



Institutionen för skogens produkter och marknader

**Den geografiska, funktionella och process-
orienterade organisationen**

– En fallstudie av Holmen Skog, SCA Skog och
Sydkraft Vattenkraft

Magnus Bauer



Institutionen för skogens produkter och marknader

**Den geografiska, funktionella och process-
orienterade organisationen**

– En fallstudie av Holmen Skog, SCA Skog och
Sydkraft Vattenkraft

Magnus Bauer

*Examensarbete 20 poäng, D-nivå i ämnet företagsekonomi
Magnus Bauer, skogsvetarprogrammet 99/03*

*Handledare SLU: Jan Erik Lindgren
Handledare SkogForsk: Åke Thorsén, Klas Norin*

Förord

Detta examensarbete på skogsvetarprogrammet motsvarar 20 poäng på D-nivå i ämnet företagsekonomi. Det har utförts vid institutionen för skogens produkter och marknader, Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala. Det är initierat i samarbete med forskare på SkogForsk, vilka har varit projektets uppdragsgivare.

Jag vill tacka de personer som har fungerat som mina handledare, både på universitet och på SkogForsk. Således riktar jag ett stort tack till Jan Eric Lindgren, SLU, Åke Thorsén, SkogForsk och Klas Norin, SkogForsk! Under er ledning har jag fått lära mig mycket om forskningsarbete. Ni har särskilt lärt mig vikten av att mejsla fram ett hållbart och noggrant försöksupplägg innan man kan sätta igång med studiens mer praktiska arbete i form av intervjuer, analyser och skrivande.

Jag vill också tacka alla personer på företagen för att jag har fått möjligheten att intervjua er och för ett vänligt bemötande! Det har inte minst varit givande för mig som snart färdig yrkesman att få träffa er och ta del av era åsikter.

Slutligen vill jag tacka dem som på andra sätt har stött mig och haft synpunkter på detta examensarbete.

Min ambition har varit att skriva en lättläst och levande rapport för alla som intresserar sig för de här frågorna. Jag önskar er en trevlig läsning!

Uppsala i december 2003

Magnus Bauer

Sammanfattning

I det här examensarbetet har jag i en fallstudie undersökt två olika typer av organisationer inom den svenska skogsbranschen; den geografiska och den funktionella organisationen. I den geografiska organisationen är verksamheten indelad i distrikt med en helhetsansvarig distriktschef medan det i den funktionella organisationen har skett en funktionsindelning av arbetsuppgifterna där man har skapat funktionschefer ansvariga för till exempel skogsskötsel, avverkning eller virkesköp. Tanken med den funktionella organisationen är att varje funktion ska kunna vara verksam över en större geografisk enhet än distriktet, här definierad som regionen/förvaltningen. En för skogsbranschen tredje aktuell organisationsform; den processororienterade organisationen, analyseras också i min fallstudie. Här har dock ett företag utanför skogen fått stå som modell, eftersom inget skogsföretag ansågs ha kommit lika långt i denna utveckling.

Med hjälp av resultaten från kvalitativa intervjuer ger jag i denna rapport en bild av de bakomliggande motiven till de olika organisationsformerna, vad de innebär för några av företagets olika intressenter och hur man inom respektive organisationsform ser på framtida verksamhetsutveckling. Jag visar på skillnader och likheter mellan organisationsformerna och analyserar deras styrkor och svagheter.

Resultaten av studien visar bland annat att det i verkligheten finns variationer av den geografiska och den funktionella organisationen på de studerade företagen. Holmen Skog (Holmen) har en i huvudsak geografisk organisation men har gjort en funktionsindelning av arbetsuppgifterna på distriktsnivå. I SCA Skogs (SCA) funktionella organisation förekommer för några av funktionerna en geografisk indelning av förvaltningen och det finns en variation i funktionernas grad av specialisering. SCA arbetar dessutom aktivt för att införa en ökad processororientering i sin organisation. Motiven till att funktionsindela arbetsuppgifterna är liknande inom Holmen och SCA, trots skillnaden i nivå på funktionsindelningen, där SCA valt regionnivå till skillnad från Holmens distriktsnivå. Båda företagen nämner till exempel en ökad fokus på virkesflödet och möjligheten att kunna möta högre krav på kompetens i befattningarna som faktorer som talar för en funktionsindelning och därmed mer specialiserade arbetsuppgifter för medarbetarna. Holmen är dock förespråkare av att behålla sina distrikt som organisatorisk enhet. Förekomsten av distrikt sägs bland annat underlätta nödvändig kommunikation mellan medarbetarna och även vara viktigt för möjligheten till god inbördes jämförelse, i syfte att främja nyttig konkurrens mellan olika distrikt. Generellt kan man säga att styrningen i de båda skogsbolagen präglas av mål medan det i den processororienterade organisationen, Sydkraft Vattenkraft, tillkommer en uppsättning av medvetet tillämpade värderingar som viktigt styrmedel. På Sydkraft Vattenkraft sägs styrkorna med en ökad processororientering vara en ökad möjlighet till helhetssyn på arbetet i företaget samt att det blir tydligt vad som är väsentligt för verksamhetens framgång. Dessa uttalanden går att känna igen från SCAs erfarenheter av arbete med processororientering. Båda företagen tillämpar samma modell för verksamhetsutveckling men Sydkraft Vattenkraft har valt att införa en organisationsstruktur med nya roller som ska stödja det processororienterade arbetssättet. Därför borde Sydkraft Vattenkrafts organisation vara intressant för alla företag som eftersträvar att låta sina processer vara vägledande för verksamheten.

Summary

This thesis reports on a case study of two different organisational forms in the Swedish forest industry; the geographic and the functional organisation. The work in the geographic organisation is carried out within districts under the supervision of an overall responsible district manager, where as in the functional organisation the work has been divided into functions headed by function managers. Forest magement, logging and wood purchases are examples of such functions. The general idea of the functional organisation is having the functions working over a larger geographic unit, without subdividing district boundaries of the region. Also a third organisational form of current interest for the forest industry; the process orientated organisation, is analyzed in the case study. Here, a company outside the forest industry has been analyzed, since no forest company was considered to have made as much progress of changing organisation to process orientation.

In the report I present the results from qualitative interviews, where I give the reader a picture of the motives behind each organisational form, what the form implies for some of the company's interested parties and the organisations' views on future organisational development. I point out differences and similarities between the different organisational forms and analyse their strengths and weaknesses.

The results of the case study show among other things that there are varieties of the geographic and the functional organisations in the studied companies. Holmen Skog (Holmen) has an essentially geographic organisation but has made a grouping by function of the work on the district level. In SCA Skog's (SCA) functional organisation there exists a geographic division of the region for some of the functions and there is a variation in the functions' degree of specialisation. SCA also performs activities for implementing process orientation in its' operations. The motives for grouping by function are similar between Holmen and SCA, despite the difference in the subjected level of the organisation. Here SCA has chosen the region level for the grouping by function whereas Holmen has chosen the district level. Both companies mention among other things a greater focus on the flow of products as well as the opportunity of handling greater demands on competence as important factors in favour of grouping by function, and thereby a higher degree of specialisation for their employees. Holmen though, advocate to keep its' districts as an organisational unit, arguing that they facilitate necessary communication among the staff as well as providing material for high quality internal benchmarking in the purpose of generating beneficial internal competition between different districts. In general the management control of the forest companies are dominated by goals while in the process orientated organisation, Sydkraft Vattenkraft, an additional set of fixed and deliberately applied values are used as an important tool of control. At Sydkraft Vattenkraft the strengths of increased process orientation are said to be a greater opportunity for employees to obtain an overall view of the work conducted by the firm as well as that it points out what activities that are essential for the success of operations. These statements are indeed recognisable from SCA's experiences of work aiming for increased process orientation. Both companies apply the same model for organisational development but Sydkraft Vattenkraft has chosen to introduce an

organisational structure with a new set of roles, in the purpose of supporting the process orientation. As a consequence, Sydkraft Vattenkraft's organisation constitutes an interesting case worth studying for any company that strive for its' processes to be the guideline of its' operations.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Syfte	8
1.2 Metod	9
2 Teorier och modeller.....	11
2.1 Arbetsfördelning och indelning av organisationen	11
2.2 Den geografiska organisationen.....	11
2.3 Den funktionella organisationen	12
2.4 Den processororienterade organisationen	13
2.5 SIQs modell för verksamhetsutveckling.....	17
3 Geografisk organisation på Holmen Skog – med funktionsindelade distrikt	19
3.1 Holmen Skog	19
3.2 Dagens organisation.....	19
3.3 Bakgrunden till dagens organisation.....	21
3.4 Valet av distriktet som nivå för funktionsindelningen.....	24
3.5 Andra förändringar av organisationen	25
3.6 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv.....	25
3.7 Styrningen av verksamheten	27
3.8 Hur organisationen arbetar med kunder.....	29
3.9 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation.....	30
3.10 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten.....	36
3.11 Arbete med utveckling av verksamheten	36
3.12 Inför framtiden	37
4 Funktionell organisation på SCA Skog.....	41
4.1 SCA Skog.....	41
4.2 Den gamla organisationen.....	41
4.3 Förändring av organisationen	42
4.4 Valet av förvaltningen som nivå för funktionsindelningen	43
4.5 Problem och motstånd vid införandet av den nya organisationen	44
4.6 Dagens organisation.....	44
4.7 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv.....	46
4.8 Styrningen av verksamheten	49
4.9 Hur organisationen arbetar med kunder.....	51
4.10 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation.....	52
4.11 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten.....	56
4.12 Arbete med utveckling av verksamheten	56
4.13 Inför framtiden	58
5 Processororienterad organisation på Sydkraft Vattenkraft.....	61
5.1 Sydkraft Vattenkraft.....	61
5.2 Den gamla organisationen.....	61
5.3 Förändring av organisationen	62
5.4 Dagens organisation.....	64
5.5 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv.....	66
5.6 Styrningen av verksamheten	70
5.7 Hur organisationen arbetar med kunder.....	72

5.8 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation.....	73
5.9 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten.....	74
5.10 Arbete med utveckling av verksamheten.....	74
5.11 Inför framtiden.....	75
6 Sammanfattande analys och diskussion	77
6.1 Metod och genomförande	77
6.2 Resultat	79
Referenser	88

Figurförteckning

<i>Figur 1. Den geografiska organisationen.....</i>	<i>12</i>
<i>Figur 2. Den funktionella organisationen.</i>	<i>13</i>
<i>Figur 3. Organisationsschema för det studerade funktionsindelade distriktet på Holmen Skog.....</i>	<i>20</i>
<i>Figur 4. Översiktligt organisationsschema för den studerade SCA-förvaltningen.</i>	<i>45</i>
<i>Figur 5. Organisationsschema för Sydkraft Vattenkraft.....</i>	<i>65</i>

Tabellförteckning

<i>Tabell 1. Vad de intervjuade på SCA Skog uppger som styrkor och svagheter med den funktionella organisationen.</i>	<i>53</i>
<i>Tabell 2. Översiktlig sammanställning av resultaten från fallstudien.....</i>	<i>87</i>

Bilageförteckning

<i>Bilaga 1. Frågeguide som användes vid intervjuerna.....</i>	<i>90</i>
<i>Bilaga 2. Formulär 1 som den intervjuade fick fylla i.....</i>	<i>94</i>
<i>Bilaga 3. Formulär 2 som den intervjuade fick fylla i.....</i>	<i>96</i>

1 Inledning

Inom de stora skogsbolagen som agerar i Sverige förekommer det olika sätt att organisera verksamheten. I en bransch som genomgår stora förändringar är det något av ett ständigt aktuellt ämne hur man skapar effektiva organisationer. På senare år har vi fått se flera nya organisationslösningar för att hantera den skogliga förvaltning som företagen ägnar sig åt.

Frågorna uppkommer då; vad finns det för skillnader mellan de olika organisationsformerna? Varför väljer företagen att organisera sig på det sätt de gör? Vilka är fördelarna och nackdelarna med de olika strukturerna? Hur resonerar man inför framtiden? Vilka effekter har organisationsformen på effektivitet? Vilka andra effekter av organisationsformen finns det?

I detta examensarbete har jag valt att intressera mig för tre olika organisationsformer, som jag benämner funktionell-, geografisk- och processororienterad organisation. I den geografiska organisationen har man indelat verksamheten i geografiska distrikt med helhetsansvariga distriktschefer, vilka leder medarbetare som arbetar med ett brett spektrum av arbetsuppgifter. Detta är det sätt att organisera arbetet som historiskt har dominerat i skogsbranschen. I den funktionella organisationen finns funktionschefer som har ansvar för en viss arbetsuppgift inom den skogliga förvaltningen, till exempel virkesköp. Medarbetarna har här en högre grad av specialisering. Slutligen den processororienterade organisationen, där arbetet sker i processer med en processansvarig chef. I den fallstudie som det här examensarbetet innehåller har jag studerat de här olika organisationsformerna för att kunna säga något om skillnader dem emellan.

En erfaren medarbetare på SCA Skog uttrycker en intressant betraktelse av de i studien representerade organisationsformerna. Han säger:

Den geografiska organisationen tror jag har sin historia i att skogen hade det stora värdet. Att sköta skogen och bygga upp skogstillståndet talade för en geografisk lösning. Med en funktionell lösning handlar det mer om effektiviteten i verksamheten och ett ökat behov av specialistkompetens på grund av ökade krav. Sedan kan det vara så att med ökade kundkrav så kommer också processfrågorna i fokus.

I min studie representeras den funktionella organisationen av SCA Skog och den geografiska av Holmen Skog. Sydkraft Vattenkraft har fått stå som modell för den processororienterade organisationen, eftersom inget företag i skogsbranschen bedömdes ha kommit lika långt med att processororientera sin verksamhet. Företaget har samtidigt den likheten med skogsföretagen att det agerar över en stor geografi. Av denna anledning skulle Sydkraft Vattenkraft kunna vara ett givande exempel att studera för företag i skogsbranschen som funderar på att införa denna typ av organisation. I dagsläget arbetar flera skogsföretag med att uppnå eller införa ökad processororientering i sina verksamheter. Som min studie visar så är SCA ett exempel. Andra exempel är bland andra Sveaskog (Eriksson-Gullberg, 2003) och Stora Enso Skog (Ronström, 2003).

För mig vaknade intresset för de här frågorna då jag fick kontakt med forskare på SkogForsk i Uppsala i samband med att jag letade efter ett tänkbart examensarbete. Åke

Thorsén och Klas Norin, båda verksamma inom forskningsområdet Skogsbrukets verksamhetsutveckling på SkogForsk, var intresserade av att undersöka det här ämnet närmare. Tillsammans med representanter för SCA och Holmen samt min handledare på SLU, Jan Eric Lindgren, har vi kommit fram till ramarna för den fallstudie som jag har genomfört i detta examensarbete.

1.1 Syfte

Mina syften med examensarbetet är att:

- Avgöra om det finns några skillnader mellan geografiska och funktionella organisationer. Om så är fallet vill jag synliggöra såväl konkreta skillnader mellan organisationsformerna som skillnader i inställning hos medarbetarna.
- Beskriva fördelar och nackdelar med respektive organisationsform.
- Studera bakgrunden till uppkomsten av de aktuella strukturerna samt hur företagen ser på framtida utvecklingsmöjligheter för organisationen.
- Att göra en jämförelse av resultaten från den geografiska och funktionella organisationen med förhållandena i den processororienterade organisationen.

Jag vill förstå organisationsformerna ur ett helhetsperspektiv, med en fördjupad förståelse för dem ur flera aspekter. Särskilt viktigt ser jag att studera organisationsformens inverkan på medarbetare, kunder, styrning och effektivitet. Med effektivitet avser jag här främst företagets produktivitet, dess "inre effektivitet" som handlar om att "göra saker rätt", det vill säga högsta möjliga produktion till minsta möjliga resursåtgång i form av exempelvis tid eller kostnader (Lindvall, 2001). Har organisationsformen betydelse för hur man ser på medarbetarnas utveckling eller hur man samarbetar med kunder? Skiljer sig företagets styrning åt och är det mål, värderingar eller regler som dominerar styrningen? Vad har organisationsformen för effekter på tids- och kostnadseffektiviteten?

Tyngdpunkten i rapporten ligger på att återge åsikter kring den egna organisationsformen på de olika företagen. Jag ser det som intressant att på detta sätt förmedla bilden av var företagen står idag. Att planera, genomföra och analysera den fallstudie som ligger till grund för dessa resultat har också utgjort den absolut största delen av arbetet med mitt examensarbete.

När jag studerar skogsföretagen avgränsar jag mig till att fokusera på organisationen upp till regionnivån. Antalet personer som ingår i studien är också begränsat till att omfatta elva stycken för att uppnå en rimlig arbetsinsats i förhållande till de givna tidsramarna för examensarbetet. När jag arbetade med upplägget av studien fann jag bland annat Göran Nilssons doktorsavhandling (2003) vara en inspirationskälla. Han utgår bland annat ifrån att en organisationsforms totala effektivitet kan ses som hur väl den uppfyller sina intressenters (till exempel kunders, medarbetares eller ägares) behov.

1.2 Metod

Detta examensarbete utgörs av en fallstudie som undersöker organisationsformen hos tre olika företag. I fallstudien försöker jag att gå på djupet i frågeställningen. Jag har gjort elva stycken kvalitativa intervjuer med olika medarbetare på företagen. Fem intervjuer genomfördes med anställda inom Holmen Skog, fem intervjuer med anställda på SCA Skog och en intervju med en anställd på Sydkraft Vattenkraft.

Företagen som skulle ingå i studien valdes ut med hjälp av mina handledare. Valet föll på Holmen Skog och SCA Skog, eftersom dessa företag antogs kunna representera en geografisk- respektive en funktionell organisation. Sydkraft Vattenkraft deltog 2001 i tävlingen Utmärkelsen Svensk Kvalitet med goda resultat eftersom de bedömdes att ha kommit långt med sin processororienterade organisation. Därför beslutade vi att jag skulle göra en studie även av detta företag. Vid urvalet av vilka befattningar som jag skulle intervjua eftersträvades ett tvärsnitt av medarbetare med avseende på deras position i företaget. Jag ville också företrädesvis intervjua personer som arbetat länge inom företagen och som även hade erfarenhet av tidigare arbetsätt på företaget.

Vid ett tidigt skede inbjöds sedan en representant från vardera av de två skogsföretagen till att diskutera vilka frågor som de ansåg intressanta att behandla i en eventuell studie gällande geografiska och funktionella organisationer. Med deras synpunkter i åtanke satte jag sedan i diskussion med mina handledare upp ramarna för syftet med fallstudien. Upplägget av studien och dess innehåll utarbetades under flera veckors tid utan inblandning från företagen.

Inför intervjuerna hade jag skapat en frågeguide som utgjorde underlag för intervjun. I detta arbete hade jag både stöd och hjälp av framförallt Åke Thorsén men också Klas Norin. Denna frågeguide kompletterades med nya frågor och utvecklades i vissa delar under intervjuperiodens gång.

Intervjuerna tog vardera mellan en och en halv till två timmar att genomföra. De genomfördes i de flesta fallen på den intervjuades arbetsplats. Två av intervjuerna gjordes i den intervjuades hem. Samtliga intervjuer leddes av författaren och i övrigt var ingen annan än den intervjuade medarbetaren närvarande vid intervjun. Med den intervjuades tillåtelse kunde samtliga intervjuer spelas in på band i syftet att underlätta fortsatt analysarbete för författaren.

Utöver mina frågor ur frågeguiden fick den intervjuade vid intervjutillfället fylla i ett formulär som behandlade aspekter på arbetssättet. Svaren på formuläret fick sedan den intervjuade kommentera under intervjun. Intervjuade medarbetare inom Holmen Skogs och SCA Skogs "fältorganisation", det vill säga anställda på distrikt och region/förvaltning, ombads även att fylla i ett ytterligare formulär vid tillfälle efter intervjun och skicka till författaren. Samtliga sådana svar inkom till densamme. Frågeguide och formulär finns bifogade som bilagor till denna rapport.

Efter intervjuperiodens slut skrev jag med hjälp av ljudupptagningarna från intervjuerna ut detaljerade och ingående referat av samtliga intervjuer. Till VD för både Holmen Skog och SCA Skog, skickades sådana utskrift av respektive intervju för kommentarer. I bägge fallen inkom VD med vissa smärre justeringar av uttalanden till författaren. I övrigt erbjöds bara de intervjuade, som uttryckligen bett om att få kommentera sina intervjusvar, möjligheten att göra det. Detta skedde i två fall.

Med utgångspunkt från de ingående referaten analyserades sedan företagen med avseende på mina syften med examensarbetet. Här använde jag flera angreppssätt för att skapa mening i intervjumaterialet, vad Kvale (1997) kallar en ad hoc teknik för intervjuanalys. För varje företag presenterar jag i resultatdelen en sammanställning av åsikter som jag anser belyser mina syften och som, utifrån mina intervjuer, ger en representativ bild av åsikterna kring företagets organisation. I ett avslutande analys- och diskussionskapitel kommenterar jag dessa resultat. I det kapitlet diskuteras även metoden.

Citat som presenteras har i viss omfattning bearbetats för att underlätta för läsaren. Jag har således korrigerat uttalanden med syftet att få en mer korrekt skriven svenska.

2 Teorier och modeller

I det här kapitlet definierar jag de olika organisationsformerna och andra begrepp som jag använder mig av i min fallstudie.

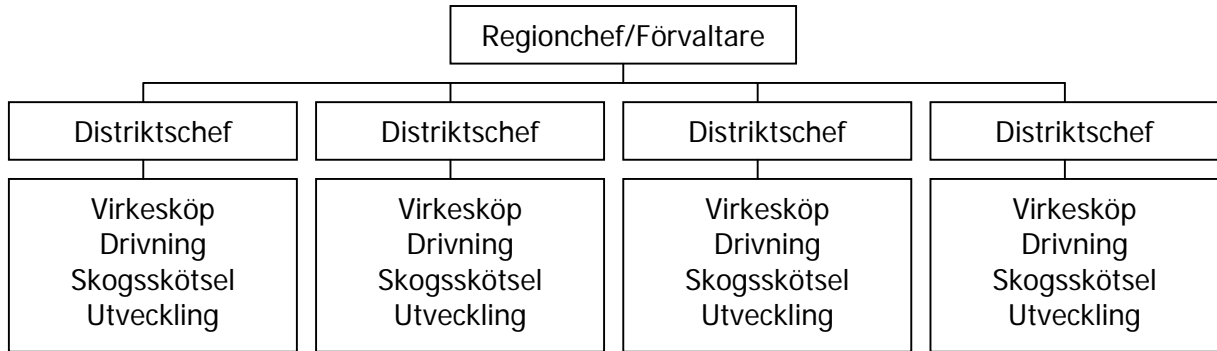
2.1 Arbetsfördelning och indelning av organisationen

Hur arbetsfördelning och indelningen av organisationen ska ske är ingen ny fråga. Det är en grundläggande frågeställning för alla organisationer och är centralt inom organisationsteorin.

I litteraturen skiljer man på individ- och gruppnivån när man diskuterar arbetsfördelning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). På individnivån diskuterar klassisk organisationsteori hur stor spännvidd och variation i arbetsuppgifter en individ skulle ha på sin plats i organisationen. Redan i början av 1900-talet förespråkade Taylor till exempel en mycket stark specialisering av arbetsuppgifterna för den enskilde medarbetaren. Medarbetaren skulle kunna uppnå högsta kompetens inom detta snäva område och på så sätt kunna utföra uppgifterna på ett mer effektivt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). På gruppnivån försöker organisationsteorin ange vilka uppgifter som ska ses i sammanhang och sammanföras till en enhet. Här var Gulick på 1930-talet inne på att arbetsuppgifter kunde grupperas utifrån olika principer, till exempel efter uppgifternas huvudsyfte eller efter geografi (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Mintzberg (1983) är en av de mer inflytelserika teoretikerna på detta område på senare tid.

2.2 Den geografiska organisationen

Med en geografisk organisation menar jag den typ av organisation som presenteras i figur 1. Denna organisationsform kännetecknas av förekomsten av geografiska distrikt inom regionen (vissa organisationer använder benämningen förvaltning istället för region). Dessa distrikt leds av en distriktschef, som ansvarar för all verksamhet inom distriktet. Distriktschefen är underställd regionchefen (förvaltaren), som har ansvaret för hela regionens verksamhet. Inom distrikten sköter distriktets medarbetare de olika arbetsuppgifterna skogsskötsel och naturvård, drivning (avverkning), virkesköp, utveckling med flera. I en "sant" geografisk organisation; som är geografisk fullt ut, har medarbetarna inom distriktet i sin tur ansvar för ett eget område inom distriktet, inom vilket de ensamma sköter alla dessa uppgifter. Som vi kommer att få se på Holmen Skog finns det en annan variant av den geografiska organisationen; där har man funktionsindelade arbetsuppgifterna inom distriktet, så att *en* medarbetare sköter virkesköpen inom hela distriktet, en annan skogsskötsel och så vidare.



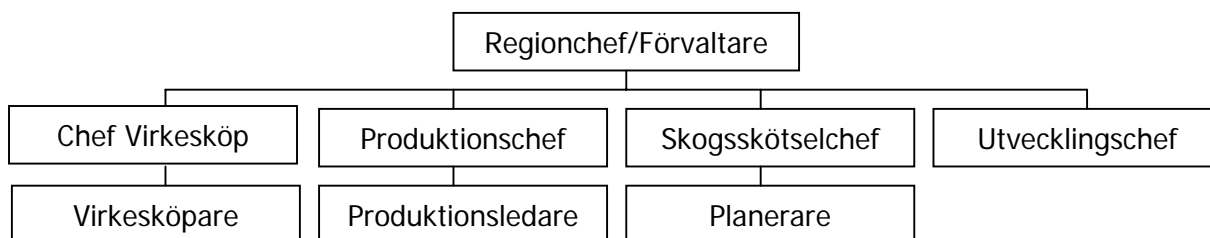
Figur 1. Den geografiska organisationen.

