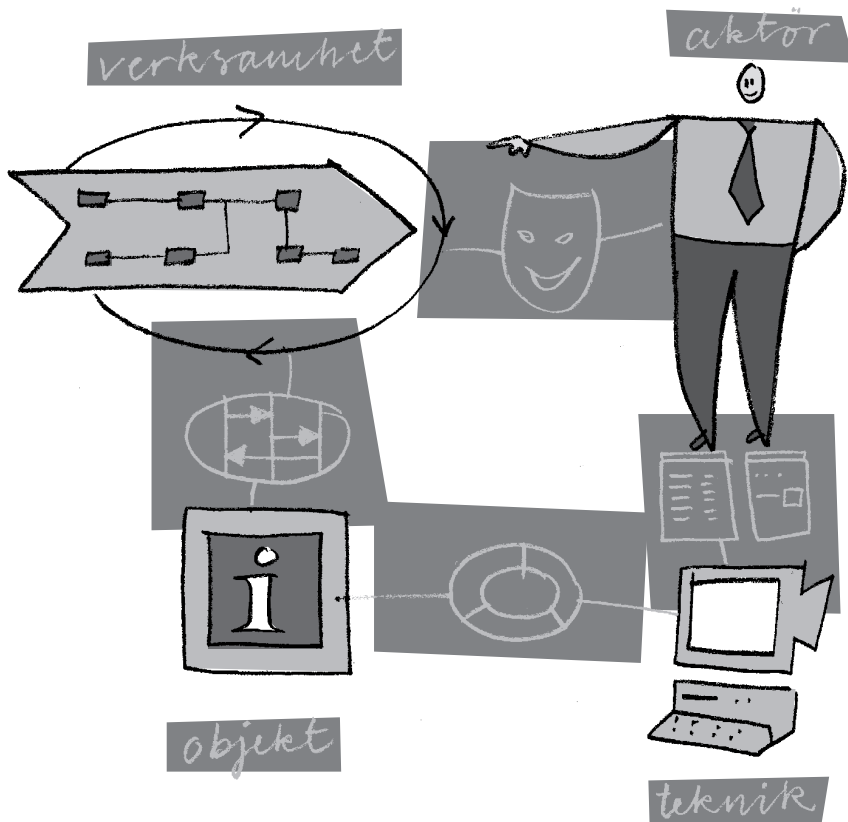
#### 4.9 Måste # 9: Skarvlöshet

Det finns många former av skarvlöshet vi bör beakta för att kunna driva förändringsarbete effektivt. Skarvlöshet mellan personer bör vi delvis klara med vår visualisering och kommunikation. Skarvlöshet mellan olika steg i vårt förändringsprojekt klarar vi genom att se stegen som milstolpar inom vilka vi ”itererar” (dvs gör loopar mellan olika steg), snarare än som absoluta steg. För att kunna uppnå en milstolpe kanske vissa förändringsdrivare, som beskrevs ovan, t o m måste ha implementerats i någon pilot för att vi ska kunna se konsekvenserna och ta beslut om att gå vidare. Låt oss här behandla en tredje aspekt av skarvlöshet - den så viktiga skarvlösheten mellan vad som lite slarvigt ibland kallas verksamhet eller arbetssätt och IT.

Jag har tidigare hävdad att vi inte kan bedriva förändringsarbete utan att parallellt jobba med IT och arbetssätt. Redan när vi jobbar med vår övergripande inriktning måste vi parallellt beakta allt ifrån de senaste rönen inom marknadskommunikation till möjligheterna med den senaste tekniken. När vi skapar framtidsbilder inom valda delar av vår verksamhet ”skjuter” vi på dagens verksamhet med förändringsdrivare från både organisatoriska och informations-tekniska utgångspunkter. De personer som tror att man kan starta förändringsarbeten av arbetssätt utan IT och tror att IT enbart kommer in i senare skeden för att stödja verksamheten blir allt färre.

Vad är då den gemensamma grund utifrån vilken utveckling av arbetssätt och IT utgår? Ovan berörde vi begreppet verksamhetsobjekt. Ett objekt är i detta fall t ex en order, en patient eller en reklamation. När det gäller att utveckla arbetssätt och kompetens är det av intresse att fråga sig vilken information en roll (t ex en orderläggare) behöver om ett visst objekt (t ex en order) för att utföra en viss aktivitet (t ex korrigera en order). Samma information är i högsta grad intressant för att utveckla informationssystem. Information som ligger till grund för vilken funktionalitet vi önskar se. Användningsfall, dvs det sätt på vilket en roll använder ett IT-system för att utföra någonting, är (ihop med begreppen objekt och roll) centralt för både utveckling av arbetssätt och IT. Centralt för IT-avdelningen, personalavdelningen och verksamheten som sådan, om

vi nu ska falla tillbaka till traditionella avdelningstermer. Vi finner alltså att allt hänger ihop. De beskrivningsätt vi använder bör därför kunna utnyttjas för alla våra syften. Det ideala vore att ha ett enda verktyg som både uppfyller kraven att vara visualiserande i tidiga faser och som helt skarvlöst översätter verksamhetsinformation till kod och kompetens. Ansatser görs och snart är vi säkert där, men än så länge får vi jobba med handpåläggning bäst vi kan.



Skarvlöshet kräver att allt hänger ihop

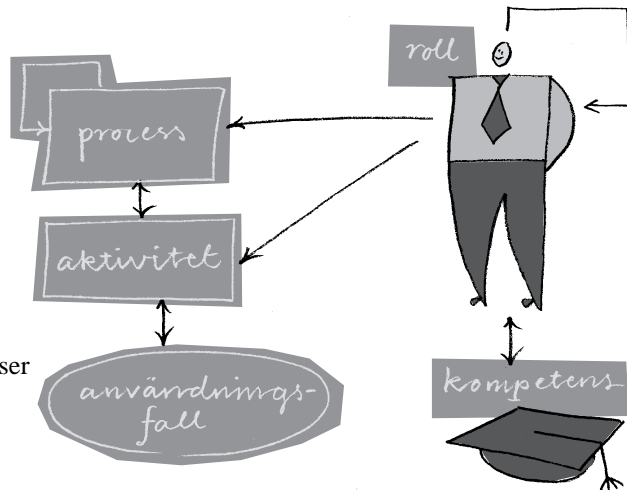
Till sist ska en fjärde "skarvlöshet" nämnas och det är den mellan ett kunskapstillstånd och ett annat. Vad jag kryptiskt försöker säga är att träna, träna och åter träna personalen parallellt med att förändringarna tar form. Du har troligen underskattat din utbildningsbudget med minst en faktor fem.

#### 4.10 Måste # 10: Tillgänglighet

Ett stort problem för verksamheten är att projektets resultat ofta dokumenteras i gamla statiska pärmar. Hur många är de personer som ofta och med intresse studerat process- och kvalitetsbeskrivningar i dessa pärmar efter projektets slut? Tänk också på hur krångligt det är att uppdatera det som en gång skrivits och se till att det dessutom görs på samtliga platser där vi är etablerade. Projektresultaten i form av processbeskrivningar, IT-lösningar mm måste på ett helt annat sätt göras tillgängliga.

Redan från start i vårt förändringsarbete bör vi fundera över hur vi dokumenterar resultaten. Den filosofi vi bör ha är att vi vid vilken tidpunkt som helst ska kunna avbryta projektet och att det då ska finnas resultat som kan vara användbara. Det innebär två saker. Det ena är att vi successivt detaljerar oss från en första övergripande framtidsbild. Det andra är alltså att vi på ett enkelt sätt dokumenterar resultaten. En dokumentation som givetvis är elektronisk. Vissa organisationer har valt att kalla denna levande dokumentation för en Business Information Model. Den kan göras tillgänglig t ex genom ett intranät eller grupprogramvara där informationen är lagrad i en lämplig databas. Vilken typ av information bör ingå? Hur detaljerad ska den vara? Vem är användaren och vad behöver hon/han? Detta skiftar mycket beroende på verksamhet. Det stora internationella tillverkningsföretaget ser kanske stora vinster i att standardisera vissa rutiner på en ganska detaljerad nivå. Dessutom vill man kanske skapa en samordnad struktur för IT-stödet. Man vill då utifrån en bild av de övergripande processerna och stödfunktionerna kunna klicka sig ned i strukturen. Kunna se hur processerna går till, i vissa fall ned till aktivitetsnivå. Kunna se vilka roller som utför vad och hur deras kompetensprofil ser ut. Kunna se vilka målsatta nyckelfaktorer som är kopplade till varje process och hur mycket man förbättrat sig under den senaste perioden. Kunna se vilka IT-system som stödjer de olika rollerna och hur de är kopplade till olika verksamhetsobjekt (order, produkt mm). Man har också insett fördelen att använda samma notations- och beskrivningssätt när man ska kommunicera över (internationella) enhetsgränser.

Business  
Information Model -  
Exempel på ingredienser  
ett företag valt



Det finns i princip tre sätt att visa information i en dylik modell. Det ena är kartor, diagram och tabeller av olika slag, det andra är att visa mallar fyllda med text, det tredje är att visa filmsekvenser eller animeringar. Tänker vi en stund på vilket det mest naturliga och mest innehållsrika sättet att visa information är så kommer vi snart fram till att det är genom film. Tänk åtminstone tanken att ersätta dina processkartor med filmsekvenser. Med allt kraftfullare teknik kommer detta att bli vanligt framöver.

Till sist, åter tillbaka till frågan om vilken information som bör ingå och hur detaljerad den måste vara. Jag hävdar att detta är ett strategiskt beslut. En snabb analys får göras om graden av standardisering och inom vilka delar denna standardisering ska göras. Kanske är det så att vi tjänar mycket på att standardisera 80 procent av vårt flöde, t ex dagliga beställningar. Det ska då likriktas in i minsta detalj på samtliga våra enheter. 20 procent kanske är av kategorin att de är helt unika och kräver kvalificerade bedömningar från fall till fall. De ska understödjas med den bästa av infrastrukturer och flexibilitet. Dessa två fall kräver helt olika beskrivningar i vår modell. Sättet att beskriva processer mm utgår alltså från den strategiska frågan hur mycket vi vill och bör standardisera. Även medarbetarnas kompetensnivå idag och i morgon påverkar detta beslut, likaså kunders eller myndigheters krav på kvalitetsuppföljning. Frågan är alltså lika mycket av strategisk som av administrativ art.

## 5 Ett projekt i min smak

Behöver vi metoder, mallar och checklistor för att genomföra förändringsprojekt? Ja och nej. Min rekommendation är att ögna igenom metoder och checklistor och därefter lägga dem åt sidan. Det jag menar är att vi vore dumma om vi inte tog intryck av de metoder som finns. De bygger ju ändå på erfarenhet från tidigare arbeten. Saken är att vi inte får styras alltför mycket av dem. Vi måste vara så situationsanpassade som möjligt. Sortera istället metoder, verktyg och checklistor på ett lättillgängligt sätt för att snabbt kunna plocka fram dem när situationen så kräver. Återigen lätt att säga, svårt att göra. Det lätta ligger i att du själv antagligen kan agera på detta sätt. Det svåra är att du har en hel organisation av mindre initierade personer som kräver trygghet i projektupplägget för att kunna engagera sig. Av detta följer att vi måste ha en projektplan med de metodkomponenter vi finner lämpliga. MEN att vi under resans gång på ett klart och tydligt sätt ska kunna motivera omkastningar.

”Jag bryr mig inte om vad du säger. Utan en metodkedja för hur man bedriver förändringsarbete anser jag att böcker som denna är rent flum.” Okej, i bilaga 1 finner du de övergripande aktivitetssteg som ingår i Frontecs utvecklingsmodell Value Added Control (VAC). Men var snäll och se ordningsföljden som ett exempel bland många. Låt oss nu fritt plocka ur denna verktygslåda, tillämpa några av de arbetssätt som nämnts ovan och applicera dem på ett projektexempel. Ett projektexempel helt i min smak och en sammanfattning av vad som hittills behandlats. I exemplet är principerna för hur man bedriver förändringsarbete det viktiga, medan området exemplet behandlar har mindre betydelse. Det spelar i detta fall ingen roll om vi väljer ett sjukhus, en kommun, ett privat tjänsteföretag, en statlig myndighet eller en industriell verksamhet. Vi måste välja något och tar därför ett industriföretag. Av samma orsak är exemplet verksamhetsmässigt förenklat både till förutsättningar och lösningar. Någon kan därför uppleva exemplet något ”romantiserat”. Det tar

dock inte bort allvaret i budskapet. Till sist ska nämnas att uppdelningen i olika steg nedan inte har något med ett förlegat seriellt tänkande att göra utan endast är till för att strukturera tankarna.

## **5.1 Bakgrund**

Industriföretaget riktar sig till tre olika branscher där kunderna är industriföretag, ca tio företag i varje bransch. Utifrån deras önskemål utvecklas specifika produkter, i första hand anpassade modifieringar utifrån en grundprodukt, som sedan tillverkas och levereras vid avrop. Vårt företag har produktutveckling, produktion och distribution vid tre enheter belägna i Europa, USA respektive Asien. Var och en med ca 2000 anställda. Respektive enhet har produktutvecklingsansvar för EN bransch medan de producerar och marknadsför samtliga produkter. Huvudkontoret består av tolv personer och finns i Europa. Marknadsandelen är 40 procent och det finns tre arga konkurrenter vilka har 20 procent var. Företaget har tillgång till en arbets/utvecklingsmodell för projekt, såväl som modeller för projektstyrning och kvalitet.

