FE-rapport 1999-373

Mätning och styrning av tjänsteproduktion i energiföretag
En fallstudie om betydelsen av ett processorienterat arbetssätt

Anders Sandoff och Catarina Tholin

Abstract: Forskningsprojektet syftar till är att på olika sätt belysa och analysera förändringar av den interna styrningen hos energibolag. Elmarknadsreformen har inneburit kraftiga förändringar både av konkurrenssituation och marknadsstruktur. Dessa förändringar parat med förändringar av en mer allmän karaktär, t ex avseende ökad betydelse av informationsteknik, tjänster och kompetens, utgör tillräckliga förutsättningar att anta förändrade förhållningssätt till den interna styrningen. Ett förhållningssätt som rönt stor uppmärksamhet är fokuseringen på ett horisontellt värdeskapande och de processer detta medför. Studien riktar därför ett särskilt intresse mot konsekvenser av införandet av ett processorienterat arbetssätt samt den roll mål och utvärderingssystem ges i det nya arbetssättet.

Forskningsprojektet bygger till största delen på en över ett år lång fallstudie av införandet av ett processorienterat arbetssätt inom Göteborg Energi AB. Fallstudien kompletterades under arbetets gång med intervjuer i tre andra energibolag. Syftet var att erhålla ”motbilder” och med hjälp av dessa spegla fallstudiens resultat. Fallstudiens resultat bygger främst på strukturerade intervjuer och deltagande observation men även på ett stort antal interna dokument. En målsättning med fallstudien har varit att belysa ett brett spektrum av problemområdet vilket medfört att såväl ett lednings- och anställdas perspektiv använts.

Key-words: Energibolag, processorientering, styrning, mätning.

JEL-code: L5, L94, M1, M2.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg

Anders Sandoff, tel. nr.: 031-7731488,
e-mail: Anders.Sandoff@handels.gu.se
Catarina Tholin, tel. nr.: 031-7731983,
e-mail: Catarina.Tholin@handels.gu.se

Sammanfattning

Forskningsprojektet syftar till är att på olika sätt belysa och analysera förändringar av den interna styrningen hos energibolag. Elmarknadsreformen har inneburit kraftiga förändringar både av konkurrenssituation och marknadsstruktur. Dessa förändringar parat med förändringar av en mer allmän karaktär, t ex avseende ökad betydelse av informationsteknik, tjänster och kompetens, utgör tillräckliga förutsättningar att anta förändrade förhållningssätt till den interna styrningen. Ett förhållningssätt som rönt stor uppmärksamhet är fokuseringen på ett horisontellt värdeskapande och de processer detta medför. Studien riktar därför ett särskilt intresse mot konsekvenser av införandet av ett processorienterat arbetssätt samt den roll mål och utvärderingssystem ges i det nya arbetssättet.

Forskningsprojektet bygger till största delen på en över ett år lång fallstudie av införandet av ett processorienterat arbetssätt inom Göteborg Energi AB. Fallstudien kompletterades under arbetets gång med intervjuer i tre andra energibolag. Syftet var att erhålla ”motbilder” och med hjälp av dessa spegla fallstudiens resultat. Fallstudiens resultat bygger främst på strukturerade intervjuer och deltagande observation men även på ett stort antal interna dokument. En målsättning med fallstudien har varit att belysa ett brett spektrum av problemområdet vilket medfört att såväl ett lednings- och anställdas perspektiv använts.

Rapportens resultat delas in i två delar där den första delen innehåller en beskrivning av arbetet med att införa ett processorienterat arbetssätt på Göteborg Energi AB samt de observationer och analyser som vi gjort av detta. I den andra delen presenteras resultaten av intervjuerna i de tre andra bolagen samt en analys av drivkrafter bakom förändringar av den interna styrningen.

I resultaten från fallstudien diskuteras bland annat vad som kan hända då ett företag väljer att bibehålla en linjeorganisation samtidigt som företaget arbetar processorienterat. I studien visar vi på ett antal områden där detta kan vara problematiskt. Vidare diskuteras förändringsarbetet och observationer kring ledningens engagemang och samsyn, betydelsen av att starta och avsluta på rätt sätt samt hur olika informationsflöden hanteras. I studien analyseras även de tillvägagångssätt som företaget använt för att ta fram mål och mått. Här visas bland annat att det inte används några formella modeller vare sig för att bedöma framtagna mål eller därtill kopplade mått, trots att sådana modeller skulle vara till nytta. I presentationen av de tre andra energibolagen ges kortfattade beskrivningar och analyser av respektive bolags processorienteringsarbete. Ett viktigt resultat av denna sammanställning är att de drivkrafter som hittills framförts som centrala i ett processorienteringsarbete behöver kompletteras. I studien framkommer även andra och väl så centrala drivkrafter bland de undersökta företagen.

Abstract

This research project aims to illuminate and analyse changes in the business control systems of Swedish energy companies. The reformation of the Swedish electricity market has lead to great changes both in levels of competition and in market structure. These changes, in combination with more general changes like increasing importance of information technology, services and competence, are enough to assume far-reaching changes in the business control systems. One way to handle these changes that has got a lot of attention is to focus on the horizontal value creation and the processes this constitutes. This study directs a special interest to both the developments of a process-oriented workflow and the role that organisational goal and performance measurement system plays in this new setting.

The research project builds mainly on the results of a more than a yearlong case study conducted at the Göteborg Energi AB focusing their implementation of a process-oriented workflow. During the case study, interviews were conducted in three other energy companies. The purpose of these interviews was to collect contrasting pictures in order to make better interpretation of the results from the case study. The results of the case study were mainly acquired by the use of structured interviews and observation by participation but also a great number of internal documents. One of the goals in the case study has been to grasp a large spectrum of the problem area. This has brought us to use both a management and an employee perspective.

The results in the report are divided into two sections. The first section contains a description of how a process-oriented workflow was introduced at Göteborg Energy AB. It also contains our observations and analyses of this work. In the second part we present the results from the interviews in the other three energy companies and an analysis of driving forces behind changes in the business control systems.

The results from the case study includes discussions about what may happen when an organisation chooses to keep the traditional hierarchical line organisation and at the same time tries to introduce a horizontal process oriented work flow. In the study we point out a number of areas where this can cause a great deal of problem. We also discuss other questions within the field of organisational change like the importance of management commitment, the need to find ways to initiate and end projects in a good way and how different channels of information can be handled. In this study we also analyse different procedures for formulating organisational goals and related measurements. We found that the company did not use any formal models, even though such

models would have been useful. In the presentation of the other three energy companies, a short description and analysis of the process orientation in each company is given. One important finding is that the driving forces that usually are referred to, as central in a process orientation, needs to be supplemented with additional ones. In this study we also found other driving forces that was more important for these companies.

Förord

Hösten 1997 inleddes denna studie kring organisationsform och mätning. Forskningsprojektet har sträckt sig från oktober -97 till februari -99. Deltagande i arbetet har varit två doktorander, Anders Sandoff och Catarina Tholin, samt tf professor Ted Lindblom och ekon dr Gert Sandahl, samtliga från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Centrala utgångspunkter för studien har varit att studera förutsättningarna för utvärdering och mätning och hur dessa förändras då organisationer utvecklas mot ett processorienterat arbetssätt. Studieobjekten utgörs av energibolag vars huvudsakliga verksamhet bygger på elenergi. Elbranschen har under senare år varit utsatt för kraftiga förändringar och som ett svar på dessa skiftat fokus mot en mer utvecklad marknads- och kundorientering. Studien bygger dels på en längre fallstudie där ett större energibolag studerats under ett års tid, dels på en intervjustudie där tre andra energibolag studerats. Problemområdets natur, det valda angreppssätten och de studerade organisationernas storlek har visat sig bidra till att det krävts en långt större arbetsinsats än vad som antogs från början. Trots detta har arbetet inneburit många positiva erfarenheter, bl a i form av intressanta inblickar, oväntade resultat, intressanta bekantskaper samt förståelse och respekt för den komplexitet som råder i större organisationer som är stadda i förändring. Vi vill tacka alla dem som ställt upp och delat med sig av sin tid och sina erfarenheter. Vi har under projektets gång glatt oss över den generositet och öppenhet som visats oss, både från Göteborg Energi AB:s sida men kanske speciellt från de företag som ingått i intervjustudien. Den öppenhet som vi mött, vilken torde vara relativt unik i dagens företagsklimat, anser vi skall ses som ett föredöme i kontakten mellan näringsliv och universitet. Speciellt vill vi rikta ett tack till Heléna Grunditz som varit vår kontaktperson på Göteborg Energi AB. Hennes intresse och tålamod har varit mycket uppskattat från vår sida. Projektet har i huvudsak finansierats av Göteborg Energis forskningsstiftelse. Ett mindre bidrag har även erhållits av Adlebertska stiftelsen

Innehållsförteckning

1. STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER 1

STUDIENS BAKGRUND 1
PROBLEMBESKRIVNING OCH FORSKNINGSFRÅGOR 3
FÖRÄNDRINGAR UNDER STUDIENS GÅNG 5
SYFTE 6
AVGRÄNSNINGAR 7
RAPPORTENS DISPOSITION 7

2. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE 9

STUDIEOBJEKT 9
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 10
RESPONDENTERNA 12

3. PROCESSORIENTERING – EN BEGREPPSDISKUSSION 14

4. OBSERVATIONER 17

DEL I: FALLSTUDIEN PÅ GÖTEBORG ENERGI AB 17
Förändringsprojektets utgångspunkter och inledning 17
Varför processorientering inom Göteborg Energi AB 19
ATT INFÖRA OCH TILLÄMPA ETT PROCESSORIENTERAT ARBETSSÄTT 22
Linje kontra process 22
Ledningens engagemang 24
Organisationens mognad 25
Att starta och att avsluta 26
Att bedriva flera förbättringsprojekt parallellt 28
Sammanfattande reflektioner 28
INFORMATIONSHANTERING OCH UTVÄRDERING 29
Informationsflöden 30
Att mäta 32
Modeller för hantering av mål 33
Modeller för måttkarakterisering 36
Värderingssituationer 38
Värderingsperspektiv 39
Värderingsmöjligheter 42
DEL II: DE EXTERNA BOLAGEN 42
DRIVKRAFTER FÖR PROCESSORIENTERING 45

REFERENSER 47

APPENDIX: INTERVJUGUIDE 49

1. Studiens utgångspunkter

I detta kapitel tecknas de drivkrafter som ligger till grund för arbetet. Vi inleder med att rama in forskningsprojektets bakgrund med hjälp av ett antal framträdande nutida fenomen. Därefter beskrivs undersökningens problemområden vilka konkretiseras i tre forskningsfrågor. Efter presentation av studiens syfte och därtill hörande avgränsningar avslutas kapitlet med en presentation av dispositionen för de resterande kapitlens innehåll.

Studiens bakgrund

Studien tar sin utgångspunkt i de genomgripande förändringar som elmarknadsreformen medfört. Sedan 1996 har Sverige en avreglerad elmarknad vilket betyder att marknadens drygt 200 elleverantörer[1] till stora delar agerar under marknadsmässiga förhållanden. Av de branscher som under senare tid utsatts för konkurrens, är handel med el den som berör flest kunder (NUTEK, 1997). Branschen utgör även en mycket väsentlig del av samhällets infrastruktur och har även stor betydelse för vår internationella konkurrenskraft. Vilka konsekvenser avregleringen får, dels för olika typer av elleverantörer, dels för energimarknadens utseende som helhet är ännu delvis ovisst. En grundläggande förutsättning för en pluralistisk elmarknad är dock att olika typer av elleverantörer kan finna långsiktiga möjligheter till lönsamhet.

Ovanstående förändring sker i en tid då basen för hela samhällsekonomin håller på att stöpas om i en ny form där informationsteknik, tjänster och kompetens utgör centrala beståndsdelar (Söderström och Lindström, 1994). Detta får till följd att verksamheters interna och externa verksamhetsförhållande blir mer komplexa och svårare att hantera (Luftman, 1996). De förändringar vi kan notera på den svenska elmarknaden kan även observeras eller anteciperas på de närliggande energimarknaderna (Energimyndigheten, 1998). Den svenska energimarknaden kan sägas vara utsatt för liknande ”globaliseringstryck” som den hela den västerländska industrin erfar i dagsläget[2] (Hamel och Prahalad, 1994).

[1] Med elleverantör avses de bolag som försäljer elenergi. Energibolag skall ses som ett samlingsbegrepp vilket rymmer bolag med olika typer av energi, nät- samt energitjänster.

[2] Ovanstående beskrivning av förändringstrender, ökad konkurrens, komplexitet, förändringstakt, kundorientering samt globalisering och IT, utgör en vanlig inledning i litteratur inom strategi-, management- och IT-området. Inledningen av vår studie utgör därvidlag inget undantag men det är naturligtvis viktigt att vara medveten om att trendernas giltighet ofta är svagt underbyggda. En läsvärd nyligen publicerad svensk inlaga i denna debatt görs av Ohlsson och Rombach (1998).

Konkurrensförhållandena har vänt fokus mot kunderna och hur dessa skall kvarhållas/attraheras. Redan i mitten av 1980-talet började vissa elleverantörer att fundera kring vad ett kundorienterat beteende innebar och i början av nittiotalet hade begreppet energitjänstföretag[3] fått ett relativt stort genomslag (NUTEK, 1992). Orsaken till att begreppet fick en sådan stor spridning bland energidistributörerna kan sökas på flera håll. Några av de viktigaste skälen var en önskan från statsmakterna, om en minskad energiförbrukning både av energi- och miljöpolitiska skäl, ett allmänt ökat miljömedvetande i samhället, energibranschens förvaltningsfas med små möjligheter till en ökad energiförsäljning samt den då nyligen startade diskussionen om elmarknadens reformerande. Denna breddning av produktutbudet mot att innehålla fler kringtjänster har sedan fortsatt och intensifierades än mer i samband med elmarknadsreformen (Sandoff, 1996).

Parallellt med ett ökat kundfokus har många företag upptäckt att den traditionella formen för att organisera verksamheter, företrädesvis i funktionsindelade organisationer, inte längre klarar av att möta de krav som ställs på dem. En nackdel med den traditionella funktionsindelade organisationen har visat sig vara en avsaknad av ett naturligt kundfokus och därigenom en brist på ansvar för det horisontella värdeskapandet i organisationen. En annan följd blir att företagen ofta endast kan erbjuda fragmentariska kontaktytor gentemot kunderna (Hammer, 1988, återgiven i Willoch, 1994). Personalen har varken resurser eller mandat att lösa problemen. Att istället utgå från de värdeskapande aktiviteterna bedöms ge värdefulla fördelar med avseende på såväl kvalitet som på produktivitet och lönsamhet (Hammer och Champy, 1993) och att skapa (mer)värde är en grundläggande drivkraft i allt företagande (Normann och Ramirez, 1994).

Som ett svar på förändrade yttre krav är förhoppningen inom många verksamheter att genom att införa en processorienterad[4] organisationsform kan företaget bättre ta tillvara både interna och externa kunders intresse. Genom processtänkande erhålls ett sätt att få överskådlighet över organisationen och effektivare koppla variationer i organisationens prestationer till rätt del av produktionen (Bergman och Klefsjö, 1995). En processorienterad organisation har därför fått många förespråkare och blivit vida diskuterad under senare tid. Inte minst har processorientering förordats inom kvalitetsrörelsen som ett avgörande inslag för att skapa en kundorienterad och en förbättringsbenägen organisation (Forsberg, 1998).

[3] Någon entydig definitionen av vad som krävs av en elleverantör för att benämnas energitjänstföretag finns inte. En definition från NUTEK lyder: ”varje eldistributör som medvetet arbetar med att effektivisera energianvändningen hos sina kunder är ett energitjänstföretag” (Hans Olander, NUTEK 1992:5, bil 4, s 1).

[4] Även benämnd flödesorienterad. BPR (Business Process Re-engineering) avser ett revolutionärt snarare än ett evolutionärt tillvägagångssätt för att införa ett processorienterat arbetssätt.

För Göteborg Energi AB initierade avregleringen ett nytt sätt att förhålla sig till verksamheten med inslag av samtliga ovan beskrivna utvecklingstendenser. Konkurrenssituationen har påkallat ett intresse för kunderna; vilka tjänster man kan erbjuda för att på något sätt överträffa vad konkurrenterna offererar. Också internt i hela organisationen, framstod ett behov av att synliggöra kunden, något som tidigare i stort sett varit förbehållet enheten ”Marknad”. Att få medarbetarna att relatera sin arbetsinsats till kundens tillfredsställelse oavsett om de arbetar i kundkontakt eller inte, har uppmärksammats som ett viktigt förbättringsområde. I den ”gamla” verksamheten från tiden före avregleringen var kunderna (då kallade abonnenter) relativt frikopplade från deras intäktsgenererande betydelse. Göteborg Energi AB har uppmärksammat att tankesättet från denna tid finns kvar i organisationskulturen och –strukturen. Det finns därmed från företagsledningens håll ett stort behov av att styra in medarbetarna till att börja agera med kundnöjdhet i åtanke. Dessutom har interna kvalitetsundersökningar visat att dagens arbetssätt brister i gränsöverskridande, horisontell, kommunikation. Alltför vattentäta skott mellan avdelningar och mellan enheter har lett till suboptimeringar och revirtänkande, något som man från ledningshåll tror påverkar kundtillfredsställelse, effektivitet och lönsamhet negativt. Med förhoppningen att förbättra sig på många områden, inte minst på kvalitetsområdet, initierades 1997 förändringsprojektet ”Från funktion till process” i syfte att införa ett processorienterat arbetssätt i organisationen. När vi våren 1997 kom i kontakt med bolaget fanns en önskan hos ansvariga för förändringsarbetet att verkligen analysera vad processorienteringen fick för effekter. Många höga förväntningar ställdes på förändringsprojektet och det fanns en oro, inte minst mot bakgrund av flera tidigare förändringsprojekt, för vilka konsekvenser satsningen egentligen skulle få.