Mintzberg (1983) nämner indelning efter geografien; där verksamheten bedrivs, som en tänkbar grund för indelning av organisationen. Han ger exemplet med det kanadensiska postverket som delat upp landet i olika distrikt med en ansvarig distriktschef. Den här indelningen räknas enligt Mintzberg som ett exempel på en marknadsbaserad indelning. Han syftar här främst till att företaget agerar på en marknad som kan indelas efter geografi. Med detta i bakhuvudet tycker jag ändå att man kan dra en tankemässig parallell till skogsföretaget som indelar sin skogliga förvaltning efter geografi. Det innebär att likartade uppgifter, till exempel försäljning (virkesköp) sprids ut på flera organisatoriska enheter (distrikt). De samlas inte i en enhet som är fallet vid funktionsbaserad indelning (se den funktionella organisationen).

Fördelar med en marknadsbaserad indelning är bland annat större flexibilitet mot marknaden, eftersom alla funktioner som är nödvändiga för att betjäna marknaden är samlade i samma organisatoriska enhet. Nackdelar är att man inte utnyttjar tänkbara stordriftsfördelar, att det finns risk för dubbelarbete inom organisationen som helhet samt att man inte skapar förutsättningar för utveckling av högsta kompetens kring likartade funktioner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.3 Den funktionella organisationen

Den funktionella organisationen beskrivs i figur 2. Här har regionen (förvaltningen) inte indelats i geografiska distrikt utan man har funktionsindelade arbetsuppgifterna i verksamheten ända upp på regionnivå. Regionchefen (förvaltaren) är liksom i den geografiska organisationen ansvarig för all verksamhet inom den geografiska regionen men har till sin hjälp funktionschefer som ansvarar för de enskilda funktionerna inom regionens gränser. Således finns det till exempel en chef för virkesköpen inom regionen som ansvarar för hela regionens samlade virkesköp. Virkesköpschefen leder i sin tur ett antal virkesköpare som i en "sant" funktionell organisation är verksamma inom hela regionen. På samma sätt finns det en produktionschef som handhar avverkning inom hela regionen med hjälp av ett antal produktionsledare och en skogsskötselchef som leder planläggare. På SCA kommer vi att se att planläggarna kallas för distriktschefer, vilka är knutna till geografiska distrikt inom regionen. Ibland kan det även finnas en särskild utvecklingschef som driver verksamhetsutvecklingsfrågor inom regionen.



Figur 2. Den funktionella organisationen.

Sett från ett företagsperspektiv har det ju även i denna organisation skett en indelning efter geografi, enligt Mintzberg (1983). Skillnaden här är att företagets olika regioner utgör de geografiska enheterna och inte distrikten. Om man nu enbart ser till regionen och tänker sig funktionerna som enheter, kan man i enlighet med Mintzbergs teorier tala om en funktionsbaserad indelning. Funktionsbaserad indelning innebär att likartade uppgifter sammanförs till samma organisatoriska enhet. Det traditionella exemplet är att man i ett produktionsföretag har avdelningar för till exempel inköp, produktion och försäljning.

Genom den funktionsbaserade indelningen kan man bland annat skapa förutsättningar för maximal specialisering kring likartade uppgifter, undvika dubbelarbete och uppnå stordriftsfördelar i produktionen. Samtidigt är det lätt att det utvecklas en fackorienterad specialistkultur kring de enskilda funktionerna som visar sig som "avdelningsegoism" med bristande intresse och förståelse för andras arbete. Dessutom kan det förekomma samordningsproblem mellan avdelningar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Samma författare återger Colbjørnsens tankar om att det i ett produktionsföretag med funktionsbaserad indelning ofta är svårt för kundernas behov och preferenser att tränga in i de enheter som inte arbetar med försäljning ut mot marknaden. Galbraith (1995) anser också att en fördel med funktionsindelning är att den tillåter specialisering som har den positiva effekten att utbyte av information och idéer mellan medarbetare som arbetar med samma saker underlättas. Samtidigt menar också han att det finns en risk för att det bildas murar mellan funktionerna som hämmar organisationen. Galbraith ser att en funktionsindelning passar bäst för mindre organisationer där variationen på marknaden för dess produkter är liten och där produktens livscykel är lång.

2.4 Den processororienterade organisationen

Med begreppet processororientering syftar man på att organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna (SIQ, 2000). I SIQ¹s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling, som beskrivs utförligare senare i detta kapitel, finns också begreppet process definierat. En process är en serie aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst och som ska ha en väl definierad början och ett väl definierat slut. Processen har alltid en kund; intern eller extern och är repetitiv, det vill säga genomförs

¹ SIQ är Institutet för kvalitetsutveckling, se vidare avsnitt 2.5; "SIQs modell för verksamhetsutveckling".

gång på gång. Det ska enligt denna modell vidare vara klart vad processen ska ta emot, vad den ska åstadkomma och hur detta ska ske samt vilka de förväntade resultaten av processen är.

Ljungberg och Larsson (2001) beskriver en process som en serie händelser som följer efter varandra och som syftar till att tillfredsställa kundbehov. En process bildar en helhet som sträcker sig från identifierat behov till tillfredsställt behov eller från order till leverans och genom att beskriva verksamheten i processer blir det lättare att förstå hur organisationens olika delar samverkar för att skapa värde för kunderna. Processer kan också benämnas olika beroende på vilken detaljeringsnivå som de beskriver. En process byggs upp av delprocesser som i sin tur byggs upp av aktiviteter (Ljungberg & Larsson, 2001).

Den processororienterade organisationen är inte helt lätt att definiera. Ljungberg och Larsson (2001) menar att processororientering är den ”ansats som syftar till att förändra den, av det funktionsorienterade paradigmet präglade synen på organisationsform, system och strukturer, såväl som attityder, värderingar och organisationskultur och sätta dessa faktorer i en processkontext”. Med funktionsorientering avses sådant tänkande som präglar en traditionell, funktionsindeldad organisation med avdelningar för likartade arbetsuppgifter. För att göra processororientering möjligt i företaget krävs enligt samma författare ett ”paradigmskifte”. Organisationen kan sägas vara på väg mot processororientering; vara en processororienterad organisation, först när processer är utgångspunkten för sättet att *se på, utforma, bedriva, leda* och *utveckla* verksamheten. Som ett led i detta föreslår Ljungberg och Larsson bland annat införandet av de nya ledarroller i organisationen som beskrivs nedan. Flera andra författare föreslår liknande ledarroller, till exempel Rentzhog (1998) och Egnell (1994). Här finns det alltså flera varianter av roller att välja på.

Jag väljer att hålla med i Ljungberg och Larssons definition av den processororienterade organisationen. För att vara en processororienterad organisation anser jag också att det krävs att nya ledarroller finns inrättade, det vill säga att man har infört en ny organisationsstruktur på företaget. Det finns dock sådana företag som behåller sin gamla organisationsstruktur oförändrad, samtidigt som man inom företaget arbetar för ett mer processororienterat synsätt (Ljungberg & Larsson, 2001).

Ett organisationsschema som beskriver den processororienterade organisationen är inte alltid lätt att rita upp. Sydkraft Vattenkraft har till exempel valt att ha en processkarta, vilken är en översikt över verksamhetens processer, som sitt organisationsschema (se figur 5).

När man beskriver verksamhet i ett företag utifrån dess processer kan man dela in dessa i olika typer av processer. Man talar om en processtruktur som utgörs av huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser. Huvudprocesser kan sägas vara de processer där arbetet som beskriver själva syftet med verksamheten utförs (Ljungberg & Larsson, 2001). Huvudprocesser är de processer vars aktiviteter förädlar varor eller tjänster till en extern kund (SIQ, 2000). Stödprocesser är processer som behövs för att organisationen i

sin helhet ska fungera så bra som möjligt men utan att vara absolut kritiska för företagets framgång, till exempel ”bemanna verksamheten”, ”skapa budget” eller ”göra bokslut” (Ljungberg & Larsson, 2001). Enligt SIQs modell benämns processer som stödjer huvudprocesser och primärt har en intern kund som stödjande processer. Ledningsprocesser behövs för att styra och koordinera huvud- och stödprocesserna och utgörs av det arbete som ledarna av organisationen utför. Exempel på en ledningsprocess kan vara ”strategisk planering” (Ljungberg & Larsson, 2001).

De ledarroller som Ljungberg och Larsson (2001) föreslår för den processorienterade organisationen är:

- Processägare
- Resursägare
- Teamledare

Processägaren har till uppgift att utveckla processen. Ljungberg och Larsson menar att förbättringar i en process måste styras från en övergripande nivå, även om förändringarna i sig enbart är aktuella för en del av processen, eftersom varje enskild förändring påverkar resultatet av den totala processen. Genom att ha en processägare kommer man också bort ifrån de gränser som en traditionell funktionsindelning av arbetsuppgifterna medför. En processägare kan utveckla arbetet med en bibehållen helhetssyn från ”längst ut” i organisationen fram till leverans till kunden. Till sin hjälp att leda utvecklingen, föreslår de också att processägaren har hjälp i form av ett förbättringsteam, som består av representanter för representativa och viktiga delar av processen. Processägaren är med andra ord ansvarig för hur bra processen fungerar som helhet och ska ha befogenheter att genomföra förändringar i processens alla delar (Rentzhog, 1998).

Resursägaren ska inte vara knuten till någon specifik process, utan ska arbeta för att förse organisationen med en viss typ av kompetens eller andra resurser oavsett var de behövs. Resursägaren har det långsiktiga ansvaret i organisationen för kompetens och resurser i form av människor, maskiner, utrustning med mera. Eftersom människor och maskiner är helt olika typer av resurser så föreslås att det finns olika resursägare för olika typer av resurser i företaget. Resursägaren ska planera, underhålla och utveckla de resurser han ansvarar för. Det är till exempel resursägaren som anställer personal och som har det långsiktiga ansvaret och relationen till medarbetarna. Man kan säga att en process mer eller mindre ”köper” de resurser den behöver (Ljungberg & Larsson, 2001).

Teamledaren är den som har det operationella ansvaret för en specifik process. Rollen innebär att leda och koordinera det operativa arbetet utifrån processtrukturen och att stötta den operativa personalen i det dagliga arbetet. Teamledaren har alltså ansvaret för att en kundorder blir klar i tid, att rätt person finns på rätt plats och så vidare. Om processägaren är den som tillhandahåller process och resursägaren tillhandahåller resurserna så är det teamledaren som drar nytta av processen och resurserna i kombination för att verkligen få något att hända. Teamledaren är också länken mellan medarbetarna och ledningen. Det är han som ska förmedla vad ledningen har för visioner av processen till medarbetarna, så att alla får en helhetssyn och förståelse av arbetet i

företaget. Det är också teamledarens uppgift att bryta ner övergripande mål till individ- och teammål (Ljungberg & Larsson, 2001).

Övriga anställda ses som medarbetare. Dessa medarbetare utför sitt dagliga arbete i företagets olika processer. Samme medarbetare kan givetvis delta i flera olika processer. Ljungberg och Larsson uttrycker att det är ett krav att arbetet i processorganisationen bedrivs i form av team. Ett team är enligt dem en speciell sorts grupp som kännetecknas av att dess medlemmar arbetar tillsammans, integrerat, engagerat och mot ett väl definierat mål. Drivkraften bakom införandet av team anses vara att de olika medarbetarna ska kunna inspirera och lära av varandra, så att teamets totala resultat överstiger summan av de individuella prestationerna. Anledningen att teamarbete är ett krav i processorganisationen är flera. Dels krävs kunskap som är spridd på flera medarbetare för att kunna förstå helheten från kundbehov till kundtillfredsställelse, dels är det omöjligt för en person att ensam hinna eller kunna utföra processens alla olika uppgifter. Därför blir det nödvändigt att arbeta i team där individerna får ansvar för att tillsammans utföra ett stort antal aktiviteter (Ljungberg & Larsson, 2001).

Nilsson (2003) har i sin avhandling studerat effekterna av en ökad processororientering på två verkstadsföretag. Han finner klara positiva effekter på effektiviteten, definierad som hur väl organisationen lyckas tillfredsställa sina kunders, medarbetares och ägares behov, på ett av företagen medan effekten är mer osäker för det andra företaget. I det första fallet, Atlas Copco Tools i Tierp, sägs processororienteringen bland annat ha lett till större medarbetartillfredsställelse på grund av en större förståelse för det sammanhang de arbetar i. Han finner också att styrningen har gått mer mot värderingar, vilket har bidragit till att ge en mening med arbetet som tidigare saknades. Dessutom säger Nilsson att effekterna av processororienteringen på Atlas Copco Tools varit positiva ur ett kund- och lönsamhetsperspektiv, eftersom integrationen, det vill säga fokus på hur arbetsmoment hänger ihop och bildar en enhet, har ökat på företaget.

Egnell (1994) har i sin licentiatuppsats gjort en enkätundersökning bland ett 20-tal svenska företag som infört processledning, något som jag finner möjligt att översätta som ökad processororientering i organisationerna. Egnell finner att enkätundersökningens totalintryck är att processledning uppfattas som mycket positivt av dem som svarat på enkäten. Han finner bland annat att ett processororienterat synsätt leder till ökad helhetssyn och kundfokusering i organisationen, lägre kostnader, tydligare mål och reducering av onödiga aktiviteter samt att vikten av kontinuerliga förbättringar lyfts fram.

Galbraith (1995) hävdar att fördelarna med processororientering bland annat är att det är lättare att mäta resultatet av processer än av enskilda funktioners prestationer, eftersom processen följer en produkts förlopp från början till slut. Han ser här att funktionerna utför delar av processerna. Processororientering kan också leda till kortare ledtider om man uppnår en god koordination av de ingående funktionernas arbete och ta bort överflödiga kontrollmoment inom funktionerna som istället kan göras för hela processen. En processororienterad organisation är enligt honom särskilt användbar för företag med produkter som har kort livscykel och krav på snabb utveckling av nya produkter. Galbraith menar samtidigt att man bör avvakta med att säga att processororientering är

bättre än funktionsindelning. Processorientering är på modet nu (1995) varför dess nackdelar undertrycks, hävdar han. En tänkbar nackdel enligt Galbraith med processorientering är att det kan uppstå murar även mellan processerna, samma sorts barriärer som man annars brukar tillskriva en organisation med funktionsindelning.

2.5 SIQs modell för verksamhetsutveckling

På Sydkraft Vattenkraft men även på SCA Skog arbetar man med ”SIQ-modellen”² som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Det korrekta namnet är SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. SIQ delar också årligen ut Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) till det företag som lyckats bäst med sin verksamhetsutveckling utifrån modellen. Hundratals svenska organisationer använder SIQ-modellen som vägledning för sin verksamhetsutveckling men betydligt färre deltar i den årliga tävlingen (Ljungberg & Larsson, 2001).

SIQs modell finns beskriven i form av kriterier och anvisningar som omfattar ungefär 50 sidor. Avsikten med modellen är att stimulera till systematiskt förbättringsarbete som fokuserar på kunder, medarbetare och verksamhetens processer. Verksamhetsutveckling enligt modellen innebär bland annat att man beskriver och utvärderar verksamheten utifrån ett antal huvud- och delkriterier. Inom varje huvudkriterium (se nedan) efterfrågas på några olika områden; ”Hur gör du för att ...?”; ”I vilken omfattning gör du det?”, ”Hur gör du för att utvärdera och förbättra det du gör?”. Dessutom efterfrågas vilka resultat detta leder till. Vid beskrivningen förespråkas att så många medarbetare som möjligt deltar i arbetet för att främja kompetensutveckling och engagemanget kring utvecklingsarbetet. De sju huvudkriterierna i verksamhetsbeskrivningen är:

- Ledarskap
- Information och analys
- Strategisk planering
- Medarbetarnas utveckling
- Verksamhetens processer
- Verksamhetens resultat
- Kundtillfredsställelse

Vid utvärderingen poängsätter man företagets verksamhet utifrån verksamhetsbeskrivningen. Den bör ske av ett lag om tre till sex personer, skriver SIQ. De här ”examinatorerna” bör ha så bred kompetens som möjligt och gärna kompletteras med personer från andra organisationer. Ett sätt att få en utomstående värdering är att delta i den ovan nämnda tävlingen. Utvärderingen sker efter en matris med tre dimensioner; angreppssätt, tillämpning och resultat. Angreppssätt värderar svaret på frågan ovan om hur man gör; tillämpning inbegriper i vilken omfattning och i resultatdimensionen bedöms vilka resultat som uppnåtts. Utvärderingen resulterar också i en

² SIQ är Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, en stiftelse där en av huvudmännen är svenska staten. Stiftelsen har bland annat i uppgift att stimulera till en positiv utveckling av svenska företag.

återföringsrapport som visar på starka och svaga sidor i verksamheten. Denna rapport anses av SIQ vara ett bra underlag för strukturering och planering av förbättringsarbetet.

Modellen innehåller också 13 ”grundläggande värderingar” som det tillämpande företaget bör sträva efter. Dessa är:

- kundorientering
- engagerat ledarskap
- allas delaktighet
- kompetensutveckling
- långsiktighet
- samhällsansvar
- processorientering
- förebyggande åtgärder
- ständiga förbättringar
- lära av andra
- snabbare reaktioner
- faktabaserade beslut
- samverkan

Ökad processorientering i verksamheten är alltså *ett* aktuellt ämne för de företag som idag tillämpar modellen. Med begreppet processorientering syftar man i modellen på att organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering anses också stimulera till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation samt lägga grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling. Med kundorientering menas att man skall försöka tillfredsställa kundens uttalade och underförstådda behov (SIQ, 2000).

3 Geografisk organisation på Holmen Skog – med funktionsindelade distrikt

Under denna rubrik väljer jag att beskriva Holmen Skogs organisation. Jag kommer, liksom jag gör för de andra studerade företagen, att börja med en introduktion av företaget och en redogörelse för de förhållanden som har lett fram till dagens organisation. I fallet med Holmen Skog så har denna inledande del av kapitlet ett något annorlunda upplägg, eftersom man inte har gjort någon radikal förändring av organisationsformen, vilket de båda andra företagen har gjort. Därefter analyseras det dagliga arbetet i företaget idag och organisationsformens effekter på flera områden. Fokus ligger här på organisationen upp till regionnivån. Jag återger också vad medarbetarna upplever som styrkor och svagheter med dagens arbetssätt. Kapitlet avslutas med att jag skildrar vilken syn som företaget har på fortsatt utveckling av organisationen inför framtiden. Jag har intervjuat fem personer på Holmen Skog; VD, en stabsanställd samt tre personer på en av regionerna; regionchefen och två distriktschefer.

3.1 Holmen Skog

Holmen Skog ansvarar för virkesförsörjningen till Holmen koncernens svenska industrier och förvaltar Holmens skogar som omfattar en miljon hektar produktiv skogsmark. Verksamheten omfattar skogsbruk och virkeshandel. Holmen Skogs verksamhet är uppdelad i fyra regioner; Lycksele, Örnsköldsvik, Iggesund och Norrköping. Regionerna är i sin tur indelade i geografiska distrikt. Det finns också en central virkesavdelning som bland annat sköter import av virke.

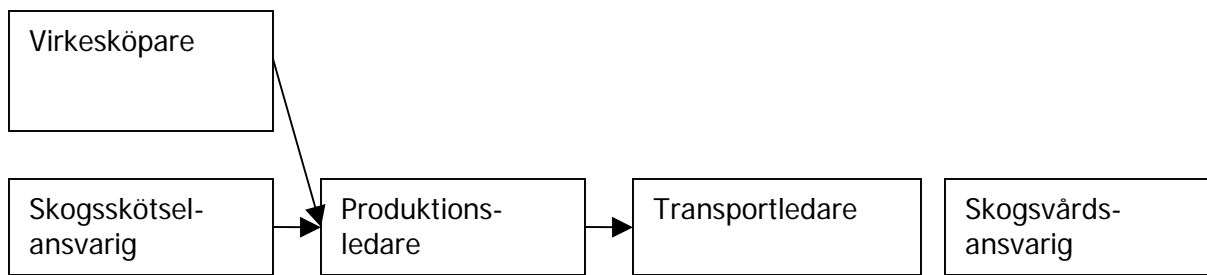
Jag har besökt två distrikt på en av företagets regioner. Regionerna varierar i storlek mellan en årlig anskaffning av virke på 1,2 till 4,0 miljoner kubikmeter virke. Regionerna har också olika storlek på sitt innehav av egen skog, varför siffrorna på hur mycket av volymen ovan som kommer från egen skog, varierar mellan 300 000 till 750 000 kubikmeter. Distrikten levererar årligen i storleksordningen 250 000 till 350 000 kubikmeter virke. De distrikt jag har besökt har vardera en handfull tjänstemän anställda.

3.2 Dagens organisation

På Holmen Skog har man idag en geografisk organisation, i enlighet med figur 1 (se avsnitt 2.2), i det avseendet att verksamheten i företagets regioner är uppdelad på geografiska distrikt med en distriktschef. Denna distriktschef har ett totalansvar för distriktets verksamhet. Inom distrikten, som med tiden blivit större och större genom sammanslagningar, har man dock gått mot en allt högre grad av funktionsindelning av arbetsuppgifterna. På distrikten finns det generellt sett, förutom distriktschefen; en medarbetare som köper virke för avverkning, en som ansvarar för avverkning samt en som skogsvårdar och planerar. Tidigare var det vanligare att även arbetet inom distriktet var uppdelat efter geografi, som i en "sant" geografisk organisation, enligt min definition av begreppet. Då kunde alltså en medarbetare ansvara för alla eller flera av funktionerna;

köp, avverkning, planering och skogsvård, inom ett eget delområde av distriktet. Fortfarande finns det distrikt på Holmen Skog som har denna geografiska indelning av arbetsuppgifterna.

På regionnivå finns en regionstab med ett fåtal tjänstemän, som bistår *skogschefen* (regionchefen) att samordna distriktens verksamhet. På regionkontoret finns bland annat en *skogsskötselchef*, en *produktionschef*, en *ekonomichef*, en *vägmästare* och en *servicetekniker*. Tillsammans med regionchefen och distriktscheferna inom regionen utgör de en ledningsgrupp för regionens verksamhet. Personerna på regionkontoret kan sägas ha en samordnande funktion och utgör ett stöd för distriktet och regionchefen. Som vi ska få se har dock distriktet en hög grad av självbestämmande. Skogsskötselchefen på regionen har till exempel hand om långsiktig planering och avverkningsberäkning samt samordning och utveckling av skötselåtgärder. Produktionschefen håller i samordningen av avverknings- och transporttransportplaner inom regionen och arbetar också med utvecklingsåtgärder.



Figur 3. Organisationsschema för det studerade funktionsindelade distriktet på Holmen Skog.

På det distrikt med funktionsindelning av arbetsuppgifter som jag har besökt finns de funktioner som presenteras i figuren ovan. Till varje funktion har man på distriktet också pekat ut ett ansvar för administrativa datasystem. En *virkesköpare*, köper in virke från andra skogsägare inom distriktet. Virkesköparen har också ansvar för distriktets system för värderingsrutiner och leverantörsregister. *Skogsskötselansvarig* ansvarar för skötsel av egen skog och har hand om traktplanering, kartor och beståndsregister. *Produktionsledaren* har kontakten med entreprenörerna (avverkningslagen) och fördelar ut trakter för avverkning till dessa. Denna tjänst ansvarar för avverkningsplan och styrprislistor. *Transportledaren* styr leveranserna till industrierna och har hand om leveransplaner, virkesorder och väglager. *Skogsvårdsansvarig* sköter all upphandling av skogsvårdsentreprenad och ansvarar också för distriktets GIS och GPS system. Distriktet leds av en *distriktschef* som har ett helhetsansvar för distriktets verksamhet och som här även fungerar som transportledare.

3.3 Bakgrunden till dagens organisation

1999 genomfördes en omorganisation på företaget då man valde att behålla den geografiska organisationen med distrikt och distriktschefer men att göra distrikten större. VD menar att företagets organisation har växt fram över tiden, där förändringar utgått från distrikten. Han ger sin syn på förändring av organisationen:

VD: Vi har i och för sig inte valt att ha det som vi har det men vi har valt att inte ändra. Jag har liksom den här grundfilosofin att om man ska byta organisationsstruktur rätt så radikalt, då ska det vara väl genomtänkt och väl motiverat. För i en organisation; om du inte ser att saker och ting fungerar dåligt eller att du ser att kostnadsmässigt är vi alldeles åt fanders, då ska du inte ändra bara för ändrandets skull. Därför att i en etablerad organisation så finns det så mycket värden; alla har sina roller klara och man vet med vem man ska prata med, alla strukturer, allting finns. Rör du om i det här så får du en resa innan det nya har satt sig och den är alltid kostsam.