## **5.2 Utgångspunkt**

En liten central förändringsgrupp är etablerad med två representanter från varje enhet och två från huvudkontoret. Med uppgift att ständigt söka efter nya radikala förändringar har gruppen identifierat stora möjligheter med att korta tiderna både för utveckling (anpassning) av de produkter kunden beställer och leverans av dessa. Detta har diskuterats direkt med kunderna. Vid ledningens senaste månatliga förändringsseminarium bestämde man sig för att under det närmaste halvåret fokusera just tidsreduktion inom dessa två områden. Mål man enades om var tidsreduktion med 30 procent för utveckling och 50 procent för leverans. Till projektledare utsågs Sven H Ända. Han innehade inte någon chefsbefattning men hade rönt stor uppskattning och respekt genom de initiativ han tidigare tagit för att samordna de tre enheternas kundpolicy. Sven var mer än intresserad av uppgiften. Tydliga resultat skulle visas inom ett halvår. Företaget hade nämligen sedan länge insett att ledtiden i prioriterade

förändringsarbeten var lika betydelsefull som ledtiden för utveckling av nya produkter. Blev man klar i april istället för i juni innebar det två extra månader för att ta marknadsandelar från konkurrenterna. VD försökte hela tiden förstärka känslan av att det går att genomföra projekt snabbt. Hans senaste exempel i raden var om Novell, Compaq och Bay Networks som på fyra dagar (!) satte upp världens största nätverk, Complex Intranet, för en halv miljon konferensdeltagare. Högsta ledningen informerade berörda linjechefer om att direkt planera för att personalen med kort varsel skulle komma att behöva sätta av tid till projektet.

### 5.3 Start

Redan från start valdes en avgränsad pilot för att snabbt komma igång. Till pilot valdes branschen för vilken den europeiska enheten utvecklade produkter. Tanken var att snabbt implementera en lösning för att nå målen och parallellt sprida resultaten till de andra enheterna. För att lyckas med det tyckte projektgruppen att man borde starta med en av de viktigaste kunderna i denna bransch, dvs en ytterligare avgränsning av piloten. Projektgruppen bestod av tre kompetenta deltagare från Utveckling, tre kompetenta deltagare från Produktion/Distribution, samt aktiva observatörer från Asien och USA. De sistnämnda tilltänka som lokala projektledare när förändringsarbetet går vidare utifrån pilotens erfarenheter. Den centrala förändringsgruppen utgjorde referensgrupp. Ledning, styrgrupp och VD hade avsatt 25 procent av sin tid för att ge stöd åt projektet.

*"Ledningen avsatte 25 procent av sin tid"*

Samma dag projektet beslutades skrev VD en notis om det förestående arbetet på den gemensamma elektroniska anslags-tavlan. Han svarade utan dröjsmål på de frågor som kom från medarbetarna under de närmaste dagarna.

Under två dagar utarbetade projektgruppen ett förslag till projektplan. Förberedelser utgjordes av informella diskussioner med den aktuella kunden och några ledningspersoner. Planen presenterades i

bildspelsformat för ledningen. Gruppen var mycket noga med att beskriva den tid de själva och andra, inte minst ledningspersoner, var tvungna att sätta av för projektet. Vid presentationen diskuterades framgångsfaktorer och hur man skulle hantera eventuellt motstånd. En viktig punkt var att kontinuerligt presentera bildspel eller rollspel för medarbetare och ledning på samtliga enheter.

- **Avgränsad pilot**
- **Avsatt tid**
- **Plan i form av bildspel**
- **Framgångsfaktorer**

Sammanfattande startpunkter.

#### **5.4 Vision**

Redan efter två veckor hade man lyckats få samman 18 personer för att delta i framtagandet av en första bild av framtiden. Man samlade både representanter från Utveckling och Produktion/Distribution till ett tredagars seminarium. Deltagarna hade förvisso olika fokus men det var viktigt med en gemensam helhetssyn från start. Så resonerade man. I förberedelserna ingick diskussioner med kunder och leverantörer, samt en snabb och ovetenskaplig analys av flaskhalsar. Man önskade först involvera kunderna i själva seminariet men flera deltagare menade att man skulle känna sig hämmade i diskussionerna kring alla interna dumheter. Seminariets första dag ägnades åt att följa de viktigaste verksamhetsobjekten, vilka var kundåtagande för produktutveckling respektive leverans. Utifrån dessa definierades två

processer. De döptes till ”Tid till färdig produkt” och ”Tid till fullgjord leverans”. Några opponerade sig mot att lägga in en nyckelfaktor i namnet men man beslöt av psykologiska skäl att välja detta istället de mer traditionella ”Produktframtagningsprocessen” och ”Produktions/Leveransprocessen”. Under första dagen hann man även med att beskriva de viktigaste aktiviteterna, vilka som var ansvariga för dessa idag och hur dagens IT stödde det som gjordes. Med renritade kartor över nuläget startade man den andra dagens ifrågasättande och framtagande av framtidsbilder. Gruppen valde att spänna bågen högre än de inledande mål ledningen satt. Man enades om att försöka reducera tiden till 30 procent för ”Tid till färdig produkt” och till 25 procent för ”Tid till fullgjord leverans” i syfte att sätta press på sig själva. Utifrån inspirerande exempel och checklistor jobbade man i smågrupper fram förslag till hur helheten och de olika delarna skulle kunna fungera. I en speciell delövning ”bombarderade” man processerna med all upptänklig IT. De viktigaste förändringsdrivarna för att nå målen blev:

**”Tid till färdig produkt”:**

- 1) Utveckling ”round-the-clock” där arbetet slussas mellan de olika enheterna (vilket förutsätter att alla enheter har utvecklingskompetens för samtliga produkter).
- 2) Sk concurrent engineering där jobbet utförs parallellt.
- 3) Modularisering och återanvändning av kunskap, dellösningar och dokumentation.
- 4) Tvärfunktionella team.
- 5) Kunder och leverantörer som ingår direkt i utvecklingsteamet.

**”Tid till fullgjord leverans”:**

- 1) Personligt ansvariga för varje order från mottagande till nöjd kund.
- 2) ”Tid till fullgjord leverans” delas upp i strimlor anpassade efter de olika kundbehoven.
- 3) I vissa av dessa strimlor kan kunden själv ta fram offert (om det är nödvändigt) och direkt över Internet boka kapacitet i produktionen.

- 4) Information om orderstatus ska finnas tillgänglig för alla, inklusive kunden, vid varje tidpunkt.
- 5) För de 5 procent order som är speciellt komplicerade tillsätts ett cluster av lämpliga personer, som har mandat att lösa problematiken på plats med kunden.

Av förslagen följde att man t ex måste införa system för Product Data Management (PDM), se till att sprida ut kompetensen för produktutveckling (även om huvudansvaret ligger kvar på olika enheter), koppla samman systemen genom hela kedjan genom sk Application Integration, samt egenutveckla det speciella offert/beställningssystem som blir tillgängligt direkt för kunderna.

Det sista man diskuterade under andra dagens eftermiddag var ansvar och gränser för de båda processerna, hur styrningen skulle gå till, vilka konsekvenserna skulle bli samt de vinster som skulle uppnås. Man var mycket noga med att försöka, även om det var svårt, uttrycka sig i så konkreta termer som möjligt när det gällde vinster och kostnader.

Dag tre presenterades ett bildspel med hela framtidsbilden för ledningen. I denna presentation fanns även konsekvenser och vinster med. Med några smärre korrigeringar godkände ledningen förslaget. Dag tre avslutades med att alla var överens om hur planen skulle se ut. Tre saker tryckte ledningen extra hårt på; det ena var att hela förslaget snabbt måste förankras på bred front innan man beslutade att gå vidare, det andra bestod i att lämna en detaljerad beskrivning av hur de nya arbetssätten skulle påverka struktur och organisation, det tredje var att konsekvenserna av IT-lösningarna måste beskrivas tydligare. Det krävde att man för vissa delar gick djupt ned i design för att förstå konsekvenserna. Dessutom krävdes en tydligare koppling till den nyligen framtagna IT-strategin. Ett möte bokades om exakt fyra veckor där slutligt beslut skulle fattas om den genomarbetade framtidsbilden (Vision Decision).

Nu fick projektgruppen brått. Dagslånga förankringsseminarier bokades på respektive enhet. 3 x 30 personer för "Tid till färdigt produkt" och 3 x 50 personer för "Tid till fullgjord leverans" bedöm-

des vara lämpligt antal deltagare. I avvaktan på dessa förankringsseminarier arbetade gruppen febrilt. Man finputsade visualiseringen av framtidsbilden ihop med företagets kommunikationskonsult och lade inom en vecka in en presentation på intranätet. Hela personalen informerades om detta och ombads ge sina synpunkter. Små delgrupper tillsattes för att gå på djupet med de förändringsdrivare det var nödvändigt att skaffa mer information om. Vidare fick två grupper se över de roller som föreslagits för processerna, detaljera dessa till viss nivå, samt genomföra mer precisa mätningar av tider i processerna. Dessa två grupper hade också ansvaret att se över påverkan på struktur och organisation. Speciellt tillkallades personer från IT- och Personalfunktionerna som expertstöd. Delgrupperna hade två veckor på sig att få fram resultat. För att klara det kunde man knappast gå ned alltför djupt i detalj. Dessutom fick t ex val av produktleverantörer anstå till senare i projektet. Det man dock hann med var att få en beskrivning från de viktigaste leverantörerna om funktionalitet och prisbild.

Delgruppernas arbete och de synpunkter som inkommit på intranätpresentationen var mycket viktiga som kompletterande underlag för förankringsseminarierna. Viktigt underlag var självklart även delgruppernas arbeten. Dessa seminarier, som genomfördes under en och samma vecka, gick till på så sätt att två timmar ägnades åt beskrivning av föreslagen framtidsbild varefter deltagarna själva fick välja vilka områden de helst ville diskutera. Utifrån önskemålen indelades de i grupper. Delgruppernas arbete leddes av någon ur projektteamet. Diskussionerna var konstruktiva såtillvida att varje synpunkt direkt måste, så långt det var möjligt, omsättas i en konkret lösning. Diskussionen pågick under fyra timmar med korta delrapporteringar i storgrupp. Seminariets två sista timmar ägnades åt att foga samman synpunkterna till en helhet. Slutsatsen från seminarierna blev att föreslagen framtidsbild accepterades med följande ändringar:

- Tanken att kunder och leverantörer skulle ingå direkt i utvecklingsteamet väckte stor skepsis hos några av de ledande produktutvecklarna. Denna fråga hänsköts till vidare utredning.

- Inom den asiatiska enheten reagerade facket starkt över att slå sönder den funktionella uppdelningen inom "Tid till fullgjord leverans" då detta misstänktes radikalt påverka bemanningen. Man krävde att frågan noggrant skulle gås igenom, åtminstone för den asiatiska enheten.
- De flesta förändringarna vidareutvecklades av deltagande personal och blev alla mer substansiella.

Det motstånd som uppstod hanterades genom att det tydliggjordes och att motståndarnas rätt att göra motstånd erkändes. VD fattade dock direkt beslut om att omplacera två tongivande personer där bedömningen gjordes att det var meningslöst att lägga kraft på att få med dem i förändringen. Den omarbetade framtidsbilden lades in på intranätet och presenterades för ledningen vid det bestämda mötet. Det diskuterades länge om prioriteringar och fokus för det fortsatta arbetet. Vilka var de allra viktigaste delarna man skulle koncentrera sig på för snabb implementation? Hur hänger dessa delar ihop med de delar som införs mer långsiktigt? För "Tid till färdig produkt" bestämdes att på fyra månader implementera concurrent (dvs samtidigt och parallell) engineering med tvärfunktionella team som kunde återanvända kunskap och dokument. Det förutsatte bl a att de viktigaste funktionerna i ett PDM-system skulle finnas tillgängliga efter denna tid. Utveckling "round-the-clock" avsågs införas inom 1,5 år. För "Tid till fullgjord leverans" beslutade man att genomföra samtliga av de fem viktigaste förslagen. De hängde så intimt samman. Man var dock medveten om att det skulle medföra stor press på organisationen. Hela ledningsgruppen vek därför personligen tid för att engagera sig i de olika delprojekten. Projekten för respektive process fick var sin tvärfunktionell projektgrupp, vilka jobbade nära varandra. Projektens utgångspunkt var de roller som skulle spelas i den presenterade framtidsbilden. Delgrupperingar, vilka även de jobbade intimt ihop, skapades för att forma arbetssätten och stödjande IT-lösningar. I syfte att visa upp digniteten av insatsen skapades öppna lokaliteter för projektdeltagarna så centralt som möjligt så att alla skulle känna projektets närvaro.

- **Flygning**
- **Gemensam helhetssyn**
- **Radikala mål**
- **Framtidsbilder**
- **Prioriterade förändringsdrivare**
- **Konkreta vinstuppskattningar**
- **Förankringsseminarier**
- **Kommunikationsplan**
- **Intranät**
- **Delgrupper med expertstöd**
- **"Vision decision"**

Sammanfattande visionspunkter.

## 5.5 Design

För att klara kalendertiden i projektet insåg projektgrupperna att designen av detaljlösningen och implementationen gränslöst måste flyta samman. Denna iterativitet hade man ju redan varit inne i när man inledningsvis varit tvungen att gå ned i detaljlösningar för några av IT-förslagen. Man fick inte heller fastna i onödiga diskussioner om organisationsformer mm. Taktiken var därför att snabbt visa upp hur det hela kunde fungera i praktiken och utifrån dessa förslag diskutera inverkan på organisation, struktur och individ. Designsteget inleddes med att alla var överens om vilka roller som ansvarade för de viktigaste delprocesserna på en viss nivå, vilken kompetens som skulle behövas och vilket IT-stöd som vore önskvärt kopplat till detta arbete. Man var noga med att inte gå djupare än nödvändigt i detaljeringsnivå. Vissa delar mårde bäst av att inte beskrivas i detalj utan överläts till förståndet hos de som senare skulle utföra uppgifterna. Detta gällde t ex de 5 procent mest komplexa order.