Problembeskrivning och forskningsfrågor

Ovanstående beskrivna bakgrund kan sägas utgöra utgångspunkt för en diskussion om hur energibolagens styrning påverkas av att marknadens struktur och konkurrensförhållanden förändras, en diskussion som också utgör utgångspunkten för våra forskningsfrågor. Vi kommer i detta arbete att ta fasta på det i samband med avregleringen begynnande intresset för styrning av processer. På senare tid har teoretiskt och praktiskt intresse riktats just mot styrning av horisontella flöden i organisationer. Trots stor spridning hos praktiker finns det få studier som tar upp hur den processorienterade organisationen fungerar i realiteten och inte minst vad som möter en organisation som formar sig i processer. Forsberg (1998) menar t.ex. att:

”Process definitions and tools and techniques for process mapping and improvement are today well-established. However, what is much less clear is what a ”process-oriented organisation” is and how it functions, The structural implications, new roles, the nature of the processes etc. seem still to be quite uncharted areas.” (Forsberg, 1998, sid 5).

Andra forskare som fäst uppmärksamheten på området är Rummler och Brache (1990, återgiven i Forsberg 1998). De menar att:

"The theory of the horizontal organisation….is no longer new. Yet the reality of actually transforming a business into such an organisation is still largely uncharted theory" (sid 129, från Forsberg, 1998, sid 5).

Det kan även dras paralleller till litteratur inom redovisningsområdet som under lång tid understrukit vikten av att belysa nya tillvekningsteknologiers betydelse för företagens interna redovisnings- och styrprinciper (se t ex (Young och Selto, 1991). Detta leder fram till studiens första forskningsfråga:

Forskningsfråga 1: ***Vilka konsekvenser för verksamhetsstyrning kan införandet av ett processorienterat arbetssätt ge upphov till?***

Framväxten av processorientering har påkallat ett behov av att modifiera styrning och uppföljning av processer istället för funktioner (Forsberg, 1998). Det behövs nya effektiva metoder eller förändring av existerande metoder, för att utvärdera verksamhetens prestationer utifrån ett horisontellt flöde. Dessa krav uppkommer i en tid när mätning i sig diskuteras flitigt[5]. Den monetära mätningen har sin grund i företagets redovisning och har traditionellt haft en mycket framträdande roll. Olika former av lönsamhetsmått och företagens budgetprocess har här utgjort grundbulten i denna styrning (Kaplan och Norton, 1992). Från flera håll efterlyses nu komplement till denna typ av mät- och styrinstrument[6]. Naturligtvis har det under lång tid funnits enklare produktivitets- och effektivitetsmått, sk partiella mått[7]. Problemet med dessa har varit att de inte haft en tydlig koppling till företagets lönsamhet. I takt med att verksamheter blir allt mer komplexa, samtidigt som andelen och betydelsen av tjänsteproduktionen ökar, har därför traditionella mått, utformade för varuproducerande verksamheter, visat sig mindre adekvata (Hope och Hope, 1996). Problematiken uttrycks i studiens andra forskningsfråga:

Forskningsfråga 2: ***Hur utformas och vilken betydelse har mål och utvärderingsmodeller i den processorienterade organisationen?***

---

[5] Kopplingar kan göras till flera olika områden. Diskussioner om "Relevance Lost" (Johnson och Kaplan, 1987) och om den lärande organisationen, se t ex Jönsson, (1992), är sådana exempel. Även andra kopplinga visar på att mätning inte är ett omtvistat område. I t ex Nordamerika likställs mätning med en testsituation för individen, vilket i dessa länder omgärdas av omfattande lagstiftning. I Europa riktas istället fokus mot mätningens konsekvenser, t ex olika typer av disciplinära åtgärder (Latham och Wexley, 1994).

[6] På ett seminarium om Management Accounting områdets utveckling betonade både Lars A Samuelsson och Charles T Horngren just vikten av kompletterande ickemonetära mät- och styrverktyg för att erhålla en bättre långsiktig styrning av företag (Mälardalen University, Västerås 28 maj 1997).

[7] Partiella produktivitetsmått erhålls genom att ställa produktionsresultatet i förhållande till en viss sorts resursförbrukning, För totala produktivitetsmått ställs de totala produktionsresultaten i förhållande till den totala resursförbrukningen, För vidare diskussion se t ex Lee, (1991) eller Hjalmarsson, (1991).

Förändringar under studiens gång

Under studiens gång har vi på grund av utvecklingen på Göteborg Energi AB förändrat studiens inriktning. Vi kommer nedan att redogöra för dessa omständigheter.

Möjligheten att få genomföra en omfattande fallstudie på Göteborg Energi AB har naturligtvis haft stor påverkan på planerna för forskningsprojektet, dess forskningsfrågor och syfte. Förändringar i bolagets förändringsarbete har även fortsatt påverkat utvecklingen i forskningsprojektet. Den ursprungliga ambitionen tog sin utgångspunkt i jämförelser mellan en funktionsinriktad och en flödesorienterad organisation. Syftet formulerades:

Att utifrån informations- och kvalitetsteman beskriva och analysera elhandlares sätt att använda mät- och utvärderingsmetoder i en flödesorienterad organisation jämfört med i en funktionsindelad.

Vår bild av Göteborg Energi AB:s förändringsambition och förändringstakt ändrades relativt omgående sedan forskningsprojektet startat. Det stod klart att företaget till stor del ville undvika en organisationsförändring och att det processorienterade arbetssättet skulle bedrivas i en fortsatt funktionsindelad verksamhet. Detta innebar att vi relativt tidigt insåg att vi inte skulle kunna jämföra den funktionsstyrda organisationen med den processtyrda i renodlad form. Vid detta tillfälle gjorde vi dock bedömningen att förändringen i sig var tillräckligt ”processanammande” för att vissa jämförelser med den tidigare funktionsorganisationen skulle kunna genomföras.

Via intervjuerna fick vi inblick i hur hög grad förändringsambitionen resulterat i konkreta aktiviteter. Ganska snart framstod att kvalitetsambitionen inte var sammanhållen på företagsnivå och därmed inte heller speciellt fokuserad. Avdelningar och enheter visade olika intresse för kvalitetsarbete överhuvudtaget och det rådde olika åsikter kring frågan med vilka metoder förbättringar skulle åstadkommas. Det fanns flera eldsjälar men också flera ”bromsklossar”. Information om enheters planer eller konkreta angreppssätt var måttligt spridd i resten av organisationen - vid frågor gavs knapphändiga eller svävande svar. Sammantaget fanns en medvetenhet om kvalitetsarbete men knappast genomgripande tillämpningar i den omfattningen att konsekvenser för t.ex lönsamheten kunde utrönas.

Vårens intervjuarbete fick oss också att förstå att Göteborg Energi AB:s projekt ”Från funktion till process” utvecklades i en långsammare takt än vad som förespeglats vid introduktionen av projektet. Många förbättringsprocesser var visserligen definierade och i några fall var en processägare tillsatt. Ett fåtal processförbättringsgrupper hade bildats och endast några av dem

hade träffats och inlett ett strukturerat arbete. Den enhet som visade framfötterna var ”Nät” där flera processer hade kommit så långt att processägare och medlemmar i processförbättringsgrupper var utsedda samt att processerna fanns kartlagda i processkartor. Eftersom studiens ambition var att undersöka utformningen av mål och mått och i synnerhet hur styrning och uppföljning i processer fungerade jämfört med i den funktionsorienterade organisationen, ställdes vi inför ett dilemma. Vi var angelägna om att få delta i processförbättringsgrupper som börjat arbetet med mål- och måttutformning och även börjat samla in data för dessa ändamål, men vi fann att ingen processgrupp hade kommit så långt. Viktigt är att poängtera att detta inte bara hade med utvecklingstakten på projektet ”Från funktion till process” att göra. Göteborg Energi AB bedrev bl.a. parallellt med processprojektet utveckling av sitt affärssystem. Då det inte fastställts vilken information som det nya systemet skulle kunna innehålla och bearbeta, försvårades processförbättringsgruppernas arbete med att ta fram mått för processerna.

Följden blev att vi, från att ursprungligen ha tänkt fokusera på jämförelsen mellan processorientering och den tidigare funktionsorganisationen, istället valde att koncentrera oss på implementeringen av ett processorienterat arbetssätt och de förutsättningar som det nya arbetssättet skapar för styrning och uppföljning av verksamheten.

Syfte

I problembeskrivningen berördes framför allt två områden som centrala för denna studie. Dels införandet av ett processorienterat sätt att styra verksamheten (forskningsfråga 1), dels användningen och betydelsen av mät- och uppföljningsverktyg i företag som ställer värdeskapande processer i centrum (forskningsfråga 2).

Studiens huvudsyfte är att bidra med kunskap om möjligheter och konsekvenser då energiföretag övergår till ett processorienterat arbetssätt.

Forskningsprojektets två delsyften är att:

i) beskriva förändringar och förändringars konsekvenser i energibolagens styrning.

ii) beskriva hur olika styr- och uppföljningsverktyg används och utvecklas i energibolag som inför ett processorienterat arbetssätt, samt att analysera vilken betydelse och ändamåls-enlighet olika verktyg har.

Avgränsningar

För att undvika missuppfattningar och för att ytterligare precisera undersökningsområdet vill vi här ta tillfället att kommentera mer explicit några områden som inte kommer att behandlas i denna studie. Eftersom studien tar sin utgångspunkt i utformning och användning av styr- och uppföljningsverktyg, har vi valt att inte studera på vilka grunder ett företag väljer sina processer. De processer ett företag formerar ser vi som givna ex ante. Vidare väljer vi att inte beröra grunderna eller motiven för valet av mål i processerna eller system för deras uppföljning. Dessa motiv betraktas också som givna. Vi har heller inte för avsikt att på ett heltäckande sätt presentera de teoretiska grunderna för processorientering eller utformning av utvärderingssystem[8]. En viktig del av ett företags utvärderingssystem utgörs t.ex. av de belöningssystem som används. Föreliggande studie kommer inte att analysera inverkan av resultat- eller prestationsbaserade belöningssystem på utvärderingssystemens utformning eller användning i en processorienterad organisation.

Rapportens disposition

I nästa kapitel (kapitel 2) beskrivs hur projektet har genomförts och vilka metodologiska överväganden som legat till grund för arbetet. Kapitlet är indelat i tre avsnitt. I det första diskuteras valet av studieobjekt eftersom just tillgången till ett intressant studieobjekt varit vägledande i forskningsprojektets utformning. I kapitlets andra avsnitt presenteras och motiveras hur vi praktiskt gick tillväga under studien och i det tredje avsnittet beskrivs valen av respondenter. I kapitel 3 introduceras läsaren för processorienteringsbegreppet ur en teoretisk synvinkel. Vi har dock valt att behandla teori kring mått- och utvärderingsmetoder i samband med redovisningen av resultatet från vår fallstudie. Kapitel 4 omfattar resultatet från den empiriska studien. Kapitlet är indelat i två delar där vi inleder med fallstudien på Göteborg Energi. Här diskuteras valet av processorientering som metod för förbättringar. Därefter lyfter vi fram ett antal områden kring införandet av ett processorienterat arbetssätt, utifrån vilka vi redogör för våra observationer på Göteborg Energi AB. Första området behandlar valet av processorientering som angreppssätt i förändringsarbetet. Det andra området speglar aspekter av förändringsarbetet som berör svårigheter med att införa ett processorienterat arbetssätt. Innan vi går in på det tredje området, mätproblematiken, som kan sägas ha fungerat som en röd tråd

[8] Utvärderingssystem ses som mer omfattande än utvärderingsverktyg vilka vi tillskriver en mer operativ karaktär. Ett utvärderingssystem kan innehålla flera verktyg.

genom hela studien, gör vi en sammanfattande reflektion över den blandform av funktions- och processorienterad organisation som förändringsarbetet på Göteborg Energi AB skapat. I den andra delen av kapitel 4 presenteras resultaten från intervjuerna med de externa energibolagen, följt av en jämförelse mellan bolagen och med Göteborg Energi AB. I appendix har vi valt att redovisa intervjuguidens innehåll samt hur olika respondentgrupper svarat på frågorna.

2. Projektets genomförande

I detta kapitel beskrivs hur projektets syften uppfylls. Vi inleder med att presentera och motivera de studieobjekt vi valt. Därefter följer en närmare beskrivning av vårt praktiska tillvägagångssätt samt av de metodologiska överväganden som väglett oss. Därefter diskuterar vi grunderna för val av respondenter. Kapitlet avslutas med de förändringar av de ursprungliga ambitionerna vi ansett vara nödvändiga att vidta under projektets gång.

Studieobjekt

Inledningsvis kan det sägas att energibranschen lämpar sig mycket väl för jämförelser mellan företag eftersom den bakomliggande produkten är mycket homogen. Skillnader som observeras mellan bolagen kan endast i ringa utsträckning hänföras till skillnader i slutprodukt (Sandoff, 1996). Även företagens förhållningssätt till sina verksamheter kan åtminstone tidigare sägas ha varit mycket homogent. Branschen karakteriserades före avregleringen av en mycket stor öppenhet, vilket tillsammans med starka kommunala intressen och statliga krav, torde borgat för denna likartade syn på verksamheten. Utgångsläget för avregleringen kännetecknades således av i många avseenden relativt likartade aktörer.

Projektets huvudsakliga studieobjekt har varit Göteborg Energi AB. Bolaget hade hösten 1997 inlett en förändring mot ett processorienterat arbetssätt och visade dessutom öppenhet att deltaga i vårt forskningsprojekt. Det var framförallt utsikterna att få följa ett pågående förändringsarbete i en stor och komplex organisation[9] som gjorde Göteborg Energi AB intressant. Genom att samla in empiri under drygt ett års tid såg vi möjligheten att i en och samma verksamhet både erhålla en djupare förståelse för de bakomliggande motiven till valet av processorientering, dess mål, mått och andra styrverktyg, samt att studera konsekvenserna av detta val. Dessutom var det en fördel att erhålla ett studieobjekt där accessfrågan inte var ett problem samtidigt som objektet inte var beläget allt för långt bort.

Ett annat skäl till att välja Göteborg Energi AB var även vår ursprungliga ambition att göra jämförelser mellan en funktions- och en processorienterad organisation. Förändringsförloppet på Göteborg Energi AB utvecklades dock på ett sådant sätt att jämförelser mellan den funktionsstyrda- och processtyrda organisationen inte var möjliga. Vi omvärderade därför också

[9]Företaget har ca 1000 anställda och är verksamma inom el, fjärrvärme och gas.

vårt planerade upplägg, att följa ett antal huvudprocesser, stödprocesser och styrprocesser, och bestämde oss istället för att studera de processförbättringsgrupper vars arbete kommit längst. I samband med vårt beslut, började Göteborg Energi AB:s hållning att processerna inte skulle tilldelas ekonomiskt ansvar, att luckras upp. Det beslutades att ett par processer skulle tilldelas budgetansvar på prov, med början hösten 1998. Samtidigt presenterades planerna på en nyordning när det gällde projektet ”Från funktion till process” som gick ut på att formera 6-7 sk affärsprocesser. Planerna grundade sig i behovet av att styra upp processarbetet. Ett motiv var t.ex. att mål och uppföljning harmoniserade oavsett process eller inblandade funktioner. Med andra ord blev det en distinkt omstart på projektet. Man blåste inte av det ”gamla” processarbetet utan det lämnades därhän. För vårt projekt innebar ovanstående att det inte kändes meningsfullt att förlägga tid på de gamla processerna, istället beslöt vi att koncentrera oss på de två pilotprocesserna.

Vi valde att komplettera fallstudien på Göteborg Energi AB med referensstudier på andra energibolag. Poängen är att berika studien med alternativa sätt att möta avregleringen och att erhålla motbilder till Göteborg Energi AB:s implementering av kvalitets- och processorienteringsarbete. Som referensobjekt utsågs tre bolag som vi med hänvisning till den utlovade anonymiteten kallar ”Dotterbolaget”, ”Samarbetsbolaget” och ”Elnätsbolaget”. ”Dotterbolaget” valdes eftersom organisationen kommit relativt långt med att processorientera sitt arbete. Det är också en liten organisation att ställa mot Göteborg Energi AB:s storlek. I ”Samarbetsbolaget” såg vi möjligheten att få inblick i hur detta relativt nybildade bolag, bättre ansåg sig kunna möta konkurrens. Slutligen valde vi att inkludera en större organisation, ”Elnätsbolaget”, som skulle kunna erbjuda erfarenheter inom såväl processorientering som kvalitetsarbete i stort. Valet av referensobjekt gjordes mot bakgrund av de tips om organisationer som visat ett intresse för processorientering. Tipsen erhöll vi både från representanter på Göteborg Energi AB samt av företrädare för branschorganisationen SEL (Sveriges Elleverantörer). Antalet referensobjekt styrdes i stor utsträckning av projekttidens omfattning.

Tillvägagångssätt

Valet av fallstudie som metod för den del av studien som avsåg Göteborg Energi AB såg vi som ganska naturligt. För det första lämpar sig fallstudien väl för komplexa och mångfacetterade problem som fokuserar förklaring av orsakssamband (hur-frågor). För det andra är metoden lämplig då det finns möjlighet att studera problemet under längre tid (Yin, 1994). Vår fallstudie kan karakteriseras som en illustrativ fallstudie (Scapens, 1990) då en av våra främsta avsikter är att belysa användningen av nya metoder. Studiens ansats karakteriserar vi som kvalitativ (Norén,

1998) vilket självfallet påverkat empiriinsamlingen på Göteborg Energi AB. Vi har använt informationsunderlag från intervjuer, observation och skriftligt material. Att kunna sitta med i mindre och större möten och få en direktinblick ”när det händer”, dvs att få lyssna till diskussioner som för förändringsarbetet framåt eller föregår ett beslut, har varit speciellt värdefullt. Tyvärr har vi konstaterat att denna styrka i studiens upplägg inte gick att utnyttja till fullo - tillfällena till observation blev färre än väntat. Studien av referensobjekten har karaktären av ”site visits” (Young och Selto, 1991) där intervjuer och visst insamlat material varit de främsta informationskällorna.