Företagets ledning förde dock en diskussion 1999 om huruvida man skulle genomföra en funktionsindelning av befattningar på en högre nivå än distriktet. Bland annat diskuterades införandet av den funktionella organisationen med funktionsindelning på regionnivån. Historiskt sett har distrikten haft en stor möjlighet att själva välja sitt eget arbetssätt, vilket har resulterat i att det idag både finns distrikt som i hög grad är ”funktionaliserade” och de distrikt som har upplägget med geografiska ansvarsområden inom distriktet för medarbetarna. VD säger:

Vi har vanligtvis funktionaliserat på distriktsnivå. Vi har *uppmuntrat* till att man ska jobba mer funktionaliserat men när du förändrar organisationen finns det alltid kvar en önskan att jobba med allting inom en geografisk enhet. Det blir ju så; har du tre små distrikt och så rationaliserar du till ett stort distrikt, så kan det finnas någon som sitter i den ena lilla byn och vill jobba som han alltid har gjort förr; med alla sakerna [...] Inom organisationen finns det här olika uppfattningar, där det på *något* distrikt fortfarande är ganska så geografiskt; man har sina områden där man både köper, ser till att det blir avverkat och fixar skogsvården på egen skog.

VD anser att företagets ledning först under sent nittiotal tydligt uttryckt en vilja att distrikten ska gå mot en ökad funktionsindelning och 2002 tog VD tillsammans med regioncheferna ett ”inriktningsbeslut”; att företaget *ska* öka funktionaliseringen inom distrikten. Trots det finns det ännu utrymme för distriktet att själv bestämma om man ska arbeta funktionsindelad eller efter geografi. Så här säger VD om organisationen:

Det har alltså inte blivit något direktiv att alla måste stöpas i en form utan jag har tyckt att det har varit viktigt att om vi har det [ökad funktionsindelning] som inriktning, så måste man ändå få göra lokala anpassningar, som passar lokal geografi, för den är ibland väldigt stor, och också de människor som faktiskt finns. Det är en sådan där viktig sak när man organiserar att man inte bara kan göra rutor på ett papper och sätta dit gubbarna. Ofta har du ett antal gubbar eller kvinnor som du skall placera in och försöka planera in dem så att du tar ut det bästa av dem. Rutorna kan du göra om men människorna kan du inte göra om så väldigt mycket. Det är svårare. [...] Där det har fungerat väldigt bra geografiskt [geografiska ansvarsområden inom distriktet] har vi inte tvingat fram en förändring så länge det fungerar. [...] Man ska aldrig tvinga fram en lösning annat än om det helt enkelt fungerar dåligt, då är det enkelt. Men jag har exempel på distrikt som har det lite geografiskt upplagt som har bland de bästa resultaten. Så det är aldrig så att det bara är svart och vitt.

Han talar också om en skillnad i inställning mellan medarbetare som jobbar på distrikt som väljer att arbeta funktionsindelad och de som jobbar på distrikt och som väljer att arbeta med geografiska ansvarsområden:

VD: De som inom ett distrikt tycker det är kul att jobba geografiskt; då är man generalist och tycker det är kul att vara med i allting. Och har du varit lite kung i byn och varit med i allt, då är det svårt att välja bort någonting; för det innebär att du då ska börja lära dig nytt på något område. Väldigt många av oss, för att inte säga alla, är ganska tröga att byta. Då vill det kanske till ett visst tvång; att omständigheterna tvingar dig. Det funkar liksom inte längre att hålla på med allting men visst finns det de som tycker att det är roligast att jobba så.

Av regionens distrikt har jag träffat distriktscheferna för de två ytterligheterna med avseende på graden av funktionalisering av verksamheten. Det ena distriktet arbetar i hög grad funktionsindelad och företräds av en distriktschef som jag i fortsättningen kallar DC(f). Det andra distriktet arbetar med geografiska ansvarsområden; där medarbetarna har ansvar för flera funktioner. Denna distriktschef benämner jag DC(g). Sett till graden av funktionalisering, ligger de andra distrikten inom regionen på en skala någonstans däremellan, säger regionchefen.

DC(f) menar att det både finns positiva och negativa omständigheter med att distrikten själva har fått utforma arbetsätt och arbetsmetoder. En positiv effekt är att olika distrikt kan lyckas väl med olika saker som kan utgöra exempel för övriga distrikt och som företagets ledning sedan har möjlighet att ta fasta på och införa på ”bredare front” i verksamheten. Avsaknaden av direktiv utgör dock i sig en viss otydlighet och det heterogena arbetsättet kan vara problematiskt. Så här säger DC(f):

Negativt är väl kanske att man har känt den här avsaknaden av tydliga signaler i just de här frågorna; att det har blivit upp till oss själva. Det hade ju varit enklare förstås om man fick en tydlig signal om hur vi skulle fördela arbetet. [...] Det har blivit så att vi jobbar på olika sätt på olika håll i organisationen. Då blir det till exempel så att en sådan sak som administration och samordning, den typen av aktiviteter, de blir olika på olika ställen. Detta ställer stora krav på flexibilitet i system och även på annat. Det ställs mycket större krav om man ska kunna tillmötesgå olika arbetsätt.

Några av de intervjuade talar om att det finns en föreställning bland medarbetare på företaget att det skulle vara tråkigare att arbeta med en sak, i en funktion. Detta anses ha påverkat valet av arbetsätt inom vissa distrikt. DC(f) tror också att olika intressen hos medarbetarna kan underlätta valet att funktionsindela distriktets verksamhet. Han säger:

DC(f): När man gör en omorganisation så är man de människor man är helt enkelt. På ett ställe finns det kanske de som är väldigt intresserade av skogsskötsel till exempel och de som är väldigt intresserade av virkesköp eller av skogsvård eller leveranser. Då är det väldigt lätt att fatta beslut om att bli funktionsindelade.

Regionchefen tror att medarbetarnas arbetstillfredsställelse beror på andra saker än om man på distriktet arbetar funktionsindelad eller inte:

Regionchefen: Jag tror att folk kan trivas med vad som helst. Det har egentligen inte med arbetsättet att göra utan jag tror att det handlar om hur man stöttar upp det här. Det som är väsentligt är att man hela tiden känner att man bidrar med något och att det har betydelse; att man tycker att man kan det man gör och att man känner att: ”Ja, nu har jag gjort något och det har blivit bra!”

Regionchefen ger också uttryck för en viss kritik mot omorganisationen 1999 men säger att man nu *är* på väg mot att få funktionsindelade distrikt:

Regionchefen: Jag kan så här i efterhand säga att jag tycker att man [företagsledningen] var lite svag i det och man var inte riktigt konsekvent, eller rättare sagt, man mäktade inte med att ha diskussionen om hur organisationen skulle se ut mer än på regionnivån i princip. Sedan hur man skulle arbeta på distriktet, det lämnades i stor utsträckning till att avgöras lokalt. [...] Däråt [mot funktionsindelade distrikt] är vi på väg och jag känner inte att det är så bråttom med att nå dit men varje förändring vi gör ska gå åt det hållet.

Regionchefen tycker att det genom att distrikten har blivit större har skapats förutsättningar för att distrikten ska kunna gå mot funktionsindelning och öka graden av specialisering i arbetsuppgifterna. Han vill inte se en uppsplittring av verksamheten inom distriktet på geografiska delområden där samma medarbetare har ansvar för all verksamhet. Angående förekomsten av de idag större distrikten säger han:

Regionchefen: Det [stora distrikt] är positivt när man ska fördela resurser och avverkningsmaskiner. Om man är större och har större volym kan man jobba mycket mer rationellt och effektivt. [...] Man vill ju ha distrikt som verkligen jobbar ihop. Hade man då delat upp distriktet i en massa små områden igen; då hade det varit som små distrikt i det stora distriktet, då hade var och en värnat för sin avverkning och sina maskiner. Man hade inte fått de här stordriftsfördelarna [...]. Vi ska ha större distrikt och kunna vara verksamma över hela ytan.

Som motiv till varför ledningen finner det önskvärt med en funktionsindelning inom distrikten anges bland annat:

- Införandet av datasystem som kräver mer av medarbetarna. Det är arbetsamt för en och samma medarbetare att kunna alla system.
- Ökade krav på kompetens och expertkunskaper, vilket motiverar mer specialiserade befattningar.
- Lättare att styra och samordna verksamheten.
- Lättare att utbilda berörda medarbetare.
- Ökat fokus på virkesflöde och produktion.

I detta ämne uttalar sig VD bland annat så här:

Om det som hos oss då är så att det på en regionstab sitter någon som har hand om till exempel skogsvård eller avverkning, som ska jobba ut mot dem som håller på med det med råd och dåd och samordning, då blir det ganska odrägligt om han måste samla hela gänget varenda gång. Att *alla* ska åka på mötet för virkesköp och *alla* ska åka på mötet för skogsskötsel. Det går ju inte. Detta gäller alltså flera steg i organisationen. Det blir liksom för mycket att täcka allt. Det blir ineffektivt; du orkar inte med; kanske varken kunskapsmässigt eller tidsmässigt; i takt med att man blir färre som skall klara ett större verksamhetsområde.

VD säger också att styrningen av virkesflödet underlättas om det är en person som håller i produktionen på varje distrikt, vilket blir fallet om man funktionsindelar distriktet. Han säger vidare att:

VD: Ett av de tyngsta skälen för att öka funktionaliseringen är just virkesflödet. Virkesstyrningen måste underordnas kraven från industrin och inte så att säga underordnas önskan från distriktet som är det traditionella.

3.4 Valet av distriktet som nivå för funktionsindelningen

Att valet föll på att ha kvar distriktet men att sträva efter att funktionsindela dessa har flera bakomliggande orsaker. En av dessa sägs vara att det på Holmen Skog finns en tradition av att ha självständiga distrikt. Att utgå från distriktet har företaget gjort länge.

VD: Det har varit ett vägval att man har haft geografiska distrikt som byggsten som har fått växa hela tiden; bara slagit ihop och slagit ihop. [...] I takt med att distriktet har växt så har även regioner, eller skogsförvaltningar, kunnat växa och bli större, det ger sig självt. Men det har utgått underifrån.

Regionchefen instämmer i att kulturen kring distriktet är stark. Han anser att denna kultur var huvudorsaken till att man inte funktionsindelade på en högre nivå i företaget:

Regionchefen: I Holmen är kulturen starkt decentraliserad. Det är en väldigt stark kultur av att man jobbar långt ute i fält och att man har en hög kompetens ute i fält och att man sköter sig själv. Den kulturen finns och den var något positiv och någonting man skulle bygga på; så därför är distriktet kvar som en enhet. [...] Orsaken till att man inte funktionsindelade på en högre nivå [1999] var kulturen. [...] Det gjorde direkt att det blev bara på distriktsnivå, för sedan skulle det vara en så gigantisk förändring mot tidigare så det var inte intressant.

Han tycker att ledningen trots allt gjorde ett klokt val, då man valde att behålla den geografiska organisationen:

Regionchefen: Som jag beskriver har vi kanske inte funktionsindelade på distriktsnivån; hur skulle vi då med våld kunnat göra det på regionnivån och fått engagemang för det? Det skulle inte ha fungerat. Man kan förändra saker men bara försiktigt och steg för steg. Så det [att behålla distriktet] tror jag var klokt och helt rätt. Jag tycker också att det är någonting som är intressant i vårt företag.

Förutom den inarbetade kulturen kring distriktet fanns det, enligt VD, följande motiv till ledningens beslut 1999 att behålla den geografiska organisationen:

- Möjligheten till benchmarking; jämförelse, mellan distriktet med avseende på prestation.
- Att känslan av tillhörighet till ett geografiskt distrikt är viktig för att skapa trivsel för medarbetarna.
- Värdet av att ha distriktschefen som en företrädare för företaget på lokal nivå.
- Att distriktschefsjobbet är ett intressant jobb att erbjuda duktiga medarbetare.
- Risker till förlorad helhetssyn på arbetet i företaget för medarbetarna i den funktionella organisationen.

Jag ska återkomma och utveckla dessa motiv när jag diskuterar styrkor och svagheter med den geografiska organisationen senare i detta kapitel.

3.5 Andra förändringar av organisationen

Enligt VD är en viktig förändring av organisationsstrukturen att man har slagit ihop region och virkesavdelning i Norrköping och Iggesund för att skapa ”virkesanskaffningsområden”. Förutom ansvaret för den skogliga förvaltningen ansvarar alltså regionen för virkesförsörjningen direkt mot industrin. Från att ha haft tre virkesavdelningar finns nu en kvar och på sikt ska även denna bort. VD tycker att företaget har haft bra förutsättningar för att göra denna förändring:

VD: Vi har haft bra förutsättningar för att göra det här; med industrier rätt koncentrerat i norra Sverige, i Mellansverige och i södra Sverige. Alla med ganska lite gränssnitt. [...] Är det väldigt mycket stök och bök mellan industrier och samordning av importvolym; då tror jag att det är svårt att göra som vi har gjort med virkesanskaffningsområden.

En viktig effekt av förändringen är att den inneburit en ökad affärsorientering på både distrikts- och regionnivå, säger VD. Han förklarar:

VD: Man har liksom fått klart för sig att vårt jobb går ut på att serva industrin med virke. [...] Vi har levt i en tradition av att industrigrindarna måste öppnas när lastbilarna kommer. Man har alltså fokuserat på att bli av med virke på en förvaltning istället för att anpassa produktionen till vad industrin vill ha.

3.6 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv

I min beskrivning av arbetet i företaget idag fokuserar jag på arbetssättet inom det funktionsindelade distriktet. Detta är den organisation som ledningen förespråkar och som flera distrikt tillämpar. Beskrivningen av arbetssättet på Holmen Skog kretsar kring distriktet med tanke på att de enskilda distrikten intar en självständig ställning inom regionen och i företaget som helhet.

DC(f) anser att arbetssättet inom det funktionsindelade distriktet präglas av att var och en av medarbetarna har ett tydligt ansvar för sina funktioner. Denna tydlighet ställer också tydliga krav på medarbetarna som gör det enkelt att sätta upp mål och att se vem som når sina mål. DC(f) betonar också vikten av helhetssyn på arbetet inom distriktet. Han säger så här:

DC(f): Risken är inte att man ser till sin egen funktion utan att man inte får den här helhetssynen förmedlad.

Att informera varandra och att fatta beslut gemensamt är därför viktigt, tycker DC(f). Det är en ledningsuppgift att se till att helhetssynen finns och han tycker att kommunikation är kritisk för verksamheten i det funktionsindelade distriktet. Om man inte informerar varandra tror han att det vare sig blir effektivt eller trevligt att arbeta funktionsindelad. Varannan vecka hålls därför distriktsledningsmöten där alla tjänstemännen på distriktet närvarar. På dessa möten informerar de olika medarbetarna om hur arbetet har fortskridit inom sina respektive funktioner sedan det senaste mötet. Tillsammans fattar man då också beslut som rör verksamheten. Distriktschefen som här även fungerar som

transportledare är den som står i kontakt med distriktets kunder. På distriktsledningsmötena är det därför viktigt, enligt honom, att han informerar medarbetarna om kundernas önskemål. Sådana önskemål inkommer kontinuerligt och får återverkningar på hela distriktets verksamhet. ”Jag tycker att vi har hittat formerna för det ganska väl” säger DC(f) om den nödvändiga informationsöverföringen mellan distriktets medarbetare. I övrigt bör man sträva efter ett öppet klimat på arbetsplatsen och att det finns ett förtroende för varandra, så att man kan ha en diskussion om man upplever att någonting går snett på något håll, säger DC(f). Kommunikationen mellan medarbetare underlättas också av att man arbetar på samma kontor, anser DC(f).

För att samordna verksamheten inom distriktet med övriga distrikt inom regionen så ingår DC(f) i den ovan nämnda ledningsgruppen för regionen tillsammans med övriga distriktschefer och övriga regionledningen. Denna grupp har möte en gång i månaden.

När distriktet blev större 1999 innebar det också en decentralisering inom företaget, anser flera. De allt större distriktet fick relativt sett en mer betydelsefull position och fler beslut flyttades ut på distriktet. Sammanslagningen av distrikt ledde till mer än en halvering av antalet distrikt inom regionen, uppskattar DC(f). Att distriktet arbetar mer självständigt idag och att få medarbetare ska klara en större verksamhet, ställer ökade krav på medarbetarnas kompetens, anser flera. Detta förstärks av att kraven utifrån ökar, med striktare och högre krav på till exempel naturvård och med införandet av nya tekniska system i verksamheten.

Ibland är det svårt att fullt ut arbeta funktionsindelad på distriktet. Graden av specialisering i arbetsuppgifter anses ha ökat kraftigt mot tidigare arbetssätt men det händer att man arbetar med arbetsuppgifter utanför den egna funktionen. DC(f) ger en förklaring:

Fullt ut blir det ju aldrig eftersom storleken på geografin ibland gör det svårt att vara funktionell [inom distriktet] fullt ut. Men alltså vi jobbar till 90 procent funktionsindelad.

På frågan om det finns någon väsentlig skillnad i inställningen till arbetet idag jämfört med tidigare, då man var mindre specialiserad i sina arbetsuppgifter svarar DC(f):

Jag vet inte om man tänker så mycket annorlunda men det är klart att i vardagsjobbet så är det ju färre antal arbetsuppgifter; man är mindre splittrad och man kan vara mer fokuserad.

Som distriktschef inom ett funktionsindelad distrikt, anser DC(f) också att han har mer tid till att leda verksamheten; att vara chef, jämfört med en distriktschef i de tidigare, små och icke funktionsindelade distriktet. Dessa distriktschefer hade i större utsträckning operativa arbetsuppgifter. DC (f) uppskattar till exempel att han har mer tid för planering och utveckling av verksamheten samt ”coachning” av medarbetare.

DC(f) ger också uttryck för vad man skulle kunna kalla en ”internkundsyn” mellan funktionerna på distriktet. Att döma av hans svar är denna inte uttalad:

DC(f): På något sätt blir det ju så att för mig [som transportledare] så är kunden lika med kunden men för produktionsledaren så blir det jag som är kunden. För skogsskötsel och för virkesköpare så blir det ju i princip produktionsledaren som är kunden. Det blir lite så; att de ska göra ett bra jobb för produktionsledaren och produktionsledaren ska göra ett bra jobb för mig och jag för kunden.

DC(f) är mycket positiv till arbetssättet inom det funktionsindelade distriktet. Han tror också att det är en nödvändighet att arbeta på detta sätt för att ”möta nya tiders krav”. Han gissar att medarbetarna inom det egna distriktet också är positiva till arbetssättet men att deras åsikt påverkas till en del negativt av en stor arbetsbörda som inte har så mycket med själva organisationsformen att göra.

I den andra delen av avsnittet om styrkor och svagheter med dagens organisation kommer bilden av arbetet i distriktet att utvecklas ytterligare. Där får även DC(g) komma till tals i frågan.

3.7 Styrningen av verksamheten

Alla de intervjuade är överens om att mål är den dominerande styrformen på företaget. Så här säger VD om företagets styrning:

Mål är nummer ett, värderingar är två och regler tre. Jag är själv inte en person som gillar regelstyrning. Jag tycker att kvalificerat folk kan tänka själva. [...]Vi har jobbat mycket med mål och sätta upp mål.

VD menar vidare att ett visst mått av regler förekommer, till exempel kring lagar och avtal, där det inte finns något ”handlingsutrymme” för individen. Att arbetet styrs av värderingar tror han också förekommer inom organisationen men att det är svårt att peka ut vilka de är. En viktig orsak till att värderingar skapas i en organisation, anser VD vara vad chefen *uttrycker*:

VD: Värderingar förekommer nog inte så tokigt ändå. Jag är mycket för att uttrycka sådant själv, tror jag. Och det är väldigt mycket upp till vad chefen tycker och tänker i olika situationer som gör att du skapar värderingar. Jag är öppen och ärlig, säger vad jag tycker och bjuder på mig själv. Det skapar värderingar. Vissa värderingar är jag mycket tydlig med, till exempel att vi inte accepterar rasistiska åsikter på arbetsplatserna.

På Holmen Skog har man genomfört ett nyckeltalsprojekt i syftet att välja ut de nyckeltal, som verksamheten ska fokusera på. För varje nyckeltal finns uppsatta mål för önskat resultat. VD anser inte att man är riktigt i hamn med detta projekt ännu, eftersom det riskerar att bli för många utvalda nyckeltal. Nyckeltalen fokuserar på områdena; kunder, leverantörer, medarbetare, ekonomi och verksamhet. Exempelvis finns för kunder ett kundindex som omfattar exempelvis leveranssäkerhet och längdfördelning på levererat virke; för leverantörer ett ”nöjd leverantör index”. Bland alla medarbetarna utförs regelbundet medarbetarenkäter där faktorer som ”självständighet i jobbet”, ”motivation” och ”frihet att ta beslut” uppskattas och utgör grund för ett värdeskapande index. Därefter utformas mål för vad som ska uppnås nästa gång enkäten genomförs. Exempel på åtgärder för att nå dessa mål för medarbetarna är utbildning och information. För

medarbetarna finns även kompetensutvecklingsplaner. Det finns inget system med bonusmål för medarbetarna på företaget.

Bland de nyckeltal som regionen fokuserar mest på nämns anskaffningskostnad av virke, avverkningskostnad, köpresultat, administrationskostnad och kvalitet i skogsvård. På intäktsidan mäts bland annat virkesvärde för avverkningslagen. Här ingår faktorer som visar virkets värde, till exempel andelen otjänligt virke; ”vrak”.

På affärsområdesnivån finns två delvis motstridiga mål. Det första är att åstadkomma ett totalt överskott för hela affärsområdet. Det andra målet är att nå en låg virkeskostnad vid industrin. Målen kolliderar på det sätt att driver man upp virkespriserna på egen skog ökar också kostnaden vid industrin. Eftersom Holmen är stora nettoköpare av virke är huvudmålet, i ett koncernperspektiv, virkeskostnaden vid industri. VD menar att sammanslagningen av regioner och virkesavdelningar lett till att man både på regionerna och distrikten nu är mer affärsorienterade och fokuserar bättre på det för företaget viktigaste nyckeltalet:

VD: Jag tycker att vi har haft stor framgång med den här affärsorienteringen och fokuserar nu bättre på det viktiga nyckeltalet; nämligen virkeskostnaden vid industrin. Fortfarande finns det kvar lite sådan här suboptimering på regionerna, där man inte förstår att vårt viktigaste nyckeltal är virkeskostnaden vid industri, det vill säga virkesavdelningens gamla nyckeltal och inte förvaltningens eget nyckeltal. För de [regionerna] satt och gjorde någon sorts egen affär på det här.

Målen inom företaget sätts enligt VD utifrån resultat som tidigare har åstadkommit. Detta sker genom intern benchmarking men även med hjälp av jämförelser mot konkurrenter. En del av målen sätter VD själv. Han ”kräver att regioner ska åstadkomma något”. Ett exempel på ett mål som VD sätter för regionerna är just virkeskostnaden vid industri. Både regionerna och distrikten sätter dock många mål själva. VD talar om en dialog:

VD: Det förs en dialog om vad som känns rimligt men de [regionerna] sätter också väldigt mycket mål själva. Ibland sätter någon ett mål som jag tycker är nästan väl högt men då får de väl prova på. Det innebär ju att ambitionen är hög. Distrikten sätter också mål; så hela vägen ner så sätts det mål.

DC(f) menar att styrningen inom distriktet inte har påverkats nämnvärt av att man har gått mot en funktionsindelning inom distriktet. Målstyrning har länge varit den dominerande styrningen på företaget. Han anser dock att man på medarbetarnivån sätter fler tydliga, individuella mål än med tidigare arbetssätt. DC(f) talar om att distriktets mål är satta inom distriktet i samförstånd mellan medarbetarna på distriktet. När dessa mål sätts så ”divergerar de i alla fall inte” med de mål som man känner till finns för regionen och Holmen Skog. Vissa av distriktets mål börjar med budgetarbete och utgörs av handfasta mått som kronor och antal kubikmeter. En gång per år, i samband med att man på distriktet gjort bokslut för det gångna året, sätts även andra mål. Då formulerar man handlingsplaner med konkreta mål för de olika funktionerna inom distriktet. Ansvariga för att målen efterlevs utses också vid detta tillfälle. Vid medarbetarsamtal, som sker vid en till två tillfällen per år får medarbetaren i huvudsak operativa mål som skall uppnås i dennes arbete. Inom regionen sätts mål på samma sätt som inom distriktet, säger DC(f).

Enligt VD sker den vanligaste typen av uppföljning på Holmen Skog av resultat på enhetsnivå, det vill säga region eller distriktsnivå. VD förespråkar uppföljning på individnivå och anser att man kommit längst med detta på köpsidan, där det ofta är flera personer som tillsammans genererar distriktets resultat. Han anser att man har lyckats mycket bra med att skapa tydliga mål med tydlig resultatuppföljning på företaget och att detta har haft en positiv effekt på resultatet.

En annan styrka med styrningen på Holmen Skog anser VD vara förekomsten av vad han kallar ”nätverksstyrning”. Med detta menar han att det finns en flexibilitet i de formella besluts- och kommunikationsvägarna inom organisationen. Ett beslut måste alltså inte alltid gå den formella vägen. Ett exempel är när en person som fungerar som transportledare på regionen kan gå förbi distriktschefen och gå in och styra maskinlagen ute i fält för att ändra i flödena när så behövs. VD säger:

Vi har alltså samlade distrikt med ansvar för personalledning och allting men samtidigt lägger vi inte mycket prestige i att man jobbar flödesorienterat [...]. Den här flexibiliteten tycker jag är viktig. Det får inte vara täta skott, utan den som har ansvaret för att flödet fungerar vet att han själv kan gå in och ändra. Det är alltså på delegation från distriktschefen han kan själv gå in och styra.

3.8 Hur organisationen arbetar med kunder

VD anser att mål för kunder förekommer i ”rätt liten utsträckning”. Detta är också det område som regionchefen tycker att man är sämst på. Det ovan nämnda kundindex som omfattar till exempel leveranssäkerhet och längdfördelning på levererat virke kräver fortsatt arbete för att utveckla. Flera med VD tycker att kundorienteringen inom organisationen behöver utvecklas inför framtiden. VD säger:

Det som jag kanske tycker fortfarande är svagt är kundorientering, mycket beroende på att kunderna inte ställer några krav.