Det arbetssätt som följdes i Design och Implementation var 1) Utkast från gruppen utifrån diskussion med berörd personal och ledning, 2) Avstämning med ledningen, 3) Detaljutformning av personalen, 4) Beslut av ledningen (alternativt bakläxa och backa tillbaka

till lämplig plats), 5) Genomförande av personalen. 6) Parallell anpassning av ledarskap och styrning utifrån den insikt ledningen fått, bl a horisontell samordning och uppföljning.

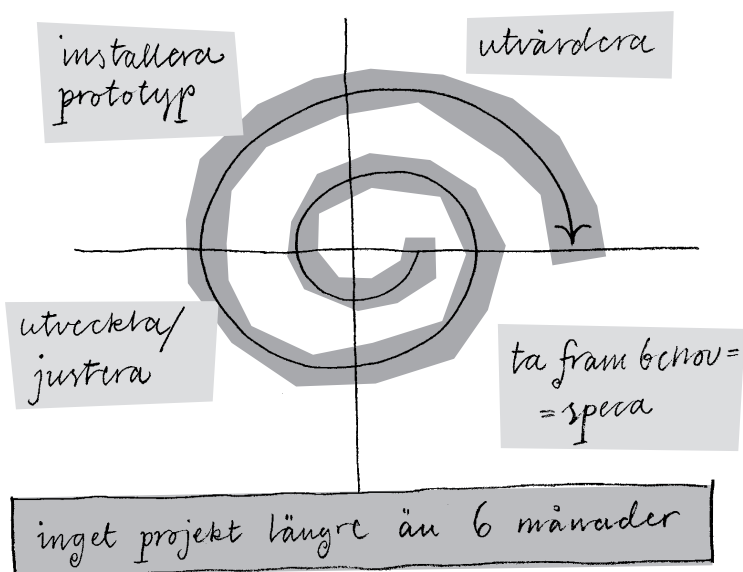
När det gällde arbetssätten var delgruppens kanske viktigaste uppgift att specificera kompetensen hos de roller som skulle utföra nödvändiga aktiviteter. Vidare att utifrån nuläget skapa en plan för träning där aktuella individer effektivt tränas i att kunna agera i rollerna. Den kanske tuffaste uppgiften var att koppla rollerna till individer och organisationsstruktur. För att komma fram i denna diskussion brydde sig gruppen inte om att ifrågasätta dagens linjeorganisation. Det viktiga var att man kunde besätta rollerna. Vidare hade man inställningen att hellre erbjuda lite extra träning till individer, som vid en första anblick inte passade in, än att byta ut dem. Rent praktiskt gick arbetet till så att man jobbade i miniseminarier med berörd personal och operativ ledning för att snabbt få fram krav på kompetens och hur den bäst skulle utvecklas. Ett separat seminarium hölls med den operativa ledningen för att diskutera huruvida de nya arbetssätten och den nya informationstekniken skulle innebära behov av färre personer. Man kom fram till att så var fallet för ”Tid till fullgjord leverans”. Det man enades om var att skola om vissa delar av personalen för att öka kundservicen, medan en personalkategori visade sig bli hopplöst övertalig. Omgående startades ett parallellprojekt för att på ett anständigt sätt avveckla denna del.

Gruppen förde en ständig dialog med ledningen om hur styrning och ledning påverkades och skulle utformas. Det gjordes vid de regelbundna ledningsmöten som hölls. Viktiga roller som t ex processägare började ta form utifrån den förståelse som växte fram. Allt som framkom när det gällde arbetssätt, kompetens mm diskuterades utan fördröjning med de delgrupper som arbetade med de nya IT-stödet.

IT-delgrupperna utgick från samma bas som de som arbetade med arbetssätt och kompetens. En bas som bestod i vilken information de olika rollerna behövde för att på ett effektivt sätt kunna utföra sina aktiviteter. När det gällde PDM bestämde man sig för leverantör av standardlösning efter tre veckor. Det var möjligt med

hjälp av de effektiva utvärderingsrutiner man hade i sin IT-strategi. När det gällde att få systemen att prata med varandra genom hela kedjan, sk Application Integration, valde man den produkt som rekommenderades av kända utvärderingsinstitut. Efter några effektiva seminarier kom man fram till vilken information som skulle utväxlas mellan de olika systemen och hur de tekniska lösningarna borde se ut. Denna delgrupp kunde därefter jobba vidare på egen hand.

Beträffande de delar som skulle egenutvecklas jobbade man mycket målmedvetet med sk Protocycling. Det innebär att hela tiden jobba vidare på allt finare prototyper framtagna tillsammans med de som ska använda systemen. Efter ett tredagars seminarium var kravspecifikationen klar. Efter ytterligare en vecka fanns den första prototypen framme för avstämning med de tänkta användarna. Utifrån användarnas synpunkter jobbade man vidare och förfinade prototypen. En månad senare stod det helt klart hur systemet skulle fungera och se ut.



Protocycling

En mycket viktig del i både Design och Implementation var att hela tiden se till att planer för bl a kompetensutveckling stämde överens tidsmässigt med framtagandet av nytt IT-stöd. Projektstyrningen stödde detta. Vidare var man nästan pedantiskt noga med att, allteftersom arbetet fortskred, uppdatera den totala bild man hade ritat över infrastrukturen och de faktorer som påverkade verksamheten. I denna bild ingick den kontinuerliga mätningen, i detta fall med fokus på tid. I Design-steget etablerades en sk effektivitetsmatris för att starta mätningen i syfte att visa hur man rörde sig från nuläget mot de mål som satts upp. Nuläget hade efter en månad på ett ungefär kunnat uppskattas.

- Skarvlös iterativitet
- Specifikation av roller, kompetens och IT-stöd
- Plan för träning
- Miniseminarier
- Påverkan av styrning och ledning
- Protocycling
- Ständigt uppdaterad framtidsbild
- Kontinuerlig mätning

Sammanfattande designpunkter.

## 5.6 Implementation

Något som satte hård press på projektledningen var sättet på vilket man skulle sköta implementationen. En policy man utgick ifrån var att det var berörda medarbetare som SJÄLVA skulle implementera förändringarna. Ganska tidigt bestämdes att de båda processerna skulle starta med ETT utvecklingsprojekt respektive EN ordertyp för den kund man stod närmast och med vilken man hade ett väl etablerat samarbete. Kunden samtyckte. Det innebar att endast några få

personer till en början var involverade i implementationen, en förutsättning för att snabbt kunna visa lyckade resultat. Under fjärde till sjätte månaden jobbade man helt parallellt och integrerat med träning av aktuella individer, slutligt färdigställande av IT-lösningar och inte minst sättet att styra och leda den nya typen av verksamhet. I detta färdigställande var ledning och VD hela tiden till hands, något som inte varit fallet i tidigare projekt. Det var nämligen många frågor att besvara ”på plats”. Frågor som rörde ansvar, belönings-system, kommunikation mm. Dokumentationsarbetet intensifierades i denna fas. Från första stund hade delresultaten lagts in i företagets Business Information Model, tillgänglig för hela personalen. I denna beskrevs processer, aktiviteter, roller, koppling till IT-system mm på ett lättillgängligt sätt. Dokumentationen färdigställdes nu. Under månad fem genomfördes flera tester, både av arbetssätt och IT-lösningar. Då visualisering i form av bildspel och prototyper varit en naturlig del av jobbet var detta inte speciellt dramatiskt. Testning var inbyggt i projektet från start. Det som gjordes under månad fem var att man byggde parallella ”lab” där man först testade fingerade order etc innan man implementerade på riktigt.

I ritualliknande former klipptes bandet för de nya processerna på dagen sex månader efter arbetet startat. Inför övriga medarbetare fick projektgruppen redogöra för hur projektet genomförts och vilka reflexioner man gjort. På kvällen hade man sin sedvanliga förändrings-färdig-fest. Då brändes gamla rutinbeskrivningar ceremoniellt på bål. Festen hade införts två år tidigare av några f d snickare som anställdes. De hade varit vana vid taklagsfester och undrade varför det inte var naturligt att göra något liknande när man genomfört större förändringar som var av strategisk natur. Ledningen slöt självklart upp mangrant. En sak hade man dock varit ytterst noggrann med, att verkligen försäkra sig om att förändringarna var förankrade i kulturen. Man hade lärt sig att inte ta ut segrar i förskott.

Redan i pilotprojektets fjärde månad stod det klart att det mesta skulle fungera. Då började förberedelserna att föra över resultatet till övriga delar inom Europaenheten och till enheterna i USA

och Asien. De problem som tidigare uppdagats hade behandlats av ledningen och var nu ur vägen. Ledtiden för detta arbete blev ca fem månader, vilket innebar att man genomfört hela förändringen på mindre än tio månader!

- Medarbetare genomför själva
- Start i avgränsad del
- Ledning tillhands
- Levande dokumentation
- Test
- Förändringsfest
- Förankring i kultur
- Spridning

Sammanfattande implementationspunkter.

## 5.7 Uppföljning

Reglerna för förändringsarbete på företaget var sådana att man senast fjorton dagar efter avslutat projekt måste genomföra ett sk reflexionsmöte. Det låg på projektledaren att intervjua deltagare och berörda, alternativt dela ut en enkät. En sista mätning gjordes för att se om man uppnått målen. (Observera dock att mätningen fortsätter kontinuerligt och att resultaten ibland kommer först efter en tid.) Projektgruppens reflexioner fördes in i företagets erfarenhetsbank för projekt och gjordes tillgängliga för alla.

## 6 Ledarskap i förändring

### 6.1 Det viktiga ledarskapet

Behov av direkt styrning minskar i takt med att organisationerna plattas och att personalen tillåts tänka på egen hand. I en värld av ökad flexibilitet, kaos och självstyrning är det dock avgörande att alla går i samma riktning, dessutom på ett klokt sätt. Den verkliga kärnan i ledarskapet måste fås att blomma ut - att ange riktningen och att skapa engagemang hos medarbetarna att gemensamt röra sig i denna riktning. Betydelsen av verkligt ledarskap ökar därför, samtidigt som det traditionella chefskapet minskar i betydelse. Detta i en värld där trovärdigheten för samhällets toppskikt i allmänhet fått sig en knäck av att banker spelat bort miljarder, moraliskt upprörande fallskärmsavtal tillhör vanligheten, politiker och fackföreningsledare utnyttjar sina positioner osv. Detta i en värld där många nya fenomen dyker upp som t ex att leda nätverk och anställda som distansarbetar utom synhåll och där medarbetarna med nödvändighet måste fatta de flesta beslut själva. Detta i en värld där vi samtidigt ska erbjuda våra anställda världens bästa infrastruktur OCH desorientera dem så att nya relationer uppstår. För att förstå vilka egenskaper vår vän förändringsledaren bör besitta är det lämpligt att först betrakta ledarskap i allmänhet. Ledarskap är komplext och kräver egenskaper i många dimensioner. Jag tar endast här upp vad jag tycker är bristvara och vad jag önskar se mer av. För djupare analys av ledarskap kan t ex Adizes läsas.

Ledarskap är något man får från dem man leder, genom visioner, engagemang och förhoppningar. Tillräcklig fackkunskap och administrativ kunskap "räcker" för att kunna bli chef, medan kompetens kring visioner och relationer måste till för att kunna agera ledare. Det handlar ofta om personliga egenskaper som är svåra att utbilda sig i. Ledarskap är väldigt enkelt - och så oerhört svårt. Jag vill hävda att om vi bara vågar öppna våra ögon och slutar gömma

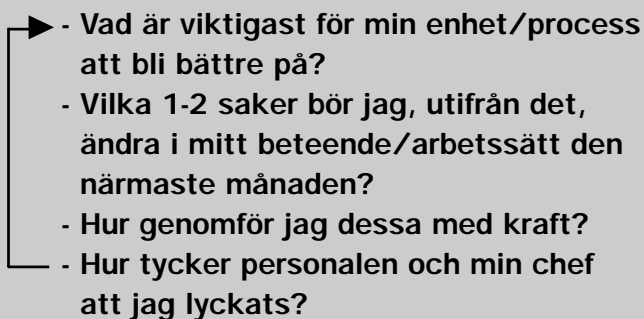
oss bakom en rad försvarsmekanismer, så inser vi att vi ganska lätt kan förutsäga hur medarbetarna kommer att agera och reagera. Vår organisation är ändå en så pass liten krets att vi kan ha ganska bra insikt i vad som händer internt. Jag hävdar att 80 procent av alla fall där medarbetare säger upp sig är direkt förutsägbara om vi bara öppnar våra ögon. Attention please! Orsaken är ofta att vi inte ägnat tillräckligt med tid och intresse åt våra medarbetare och deras behov. Att vara lyhörd och omtänksam är i detta fall allt. Inte så svårt, men oj så svårt. Jag har själv begått och begår dessa misstag. Just denna ledaregenskap är avgörande i både kundrelationer och äktenskap. Varför är bostadsföretaget överraskat när hyresgäster flyttar? Frågar de en gång per år vad de boende har för framtidsplaner och hur bostadsföretaget i så fall skulle kunna vara en del i dessa? Jaså, inte. (I detta fall borde de även se en stor möjlighet i att göra sig kända för att hjälpa hyresgästen finna lämplig bostad hos lämplig konkurrent om det stod i hyresgästens intresse. Tänk vilken image!)