Redovisningen av studiens två delteman, informations- och kvalitetstemat, var redan i projektplanerna tänkta att grunda sig på gemensam empiriinsamling, och studien bedrevs också enligt dessa planer. Vi såg det som en styrka att utföra intervjuer och observationer två och två. Först och främst vid intervjutillfällena som blivit fylligare och tydligare med två personers uppslag till frågor och behov av förklaringar, men också efter avslutad intervju när anteckningar och bandutskrifter genomarbetats har det varit en fördel att tillsammans försöka rekapitulera innebörden i intervju- eller observationstillfället. Dessutom har analyserna blivit nyansrikare. I de ursprungliga planerna för projektet ingick att redovisningen av projektresultatet skulle styras utifrån dessa två teman. Under arbetets gång har värdet av att separera beskrivningar i dessa två delar minskat. Informationshantering är istället invävt i diskussioner om utformning av uppföljning/mätning och kvalitetsarbetet i samband med observationerna kring införandet av det processorienterade arbetssättet.

Mål- och måttbegreppen utgör ett centralt analytiskt redskap för att förstå aktörer (Norén, 1998). För att konkretisera frågor om processorienteringens konsekvenser valde vi därför att beskriva styrningen av en verksamhet utifrån frågor om vilka mål som sätts upp och framförallt vilka mått som formuleras för att styra mot målen. Förekomsten och utformningen av mål och mått använde vi som indikatorer på hur långt man egentligen hade drivit förändringsarbetet. Dessutom relaterade vi i intervjuerna mätning till respondenternas arbetssituation och frågade om hur individen själv utvärderas, vilket uppenbarade om mål och mått verkligen användes. Eftersom både chefer och anställda intervjuades belyses frågorna både ur ett lednings- och ett anställdas perspektiv.

Det nära samarbetet med Göteborg Energi AB upplever vi inte har äventyrat den fristående forskarrollen nämnvärt. Vid ett par enstaka tillfällen har man efterfrågat våra synpunkter och då på områden av allmän karaktär, t.ex. hur vi ser på målformulering eller hur nyckeltal kan utformas. Vi har vid dessa tillfällen valt att svara eftersom diskussionerna gav inblick i deras arbete.

För att få hjälp att bearbeta våra observationer på Göteborg Energi AB har ett för oss viktig inslag varit att skapa tillfällen för diskussioner. I samband med de kvartalsblad (2 st) som avrapporterat läget i april -98 och i oktober -98 har vi kallats, eller kallat till, möten med kontaktpersoner på Göteborg Energi AB. Dessutom har vi fört löpande diskussioner med vår referensgrupp bestående av två seniora forskare från Handelshögskolan.

Avslutningsvis vill vi påpeka att i presentationen av studiens resultat (speciellt avseende Göteborg Energi AB) har vårt urval av observationer inte gjorts för att spegla några genomsnittliga uppfattningarna i organisationen utan för att lyfta fram intressanta och poängrika exempel. Allt i enlighet med metodens karaktär av djup fallstudie.

Respondenterna

De som intervjuats inom Göteborg Energi AB är medlemmar i arbetsgrupperna inom projektet ”Från funktion till process”, processägare, medlemmar i processförbättringsgrupper, personer med ansvar för kvalitets-, ekonomi-, personal-, utbildnings-, marknads- och affärssystemfrågor samt representanter från ledningsgruppen. Deltagande observation var aktuellt vid medverkan på processförbättringsgruppernas möten, nätverksträffar och andra gemensamma samlingar.

Studien inleddes med intervjuer med de flesta av arbetsgruppernas[10] medlemmar. Syftet med de inledande intervjuerna var dels att finna nyckelpersoner i organisationen, dvs personer som hade kunskap inom områden relevanta för projektet, dels att skapa en bild av var företaget stod i förändringsarbetet. Arbetsgrupperna var lämpliga eftersom där fanns representanter från många olika delar av verksamheten, en viktig fördel i och med att vi snabbt behövde lära känna organisationen och skaffa oss en överblick över vilka enheter/avdelningar/grupper som sysslade med vilka delar av förbättringsarbetet. Intervjuerna med arbetsgruppernas medlemmar åtföljdes av intervjuer med personer med djupare förståelse för personalfrågor, ekonomi, och data. Totalt genomfördes ett drygt fyrtiotal intervjuer.

Intervjuerna i referensbolagen genomfördes med personer i ledningsfunktionen. I ”Dotterbolaget” intervjuades VD och en av bolaget anlitad konsult inom processorientering. Erfarenheter vid ”Samarbetsbolaget” återgavs av bolagets VD, medan intervjuerna på ”Elnätsbolaget” genomfördes med enhetschefen för nät och med kvalitetschefen för hela bolaget. Respondenterna valdes utifrån kriteriet att de deltagit i arbetet att besluta om, och implementera, kvalitetsarbete/ processorientering.

[10] I projektet ”Från funktion till process”.

Samtalet vid intervjutillfällena följde en intervjuguide där vi strukturerade samtalet kring sex huvudområden[11]. Intervjuerna inleddes med en presentation av forskningsprojektets syften och skälen till varför respondenten valts ut att ingå i studien. Inför intervjuerna på Göteborg Energi AB lovades respondenterna anonymitet. I beskrivningen benämner vi därför respondenterna efter grupp-/befattnings-/enhetstillhörighet. I studien av referensföretagen utlovades anonymitet på företagsnivå. Varje intervju tog mellan en och en halv och tre timmar. Den stora variationen kan sägas fördela sig så att ju höge upp i organisationen respondenten befann sig, ju längre tid tog intervjuerna. Alla intervjuer bandades och renskrevs.

Vid de tillfällen då vi erbjöds att vara observatörer användes inte bandspelare utan där förlitade vi oss på skriftliga anteckningar. Det finns framförallt två anledningar till det. Vid de tillfällen som utgjordes av mindre sammankomster, t ex processgruppsmöten, var det relativt påtagligt att deltagarna inte kände sig komfortabla med att bli inspelade, varför vi valde bort detta förfaringssätt. Vid de större sammankomsterna (t ex informationsmöten) fann vi det vara oetiskt, eftersom vi inte kunde informera alla i förväg. Totalt var vi närvarande som observatörer vid ett tiotal tillfällen.

[11] En närmare presentation av intervjuguidens huvudområden ges appendix ”Intervjuguiden”.

3. Processorientering – en begreppsdiskussion

Vad kan då sägas om skillnaden mellan ett mer traditionellt synsätt och ett processorienterat sådant. I vår litteraturgranskning har vi funnit mycket litteratur som beskriver vad som är nytt med ett processorienterat synsätt, men ur dessa beskrivningar är det svårt att skapa sig en uppfattning om synen på horisontella flöden före processorienteringens tidevarv. Följande avsnitt utgör ett försök att placera in några av de drivkrafter och tidigare strukturer som kan sägas utgöra en grund för dagens stävanden att fokusera företagens horisontella flöden. Delvis väcktes vår nyfikenhet av att vi förstod att man på Göteborg Energi AB i början på nittiotalet använt sig av ett produktfokus för att förbättra den horisontella överblicken. Skillnaderna mellan denna satsning och det nuvarande processorienteringsarbetet framstod hos flera respondenter som något oklar. Vi blev då intresserade av de idéer som torde ha legat till grund för företagets produktfokus. Med hjälp av ett ”tillbakablickande perspektiv” (äldre litteratur) kommer vi att behandla två för studien centrala frågeställningar. Det första området för vårt intresse är synen på skillnader mellan ett horisontellt processtänkande och vertikala hierarkiska strukturer och det andra är synen på mät- och styrsystemens roll i organisationen.

En intressant utgångspunkt för diskussionen har vi funnit i boken ”Hur styrs storföretag” (Eliasson, 1984)[12]. I boken görs ett försök till strukturering av styrmodeller och hjälpmedel för informationshantering vid tidpunkten för första halvan av åttiotalet[13]. Boken innehåller förutom en teoretisk översikt även fem fallstudier och skall i det här sammanhanget ses som en representant för de synsätt som kan antas ligga till grund för de strukturer som företagen i föreliggande studie utgår ifrån.

Författarna menar att företagets styrning och organisation kan uttryckas i två dimensioner, dels företagets vertikala (funktionella) organisation, dels företagets horisontella organisation. Den vertikala organisationens styrproblem hanterar diverse kortsiktiga driftsrelaterade frågeställningar på operationell och taktisk nivå såsom order-, lager- och produktionsstyrning (områden med en

[12] Motivet för detta val är att den kan ses som en representant för storföretagsproblematiken samtidigt som den är skriven vid en tidpunkt då mycket av strukturerna för dagens äldre system grundlades. Samtidigt är den härligt befriad från mycket av den begreppsanvändning vi vant oss under nittiotalet, vilket kan borga för intressanta iakttagelser av bekanta fenomen utan dagens etiketter.

[13] Boken bygger till stora delar på material som publicerats i Ds I 1984:3 på uppdrag av Data- och elektronikkommittén (DEK). Materialet är framställt inom ramen för Industriens Utredningsinstitut (IUI) där förutom författarkvartetten kommentarer och åsikter från flera framstående forskare och branschföreträdare är representerade.

lokal, faktorbesparande och koordinerande karaktär). Intressant nog benämns aktiviteterna i den vertikala (funktionella) organisationen som hantering av organisationens ”flödeseffektivitet” (Eliasson, 1984). Den horisontella organisationen som omfattar produkter, divisioner och resultatenheter säges omfatta företagets långsiktigt styrproblem på strategisk nivå gällande fördelning av resurser i investerings- och tillväxtbeslut. En väsentlig skillnad mellan de två dimensionerna är att den horisontella dimensionen tvingas hantera ostrukturerade och komplexa problem medan den vertikala dimensionen omfattar mer strukturerade och rutinmässiga problem. Författarna konstaterar att det i företagens informations- och styrsystem är det de kortsiktiga driftsrelaterade problemen som dominerar. En intressant iakttagelse som görs i detta sammanhanget är att de även konstateras att företagsledningen tenderar att ägna mer tid åt denna typ av styrsystem än system för att hantera frågeställningar av en mer långsiktig karaktär (Eliasson, 1984).

I diskussionen om koordinering av företagets aktiviteter mellan de två dimensionerna framhålls betydelsen av att detta görs på bästa möjliga sätt eftersom det dels föreligger målkonflikter mellan dem, dels ligger ansvaret för dem på olika personer i organisationen.

I anslutning till denna diskussion kan nämnas att tankar om decentralisering och ansvarsuppdelning är förvillande lika de vi mött i de studerade företagen. Nedan följer några citat ur Eliasson et al som väl exemplifierar detta.

”Man strävar efter att göra beslutsvägarna så korta som möjligt” (s.143)

”Beslutsdelegeringen gör också organisationen mer lyhörd för marknadssignaler, vilket är en strävan som starkt betonas. Samtidigt kan koncernledningen ägna större uppmärksamhet åt för koncernen övergripande frågor. Sist men inte minst tror man att decentraliseringen har en motivationshöjande inverkan på organisationen” (s.143)

Det är tydligt att de språkliga skillnaderna är små. Samma idéer och argument används idag för att motivera processorientering. Så vad är då skillnaden? Några av de faktorer som har en avgörande påverkan för skillnader mellan Eliasson et al.s utgångspunkter och dagens idéer om processtänkande är främst den ökade fokusering på kundrelationens betydelse för hela organisationen (se t ex Gummesson, 1998). Ett processorienterat arbetssätt kopplas vanligtvis samman med en önskan om att införliva ett tydligt kundfokus i organisationen. Ett kundfokus sägs utgöra en viktig garanti för att kundernas verkliga behov skall hörsammas, inte bara i förverkligandet av desamma utan även i interna diskussioner om den egna verksamheten (Davenport och Short, 1990).

En annan aspekt på styrsystem är att det i Eliasson (1989) ställs stora förhoppningar om framtida informationssystems användbarhet för problemidentifiering och problemlösning. Dessa har inte infriats. Fortfarande femton år senare används få datoriserade hjälpmedel för ostrukturerad problemhantering. Särskilt tydligt blir detta för strategiska beslut där användbara hjälpmedel förefaller vara få. Överlag får nog synen på företagens styrning och de därtill kopplade informationssystemen som presenteras i boken anses vara väldigt hierarkiskt orienterade. Information insamlas för agregering och vidare för transport uppåt.

För att ytterligare tydliggöra skillnaderna kan det här vara lämpligt att sammanfatta några av de bärande idéerna bakom dagens processorienteringsbudskap. För detta ändamål tar vi vår utgångspunkt i en artikel av Hammer (1990) som kan sägas vara central inom ”process-orienteringsrörelsen”[14]. I artikeln framför författaren ett antal principer för att organisera verksamheter kring processer. Även om artikeln avser ett specifikt angreppssätt, ”reengineering”, så torde flera av dessa principer vara av intresse oavsett angreppsätt. Principerna är framtagna för att vara vägledande i undanröjandet av brister som den funktionella organisationen ofta dras med. Den första av dessa principer fastslår att verksamheten bör organiseras utifrån resultatet och inte runt enskilda arbetsuppgifter. Innebörden är att individerna i organisationen i större utsträckning skall utföra ”hela” uppgifter som leder till mer eller mindre färdiga resultat. Tanken är att arbetsuppgifterna inte skall organiseras sekventiellt som vid ett löpande band. Komplexiteten i många av dagens uppgifter kräver, för att utföras tids- och kostnadsmässigt rationellt, att en person genomför och ansvarar för hela uppgifter. Den andra principen konstaterar att de individer i organisationen som är i behov av resultaten av en process själva skall utföra och ansvara för processen. Organisationer skall så långt det är möjligt avskaffa understödjande funktioner och istället fördela dessa uppgifter på processerna. Ett exempel som ges i artikeln är långsamma och onödigt byråkratiska rutiner för t ex anskaffning av förbrukningsmaterial. Den tredje principen fastställer att man skall inordna informationshanteringsarbetet i det arbete som producerar informationen, dvs processerna skall ges utrymme och förtroende att agera på den information de själva producerar.

[14] Andra tidiga artiklar är (Sakamoto, 1989) och (Davenport and Short, 1990). En tidig svensk inlaga är (Steneskog, 1991) även om den inte fick så stor spridning.

4. Observationer

I detta avsnitt redogörs för resultatet från våra möten med energibolagen i studien. Vi inleder i del I med fallstudien på Göteborg Energi AB. Diskussionen rör bolagets utgångspunkter vid och motiv för, valet av processorientering som huvudsaklig väg mot förbättringar, observationer kring problem i det gångna årets förändringsarbete, målformulering, mätproblematik och informationsflöden[15]. Den andra delen av kapitlet omfattar resultatet från intervjuerna med studiens referensbolag.

Del I: Fallstudien på Göteborg Energi AB

Förändringsprojektets utgångspunkter och inledning

Hur såg förutsättningarna ut när förändringsarbetet mot ett processorienterat arbetssätt inleddes? Det förelåg en rad ”strukturella” hinder som försvårade samarbete mellan olika enheter i företaget. För det första bestod företaget av flera bolag som trots att de till viss del var starkt beroende av varandra inte hade gemensamma plattformar för kommunikation. För det andra arbetade företaget med en köpsäljrelation mellan enheterna och för det tredje prioriterade företagets resultatlönesystem resultatenheten både framför affärsområdet såväl som företaget som helhet. Alla dessa faktorer bidrog till att skapa ”murar” mellan olika resultatenheter och produktområden. Det föreföll finnas gott om möjligheter för suboptimeringar av olika slag.

I ett tidigt dokument beskrivs det viktigaste syftet med att arbeta processorienterat vara ”ökad kundfokusering, effektivisering, samarbete och medarbetarnas engagemang” (Nuläget, 1997-02-17). Dessa behov kan åtminstone delvis sägas ha identifierats med hjälp av ett antal enkätundersökningar, som genomfördes inom ramen för företagets kvalitetsarbete. Från en undersökning bland personalen framkom att kundhanteringen och samarbetet mellan affärsområdena måste förbättras. Detta styrktes också av resultaten från kvalitetsmätningar under denna period. Även det faktum att avregleringen medförde eller snarare förväntades medföra omfattande förändringar bidrog till valet av angreppssätt.

[15] Innehållet är problemorienterat, vilket har att göra med att förändringsarbetet inte har fortskridit i den takt som bolaget önskade.

En av utgångspunkterna för projektet var att kvalitets- och processarbetet inte skulle blir en ledningsfråga utan att initiativ och engagemang skall finnas ute i organisationen. Som en del av det ursprungliga budskapet underströks även vikten av att prioritera långsiktiga mål och att erhålla balans mellan graden av nöjdhet hos kunder, medarbetare och ägare (Nätverksträff 97-11-06).

Den initiala målsättningen var att starta minst trettio processförbättringsgrupper[16] under 1997. Ansvaret för att identifiera lämpliga processer lades på affärsområdescheferna. Till detta mål uttrycktes önskemål att alla resultatenheter skulle ha minst en representant i någon av de 30 processförbättringsgrupperna. Detta önskemål kopplades till en resultatlöneparameter på koncernnivå.