2002 gick 60 procent av företagets försäljning av virke till externa kunder. VD anser dock att sulfatindustrin i stort sett inte ställer några krav på råvaran, att granmassabruken visserligen ställer ökade krav på färskhet och att det ”förvånansvärt nog” är få sågverk som ställer krav på anpassningar av virket.

DC(g) håller med om att inte finns många mål som rör kunderna. Han säger:

DC(g): Det [mål för kunder] är väldigt dåligt satt i någon form av systematik. Det gäller hela Holmen Skog vill jag påstå. [...] Där [sågverk] är det ju mer att man följer upp kontinuerligt med samtal med dem. På så sätt har man inte formaliserat det utan det är direkt kontakt med dem. De hör av sig om de tycker att något är fel och jag kan också ringa dem och kolla att allt är OK.

Angående funktionsindelningen inom distriktet tror flera att den påverkar förhållandet till kunderna:

VD: Organisationens möjligheter att tillfredsställa kunderna när det gäller leveransplanering och aptering av virke den ökar ju definitivt om det är funktionsindelad inom distriktet. Det är solklart. För

då blir det alltså en person som enbart fokuserar på de frågorna istället för att han är splittrad på en massa annat.

DC(f) tycker att kundorienteringen hos medarbetarna i det dagliga arbetet ökat något i och med funktionsindelningen på distriktet. Även han anser dock att detta är en egenskap som behöver utvecklas inför framtiden. Det är betydligt lättare att vara flexibel mot kunderna med en funktionsindelning på distriktet, säger DC(f):

DC(f): Får vi ett förändrat kundkrav; att vi måste lägga om trädslag eller dra ner på produktionen, så är det ju lättare för mig. Jag behöver bara prata med en person istället för fyra stycken. [...] Blir det inte åtgärdat så vet jag också direkt med vem jag ska prata med.

3.9 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation

I det här avsnittet redogör jag för de styrkor och svagheter som de intervjuade upplever med dagens organisation på företaget. I den första delen är jag inriktad på att återge för- och nackdelar med Holmen Skogs geografiska organisation; med bibehållna distrikt (som ofta är funktionsindelade) och helhetsansvariga distriktschefer. I första hand är jag intresserad av styrkor och svagheter i förhållande till den funktionella organisationen; där en funktionsindelning av verksamheten skett på regionnivån. Här bör påpekas att de intervjuade inte har någon erfarenhet av att arbeta i en funktionell organisation och att i de fall den intervjuade gör en jämförelse, så sker den ofta med SCA Skogs funktionella organisation i åtanke. I den andra delen av avsnittet kommer jag sedan att beskriva vad de intervjuade anser vara styrkor och svagheter med att arbeta funktionsindelad *inom* distriktet kontra arbetssättet med geografiska ansvarsområden *inom* distriktet.

VD anser att de ovan uppräknade motiven till att behålla distrikten också är styrkorna med en geografisk organisation i förhållande till en funktionell. Nedan presenterar jag dessa styrkor i punktform med en kort kommentar från VD till var och en av dem:

- Möjligheten till benchmarking; jämförelse, mellan distrikten med avseende på prestation.

VD: När jag blev VD tyckte jag att det inte fanns någon anledning att jämföra sex regioner. [...] Det är *inget* att *jämföra*. Snart har alla samma avverkningskostnad. Det ger ju ingenting. Däremot om du gjorde en lista med 25 distrikt, då var det skillnad. Då fick vi återigen någon "best-in-class" att titta på och på en betydligt bättre nivå. [...] Jag bestämde mig för att nu ska vi ha öppen redovisning av distriktsresultat för intern benchmarking, så att alla ser hur distrikten ligger till. Det där tyckte en del var lite jobbigt, för det var ju en sak att vara uthängd som sämsta distriktet i regionen och en helt annan sak att vara uthängd på hela [Holmen] Skog. Med det såg man en omedelbar effekt.

- Att känslan av tillhörighet till ett geografiskt distrikt är viktig för att skapa trivsel för medarbetarna.

VD: Om du har ett distrikt så är det väldigt tydligt att du har en tillhörighet i organisationen. Du tillhör ett gäng som träffas på ett kontor [...]. Med den tillhörigheten får du också information om vad de andra håller på med [...] och känna att: "Jag är också en del i det här". Om du är del i en process [avser medarbetare inom en funktion i en funktionell organisation] så tror jag inte att det blir

lika tydligt. [...] Jag tror att den geografiska tillhörigheten till någonting som då heter till exempel Tranås distrikt eller Norsjödistriktet gör att det skapas en viss trivsel. Man har sina möten, man har sina fester och sina jakter och lite sådant där.

- Värdet av att ha distriktschefen som en företrädare för företaget på lokal nivå.

VD menar att en distriktschef på Holmen Skog är en befattning med ansvar för *all* verksamhet inom distriktet, till skillnad från en distriktschef inom den funktionella organisationen, som i huvudsak ansvarar enbart för den skogliga planeringen inom distriktet. Detta medför en viss skillnad emellan i rollen som lokal företrädare för företaget, anser VD. Han säger att "det blir liksom inte samma dignitet på dem". VD fortsätter:

Det är en sabla stor geografi [som vi är verksamma i] och då tycker jag att det finns ett värde i att ha en närvarande chef på en viss nivå i alla frågor. Det är kommuner som har frågor och det är folk som har än det ena än det andra anspråket på oss i olika sammanhang. Då tycker jag att det finns ett värde i en lokal distriktschef som är Holmens företrädare.

- Att distriktschefsjobbet är ett intressant jobb att erbjuda duktiga medarbetare.

VD: Det är ganska roligt att ha ett samlat ansvar. Det här [distriktet] är ju som en gammal förvaltning. Många tycker det; att vara generell chef är roligare att vara än en funktionell chef.

- Risken till förlorad helhetssyn på arbetet i företaget för medarbetarna i den funktionella organisationen.

Möjligheten till helhetssyn på arbetet i företaget är god för medarbetarna inom ett distrikt, tror VD. Alla vet vad alla gör genom en nära arbetskontakt med varandra, där man ofta träffas på samma kontor. Denna aspekt anser VD gå förlorad i en organisation där man funktionsindelar på högre nivåer i företaget. En förlorad helhetssyn straffar kunderna i slutändan, tror VD.

Alla de övriga intervjuade förespråkar också den geografiska organisationen framför den funktionella. Flera av dem tror *inte* att en funktionsindelning på regionnivån är en effektivare lösning än de funktionsindelade distrikten på Holmen Skog. I den funktionella organisationen tappar dessutom medarbetarna en del av möjligheten till förståelse och helhetssyn på arbetet, tror de. Regionchefen säger:

Alltså; det här är någon form av skaleffekt [...]. Frågan är: "Vinner man i effektivitet om man skalar upp det?" Jag tror inte det. Vi tycker att våra distrikt är väldigt stora [ger ett exempel på ett distrikt med årliga leveranser till industrin på 340 000 m³] Det är jättestora distrikt. Att funktionalisera det ytterligare ett steg på hela förvaltningen, det bidrar inte som jag ser det att öka resurseffektiviteten; maskinutnyttjande och sådana här saker. Jag ser inte att det kan bidra till att det blir effektivare. Det är möjligt att det finns någon del som kan bli effektivare men jag tror istället att man tappar så mycket på det här med [medarbetarnas] förståelse och helhetssyn.

Regionchefen ser fler styrkor med att ha en geografisk organisation:

Regionchefen: Distriktsnivån är fortfarande en sådan nivå där man hela tiden träffas och man känner att det är vi tillsammans som skapar resultatet. Man känner delaktighet, man känner intresse, man vet

att det man gör bidrar och förstår hur saker och ting hänger ihop. Detta eliminerar en del av de negativa effekter som man får om man skulle lyfta det [funktionsindela] på en högre nivå.

Författaren: Vilka effekter?

Regionchefen: Det är bland annat kommunikation, helhetssyn och förståelse. De sakerna blir ju sämre om man lyfter funktionsindelningen upp på till exempel förvaltningsnivå.

Även DC(f) är inne på argumentet om risk för minskad helhetssyn för medarbetarna i den funktionella organisationen i jämförelse med att ha funktionsindelade distrikt. Kommunikationen mellan funktionerna är lättare att ha inom ett distrikt och han ”upplever att det blir ett tydligare ledarskap” om man har en distriktschef som är chef för distriktet. Han tror inte att man ”tappar någonting” på att ha distriktsindelningen utan att funktionsindelade distrikt kan vara lika effektiva som en funktionell organisation. Om helhetssyn och hur den skapas inom distriktet säger han:

DC(f): Jag tror att det finns en stor fördel med att göra det [funktionalisera] på distriktsnivå och det är att man får bättre helhetssyn och man får en bättre känsla för helheten. Det tror jag man tappar i den funktionella organisationen.

Författaren: Varför det?

DC(f): Därför att det är längre mellan. Alltså de här [distriktscheferna i den funktionella organisationen]; de jobbar bara med planläggning och skogsskötsel och sitter ju inte vid fikabordet med de andra funktionerna. Det blir ju mer att de har någon träff någon gång. Här sitter vi i samma hus och det som är den stora faran; en av farorna, med att jobba funktionsindelade det är ju att man tappar helhetssynen. Att man bara ser till sitt och att man tappar helhetsgreppet. Därför är det oerhört kritiskt att man har ett bra sätt att sprida information för att informera varandra. Vi har valt att ha ett distriktsledningsmöte varannan vecka och då är den som är ansvarig för virkesköp föredragande för det och den med produktionsansvar föredragande för det. Då informerar man varandra och vi fattar beslut gemensamt. Det måste man ha för annars kan det skena iväg åt något håll på en funktion [...] Det kommer dessutom önskemål hela tiden, önskemål från kunden, och de kommer till mig som [fungerar som] transportledare. Det kan innebära att vi ska ändra beteende på något sätt; att vi ska öka mer på gallring eller mer på gran och så vidare som ju får återverkningar hela vägen bakåt.

VD ser vissa styrkor med den funktionella organisationen som SCA Skog har. Han tror bland annat att den leder till en ökad och tydlig fokus på virkesflödet. VD säger:

I vår organisation samlar man ihop [virkesflödet] distrikt för distrikt och så samordnar man. Där [SCA Skog] har du alltså pang på. Du har en person som, på något sätt, håller i hela förvaltningens avverkningsapparat; som styr hela avverkningsapparaten [...]. Om man ska hitta något som jag förmodar har varit deras bärande motiv så är det det. [...] Man får en samordning inom processen; inom hela flödesprocessen, i den typen av organisation.

VD menar dock att samordningen inte är något problem i den egna organisationen. Istället för att samordna verksamheten inom och mellan distrikten, som på Holmen Skog, måste man på SCA Skog samordna verksamheten mellan funktionerna inom regionen. Så här säger VD om dilemmat:

Hur du än gör får du nya gränssnitt. Då får man välja vilket gränssnitt som är mindre besvärande att ha kvar jämfört med något annat som du tar bort.

**

Nedan återges styrkor och svagheter som de intervjuade anser finnas med att arbeta funktionsindelad inom distriktet. Dessa för- och nackdelar beskrivs utifrån en jämförelse med arbetssättet som innebär geografiska ansvarsområden för medarbetarna inom distriktet som referens.

Några av de **styrkor** som nämns med att arbeta funktionsindelad inom distriktet är:

- Man blir kompetentare i den sak man arbetar med och man klarar av sin uppgift bättre vilket ger ett bättre resultat. Medarbetarna blir produktivare.

VD: En del är ju skitslängda och klarar av allting men det blir också effektivare om du lär dig vissa arbetsuppgifter till hundra procent och resten kan du lite si så där.

- Effektivt resursutnyttjande; det går att jobba mer rationellt och effektivt samt fördela avverkningsresurser bättre, om distriktet hanterar stor volym och medarbetarna kan vara verksamma över hela ytan.
- Lättare att utbilda medarbetarna. Kompetenshöjning inom organisationen kan nås på kortare tid. Nya anställda kan snabbt komma in i sina roller och börja visa resultat.

Regionchefen: Genom att funktionalisera då höjer man faktiskt kompetensen i hela organisationen. Ett exempel; ska man utbilda medarbetarna och man då utbildar parallellt i fem olika ämnen och en femtedel åker till varje ställe; då höjer man faktiskt kompetensen rejält på en dag jämfört med om alla personer skulle vara iväg i fem dagar och förädla sin kompetens. [...] Det vi ser lite grann som potentialen med funktionsindelade distrikt är att på kort sikt kommer man snabbt upp i ett mycket bra resultat. Om man har de som är erfarna; kan de jobba hur som helst och det blir ändå bra.

- Möjlighet till spetskompetens hos de specialiserade medarbetarna som då kan hantera mer komplexa arbetsuppgifter och driva utvecklingen framåt inom sitt arbetsområde.

DC(f): De [medarbetarna som jobbar inom det funktionindelade distriktet] får alltså möjlighet att bli duktiga för de ska inte vara duktiga på allt.

Denna ökade specialiseringen ser DC(f) som en chans till utveckling för medarbetarna:

DC(f): Vi har upptäckt runt om i den här organisationen så upplever man en brist i att det är svårt att utvecklas och göra karriär. Ett sätt att möta det problemet det är att få bli specialist. Det är ju ett sätt att få utvecklas i de här jobben. [...] Om vi tar skogsvård och naturvård som exempel; att bli riktigt duktig på det och få upparbeta ett kontaktnät i de frågorna med folk på SLU och andra ställen; det är utvecklande; och kanske att få ta ett större ansvar på hela regionen i de frågorna om man blir riktigt duktig.

VD får medhåll av flera i att ett delegerat ansvar kräver en allt högre kompetens i befattningarna på distriktet. Ett exempel är naturvårdsplanering där det "ger sig självt" att en person som gått en 20-poängs kurs på universitetet i artkunskap och ekologi sköter naturvårdsplaneringen på hela distriktets innehav. VD säger:

Världen är inte så enkel längre att alla kan kunna allting.

- "Det verkligen läggs tid på vissa uppgifter":

Regionchefen: Det som är bra när man funktionsindelar [inom distriktet] det är att det verkligen läggs tid på vissa uppgifter. Är det så att en ska sköta alltihop kommer det alltid att vara några saker som tar mest tid och det andra gör man sedan när man hinner. Det tenderar då lätt att bli så att avverkning och produktion blir upphöjt till det viktigaste, därför att det är det som rullar på dagligen, medan strategisk planering eller att planera upp trakter blir liggande; det hinner man aldrig ta tag i. Jag tror att där man har en bemanning där alla ska göra allt; där tror jag generellt att det är så att man är dåligt planerad; man är dåligt förberedd; och eftersom man sköter informationen internt i sitt eget huvud så behöver man inte skriva ner något och helt plötsligt har man kommit till ett läge då man inte har planerat något överhuvudtaget. Jämfört med då du har funktionsindelad; då måste ju köparen verkligen planera upp trakten och förbereda och då måste ju verkligen den som jobbar med planeringen på egen skog ägna hela sommaren åt planering. Han vet hur många tusen hektar han måste göra för att det ska bli klart. Det blir liksom en j-kla kraft i att allt blir gjort. Det tycker jag är en väldigt viktig bit; det blir faktiskt genomslag om man har en funktionsindelning [inom distriktet]. [...] Jag är helt övertygad om att det finns inga distrikt där det är så genomtänkt, genomplanerat, genomgånget och strukturerat som där man arbetar funktionsindelad; för man är ju tvungen.

- Ökad tydlighet:

DC(f): Du vet hela tiden vem det är som är ansvarig. [...] Inte bara vilka åtgärder och hur de utförs, utan även hur de administreras. Tydligheten ställer tydliga krav på medarbetarna och det är enkelt att sätta mål för var och en. Det blir också tydligt vem som lever upp till sina mål.

- Lättare att styra virkesflödet.

VD: Därför att har du en som sitter med all avverkning i sin hand på ett distrikt och så måste någonting förändras; vi behöver inte så mycket virke eller vi ska ha mer timmer [...], då har han allt i sin hand och kan direkt bestämma att nu lägger vi om; går in på andra poster eller tvingas ställa av några maskiner.

Regionchefen: [Med funktionsindelade distrikt] kan inte var och en sköta sin skördare och så att säga anpassa avverkningen utifrån tusen parametrar som just han tycker är viktiga, utan då måste en eller kanske två ha järngreppet på produktionen.

Några av de **svagheter** som nämns med att arbeta funktionsindelad inom distriktet är:

- Det finns en risk med att bygga upp ”singelkompetens”, det vill säga att medarbetarna bara kan en funktion och inte flera:

DC(f): Faller en av de här [medarbetarna inom distriktet] bort av en eller annan anledning så är det ju lite tuffare att ordna med en ”back-up”.

- Risk för att det blir tråkigare tjänster och brist på utvecklingsmöjligheter:

DC(f): Om man inte passar in i någon av de här rutorna; beroende på vilka individer det är som ska jobba funktionsindelad tillsammans; då kan man få någon som är mindre intresserad och tycker sig ha ett tråkigt jobb.

DC(g): Är du inte den där; har sådan tur, att det är du som kommer med den rätta inställningen, den rätta mentala inställningen och rätt kunskaper till det du börjar med i din funktion, då blir det tråkigt i det långa loppet. Svagheten är att du inte kan utveckla dig. Det är ett fåtal personer som kan utveckla sig och bli de här personerna som skogsteknik [stabstjänst] eller SkogForsk då tar hand om. [...] Det roliga försvinner då du har lärt dig till en viss nivå.

- Kravet på kommunikation mellan funktionerna:

Regionchefen: De nackdelar som ändå lite grann poppar upp; det är förstås kommunikation mellan den som planerat och den som avverkar; och den som har köpt och den som avverkar. Det är ju det som är hämskon eller den stora nackdelen eller problemet; det är att få den här kommunikationen att fungera. Men vi överbrygger det lite grann genom att vi faktiskt har distriktet som enhet; så att man snackar med varandra.

- Risk för att det uppstår brister i helhetssynen på arbetet inom distriktet hos medarbetarna.

Detta är inget problem idag anser DC(f) och regionchefen; men för att behålla helhetssynen krävs kommunikation mellan distriktets medarbetare. DC(g) är av uppfattningen att medarbetarna i det funktionsindelade distriktet tappar helheten. Om att arbeta med geografiska ansvarsområden säger han:

DC(g): När man jobbar som killarna jag har så kan de efter ett tag hela biten. Efter 15 år så har de ett bra hum. Du är inte specialist men du kan hoppa in om någon är sjuk och köra en månad eller två. Du vet också ungefär vad det är frågan om när man pratar om något på ett möte och du känner en delaktighet och även ett ansvar att agera om du ser att något blir tokigt.

VD anser att styrkorna med att jobba med geografiska ansvarsområden inom distriktet går förlorade i det funktionsindelade distriktet. Sådana styrkor är bland annat "lokal förankring" och "geografisk närhet" hos medarbetarna som arbetar med geografiskt ansvar och som bor på "sin" ort inom distriktet. En medarbetare som är inarbetad i en by kan allt om lokala förhållanden och känner "alla", något som till exempel kan underlätta att få till stånd virkesköp på orten. Om den geografiska närheten säger VD:

Det här att vi har en geografi som är stor är ett dilemma för oss hela tiden. Vi har människor inom distriktet som också bor utspridda. Det är inte så att hela gänget bor på centralorten utan en bor kanske i västra kanten och en bor i östra kanten. Då blir det med automatik så att ingen har lust att sitta i bilen halva dagen och nästan ingenting få gjort utan man jobbar då mer geografiskt [...] Geografin talar ibland för det geografiska.

DC(g) är inne på samma tema när han säger att han tror att det innebär vissa merkostnader att arbeta över en stor geografi i ett funktionsindelad distrikt. Genom att inte kunna vara lika fysiskt närvarande som om man ansvarar för ett mindre område tappar man en del kontroll över verksamheten i området. Ett exempel är vägar som behöver åtgärdas för brister. Han säger:

DC(g): Vi kan ju när vi är ute; då ser man ju; att: "Jaha, där har vi en väg som behöver åtgärdas!" Det blir ju åtgärdat på en gång, för man rör sig ute och vi har inte så stor geografi heller. Men den där som har sex maskingrunder och ska skicka skisser; den måste ju förlita sig helt och hållet på att entreprenörerna sköter om att beställa grus; och jag menar då att om jag då är åkare; jag beställer ju inte i underkant. Det visar sig då du tar in kostnaden för direkta drivningskostnader.

DC(g) tycker att den viktigaste styrkan med det egna arbetssättet är att medarbetarna kan utvecklas. Han tycker inte att alla distrikt ska arbeta funktionsindelad:

DC(g): Så avancerat är det inte ännu det vi håller på med, så att man måste ha någon speciell "smartness". Man behöver inte ha hållit på i tio år [för att arbeta med geografiskt ansvar inom distriktet]. Däremot kan det vara bra att något distrikt arbetar funktionsindelade; att det finns något distrikt som har ett antal individer som blir bra specialister på olika saker; som tar tag i utvärderingar och utveckling [...] Men jag anser inte att varje distrikt behöver sådana utan det ska vara speciellt lämpliga individer.

3.10 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten

Som jag tidigare har nämnt så tror flera av de intervjuade att det är minst lika effektivt med att ha dagens geografiska organisation med funktionsindelade distrikt som om man skulle ha en funktionell organisation med funktionsindelning på regionnivån..

Regionchefen tror också att det är svårt att bevisa vad som är det effektivaste arbetssättet inom distriktet; funktionsindelning eller geografiska ansvarsområden för medarbetare. Han tror att det är svårt att uppskatta eller mäta vilket arbetssätt som är effektivast:

Regionchefen: Man kan inte göra en sådan analys för det är så oerhört kopplat till vilka människor som jobbar där. Det kan vara helt andra saker som är viktiga, till exempel en bra chef och bra styrning samt erfarna, engagerade medarbetare. [...] Jag tycker att det är fel att säga att det ena är bättre än det andra i alla situationer. Det tycker jag vore tokigt [...] men jag är helt övertygad om att en funktionsindelning inom distriktet är effektivare i längden. Men man kan inte empiriskt bevisa det.

VD anser att tids- och kostnadseffektiviteten ökar markant i och med övergången från geografiska ansvarsområden inom distriktet till en funktionsindelning. Helt "svart och vitt" är det, som sagt, ändå inte. Han säger:

VD: Jag tror att det är mer effektivt att ha en funktionsindelning inom distriktet. Det är jag övertygad om. Jag tror att man ändå får mer ineffektiv tid när man ska ägna sig åt många olika saker. [...] Jag kan då snabbt konstatera att vi har lika stor kostnadseffektivitet hos dem som inte är funktionsindelade. Men alltså; det finns alltid undantag. Generellt står jag fast vid att det är så här.

För att uppnå en hög kostnadseffektivitet när personalen inom distriktet arbetar med geografiska ansvarsområden ställs det högre krav på både ledarskapet och medarbetarna, anser VD och regionchefen. Man måste också betänka att de distrikt som har ett bra resultat med detta arbetssätt har mycket erfarna medarbetare, säger regionchefen.

3.11 Arbete med utveckling av verksamheten

På frågan vad för arbete som utförs för att utveckla organisationen, får den stabsanställdes svar illustrera situationen:

Stabsanställd: Något rent konkret arbete med att analysera och utveckla arbetsorganisation; det bedriver vi ju inte just nu härifrån [centrala staben], i alla fall inte som jag känner till. [...] Sedan beror det ju på hur man ser på det. Vi jobbar ju hela tiden med att få effektivare system och hur man ska hantera verksamhetsstyrning, transporter och avverkningsplanering och allt sådant. Men alltså rent konkret, sådana här funderingar kring organisation, det bedrivs inte, utan det är mer i det dagliga

arbetet att jobba för att hitta effektivare arbetssätt inom distriktet och att hitta effektiva hjälpmedel, kanske.

På Holmen Skog har man inom den studerade regionen, enligt regionchefen, inte ”gjort något speciellt arbete” när det gäller processororientering. Man arbetar inte med SIQs modell för verksamhetsutveckling. Definitionen av begreppet processororientering finner jag varierar bland de intervjuade, vilket regionchefen också påtalat:

Regionchefen: Om du frågar någon så är jag mycket osäker på om det överhuvudtaget skulle vara någon som skulle ta till sig ordet process eller processororientering eller kunna koppla till vad det innebär. Det är ett ord som alla använder i helt olika betydelser. Så först måste man definiera: ”Vad är processen?” Och: ”Hur hänger den ihop?” Där kommer alla att ha helt olika uppfattning från början. Det jag företräder nu i huvudsak det är fokus på virkesflödesprocessen. Den är väldigt central i vår verksamhet.

DC(f) menar att man ”i viss mån” redan idag ser till verksamhetens processer och försöker att skala bort onödiga moment i arbetet. Inför framtiden tror han att det kommer att vara viktigt att se till att ständigt förbättra sig för att bli effektivare. Förutsättningarna till kontinuerliga förbättringar anser han är större om man på distriktet är specialister och arbetar med en funktion, eftersom man då blir duktigare på just den uppgiften.

Regionchefen tror att medarbetarna har inställningen att ständigt försöka förbättra arbetet. Samtidigt går det ganska långsamt att förändra organisationen, vilket enligt honom kan vara något positivt:

Regionchefen: Det är skönt att det är så [att det går långsamt att förändra organisationen], för det skulle inte fungera om man hela tiden skulle ändra, fixa, dona och greja. Ett visst mått av återhållsamhet, det tror jag är sunt.