*”Det är ofta  
förutsägbart att  
medarbetare slutar”*

Att bry sig om. Bredvid ett bra socialt klimat och utvecklingsmöjligheter är det en avgörande faktor. Att skapa en familjär stämning där det, som WM-data uttrycker det, ska göra ont att sluta. Detta med att chefen ska hålla en distans till de anställda är totalt förlegat. Drar vi paralleller till Herzbergs klassiska arbeten kan ”att bry sig” jämföras med en sk hygienfaktor, dvs är den inte uppfylld uppstår kris medan den kanske inte skapar hallelujastämning om den är uppfylld. Det omvända gäller för en sk motivator, vilken skapar stor motivation om den är uppfylld men ingen kris om den inte är det. Som motivator finner vi en annan viktig ledaregenskap att lyfta fram, nämligen förmågan att få folk att hoppa av entusiasm utifrån de framtidsbilder man målar upp. Att skapa gemensamt engagemang och stolthet hos personalen. Kort och gott ett jävlar anamma. Ska jag välja EN unik egenskap som karaktäriserar en ledare är det förmågan att skapa och förverkliga en vision.

Sammanfattningsvis är det mycket som tyder på att vi kommer att finna två typer av ledarskap. Ett som svarar för den övergripande visionen, inriktningen och kulturen, och ett som ser till den dagliga lönsamheten och att de olika personalgrupperna fungerar med roller, kundrelationer, gemenskap osv. Orsaken till uppdelningen är att en och samma person ofta har svårt att representera båda typer. Det förstnämnda kan vi, om vi önskar, jämföra med någon form av andligt och religiöst ledarskap. Ett ledarskap som kräver karisma, glöd och engagemang. Jesper Kunde påpekar i sin bok Corporate Religion att världens mest framgångsrika företag idag styrs av ytterst karismatiska personligheter som är bärare av en gemensam religion. Peter Senge höjer dock en varningens finger och konstaterar att vi inte får gå på myten om ledare som isolerade hjältar utan att istället skapa ett "samhälle av ledare" där lärandet är institutionaliserat. Det som krävs är alltså att vi bejakar karisma utan att bli elitistiska.

Denna skrift är, som nämnts, inte avsedd att gå på djupet vad gäller ledarskap. Jag konstaterar att det egentligen inte heller behövs. Det finns en hel del ledarutbildningar som inte ger några praktiska resultat i verksamheten. Tänk istället om vissa av dessa ersattes med några entimmesövningar kring nedanstående praktiska ledarfrågor. Tänk återigen på att vi ska få något att hända. Glöm alla ord (inklusive de som står i den här boken) och se istället till att något händer - i allt du företar dig.

- 
- Vad är viktigast för min enhet/process att bli bättre på?**
  - Vilka 1-2 saker bör jag, utifrån det, ändra i mitt beteende/arbetssätt den närmaste månaden?**
  - Hur genomför jag dessa med kraft?**
  - Hur tycker personalen och min chef att jag lyckats?**

Praktiska frågor för ledare.

Utöver detta praktiska angreppssätt vill jag ge följande kortfattade checklista innehållande de mest basala punkterna för ett gott ledarskap. Samtliga punkter, även om de verkar allmänna till sin karaktär, är hämtade ur personliga erfarenheter och reflexioner. Punkter jag själv dagligen har stora svårigheter med att konsekvent försöka hålla. Det är inte lätt, men skam den som ger sig.

- Se till att ha en stark och distinkt vision av vad du vill uppnå. Ta upp den så snart tillfälle ges (varje timme!).
- Led genom exempel och lev som du lär.
- Ge positiv återkoppling, gärna offentligt, så snart tillfälle ges. Ge negativ återkoppling mellan fyra ögon.
- Upphöj din omgivning. Dess resultat är din framgång.
- Ta tag i problem omgående. Ju större ballongen blir desto högre smäller den.
- Var ärlig utan att förolämpa.
- Håll alltid humöret uppe och låt dig aldrig provoceras till utbrott. Utbrott som spolierar hela din trovärdighet.
- Ha som princip att aldrig säga saker om en tredje person du inte skulle kunna säga till denne direkt. Allt du säger förs vidare.
- Styr inte genom traditionell kontroll utan genom att ständigt visa intresse för vad som försiggår. Skillnaden ligger i hur personalen upplever det.
- Lär dig älska förändring och instabilitet.
- Var kundfixerad i alla lägen och kom ihåg att DIN viktigaste kund är personalen.
- Förbättra din förmåga att hålla inspirerande föredrag.  
Tala i bilder!
- Försök kombinera drivkraft och ödmjukhet.
- Hylla misstag och var misstänksam mot dem som aldrig begår några.
- Älska dina anställda.

*"Du har  
den organisation  
du förtjänar"*

Kom ihåg att personalens reaktioner ofta är förutsägbara. Du har den organisation och får de resultat du förtjänar. Den återspeglar endast ditt eget sätt att vara och bete dig. Det är därför det är så känsligt att tala ledarskap. Det är därför vi försöker upphöja strukturer, teorier, sifferkalkyler och metoder till det som ska göra

*"Strukturer och teorier är fasader att gömma sig bakom"*

underverk. Den pinsamma nyheten är att de endast är fasader. Fasader att gömma sin egen bristande kompetens och läggning bakom. Precis som den stängda kontorsrumsdörren med en sekreterare till dörrvakt som skyddar oss från verkligheten. Våga bryta dig loss - du och din personal behöver det!

## **6.2 Den viktiga förändringsledaren**

Låt mig säga det så är det överstökad - ibland måste man peka med hela handen när det gäller deltagande. Större förändringsarbeten kräver initiativ och starkt stöd från högsta ledningen. Men kom ihåg att förändringar är något man gör (tillsammans) med och inte mot eller för folk.

Inom vissa ledarskapsteorier har det talats om att ledarskapet måste skifta med organisationens livscykel. Entreprenörens roll bör efter ett tag övertas av administratören och förvaltaren. Det kommer inte längre att gälla i lika hög grad. Vi har inte tid att administrera och förvalta, åtminstone inte lika mycket. Den som inte ständigt är på hugget kommer inte att ha något att förvalta. Idag krävs ledare för ständig förändring. Ledare som pekar ut riktningen genom stärkande visioner, men som också ger nödvändiga förutsättningar för att vi alla ska kunna röra oss i denna riktning - Förändringsledaren. Under senare år har vi börjat stöta på denne förändringsledare i litteraturen. En ledartyp som i allt fler branscher behövs oberoende av vilken utvecklingsfas företaget befinner sig i. I samma anda har studier (Ekvall&Arvonen) visat att anställda upplever ledarens förändringsinriktning viktigare för verksamheten än dennes inrikt-

ning på personal, relationer, uppgift och struktur. Antalet ledare har också ökat under senare tid, även om vi plattat till våra organisationer. Vi finner idag en mängd projektledare, ledare för interna/externa, formella/informella nätverk, eller ledare för tillfälliga arbetsgrupper. Dessa är många gånger förändringsledare per definition. Självfallet är det önskvärt att förändringsledaren besitter de egenskaper vi talat om ovan. Låt oss dock lyfta fram fem egenskaper som förefaller speciellt viktiga. Egenskaper du bör besitta oavsett om du arbetar på hög nivå som mentor åt förändringsprojekt eller är operativ projektledare. Egentligen skulle jag vilja sträcka mig så långt som att säga att de chefer som inte är förändringsledare (med definitionen att de ägnar 50 procent av sin tid åt konkreta förändringar) kort och gott är överflödiga. Möjligen sträcker jag mig dithän vid nästa uppdatering av denna bok.

- **Få något att hända**
- **Engagerande vision**
- **Nätverkskompetens**
- **Effektiv kommunikation**
- **Leva som man lär**

Förändringsledarens fem viktigaste punkter.

Trenden är tydlig. Nuförtiden är det resultaten som räknas, inte hur man når dem (inom vissa gränser). Den första egenskap som därför bör lyftas fram är förmågan att få något att hända. (Var det tionde gången jag sade detta?) Förändringsledaren vet att vi sällan kan veta ett besluts konsekvenser förrän det i någon form verkställts. Mindre

tid ägnas därför åt att utreda och fatta besluten. Istället testar man sig fram genom visualisering och avgränsade piloter. Alltså, fokus på det allra viktigaste och en obändlig vilja att se till att något händer. Vi kan kalla denna ledarstil Action Management om vi önskar få den accepterad som en ny fluga. En ledarstil som skärmar bort allt ovidkommande. Det gäller allt från onödiga förändringsprojekt och tramsiga revirdiskussioner till att jämföra vem som har störst bord eller finast rum. Observera dock att snabbhet och "action" förutsätter forum för ständig förankring med rätt personer.

Den andra egenskapen är att förändringsledaren måste ha en mycket tydlig och engagerande vision, oavsett på vilken nivå förändringsarbetet befinner sig. Kai Simon påpekar dock att det finns en utbredd fantasilöshet när det gäller att formulera visioner och mål. Något vi alla bör ta till oss. Warren Bennis har visat att personalen hellre följer en osympatisk ledare med en vision de förstår än tvärt om. Intressant.

Nu ska vi för den skull inte acceptera osympatiska ledare, ty vår tredje egenskap är vad vi kan kalla nätverkskompetens. Vad avses? Vi har lärt oss att det händer så mycket att vi omöjligen kan ha insikt i allt som försiggår i vår omvärld, inom tekniken osv. Kvaliteten på våra förslag kommer att bli lidande om vi inte på något sätt involverar de som är verkligt kunniga. En av nycklarna är att prata med folk runt omkring oss om våra förändringsansträngningar. Se till att vi har tillgång till åsikter och bidrag från de som är verkligt insatta i området. Förändringsledaren ser till att ha olika typer av referensnätverk runt omkring sig.

Närbesläktad med nätverkskompetensen är kommunikationen, vår fjärde egenskap. Utan en mycket effektiv kommunikation kan vi inte förvänta oss att vi klarar snabbheten i genomförandet som vi talat så mycket om. Förändringsledaren måste kunna kommunicera effektivt och förankra de tankar som växer fram. Vara en trovärdig lärare. De högsta ledarna för framgångsrika organisationer som General Electric, Intel och PepsiCo ägnar stor del av sin tid att personligen utveckla övriga ledare. En av nycklarna till kommunikation har vi berört i form av visualisering och förmåga att prata så att folk

förstår. Kommunikationen har idag fått ytterligare dimensioner. I första hand genom att distansarbetet ökar och de framväxande nätverk vi berört. Den kanske viktigaste kommunikativa egenskapen är, som tidigare nämnts, att varje dag (timme!) fråga om förändringsarbetet är på rätt väg och om resultaten uppfyller önskemålen. Långt viktigare än alla styrningsmodeller i världen.

Den sista och femte egenskapen är den viktigaste inom allt ledarskap - att leva som man lär och handfast visa sitt budskap för projektdeltagare och personal. Vill vi få något att hända måste vi göra allt från att låta de verkliga förändringsledarna ta över ledningens ibland vräkiga rum till att ständigt vara ute i organisationen och stödja de olika förändringsteamens svåra arbete med att leva upp till de radikala mål som formulerats. Tänk dig responsen från organisationen i följande exempel.

#### Leva som vi lär - exempel 1

VDn har tagit täten i förändringsarbetet. Företaget ska korta tiderna och bli snabbast i branschen. Han sitter vid sitt bord med en vit och en röd telefon framför sig. Den vita telefonen ringer. - Hej, det är statsministern. Jag har uppmärksammat er verksamhet och skulle vilja ge ett statligt stöd (den röda telefonen ringer). - Intressant, men min röda och prioriterade telefon ringer. Jag får be att få återkomma senare. (Plockar upp den röda telefonen) - Jaså, det är Kalle på lagret. Jaha, så du har kommit på ett nytt sätt att spara tid vid utlämningen av varor genom att ordna hyllorna på ett annorlunda sätt. Jag ser till att boka av några möten i eftermiddag (möten som för övrigt började på B som i budget eller befattningsbeskrivning) och kommer ned till dig klockan två för att ta del av din lösning. Det fanns bara en typ av möten VDn inte kunde tänka sig boka av och det var de tillfällen han varje månad delade ut priser till de personer som bidragit med de bästa förslagen när det gällde tidsförkortning. Förtroende och trovärdighet är oerhört viktigt vid förändring. Sänk garden och var ärlig och öppen. Släpp de anställda in på livet och gör dig sårbar.

#### Leva som vi lär - exempel 2

Organisationen jobbar med dygnet-runt-service. Förändringsledaren har pratat mycket om att alla ska engageras i förändringsarbetet. Vidare betonas att servicen självklart ska vara lika bra på natten som på dagen. Två dygn per vecka ser hon därför till att lägga projektgruppens arbete natttid, väl synligt för nattskiftet. Hon predikade även att alla förändringsprojekt skulle ha en mentor i högsta ledningen. Hon jagade ständigt på sin egen mentor och såg till att han skrev ett inlägg om projektet i personaltidningen varje månad.

#### Leva som vi lär - exempel 3

Divisionschefen startade en kampanj som utgick ifrån att hela personalens potential skulle tas tillvara med syfte att bli den mest dynamiska organisationen i branschen. Ryktet gick redan efter två dagar att han hade sagt följande till den ansvarige för vaktmästeriet: ”Jag vill att du, käre vaktmästare, ihop med dina kollegor funderar över vad som behöver förändras för att ni ska förestå världens mest effektiva vaktmästeri. Tala med de ni är till för, utarbeta förslag och kom upp till mig om två veckor och presentera vad ni kommit fram till.”