De rekommenderade momenten för att formera processarbetet presenteras i bolagets interntidning (Nuläget 1997-02-17):

- Processarbetet startar med en kartläggning av arbetsrutinerna. Avrapportering från resp affärsområde/stab sker i direktionen.
- I nästa steg bestämmer man utifrån nämnda kriterier vilka processer man vill jobba med och därefter sker valet av processägare.
- Sätt ihop en processförbättringsgrupp.
- Se till att processens rutiner beskrivs och länkas ihop.
- Ta fram mål och nyckeltal för processen baserade kundbehov/kundtillfredsställelse och mäta resultat.
- Skapa engagemang för ständiga förbättringar.
- Se till att förbättringsgruppens arbete förankras hos alla berörda medarbetare.

Under 1997 sades processförbättringsarbetet ha en pedagogisk målsättning och man förväntade sig inga mätbara resultat. Under 1998 fanns däremot en tydlig målsättning att processarbetet skulle visa mätbara resultat vad gäller ökad kundfokusering, samarbete, delaktighet, effektivare verksamhet, kortare ledtider samt positiva kundreaktioner (”Från funktion till process” – projektbeskrivning).

Vid halvårsskiftet 1998 hade ca ett 30-tal processförbättringsgrupper startat och ungefär hälften av dessa var relativt aktiva. Som ett led i att styra upp förändringsarbetet men även en önskan att

använda processorienteringen som ett strategiskt verktyg och inte bara som ett förbättrings-verktyg, beslutades att två processer skulle utses till pilotprocesser. En viktig del i pilotprocess-ernas arbete under hösten 1998 var att hantera det ekonomiska ansvar som ålagts dem. Detta innebar bland annat att budgetera och följa upp ekonomin för processerna i den nya ekonomi-modellen.

Som en del i förändringsarbetet genomfördes ett antal utbildningar, bl a ett allmänt utbildnings-paket till personalen och ett mer specialiserat till processägare. Inom förändringsarbetet ingick även utbildning av ett antal ”handledare” vars främsta roll skulle vara som stöd i process-gruppernas arbete. En krav var dock att dessa inte skulle belastas med arbetsuppgifter som tidsmässigt sträckte sig mellan processgruppsmötena. Som ett led i att skapa tillfällen för informationsspridning, erfarenhetsutbyte, möjlighet till diskussion och för att erhålla en ökad samsyn, genomfördes sk ”nätverksträffar” en gång i kvartalet. Deltagarna var främst processägare eller andra processgruppsrepresentanter men även övriga organisationsmedlemmar med ett intresse för processarbetet var välkomna.

Förändringsarbetet ”Från funktion till process” är endast ett av flera utvecklingsarbeten som bedrevs under den tid fallstudien varade. Relativt självständiga kvalitetssatsningar pågick i flera delar av företaget. Formellt var det linjeorganisationen som ansvarade för utvecklingsarbetet men fyra heltidsanställda kvalitetsledare hade en stödjande funktion. Företagets kvalitetssatsningar diskuterades i en kvalitetsgrupp som bestod av ett tiotal medlemmar. Förutom dessa utvecklingsarbeten bedrevs även ett projekt med att utveckla och implementera ett nytt affärssystem. Arbetet med att införa ett processorienterat arbetsätt hade även initierat ett antal andra projekt. Några av de största är utvecklandet av en ny ekonomimodell och ett nytt personalhanteringssystem (kompetensmodell).

Varför processorientering inom Göteborg Energi AB

Ovan redogjordes för de mål som ställts upp för förändringsprojektet ”Från Funktion till Process”. Trots att målen är relativt väl operationaliserade framgår inte vad som skiljer detta förändringsarbete från tidigare omorganisationer. Även om avsikterna med processarbetet framställdes som nya så hade företaget tidigare gjort försök att skapa en organisation med ett tydligare ansvar för helheter. Under 1992 utsågs produktchefer för el, fjärrvärme och gas med ett uppföljningsansvar för hur olika produkter utvecklades. Produktchefen rapporterade sedan till

[16] Företagets ursprungliga ambition var att starta processförbättringsgrupper. I deras arbetsuppgifter ingick dock att definiera processen. I beskrivningen av fallstudien på Göteborg Energi AB används processförbättringsgrupp och processgrupp synonymt.

linjechefen som hade resultatansvaret. Införandet av produktchefsrollen fick dock inte förväntade effekter. Ansvarsuppdelningen anges som en bidragande orsak till att produktchefernas missnöje ökade. De ansåg att de inte hade makt nog att påverka linjeetablissemanget.
Grunderna för valet av processorientering som förändringsmetod kan inte sägas vara klart definierat vare sig i intervjumaterialet eller i de interna dokument vi tagit del av. Då grunderna för valet är oklara så torde även metodens lämplighet vara svår att bedöma. Det är helt enkelt svårt att veta vad förhoppningen med det valda tillvägagångssättet var. Vi har inte stött på några alternativa och konkurrerande angreppssätt, vare sig inom Göteborg Energi AB eller i något av våra referensföretag. Utsagor om syftet med att införa ett processorienterat arbetssätt presenteras i olika dokument. Ett internt dokument som presenterades för oss i början av vår studie för att sätta oss in i förändringsprojektet förefaller var hämtad ur anteckningar från ett direktionsmöte där förändringsprojektet fastställdes (1997-02-17). Där beskrivs syftet med förändringsprojektet:

”Att genom ett helhetsgrepp påbörja ett processorienterat arbetssätt i all verksamhet inom företaget. I detta ingår att:

-utveckla ett övergripande kvalitetssystem för företaget
-utveckla ett obyråkratiskt och förbättringsinriktat arbetsklimat
-finna vägar att underlätta arbetet för nuvarande chefer”

I dokumentet beskrivs vad som ingår i förändringsprojektet men inte varför processorientering är lämplig som metod. Nästa dokument, ett informationsblad som gått ut till de anställda (Nuläget 1997-02-17) framställs speciellt två områden, kundfokusering och samarbete mellan resultatenheterna, som drivande i valet av processorientering som angreppssätt. Valet av områden är resultatet av en personalenkät och en kvalitetsutvärdering. Valet av områden motiveras endast med att enkäterna ”ger oss tydliga indikationer på två områden där vi kan bli bättre” och längre ner ”en av de viktigaste förbättringsmöjligheterna är att utveckla det tvärfunktionella samarbetet” (Nuläget 1997-02-17). Vilka andra områden som framkommit i ”mätningarna” nämns dock inte.

I dokumentet görs även en koppling till företagets övergripande affärsplan där man understryker ambitionen att företaget skall uppträda som ett företag. Här förefaller dock syftet med att välja processorientering som klart uttryckt, men redan i nästa stycke blir läsaren mer tveksam då argumentationen för att välja processorientering sammanfattas med: ”De mest betydelsefulla argumenten för att införa ett processorienterat arbetssätt på GE är ökad kundfokusering, effektivisering, samarbete och medarbetarnas engagemang, områden som ganska väl stämmer överens med vad som framkommit i mätningarna att vi skall satsa på” (Nuläget 1997-02-17). Frågan är

om valet av områden som motiverar införandet av ett processorienterat arbetssätt verkligen är ett resultat av de ”mätningar” som genomförts eller om de snarare ger uttryck för ledningens önskemål och förhoppningar.

Osäkerheten avseende om motiven för att införa ett processorienterat arbetssätt är resultatet av en utvärdering, eller en lösning som sökt sitt existensberättigande (jfr soptunnemodellen i March och Olsen, 1979), fördjupas ytterligare av ett dokument daterat 95-09-19. Av dokumentet, som är en affärsplan för ett av företagets mest betydande affärsområden, framgår att affärsområdet satt som mål att arbeta processorienterat 98-12-31. Dokumentet fastställdes alltså över ett år innan mätningarna genomfördes.

Även om ovanstående dokument visar på en oklar precisering av motiven för att införa ett processorienterat arbetssätt har vi mött en ganska enig uppfattning om motiven i våra intervjuer[17]. Många refererar till de utvärderingar inspirerade av Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) som företaget genomfört. Dessa visar att företaget är delat, dvs det fungerar inte som ett företag, man är dålig på att följa upp och det finns brister i engagemang och samsyn hos ledarskapet. En tolkning kan vara att det är mot bakgrund av dessa brister som processorientering valts. Ingenstans återges dock varför processorienteringen är svaret på dessa problem.

Hur rimmar de syften som läggs fram för att införa ett processorienterat arbetssätt med litteratur på området? I Nuläget 1997-02-17 uttrycks en önskan om att öka effektivisering, samarbete och engagemang. I intervjumaterialet framkommer att förutom dåligt samarbete över resultatenhetsgränserna, existerar även brister i uppföljning och engagemang hos ledningen. Ovanstående problem kan sägas vara centrala i processlitteraturen. Brister i uppföljning är något som anses kunna motverkas med ett strukturerat tillvägagångssätt i processförbättringsgrupperna. Utformning av mått och uppföljningsprinciper framställs även de som centrala i ett processorienterat arbetssätt.

Varför eller hur ett processorienterat arbetssätt underlättar införandet av ett obyråkratisk arbetsklimat är inte direkt beskrivet i litteraturen. I arbetssättet ligger en naturlig drivkraft för medarbetare att ta ett ansvar för helheter och ta de kontakter som behövs. Denna drivkraft kan kanske sägas ligga till grund för ökade möjligheter till ett mer obyråkratiskt arbetssätt. I linje med detta ligger även förhoppningen om att ett processorienterat arbetssätt kommer att underlätta nuvarande chefers arbetsbelastning. Däremot adresseras behovet av att öka ledningens

[17] Svaren skall givetvis ställas mot de personalgrupper vi intervjuat. Intressant är att motiven till viss del skiljer sig från de uppgivna skriftliga motiven.

engagemang inte direkt i processlitteraturen. Flera författare påpekar förvisso att det är viktigt att ledningen både förstår innebörden i och stödjer förändringsarbetet, men därmed inte sagt att ett processorienterat arbetssätt skulle öka graden av ledningens engagemang och samsyn.

Ett komplement till vad som framkom i intervjuerna är den utvärdering som gjordes av kvalitetsutbildningen i slutet av 1997 (Kristiansson, 1997). Utbildningen hade som syfte att förankra processtänkandet i företaget och vände sig till ledningsgruppen, processägare och handledare, inalles 116 av företagets anställda. En slutsats i utvärderingen är just att endast ett fåtal besvarat frågan om syftet med att införa ett processorienterat arbetssätt. Frågan ställdes både före och efter utbildningen och svarsfrekvensen var mycket låg i båda fallen. Någon förklaring till de låga svarsfrekvenserna kunde inte anges men det ligger nära tillhands att anta att respondenterna anser att syftet är oklart.

Ovanstående diskussion visar att det förekommer ett flertal motiv för företagets val av process-orientering som förändringsbegrepp. En slutsats vi drar är ändå att företaget tagit fasta på problemområden som är relativt vanligt förekommande i processlitteratur. Otydligheten och mångfalden motiv kan tolkas som ett bevis på den långa och många gånger snirkliga väg en organisatorisk förändring tar.

Att införa och tillämpa ett processorienterat arbetssätt

Linje kontra process

Göteborg Energi AB valde att införa ett processorienterat arbetssätt inom ramen för den funktionsindelade organisationen. Tidigt i våra intervjuer framkom att det existerade problem i relationen mellan process och linje. Problemet kretsade kring att processägar- respektive linjechefsrollen inte var tydligt kommunicerade i den ”mellanprocessorganisation” som förändringsarbetet givit upphov till. I våra samtal med ledningsgruppen i slutet av fallstudien framkom att det vid projektets början, inom gruppen, rådde olika mening om processorienteringens nytta. Man delade uppfattningen att verksamheten behövde bli bättre t ex med avseende på kundrelationer, men att processorientering skulle få sådana effekter var inte lika självklart alla. Dessutom var man inte klar över hur ansvar och befogenheter skulle fördelas mellan processägare och linjechefer. Detta menade man, kan ha varit starkt bidragande till att budskapet i organisationen varit otydligt och att förhållandet mellan processägare/-förbättringsgrupp och linjechef blev komplicerat.

Till saken hör, som en kvalitetsledare låter förstå, att det finns en hierarkisk tradition på Göteborg

Energi AB, där resultatenhetschefer har befordrats på grund av att de varit duktiga på att utföra sina arbetsuppgifter eller haft åsikter som överensstämde med överordnads. När processerna infördes flyttades kompetens och ansvar till medarbetarna. För linjecheferna blev situationen hotande eftersom deras kompetens på ett sätt inte räknades längre. Kvalitetsledaren menade att motsättningar från linjecheferna grundades i otrygghet och rädsla inför den nya situationen.

Ofta var det medlemmen i processförbättringsgruppen som, vid ”återkomsten hem” efter möten i processförbättringsgruppen, fick föra kampen för förändring. Flera respondenter säger att de som medlemmar i processförbättringsgrupper inte fick tid till att gå på möten eller bemöttes med gliringar som ”det där arbetet ni gör i gruppen är väl inte speciellt genomtänkt”. En processgruppsmedlem berättar om sin slitsamma situation i det att hans resultatenhetschef inte visade någon förståelse för att han lade tid på sin ”bisyssla”. Att ägna sig åt processerna betraktades av denne chef inte som något gemensamt ansvar utan likställdes nästintill med extern sysselsättning. På så sätt hamnade den enskilde medarbetaren i kläm mellan sin närmaste chef och processförbättringsgruppen. Flera respondenter upplevde svårigheterna speciellt stora i och med att linjecheferna trots allt utgjorde närmaste chef och bedömare av medarbetarnas arbete.

En processgruppsmedlem vi samtalat med hade erfarenheter som visar att man även kan komma i kläm med medarbetare längre ned i organisationen. I det fallet var det ”gubbarna på golvet” som visade misstro mot processarbetet. Genom frågor som ”är det du som skall se till att mitt jobb försvinner?” tycktes oron för rationalisering och nedskärningar levande, trots ledningens löften om att ingen skulle behöva lämna företaget.

Problemen upplevdes som såpass svåra att man, som vid ett av våra observationstillfällen i en av processförbättringsgrupperna, uppmanade medlemmarna att tänka igenom om de verkligen ville/orkade att vara med då gruppens process skulle få ny roll som pilotprocess[18]. Budskapet var att den redan nu tunga uppgiften att påverka linjen skulle bli än tyngre när budgetansvaret förlades på processgrupperna. Följden blev att några av processgruppens medlemmar valde att avbryta sitt engagemang i processgruppen.

En processägare menade dock att om gruppmedlemmarna verkligen kunde betrakta sig själva som kundföreträdare, så som det var meningen, skulle problemen inte bli så stora. Grupperna var alltför partsammansatta, hävdade processägaren, vilket bidrog till att medlemmarna inom gruppen hamnade i avdelningsrelaterade intressediskussioner.

[18] Pilotprocesser kallades de två processer som hösten 1998 fick testa att erhålla visst ekonomiskt ansvar.

Ledningens engagemang

Trots ledningens brist på samsyn kring processorienteringen drogs alltså projektet ”Från funktion till process” igång. Kanske var det denna brist på gemensam övertygelse om process-orienteringens förtjänster som låg bakom den i våra intervjuer ständigt återkommande kommentaren, att ledningens engagemang för förändringsarbetet var lågt. Vissa respondenter sa sig uppleva bristen på engagemang främst som bristande styrning. De förklarade att de skulle behövt tydligare instruktioner och hjälp för att kunna förstå flödestänkandet och bättre axla sin roll i förändringsarbetet. Andra angav bristen på uppmärksamhet som värst. Ingen frågar hur det går och ingen efterfrågar resultat. En respondent beskrev det som: ” i början var det stor entusiasm, man gick in och sedan har man känt att inget händer och ingen uppmärksammar detta”. En svaghet som framkommer i våra intervjuer är att arbetet inte har haft något uttalat forum för avrapportering. Men framförallt säger flera respondenter att det har saknats ett driv och tydligt budskap att prioritera processarbetet. Medarbetarna som engagerat sig i arbetsgrupper för kvalitetsutveckling eller processförbättringsgrupper har själva, i många fall ovana vid rollen, fått underhålla sin glöd helt på egen hand. En uppgift som många upplevde som väldigt tung.

En respondent uttryckte sin uppgivenhet över att det inte kommit ”input uppifrån” i kvalitetsar-betet. När kvalitetsgruppen samlades ville man äntligen få höra ledningsgruppens syn på kvalitet: ”där vill jag få input som jag sedan kan kommunicera ut”. Respondenten menade att dessa möten främst karaktäriserades av att medlemmarna rapporterade vad som hände på sina respektive enheter men att det inte förmedlades någon information från ledningens håll. Det skapade den smått absurda situationen att organisationen uppfattade det som att den låg före ledningsgruppen i förändringsarbetet.

En medlem av ledningsgruppen bekräftade att arbetet i processerna inte hade uppmärksammats tillräckligt av ledningen. Processarbetet har bedrivits på det lokala planet och det har varit dålig återkoppling upp i ledningsgruppen. Information om arbetets fortskridande har inte efterfrågats, vilket inte minst illustreras av det faktum att det inte funnits som en punkt på ledningsmötenas dagordning.

En processägare tyckte dock att ”det här med att skylla på ledningen” egentligen utgjorde ett försvar för att man själv inte var tillräckligt flexibel att ta till sig nytänkande. Istället försöker man fästa uppmärksamheten på någon annan, i det här fallet ledningen. Det fanns alltför många klagande medarbetare som inte klarade av den nya situationen, menade processägaren.

Den påstådda bristen på styrning uppgavs resultera i ett annat hinder som respondenterna klagade över – att inte ha tid. Eftersom ledningen inte gick ut med tydliga förhållningsorder att prioritera införandet av processer, adresserades inte heller frågan om tidsfördelning mellan de ordinarie arbetsuppgifterna och förbättringsarbetet. En processägares erfarenheter var att processarbetet hade gått mycket trögare än han trodde att det skulle göra. Processförbättringsgruppens arbete hade fungerat bra men att engagera medarbetare utanför gruppen var svårare. Här var just tidsbristen en förklaring, enligt respondenten. Det långsiktiga, framåtriktade processarbetet fick stå tillbaka för akuta ärenden och dagliga göromål. Med några få undantag var organisationens benägenhet att avsätta tid för förändringsarbetet liten.