VD tycker också att förmågan till kontinuerliga förbättringar finns inbyggt i verksamheten. Så här uttalar han sig i frågan:

VD: Ja, jag tycker det [att förmågan till kontinuerliga förbättringar finns inbyggt i organisationen]. Det rullar bra och är tämligen okontroversiellt också. De förändringssteg vi har tagit har känts naturliga för alla, utan några större konvulsioner och det har också ett värde.

Det finns heller ingen anställd på företaget med ansvar för verksamhetsutveckling. Skälet till det är enligt VD:

Nej, vi har ingen sådan. Jag har inte haft behov av att akademisera eller teoretisera det här mer än vad som är nödvändigt. Jag tycker inte att det är så j-kla krångligt. Om du någon gång skulle bestämma dig att nu ska vi göra något radikalt nytt [...], då kallar man ju vanligtvis in en konsult. [...] Jag har tyckt att det här klarar vi nog väl så bra själva än så länge. Det har hittills varit rätt så mycket anpassningar och inget sådant där radikalt grepp.

3.12 Inför framtiden

Här följer några exempel på områden som föreslås av de intervjuade som viktiga för företaget att utveckla inför framtiden:

- Öka kundfokus och kundbehovskompetens. Tydliggöra vilka kunderna är och deras behov. Kunna tjäna mer pengar genom att leverera det kunden verkligen vill ha.
- Arbeta vidare med funktionsindelning av distriktet. Göra organisationen mer likartad inom alla distrikt, för att bland annat kunna effektivisera utbildning och kommunikation inom organisationen.
- Kunna erbjuda medarbetarna ökade utvecklingsmöjligheter genom att till exempel möjliggöra arbetsrotation inom funktionsindelade distrikt.
- Skapa nätverk som binder ihop distriktet. Utveckla samordningen av distriktets verksamhet. Förbättra flödeskontroll. Den som till exempel är ansvarig för egen skog på ett distrikt bör få möjlighet att bolla idéer och utbyta erfarenheter med den som är ansvarig för samma funktion på ett annat distrikt. I frågor som rör främst produktion, leveranser och logistik är det viktigt att utveckla samordningen mellan distriktets verksamhet.

Som möjligheter med en fortsatt geografisk organisation på Holmen Skog hänvisas i flera fall till de tidigare nämnda styrkor som ses med att behålla distriktet. Ett vanligt förekommande argument är just att man uppfattar det som en risk att man kan tappa i helhetssyn om man inför en funktionell organisation.

Flera intervjuade förutser att det kommer att krävas mer och mer kompetens av medarbetarna i framtidens organisation. Dessutom tror man att kraven från kunderna kommer att öka. Kompetens är en "jättegrej för oss framöver", säger regionchefen. Ökade krav på kompetens är en faktor som talar för ökad funktionsindelning inom distriktet, anser flera. Medarbetarna har då möjligheten att nå en fördjupad kunskap inom sitt arbetsområde, som gör att de kan driva utvecklingen framåt. Regionchefen utvecklar tanken:

Regionchefen: Vårt sätt att överleva; det är att göra det här bättre än vad andra kan göra. Att hela tiden utnyttja virket bättre eller göra bättre markberedningar eller vad det än gäller. Att hela tiden utveckla det. Då innebär det också att vi hela tiden måste bli bättre i utförandet. Så kompetens det är en viktig bit.

Ett hot mot funktionsindelningen av distriktet anser regionchefen vara att det är svårare att tillfälligt ersätta en medarbetare. Krav på till exempel föräldradighet är samtidigt en omvärldsfaktor som ökar i betydelse för verksamheten, anser han. Jämfört med ett distrikt med geografiska ansvarsområden är det dock lättare att ersätta någon som slutar permanent. Andra hot är om man inte lyckas förmedla helhetssynen till medarbetarna eller om anställda inte trivs med arbetssättet i längden, tror DC(f).

VD anger vad företaget kommer att sträva efter under hans kvarvarande tid på posten. Han poängterar att det efter honom på posten, kan komma någon med andra tankegångar:

VD: Vi behåller distriktet som den geografiska enheten med ett totalansvar för all verksamhet. Vi blir någon region färre. Vi skapar sådana här virkesanskaffningsområden; Norr, Mellan och Syd, som idag fungerar väldigt bra. Vi kommer att utveckla den här enkla nätverksstyrningen, där styrningen inte behöver gå den hierarkiska vägen utan det skapas nätverk av människor som jobbar inom samma process om jag säger så; och de löser problemen tillsammans. [...] Inom distriktet; så

där man inte idag är funktionsindelade; det kommer att gå med automatik att det blir så när det kommer nya människor. Det tror jag.

En funktionell organisation kan vara tänkbar även för Holmen Skog:

Författaren: Skulle det kunna vara en tänkbar utveckling att gå mot SCA-modellen; med funktionsindelning på regionnivå, även för er?

VD: Ja, visst. Jag tror inte att jag själv kommer att genomföra den, därför att en sådan förändring ska genomföras av den som kommer efter mig i så fall. Den ska genomföras av någon som verkligen tror på den och jag hoppas också att om man gör det att det är väl underbyggt. Jag ser ingen dramatik i att man skulle genomföra en sådan förändring. Det finns säkert fördelar med det också; så är det ju alltid. [...] Det ska dock väldigt mycket till att genomföra en sådan förändring om det är så att personalen tycker att den organisationen blir tråkigare.

VD säger också att det finns många medarbetare i företaget som befarar att det är tråkigare att jobba i en funktionell organisation. Han utvecklar denna tanke:

VD: I vår organisation så är det så att många som köper virke, de vill inte göra någonting annat. De tycker att det är i särklass roligast och skulle inte vilja blanda [med andra funktioners arbetsuppgifter]. Men om du går på distriktschefsnivå så vet jag att det finns distriktschefer som definitivt tycker att det är kul att få ha ett sammanhållet distrikt med ansvar för allt. Det är en roligare arbetsuppgift [än att ha ansvar för en funktion på regionnivån].

En processororienterad organisation tror inte VD är intressant för företaget:

VD: Utan att så att säga vara expert eller genomtänkt i frågan, så tror jag inte att det är sådär jätteintressant för oss, beroende på att vi sitter just i en geografi. Det är annorlunda om du har en enda fabrik och området inte är mer än en kvarts kvadratkilometer. Vi jobbar ju i en geografi där en region kan ha en geografisk utspridning på 20 gånger 40 mil eller ännu värre. Det är liksom andra förutsättningar.

Företagets historik påverkar möjligheten till förändringar av organisationsstrukturen, tror VD:

Finns det en stark förankring för den geografiska distriktsindelningen, då blir det en rejäl resa att gå på SCAs upplägg.

Flera av de intervjuade anser att man som medarbetare på företaget är förändringsbenägen. Företagets historik är just att det löpande har skett förändringar som också kontinuerligt har påverkat företagets ”anda” eller ”själ”:

DC(f): På något sätt så har väl även företagskulturen eller vad den där själen är för något förändrats löpande [...] Förändringar kan vi alltid tänka oss, annars blir det tråkigt.

Den stabsanställda uttrycker sin syn på hur förändring påverkar inställningen till företaget hos medarbetarna:

Stabsanställda: Så länge det uppfattas som vettigt de förändringar man gör, så tror inte jag att man tappar känsla för företaget och lojalitet mot företaget. Skulle man få för sig att göra förändringar som upplevs som helt vansinniga, då har man förmodligen gjort fel, för man måste ju se till att förankra på något vis.

Hur verksamheten historiskt har varit organiserad är också av stor betydelse för hur man idag resonerar och tänker kring vad som är möjliga lösningar, antar VD. I många hänseenden tror han att man skulle kunna tänka annorlunda. Han spekulerar fritt:

VD: För visst skulle vi i många stycken kunna tänka väldigt annorlunda. Vi skulle kanske fundera på att lägga köpen på entreprenad. Vi har ju avverkning på entreprenad. Varför skulle man inte kunna ha köpen på entreprenad? Nej men jag tror att man skulle kunna förändra en hel del. Vi kanske skulle bestämma oss för i norra Sverige, där vi saknar egen industri, att vi säljer virke på rot. Vi avverkar inte ens själva. Den som vill ha virke får väl avverka det själv! [Skratt!]

4 Funktionell organisation på SCA Skog

I detta avsnitt presenterar jag resultaten av min studie på SCA Skog. Jag har intervjuat fem personer på företaget, varav tre ute i ”fältorganisationen”; på en av företagets fem skogsförvaltningar. De två övriga intervjuerna var med VD samt en anställd vid företagets centrala stab.

4.1 SCA Skog

SCA Skog förvaltar 2,6 miljoner hektar skogsmark i norra Sverige. Företaget ingår i koncernen SCAs affärsområde ”Forest Products”. SCA Skogs huvudsakliga uppgift är att försörja SCAs svenska industrier med virkesråvara, där verksamheten är uppdelad i fem geografiska skogsförvaltningar; Norrbotten, Västerbotten, Ångermanland, Jämtland och Medelpad. Jag har besökt en av dessa förvaltningar. I företaget ingår också två virkesenheter; Virke Syd och Virke Nord, som koordinerar virkesflödena från förvaltningarna till industrin samt köper och byter virke med andra aktörer på marknaden.

En förvaltning på SCA levererar årligen mellan ungefär 1,1 till 1,5 miljoner kubikmeter virke. På den studerade förvaltningen kommer merparten av denna volym från avverkning av egen skog. På en förvaltning är antalet anställda tjänstemän kring 30.

4.2 Den gamla organisationen

På förvaltningen hade man fram till 1998 en geografisk organisation, som hade funnits sedan långt tillbaka i tiden. Förvaltningens verksamhet var då indelad i geografiska arbetsområden, eller ”AO:n” som de kallades. För varje AO fanns en arbetsområdeschef med ett helhetsansvar för verksamheten inom området. Till sin hjälp hade AO-chefen ett antal arbetsledare, som ansvarade för arbetsledarområden, vilka var geografiska delar av arbetsområdet. Ett AO hade cirka 200 000 kubikmeter virke i årliga leveranser. AO-chefen hade en koordinerande funktion och skötte vidare rapportering till förvaltaren, som samordnade de olika AO:nas verksamhet. På förvaltningen fanns en stab med funktioner för teknik och skogsvård.

Hur arbetet var organiserat kunde skilja sig åt mellan arbetsområdena. Skötselchefen säger:

En del arbetsledare skötte om allting; både planering, avverkning och skogsvård. Andra AO:n hade samordnat; till exempel att en arbetsledare hade hand om plantering. Så det var en viss funktionalisering då också, beroende på vilken AO-chef det var. De [AO-cheferna] hade ganska fria händer att organisera sin verksamhet.

I avsnittet om styrkor och svagheter med dagens organisation, kommer jag också att skriva om för- och nackdelar med den gamla organisationen.

4.3 Förändring av organisationen

År 1998 genomfördes en omorganisation på SCA Skog. Företaget gick ifrån att ha en geografisk organisation på skogsförvaltningarna till att funktionsindela arbetsuppgifterna på förvaltningsnivån, det vill säga en funktionell organisation. Enligt VD och chefen för den studerade förvaltningen; skogsförvaltaren (förvaltaren), fanns följande orsaker och motiv till att man införde en funktionell organisation:

- Ökade kompetenskrav i befattningarna.

Ledningen såg att jobben i den gamla organisationen blev allt mer komplexa, bland annat som en följd av avancerade tekniklösningar. Ett sådant exempel var ett nytt system för traktplanering, vilket krävde mycket utbildning. Även på andra områden, som till exempel inom naturvården, ökade kompetenskraven. Genom att göra tjänsterna mer specialiserade såg man en möjlighet att möta ökade krav på medarbetarna. Förvaltaren säger:

Ska man utbilda sig inom alla områden när man är generalist och har ett helhetsansvar; då får man nästan vara på utbildning hela tiden.

- Utnyttjandet av avverkningsresurser.

Med en funktionell organisation såg ledningen en möjlighet till att avverkningslagen skulle kunna bli mer produktiva och hantera större volym. Med geografiska gränser upplevde man att resursöverskott uppkom. Det talas om ”inlåsnings effekter”. Ju mindre geografiska distrikt desto svårare var det att optimera att ha ”rätt maskin i rätt skog”. Utan gränser inom förvaltningen hoppades man på bättre resursutnyttjande, jämnare sysselsättning och lägre kostnader för avverkningslagen.

- Ökade krav från industrikunder på ett ”noggrannare” flöde.

Man ansåg att kraven hade ökat på att förvaltningen skulle leverera rätt sortiment på rätt tid och plats. Det kunde då bli nödvändigt att med kort varsel ändra i produktionen för att uppnå kraven. Med den funktionella organisationen såg man ökade möjligheter att bli snabbare i reaktionen på industrins beställningar. Förvaltaren menar att detta var svårt med den gamla, geografiska organisationen:

Förvaltaren: Det tog lång tid att ställa om [produktionen] ute i organisationen och innan det var klart så kunde situationen åter ha förändrats.

- Ytterligare karriärmöjligheter.

Med en funktionell organisation såg man möjligheten att skapa fler attraktiva befattningar för duktiga ledare i organisationen. Tjänsten som funktionschef skulle kunna ses ha ”större tyngd” än den tidigare AO-chefsbefattningen.

- Lägre bemanning av arbetsledare.

Med en funktionell organisation skulle färre personer kunna uträtta samma sak som förut.

- Tydligare fokus på köpprocessen.

På köpsidan ansåg man sig sedan tidigare ha en viss funktionsindelning av arbetsuppgifterna men nu skulle det bli ännu tydligare och mer specialiserade tjänster.

Förvaltaren ser också ett annat möjligt motiv till omorganisationen:

Förvaltaren: Jag har en känsla av att när organisationen förändrades så var ytterligare ett motiv att det kunde vara bra bara att ändra, så att man inte stelnade i något mönster.

Enligt förvaltaren fanns vid tiden för omorganisationen två faktorer som sågs som problem med införandet av en funktionell organisation:

- Gränssnitten mellan funktionerna.

Med gränssnitt avses var arbetsuppgifterna för en funktion slutar och en annan funktion tar vid. Till exempel fins det ett gränssnitt mellan den som planerar för avverkning och den som sedan handhar själva avverkningen. Här behövde man klarlägga var gränssnitten fanns och diskutera kraven på det en medarbetare lämnar över till nästa led. Det gällde att hitta arbetsformer så att man inte ”fick störningar” mellan funktionerna.

- En risk för att jobben skulle kunna kännas tråkiga och bli ensidigare.

Det fanns en uppfattning om att de mer specialiserade tjänsterna i den funktionella organisationen skulle kunna vara tråkigare än de som fanns i den gamla, geografiska organisationen, där samma medarbetare ansvarade för flera olika ”funktioner”.

4.4 Valet av förvaltningen som nivå för funktionsindelningen

Inför förändringen av företagets organisation 1998 fanns en diskussion kring vilken nivå i organisationen som funktionsindelningen skulle införas på. Valet föll på förvaltningsnivån. Anledningen till att man inte valde distriktsnivån, det vill säga behålla AO:na men med ökad ”funktionalisering”, sägs bland annat vara möjligheten till att lokalisera avverkningsresurserna till ett större operationsområde och därigenom undvika inlåsnings effekter. Med en funktionsindelning på förvaltningsnivån såg man också en chans att uppnå en snabbare och mot kunderna mer flexibel produktionsapparat. Produktionschefen skulle i den nya organisationen kunna arbeta mer direkt mot entreprenörerna via få kontaktpunkter i form av ett fåtal produktionsledare. Detta skulle bli en ”nivå” mindre än kontakten via AO-chefer och arbetsledare.

VD tycker inte att det finns utrymme för någon förvaltning om man som Holmen väljer att funktionsindela på distriktsnivå. Även förvaltaren menar att om man har en funktionsindelning på distriktsnivå, så befinner man sig i gränslandet för att utnyttja avverkningsresurserna effektivt, vilket leder till sammanslagningar av distrikt och ”till slut är man på förvaltningsnivå”.

VD anser också att det var viktigt att behålla förvaltningen som geografisk enhet och inte funktionsindela på en ännu högre nivå inom företaget. Förvaltningen med dess förvaltare ses som ”en motvikt”. Han säger:

VD: Det [behållit förvaltningen] har vi gjort för att det är människor det handlar om och jag tror att samarbetar man inte i en sådan här typ av organisation så fungerar det väldigt dåligt. Det måste finnas någon form av enhet som har koll på att systemet fungerar. Det får inte bli sprickor mellan till exempel skötsel- och produktionssidan eller köp och produktion. Där måste det finnas någon som värnar om att detta är faktiskt en sammanhållen uppgift i processen. Förvaltaren ska hålla ihop det och se kuggen som inte fungerar och ta itu med det. [...] Om man funktionsindelar ända upp på företagsnivå som en del har gjort; vem får då koll på att det fungerar längst ut?

4.5 Problem och motstånd vid införandet av den nya organisationen

Generellt så anser de intervjuade att det inte fanns något större motstånd till att införa den funktionella organisationen på företaget. Förvaltaren uttrycker sig så här:

Jag tror inte att man kan säga att det var något motstånd, däremot var det en ovana med jobbet som dök upp.

VD verkar därför få rätt i sin syn på vad som gäller vid förändringar av organisationer:

VD: En organisationshändelse ska vara en bekräftelse på något som har mognat fram och att alla inser att det här är nog rätt så bra.

Förändringen innebar stora ändringar i uppsättningen av tjänster inom organisationen. För hela arbetsledarkåren förändrades situationen. Alla fick söka till tjänsterna i den nya organisationen och för att förkorta den osäkerhetsperiod som inföll när befattningarna skulle tillsättas, försökte man att påskynda denna fas. VD säger att därför ”körde vi på så snabbt vi någonsin kunde” och gissar att många medarbetare upplevde att förändringen gick för fort.

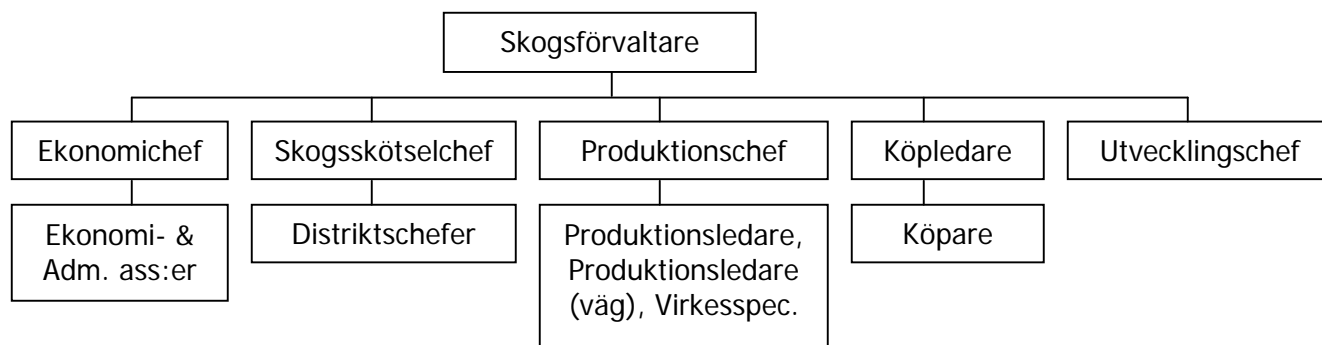
Det sägs också att det fanns vissa som inte tyckte om förändringen av organisationen. VD säger:

De gamla AO-cheferna tyckte väl inte att det här var något bra. De kunde ju antingen åka upp eller ner lite grann [...]. Där var det inga applåder, tror jag.

4.6 Dagens organisation

På SCA Skog har man idag en funktionell organisation. Förvaltningarna har ett organisationsschema som presenteras i figur 4. Denna struktur av funktionsindelning finns på företagets samtliga fem förvaltningar, däremot saknas befattningen utvecklingschef på någon förvaltning.

Chef för förvaltningen är *skogsförvaltaren* (förvaltaren), som till sin hjälp att leda verksamheten har en ledningsgrupp bestående av fem chefer. Förutom skogsförvaltaren ingår skogskötselchefen, produktionschefen, köplederen, utvecklingschefen och ekonomichefen i denna grupp.



Figur 4. Översiktligt organisationsschema för den studerade SCA-förvaltningen.

Skogsskötselchefen (skötselchefen) är ansvarig för skogshushållningen på förvaltningen. Han är chef för ett antal *distriktschefer*, vilka planerar för avverkning och skogsvård inom geografiska distrikt av förvaltningen. Distriktschefen ansvarar också för skogsvårdens och naturvårdens utförande inom sitt distrikt och sköter kontakten med skogsvårdsentreprenörerna. Den geografiska uppdelningen av förvaltningen i distrikt för skötselfunktionen, syftar till att definiera var ansvar för ”vissa arealfrågor” är utlagda inom organisationen och att peka ut vilka personer som ska vara kontaktpersoner mot externa intressenter på det lokala planet. Detta innebär att distriktscheferna representerar SCA gentemot allmänheten inom distriktet samt handhar fastighetsfrågor såväl som jakt- och fiskefrågor. Skötselchefen förklarar:

De [distriktscheferna] har ansvar för sina skogar så att säga.

Produktionschefen är ansvarig för all avverkning inom förvaltningen. Till sin hjälp har han ett antal *produktionsledare*. Produktionsledaren sköter avverkning och hantering av virke fram till väg. I produktionsledarens arbetsuppgifter ingår bland annat kontakten med entreprenörerna som anlitas för att utföra avverkningarna. Produktionsledaren upprättar och följer upp årsbudget för sitt ansvarsområde och sköter prissättning av avverkningsarbetet. På produktionssidan finns också *produktionsledare för vägar* inom förvaltningen. Dessa vägspecialister lejer till exempel entreprenörer för underhåll och nybyggnation av vägar. En *virkespecialist* ska sprida kundernas krav vidare i organisationen och omsätta dessa i handling hos arbetslagen. Han ansvarar också för att förvaltningen har ett ansvarsfullt råvaruutnyttjande.

Köpledaren ansvarar för förvaltningens virkesanskaffning från andra skogsägare inom förvaltningsgränserna. Köpledaren leder *virkesköparna* som har det operativa ansvaret för virkesköpen. Virkesköparna sköter all administrativ hantering kring köpen och upprättar också budget, gör prognoser med mera.

Utvecklingschefen ska leda och driva frågor som berör verksamhetsutveckling inom förvaltningen. I detta arbete ingår bland annat att ta fram information som visar verksamhetens resultat i ”kvalitetsavseende”, driva förbättringsprojekt, planera och

genomföra kvalitetsutbildningar samt ge ledningen råd. *Ekonomichefen* är chef för förvaltningens ekonomiska administration.

4.7 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv

En effekt som nämns av det nya arbetssättet är en ökad tydlighet i vad varje person ansvarar för. Detta upplevs av förvaltaren som något positivt men han antyder att det kan vara en känslig fråga i det enskilda fallet:

Förvaltaren: Om det i den geografiska organisationen fanns någon individ som inte presterade vad som behövdes, så kunde den andra kollegan hjälpa till att utföra dennes arbete, så att det aldrig märktes. I den nya funktionella organisationen blev det så tydligt vilka arbetsuppgifter var och en hade och det blev också tydligt om någon inte klarade de krav som ställdes. Egentligen var det positivt. Då kom det upp till ytan att här finns det behov av utbildning eller att här krävs det stöttning.

Skötselchefen uttrycker sin syn på den funktionella organisationen:

När det är funktionsindelad gäller det att vara på sin vakt så att man inte tappar helheten för förvaltningen. Jag hoppas att jag har varit på min vakt i alla fall. Jag anser att alla; distriktschefer, produktionsledare, köpare och administration är ett team alltså.

Den här helhetssynen; att alla på inom förvaltningen är en del av samma team som jobbar för förvaltningens bästa, är något som förvaltaren också kommenterar. Han tycker att det finns en avgörande skillnad idag, jämfört med arbetssättet i den gamla, geografiska organisationen:

Förvaltaren: Den avgörande skillnaden är att vi försöker se till helheten på ett bättre sätt, och inte till de geografiska enheternas [AO:nas] prestanda.

Med helheten menar han att klara *hela* förvaltningens mål och uppdrag, i form av virkesförsörjning till industri och de ekonomiska kraven som förvaltningen har på sig. De gamla arbetsområdena var relativt självständiga enheter som i viss mån tävlade med varandra i att vara "duktiga". Nu finns uppfattningen att det har blivit ett mer gemensamt arbetssätt inom förvaltningen, där man ser till att man tillsammans ska nå ett helhetsresultat och lösa de problem som uppstår:

Förvaltaren: I ledningsgruppen känner man det, till exempel att även om någon har köp som sitt huvudansvar, så finns han till även för att vi ska lyckas med de övriga klossarna.

Det finns också en annan uppfattning i den här frågan om hur organisationsformen påverkar inställningen till arbetet:

Distriktschefen: Det här med att se hela förvaltningen som en produktionsenhet, det tror jag handlar mer om utbildning och attityd till hur det fungerar. Jag tror varken att det blir bättre eller sämre av de här olika modellerna [geografisk kontra funktionell organisation].

Förvaltaren tycker att han idag har fått en närmare koppling till driften genom att jobba nära funktionscheferna. Som ett exempel nämner han fördelen av att ha en produktionschef nära sig. Tidigare var det en mycket tungrodd process för förvaltningens ledning att fördela ut volymer och beställningar från industrin via arbetsområden ut till arbetsledarna, något som krävde mycket engagemang i att "följa upp och stöta på". Idag fungerar det mycket enklare, säger förvaltaren.