#### Leva som vi lär - exempel 4

Växeln är i mångt och mycket det centrala för en taxi-verksamhet. Det är viktigt att den fungerar och får uppmärksamhet. VD för Taxi Stockholm, Anders Malmquist, sitter därför själv i växeln två gånger per vecka för att ”kolla läget”. På temat ”leva som vi lär” är även Amelia Adamo, vald till årets chef 1997, intressant när hon säger att hon är tillgänglig och visar det genom att inte ha något eget rum att stänga in sig i.

Vilka signaler tror du att exemplens förändringsledare sänder till sin personal och projektdeltagare? Tror du att de lyckas skapa engage-

mang? Självklart! Tror du att de nått lika bra resultat om de inte betett sig som i exemplen? Med största sannolikhet inte. Vi talar om verkliga eldsjälur som engagerar sig. Eldsjälur som insett att det roliga i att arbeta är att hela tiden ligga steget före och ha inställningen att verkligen bli bäst. Min starkaste och tydligaste rekommendation till dig som ansvarar för verksamheten är att slänga ut eller byta arbetsuppgifter för de chefer som inte visar tydliga tecken på att vilja skapa en enhet/process av världsklass inom vissa fokuserade områden. Men förvänta dig inte att de ska bete sig så om du inte själv gör det. Dessutom kan du aldrig räkna med att få eldsjälur om du inte anställer och befordrar eldsjälur. ”Är vi inte lite väl naiva och stora i orden nu?” Låt mig då ställa några motfrågor. Hur engagerad blir personalen av att höra att ”nu ska vi ta i allt vi kan för att komma på fjärde plats”? Vi har två saker att välja på. Antingen är vi passiva och blir dragna dithän de mer offensiva än vi själva finner för gott, eller så ser vi till att det är vi som drar och därigenom åtminstone kan påverka färdriktningen. Vilket är roligast? Och du, det handlar i slutänden om att ha roligt. Vi tillbringar alltför stor del av vårt liv i arbete för att inte se till att göra det bästa av situationen. Sätt dig upp i stolen, luta dig framåt, försök vara intresserad av det andra har att säga och, sist men inte minst, agera. De flesta har mycket att lära av tillväxtföretag. Drivkraften i dessa är att vara bäst. De glömmar ofta risker och satsar allt. Men de har också en annan egenskap som är viktig, de ser inte marknaden som en kaka ur vilken man ska ta en bit utan de skapar en egen marknad. De tänker nytt och tänker stort.

När det gäller att vara offensiv eller inte kommer jag ofelbart att tänka på ett antal personer jag träffat genom åren. Det kan vara kommundirektören som sitter med armarna i kors och väntar på politikernas nästa nyck istället för att oförtrutet komma med offensiva förslag och försöka göra det bästa av situationen. Detsamma gäller stora delar av den stackars vårdpersonal som idag är pressad till bristningsgränsen. Antingen skär vi passivt ned kostnader och går på knäna eller så försöker vi parallellt med kostnadsnedskärning höja kvaliteten och korta tiderna. ”Oj, oj, oj det var det naivaste jag hört. Den grabben har aldrig varit och sett hur vi har det i vår

*"Jag kommer aldrig att acceptera ett passivt synsätt"*

verksamhet." Nej, men jag kommer aldrig att acceptera ett passivt synsätt hur många gånger du än säger att du kört huvudet i väggen. I så fall finns bara två alternativ: Överge det sjunkande skeppet eller gå till botten med det.

Några exempel för att förtydliga vad jag menar.

Vad jag menar - exempel 1

Den politiska ledningen hade just tillträtt efter valet för en ny mandatperiod i den befolkningsmässigt lilla norrländska kommunen. Den viktigaste uppgiften var att skaffa ett antal nya, riktiga jobb i kommunen. Detta var vad man sa till de anställda och kommuninvånarna: "Om vi inte lyckas skapa 150 nya jobb under mandatperioden lovar vi att på knäskura Storgatan med rotborste". Löjligt? Nej, detta är precis vad det rör sig om. Att våga hänga ut sig själv och gå genom eld för att förverkliga de gemensamma målen. "Stick your neck out and stick to it". Min rekommendation till dig är att boka in en oåterkallelig helsida i tidningen för införande om ett halvår. Då menar jag oåterkallelig till och med för VD eller sjukhusdirektören. Annonsen kan t ex lyda som följer: "Tidigare tog det två månader för dig att få ditt ärende behandlat hos oss. Idag tar det två timmar. Detta är din nya organisation." "Men tänk vad det skulle kosta i image om vi inte klarar av åtagandet till dess." Du, tänk istället på vad det kostar när konkurrenterna snabbare än du skapar denna möjlighet. Kommer du att överleva?

Vad jag menar - exempel 2

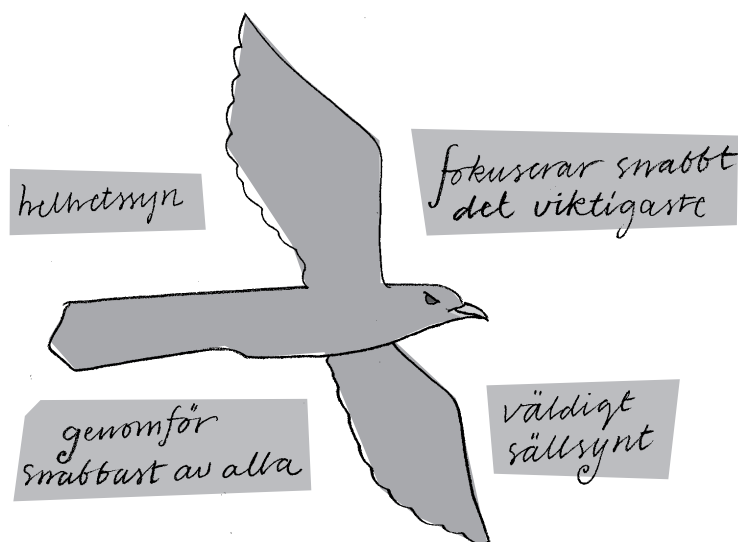
Vattenfalls idéverksamhet bygger på att varje medarbetare har två jobb; 1) det de anställdes för, 2) det att förbättra det första. Chefernas uppgift är varken mer eller mindre än att leda nummer 2. Man menar att engagerat ledarskap för detta är viktigast och VD överlämnar själv de största priserna.

British Petroleums VD accepterar aldrig att saker inte kan lösas och frågar alltid om någon vet ett bättre sätt eller om någon har en bättre idé. Under hans ledarskap börjar hela BP fungera i denna anda.

Vad jag menar - exempel 3

Den första åtgärden för att förändra organisationen var att ledningen flyttade till mindre rum fyra våningar ned i huset och överlät sina lyxrum till förändringsledarna och personer som verkligen levde efter affärsidén. Den andra åtgärden var att sätta av 50 procent i sina kalendrar till att direkt stödja de 3-5 mest prioriterade förändringsprojekten i syfte att slå ut konkurrenterna.

Se till att höja upp de bästa förändringsledarna till föredömen för andra. Sätt dem på huvudkontorets högsta plan. Ta väl vara på de få pilgrimsfalkar du faktiskt har och vårda dem så att de förökar sig. Kom ihåg att de endast stannar kvar och förökar sig i en miljö som stimulerar dem.



Pilgrimsfalken har liksom förändringsledaren helhetssyn, fokuserar det viktigaste, genomför snabbast av alla och är VÅLDIGT sällsynt.

Låt oss avsluta detta kapitel med vad Tom Peters har att säga om Jack Welsh vid General Electric, framtidne Mike Walsh vid Union Pacific Railroad och Tenneco, samt Percy Barnevik vid ABB. De har följande gemensamt: förskräckligt skärpta, djurisk energi, otåliga och ställer stora krav på att folk ska hålla vad de lovat, mästare i muntlig framställning med ett kondenserat budskap med vilket de oupphörigen plågar alla sina anställda, tar allt på en gång och lyckas pressa ned flera års arbete till några månader, rasar över dem som låter revirfrågor eller handböcker komma i vägen för förändringar, prestationsdårar, säger som det är, lämnar gårdagens tabbar bakom sig, ingenting är över förrän det är gjort samt sporrande individer. Min kommentar: AMEN!

## 7 Tänkvärda reflexioner

När man stöter på många organisationer och människor som man har förmånen att få göra i konsultyrket är det lätt hänt att man tar till sig (inbillar sig?) en rad lärdomar. Några är redan förmedlade ovan. Här följer några allmänna lärdomar och funderingar som direkt eller indirekt har med förändringsarbete att göra. De kommer inte i någon särskild ordning.

### 7.1 Det interna gerillaförbandet

Mycket av det resonemang vi fört så här långt har handlat om att ha en inställning att få något att hända - och att försöka bli bäst inom ett speciellt område. Många tycker ett sådant uttalande är löjligt och naivt. ”Det är klart att man inte kan bli bäst när det finns så många organisationer i branschen”. Jaså, vad är orsaken? Antingen är det så att du och din organisation saknar självkänsla eller så saknar ni kompetens. Jag tror inte att det senare är fallet. Jag hävdar istället att det är så enkelt som att bestämma sig för att bli bäst och gå hem och bli det. ”Oj, oj, oj, det är tjugofjärde gången så här långt jag konstaterar att den grabben inte besökt vår organisation. Alla förslag sablas ned innan de ens presenterats och skulle mot förmodan ett förändringsförslag slippa igenom tar det så lång tid innan frågan behandlats att mossor börjat växa på det.” Troligen kommer du fram till att ytterst få, förutom du själv(?), kommer att försöka ändra på situationen. Då är mitt förslag att du snabbt sätter samman ett gerillaförband av likasinnade eldsjälar runt om i organisationen. Ni ser på ett eller annat sätt till att få tillräckligt med resurser för att snabbt ta fram en framtidsbild som i kvantifierbara termer visar hur ni skulle kunna bli bäst om ni bara agerade enligt förslaget. Resurserna får ni genom att någon av er är kompis med någon av de ”betydelsefulla”, i det fall du inte är en av de ”betydelsefulla” själv. Jobba på nätterna om ni inte får tid avsatt. Ditt gerillaband ser till att högsta ledningen får en tydligt visualiserad bild av ert förslag. Så tydligt att fördelarna inte ens skulle kunna undgå/undgått dina gamla föräldrar. Får du

vettiga och konstruktiva argument i god anda till varför ert förvisso lovvärda förslag inte kan genomföras? Acceptera det och förbered dig på nya gerillaoperationer inom andra områden. Får du ingen respons eller ”goddag yxskafsvär”? Gör ditt bästa för att få upp ögonen hos ledningen eller lämna det sjunkande skeppet.

## 7.2 Skyll dig själv

Att ta till sig Jean-Paul Sartres ”Existensialismen är en humanism” skulle göra många förändringsledare gott. Ta till existensialismens första princip: Människan är ingenting annat än vad hon själv gör sig till. Detta gränslösa ansvar och denna gränslösa frihet skapar för de allra flesta omedelbar ångest. Men det är en ångest vi aldrig kan värja oss ifrån om vi vill få något att hända. Att vara förändringsledare ÄR ångest, men belöningen är stor. Kort och gott - ansvaret är ditt. ”Men så kan du väl inte säga. Orsaken till att mitt projekt gick snett berodde på att jag inte fick tillräckligt stöd.” Vid de tränings-tillfällen jag håller för olika projekt- och förändringsledare är mitt bistra budskap; kom aldrig och gnäll över att du fick bristande stöd. Det är mycket möjligt att så varit fallet men - och det är det viktiga - det är ditt eget ansvar att i tid tala om och våga stå för att du inte tänker driva projektet på de bristfälliga premisser som givits.

Fråga dig själv varje dag (varje timme!) om det är något ni kan göra bättre som kommer an på dig själv. Fråga de runt omkring, dvs kunder, ansvariga, projektdeltagare m fl, varje dag (varje timme!) om de tycker att förändringsarbetet är på rätt spår. Genomför aldrig en (del)presentation för tunga ledningspersoner utan att först ha förankrat dina viktigaste punkter. Kom ihåg att du inte kan eller ska skylla på någon annan än dig själv - oavsett vad som händer. Har du INTE denna inställning kommer du snart att börja gömma dig bakom icke-konstruktiva bortförklaringar snarare än att fråga dig själv vad DU kan göra för att ordna upp situationen. Detta är min poäng. Till och med jag förstår att du inte kan hjälpa om en jordbävning saboterar din tidplan, men du kan aldrig någonsin ha en annan inställning än att det kommer an på dig själv att ordna situationen. Grymt och jobbigt - men sant.



Gömma sig bakom bortförklaringar skapar ingen framgång -  
även om de är sanna.

### 7.3 Vi tycker vad som är tryggast

Tidigare kunde vi konstatera att de djupa orsakerna till de flesta det-går-inte-argumenten är att någons makt minskar eller revir hotas. Vi nosade även på syftet med universiteten. Det finns fler varianter på dessa teman.