Organisationens mognad

Det var inte bara ledningsgruppen som visade osäkerhet eller splittring kring förändringsarbetet - det visade sig i intervjuer och observationer på alla intervjuade organisationsnivåer. En processägare hänvisar till att Göteborg Energi AB tidigare var en traditionellt hierarkisk organisation. Under de senare åren har man plattat organisationen och därigenom tagit bort ett led chefer. Dagens chefer har därför en mycket större grupp medarbetare under sig. En orsak till medarbetares ambivalens och förändringsobenägenhet kunde man enligt processägaren, spåra i att Göteborg Energi AB fortfarande brottades med den anda som den icke konkurrensutsatta tillvaron lade grunden för. Denna anda tog sig uttryck i en osjälvständighet grundad i en vana att bli tillsagd vad som skall göras. Medarbetarna var ovana att agera självständigt och ta egna initiativ. Men den platta organisationen med färre chefer per anställd förutsatte att medarbetarna kunde fungerade på egen hand utan ständiga direktiv, vilket skapade problem som blev speciellt uppenbara i förändringsarbetet.

Den mentalitet som fortfarande sades prägla organisationen fick konsekvenser för införandet av ett processorienterat arbetssätt. I den första starten på projektet ”Från funktion till process” låg delvis det på medarbetarna själva att lägga grunden för styrningen av processerna och det uppenbara att driva arbetet i processförbättringsgruppen. De skulle själva besluta målen för processen, vilka mått som skulle användas för att följa upp målen och slutligen förbättringsåtgärder för processen. Medarbetarnas roll blev i och med detta mycket förändrad. Tidigare hårt styrda i en hierarkisk organisation, krävdes det nu inte bara egen initiativkraft i det dagliga arbetet utan även kreativitet i förändringsarbetet. En orsak till att majoriteten av processförbättringsgrupperna inte kom längre än till att processägare utsågs och en grupp formades, kan säkert delvis sökas i den mentala ovana som finns bland medarbetarna.
En respondent uttryckte stark frustration över denna anda: ”Personligen tycker jag det är massa negativt och det finns allför många som radar bekymmer och problem på varandra utan att tala

om eller ha en idé om hur man skall ta itu med det". Ovanan vid att ta initiativ visade sig alltså inte bara i handlingsförlamning utan även i missnöje och klagomål.

Att starta och att avsluta

I våra intervjuer har en ständigt återkommande kommentar varit att Göteborg Energi AB har varit bra på att initiera projekt/undersökningar men dåliga på att avsluta och följa upp initiativen i efterhand. Den dåliga uppföljningen har visat sig inte bara genom att spridningen av resultat från undersökningar varit bristfällig, utan framförallt att man inte satt in åtgärder för att komma till rätta med problem. Detta har fått till följd att medarbetarnas intresse har väckts i olika frågor (uppenbarligen har organisationen varit duktig på att identifiera problemområden), för att förbytas i besvikelse eftersom ingenting görs åt saken. Denna besvikelsen hade hos vissa respondenter utvecklats till misstro mot organisationens förmåga att visa handlingskraft.

Med denna bakgrund i åtanke var det intressant att studera hur de senaste förbättringsambitionerna kring affärssystemet och kvalitets/processarbetet hanterades. Det var ingen tvekan om att organisationen hade god insikt i sina tidigare misslyckanden och med tanke på satsningens omfattning fanns alla förutsättningar att få se försök till att göra saker annorlunda denna gång.

Tyvärr fann vi exempel på att mönstret återupprepade sig även i dessa projekt. Beträffande affärssystemet blev anpassning till den nya processorienterade organisationen inte så långt driven som det var tänkt. Här gjordes uppriktiga försök t ex genomfördes intervjuer med medarbetarna för att få fram vad affärssystemet skulle innehålla, men i slutänden blev resultatet ändå, som en respondent uttrycker det, att systemet förblev produktorienterat och en liten del av de ursprungliga intentionerna.

Projektet "Från Funktion till process" kännetecknades från början av att initiativ och ansvar förlades ut organisationen. Medarbetarna tilläts identifiera processer och bilda processförbättringsgrupper samt formulera förbättringsförslag, mål och mått för processerna. I våra intervjuer och observationer visade det sig att många medarbetare inte kände sig kunniga nog för denna uppgift. I synnerhet upplevdes mål- och måttformulering som ett problem. Här skall man komma ihåg att organisationen brottades med sin kultur som till stor del präglas av den gamla hierarkiska traditionen och av den kommunala, icke konkurrensutsatta andan, där man blivit tilldelad uppgifter. Därför fanns en inbyggd ovana att ta egna initiativ.

Kanske fanns det all anledning för ledningen att "ta över" med sina planer på nyordning vid halvårsskiftet 1998, men med tanke på hur förbättringsinitiativ hanterats tidigare finns fog att ställa

sig kritisk till ”omstarten”. Återigen startade man någonting och fick engagemang bland de anställda för att efter en tid komma med nya direktiv. I det här fallet torde det vara än allvarligare eftersom det var så tydligt att medarbetarna skulle göras delaktiga i förändringsarbetet och eftersom planerna på de sju affärsprocesserna i stor utsträckning för tillbaka initiativrätten och ansvaret till ledningen. När det dessutom inte förmedlas några tydliga riklinjer för hur erfarenheterna från det första processarbetet skall fångas upp och tas om hand inför framtiden, dvs ett ordentligt avslut, tycks det som om man upprepar ett gamla mönster. En respondent i ledningsgruppen bekräftar att koncernledningen inte dragit nytta av den kunskap som har genererats i organisationen, men menade att detta var något som man skulle ta itu med under nästa år (1999). I ledningen fanns dock en medvetenhet om problematiken. En medlem i ledningsgruppen framhåller: ”När vi startar om nu efter nyår så är det lite sista chansen vi ha. Gör vi inte det här bra så är det dött.”

En kvalitetsledare menade att medarbetarna i organisationen befann sig på så olika nivåer när det gällde engagemang för kvalitetsarbetet. Detta gällde även medarbetarna som deltog i förändrings-arbetet på ett mer aktivt sätt, som t ex medlemmar i processförbättringsgrupper. Det fanns vissa eldsjälar men många förstod inte vikten av att ta sin roll på allvar.

Hur skall uppslutningen kring processer kunna stimuleras i organisationen? De som inte är involverades direkt i processförbättringsgrupper riskerar att falla mellan stolarna när det gäller engagemang eftersom de inte utsätts för ”peptalk” på samma sätt. Vi frågade en processägare om maktspråkets betydelse för att få verksamheten att ställa upp på processerna. Med maktspråk åsyftade vi t.ex. att förlägga budgetansvar på processerna. Men processägaren trodde inte att ledningsdirektiv är den utlösande faktorn för engagemang. Istället handlar det om att processförbättringsgruppen måste motivera sin egen existens genom att ta fram förslag på förbättringsåtgärder som medarbetarna ute i organisationen kan relatera till. Enkla lösningar på gamla irritationsmoment är en given motivator, menade han.

Samme processägare trodde ändå att budgetansvaret och framförallt avrapporteringen som följer med ansvaret, skulle komma att ge effekt. ”Har du (processägaren) inte fixat det så är det Ranäng som får höra det”. Maktspråket kan skapa ett välbehövligt tryck åtminstone i processfärbättrings-gruppen, menade han.

Att bedriva flera förbättringsprojekt parallellt

Under projekttiden uppenbarades svårigheterna med att samtidigt driva flera stora förändrings-projekt i en stor organisation. Det är lätt att föreställa sig att problemen kan bli omfattande då man samtidigt inför ett processorienterat arbetssätt, kvalitetssystem och affärssystem parallellt med att man fortfarande positionerar sig på den avreglerade elmarknaden. Att prioritera rätt är naturligtvis svårt oberoende av var i organisationen man arbetar, men en fråga som väckts och som vi vill fånga upp är hur man säkerställer att utvecklingen av den operativa verksamheten inte avstannar i väntan på ”den stora förändringen”. Frågan restes på en nätverksträff och avsåg då processförbättringsarbetet, men frågan är allmän och kan lätt appliceras på andra förändringar. Frågan uttrycker farhågan om att den löpande verksamheten och förbättringsgrupperna ”lever två liv”. Centrala frågor att ställa är hur företaget skall undvika eller minimera riskerna för att detta sker och vem som skall ta ansvaret?

Sammanfattande reflektioner

Göteborg Energi AB valde att införa ett processorienterat arbetssätt inom ramen för den funktionsindelade organisationen. Det var således arbetssättet man ville åt i första hand och inte en organisationsförändring. Ett skäl till denna ”mellanform” var tvekan inför om organisationen skulle må bra av ännu en organisationsförändring. Tidigare omorganisationer hade rationaliserat bort ett lager mellanchefer och det var därför angeläget att inte belasta de kvarvarande cheferna mer. Istället hoppades man att processtänkandet skulle avlasta cheferna i organisationen. Dessutom tycktes en fullt ut genomförd processorientering alltför genomgripande. Tankarna om processorientering kom ju till som en konsekvens av Göteborg Energi AB:s strävan att förbättra kvaliteten och det betraktades mer som förbättringsprojekt än styrverktyg. Genom en intern undersökning av USK-karaktär, den sk Qiqen, framkom det flera brister i Göteborg Energi AB:s förutsättningar att bli kundorienterade, däribland alltför vattentäta skott mellan avdelningar och affärsenheter. Slutsatsen blev att en processorientering skulle bidra till ett horisontellt tänkande med samarbete över de vertikala gränserna.

I våra observationer presenteras ett antal områden som sinkat förändringsarbetet. Några av områdena kan hänföras till den blandform mellan funktion och process som bolaget valt, t ex slitningar mellan processägare/processförbättringsgrupp och linjechef. Att ha ett processorienterat arbetssätt i en funktionsindelad organisation skall dock inte avfärdas som suboptimalt. Stalk och Black (1994) hävdar att ett garanterat sätt att hindra framväxten av en processorienterad organisation är att bortse från linjestrukturen. De menar att det horisontella flödet är viktigt att få effektivt, men det räcker inte för att bli konkurrenskraftig.

I funktionerna utvecklas och slipas kärnkompetenserna, vilka är ytterst viktiga i kampen om kunderna.

"The goal of process management is not to replace vertical structures with horizontal ones. Rather it is to intertwine and reinforce the best aspects of both – strong functional expertise and flexible, responsive processes. The organisation must believe both and more" (Stalk och Black 1994, s120).

Genom den mellanform som Göteborg Energi AB tillämpar, skapas en förhandlingssituation mellan processägaren som har en budget att följa/förbättra, och linjechefen som har resurserna. Dessa två, med ibland skilda åsikter och krav, möts likt parter och en förhandlingssituation uppstår som förhoppningsvis kommer fram till den mest optimala lösningen mellan processägarens effektivitetskrav och linjechefens beaktande av vad som är rimligt.

En processägare för fram en annan fördel med att behålla linjeorganisationen i processarbetet. Att ansvara för personal är en av de tyngsta uppgifterna som linjecheferna har. Om detta ansvar istället skulle läggas på processägarna skulle de knappast få någon tid till att utveckla processerna, vilket är en av deras viktigaste uppgifterna. Genom att låta linjecheferna kvarstå som resursansvariga kan processägarnas fulla potential ligga på utvecklingsarbete. Dessutom tycker han att man återigen hamnar i en linjeorganisation, fast horisontellt orienterad, om linjecheferna försvinner.

Informationshantering och utvärdering

En av utgångspunkterna i detta forskningsprojekt är att studera förutsättningarna för den löpande utvärderingen av verksamheten och dess resultat i en processorienterad organisation. Med förutsättningar menas här utvärderingens mål, hur arbetssätt och organisationsstruktur påvekar mätning och uppföljning samt vilka metoder som avsätts i dessa aktiviteter. I de intervjuer som genomförts samt vid de tillfällen vi deltagit i processförbättringsgruppsmöten har vi mött en hel del diskussion kring mätningens nuvarande och framtida roll. Det är tydligt att området engagerar och håller både förhoppningar och farhågor om framtiden. Nedan presenteras diskussioner uppdelade på frågor kring informationsflöden, utformning av mål och mått och användning av mått.

Informationsflöden

Varför förefaller då en långt driven arbetsuppdelning och arbetsspecialisering i en traditionell ”Smithskt” anda ha kommit till vägs ände? Varför efterfrågar företag ett nytt sätt att förhålla sig till synen på hur arbete skall organiseras och varför gör de det just nu? Ett svar på dessa frågeställningar kan sökas i informationsteknologins ökade möjligheter.

De flesta informationsprocesser där IT-stöd används har traditionellt karakteriseras av hög volym och låg komplexitet (Davenport, 1990). Exempel på sådana processer inom Göteborg Energi AB är t ex mätaravläsning och fakturering. I förändring mot en processorienterad organisation beskrivs en stor del av förändringen som förändring i kommunikationsmönster (Hammer, 1990). Varje medlem i en processorienterad organisation får ett mer komplext förhållningssätt till sin arbetsuppgift. Arbetsinsatsens resultat kommer ofta inte att begränsas till uppgifter med en tydlig början och slut, utan kommer mer att utgöra en del i processens slutresultat. Det blir därför viktigare med mer information för att processmedlemmarna skall kunna relatera sina resultat till processens slutresultat, informationen måste följa processen. Som en effekt av detta kommer kommunikation av processmedlemmarnas resultat att få ökad betydelse.

Vad har vi kunnat observera i fråga om ökade möjligheter för information att följa processen samt för processmedlemmar att ta del av och kommunicera information.

Under våra besök på Göteborg Energi AB framkom vid ett flertal tillfällen livliga diskussioner om ärendehanteringssystemet ”Förfäran”. Ärendehanteringssystemet kan ses som den röda tråd som förbinder de olika momenten i processerna. Det kan också ses som en manifestation eller struktur för de egenskaper man värdesätter i processarbetet. Vi kommer inte här att gå närmare in på vad kritiken mot det nuvarande systemet innebar utan väljer istället att presentera vad en processgrupp ansåg vara väsentliga kriterier för ett sådant system. Gruppen ansåg att det var nödvändigt systemet gav möjlighet att:

- kommunicera med andra system
- beräkna en kostnad för processen
- beräkna ledtiden i processen
- avgöra status på ett ärende
- erhålla dokumentation av vem som gjort vad

Dessa krav ger en indikation på hur denna processförbättringsgrupp ser på vad det innebär att

arbeta processorienterat. För det första finns en tydlig markering att flödet av information i processen är central (jfr Hammer, 1990) och att det inte bara finns ett sekventiellt samband mellan processdeltagare utan att det är mer komplext. Ur ovanstående punkter förstås även att processförbättringsgruppen ser ett behov av att processmedlemmarna ges möjlighet att ta ett helhetsansvar vilket kräver så fullständig information som möjligt. Vidare indikeras en önskan om att information endast matas in på ett ställe.

För att skapa en än tydligare bild av ändamålsenligheten i olika informationsflöden kan de utvärderingskriterier användas som presenteras av Ouchis (Ouchi och Maguire, 1975) (Ouchi, 1979). De presenterar en fyrfältstabell över kriterier för mätbarhet. Matrisen består av två dimensioner som kan sägas representera två olika styrformer, dels målstyrning (att mäta resultatet), dels handlingsstyrning (att mäta beteendet). Om vi startar med målstyrning så kan önskemål om att kunna uppskatta kostnader och ledtider sägas vara uttryck för önskemål om målstyrning medan å andra sidan dokumentation samt status är mer inriktade på önskemål och handlingsstyrning. Båda dessa styrformer torde vara förenliga med verksamhetens utformning. Det finns element i processen som är tillräckligt standardiserade för att det skall vara meningsfullt att styra handlandet samtidigt som det finns inslag som är svårare att rutinisera och standardisera och som följaktligen är bättre lämpade för målstyrning. Med ovanstående krav kan processgruppen ha artikulerat implicita önskemål om att systemet skall stödja båda typerna av styrning. En observation som kan göras i sammanhanget är att processgruppen inte avser att använda[19] ärendehanteringssystemet för att följa upp den externa kvaliteten. Gummesson (1998) talar om extern kvalitet som är marknadsdriven och intern kvalitet som är driven av organisationens mål. Ingenstans syns betydelsen av den externa kvaliteten i ovanstående krav utan endast den internt definierade, ”conformance to requirements” (Crosby, 1979, refererad i Gummesson 1998). En möjlig tolkning är dock att ärendestatus kan användas för att ge kunden mer precis information om vad som gjorts och vad som återstår att göra.

Exemplet ger en inblick i en del av informationshanteringssystemen som kan sägas utgöra en viktig del i ett processorienterat arbetssätt. I våra intervjuer har vi frågat om i vilken utsträckning respondenterna i dagsläget använder olika typer av datoriserade system för sin dagliga verksamhet. Mot bakgrund av de grupper vi intervjuat kan vi konstatera att användning av datorstödd kommunikation och informationsinhämtning inte är speciellt utbredd och omfattar egentligen bara e-post. Företagets intranet är under utveckling och förefaller i dagsläget inte användas speciellt aktivt.

[19] Åtminstone inte explicit eller i detta skede av utvecklingen.