Den funktionella organisationen anses av alla ha lett till en ökad specialisering i arbetsuppgifterna för medarbetarna. Mest specialiserade sägs produktionsidan vara. En produktionsledare arbetar bara med avverkning och kan ha ansvar för fem till sex avverkningslag. Här har man tagit bort alla geografiska gränser inom förvaltningen för att optimera resursutnyttjandet av avverkningsresurser. På köpsidan finns det geografiska inslaget kvar i form av ett fåtal köpområden med en ansvarig köpare som bevakar marknaden inom området. Någon form av geografisk uppdelning av verksamheten ses som ofrånkomlig men enligt förvaltaren så "försöker vi ta bort gränser där vi inte tycker att de gör någon nytta". Distriktscheferna kan sägas ha de "bredaste" arbetsuppgifterna och ansvarsområdena bland de här funktionerna, vilket ibland kan upplevas besvärande. Skötselchefen förklarar:

För oss [inkluderar distriktscheferna] är det egentligen inte renodlad planering av avverkning utan det är en diversehandel att ta hand om det vi håller på med. Det är tack vare att på något vis ska någon sköta det här geografiska med jakt, vedhuggare och ortsbefolkning. Vi försöker glömma det och stänga av telefonen men hur det än är kan jag få 15-20 telefonsamtal från förhoppningsfulla jägare från södra Sverige som vill jaga i september. [...] Det finns en massa sidospår för oss [inom skötselfunktionen] med jakten och så vidare.

Trots ansvaret för de areella frågorna så är distriktschefernas huvudsakliga arbetsuppgift att vara ute och planera för avverkning och skogsvård. Distriktschefen tycker att denna befattning kräver att man "tål att jobba ensam" och inte är beroende av att ha folk omkring sig. För egen del tycker han att det är "skönt". Han tror att det nya arbetssättet har medfört mer ensamarbete för alla som arbetar ute i fält:

Distriktschefen: Distriktschefen är mest ensam i och med att man är ute i naturen ensam. Men jag skulle tro att det är mer ensamt för allihop. I och för sig kan vi träffas slumpmässigt på [distrikts]kontoret och produktionsledarna har några möten, men de träffas ju inte i den dagliga verksamheten. [...] Förut när man höll till kring ett AO, så var det på en del ställen att man träffades varenda morgon innan man for ut.

Alla intervjuade är positivt inställda till arbetssättet i den funktionella organisationen. Distriktschefen, som jobbat länge inom företaget, är mycket positiv, trots ökad specialisering och mer ensamarbete. Han tycker att hans arbetstillfredsställelse har ökat jämfört med hans arbete som arbetsledare i den gamla organisationen. Då arbetade han med flera av dagens funktioner; planering, skogsvård, avverkning och köp. Om att arbeta i den funktionella organisationen säger han:

Distriktschefen: Som helhet tycker jag att fördelarna överväger nackdelarna. Det är helhetsintrycket. Just därför att vi har möjligheten att lära oss det som vi ska hålla på med bättre och att vi håller på med det vi gör mer. På så sätt kan vi alla rutiner bättre också. [...] För mig har det inte blivit tråkigare egentligen. Som distriktschef är det ändå så mycket [olika arbetsuppgifter], vilket också var en av

anledningarna till att jag sökte till distriktschef istället för till produktionsledare. Jag såg att det skulle komma att hända mer. Dels var det traktplaneringsrutinen som var på gång och sedan Skogs-GIS. På produktionsidan; där är det ganska lite utveckling. [...] Jag kan tänka mig att för dem [produktionsledarna] kan det ha blivit ensidigt men jag tror inte att distriktscheferna upplever det som ensidigt. Vi har ändå så många olika slags saker att hålla på med och det är olika arbetsuppgifter över året också. Under sommarsäsongen är man ju i stort sett ute hela tiden.

Flera av de intervjuade talar om vikten av kommunikation mellan funktionerna. Behovet av informationsöverföring mellan funktionerna ses som avgörande för att organisationen ska fungera. Ett exempel är samarbetet mellan distriktschef och produktionsledare. För att klara industrins försörjning under tjallossningen på våren krävs att det finns en bra planeringsmängd att hämta trakter ur för avverkning för produktionsledaren. Dessa trakter måste vara planerade av distriktschefen med hänsyn till årstid, sortiment och tillgängliga vägar. Den stabsanställda menar att just kraven på kommunikation är en väsentlig skillnad i vad som krävs av medarbetaren idag, jämfört med i den tidigare geografiska organisationen:

Stabsanställd: I och med att du funktionaliserar får du avlämningspunkter och de avlämningspunkterna måste vara väldigt tydliga. [...] Det ställs större krav på den produkt du lämnar ifrån dig [som medarbetare i organisationen]. Är det till exempel en plan ska den kunna tolkas av både Andersson och Pettersson och Lundström.

Mellan funktionerna strävar man efter att ha en ”internkundsyn”. I sitt svar på frågan om det finns någon risk för att en funktion kan utveckla sig i en riktning som inte är förenlig med företagets övergripande mål; ett exempel på så kallad suboptimering, kommer samma person in på detta interna kundförhållande:

Stabsanställd: Då [vid suboptimering] visar det sig som friktion i gränssnittet. Man måste hela tiden vårda gränssnitten, eftersom det är virket som är bärare av hela vår verksamhet. [...] Vi pratar om ett internt kundförhållande, där till exempel distriktschefen har ett sådant förhållande till produktionsledarna och kanske framförallt till maskinlaget. Det blir en viss A-HA upplevelse när man tänker så, då inser man att det man gör är en del i en kedja som ska fungera.

På förvaltningen finner jag exempel på detta synsätt. Skötselchefen ser produktionsfunktionen som skötselfunktionens kund:

Skötselchefen: Vi [skötselfunktionen] ser ju produktionen som vår interna, stora kund. Det är ju så, även om vi i kedjan bara är första steget.

Förvaltaren tycker att en viktig del av hans ledarroll idag är att ”ha fokus på samarbetet mellan funktionerna”. Han tror också att den funktionella organisationen medfört ett större krav på honom att vara ute i driften och ha förmågan att se var det kan finnas störningar. Han pekar ut vad som är viktigt för arbetet i företaget idag:

Förvaltaren: I och med att vi har en organisation som ställer krav på att flera funktioner måste göra sin del för att helheten ska bli bra, då ställs det krav på att vi hittar arbetsformer som kan vässa flödet som går tvärs igenom funktionerna.

Förvaltaren menar att man tidigare arbetade med samma frågor men på ett annat sätt. Han tycker att en skillnad mot tidigare är att det i den funktionella organisationen; ”blir så mycket tydligare vad det är för saker som vi behöver bli bättre på”.

Idag samordnas verksamheten med hjälp av bland annat ledningsgruppsmöten, funktionsmöten, och lokala samverkansmöten. I ledningsgruppen ingår som sagt alla funktionscheferna. Förvaltaren är närvarande på funktionsmötena, där respektive funktionschef kallar medarbetarna i ”sin” funktion. I teorin är dessa möten öppna även för medarbetarna inom de andra funktionerna men det sägs vara ovanligt att man deltar i ett funktionsmöte för en annan funktion än sin egen. De lokala samverkansmötena återkommer jag till i avsnittet om arbete med utveckling i företaget. Dessa möten syftar till förbättringsarbete på lokalkontoren som finns inom förvaltningen. Man har dessutom haft gränssnittsmöten där man har diskuterat frågor som behandlar gränssnitten; sådana arbetsuppgifter där de olika funktionerna möts eller skär i varandra. Hela förvaltningen träffas två gånger per år, ungefär två dagar per gång, då man bland annat utvecklar mål och handlingsplaner.

4.8 Styrningen av verksamheten

Samtliga intervjuade är överens om att den dominerande styrformen i verksamheten är mål. Visserligen finns det skriftliga rutiner och befattningsbeskrivningar men det är i huvudsak förekomsten av diverse mål som styr det dagliga arbetet. Värderingar förekommer alltid i ett företag med så lång historia som SCA men de är inte så uttalade, menar VD. Han uppskattar att värderingar förmodligen styr verksamheten starkare än vad han tror men att det inte är lätt att peka ut vilka de är. Enligt VD är mål något som människor tycker om att jobba med. Mål gör det också tydligt vad man ska uppnå, vilket för med sig ett bättre resultat, anser han.

Det övergripande målet för verksamheten på förvaltningen är att vara en säker leverantör och klara industrins beställningar av virke. Exempel på mål som förekommer inom förvaltningen är kostnads mål och kvalitetsmål. Kostnads målen som är ”hur många som helst”, enligt förvaltaren, kan vara till exempel kostnaden i kronor per kubikmeter skogsvård eller per avverkad kubikmeter. Antal godkända planteringspunkter eller betyg för röjningsarbete är exempel på kvalitetsmål. Virkesenheterna som säljer virket vidare till mäter intäkter i kronor per kubikmeter medan förvaltningen har intäcksrelaterade mått i form av exempelvis timmerandel i det avverkade virket samt förekomsten av kapsprickor och otjänligt virke, så kallad ”vrak”.

Det anses, i stor utsträckning, förekomma mål för vad den enskilde medarbetaren i verksamheten ska prestera. Detta kan i vissa situationer också upplevas som något negativt. Skötselchefen vittnar om att det ibland är frustrerande i planeringsarbetet att ha ett väldigt tydligt mål i form av hur många hektar som ska planeras:

Skötselchefen: Det kan vara lite frustrerande för distriktscheferna och även för mig att bara se det där; att jädrar anamma nu halkade vi efter. Det är både på gott och på ont. Det kanske stressar bort

en del volym. Ibland känner jag så. [...] Man kanske inte skulle sätta målet på pränt så starkt, för det är så fokuserat nu. Det hade kanske gått bättre då.

På förvaltningen finns också ett Balanced Score Card, eller styrkort, som ur fyra perspektiv; Kund, Ägare, Medarbetare och Leverantör, tydliggör mål och framgångsfaktorer på olika områden. Enligt styrkortet ska man exempelvis inom perspektivet Medarbetare lyckas med att ha motiverade medarbetare. För att följa upp detta ser man till procentuella förändringar för ett antal faktorer som mäts i attitydundersökningar. Dessa undersökningar genomförs regelbundet bland medarbetarna. Utvecklingschefen utpekas som ansvarig för detta område i styrkortet.

Inom SCA Skog förekommer ett belöningsystem med uppsatta bonusmål för medarbetarna. VD sätter bonusmålen på förvaltningen, främst baserat på statistik från fjolåret. Bonusmålen kan då till exempel gälla kassaflöde och kvalitet. Förvaltarna sätter i sin tur prestationsbaserade bonusmål för förvaltningens medarbetare. För att sätta målen tar VD hjälp av intern benchmarking mellan de olika förvaltningarna. Ju bättre förvaltningen ligger till gentemot andra förvaltningar och även gentemot konkurrenter, desto lägre förändringstryck läggs på förvaltningen, vilket avspeglar sig i bonusmålen. Förekomsten av bonusmål för medarbetarna medverkar till en ökad målorientering i arbetet, menar VD. Han tycker också att bonusmålen motiverar de anställda:

VD: Det är ju klart att det blir ganska drivande. Det påverkar lönen på upp till sju procent.

En åsikt bland medarbetarna på förvaltningen är att bonusmålen pekar ut vad ledningen tycker är viktigt och att man då väljer att fokusera lite extra på det, säger förvaltaren.

Förvaltningen är relativt självständig i sitt arbete med att sätta upp mål för verksamheten. Varje år träffas alla medarbetare vid förvaltningen vid två tillfällen för diskussioner som resulterar i mål och handlingsplaner för hela förvaltningen och för funktionerna. Ett sätt att sätta mål är att "bygga" budgetar, vilket exempelvis innebär att produktionen gör planer för kommande avverkningar. Varje trakt blir då till kostnader som jämförs med intern statistik och vad man uppskattar konkurrenternas kostnadsläge till. Därefter förs en diskussion mellan ledning och berörda medarbetare, vilken resulterar i mål för kostnaderna.

Alla intervjuade menar att styrningen har varit fokuserad kring mål sedan länge. Det är heller inget som nämnvärt har påverkats av förändringen i organisationsstruktur; från geografisk- till funktionell organisation. Förvaltaren tycker dock att målen i sig har förändrats något; i dagens organisation förekommer fler mål som fokuserar på "värdekedjan". Med värdekedjan avses värdet som skapas genom flödet av arbete i organisationen. Till exempel tillför distriktschefen värde till produktionsledaren genom att planera väl avgränsade trakter som är lätta för produktionsledaren att avverka. Produktionsledaren ska i sin tur ge entreprenören ett bra underlag så att denne kan kapa virket i rätta längder, vilket i slutändan gör att kunden blir nöjd. Mål som fokuserar på värdekedjan är exempelvis mål kring kvaliteten i skogsvården och planeringen.

Uppföljning av mål i organisationen är något som VD anser vara en av SCA Skogs styrkor. Uppföljningen sker främst av kostnader och berör olika mått på effektivitet. VD säger:

Vi är bra på uppföljning. Vi vet väldigt väl var vi står; bättre än någon annan skulle jag vilja säga.

4.9 Hur organisationen arbetar med kunder

Kundperspektivet i förvaltningens målkort omfattar fyra områden; produktionssäkerhet, traktplanering, trädköp och kundfakta. För varje område finns en utpekad ansvarig tjänsteman. Generellt sett kan man säga att man mäter leveranssäkerhet och att det finns relaterade mål som ska uppnås av förvaltningen. För traktplanering och trädköp gäller det mål för volym som ska åstadkommas. Produktionssäkerhet är ett område som berör verklig produktion i relation till planerad produktion och där finns målet att ligga inom en viss procentuell avvikelse från den planerade volymen. Vilka framgångsfaktorer och mål som är relaterade till området kundfakta är inte offentliga fakta.

VD anser att det finns ”ytterligare förbättringspotential” i SCA Skog när det gäller mål för kunder och att förhållandet till kunderna påverkas av att flera av kunderna är interna. För i år (2003) finns ett nytt batteri av mål som åligger virkesenheterna och förvaltningarna tillsammans och som syftar till att ge bättre virkestillförsel till framförallt sågverken. VD säger också att det förutom mål förekommer en del utvecklingsarbete tillsammans med kunderna. Förvaltaren instämmer i att man försöker hitta bättre nyckeltal som bekommer kunder. Exempel på sådana nyckeltal är virkets färskhet och ledtider från skog till industri.

En av de stora fördelarna med den funktionella organisationen som lyfts fram är att det går snabbare att ställa om i produktionen och att därmed förvaltningens förmåga till flexibilitet att följa förändrade kundkrav ökat kraftigt. Förvaltaren säger att ”signalen går mycket snabbare ut” till arbetslagen som sköter avverkningar, VD talar om ”mycket mer snabbfotat” och en ”obruten produktionskedja”; den stabsanställda om ”betydligt kortare beslutsvägar” när det gäller att styra produktionen. VD nämner även en ”ökad lyhörddhet” för förändringar i kundens önskemål som kan föras bakåt i produktionskedjan. Förvaltaren säger att det omgående blev väldigt tydligt att produktionsfunktionen lyckades bättre med att leverera virkesvolymerna i rätt tid, jämfört med vad som hade skett tidigare, i den geografiska organisationen.

Alla är överens om att kundfokus, eller kundorienteringen i det dagliga arbetet, har ökat något i och med den funktionella organisationen. En del av svaren åsyftar dock den interna kundsyn som råder mellan funktionerna och inte förhållandet till de interna eller externa industrikunderna. Distriktschefen uttrycker också en viss skepsis:

Distriktschefen: De som håller på med produktionen; de är nog mer fokuserade [på industrikunder]. Det skulle jag kunna tänka mig. Men det kan ju vara så att vi distriktschefer inte alls bryr oss om det. Det kan vara så. Vi har ju ingen kontakt där [med industrikunder].

4.10 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation

I tabell 1 presenteras en översikt av vad de olika intervjuade på företaget angett som styrkor respektive svagheter med den funktionella organisationen. Värt att notera är att jämförelsen sker med den gamla, geografiska organisationen.

Intervju	Styrkor (utan rangordning)	Svagheter (utan rangordning)
VD	<ul style="list-style-type: none"> • Vi klarar av att hantera de mer komplicerade kraven som ställs på naturvård, planläggning, köp och drivning. • Höjd produktivitet. Vi får ut mer per person. • Bättre resursutnyttjande av maskiner. • Lättare att sätta mål och följa upp. • Karriärmöjligheter för medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Man måste kontinuerligt vårda gränssnitten mellan funktionerna. • En del tycker inte att det här är det ideala skogsjobbet. • Lite mer av ett ensamvargssystem. • Kunskapen blir successivt sämre om utvecklingen i de delar man själv inte arbetar, vilket resulterar i ett fortlöpande utbildningsbehov.
Stabsanställd	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlighet. Arbetar man med ett mindre brett spektrum; med färre rutiner och arbetsuppgifter, så ökar möjligheten att vara tydlig kring mål och att jobba framgångsrikt. • Ökad effektivitet och produktivitet om man lyckas med värdekedjan. • Lättare att sätta sig in i en befattning om man är ny på tjänsten. Man blir snabbare produktiv på tjänsten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk för ”murar” mellan funktionerna.
Förvaltaren	<ul style="list-style-type: none"> • Vi är bättre på att klara industrins olika önskemål på virkesflödena nu, både snabbare och med högre kvalitet. <p>(forts. nästa sida)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det ställs krav på att jobba med helhetssynsfrågor och gränssnitt.

Förvaltaren (forts.)	<ul style="list-style-type: none"> • Högre kompetens i de respektive funktionerna. Vi har förmått att utbilda oss och lära oss både nya kompetensområden och hjälpmedel. • Där det går dåligt så syns det på en gång. 	
Skötselchefen	<ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningen har ett starkt ”grepp” över vad som ska planeras. Det som industrin vill ha blir planerat. • Den geografiska indelningen i distrikt är bra, eftersom distriktschefen kan sköta både skogsvård och jaktfrågor ”rejält” på sitt distrikt. • Lättare att optimera planering och avverkning när man kan styra urvalet av lämpliga trakter på förvaltningsnivån. • Lättare att styra och leda verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mycket kontaktpunkter. En distriktschef ska hålla kontakt med skötselchefen, produktionsledare och diverse andra. • En distriktschef vet inte var det avverkas inom distriktet och har därför till exempel svårt att bemöta vissa av allmänhetens frågor. • Som medarbetare på skötselsidan måste man trots specialisering även hänga med i utvecklingen för drivning och vice versa; som produktionsledare måste du hänga med i naturvården.
Distriktschefen	<ul style="list-style-type: none"> • Lättare för förvaltningen att hantera virkesflödena. • Det är bättre att hålla på med färre rutiner; det gör att man kan hålla sig uppdaterad. • Bättre resursutnyttjande av maskiner. • Lättare att hushålla med trakter när urvalet av lämpliga avverkningstrakter kan ske på högre nivå än det enskilda distriktet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk för att vi blir för splittrade och inte <i>pratar</i> med varandra. Man kan inte dokumentera alla uppgifter till nästa led. • Risk för att nyanställda får för liten insikt och förståelse för vad andra i företaget håller på med.

Tabell 1. Vad de intervjuade på SCA Skog uppger som styrkor och svagheter med den funktionella organisationen.

VD nämner problemet om att en del medarbetare inte ser de nya, specialiserade tjänsterna som det ”ideala skogsjobbet”. Han menar dock att det inte är något som gäller generellt för medarbetarna, eftersom organisationen enligt honom i sådant fall inte skulle fungera så väl som den trots allt gör idag. Ingen av de intervjuade på SCA-förvaltningen ger heller uttryck för detta i sina svar på frågan om svagheter med dagens organisation.

Distriktschefen nämner att kontakten med privata skogsägare kan vara besvärligare i den funktionella organisationen. Funktionsindelningen innebär ju att det är en person som köper in virket, en annan som är där och avverkar och en tredje person som sköter planteringen. Det kan då lätt bli missförstånd om kommunikationen mellan funktionerna inte fungerar och skogsägaren kan tvingas att ha kontakt med mer än en person på SCA. Distriktschefen menar att detta problem numera är avhjälp i och med att köparen har alla kontakter med skogsägaren. Han säger dock att det har tagit tid att nå dit:

Distriktschefen: Man har rätat upp kontakten mot skogsägaren men det har ju också tagit ända fram till nu innan man har lyckats att styra upp det ordentligt.

Flera av de intervjuade berör vikten av kommunikation och behovet av att vårda gränssnitt för att undvika avdelningstänkande och förlorad helhetssyn. De ständigt återkommande gränssnittsdiskussionerna betecknas av någon som ett problem som finns idag och som inte fanns förut. Distriktschefen säger:

Det har gått fem år nu och vi har ändå inte löst alla gränssnitt. Jag tror att det är något som man får jobba med hela tiden.

Att ”vårda” gränssnitten anser alla är nödvändigt och det ses som en lednings- och utbildningsfråga att motverka att funktionerna går sin egen väg. Förvaltaren menar att en förmodad svaghet med funktionsindelning är just risken för avdelningstänkande:

Förvaltaren: Den klassiska svagheten med funktionellt är avdelningstänkande. Jag tycker att vi ligger bra till där men det kräver att man jobbar med helhetssynfrågorna, annars är det lätt att det blir att man fixar sitt och sedan är det någon annans problem. Har man det synsättet är det inte effektivt.

Medvetenhet om risken för avdelningstänkandet finns även hos VD. Han är i det närmaste allergisk mot begreppet:

VD: Jag märker någon gång ibland när jag är ute på förvaltningarna och någon säger: ”Att vi på planeringsavdelningen...” Då blir jag nästan så att jag får utslag. Det är ett tecken på att nu börjar det ha gått för långt [...]; när man ser sig som en avdelning istället för att man gör vissa uppgifter.

Skötselchefen talar dock om att en viss kultur uppstår kring funktionerna:

Skötselchefen: Även om det inte är uttalat så skämtar vi lite grann om det: ”Äh! Jädra skötselgänget!”, kan de [medarbetare från andra funktioner] säga. Det är ju skämtsamt men det finns väl alltid en underton i det. [...] Tanken, det är ju att både de och vi ska känna en grupptillhörighet.

Författaren: Är detta något positivt?

Skötselchefen: Ja, jag hoppas det i alla fall.

Jämfört med den gamla organisationen framkommer också en del synpunkter med avseende på dess styrkor och svagheter. Distriktschefen anser att en styrka med den gamla, geografiska organisationen var att han då hade ”koll på hela verksamheten”. Han nämner vägarna som ett exempel. Tidigare var det geografiska området han opererade inom mindre. Idag kan det ta flera år innan han återvänder till samma väg och upptäcker något som behöver åtgärdas. I sammanhanget nämner distriktschefen ytterligare exempel på vad han upplever som minskad kontroll:

Distriktschefen: Själva den geografiska biten hade man ju större koll på. Vi hade säkrare koll på att allt vi hade avverkat också hade blivit skogsvårdat, eftersom man själv hade varit där och avverkat det.

Förvaltaren tycker att helhetssynen i arbetet inom sin del av verksamheten; ”sin process”, kunde vara stor i den gamla organisationen. Då hade ju samme medarbetare ansvar för en större del av momenten från skog till kund:

Förvaltaren: Man fick en helhetssyn i sin process men sedan är det frågan om man hade en helhetssyn i det uppdrag som man hade att utföra för ”totalen”. ”Jag klarar min del mot den sågen men om inte kompisen klarar det, är jag beredd att ställa upp för att fixa det?” Vi slipper det nu. Idag gäller det ju att hela förvaltningen klarar det.

Större fysiska avstånd idag har lett till mer restid för alla ute i fält, tror distriktschefen. Han anser också att det ”på ett sätt” var lättare att planera inför avverkningar i den gamla organisationen, eftersom han då visste vem som skulle komma och avverka:

Distriktschefen: Om jag då planerade en trakt så visste jag att jag hade den här [maskinföraren] som ska avverka här. Då kunde jag planera på det här viset. Jag kanske inte behövde snitsla så mycket för jag visste att han var duktig att köra; han kan. Idag måste jag planera efter en viss modell eftersom jag inte vet vem som kommer dit och avverkar. De är olika de här maskinförarna, liksom allt folk.

VD håller med om att en styrka med den gamla organisationen var att det gick att göra vissa förenklingar:

VD: I den mån som man kan gena på ett klokt sätt, så var det lättare att göra det [i den gamla organisationen]. [...] Har jag köpt en rotpost och varit ute och tittat på den, då tar jag hand om den och driver den och skogsvårdar den efteråt. Det är klart, det går att göra vissa förenklingar med det upplägget, som inte går att göra med det funktionella. Det är inte två eller tre människor som ska springa på samma objekt. Det kan vara fördelar [...].

Men VD säger också att han ställer sig frågande till om resultatet alltid blev lika bra tidigare. Förekomsten av väldefinierade gränssnitt i en funktionell organisation, där man tvingas lämna ifrån sig sitt arbete till nästa funktion i värdekedjan ”bäddar för ordning och reda och kvalitet”, enligt VD. Han säger:

VD: Hade samma person hand om drivning, planering och köp, så kom han själv ihåg den där trakten. Men kvaliteten på uppgifterna kunde nog ifrågasättas ibland. Är jag tvungen att lämna över till någon annan, då är jag också tvungen att ta reda på de grejer som jag ska ha tagit reda på.

Som svaghet med den gamla organisationen, nämner flera att det uppstod egna kulturer på de olika arbetsområdena. Det fanns en risk för att små ”hertigdömen” bildades. Den

tydliga uppdelningen i geografiska distrikt kunde däremot vara en sporre genom att man tävlade mellan varandra i duktighet, menar förvaltaren. Skötselchefen ger sin syn på vad som var styrkor med den gamla, geografiska organisationen:

Skötselchefen: Jag tror inte att det var någon styrka egentligen. AO:na var ganska snäva egentligen. Det uppstod egna kulturer på varje arbetsområde. En del hade kanske inte en kultur som passar in idag.