Argumentation är ofta synnerligen förutsägbar. En insikt nog så viktigt i förändringsarbete. Ägnar du bara en gnutta tid åt att försöka förstå vilka människor du har att göra med kan du snart räkna ut hur de ska reagera och argumentera. Är det så att en person känner olust inför struktur, ordning och reda argumenteras det att lösningen för organisationen är total dynamik och flexibilitet. På samma sätt kommer du aldrig att få förslag att genomföra ett förändringsarbete i seminarieform av en person som känner sig obekvämt att leda större sammankomster. Vi väljer alltså att ta till oss de managementtrender som passar vår personlighet och som vi känner oss komfortabla med. Det omvända gäller också. Vi väljer att råd-

fråga personer vi (undermedvetet) förväntar oss få komfortabla svar ifrån. Dessa och andra självklarheter förträngs ofta i vår ”förnuf-tiga” värld där allt som har med ego att göra är tabu. Slutsatsen är att det mest självklara sättet att förändra en kultur är att se till att de

*”Vi tar till oss de  
trender och argument  
som passar vår  
personlighet”*

individer som är komfortabla med den önskvärda kulturen ifråga placeras på le-dande poster. Detta utan att skapa odynamisk likriktning och en samling ja-sägare. Men du, bli inte alltför överty-gad om din förträfflighet i att bedöma andra människor. Det jag säger är att vi kan bedöma mer än vi är medvetna om -

inte att vi någonsin skulle kunna bli experter.

#### **7.4 Kunskap - möjlighet och hinder**

Organisationers kultur har delvis att göra med vilken typ av verk-samhet man bedriver. Man ska inte överdriva hur dessa skillna-der påverkar sättet att bedriva förändringsarbete men det är vik-tigt att veta vilken verksamhet man har att göra med. Jag nöjer mig här med att beskriva den kunskapsintensiva organisationen. En organisation där den intellektuella spänsten är stor och där mycket tankearbete försiggår. Till kunskapsintensiva organisatio-ner kan t ex räknas forskning & utveckling, sjukvård, produktut-veckling, en nyhetsredaktion eller konsultverksamhet. Denna typ av verksamhet har sina egenheter:

- Det är kunskapen som är det viktiga. Förändringsarbete till-drager sig ofta ringa intresse.
- Då fackkunskapen oftast är organiserad i olika linjefunktioner försvåras processtänkande. Något som här accentueras.
- Det är mycket svårt för en person utan dokumenterad fack-kunskap att bli respekterad och åtnjuta auktoritet.
- Staber och administrativ ledning står inte högt i kurs.
- Alla vet bäst - i alla frågor.
- Kulturen förstärks genom att cheferna rekryteras bland de som

varit mest framgångsrika inom kunskapsområdet i fråga. Denne chef är långt mer intresserad av att peta i detaljer än av att dra upp riktlinjer och att engagera personal.

Det vi måste betona extra för att lyckas med förändringsarbete i denna typ av organisation beskrivs i punkterna nedan. Olika kulturer kräver alltså betoning på olika saker även om 98 procent är giltigt överallt.

- Försäkra dig om att de tunga informella personerna är direkt involverade i förändringsarbetet.
- Låt läkare (eller vilka det nu är vi har att göra med) rapportera förslagen till andra läkare.
- Betona hur mycket tid som kan transformeras från ”administrativt tjafs” till forskning, redaktionellt arbete etc.
- Lägg extra kraft på att få tvärfunktionella grupper att jobba bra tillsammans.

På tal om kunskap är ett stort problem i flera organisationer att många anställda inte delar med sig av sina kunskaper. Skälet är uppenbart. De tror att deras makt minskar om även andra besitter den kunskap som gör dem själva så viktiga. Problemet är långt större i en kultur som USAs än i Sveriges men bör ändå beröras. Låt oss istället vända på perspektivet. Jag hävdar att din makt ökar om du istället obegränsat delar med dig av din kunskap. Folk kommer att se upp till dig på ett positivt sätt. Du kommer dessutom att få mycket tillbaka, vilket ökar din egen kunskap ytterligare. För organisationer gäller att inom allt fler områden blir marknadsföring hart när identiskt med kunskapsspridning. Vi bör som organisation därför inte vara rädda att dela med oss av vad vi har. Vi har inte längre tid att bevaka och skydda oss från insyn. Se det som en positiv sak att lätta på förlåten. Det sätter press på oss själva att hela tiden ligga före våra konkurrenter kunskapsmässigt om vi ständigt låter dem ta del av vad vi kan.

*”Du ökar din makt  
genom att dela  
med dig”*

Till sist, det är viktigare att fundera över sin kärnkompetens än över vilka produkter och vilken service man ska leverera. Är din kärnkompetens antifriktionsteknik, kemisk bildhantering, miniatyrisering eller något annat? Fokusera då den.

### 7.5 Beröm mera

Hur många negativa utlåtanden går det på varje positivt? 10? 100? Vi måste bli bättre på att ge beröm. Med tanke på hur dåliga vi är, kan vi höja med en faktor 10 utan att det går någon som helst inflation i berömmet. Folk presterar bättre när de ständigt blir uppmärksammade för saker de gör rätt. Det stärker deras självkänsla. Samma självkänsla du behöver för att ha trovärdighet som ledare. Tänk dig själv hur föredragshållaren lever två månader på det beröm han fick av den trevliga person som kom fram och sa att hon tyckte föredraget var särdeles stimulerande. Tänk på att speciellt berömma de beteenden du önskar se. Ge detta beröm offentligt. Något vi så ofta glömmer är att det är ensamt på toppen. När gav du själv din chef beröm senast? Vadå fjäsk? Han eller hon behöver det garanterat.



Beröm är viktigt.

## 7.6 Utbildning = terapi?

På samma sätt som en stor del av de förändringsarbeten som bedrivs är ”terapiarbete”, hävdar jag att utbildning ibland är det. Ja, jag vet att jag är dum och kategorisk. Orsaken är att ingenting händer. Får man inte chansen att använda kunskapen direkt är sannolikheten stor att den inte kommer att användas alls. Nyckeln ligger i att börja betrakta utbildning som träning. Den måste kopplas direkt till den egna verksamheten. Vad innebär det? De praktikfall och grupparbeten som genomförs bör, åtminstone till stor del, vara relaterade till den egna verksamheten. När man kommer hem från träningen ska man redan ha startat förändring av den egna verksamheten (eller vad det nu är man tränat sig i).

## 7.7 Det enkla är det geniala

Jack Welch, General Electric, har sagt om enkelhet; ”Osäkra chefer komplicerar. Skrämda, nervösa chefer har tjocka planeringskalendrar och overheadbilder med allt de lärt sig sedan barnsben.” I Japan är dessutom enkelhet höjden av sofistikerad. Det kanske viktigaste kriteriet för att satsa på någonting är att det är tillräckligt enkelt. Enkelt att ta till sig. Detta är något som ofta stör briljanta teoretiker och akademiker. Vi gick ovan igenom begreppet Flygning. Enkelt att förstå och enkelt att förmedla. Bland konsulter och säljare inom Frontec såväl som hos kunderna har detta begrepp spridit sig som en löpeld på mycket kort tid. Skillnaden mot mer komplicerade angreppssätt är slående. Insikten om enkelheten går hand i hand med att snabbt fokusera på det mest uppenbara och där få något att hända. Krångla inte till det. Om inte dina gamla föräldrar (oavsett tidigare profession) förstår vad du pratar om så räkna inte med att en företagsledning eller kund gör det heller. I detta sammanhang tänker jag på en av våra konsulter som för några år sedan blev projektledare för ett stort IT- och ekonomiprojekt på ett större företag. Konsultens kunskap inom dessa områden var ganska begränsad. Parallellt startades ett par andra projekt av stor dignitet. Dessa lades dock ned ett efter ett. Till slut fanns bara projektet om ekonomi/IT kvar. När ledningen tillfrågades om varför det var så svarade man att man

*"Begriper dina gamla  
föräldrar  
din presentation?"*

alltid begrep vad projektledaren för detta projekt sade och presenterade. Det berodde i sin tur på att konsultens bristande fackkunskap begränsade honom till att uttrycka sig på enkel och ren svenska. (Det ska för ordningens skull tilläggas att konsulten ifråga generellt sett är

mycket kompetent och att han idag även är en "fena" på IT och ekonomi.)

## 7.8 Humor i ledarskapet

En viktig del i ledarskapet går ut på att skapa en god atmosfär. Hur god blir denna atmosfär om du ständigt ska hålla distansen och spela otillgänglig i den heliga integritetens feltolkade tecken? Det är kombinationen av hög kompetens och din förmåga att bjuda på dig själv som skapar den riktigt positiva atmosfären. Det behöver inte vara några stora åthävor utan mer i det vardagliga. Våren 1996 ombads jag hålla ett föredrag i Grönköping under rubriken "Humor i ledarskapet". Föredraget byggdes kring en egen definition av humor som jag mest för ro skull låter dig fundera över:

$$\text{humor} = \frac{\text{det oväntade} \times \text{timing}^2}{e^{\pm} / \text{utstrålning}}$$

där  $e = \text{ca } 2,7$  och alla variabler  $\geq 1$

Formeln för humor

Angränsande till humor är lust och känsla. Man måste skapa lust kring affärsidén för att lyckas. Ericssons mål idag är att skapa ett produktutbud som inte bara är tekniskt tillfredsställande utan även känslomässigt. Exemplet kan göras många och elefantöversten Hati i Djungelboken visade knappast prov på modernt ledarskap när han konstaterade att "Det småles inte i armén. Disciplin, disciplin överallt."

## 7.9 Presentera mera

Du har ungefär en minut på dig att ge dem du talar till det intryck du önskar. Ett intryck som sedan kommer att ta timmar att arbeta bort om det varit felaktigt/negativt. För att få en person på en mäsas intresserad har du endast tio sekunder på dig. Det första totalintrycket är alltså oerhört viktigt. På samma tema upptäckte hotellkedjan Marriot att en gästs upplevelse av hotellvistelsen i huvudsak formades under de tio första minuterna. Det jag berör är en av de viktiga delarna inom presentationsteknik. Som teknisk fysiker från Chalmers har jag utgått från en värld som kanske inte gjort sig direkt känd för sin engagerande presentationsteknik. Tyvärr är bristande presentationsteknik en stor hämsko för våra tekniker. De allra flesta av våra stora ledare är duktiga presentatörer. Detta är dessutom något man mer eller mindre kan träna. GÖR DET - oavsett hur bra du än månne vara. Några korta tips i all enkelhet:

- Ha alltid "nyttan" för mottagarna som utgångspunkt.
- Anpassa dig till nivån hos mottagarna. Grundregeln är dock alltid densamma: så enkelt som möjligt.
- Se till att du har fullständig kontroll över hur föredraget ska börja och sluta.
- Var på plats femton minuter i förväg för att möblera om och se till att allt fungerar. Var inte rädd att ordna om. Du ska känna att det är DU som äger lokalen.
- Inga ursäkter! "Jag brukar alltid vara glad och trevlig, men min familj har skällt på mig hela veckan. Dessutom är jag trött eftersom hunden hade diarré hela natten. Till råga på allt glömde jag hälften av bilderna på tåget." Att be om ursäkt, och för den del våga be om hjälp när vi inte själva klarar saker, ska vi i allmänhet bli mycket bättre på, men inte just när det gäller att hålla föredrag. 50-årskalaset: "Hrmm, ja tyvärr är jag ingen talare." Nej men sätt dig ned då! Det är ingen annan än du själv som vet vad du ska säga. Det finns därför ingen anledning att göra åhörarna nedstämnda innan du börjat.

- 90 procent av oss är mer eller mindre nervösa när vi ställer oss inför en publik. Det har vi som åhörare överseende med. Det vi inte accepterar är brist på engagemang. Nervositeten kan du träna bort. Jag minns när jag var sexton år och inför lärare, elever och föräldrar på skolavslutningen fullständigt gjorde bort mig när jag på trumpet skulle framföra Gotländsk Sommar-natt. Denne 16-årige kille var skräckslagen av nervositet och spenderade efterföljande sommarlov i stort mörker. Denne kille gav sig tusan på att ta varje tillfälle i akt att stå upp och tala inför folk, på fester och tillställningar. Allt för att träna bort nervositeten. Idag är drömmen att prata om förändringsarbete, ledarskap, kroppsspråk eller något annat spännande ämne inför ett fullsatt Scandinavium. Ju större publik, desto roligare.
- Tala med kroppen. Det är inte farligt att använda händerna att gestikulera med. Släpp loss och var dig själv.
- Använd gärna exempel när du talar.
- Upprepa ditt viktigaste budskap ett flertal gånger.
- Försök, utan att det blir krystat, ha med en gnutta humor och självironi. Det finns inget värre än att lyssna till någon som framstår som perfekt på alla områden.
- Lär dig, då va', vilka vaneord eller rörelser (sk stereotypier), då va', som du ägnar dig åt, då va'. Din stackars publik, då va', kommer inte att orka lyssna på dig, då va', mer än två minuter, då va' ...typ.
- "Älska" inte med overheadapparaten. Peka på duken och inte på overheadapparaten. Du blir på det sättet mer öppen och riktar dig dessutom till dem du talar för. Och du, mitt bestämdaste råd är att ALDRIG täcka över overheadbilder med papper. Vill du inte visa allt, så gör istället flera bilder.