Att mäta

Hur vet man att man ligger rätt? Vilka mått skall användas? Vilka konsekvenser får användningen av olika mått? En respondent, ansvarig för en processförbättringsgrupp, uttryckte problematiken på följande sätt:

”...Jag tror att rätt kvalitet får man om man får ett fokus på sin kund och du sitter och jobbar i ett flöde och ni tillsammans med alla dem som är inblandade i det flödet diskuteras hur man skall förbättra flödet, avstämningen, då blir det rätt kvalitet för du har fokus på kunden. Då har jag tänkt på det hur fan skall man tvinga fram det då? Skall du mäta fram och uppmuntra. Du måste på något sätt mäta det då så att det uppmuntrar det tänkesättet. Men det är inte lätt men det är ju dit man måste komma och hitta balans.”

Vi skall i nedanstående avsnitt återge några av de svårigheter med att utforma mått och mål som vi träffat på. Vi inleder med ett utdrag från en intervjusituation för att exemplifiera dessa svårigheter.

Intervjuare *Det här med att du instruerar och hjälper till hos processägarna, när det gäller mått. Hur instruerar ni då? Vad har ni för tankar kring hur de här måtten skall utformas? Vad är era instruktioner i denna utformning?*

Respondent *Det är ju ingen lätt grej men så långt har vi kommit att alla processer skall titta på vad finns det som mäter det här idag? Så att vi vet att även om det är en ny process så mäter vi de här måtten idag, ibland är det vissa bitar ibland hela. Sedan skall man gå mot ett håll det är därför man mäter. Det vi har sagt är att vi skall ha ett mått inom kvalitet ett inom ekonomi ett inom effektivitet och ett hur man upplever kundlojalitet eller känslan.*

Intervjuare *Så ni försöker täcka in olika områden?*

Respondent *Ja de fyra områdena. Hur vi sedan sätter upp mått, det är...*

Intervjuare *När du säger ett mått så menar du verkligen ett mått och inte en kombination av mått?*

Respondent *Just det många nyckeltal inom varje område. Vi har försökt jobba, men vi har ju inte kommit så långt ännu, efter vad vill kunden ha. Utifrån dessa kundkrav vad skall vi ha för processer för att uppnå detta. Vilka delar skall de olika processerna innehålla. Vad skall vi ha för nyckeltal för att följa upp att det verkligen blir det vi lovar kunden.*

Exemplet ovan illustrerar den situation vi mött i de olika processförbättringsgrupperna. Det finns ingen klar uppfattning vad som skiljer olika mått avseende avbildningsförmåga eller

beteendeförändring. Våra intervjuer indikerar också att det inte föreligger något strukturerat angreppsätt vid måttutformning. Dessa observationer skall inte enbart tolkas som något negativt eftersom det är troligt att förståelsen för måttens betydelse måste växa fram under längre tid. Vi är dock av uppfattningen att viss kännedom om strukturer eller egenskaper kan underlätta och förkorta tiden för måttutformningen. Nedan följer några exempel på vanliga misstag eller fallgropar vid utformning av mått.

Modeller för hantering av mål

Betydelsen av metoder för att sätta mål är ofta underskattad av praktiker. Detta gäller även de effekter som olika mål har på organisationens medlemmar (Latham, 1994). Vi kommer nedan att diskutera några av de modeller för målhantering vi stött på inom Göteborg Energi AB.

Bakom strävan att skapa företagsövergripande processer har vi identifierat ett antal drivkrafter som får konsekvenser för målformulering och för styrning av processerna. Vi kommer i detta avsnitt presentera tre sådan områden där dessa har en påverkan. Viktiga drivkrafter i utformandet av Göteborg Energi AB:s processgrupper är för det första kravet på ett hanterligt antal processer, ca fem till tio stycken. De initiala förbättringsgrupperna, som var ca trettio till fyrtio till antalet, var helt enkelt för många. Vidare så önskas externa ”riktiga” kundkontakter i båda ändar av företagsövergripande processer vilket medför att processerna bildar en ”mental karta” över hela produktionsprocessen. En fördel med detta är att man undviker att hamna i den tidigare köp/sälj situationen som skapade en känsla av revir och suboptimering. Denna ”mentala karta” över produktionsprocessen skapar även förutsättningar för att följa upp ”hela” flödet. Även om ovanstående förefaller idémässigt attraktivt och lätt att kommunicera, har vi noterat ett antal potentiella problemområden.

För det första kan affärsprocesserna skilja i omfattning och storlek, vilket kan komma att kräva skilda arbetsformer. Det främsta problemet som vi ser det är svårigheter för stora processgrupper att verkligen få en bild av hela flödet. Det är orealistiskt att kräva att en processägare för en större process skall vara väl insatt i processens alla delar. Detta får naturligtvis konsekvenser för målutformning och uppföljning. I en av de studerade större processgrupperna hade en generell arbetsordning utarbetats för beredning och genomförande av processgruppernas mål. I korthet går den ut på följande:

- processgruppen formulerar mål och utser målansvarig som besitter sakkunskap
- målansvarig gör upp en aktivitetsplan för att nå måluppfyllelse
- målansvarig går tillbaka till processgruppen som godtar/förkastar aktivitetsplan

- målansvarig stämmer av aktivitetsplanen med berörda resultatenheter
- målansvarig gör upp ett budgetförslag som stäms av både med processgruppen och berörda resultatenheter
- avtalen tecknas med respektive resultatenheter
- målansvarig följer upp avvikelser och rapporterar dessa till processgruppen.

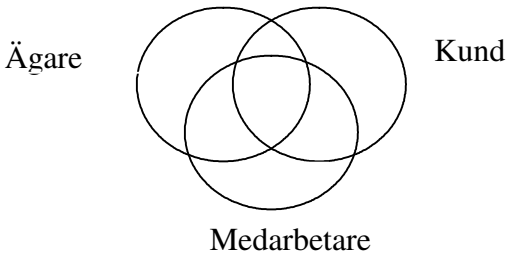
En anledning till att ovanstående relativt komplicerade arbetsordning utarbetats är att processägaren inte kan besitta all den sakkunskap som processens olika delmål kräver. Tanken är att målansvarig skall sökas där kunskapen finns. Frågan är, och den har vi även ställt vid våra intervjuer, vad som händer när formulering av mål och aktivitetsplaner delegeras ut i organisationen är att det inte finns någon som har en överblick och ett ansvar för helheten. De målansvariga upprättar aktivitetsplaner som troligtvis inte är helt isolerbara från andra måls aktivitetsplaner eller förbättringsförslag. En fara som vi ser i angreppssättet är att det kan leda till att man missar kopplingar mellan mål och aktivitetsplaner. Mål påverkar varandra och aktiviteter i aktivitetsplaner kan komma att inverka på andra måls aktivitetsplaner. Det förefaller föreligga en risk att processen utsätts för en oönskad suboptimering.

En annan fara avseende målhanteringsprocessen som vi reflekterat över rör själva målformuleringen. Om processförbättringsgruppen saknar sakkunskapen – vilka möjligheter finns att sätta adekvata mål? Kanske kan rätt målområde stakas ut t.ex. att minska antalen avbrott för kunden, men hur skall man kunna kvantifiera (sätta nivån på) ett mål utan sakkunskap? Även med sakkunskap kan det innebära svårigheter att bestämma målsättningen till en rimlig men stimulerande nivå. Denna observation bekräftas också av diskussionen i en av processgrupperna där man under en diskussion om processens mål, starkt ifrågasatte vissa av de målnivåer som ledningen fastställt som mål i affärsplanen. Vid ett av våra besök i en processförbättringsgrupp dök frågan upp eftersom en av medlemmarna som deltagit i ett möte inom ramen för ”positiv utvecklingsprogrammet” där fått höra en chef som lagt fram ett mål att Göteborg Energi AB skulle skaffa 1000 nya kunder. Det uppstod då en diskussion eftersom det var uppenbart för de flesta församlade hur orimligt målet var. ”Då drog man bara hux flux ned ambitionen till 200 kunder”.

Det är inte bara målet i sig som blir lidande utan hela idén med att använda målstyrning urholkas om allt för många mål felformuleras eller måste flyttas fram i tiden. Medlemmarna reflekterade även över att okunnighet om lämplig nivåer i målformuleringar kan också komma att bli ett problem i processerna.

Ytterligare en annan svårighet är att avgöra om olika typer av prestationsmått får en förbättrad användbarhet i processorienterade organisationer och vilken betydelse processens storlek har. Ett problem kan t ex vara att veta vad som orsakar förändringarna när aggregerade mått studeras. Frågan är om en processorienterad organisation har lättare att tolka och agera på sådan information än en funktionsindelad? Samma osäkerhet avseende vad ett visst utfall beror på borde sannolikt föreligga. Det kanske är tom svårare eftersom flödet saknar naturliga ansvarsgränser. Det torde heller inte automatiskt medföra en förbättrad kommunikation med de involverade medarbetarna. Var och en kommer även i en processorienterad organisation hävda att det brister annorstädes. Generellt kan man nog säga att prestationsmått för stora processer är svårare att tolka än för små.

Vid vårt första möte med VD:n för Göteborg Energi AB Lars Ranäng på en nätverksträff, visade han följande bild:



I våra intervjuer och övriga observationer har en liknande modell dykt upp vid upprepade tillfällen. I den bilden är cirklarna, eller verksamhetens intressenter, istället placerade i hörnen i en triangel men budskapet är det samma; att tydliggöra verksamhetens jämbördiga intressenter, kund, medarbetare och ägare. Modellen bygger på argumentet att om tre de värnas parallellt kommer också kvaliteten i verksamheten öka. Majoriteten av våra respondenter har antingen själva berört triangeln eller känt igen då vi har fört modellen på tal. Det föreföll som att budskapet var väl spritt i organisationen.

Eftersom figuren presenterats som en slags styrmodell för Göteborg Energi AB har vi ställt oss frågan hur man kan ha målsättningen att tillfredsställa tre olika intressenter vars krav torde kunna hamna i konflikt med varandra. Ägaren representerar lönsamhetsintresset, framförallt genom intäktshöjande och kostnadsminimerande preferenser. Medarbetarna har i sin tur krav på tillfredsställande ersättning för arbetet och goda arbetsförhållande. Kunden vill få så mycket som möjligt för varje spenderad krona. Man kan konstatera utan att fördjupa sig i de olika intressenternas krav, att det borde kunna uppstå intressekonflikter. Trots att modellen kan sägas vara en övergripande styrmodell har vi inte sett någon plan för hur de olika intressenternas intressen skall balanseras.

Under ett möte i en processgrupp fick vi anledning att ifrågasätta om triangeln/ringarnas budskap verkligen gäller ute i organisationen. Kommentarerna i en av pilotprocesserna var att ”*tidigare i processförbättringsarbetet har vi fokuserat på nöjd kund, nu när vi får budgetansvar får vi mer fokus på nöjd ägare”.*

Om modellen verkligen skall vara styrande i enlighet med hur den exponeras, borde frågan om hur intressenternas krav skall fogas samman rent konkret, förtydligas för medlemmarna ute i organisationen.

Modeller för måttkarakterisering

Framtagande av mått inom olika delprocessgrupper följer inte heller någon given struktur. De försök till struktur vi funnit är spridandet av de ”goda exempel” som presenteras inom ramen för nätverksträffarna. Problemet är dock att de fungerar just som exempel där det är upp till de övriga processgrupperna att avgöra vad som är intressant att följa upp. Processgrupperna lämnades att självständigt formulera kriterier för måttframtagandet.

Hur har då processgrupperna gått tillväga? I våra studier av processgruppernas arbete har vi kunnat observera två delvis olika tillvägagångssätt eller fokus i måttframtagandet. I det ena fokuserades arbetet mot att finna mått inom ett antal på förhand fastställda kriterier. Ett exempel på detta var att man i en processgrupp arbetade med att finna flera mått inom fyra olika områden, kvalitet, ekonomi, effektivitet och kundlojalitet. I det andra riktades fokus istället mer mot att finna relevanta mått för de framtagna målen. Tillvägagångssätten och resultatet kan många gånger vara kombinationer av varandra då fokus i diskussionen skiftar. En grupp som utgår från uppställda kriterier och söker relevanta mått inom dessa kan skifta fokus för att diskutera lämpliga mått för ett uppställt mål och en grupp som matchar mått mot uppställda mål återkommer ofta till liknande kriterier för mått.

I diskussionerna om vilka mått som skulle användas för att mäta processen framkom även frågor av mer allmän karaktär. Diskussionerna präglades av ett aktivt intresse för att problematisera användbarheten i föreslagna mått. Några av de dimensioner som diskuterades var:

- Vikten av processens medlemmar att påverka uppmätta resultat.
- Betydelsen av att kunna identifiera olika kundgruppers preferenser för att kunna bedöma önskvärdheten i olika förändringsförslag.
- Vikten av att kunna mäta prestationen (beteendet) kontra dess resultat (effekten).
- Vem ansvarar för mätetalen och vem tar del av dem?

- Nyckeltal för processförbättringsgruppens arbete.

Valet av mått är naturligtvis en avvägning mellan ett antal faktorer. I viss utsträckning speglar de processgruppsmedlemmarnas uppfattning av processens framgångsfaktorer och den typ verksamhet man bedriver. Men det speglar också en avvägning mellan vad som är önskvärt och vad som är realistiskt att följa upp inom den närmaste framtiden. Vi kommer nedan att studera en processgrupps mått med hjälp av ett antal mer formella modeller. Vårt urval av modeller är att betrakta som exempel på strukturer eller dimensioner varmed valda mått kan analyseras. Vi har undvikit att använda ”endimensionella” idéer såsom användandet av en viss typ av mått (t ex olika typer av effektivitetsmått) eller måttansatser (t ex mätning av icke värdeskapande aktiviteter)[20]. Förhoppningen är att vi på detta sätt kan ge en bild av vad processens mått fångar och vad de inte fångar.

Den första modellen för att kategorisera mått hämtar vi från redovisningsområdet. Även om måttkriterierna i första hand är framtagna för att definiera finansiella mått är de tillräckligt generella till sin karaktär för att vara användbara på ickefinansiella mått. En sammanställning av dessa fyra klassiska kriterier för att värdera information och mått ges i Johansson och Östman (1992). De fyra kriterierna är *effektkriterier* där informationens effekter analyseras, *avbildningskriterier,* där man bedömer om informationen avbildar viktiga aspekter av det verkliga fenomenet. *Mätsystemkriterier* värderar kvaliteten i hur själva mätprocessen är uppbyggd snarare än enskilda mått. Slutligen *brukarkriterier* avser bedöma hur väl information och mått är anpassade till användarnas egenskaper och förutsättningar[21]. De tidigare nämnda fem punkterna (se s 36), som exemplifierar några av de områden som diskuterades i anslutning till måttframtagande, berör flertalet av de fyra informationskriterierna i olika utsträckning. Vår uppfattning är dock att det inte görs systematiskt mått för mått, aktivitet för aktivitet. Risken är uppenbar att det blir luckor i dessa bedömningar utan en tydlig struktur.

Vi har nu presenterat en modell för att bedöma och värdera användbarheten av mått eller kanske snarare den information de ger ifrån sig. Modellen kan ses som en generell modell för att bedöma användbarheten av olika mått men säger inte så mycket om vilka val av mått som står tillbuds. Nedan kommer vi att presentera några andra modeller för att analysera olika typer av mått och måttsituationer. Återigen vill vi påpeka att modellerna inte har för avsikt att i första hand peka ut lämpliga analysområden eller måttperspektiv utan snarare visa på olika synsätt i strukturering av mått. Först ut är en modell för att kategorisera olika mätsituationer, därefter presenteras en metod för att fånga olika dimensioner på ett strukturerat sätt och avslutningsvis en modell som kopplar

[20] Vi kommer dock att göra en kortare översikt i slutet av kapitlet.
[21] För en mer utförlig beskrivning av de fyra kriterierna se Johansson och Östman (1992) s 52-58.

mätsituationen till olika mätmetoder.

Värderingssituationer

Naturligtvis skiljer sig nyckeltal åt mellan olika processgrupper. För att ge en något mer detaljerad bild av hur det kan se ut presenterar vi nedan ett exempel. En processgrupp vi studerat valde att strukturera aktiviteter i tre kategorier; anslutning, förstärkning och förändring. Aktiviteterna följdes sedan upp med avseende på antal besök, kostnad, ledtid samt kundnöjdhet. Kostnaderna delades upp i egen tid, material och köpt tid.