En synpunkt som flera av de intervjuade nämner är att det var arbetsammare i den geografiska organisationen, då man var tvungen att hänga med i utvecklingen inom alla dagens funktioner.

4.11 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten

Både förvaltare och VD är överens om att den funktionella organisationen har inneburit en kraftigt ökad tids- och kostnadseffektivitet. Det har blivit färre huvuden som gör samma jobb som före omorganisationen. Båda menar att man dessutom gör jobbet med högre kvalitet idag. ”Man blir duktigare på det man gör mycket av”, säger förvaltaren och anser att produktiviteten på detta sätt har ökat hos var och en av medarbetarna. VD sätter in effektivitetsökningen i ett längre perspektiv när han säger att man på företaget har samma drivningskostnad som man hade 1981. Denna kostnad har heller inte ökat de senaste fem åren. Han menar dock att det i ett längre tidsperspektiv har funnits andra förändringar som har haft större effekt på tids- och kostnadseffektiviteten i företaget. Den viktigaste av dessa förändringar var den som skedde 1993, då företaget slutade med att ha manuella huggare, entreprenörerna som körde maskinerna gjordes mer fristående från företaget, samtidigt som kraftiga nedskärningar i antalet maskinlag också gjordes. I jämförelse med denna förändring var enligt VD förändringen av organisationsstruktur:

VD: Det här är det lilla [...] Det här är lite mer finlir.

Den stabsanställda uppskattar också att den funktionella organisationen inneburit en högre tids- och kostnadseffektivitet. Han tror dock att man inte har gjort några tidsstudier före och efter förändringen som kan bevisa påståendet empiriskt.

4.12 Arbete med utveckling av verksamheten

På den studerade förvaltningen förekommer flera aktiviteter som syftar till verksamhetsutveckling. Man arbetar med SIQ-modellen sedan en tid tillbaka och en särskild utvecklingschef finns. Utvecklingschefens arbete har enligt förvaltaren sin utgångspunkt i den återföringsrapport, som är resultatet av beskrivningen av verksamheten utifrån SIQ modellens olika kriterier. Sådana beskrivningar av verksamheten har skett vid tre tillfällen på förvaltningen; 1998, 2000 och 2002. Återföringsrapporten pekar ut styrkor och svagheter i verksamheten med utgångspunkt i nämnda kriterier. Enligt förvaltaren är detta en viktig del av förvaltningens arbete med utveckling. Han säger:

Förvaltaren: Sedan arbetar vi för att bli bättre på det vi var svaga på enligt återföringsrapporten och behålla det vi var bra på. [...] Förr var det mer att vi sköt från höften.

Utvecklingschefen och förvaltaren håller i lokala samverkansmöten, där man är ute på lokalkontoren och för en diskussion med de anställda från flera funktioner kring lokala förbättringsfrågor. Förvaltaren menar att mötena är ett sätt att strukturerat identifiera problem och hitta vägar för de anställda att själva lösa dem.

På företagsnivån finns ett verksamhetsutvecklingsråd (VU-råd), som arbetar med verksamhetsutvecklingsfrågor. Det består av två stabsanställda som kallar förvaltningarna och virkesavdelningarna till möten där man bland annat diskuterar vad man kan lära av varandra. VU-rådet driver också utvecklingsprojekt och fungerar enligt förvaltaren som ett stöd och ett bollplank i frågor på området.

Förvaltaren tycker att förmågan till kontinuerliga förbättringar finns inbyggt i dagens organisationsstruktur, mycket tack vare utvecklingschefsbefattningen. Denna befattning ”orkar hålla drivet uppe i verksamhetsutvecklingsarbetet med hjälp av ledningsgrupp och medarbetare”, säger han.

Den senaste beskrivningen av förvaltningen som skett med SIQ-modellen som utgångspunkt, visade att medarbetarna i låg utsträckning beskrev arbetet i verksamheten i termer av processer. Här har man enligt förvaltaren sett en potential till förbättring. Genom att bli mer processororienterade hoppas man att kunna jobba både effektivare och på ett ”bättre” sätt. Processkartläggningar i egentlig mening har på förvaltningen påbörjats under 2003, säger förvaltaren. Under året har några delprocesser kartlagts. Vissa av medarbetarna på förvaltningen är mer vana än andra i att tänka i processer, eftersom de har arbetat mer med begreppen. Köparna och produktionsgänget har ”rätt klart för sig hur de tänker i processer”, säger förvaltaren. Distriktschefen däremot säger så här om begreppet processororientering:

Distriktschefen: Jag har väl hört talas om det lite grann men ska jag vara riktigt ärlig så vet jag inte riktigt vad det är för speciellt med det. [...] Syftet vad jag kan förstå är att få alla att tänka i rätta banor, så att man inte tänker att: ”Jag gör det här och skiter i alla andra”. För det går ju inte; speciellt inte i en funktionell organisation.

Förvaltningen har tagit initiativ till processkartläggning av produktionen och på företagsnivå har sedan tidigare köprocessen kartlagts. På kösidan har alla förvaltningar definierat processer, enligt förvaltaren. Skötselchefen ser att möjligheten med ökad processororientering är att ”renodla” verksamheten. Med det menar han att skala bort tidsödande arbetsuppgifter som till exempel jaktfrågor. Ett hot mot ökad processororientering är om man inte förmår att engagera medarbetarna i det synsättet, anser förvaltaren men han ser flera möjligheter:

Förvaltaren: Bara genom att beskriva blir man varse att: ”Oj då! Varför jobbar vi så här, kan vi inte jobba på något annat sätt?” [...] I vardagsjobbet har man ju alltid ifrågasatt: ”Varför gör jag så här, varför gör jag inte så här istället?” Men jag tror att man genom att vara mer systematisk kan bedriva förbättringsarbete snabbare och effektivare.

Enligt den stabsanställda har man på olika förvaltningar kommit olika långt med att definiera processer. Företaget som helhet har arbetat med ökad processororientering i ett par år. Det sker ett pågående arbete med att definiera företagets huvudprocesser och i huvudsak är det SIQ-modellen som är utgångspunkten för verksamhetsutvecklingen. Han ser, bland annat, processer som ett sätt att beskriva hur funktionerna sitter ihop och menar att arbetet pågår med att beskriva företagets processer i form av in- och utflöden, roller, aktiviteter och rutiner. Den stabsanställda fortsätter:

Stabsanställda: Man kan uppnå ett enhetligt sätt att se på processen vilket sparar tid och minskar antalet fel. Man kan också identifiera förbättringsbehov och sätta igång förbättringsåtgärder; antingen genom ständiga förbättringar av pågående processer i det vardagliga arbetet eller också det att man helt enkelt försöker förenkla och förkorta processerna [...].

Han förklarar sin syn på förvaltningarnas möjlighet till kontinuerliga förbättringar:

Stabsanställda: Förutsättningarna för kontinuerliga förbättringar ökar ju tydligare man är i vad man gör. Om man inte vet vad man gör och mäter det är det också svårt att förbättra sig. Det blir "ad hoc". [...] Det kan dock bli ett byråkratiskt inslag att hålla på att beskriva det man gör. Det ska man försöka hålla kort. Men med den inskränkningen så förbättras möjligheten att driva det man gör.

Man har enligt den stabsanställda också "börjat diskutera processansvariga" men han vet inte om organisationen i framtiden kommer att införa dessa roller. Han anser också att förbättringsarbete skulle kunna bli ännu slagkraftigare om man byggde tvärfunktionella team som kunde fungera som förbättringsteam. Den stabsanställda menar sammanfattningsvis att man är på väg mot ett mer processororienterat arbetssätt på företaget. VD säger så här om ett processororienterat arbetssätt på företaget:

VD: Jag tycker att vi är rätt så processororienterade egentligen men vi kanske inte har en processororienterad organisation fullt ut [...] men nog tycker jag att vi är ordentligt processororienterade, det är jag beredd att tävla med vem som helst om.

4.13 Inför framtiden

Det framkommer under intervjuerna flera förslag på viktiga egenskaper för organisationen att utveckla inför framtiden. Några av dessa är:

- Öka kundorienteringen och att i än högre grad leva upp till de kundkrav som finns. Minska variationen i den kundupplevda kvaliteten.
- Mäta i processer och att ständigt förbättra de processer som man har.
- Mäta och utveckla medarbetarna. Se till att deras engagemang och motivation hålls vid liv i organisationen. Att ta tillvara duktiga människor och stimulera dem att göra ett bra jobb.

VD sammanfattar vad som är viktigt för organisationen att utveckla inför framtiden:

VD: Det viktiga är att ha ett arbetssätt så att man försöker förbättra sig hela tiden, att se vilken förbättringspotential som finns och att konsekvent försöka ta tillvara på den i det löpande arbetet.

Han menar att om inga större förändringar inträffar i "huvudstrukturen", det vill säga kund- och ägarförhållanden, så är det också viktigt att man inte stelnar i något mönster:

VD: Då gäller det att hålla liv i organisationen så att man inte går in i något slags stelnat mönster. Klarar man det kan man nog leva med det här ett tag till [...] men hur länge vet jag inte [...]. Det finns ingen generalplan.

VD ger oss sin syn på organisationen och dess mognad:

VD: Det kan mycket väl vara så att en sådan här [funktionell] organisation når sin mognad. Den har ju någon form av en uppåtgående kurva, som sedan börjar vända av och flacka ut för att slutligen gå neråt. Man ska egentligen ändra när man är på topp och fråga sig: "Hur kan vi göra nu?" Men ibland kan man nyttja vad man har om man förbättrar det litet. Då kan du få en annan kurva ovanpå, som är en förbättringskurva. Det är viktigt att tänka på. Men någonstans har du en mognadsgrad där du säger att nu måste vi bryta det här och göra på något annat sätt [...] Men när [vi är där] det vet jag inte riktigt.

Flera av de intervjuade talar om att de är vana vid att förändringar av organisationen inträffar. Någon säger att: "Det enda jag vet med säkerhet är att det blir en omorganisation någon gång i framtiden." VD tycker att man har haft en gynnsam historik av förändring, där man inte drabbats av några "kaotiska förändringar", som har varit påtvingade. Historiken i sig innebär nog också någon form av belastning med avseende på hur företaget är organiserat idag, anser VD, men kan inte riktigt säga hur. Att företaget är vant vid förändringar talar för flexibilitet och att man inte klamrar sig fast vid ett visst arbetssätt, utan snarare ser möjligheten i förändringen, anser den stabsanställda. Förvaltaren får sammanfatta situationen:

Förvaltaren: Vi har vant oss vid det i SCA att vi gör hela tiden någon förändring, liksom kontinuerligt [...]. Det sker gradvis utan att vi tänker på det. Det är när man sätter sig ned och tänker på hur vi gjorde för tio år sedan som man upptäcker vilken stor skillnad det är.

Möjligheterna med att fortsätta att ha en funktionell organisation, tycker förvaltaren är:

Förvaltaren: Att fortsätta med att utveckla vår kompetens. Att uppnå affärs-, kund- och yrkeskompetens för alla medarbetare. Med höjd kundkompetens kan man känna ett ökat engagemang genom att man ser sin roll i värdekedjan tydligare.

Samtidigt som man med en funktionsindelning har förutsättningen för att utveckla medarbetarnas kompetens, anser förvaltaren att man bör fortsätta att vara uppmärksam på att inte hamna i avdelningstänkande, att jobben inte upplevs som tråkiga och att man inte tappar för mycket av generalistkompetensen hos medarbetarna.

Jag har också ställt frågan om det finns någon speciell "SCA-anda" på företaget idag, som skulle kunna riskeras vid en eventuell framtida omorganisation. Här tycker flera av de intervjuade att det säkert finns en sådan anda men menar att det från "insidan" är svårt att definiera vad den består av. VD tycker att utmärkande för företaget är att man är bra på att "följa upp grejer och veta vad vi gör" och skötselchefen talar om lyhördhet och lojalitet:

Skötselchefen: Jag tror att vi har ganska lyhörda anställda. Det gäller inte bara förvaltningen, utan jag tror att det är genomgående på hela SCA. Man är "SCA:are" alltså [...]. Man är trogen och ställer upp för SCA. Det är nog genomgående.

Om denna eventuella "SCA-anda" skulle kunna gå förlorad är svårt att uttala sig om i förväg, anser förvaltaren. Vad man däremot bör tänka på vid organisationsförändringar är att:

Förvaltaren: Vid varje förändring bör man vara rädd om det som är bra och inte slå sönder.

5 Processororienterad organisation på Sydkraft Vattenkraft

I detta kapitel presenterar jag resultaten av min studie på Sydkraft Vattenkraft i Sundsvall. Efter en kort företagsbeskrivning beskriver jag förändringen av företaget; från att ha varit en funktionsindeldad organisation med avdelningar till dagens organisation, som är tänkt att stödja ett processororienterat arbetssätt.

Resultaten i detta kapitel bygger på endast *en* intervju, till skillnad från studierna på SCA Skog och Holmen Skog, som omfattade intervjuer av fem personer på respektive företag. Personen jag har intervjuat har god insikt i företagets verksamhetsutveckling. Jag har också tagit stöd av fakta från en utförlig verksamhetsbeskrivning från 2001 vid författandet av vissa avsnitt i kapitlet.

5.1 Sydkraft Vattenkraft

Sydkraft Vattenkraft är ett elproducerande vattenkraftsföretag. Företaget fungerar som en koncernintern producent. All elproduktion säljs till Sydkraft Energy Trading, SETAB, som ansvarar för att optimera den totala elproduktionen från flera olika produktionsbolag inom koncernen. Sydkraft Vattenkraft är ett helägt dotterbolag till Sydkraft AB, vilket ingår i den tyska koncernen E.ON.

Sydkraft Vattenkraft har idag ungefär hundra anställda, varav cirka 80 personer i Sundsvall och de övriga i södra Sverige, huvudsakligen i Malmö och i Laholm. I verksamheten ingår drygt 100 vattenkraftsanläggningar samt två driftcentraler för styrning och övervakning. Huvuddelen av de anställda är tjänstemän.

5.2 Den gamla organisationen

Fram till 1999 hade Sydkraft Vattenkraft en organisation som var uppdelad efter de två geografiska områden, där verksamheten i huvudsak bedrevs; Produktion Syd för anläggningarna i södra Sverige och Produktion Nord för anläggningarna i norra Sverige. Uppdelningen innebar att det för det ena produktionsområdet fanns en uppsättning av avdelningar som i stort var identiska med dem som fanns för det andra produktionsområdet. Arbetet var funktionsindelad i det avseendet att varje avdelning generellt sett svarade för en funktion. Det fanns till exempel på båda orterna en ekonomiavdelning, en avdelning för drift och underhåll, en för driftoptimering och så vidare. Dessutom fanns det på båda orterna stabsfunktioner för till exempel juridik och IT. Den intervjuade (NN) säger bland annat så här om den gamla organisationen:

NN: Den gemensamma nämnaren var att vi hade en VD överst naturligtvis; för helheten. Men det var ju två ganska starka chefer för respektive geografiska område, alltså produktion Syd och produktion Nord.

Samarbetet mellan de två produktionsområdena var litet och det fanns enligt NN ett revirtänkande både kring den geografiska enheten och kring den egna funktionen. Arbetet bedrevs som sagt i ”avdelningar”:

NN: Först och främst var ju varje medarbetare knuten till sin avdelning och till sin chef, kan man säga. Det var väldigt svårt att få ett utbyte mellan avdelningar. Om man vissa perioder hade mer att göra på ett ställe eller om man såg att under den kommande perioden; att här skulle det bli mycket att göra inom en viss avdelning, så var det väldigt svårt att flytta folk mellan de här avdelningarna. För det var så att den som var chef för avdelningen såg ju naturligtvis till då att de medarbetarna han hade var fullt sysselsatta. Man såg ju till att de var sysselsatta om man säger så, istället för att man såg till helheten i företaget; var behövs kompetensen just nu?

Förutom en begränsad rörlighet innebar avdelningstänkandet brister i medarbetarnas möjlighet till helhetssyn på arbetet i företaget. Inblicken i kollegornas arbete på de andra avdelningarna var svagt:

NN: Det som var en stor brist det var till exempel att jobbade man inom underhåll av anläggningar, så hade man väldigt lite grepp om vad det var som egentligen styrde den operativa driften: När ska ett aggregat startas och stoppas i ett kraftverk? Vad är det kunden efterfrågar? Varför kör man som man gör i driftcentralen? Man hade ingen aning om det utan man jobbade med att underhålla anläggningar. Man jobbade med underhåll utan att förstå vad kunden efterfrågade; alltså: Varför ska jag underhålla på ett visst sätt?

Den gamla organisationen beskrivs också som ”starkt hierarkisk”, med många chefsled. NN säger att förändringar kom uppifrån:

NN: Man fick förändringar över sig. Antingen tog man till sig dem och accepterade dem eller så accepterade man dem inte. Det var så man jobbade. Det var väldigt strikt upp och ner i organisationen med information.

Strukturen med i princip två, geografiskt åtskilda, identiska organisationer, som delats in i avdelningar efter funktioner, hade funnits sedan lång tid tillbaka. Detta innebar en tydlighet för medarbetarna som många trivdes med. NN säger bland annat att:

NN: Det var väldigt tydligt vem som ansvarade för vad. Det var liksom ingen diskussion om de sakerna.

5.3 Förändring av organisationen

Under hösten 1998 jobbade man på Sydkraft Vattenkraft mycket med att införliva processororientering i verksamheten. SIQ-modellen var det verktyg man använde sig av för verksamhetsutvecklingen. Ansatsen innefattade tillämpandet av hela SIQ-modellen; samtliga SIQs grundläggande värderingar skulle genomsyra all verksamhet i företaget. Processororienteringen var *en* av dessa värderingar. Inledningsvis hade företaget konsultstöd när man arbetade med SIQ-modellen för att få stöd av någon med gedigen kunskap om vad verktyget innebar. NN säger att man behövde stöd med själva synsättet och att se de viktiga "röda trådarna" i verksamhetsutvecklingen. Det var genom att man först arbetade med att tillämpa SIQ-modellen på den gamla organisationsstrukturen som

det blev tydligt att företagets sätt att organisera sig inte var idealt, säger NN. Verksamhetsutveckling med SIQ-modellen lägger stor tonvikt på processororientering och för att få en bestående förändring ansåg man att organisationen behövde anpassas till det nya arbetssättet. Arbete med processkartläggningar skedde och en ny organisation sjuöskades 1 januari, 1999.

Förändringen innebar alltså en ny organisationsstruktur med införandet av nya roller för chefer och medarbetare. För att en sådan här förändring till en processororienterad organisation ska bli framgångsrik säger NN att det krävs en VD som tror på modellen och som är beredd att göra ett långsiktigt åtagande. Detta eftersom det enligt NN krävs minst 3-4 års arbete innan "frukterna av förändringen kan börja skördas". Vidare måste huvuddelen av övriga företagsledningen också vara kunnig i SIQ-modellen och det krävs en eller flera "eldsjälar" som får avsätta sin tid till att i huvudsak arbeta med verksamhetsutveckling, fortsätter NN. Dessa personer bör vara mycket kunniga i SIQ-modellen och behöver stöd från företagsledningen och framförallt av VD för att det ska fungera.

Det fanns flera faktorer som bidrog till en förändring av arbetssättet på Sydkraft Vattenkraft. Bland de omvärldsfaktorer som påverkade beslutet nämns avregleringen av elbranschen, som skedde 1996:

NN: När [vid avregleringen av elbranschen] vi helt plötsligt gick att från att ha abonnenter till att vi hade kunder. Det krävdes ju en förändring i synsätt. Från att ha varit en monopolbransch till att vi nu helt plötsligt skulle börja konkurrera med varandra. Det blev press på kostnader, ökade krav på effektivitet och avkastning och så vidare. Så det var många faktorer samtidigt.

En annan medverkande faktor var att ledningen för Sydkraftskoncernen, ungefär vid samma tidpunkt, beslutade sig för att anamma SIQ-modellen. Koncernledningen hade bestämt sig för att "det var det verktyg som vi skulle jobba med". Anledningen till detta gissar NN var:

NN: Jag är övertygad om att det i grunden var för att SIQ-modellen står för en kundorienterad verksamhetsutveckling och det var det synsättet koncernledningen ville få in. Det var kundnytta som vi skulle jobba för och inte antal producerade megawattimmar.

Även de brister som fanns i den gamla organisationen var motiv till att förändra arbetssättet på Sydkraft Vattenkraft. Man ville framförallt komma bort från revirtänkandet men också öka rörligheten i organisationen:

NN: En avgörande sak hos oss, det var ju också det här revirtänkandet som fanns [...] Man jobbade inte ihop helt enkelt. Man såg inte till kundens bästa genom det här flödet, processflödet, utan man såg till sin avdelnings bästa. [...] Vi ville också få fram att en medarbetare som sitter i Malmö skulle kunna jobba med ett ärende eller hantera någonting om vattenkraften i Norrland och tvärtom. När det behövs så ska vi nyttja kompetensen där den behövs bäst.

Med ett nytt arbetssätt såg man möjligheten att sänka kostnader och öka produktiviteten i företaget. Ett syfte som inte bör glömmas bort var att företaget skulle kunna tjäna mer pengar och nå de avkastningsmål som ägarna hade, säger NN.

Det fanns också faktorer som talade mot en förändring. En sådan sak var att det fanns ”starka krafter” som trivdes i den gamla organisationen, bland annat på grund av den ovan nämnda tydligheten i ledning och i struktur. I ledningen diskuterades valet att jobba med processororientering utan att förändra den gamla organisationsstrukturen. Orsaken till denna inställning var enligt NN:

NN: Man trodde att förändringen skulle bli mer lätthanterlig och begriplig om vi fick behålla den organisationsstruktur som fanns; att inte den skulle slås sönder.

Trots detta blev beslutet att ändra organisationsstruktur. Man befarade, bland annat efter att ha studerat exempel från andra företag, att förändringen inte skulle bli slagkraftig om den tidigare, hierarkiska strukturen behölls. Införandet av en ny organisation med nya roller sågs också som en viktig symbolhandling:

NN: Vi kände att vi ville göra en förändring som skulle kunna bli bestående och som var en tydlig markering att det här *var* ett nytt arbetssätt.

Att gå från den gamla organisationen till den nya, anses av NN inte ha vållat något större motstånd ibland personalen på företaget.

NN: Jag skulle nog vilja säga att vi hade de flesta medarbetarna med på banan så att säga. De flesta anammade processkartläggning och processororientering och det här ”tänket”.

Däremot upplevde man att det tog mellan cirka ett och ett halvt år till två år innan det blev någon riktig fart på processororienteringen. En orsak sägs vara:

NN: När man sen gick tillbaka till kammaren, så fortsatte man att jobba som man alltid hade gjort. Det är väl det som man egentligen underskattar i förändringen.

Man gjorde ”halvhalt” efter denna tid och satte sig ner för att fundera över de roller, som man initialt hade infört i den nya organisationen. För att stimulera det processororienterade arbetssättet infördes i början av 2001 ytterligare en arbetsroll; ”Processledare”. I nästa avsnitt återkommer jag till den nya organisationens roller. Processledaren skulle råda bot på en brist som man hade identifierat:

NN: Det som inte fick fart var just *utvecklingen* av processerna. Och där var ju svaret att processägarna egentligen hade för stort ansvarsområde och kunde inte vara de som driver på varje enskild process i sin utveckling.

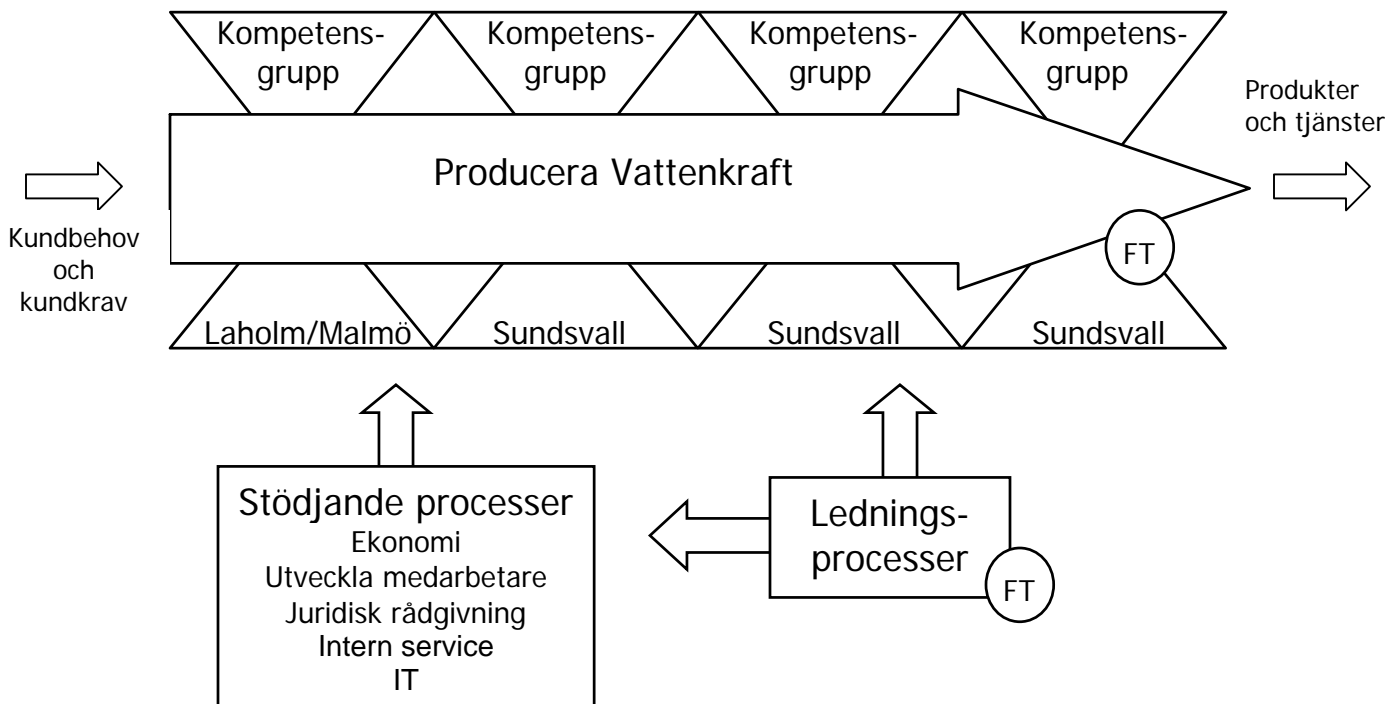
5.4 Dagens organisation

Verksamheten på Sydkraft Vattenkraft är idag indelad i processer. Organisationsschemat sammanfaller med den processkarta som upprättats över verksamheten, vilken i översiktliga drag presenteras i figur 5. Företaget hävdar att man har en organisation som ”stödjer ett processororienterat arbetssätt”.