### **7.10 Hitta något att njuta av**

Ett antal personer jag känner har antingen varit nära att bränna ut sig eller har bränt ut sig. Det är mycket lätt hänt idag när åtskilliga av oss jobbar mer än någonsin. Utbrändheten kommer inte i första hand av att man jobbar mycket, vill få något att

hända eller vill bli bäst. Är jobbet alltigenom roligt och stimulerande behöver det inte vara så farligt (inom rimliga gränser). Det är när man jobbar mycket och projekten går dåligt, allt man satsat på verkar gå förlorat, kunderna är missnöjda eller att man bara får negativ respons som faran blir uppenbar. Det är vid dessa tillfällen vi kan ha stor nytta av att ha arbetat igenom vårt eget psyke och mentala inställning. Det gäller att kunna koppla ifrån. Lätt att säga, svårt att göra. (Jag är verkligen ödmjuk i denna svåra fråga.) Det får inte bli så att vi slätar över saker, gömmer oss bakom försvarsmekanismer eller sjunger som de sju dvärgarna ”vad gör det om hundra år när allting kommer kring?” Vi ska inte skyla över det faktum att ambition kräver sin tribut i form av regelbunden ångest. Knepet ligger istället i att 1) acceptera det som en del av livet, 2) passa på att njuta så fort man får tillfälle. Jag vill att du i stressiga eller irriterade lägen ställer dig frågan: Kan jag göra något åt situationen just nu? Om ja, gör det. Om nej, finns två alternativ. Ett kortsiktigt och ett långsiktigt. Det kortsiktiga är att ingen stress i världen kommer att förbättra situationen just nu. Den är endast förlamande. Finn då istället något att glädjas över. Det långsiktiga alternativet innebär att du funderar över möjliga åtgärder för att inte på nytt hamna i denna irriterande situation. Paradexemplet är bilkön. Du sitter och svär över alla ”snöskallar” som inte kan hålla tempot och därigenom orsakar den långa kö du nu sitter i. Går kön snabbare om du sitter och ångar upp dig? Knappast. Hitta istället något fint träd att sitta och njuta av och ställ dig sedan frågan om du kanske i framtiden kan planera ditt bilåkande lite bättre. Töntigt? Nej, det är just alla dessa små saker som avgör om du till slut bryter samman eller inte. Det mesta har med inställning att göra. Frågar du dig själv varje dag vad du gjort för bra saker påverkar du till slut ditt sätt att tänka. Har du förresten skrivit ned vad du vill med ditt liv och hur du vill bli ihågkommen? Livet går att göra hur miserabelt som helst. Tyvärr är det för kort för att ägna längre tid åt att reta upp sig i onödan, gräma sig över oförrätter eller vara sur i största allmänhet. Du har det liv du förtjänar

(utom i vissa mycket tragiska fall). Se till att njuta oftare. Se till att sprida glädje oftare. Om inte annat, se det som din förbaskade skyldighet. Det är inte alla som har förmånen att få stiga upp på morgonen.

### **7.11 Ödmjukhet**

Det sista epitet du skulle sätta på denna bok är antagligen ödmjukhet. Vi får dock inte förväxla framåtanda och vilja att få något att hända med brist på ödmjukhet. Ödmjukhet är ett av de viktigaste orden för mig och borde vara det för långt fler. Att vara ödmjuk inför att de flesta har det jobbigt med förändringar. Att vara ödmjuk inför det faktum att du själv kanske fått det väl förspänt. ”Det är många som inte en ljusglimt kan få.” Ödmjukhet inför dina anställda och deras situation. Utan ödmjukhet och empati i botten kommer du att få svårt att engagera människor till stordåd. Ödmjukhet och hjärta är närbesläktade ord.

### **7.12 Engagemang**

Bokens röda tråd ”att få något att hända” bygger i huvudsak på en egenskap - engagemang. Utan verkligt och genuint engagemang hos styrelse, ledning och medarbetare saknas förutsättningarna att alls få något att hända. Hur ser din kultur ut i detta avseende? Uppmuntras engagemang? Lever du som du lär? Det skulle mycket väl kunna bli en bok bara kring detta tema. Här nöjer jag mig dock att hänvisa till det som skrivits på andra ställen i denna bok. Min förhoppning är att det andas just engagemang.

## 8 Epilog

Medvetet är denna bok full av superlativer och överdåd. Det är en logisk följd av den utveckling vi nu är mitt inne i. Vi behöver en hel del mer av den varan, så länge det kopplas till att få något att hända och ödmjukhet inför de som är involverade. Vad människor vill ha är framtidstro, stolthet och uppmärksamhet. Detta är dina viktigaste utgångspunkter för att få något att hända - utgångspunkter som gäller alla, från träskohasande ingenjörer till kostymuppsnofsade marknadsförare. Det är nämligen sällan som de ”tekniska” förutsättningarna sätter käppar i hjulet, oftast är det människor som känner hot och frustration. Tar du fasta på några av ingredienserna i denna bok, t ex framtidsbild-fokus-pilot-ledarengagemang, tror jag dina förutsättningar för att lyckas ökar väsentligt. Det är viktigt, för som förändringsledare får du kort och gott räkna med motstånd. Du kommer att bryta mot traditionella ”sanningar” och regler. Det som då inträffar är: a) Kritik och ”så kan man väl inte göra”, b) Personangrepp och ”den där är inte som man ska vara”, c) Allt blir accepterat och ”man blir en kultfigur”. Din standardkommentar för att komma över a och b är att ”endast döda fiskar flyter medströms”.

*”Endast döda  
fiskar flyter  
medströms”*

Jag vill till sist tacka Dig för att Du tagit del av bokens tankar. MEN, slösa inte bort mer tid på att läsa denna bok noggrannare eller att studera annan litteratur i ämnet - se istället till att ägna tiden åt att få något att hända. NU! Det är inte så svårt som många teoretiker och konsulter försöker få det att framstå som.

Lycka till!

Anders

# Referenser

Några av de källor som inspirerat (förutom alla www-siter och dagstidningar):

## **Tidskrifter**

Beyond Computing

Business Week

Chef

CIO – Trendlines

Computer Sweden

Corporate Computing

Dagens Industri

Dagens IT

Datavärlden

Fortune

Harvard Business Review

IndustryWeek

Journal of Organizational Change Management

Organizational Dynamics

Sloan Management Review

The Economist

## **Böcker**

Antagligen har du fel affärsidé, Bo Hagskog

Beyond Maximarketing, Rapp & Collins

Beyond Reengineering, Michael Hammer

Beyond modern management, Erik A Borg

Bortom brytpunkten, Land & Jarman

Bortom Vissheten, Charles Handy

Building a Shared Vision, C. Patrick Lewis

Competing for the future, Gary Hamel & C K Prahalad

Co-opetition, Nalebuff & Brandenburger

Corporate Religion, Jesper Kunde

Creating Tomorrows Organisation, Birchall & Lyons  
Customer Bonding, Cross & Smith  
Customer Centered Growth, Richard Whiteley & Diane Hessian  
Cybercorp, James Martin  
Den femte disciplinen, Peter M Senge  
Det framsynta företaget, Carl Erik Olsson  
Det verkliga lyftet, Warren Bennis  
Existensialismen är en Humanism, Jean-Paul Sartre  
Focus, Al Ries  
Framtidens vinnare, Joel Arthur Barker  
Förändring som lever vidare, Kerstin Ljungström  
Förändringsanalys, Göran Goldkuhl, Annie Röstlinger  
Getting Partnering Right, Rackham & Friedman & Ruff  
Historien om världens ovanligaste arbetsplats, Ricardo Semler  
I spetsen för sin flock, Anders Källström  
Jamming, John Kao  
Job Shift, William Bridges  
Klicka på trenderna, Faith Popcorn  
Leading Change, James O'Toole  
Leading Change, John P. Kotter (Harvard B S Press)  
Liberation Management, Tom Peters  
Lyssna, Bearbeta, Förmedla, Caisa Alpsten  
Management i små doser, Russel L Ackoff  
Managing with power, Jeffrey Pfeffer  
Marknadsledarnas diciplin, Treacy & Wiersema  
Masskundangepassning, Joseph Pine  
Mission Possible, Blanchard & Waghorn  
Navigatör och inspiratör, Göran Ekvall (red.)  
Omvänd Marknadsföring, George R. Walther  
Product Innovation Strategy, Michael Robert  
På jakt efter Lyftet, Tom Peters  
På randen till framtiden, Peter Russel  
Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer  
(Hbr) McKenna R  
Reengineering Management, James Champy

Reengineering the corporation, Hammer & Champy  
Relentless – The Japanese Way of Marketing, Johansson & Nonaka  
Scenarioplanering, Mats Lindgren  
Seminar, Tom Peters  
Skapande Kaos, Tom Peters  
Speed Management, Bruzelius & Skärvad  
Så leder vi, Bohlin, Granstrand, Johansson m fl  
The Art of Framing, Fairhurst & Sarr  
The Boundaryless Organization, Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr  
The Circle of Innovation, Tom Peters  
The Knowledge-Creating Company, Nonaka & Takeuchi  
The Loyalty Effect, Frederick F Reichheld  
The New Maximarketing, Stan Rapp & Thomas Collins  
The new positioning, Jack Trout & Steve Rivin  
The state of the cybernation, Neil Barret  
Tio steg mot en lärande organisation, Kline & Saunders  
Trovärdighet, Kouzes & Posner  
Value Migration, Adrian J. Slywotzky  
Why teams don't work, Robbins & Finley  
World Class, Rosabeth Moss Kanter  
År 2002, Bengt Wahlström

# Bilaga 1 - Metodsteg Value Added Control

Nedan följer innehållsförteckningen i handboken för Frontecs utvecklingsmodell Value Added Control. Det kan dock vara intressant att titta på vad som skrivs i förordet till denna handbok, varför även det följer nedan.

## Förord (VAC handbok)

Syftet med denna handbok är att ge en bild av hur ett förändringsarbete i enlighet med Frontecs metod Value Added Control kan gå till. Ordet kan är i detta fall betydelsefullt. Det är nämligen så att ett förändringsprojekt kan startas och bedrivs på ett otal olika sätt. Utgångspunkten kan vara olika strategiska nyckelfaktorer, enskilda processer, ny informationsteknik, kompetensutveckling etc. Vidare kan situationen och kulturen vara olika, vilket gör att det kan vara mer eller mindre lämpligt att använda ett visst notationssätt, arbeta i seminarieform, involvera hela personalen etc. Alla dessa unika situationer kan bara hanteras genom konsultens egen kompetens och erfarenhet. Denna handbok är därför mer att betrakta som en verktygslåda att plocka ingredienser ur. Däremot är det bra att ha en ledstång att hålla sig i. En ledstång som kan böjas till allt efter situation. En ledstång som ofta är både iterativ och parallell till sin natur. En ledstång som ska ses som ett smörgåsbord.

Det som är viktigt att observera är dock att många av stegen innehåller delar som är grundläggande för förändringsarbete i Frontecs tapping:

- Finn så snabbt som möjligt avgränsade områden med stor potential. Angrip de viktigaste och planera för ett snabbt genomförande av de viktigaste förändringarna. Få något att hända! Var praktisk!
- Etablera i denna anda piloter där idéerna snabbt testas (m a o en utvidgad visualisering).

- Se till att en gemensam framtidsbild etableras så snart som möjligt (genom t ex en inledande Flygning).
- Bestäm först sättet på vilket verksamheten ska fungera med processer, roller, regler etc. Utifrån det kan organisation, individer, befattningar och detaljerat IT-stöd diskuteras.
- Se till att visualisera så ofta du kan.
- Använd seminarieformen så ofta du kan.
- Kräv ledningens engagemang, tid avsatt för projektdeltagarna, samt att målsatta nyckelfaktorer indikerar projektets riktning.
- Använd roller för att komma runt revirtänkande mm.
- Jobba med IT, arbetssätt och struktur parallellt.

Dispositionen av handboken är sådan att varje steg beskrivs genom en eller flera bilder följt av några ”tänk på”-punkter. Bilderna ger exempel på hur stegets resultat kan se ut. Avsikten har alltså varit att hålla textmassan till ett minimum. Genom att klicka på de blåmarkerade orden kan man genom länkar komma vidare till mer detaljerad beskrivning om t ex målstyrning eller vad det nu mån­de vara.

Denna skrift kompletteras med Frontecs projektstyrningsmodell och Frontecs kvalitetsmodell. Dessutom finns ett antal bilagor vilka mer i detalj beskriver olika metoder, resultat, mallar och checklistor. Exempel på metoder och resultat är Flygningar, Målstyrning, Objektorientering, Systemutvecklingsmetoder, Roller, Nätverk & Cluster etc. Ytterligare en dimension ges av de olika paketeringar som gjorts inom Frontecs Huvud- och Tjänsteområden. Exempel på sådana är Effektiv Produktutveckling, IT-strategi och Standardsystem.

Det ska även nämnas att beskrivningen är upplagd så att Design och Implementering av IT ligger separat då val av IT-stöd ofta skiljer sig mycket mellan olika projekt. Tanken är att man lätt ska kunna docka i Design och Implementering för t ex Nyutveckling eller Standardsystem utgående från vad som framkommit i Vision. Det parallella arbetet med mer verksamhetsmässiga frågor integreras genom projektplanering och avstämningar.

Istället för att på varje ställe tala om organisationer inom industri, offentlig och privat service används kort och gott begreppet ”företag”.

Till sist, använd denna handbok efter eget huvud och kompetens. Men kom ihåg att planera utifrån att få något att hända – SNABBT.