Ovanstående exempel kan används som grund för en analys utifrån Thompsons (1967) fyra värderingssituationer. Thompsons modell avser beskriva vilka olika test eller utvärderingsformer som är lämpliga då olika kombinationer av föreställningen om preferenser och handlingars orsak/verkan är kända. Den första av de fyra utvärderingsformerna uppkommer då föreställningar om kunskap om orsak/verkan är fullständigt klarlagda samtidigt som verksamhetens preferenser är klara så lämpar sig en värdering utifrån maximeringsperspektivet, ett sk effektivitetstest. Utvärderingsuppgiften blir att avgöra hur nära man kommer det utsatta målet. Den andra typen utmärks av att verksamhetens värderingar är klara men inte föreställningarna om orsak/verkan sambanden. Då tvingas verksamheten att tillämpa sk instrumentella test, vilka inte tar hänsyn till hur nära verksamhetens utsatta mål man kommit, utan försöker istället finna andra indirekta mål som i en eller annan mening kan sägas fånga eller representera verksamhetens verkliga mål. Dessa indirekta mål anses indikera hur verksamheten skall närma sig det verkliga mål. Exempel på sådana mål för den aktuella processgruppen kan vara att uppnå ett visst antal kundavbrottstimmar per tidsperiod, minska vissa kostnaderna till en viss nivå eller att ha genomfört en viss aktivitet. Den tredje och fjärde kategorin inträffar när preferenserna är oklara. Thompson visar med stöd från socialpsykologisk forskning att det då är lämpligt att använda sig av olika typer av sociala referensgrupper. I princip har vi i den aktuella processgruppen inte stött på några mål avseende olika typer av referensgrupper. Ett exempel på sådana referensgrupper skulle kunna vara olika typer av benchmarking. Utifrån indelningen av benchmarking i tre kategorier, mål och strategier, resultat samt praxis[22] (Riis, Gertsen et al., 1995), så kan vi konstatera att vi i vår studie

[22] Riis et al. (1995) ger i sin modell förslag på analysgrupper för de tre kategorierna. Mål och strategi föreslås analyseras utifrån företagsmål (t ex prioriteringar av kvalitet) marknadsaspekter (t ex markandstäckning, fokus och utveckling) samt tillverkningsstrategi (t ex koppling mellan tillverkningsstrategi och företagsmål). Resultat föreslår de kan utvärderas med avseende på affärsresultat (t ex räntabilitet, omsättnings hastighet, vinst/person, försäljning/person och marknadsandel) samt tillverkningsresultat (t ex kvalitet, tillverkningskostnader, rättidighet och ledtider. Praxis föreslås analyseras utifrån organisation (t ex utbildningsnivå samt koordination mellan avdelningar), teknologi (t ex produktionsteknologi, konstruktionsteknologi managementteknologi) samt program (t ex TQM, ISO, JIT, MRP).

mött exempel på genomförda benchmarkingstudier avseende i huvudsak praxis men även i viss utsträckning av resultat. Det är dock värt att poängtera att det inte kommit till vår kännedom att man genomfört resultatfokuserade studier på processnivå utan det har då rört sig om företagsnivå. Det förefaller som de processgrupper vi studerat ser benchmarking som en självständig del i förhållande till målformulering. Benchmarking ses snarare som ett verktyg för idégenerering och problemdiagnos än en integrerad del av verksamhetens löpande uppföljning. Om detta stämmer, kan det tolkas som processgrupperna inte har några större oklarheter avseende processens preferenser (se ovan) vilket i så fall skulle minska betydelsen att använda referensgrupper som värderingsmetod. En annan rimlig förklaring är att processgrupperna bortsett från möjligheten att använda benchmarking på ett medvetet och strukturerat sätt i sin målformulering. Ett flertal författare menar att benchmarking är en integrerad del i ett processorienterat arbetssätt eftersom det ger möjlighet att bättre visualisera och utveckla processer i den egna verksamheten som befunnits fungera i andra (Zairi och Sinclair, 1995). Vidare kan det ge utmärkt ledning i att bestämma vilka nivåer som är rimliga att sätta för olika mål (Hope och Hope, 1996).

Om vi åter vänder vårt intresse mot Thompsons värderingssituationer och summerar upp diskussionen kan det sägas att det naturligtvis är svårt att förhålla sig till en modell som bygger på användandet av extremvärden. I företagsekonomiska sammanhang torde det föreligga få situationer där verksamhetens preferenser och föreställningarna om orsak/verkan är fullständig klara. Trots detta kan vissa observationer göras. För det första kan det konstateras att det inte förekommer några effektivitetstest i processgruppens utvärderingsmått. Vår bedömning är att inget av de kriterier vi listat ovan kan säga värdera verksamhetens måluppfyllelse genom ett så kallat effektivitetstest. De mått som finns representerade är istället av den instrumentella typen dvs de indikerar i vilken utsträckning man nått stipulerade delmål. Vi har heller inte funnit att processgrupperna tagit fram mål som kommer att värderas med hjälp av referensgrupper.

Värderingsperspektiv

Generellt kan det sägas att det är viktigt att inte bara använda mått som fokuserar historiska och icke strategiskt områden (Kaplan och Norton, 1996b). Det är också viktigt att använda mått verkligen mäter enhetens resultat med avseende på dess strategiskt kritiska framgångsfaktorer. En annan fallgrop är att det är vanligt att betrakta mått som kontrollinstrument för att utvärdera gjorda prestationer. Kaplan och Norton hävdar att mer traditionella mät- och prestationsutvärderingssystem syftar till att individer och enheter skall förmås till ett beteende som överensstämmer med uppgjorda planer. Istället menar författarna att prestationsutvärderingssystemen bör uttrycka innebörden i enhetens långsiktiga affärsstrategi. Tanken är att hjälpa och inspirera individer att samverka mot uppsatta framtida mål. Skillnaden kan sägas ligga i att det inte explicit blir uttryckt

i måtten vilket beteende som är önskvärt.

I linje med dessa idéer introducerade Kaplan och Norton det balanserade styrkortet. Tanken är att olika mål och mått struktureras utifrån olika perspektiv (Kaplan och Norton, 1992). Det balanserade styrkortet utgör en struktur och systematik för att diskutera och kommunicera företagets vision och strategi. Författarna menar att det i dagens komplicerade företagsvärld behövs en rik uppsättning referenspunkter som inte främst fungerar som kontrollinstrument i traditionell mening utan som ett verktyg i organisationen för att erhålla feedback och möjlighet till ökat lärande (Kaplan och Norton, 1996; Kaplan och Norton, 1996a). Som komplement till det finansiella perspektivet föreslås tre sk ”leading indicators”, dessa indikatorer anses ge tidiga signaler på förändringar i de finansiella nyckeltalen (Olve, Roy et al., 1997). De tre perspektiven som valts som ledande indikatorer är kund-, process- och förnyelse- & utvecklingsperspektivet. Perspektiven är inte godtyckligt valda utan avser belysa olika tidsperioder. Det finansiella perspektivet speglar gårdagens resultat, kund- och processperspektivet dagens verksamhet medan förnyelse- utvecklingsperspektivet adresserar morgondagens förhållanden. Under varje perspektiv samlas relevanta mått med strategiska kopplingar till verksamhetens framgångsfaktorer. I det finansiella perspektivet skall måtten spegla ägarnas bild av företaget. Kundperspektivet innefattar mått som fokuserar kundernas bild av företaget och vilka kundvärden som skall tillfredsställas. Exempel på sådana mått är marknadsandelar, kundlojalitet, antal nya kunder, kundtillfredsställelse samt lönsamhet per kund (Olve, 1997). I det interna processperspektivet samlas mått och analyser som fångar hur kundvärden och ägarkrav blir tillfredsställda. Exempel på mått inom detta perspektiv är analys av företagets processer, cykel- och ledtider, enhetskostnader, samt ledtid för implementering av nya produkter (Kaplan, 1992). Det fjärde perspektivet, utvecklingsperspektivet skall ge en bild av verksamhetens möjligheter till långsiktiga överlevnad. Under detta perspektiv samlas t ex mått som speglar skillnaden mellan företagets nuvarande och framtida kompetensbehov.

Om vi som utgångspunkt antar att analyser med hjälp av dessa perspektiv faktiskt har ett positivt tillskott till bilden av verksamheten, i vilken utsträckning täcker då de ovan diskuterade måtten dessa perspektiv?[23] Naturligtvis är denna jämförelse inte helt rättvis, bland annat beroende på det faktum att processförbättringsgrupperna inte har ett uttalat strategiskt ansvar, men det kan ändå ge oss en fingervisning om täckningen av de olika måtten. I exemplet ovan följs processens olika aktiviteter upp med avseende på antal besök, kostnad, ledtid samt kundnöjdhet. Mått som

[23] En av utgångspunkterna är att analysen görs på företagsnivå (SBU) men vi tar oss här friheten att använda styrkortet som analyshjälpmedel på processnivå. Kritik har framförts mot detta förfaringssätt, att det är just en av bristerna med beskrivningen av styrkortet. Hope och Hope (1996) menar dock att det inte främst är ett ledningsverktyg utan ett verktyg för processerna att operationalisera de framtagna strategierna.

fokuserar antal besök och kostnad kan sägas uttrycka den interna resursåtgången och kopplas till det interna processperspektivet. Naturligtvis kan det sägas att för många besök kan ge ett negativt intryck inte bara bland kunderna utan även för andra inblandade verksamheter, men denna koppling kan nog sägas vara underordnad. Ledtid kan i viss mening ge uttryck för någon typ av kundpreferens men även den kan hänföras till någon form av resursförbrukning, dvs processperspektivet[24]. Kundnöjdhet hänförs naturligtvis till kundperspektivet.

För att ledsaga praktiker i att operationalisera dessa perspektiv så kan det konstateras att det finns en omfattande litteratur på området (se t ex Olve, Roy et al., (1997) eller Hope och Hope, (1996)).

Något som har viss bäring på Göteborg Energi AB:s situation och som också diskuteras av Olve et al. är hur det balanserade styrkortet förhåller sig till andra planeringsläror. Det konstateras där att LOTS-metodiken (Åkerblom och Strömberg, 1980) har stora likheter med det balanserade styrkortet men att den inte bygger på samma tydliga principer för framtagande av analysperspektiv (jfr skillnader i tidshorisont) med krav på stark koppling till verksamhetens strategier. Även om LOTS-metodiken tydliggör viktiga frågeställningar grundas deras relevans snarare i praktisk ”common sence” än i underbyggda modeller. LOTS-metodiken har dock fått stor spridning inom svenskt näringsliv och har även använts av Göteborg Energi AB. Av denna relativt översiktliga analys kan ses att det inte finns några mått inom utvecklingsperspektivet vilket torde medföra att diskussionerna om processens framtid inte lika lätt hamnar i fokus och då den gör det kommer, att sakna viktig information[25].

[24] Exempelvis kan långa ledtider antas generera ökade sökkostnader.
[25] Att det finansiella perspektivet inte är representerat är kanske inte så underligt med tanke på att processen vid detta tillfälle inte hade någon budget.

Värderingsmöjligheter

I likhet med den analys som gjordes av informationshanteringssystem med hjälp av Ouchis (1975) kriterier för mätbarhet (se sid 26) kan även dessa användas för analys av processers mått[26]. Om vi även fortsättningsvis använder samma exempel som ovan framgår att processen använder ett beteendemått (antal besök) och tre resultatmått (kostnad, ledtid och kundnöjdhet). Detta implicerar att verksamheten i stor utsträckning ser sig antingen som ett ”Apollo projekt”, där valet styrs av vad som är mest kostnadseffektivt att välja eller en ”boutique för kvinnokläder” där vi vet väldigt lite om orsak/verkan samband. Vår tolkning är att verksamheten bedömer sig ha en god kännedom om orsak/verkan samband i sin transformeringsprocess. Processens huvudsakliga verksamhet karakteriseras som någonstans emellan fullständigt kontrollerad och fullständigt okontrollerad. Denna slutsats kanske inte är så förvånande, men den avgörande frågan är om valet av mått och balansen dem emellan verkligen ger avsedda resultat.

Vi har här försökt att ge ett axplock av olika dimensioner som framtagna mått kan bedömas och analyseras utifrån. Ambitionen har varit att ge uppslag för nya dimensioner i analyser av mål och mått. Ett kriterium för vårat urval har varit att dimensionerna skall vara förankrade i någon typ av modell. Det är naturligtvis ingen heltäckande beskrivning vare sig på bredden (fler analysmodeller) eller på djupet (större noggrannhet, fler variabler inom varje modell). Avslutningsvis kan vi konstatera att vi inte stött på några strukturerade modeller för hur mål och mått skall hanteras i processerna.

Del II: De externa bolagen

Under denna rubrik presenteras de tre andra bolag som vi studerat. Vi insåg på ett tidigt stadium att det fanns stora fördelar med att ta in andra bolags tillvägagångssätt i studien även om vi inte kunde göra lika omfattande studier av dessa. Den mest framträdande fördelen är givetvis att vi kunnat spegla vår bild av Göteborg Energi AB:s utvecklingsarbete mot arbetet i andra organisationer, men det var kanske än mer givande att få tillfälle att följa upp vissa av våra specifika frågeställningar med representanter från andra bolag. Vi kommer nedan att ge en presentation av

[26] Vissa likheter med Thompsons modell över värderingsformer (1967) kan sägas föreligga (se ovan). Medan Ouchi fokuserar själva mätningen, vad som skall/kan mätas, resultat eller beteende, så fokuserar Thompsons modell förutsättningarna för mätningen (olika grader av osäkerhet beträffande verksamhetens preferenser och kännedom om orsak/verkan). Ouchis modell förutsätter att verksamhetens preferenserna alltid är kända och problemet är att finna lämpligast mätmetod.

huvuddragen av de tre bolagens förändringsarbete.

För att kunna behålla de tre bolagen anonyma har vi valt att ta fasta på framträdande karakteristika då vi namngivit dem. Nedan följer således presentationen av ”elnätsbolaget”, ”det uppköpta energibolaget” och ”samarbetsbolaget”.

”Elnätsbolaget” tillhör en av de större energibolagen i Sverige. Bolaget som utgör en viktig del i koncernen har arbetat med att införa ett processorienterat arbetssätt under ca två års tid. I likhet med Göteborg Energi AB hade bolaget arbetat med ett beställarutförarkoncept under ett antal år dessförinnan, men med en medveten strategi att konceptet endast var en kur som företaget skulle igenom, ett medel och inte ett mål. I arbetet med att finna metoder för att ersätta detta koncept operationaliserades en strategisk idé där verksamheten indelades i kundnära och icke kundnära aktiviteter. I princip försökte företaget att lägga ut de aktiviteter som inte var kundnära.

Detta betydde att när företaget började arbeta med att införa ett processorienterat arbetssätt så var stora delar av organisationen redan anpassad för detta tankesätt rent organisatoriskt. Företaget beslutade sig för att skapa fyra huvudprocesser. Under varje processägare finns mellan två och sex delprocesser.

En av de mer centrala drivkrafterna i arbetet var att företaget skulle erhålla ett gemensamt IT-stöd. Ursprungligen diskuterade ledningsgruppen processorientering endast från ett styrningsperspektiv mycket inspirerat av ISO 9000 med ett fokus på ”ordning och reda”, men sedan koncernen bestämt sig för att arbeta med USK förflyttades fokus mot kundfokus och ständiga förbättringar. Tack vare detta dubbla ursprung har elnätsbolaget funnit vad de anser vara en lyckosam modell då man delat processens uppgifter i två delar. En del svarar för medelsprioriteringen och en del sysslar med ständiga förbättringar. Varje delprocess har så att säga två uppgifter. Arbetsledning och personalansvar ligger dock på funktonscheferna. Det tog företaget sex månader från idé till färdigt projekt. Trots denna tudelning i processerna redovisas endast linjeorganisationen på en företagsövergripande nivå. På sikt skall dock processägarna få representation i företagsledningen. Projektet beräknas vara fullt implementerat 2002.

I ”Elnätsbolaget” har ledningen arbetat strukturerat med att ta fram modeller för nyckeltal under ett flertal år. I dagsläget används tre olika modeller, två effektivitetsmodeller, effometermodellen för analys av enskilda aktiviteter, samt DEA modellen för att skatta processernas relativa produktivitet samt en modell som bygger på produktionsinriktade nyckeltal. De sistnämnda typen av nyckeltal uppges återigen få en allt större betydelse för styrningen. De har dock ingen formell

modell för att bryta ner målen i relevanta mätaspekter, något som de anser vara en brist och som de hoppas på att avhjälpa med hjälp av ett balanserat styrkort.

Avseende ”det uppköpta energibolaget kan det sägas verka relativt fristående från sitt moderbolag. Detta kan säkerligen delvis tillskrivas det relativt stora geografiska avstånd som skiljer de två bolagen åt. Företagets processorientering startade i viss utsträckning med att företaget såg sig nödgade att effektivisera verksamheten. Ett led i detta arbete bestod i att lägga ut entreprenadverksamheten. Själva processorienteringsarbetet startade beroende på att företaget upplevdes befinna sig i en frustrerande situation. Koncernledningen har under senare tid ställt stora krav på flexibilitet och snabb rapportering. De stora kraven på flexibilitet bottnar många gånger i att ägaren förändrar tidigare givna direktiv. Vidare visade det sig att den kvarvarande personalens arbetsbelastning medförde att det inte fanns utrymme för utveckling eller förbättringar. Företagsledningen började då driva ett projekt för att få de anställda att frigöra tid. En viktig del i detta arbete är att ta bort de traditionella områdesindelningarna mellan de olika energislagen.

I samband med detta arbete genomfördes ett väl förankrat utvecklingsarbete för att få hela organisationen med och definiera vad processorientering skulle innebära. För att mer noggrant definiera och implementera processerna valde företaget att anlita ett konsultbolag. Konsultbolaget intervjuade personalen om andelen tid de la på olika aktiviteter samt hur stor andel av detta de ansåg kunde effektiviseras (förbättras). Fördelen med detta tillvägagångssätt uppges vara att det redan från början finns ett förbättringsplan inbyggd redan från början. Processorienteringen är ännu inte implementerad. Däremot är företagets ca 20-25 processer definierade och processansvariga för dessa är medlemmarna i ledningsgruppen. Inom varje process finns aktivitetsansvariga utsedda. Företaget använder inte längre traditionell budget utan gör löpande prognoser som justeras när det sker förändringar. I linje med detta har varje prognosansvarig ansvar för en egen budget (mer korrekt uttryckt är att de ansvarar för tiden i aktiviteten). Inledningsvis kommer det mest att röra sig om projekt initierade av förbättringsförslag i processerna. Förbättringsförslagen graderas i svårighetsgrad och angelägenhetsgrad. Därefter rangordnas förbättringarna.

Ekonomin i företaget följs upp i processerna för internt bruk och affärsområdesvis för rapporteringen till koncern. De rester som finns kvar av linjeorganisationen är endast för rapportering externt. Internt har företagsledningen avskaffat den och all verksamhet görs inom ramen för processerna. Företaget har märkt att man måste vara mer precisa i sina mål avseende kunderna sedan avregleringen. Som en del i rapporteringen har företaget tagit fram en variant på ett balanserat styrkort med egna perspektiv. För tillfället arbetar man med perspektiven kund, process, medarbetare, miljö och IT. De finansiella nyckeltalen redovisas vid sidan av för att de inte skall få

en för framträdande roll. Företaget försöker i sin styrning att undvika att använda de finansiella nyckeltalen. En viktig del i processorienteringen i den närmare framtiden är att implementera mätningen av processerna för att få överblick över de effektivitetsförbättringar som åstadkommes. Företaget säger sig generellt vara dåliga på mätning och uppföljning men ställer vissa förhoppningar att ett processorienterat arbetssätt skall åstadkomma förbättringar i detta avseende.