## **Innehållsförteckning (VAC handbok)**

(Flera av stegen utförs helt parallellt. Komplettering sker med metoder för design och implementering av det IT-stöd som blir aktuellt)

### **1 Start (Start Up)**

- 1.1 Ta emot uppgift
- 1.2 Analysera uppgift
- 1.3 Färdigställ projektförslag
- 1.4 Presentera projektförslag
- 1.5 Besluta

### **2 Vision**

- 2.1 Affärsmål och IT-strategi
  - 2.1.1 Företagets värdekedja och nätverk
  - 2.1.2 Marknads-/kundanalys
  - 2.1.3 Konkurrentanalys
  - 2.1.4 Omvärldsanalys
  - 2.1.5 Företagsanalys (eller värdekedje-/nätverksanalys)
  - 2.1.6 Värderingar
  - 2.1.7 Affärsidé
  - 2.1.8 Övergripande mål
  - 2.1.9 Strategi
  - 2.1.10 IT-strategi
- 2.2 Fokusområden

- 2.2.1 Identifiera de viktigaste fokusområdena
- 2.2.2 Indela fokusområden i delområden
- 2.3 Verksamhetsobjekt och tillstånd
  - 2.3.1 Identifiera verksamhetsobjekt
  - 2.3.2 Rita objektmodell
  - 2.3.3 Rita tillståndsdigram
- 2.4 Nyckelroller och ansvar
  - 2.4.1 Koppla roller till objekt
  - 2.4.2 Definiera rollen genom grov kompetensprofil
  - 2.4.3 Identifiera dagens ansvarsfördelning
- 2.5 Processvy och nyckelprocesser
  - 2.5.1 Nyckelprocesser
  - 2.5.2 Processen ur olika synvinklar
- 2.6 Målsatta nyckelfaktorer
  - 2.6.1 Nyckelfaktorer
  - 2.6.2 Mål
- 2.7 Analys och mätning (nuläge)
  - 2.7.1 Mätning
  - 2.7.2 Flaskhalsar
  - 2.7.3 Rollsamverkan och Cluster
  - 2.7.4 IT-struktur och -stöd
  - 2.7.5 Internt klimat
  - 2.7.6 De första förändringsförslagen
- 2.8 Framtidsbild
  - 2.8.1 Ifrågasätt processen generellt
  - 2.8.2 Ifrågasätt ur ett IT-perspektiv
  - 2.8.3 Ifrågasätt ur ett kompetens- och clusterperspektiv
  - 2.8.4 Skissa på den ideala framtidsbilden
- 2.9 Vinst och konsekvenser
  - 2.9.1 Vinst
  - 2.9.2 Konsekvenser
- 2.10 Visualisering
- 2.11 Förankring
- 2.12 Plan för Design
- 2.13 Vision Decision

### **3 Design**

- 3.1 Detaljerade processer och aktiviteter
  - 3.1.1 Detaljerad beskrivning
  - 3.1.2 Introduktion av Business Information Model (BIM)
  - 3.1.3 Samverkan med andra processer
  - 3.1.4 Framtidsbild på detaljerad nivå
  - 3.1.5 Processens ansvar och mål
- 3.2 Beskrivning av användningsfall
- 3.3 Nödvändig kompetens för aktiviteterna
- 3.4 Detaljerad definition av roll och kompetens
  - 3.4.1 Rollnivåer
  - 3.4.2 Kompetens för rollen
- 3.5 Rollansvar och åtaganden
  - 3.5.1 Ansvar
  - 3.5.2 Åtaganden
- 3.6 Sammanfattande affärsregler
  - 3.6.1 Styrfaktorer
  - 3.6.2 Sammanfattning
- 3.7 Etablering av nyckelfaktorer och mätning
  - 3.7.1 Måtnivåer och kompletteringar
  - 3.7.2 Effektivitetsmatris
  - 3.7.3 Informationsinsamling
- 3.8 Roller mappade mot existerande individer och befattningar
  - 3.8.1 Roller - individer
  - 3.8.2 Roller - befattningar
- 3.9 Identifiering av effektiva cluster och organisation
  - 3.9.1 Operativa cluster
  - 3.9.2 Kompetenscluster
  - 3.9.3 Arbetsorganisation
  - 3.9.4 Linjeorganisation
  - 3.9.5 Nätverk
  - 3.9.6 Lärande organisation
  - 3.9.7 Kultur
- 3.10 Utformning av Process Management
  - 3.10.1 Etablera processägare med ansvar och befogenheter

- 3.10.2 Klargör rollen “Outputansvarig“
- 3.10.3 Klargör styrningen och ledningens roll
- 3.11 Behov av kompetensutveckling
- 3.12 Sammanfattande verksamhetsstruktur
- 3.13 Förankring
- 3.14 Plan för Implementation
- 3.15 Design Decision

## **4 Implementation**

- 4.1 Starta implementation
  - 4.1.1 Åtagande hos ledningen
  - 4.1.2 Implementationsstrategier.
  - 4.1.3 Piloter
  - 4.1.4 De mjuka delarna
- 4.2 Dokumentation
  - 4.2.1 Definiera format
  - 4.2.2 Etablera en Business Information Model
- 4.3 Test
  - 4.3.1 Test av IT
  - 4.3.2 Test av processen (arbetsätten)
- 4.4 Träning
  - 4.4.1 Verksamhetsfokuserad träning
  - 4.4.2 IT-fokuserad träning
  - 4.4.3 Träning för tränare och förvaltare
- 4.5 Överlämning och etablering av förvaltning
  - 4.5.1 Etablering av förvaltning
  - 4.5.2 Överlämnande

## **5 Uppföljning (Follow Up)**

- 5.1 Enkät och reflexion
  - 5.1.1 Enkät
  - 5.1.2 Reflexion
- 5.2 Slutlig mätning av effekterna
- 5.3 Avslutning

# Bilaga 2 - Checklista för att ifrågasätta processer

(Ingår i VAC steg 2.8 – Framtidsbild)

Att tänka på före ifrågasättandet startar:

- Har processen beskrivits på ett bra sätt enligt tidigare steg (eller vill vi inte ha nuläget beskrivet)?
- Frågorna nedan bör ställas för varje del och nivå av processen.
- Processen består troligen av många horisontella strimlor (produktgrupper, projekt, kundgrupper etc). Skiljer sig kraven för dessa strimlor avsevärt, så måste de analyseras var för sig.
- Samla in alla data du kan om processen. Starta så fort som möjligt att mäta viktiga nyckelfaktorer (se VAC steg 2.6 och 2.7). Beakta möjligheterna med benchmarking.
- Detta steg (2.8) har kanske föregåtts av analys av tid (flaskhalsar etc), kostnad (ABC-kalkylering etc) och kvalitet (reklamationer etc) såväl som mätning av nyckelfaktorer. En grupp kan starta ifrågasättandet utifrån detta, medan en grupp kan starta utifrån ”a clean slate”.
- Starta alltid med ”radikal stretching”. Det innebär att vi startar med de mest radikala målen vi kan tänka oss och således stretchar oss mot det omöjliga. Därefter kan vi fundera över om vi klarar av att implementera dessa radikala lösningar eller om vi måste gå åt det mer ”realistiska” hållet.
- Specifika områden/processer har ibland specifika frågor som måste ställas och speciella förändringsdrivare som måste beaktas. Anpassa denna checklista till detta.
- Varje fråga ska ifrågasättas utifrån ett kundperspektiv.
- Använd om möjligt seminarieform vid ifrågasättandet.

# Frågor att ifrågasätta processen med

## Starta med kunden

- 1.1 Skiftar behoven mellan olika kundgrupper? Ska vi behandla dessa kundgrupper olika?
- 1.2 Hur fungerar processen idag ur kundens perspektiv?
- 1.3 Har kunden någon uppfattning om hur vi ligger till gentemot konkurrenterna?
- 1.4 Vad är viktigt för kunderna?
- 1.5 Vilka kvantifierbara mål för förbättring skulle kunderna vilja se?
- 1.6 Vilka åtaganden skulle kunderna vilja att vi gjorde?
- 1.7 Har kunderna några idéer om hur vi kan förbättra oss utifrån frågorna nedan (1.8-1.37)

## Analys

- 1.8 Vilka aktiviteter är inte värdeskapande för kunden?
- 1.9 Kan vi spela en annan roll i den totala förädlingskedjan?
- 1.10 Kan aktiviteter transformeras till kunden?
- 1.11 Kan aktiviteter transformeras till leverantören?
- 1.12 Kan vi låta någon annan göra det vi gör idag (outsourcing)?
- 1.13 Kan förändrad input till processen skapa uppenbara förenklingar?
- 1.14 Kan vi behandla kunden eller producera output på ett helt nytt sätt?
- 1.15 Kan vi eliminera delar som tar mycket tid?
  - A Väntetid
  - B Strultid
  - C Söktid
  - D Dubbelarbete
  - E Beslutstid
- 1.16 Kan vi slopa onödig information?

- A Information som sänds fram och tillbaka
- B Information som ingen behöver
- 1.17 Kan vi räta ut komplexa flöden?
- 1.18 Kan vi eliminera vissa aktiviteter helt?
- 1.19 Kan vi överge “historiska rutiner“, policies, regler etc?
- 1.20 Kan vi låta olika order mm följa olika vägar beroende på hur de är beskaffade?
- 1.21 Kan mellanlager elimineras?
- 1.22 Kan vi slopa kontroller genom att göra rätt från början?
- 1.23 Kan vi utföra aktiviteter parallellt istället för seriellt?
- 1.24 Kan vi samordna flera aktiviteter till en aktivitet?
- 1.25 Kan beslutsfattande göras direkt utan att kontakta “chefer“?
- 1.26 Kan vi kombinera centralisering och decentralisering på ett bra sätt (shared service etc)?
- 1.27 Kan strukturen/organisationen plattas ut och bli mer “action-orienterad“?
- 1.28 Kan vi eliminera gränser internt och externt?
- 1.29 Kan specialistarbete utföras av ett generalistteam? En person?
- 1.30 Kan vi etablera roller med tydligt ansvar och bra koordinering?
- 1.31 Kan vi etablera tillfälliga team (cluster) som tar hand om speciellt komplexa saker eller “dynamiska händelser“?
- 1.32 Kan en person eller ett team ansvara för hela skeendet genom hela processen?
- 1.33 Kan vi bredda kompetensen hos individer genom att låta dem spela fler roller?
- 1.34 Kan vi nyttja ny informationsteknik? På vilket sätt?
- 1.35 Kan vi automatisera delar av processen?
- 1.36 Kan vi förbättra infrastrukturen och ge rollerna ett bättre stöd?
- 1.37 Kan arbete eller information återanvändas?

# Förändringsdrivare att "bombardera" processen med

## Verksamhetsperspektiv:

- Tydligt definierade roller och ansvar
- Team eller cluster
- Interna eller externa nätverk
- Mätning av nyckelfaktorer
- Parallellisering
- Kompetensbreddning
- Processfokus
- Information ständigt tillgänglig för alla
- Sammankoppling av hela processen/förädlingskedjan
- Lärande organisation
- Decentralisering/centralisering
- Action management
- Etc

## IT-perspektiv:

- Dokumenthantering/PDM
- Internet/intranet/extranet
- Business Intelligence (Data Warehousing)
- CAD
- Meddelandehantering
- Intelligent workflow
- Integration
- C/S
- Elektronisk handel
- Grupprogramvara
- Standardpaket
- Datorstödd telefoni
- Officepaket
- Etc



**Inspiration, idéer och praktiska tips** kring förändringsarbete är vad denna bok vill ge dig. Några nyckelord är framtidsbilder, fokus, informationsteknik, engagemang, eldsjäl, experiment, snabbhet och tydlighet. Boken beskriver på ett praktiskt sätt hur man kan skapa en förändringsbenägen verksamhet och hur man verkligen får något att hända – genom engagerande ledarskap och glödande eldsjälar som fokuserar sin energi. Du tas på en resa med start i en framtids exposé inom samhälle och organisationer, över egenskaper hos förändringsbenägna organisationer och ett antal »måsten« för förändringsarbete, till viktiga egenskaper hos förändringsledaren. Detta kompletterat med praktiska exempel och tänkvärda reflexioner. Först som sist är syftet med denna bok att skapa engagemang för att få något att hända – på ett enkelt och konkret sätt.

### **Några ord om boken och dess författare:**

»Texten går i 180 knyck och det är lätt att hänga med, även om man inte är någon räv på området. Det är kul att det förekommer ord som hallelujastämning och revirpinkeri i en bok som skulle kunna ha varit betydligt tråkigare. Det är den ingalunda. Med ett kärnfullt budskap där seriositet blandas med metaforer hämtade ur barnens värld, blir Förändringsledaren en bok som både är tänkvärd och rolig. Den kommer garanterat att få något att hända.«

*Martin Westerdaal, Journalist – efter att ha läst boken.*

»I en träffsäkert beskriven värld med snabba komplexa förändringar, omvandlingstryck, kreativt kaos och paradoxer, visar Anders Jonsson nytänkandet, metoder och verktyg i den nya virtuella världens möjligheter. Allt framfört med engagerande entusiasm.«

*Britt Strandberg, Vattenfall Management Institute – efter att ha deltagit i ett seminarium som bygger på boken.*

»Anders Jonsson är Frontecs samordnare för det stöd vi får i ansträngningarna att utveckla våra processer. Ska jag karakterisera Anders och Frontec i tre punkter får det bli; 1) flexibilitet och snabba ryck, 2) engagerande, 3) öskådliggör möjligheter och problem på ett klart sätt. Allt i en öppen och konstruktiv anda med god kommunikation.«

*Ingemar Olsson, SKF, Manager Supply Chain Development – efter att ha arbetat med författaren.*

»Informationstekniken är en av de största förändringskrafter, som mänskligheten någonsin skådat. Ett stort, kraftfullt och utforskat område. Vi inom Frontec drivs av en ambition att ständigt vara i Fronten (the Frontier) av IT för att ge våra kunder bästa utbyte av sina investeringar. Anders Jonsson har genom sin entusiasm, karisma och kunskap på ett avgörande sätt bidragit till Frontecs starka affärsutveckling. Denna bok har ett stort värde för den som tar IT och förändringsarbete på allvar. Läs den!«

*Bengt Wallentin, Koncernchef Frontec*