Det tredje företaget, ”Samarbetsbolaget” är det bolag av de intervjuade som arbetat kortast tid med processorientering. Bolaget ingår i ett samarbete med tre andra mindre energibolag och utgör sammantaget en relativt betydande aktör. Det finns dock en stark ambition att fortsätta växa. Därför har en stark drivkraft i utvecklingsarbetet varit att skapa attraktiva förutsättningar för att locka till sig nya bolag som kan ingå i samarbetet. Företagsledningen har skissat på ett antal huvud- och stödprocesser, men inga formella beslut är fattade. I början kommer huvudprocesserna att vara geografiskt begränsade till varje samarbetsbolag men ambitionen är att de med tiden skall sträcka sig över alla bolagen. Detta betyder att uppföljningen kommer att begränsas till att avse varje samarbetsbolag var för sig med var sin processägare. Stödprocesserna kommer dock initialt att försökas spridas ut så att de endast lokaliseras inom ett bolag per stödprocess. Eftersom samarbetet omfattar fyra ursprungliga bolag har det varit omfattande diskussioner avseende samarbetsbolagets gemensamma mål. Utvecklingsarbetet kan karakteriseras av pågående diskussioner snarare än strukturerade möten med utstakade mål. Motivet för att just processorientering blivit aktuellt uppges vara dess fördelar med att skapa en överskådlig och lättförstålig bild av en komplicerad verksamhet. Utformandet av detaljer och hjälp med implementeringen kommer företaget att delvis anlita konsulthjälp för. Mera precist hur den framtida organisationens ansvarsfördelning kommer att se ut kan vi av förklarliga skäl inte gå närmare in på.

Drivkrafter för processorientering

I vår analys av Göteborg Energi AB samt de tre referensbolagen har vi funnit att sättet att närma sig processorientering skiljer åt. Vi har kunnat urskilja att olika drivkrafter dominerar. För att förtydliga skillnaderna använder vi oss av Rentzhogs kategorier (Rentzhog, 1996). Där delas de dominerande drivkrafterna in i:

- skapa ett styr- och ledningssystem.
- förbättra processernas resultat.
- göra personalen processorienterad i sitt dagliga arbete.
  (Rentzhog, 1996, s.159)

Vi kommer nedan att använda modellen för att kommentera de tre studerade bolagen ”elnätsbolaget”, ”det uppköpta energibolaget” och ”samarbetsbolaget”.

”Samarbetsbolaget” uppvisade en klar ambition att vilja förbättra möjligheterna att kontrollera en geografiskt spridd organisation. Vidare var utvecklingsarbetet initierat och drivet av ledningsgruppen. Inget i vår intervju antydde att ledningen var missnöjd med den nuvarande effektiviteten eller att man med detta förändringsprojekt ville förändra personalens arbetssätt. Samarbetsbolaget kan nog sägas vara ovanligt eftersom det föreföll endast finnas en drivkraft i förändringsarbetet. ”Det uppköpta energibolaget” förefaller med sitt tydliga budskap att frigöra tid främst drivas av att vilja förbättra processernas resultat. Här är det dock möjligt att spåra även andra drivkrafter såsom t ex en önskan från ledningen att erhålla bättre styrinformation för sitt balanserade styrkort.

”Elnätsbolaget” kan sägas ha haft en stark drivkraft att skapa ett gemensamt styr- och ledningssystem. Processorienteringen ses då som verktyget för att skapa ett gemensamt IT-stöd.

Det är naturligtvis svårt att avgöra vilka drivkrafter som varit de mest dominerande för att införa ett processorienterat arbetssätt, men det visar ändå att drivkrafterna som beskrivits för oss i stort stämmer överens med de som presenteras av Rentzhog. Dock skulle vi vilja addera ytterligare två typer av drivkrafter för att modellen bättre skall stämma med våra observationer. ”Att erhålla ett gemensamt IT-stöd” är en ambition som vi observerat både i Göteborg Energi AB och ”Elhandelsbolaget”. Vi ser inte dessa strävanden som att företaget i första hand önskar införa system för styrning utan mer som system för att understödja ett rationellt arbetssätt. Rentzhogs styr- och ledningssystem understryker just nyttan för ledningens arbete att förstärka sitt processorienterade arbetssätt. Drivkraften ”att införa ett processorienterat arbetssätt” för att förbättra processernas resultat, kan i viss utsträckning sägas omfatta ”att erhålla ett gemensamt IT-stöd”. Dock anser vi att fokus är annorlunda - ett verksamhetsfokus istället för ett ledningsfokus. Vi ser det därför som värdefullt att addera drivkraften ”att erhålla ett gemensamt IT-stöd” eftersom det sätter fokus på en av processorienteringens centrala budskap, att förbättra den horisontella kommunikationen. Den andra generiska drivkraften vi noterat och som inte diskuteras av Rentzhog, är den drivkraft som verksamhetsutveckling enligt USK värderingarna medför. Det är helt uppenbart att Göteborg Energi AB och ”Elnätsbolaget” blivit starkt påverkade av vad de upplever som krav på ett processorienterat arbetssätt i USK:s kriterier. Vi anser därför att Rentzhogs modell även skulle innefatta drivkraften ”att förbättra företagets kvalitetsarbete”.

Referenser

Bergman B., Klefsjö B. (1995). Kvalitet från behov till användning. Lund, Studentlitteratur.

Davenport, T., Short J., (1990). ”The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redisign.” Sloan Management Review(Summer): 11-27.

Eliasson, G., Fries, H., Jagrén L., Oxelheim L., (1984). Hur styrs storföretag? Malmö, Liber Förlag.

Energimyndigheten, S. (1998). Utvecklingen på elmarknaden 1998. Eskilstuna.

Forsberg, T. (1998). Process Orientation and Measurements. Linköping, Linköpings Universitet.

Gummesson, E. (1998). ”Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm.” Journal of Academy of Marketing Science **26**(3): 242-249.

Hamel, G., Prahalad C. K., (1994). Att konkurrera för framtiden. Göteborg, ISL Förlag AB.

Hammer, M. (1990). ”Reengineering Work: Don´t Automate, Obliterate.” Harvard Business Review(July-August): 104-112.

Hammer, M., Champy J., (1993). Reengineering the Corporation. New York, Harper Collins Publishers Inc.

Hjalmarsson, L. (1991). Teorier och metoder i forskning om produktivitet och effektivitet med tillämpning på produktion av tjänster. Stockholm, Produktivitetsdelegationen.

Hope, T., Hope J., (1996). Transforming the Bottom Line. Boston, Harvard Business School Press.

Johansson, S.-E., Östman L., (1992). Lönsamhetskrav - redovisningsmått - styrning. Lund, Studentlitteratur.

Johnson, H. T., R. S. Kaplan (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Managemet Accounting. Boston.

Jönsson, S. (1992). ”Accounting for Improvement: Action Research on Local Management.” Accounting Management & Information Technology **2**(2): 95-115.

Kaplan, R. S., Norton D. P., (1992). ”The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.” Harvard Business Review(January - Februari): 71-79.

Kaplan, R. S., Norton D. P., (1996). ”Strategic learning & the Balanced Scorecard.” Strategy & Leadership(September/October).

Kaplan, R. S., Norton D. P., (1996a). ”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.” Harvard Business Review(January - February): 75-85.

Kaplan, R. S., Norton D. P., (1996b). ”Linking the Balanced Scorecard to Strategy.” California Management review **39**(1, Fall): 53-79.

Kristiansson, A. (1997). En utvärdering av kvalitetsutbildningen 1997. Göteborg, Göteborg Energi AB.

Latham, G., Wexley K., (1994). Increasing Productivity Throug Performance Appraisal. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

Lee, J. Y. (1991). ”Measuring Productivity for Sevice Firms: It´s tricky, But it Can Be Done.” Business Forum(Spring): 11-13.

Luftman, J. N., Ed. (1996). Competing in the Information Age. New York, Oxford University Press.

March, J. G., Olsen J. P., (1979). Ambiguity and choice in organizations. Bergen, Bergen Universitets forlag.

Norén, L. (1998). Kvalitativ metod och tolkande forskning. Organisationsteori på svenska. B. Czarniawska. Malmö, Liber Ekonomi.

Normann, R., Ramirez R., (1994). Den nya affärslogiken. Malmö, Liber-Hermods.

NUTEK, Ed. (1992). Energitjänstföretag -Lösning eller problem. Stockholm, NUTEK.

NUTEK (1997). Korssubventionering på elmarknaden. Stockholm, NUTEK.

Ohlsson, Ö., Rombach B., (1998). Res pyramiderna. Stockholm, Svenska Förlaget.

Olve, N.-G., J. Roy, et al. (1997). Balanced Scorecard. Malmö, Liber Ekonomi.
Ouchi, W. G. (1979). ”A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.” Management Science **25**(9 September): 833-848.
Ouchi, W. G., Maguire M. A., (1975). ”Organizational Control - Two Functions.” Administrative Science Quarterly **20**(December): 559-.
Rentzhog, O. (1996). Core Process Management. Linköping, Linköpings Universitet.
Riis, J. O., F. Gertsen, et al. (1995). Compare Your Performance and Practice with the World Excellence: A Prototype of a Benchmarking System. Benchmarkon -Theory and Practice. A. Rolstadås. London, Chapman Hall.
Rosander, K. (1997). Styra rätt. Att införa aktivitetsbaserad verksamhetsstyrning -ABM. Stockholm, Industrilitteratur AB.
Sakamoto, S. (1989). ”Process Design Concept: A New Approacj To IE.” Industrial Engineering(March): 31-34.
Sandoff, A. (1996). Elhandel under konkurrens -en studie av informationens betydelse för elhandlares möjligheter att skapa mervärden, opublicerad arbetsrapport. Göteborg, Företagsekonomiska institutionen.
Scapens, R. W. (1990). ”Research Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods.” British Accounting Review(22): 259-281.
Sjöstrand, S.-E. (1998). Företagsledning. Organisationsteori på svenska. B. Czarniawska. Malmö, Liber Ekonomi.
Stalk, G. J., Black J. E., (1994). ”The Myth of the Horisontal Organization.” Canadian Business Review(Winter): 28-31.
Steneskog, G. (1991). Process Management. Malmö, Liber.
Söderström, M., Lindström K., (1994). Från IR till HRM -Två synsätt på personalarbet, Institutet för Personal och Företagsutveckling i Uppsala AB.
Thompson, J. D. (1967). Organisationer fungerar. Stockholm, Prisma.
Willoch, B.-E. (1994). Business Process reengineering: En praktisk introduktion och vägledning. Stockholm, Docendo Läromedel AB.
Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks, Sage Publications.
Young, M. S., Selto F. H., (1991). ”New Manufacturing Practices and Cost Management: A Review of the Litterature and Directions for Research.” Journal of Accounting Litterature **10**: 265-298.
Zairi, M., Sinclair D., (1995). ”Business process re-engineering and process management: a survey of current practice and future trends in integrated management.” Management Decision **33**(3): 3-14.
Åkerblom, H., Strömberg Å., (1980). LOTS för framgångsrikt management. Lund, Studentlitteratur.

Appendix: Intervjuguide

För att ge de intervjuer vi genomfört rättvisa kommer vi att presentera en redogörelse för de frågeområden och de därtill mest typiska svaren. Vår avsikt är, förutom att ge läsaren ytterligare möjlighet att ta del av studiens resultat, även bereda utrymme för reflektion över de frågor vi ställt och de resultat dessa givit. Som vi tidigare nämnt var vår ursprungliga avsikt att jämföra ett funktionsindelat arbetssätt med ett processorienterat. Tanken var då att använda samma intervjuguide före och efter förändringen. Då detta upplägg inte var genomförbart (se beskrivningen av projektets genomförande) användes intervjuguidens frågor endast avseende det funktionsindelade arbetssättet. Till dessa frågor adderades en mindre del där respondenten ombads beskriva förändringsarbetet och spekulera om framtida förhållanden.

Totalt indelades intervjuguiden i sex frågeområden; *nuvarande arbetsuppgifter, mål, resurser, utvärdering, styrning och förändringsarbetet.* Vi kommer inte att behandla alla områden lika utförligt utan kommentarerna inriktas på de områden som bedöms speciellt intressanta med avseende på studiens syfte.

Frågan om *respondenternas arbetsuppgifter* utgjorde dels en ”dörröppnare”, dels bakgrundsinformation att ställa övriga svar mot. Denna fråga visade sig viktig eftersom många frågetecken rätades ut och några tillkom. Flertalet respondenter uppvisade nämligen en relativt komplicerad arbetsbeskrivning vilket gjorde dem svårplacerade.

Frågorna om *mål* adresserade mål för den egna arbetsuppgiften. Respondenten fick dels definiera målen, dels förhålla sig till dem. En slutsats är att flertalet respondenter hade en relativt klar bild över sina kortsiktiga mål. Flertalet formulerade dem självständigt eller tillsammans med sin överordnade chef. De flesta uppvisade även en positiv bild till sina mål och några av respondenterna uppgav att de emellan åt kollade av de personliga målen mot affärsområdets affärsplan.

Frågan om *resurser* avser att fånga respondenternas förhållningssätt till olika tekniker speciellt med avseende på informationsinhämtning och kommunikation, något som vi anser vara centralt för utvärderingsmöjligheterna. Respondenterna kan i allmänhet sägas använda få datoriserade system för att understödja dessa aktiviteter. Samtal förefaller vara den vanligaste formen.

En av utgångspunkterna i forskningsprojektet är att studera hur förutsättningarna för den löpande verksamheten och dess resultat förändras. Vidare har vi, vilket redogjorts för tidigare, velat göra en metodologisk poäng av att så långt som möjligt utgå från konkreta mätverktyg. Sammantaget gör detta att vi inkluderat ett avsnitt om personlig *utvärdering* i intervjuguiden. Detta avsnitt består av två delar. Den första delen behandlar metoder för respondentens utvärdering av underställdas arbetsinsats, samt metoder för överordnade att utvärdera respondentens insats. Något som inte explicit frågades om, men heller inte nämndes av respondenterna var behovet av eller metoder för underordnade eller andra medarbetare att göra utvärderingar av en chefs eller medarbetares arbetsinsats. Den andra delen försöker fånga metoder för respondentens utvärdering av sin egen insats.

Inledningsvis kan det konstateras, kanske lite raljant, att respondenternas svar kan sammanfattas med att man ganska väl känner och kan bedöma underställdas och sin egen insats, medan överordnad chef förefaller ha en otydlig bild av och dåliga förutsättningar för att bedöma den egna arbetsinsatsen.

De metoder som förefaller vara vanligast för att bedöma andra än sig själv är dagliga observationer och omdömen från andra medarbetare. Dessa två metoder är enligt respondenterna både effektiva och tillförlitliga.

I bedömningen av sitt eget arbete förefaller den egna känslan av insatsen vara en viktigare drivkraft än t ex överordnads chefs bedömning. Flera av de vi talat med utvecklade både självständigt och tillsammans med sina chefer ”personliga affärsplaner”. På kortare sikt fungerade ofta ”att göra listor” som utvärdering av den personliga arbetsinsatsen[27].

Respondenterna uppger sig vara relativt nöjda med dagens system för utvärdering och det är inget som de funderar speciellt mycket över i det dagliga arbetet.

Det kan argumenteras att ju större andel planerande och koordinerande arbete en person gör, ju svårare är det att veta i vilken omfattning utfallet av det utförda arbetet (resultatet) beror på personens arbetsinsats. Det är med andra ord svårt att avgöra om resultaten från en chefs ansvarsområde uppnås tack vare eller trots dennes insatser. Företagsledare torde ständigt få leva med en gnagande ovisshet om hur skickliga de egentligen är (Sjöstrand, 1998). I intervjuerna med ledningsgruppsrepresentanter framkom att det inte varit aktuellt att diskutera denna frågeställning utan att man utgick från att de resultat som uppnåddes i mycket hög grad tillskrevs ansvarig chef.

[27] Det är här viktigt att påpeka att de respondenter vi intervjuat hade arbetsuppgifter som i stor utsträckning kan karakteriseras som varierande och ostrukturerade.

I anslutning till denna fråga diskuterade vi även metoder för att utvärderade ledningsgruppens kollektiva insatser. Här refererades ofta respondenterna till andra grupperingar som en indirekt värdemätare, t ex ägare, kunder eller personal.

Här kan jämföras med Ouchi (1975) och Thompsons (1967) modeller som föreslår just jämförelser med sociala referensgrupper (t ex ägare, kunder etc) och insocialisering (t ex för att lära sig önskvärda beteenden). Sammantaget förefaller det dock ges lite utrymme för att strukturerat utvärdera enskilda medlemmar i ledningsgruppen eller ledningsgruppens kollektiva arbetsinsatser.

Frågan om *styrning* riktade sig mot respondentens personliga drivkrafter eller incitament för att utföra ett arbete. Den spontana reaktionen från flertalet respondenter var att den egna tillfredsställelsen och arbetsmoralen var främsta drivkraften för att göra ett ”bra jobb”. Även när respondenten ställdes inför alternativen, direktiv, mätning, utbildningsmöjligheter, resultatlönepåverkan och andra förmåner vidhölls den personliga tillfredsställelsen som främsta drivkraft.

Det avslutande frågeområdet berörde *förändringsarbetet*. Det visade sig dock mindre lämpligt att lägga detta område sist eftersom respondenten redan berört området vid ett flertal tillfällen under intervjun, varför detta frågeområde gavs en underordnad roll.