Huvudprocessen heter ”Producera vattenkraft” och har två delprocesser; ”Operativ drift”, som syftar till att optimera produktionen i kraftverken och ”Anläggningar”, som ska se till att anläggningarna fungerar för effektiv drift. I respektive delprocess finns sedan olika enskilda processer definierade.

Ledningsprocesser ska hantera övergripande, strategiska verksamhetsfrågor och som *stödjande processer* finns processerna Ekonomi, Utveckla medarbetare, IT, Intern service samt Juridisk rådgivning.

För huvudprocessen samt för stödjande- och ledningsprocesser finns *processägare*, vilka ansvarar för processen som helhet. En del av processägarens arbete är att koordinera de ingående enskilda processerna, så att de fungerar ihop. Processägaren ska se till att det finns ”rätt resurser på rätt ställe”. I rollen ingår också ansvar för processens ekonomiska resultat, kvalitet, miljö och säkerhet, målformulering och uppföljning samt förbättringsarbete. För huvudprocessen finns två processägare. Anledningen till detta är att det sågs som en för stor arbetsbelastning för en ensam processägare att hålla i alla processerna. Istället har man en processägare som är driftorienterad och en som är anläggningsorienterad i sina processer.



Figur 5. Organisationsschema för Sydkraft Vattenkraft. Organisationsschemat sammanfaller med processkartan som finns för verksamheten. FT står för förbättringsteam. Källa: Sydkraft Vattenkraft (2001).

För flera av de enskilda processerna finns *processledare*. Det är medarbetare med ansvar dels för att arbetet i processen sker i enlighet med processkartan, dels för utveckling och

förbättring av processen. Man kan säga att processägaren har ett stöd i utvecklingsansvaret av processledaren. Processledaren kan också införa nya processer i verksamheten, efter det att han har deltagit i kartlägningsarbetet av desamma. En processledare har "egentligen inget ansvar för vad som kommer ut ur processen". Processledarens uppgift är att hitta de rätta mätetalen för delar av processen och sedan mäta, följa upp och utvärdera resultatet. Processledaren kan sedan med stöd av processägaren samla ihop ett förbättringsteam (se nedan), som jobbar med det som behöver utvecklas i processen.

Till vissa processer (se figur 4) finns även permanenta *förbättringsteam*, en grupp på 4-6 personer som utgör ett verktyg för processägaren för att utveckla och förbättra processen.

De cirka hundra medarbetarna på Sydkraft Vattenkraft ingår alla (utom VD, processägare och kompetensledare) i en *kompetensgrupp*. Det finns fyra kompetensgrupper med ungefär 25 medarbetare i varje grupp. Varje grupp leds av en *kompetensledare*. Kompetensledaren ingår inte i den operativa verksamheten utan ska vara medarbetarens "individuella coach", som ska stödja medarbetaren i dennes utveckling. I detta arbete ingår att föra en kontinuerlig dialog med medarbetaren, leda målformulering, målnedbrytning samt uppföljning för den enskilde individen. En kompetensledare behöver inte kunna kärnverksamheten i detalj men måste känna till vilken kompetens som efterfrågas i verksamheten, så att han/hon i samråd med processägare kan planera för kompetensförsörjningen i hela företaget på lång sikt. Det har varit en strävan att ha heterogena kompetensgrupper med avseende på kompetensen hos medarbetarna i gruppen. I varje grupp finns därför till exempel ekonomer, driftingenjörer samt övriga ingenjörer. Ett motiv till detta sägs vara att kompetensledaren ska kunna ta ett "generellt grepp" om behovet av kompetens i företaget.

På företaget finns också en *ledningsgrupp*, som behandlar företagsövergripande frågor. Ledningsgruppen behandlar både övergripande strategiska frågor och utvecklingsfrågor. I ledningsgruppen ingår VD samt alla processägare och kompetensledare. Utöver ledningsgruppen finns två arbetsgrupper; Vattenkraftsgruppen och Medarbetargruppen, som hanterar mer specifika frågor inom dessa områden. I Vattenkraftsgruppen deltar VD och processägarna för Anläggningar, Operativ drift, Juridisk rådgivning samt för ledningsprocesserna. I Medarbetargruppen behandlas kompetensutveckling och medarbetarfrågor och där ingår VD och kompetensledarna.

5.5 Dagens organisation ur ett medarbetarperspektiv

Företaget har en hierarki med tre nivåer; VD – processägare/kompetensledare – medarbetare. Ledarskapet i företaget är delat mellan processägare och kompetensledare. I övrigt är de anställda medarbetare. Från att tidigare ha haft en organisation med mellancheffsled har företaget idag bara ett chefsled. Detta anses ha kortat kommunikationsvägarna i organisationen. Att vara processledare ses inte som en hierarkisk nivå, utan som en arbetsuppgift.

Det dagliga arbetet sker i processerna. Medarbetare från olika kompetensgrupper kan arbeta tillsammans i processen och samma medarbetare kan arbeta i flera processer. Processägaren ses som ansvarig för att teamet av medarbetare fungerar ihop i processen medan kompetensledaren är ansvarig för medarbetarnas utveckling. Kompetensgruppen i sin helhet träffas bara ungefär en eftermiddag i månaden när diskussion kring företagsövergripande frågor står på dagordningen, till exempel företagets miljöarbete eller strategier. NN uttalar sig om ledarskapet i organisationen:

NN: Det finns ju ledarskap på två nivåer i det här. Den ena är ju den här individuella coachen [...] som kompetensledaren är och den andra är ju, vad ska man kalla det, teamets ledare lite grann. När man fungerar och jobbar i processerna så är det processägaren som har ansvaret för medarbetarna.

I dialogen mellan medarbetare och kompetensledare skapas en utvecklingsplan för medarbetaren. Genom utvecklingssamtal sätts mål som är nedbrutna till individnivå, det vill säga vad de företagsövergripande målen innebär för medarbetaren i den process han arbetar i. Dessa mål kan vara rena processmål, som tydliggör vad medarbetaren ska bidra med för att processens mål ska uppnås. Ett exempel kan vara att medarbetaren ska bidra till att minska kostnader i någon del av processen. Andra mål är knutna till mer personliga egenskaper:

NN: För min del så är det så att jag har målsättningar inom vissa kompetensområden, till exempel initiativförmåga, uppfinningsrikedom och mod [...]. Där har man då identifierat vad som är mina brister inom de här områdena och så har man till exempel sagt att mod; det kan ju vara att man till exempel i en förhandlingssituation är ovan vid förhandlingsteknik, det kan vara en underliggande anledning till att man egentligen inte har modet att genomföra förhandlingar på det sätt man skulle vilja göra. Då kan det vara så enkelt att det blir en utbildning i förhandlingsteknik [...] men det kan ju också vara så att man faktiskt bara genom att läsa böcker eller andra saker [...]. Det är ju en dialog som man har med kompetensledaren då man kommer fram till vad som är ett lämpligt upplägg för att man ska bättra på de här egenskaperna.

Istället för utbildningsdagar är en annan vanlig åtgärd för att nå de personliga målen att delta i projekt eller arbetsgrupper som berör processer där man normalt inte jobbar. Detta underlättar för företagets strävan att skapa ”tvärfunktionella grupper”. NN talar om en princip om mångfald:

NN: I alla arbetsgrupper vi har, om vi jobbar med processkartläggning eller om det är projektgrupper eller vad det nu än är, så har vi en princip där vi sätter ihop grupperna utifrån mångfald.

Ett exempel; i en grupp för processkartläggning ska enligt principen ingå någon som är duktig på själva processen, någon som kan metodiken i kartläggningen, någon som kan agera ”ifrågasättare” som normalt inte jobbar i denna del av företaget samt helst en kundrepresentant. Idag arbetar man mycket med projekt och i sådana här arbetsgrupper:

NN: Det är ju den största förändringen. Det går inte ens att jämföra med tidigare. För tidigare hade man projekt inom sin del av verksamheten och det var ganska sällan förekommande. Idag är det ju väldigt vanligt att man är med i andra grupper, just det här tvärfunktionella [...] Det är sådana här grupper igång ständigt; nya processkartläggningar, nya utvecklingsprojekt och så vidare [...]

Företaget har med den nya organisationen medvetet valt att satsa resurser på medarbetarnas utveckling. En tanke är att det är medarbetarens egen vilja och intresse för att utvecklas som ska vara styrande, sedan är det upp till kompetensledaren att bana väg för den utvecklingen inom företaget. Detta upplägg innebär en stor fördel:

NN: Fördelen som jag ser det är ju att jag har någon [kompetensledaren] som lyssnar på vad jag vill som är neutral. Kompetensledaren är ju inte knuten till någon process i verksamheten, utan är ju där för att stötta mig och se till att jag utvecklas åt det håll jag vill; som både jag och företaget vill naturligtvis. Det är en väsentlig fördel mot tidigare, då man hade utvecklingssamtalen med sin chef som var chef för den avdelningen och där var det ju tänkt att man skulle vara kvar. Alltså dialogen och utvecklingen var betydligt mer begränsad till just den avdelningen.

Införandet av en kompetensledarroll säger NN har lett till att ledarskapet i organisationen har förändrat fokus:

NN: För då [i den gamla organisationen] hade ju en chef helhetsansvaret kan man säga, verksamhetens mål och medarbetarna och då är det lätt att det är verksamheten och det operativa som tar uppmärksamheten [...] så det är ju en stor skillnad i ledarskapet tycker jag.

Systemet bygger på att hela företaget är öppet för att man ska ha rätt och möjlighet att flytta runt bland olika arbetsuppgifter. Det är inte säkert att det är möjligt att tillfredsställa medarbetarens önskan direkt, ibland får man vänta på att rätt tillfälle dyker upp. Att diskutera sin önskan med sin kompetensledare är ett första steg mot framtida utveckling:

NN: Men i och med att man tar upp det och skriver ned att jag har en vilja att utvecklas inom det här området så blir det en strävan i utvecklingen.

Effekterna av att utgå från medarbetarnas utveckling anses bland annat vara en större rörlighet i företaget, tycker NN:

NN: Vi har ju, det har tagit några år men nu har vi fått en väsentligt större rörlighet i företaget. Fler som provar på nya arbetsuppgifter och kanske går från att tidigare enbart ha jobbat med ingenjörsuppgifter till att idag jobba med till exempel projektledning [...] Det har blivit en rörlighet där vi har fått fler personer som har en bättre helhetssyn i företaget.

Genom att prova på nya arbetsuppgifter får också medarbetare som inte trivts i organisationen chansen att göra något annat, istället för att man riskerar att de slutar. Vissa har tagit vara på den här möjligheten:

NN: Vissa har hittat sitt rätta jag om man säger så, eller sin rätta roll i företaget, genom det här sättet att jobba.

Det förändrade ledarskapet kan också upplevas negativt, tror NN:

NN: Förut hade man en chef, idag har man flera processägare och en kompetensledare. För den enskilde så kan det ju upplevas som mer komplext eller förvirrande. Alltså det är inte samma tydlighet i dagens organisation som i den gamla. Det är många som har upplevt detta som en viss nackdel men det är också ett nytt sätt att jobba.

Som ett exempel på där det har uppstått problem, nämner NN lönesamtalen. Kompetensledaren håller i både utvecklingssamtal och lönesamtal. Det fanns till en början en oro för hur kompetensledaren skulle kunna sätta lön för arbetet som utfördes i processerna, under processägarens ledning. Problemet, som NN ser det, var att ledningen hade varit för otydliga i att kommunicera att processägarna *i samråd med* kompetensledaren sätter lönen och att det sedan är kompetensledarens sak att hålla i själva lönesamtalen. Idag kan den som önskar genomföra sitt lönesamtal i närvaro av både kompetensledare och processägare.

Det nya arbetssättet sägs också ha lett till förändrade krav på medarbetarna:

NN: Det är ju högre krav på medarbetarna att vara delaktiga, att vara engagerade, intresserade och vara med och utvecklas och lära. Vissa har nog upplevt det som ganska tufft.

Däremot så behöver inte arbetsuppgifterna för den enskilde medarbetaren i sig ha förändrats nämnvärt. NN förklarar:

NN: Det man gör i verksamheten utan att man har kartlagt processerna, det är ju det verksamheten gör helt enkelt. Det förändras ju inte speciellt mycket bara för att vi kartlägger processer. Jag menar vi har alltid underhållit anläggningar, vi har alltid kört och optimerat våra anläggningar. [...] Det är ju samma människor och de kommer in och gör arbetet i processerna.

NN menar att förändringen mot ett mer processororienterat arbetssätt snarare handlar om att det som blir tydligt är flödet; helheten och att man pekar ut vissa mål. I själva verket kanske man till och med begått ett misstag då man målade upp förändringen som stor, säger NN:

Många av oss hade ju förväntningar att: "Oj! Processkartläggningar och nu blir det stora förändringar!" Och så insåg man efter ett tag att: "Ja men, det blir ju inte så stora förändringar!" [...]. Det är ju ett synsätt, det är en ledarskapsbit, ett nytt sätt att styra verksamheten; det är det som är förändringen. Arbetsuppgifterna förändras ju inte i så stor utsträckning.

Vad tycker då medarbetarna om det nya arbetssättet? Här talar NN om att tendensen från de årliga medarbetarundersökningarna; "hela tiden varit att vi haft mer motiverade medarbetare i verksamheten nu än tidigare". Genom att företaget har uppmärksamats och lyfts fram som ett föredöme både inom och utom koncernen har en positiv anda utvecklats på företaget.

NN: Det känns som om att det är en framgångsvåg på något sätt.

På frågan vad NN tror om de andra medarbetarnas inställning generellt till arbetssättet så är svaret:

NN: Absolut så är det ju övervägande delen positivt inställda. Men samtidigt kan man väl heller inte säga att det är någon som ställer sig upp och jublar och säger att det här var lösningen på alla världens problem [...].

5.6 Styrningen av verksamheten

NN: Vi går mot en målstyrd och en värderingsstyrd verksamhet.

Företaget har jobbat mycket med SIQ-modellens grundläggande värderingar. Vissa av dessa värderingar har man ansett varit väldigt starka redan från början och därför valt att fokusera mindre på. Ett sådant exempel uppges vara långsiktighet; ”som alltid präglat vår verksamhet”. ”Processororientering”, ”kundorientering”, ”allas delaktighet”, ”samverkan” och ”ständiga förbättringar” är alla värderingar som man på Sydkraft Vattenkraft har försökt att arbeta in i verksamheten. NN uttalar sig om detta arbete:

Men det är ju betydligt enklare att styra med mål än att styra med värderingar. För att styra med värderingar; det tar ju betydligt längre tid. Det är någonting som man måste jobba med under lång tid för att sätta i företaget. [...] Men värderingar har vi jobbat med och de vidhåller vi; att de här värderingarna ska prägla vår verksamhet.

I ledningsprocessen ”Strategisk planering”, tas varje år fram några av SIQs värderingar som ska ”lyftas fram” under året. I år handlar det om att åter kommunicera just processororientering som en sådan värdering:

NN: Det här året som vi är inne i just nu; där är processororienteringen igen en sådan värdering som vi har sagt att vi ska lyfta fram ytterligare. Det har vi börjat jobba med nu i företagsledningen och ska ner till processledarna och sen ut till medarbetarna.

Ett exempel på hur man arbetar med införlivandet av värderingar i verksamheten är tillkomsten av tvärfunktionella arbetsgrupper för processkartläggningar, som jag nämnde tidigare. Dessa grupper är ett uttryck för strävan efter att implementera värderingarna ”samverkan” och ”allas delaktighet”. Dessa värderingar är viktiga av flera skäl, tycker NN:

Det har vi trott på hela tiden att det är bra för hela verksamheten att fler förstår helheten och får vara med och utveckla verksamheten.

NN anser också att processororienteringen medfört en ökad målstyrning:

NN: Vi har ju absolut gått mer mot mål. Det är ju en väsentlig skillnad mot tidigare. Det har processororienteringen medfört. För att tidigare var det egentligen chefen som hade koll på målen för avdelningen. Nu kartlägger vi processen och så pekar vi ut; de som är med i kartläggningen väljer ut att det här är väsentligt att mäta på. Och då blir det de målen som styr processen.

I processerna strävar man efter att ha mål som i någon form uttrycker effektivitet. Hur lång tid en process tar att genomföra kan vara en sådan sak. Det finns också målsättningar kring kostnader och man har ”arbetat mycket” med kvalitetsmål. Genom intervjuer och enkäter undersöker man framförallt hur kunden *upplever* det som processen eller företaget lämnar ifrån sig. Med ”kund” menas här alltså både ett internt kundförhållande mellan processer men även företagets förhållande till extern kund, det vill säga SETAB. Med denna metod kan sedan varierande mål som riktar in sig mot ”upplevd kvalitet” formuleras för processen.

De företagsövergripande målsättningarna berör sju teman; medarbetarindex, ekonomisk tillgänglighet, olycksfall och dammincider, DUAM-index³, avkastning på sysselsatt kapital, miljöpåverkan samt mediabild. Medarbetarindex är ett index för personalens motivation och trivsel där det är en målsättning att nå en viss procent av nöjda medarbetare. Ekonomisk tillgänglighet kan ses som effektiviteten i huvudprocessen. Med målet 99 % ekonomisk tillgänglighet avser man att i en 1 % av fallen får man misslyckas med att inte uppnå det man vill i produktionen, till exempel på grund av att ett aggregat inte startar som förutsatt. Måttet syftar dock inte till energi- eller effekttillgängligheten utan hur mycket pengar som företaget tjänar på en effektiv produktion. Antal olycksfall och dammincider är ett potentiellt dyrbart kapitel med ett nollmål. DUAM-index kan ses som de påverkbara kostnaderna i företaget, med målsättningen att sänka dessa med en viss nivå på ett antal års sikt. Avkastningen på sysselsatt kapital avspeglar ägarnas krav på avkastning. Miljöpåverkan är ett "eget" mätinstrument där man vill sänka kraftverkens påverkan på miljön för varje år. Slutligen mediabild, där man i huvudsak vill uppfattas som mer positiv än konkurrenterna i media, vilket ses som viktigt inte minst med hänsyn till företagets intressentmarknad. NN berättar om målen:

NN: I huvuddrag så är det ingen tyngdpunkt på någon del utan det är medarbetare, det är process samt vad som är viktigt för oss i form av säkerhet och miljö. Sedan är det kundbilden och sedan är det kostnadsbilden. Det är lite grann åt det här Balanced Score Card tänket att man ska ha balans mellan de här olika delarna.

NN menar också att processorienteringen gör att företagets mål förändras kontinuerligt:

NN: Hela den här bilden utvecklas varje år i och med att vi har en ledningsprocess för strategisk planering [...] Så de här målen förändras varje år *tack vare* processorienteringen. I och med att vi har ett arbetssätt som gör att vi har en stor delaktighet även här. Och det är alltså processen "Strategisk planering" som ligger till grunden här; därför förändras ju målen ständigt kan man säga.

För att optimera den samlade uppsättningen av verksamhetens processer sker vid återkommande tillfällen ett arbete med att prioritera bland processerna. Det ses också som ett kontinuerligt arbete att införa nya processer och styra resurserna inom företaget dit de bäst behövs. På detta sätt undviker man enligt NN att någon form av suboptimering av enskilda processer uppstår. Om arbetet med att prioritera bland processerna, säger NN:

Där vi utifrån företagets övergripande målsättningar och strategier prioriterar: "Vad är nu väsentligast att lägga resurserna på?" Så har vi då hittat att här har vi några processer som vi väljer att lyfta fram nu. Och då tillsätter vi processledare för dem. De blir kartlagda och implementerade i verksamheten. Sedan kan det ju vara så att vi sedan prioriterar om och väljer att plocka bort resurser från den. Vi tycker att den funkar så pass bra nu den här processen så att alltså man jobbar vidare helt enkelt utifrån det som finns.

Processerna dokumenteras med processkartor i Powerpoint och företagets interna datanätverk är det forum där processerna presenteras. Man strävar efter att ha ett "någorlunda liknande sätt" att dokumentera processerna, där man till exempel valt att vissa gemensamma symboler ska användas i kartorna. Till processkartan fogas en processbeskrivning som beskriver processens viktigaste kunder, de viktigaste målen och

³ DUAM står för Drifts-, Underhålls-, Administrations- och Marknadsföringskostnader.

hur processen är tänkt att fungera. Den kan variera från 3-4 stycken A4 sidor till ”väldigt stora dokument” beroende på hur komplex processen är. NN säger:

Vi har valt att göra det [dokumenteringen av processerna] ganska enkelt för oss.

5.7 Hur organisationen arbetar med kunder

Som ett led i sin strävan att bli mer kundorienterade i den nya organisationen har en kundmodell utvecklats, som identifierar företagets kunder på olika marknader. Detta är något som man har lagt ned mycket tid på:

NN: Det här var ju någonting vi fick jobba rätt mycket med; alltså kundmodellen, för att vi hade ju alltså aldrig ens tänkt på kunder på det sättet.

Enligt lag är företaget styrt att uppfylla vissa åtaganden mot nätverksföretag. Dessa kunder kallas ”styrda kunder”. Därutöver har man identifierat kommersiella kunder och en intressentmarknad. Den kommersiella sidan utgörs i huvudsak av ett nära samarbete med SETAB som ju har ett koncernansvar för försäljningen mot marknaden. Företaget har även jobbat en del direkt mot andra försäljningsbolag som en kundgrupp. NN återkommer till intressentmarknaden:

NN: Men den väsentliga skillnaden är ju att vi har identifierat en intressentmarknad. Vi har sagt att det är en huvudgrupp för oss. Det är den här gruppen som ger förutsättningarna för hur mycket pengar vi ska tjäna egentligen. [...] Vi har blivit mer eller mindre tvungna att inse att vi måste lägga mycket resurser på att jobba med den här intressentmarknaden. Det måste få kosta en del pengar, för gör vi det inte så kommer det att på sikt kunna kosta ännu mer.

I dagsläget sker en prioritering bland grupperna på intressentmarknaden. Tanken är att jobba förebyggande mot till exempel räddningstjänst och media genom att föra en dialog med dem. Representanter för grupperna bjuds bland annat in till diskussioner på företaget där man till exempel förklarar företagets förutsättningar att hantera höga vattenflöden. Det finns också utpekade kundansvariga för ”kunder” på intressentmarknaden. De kundansvariga ingår i ledningsprocessen ”Utveckla omvärldsrelationer”. I processen finns en skriftlig kundaktivitetsplan som bland annat beskriver vilka som är prioriterade kunder under året, hur ofta företaget ska träffa dem, vad man då ska ta upp och vilka resurser som finns tillgängliga. Effekterna av detta sägs vara:

NN: När det händer någonting så är vi offensiva. Vi är först att tala om [...] Förut var det ju så att blev det ett oljeläckage så var det journalisterna som var först på plats i stort sett och då hade vi direkt en negativ publicitet. Då får vi lägga mycket energi och pengar på att ställa det där tillrätta.

Mål som berör kunderna inbegriper de tidigare beskrivna kvalitetsmålen, som inriktar sig på hur kunderna upplever Sydkraft Vattenkraft och det som företaget producerar. I intervjuer och enkäter får kunden ge uttryck för sin åsikt på flera områden. NN ger exempel på vad kunden tillfrågas om i dessa intervjuer:

NN: När de kommer med önskemål: ”Hur blir de bemötta?”, ”Upplever de att vi agerar på ett professionellt sätt?” Det finns mycket sådana frågor som styr på värderingar; om hur vi är.

Det finns också mål som riktar in sig på att man levererar det man lovat vid rätt tidpunkt.

Kunden är med i förbättringsteamet för huvudprocessen. Denna grupp om 5-6 personer träffas vid 3-4 tillfällen per år, ungefär en dag åt gången. Förutom en kundrepresentant är en av processägarna alltid närvarande. Någon eller några av processledarna finns också med. Dessutom ingår en ”ifrågasättare” som normalt inte jobbar i huvudprocessen men som ska agera ”idéspruta” och vara ”kreativ i allmänhet”. Förbättringsteamet för huvudprocessen följer upp målen för processen och för en diskussion om vad som fungerar bra och dåligt. NN säger:

De [kunderna] är alltså direkt med och kan ge sin syn i det teamet och det är det vi tycker har varit det som är det viktigaste.

NN anser att kundernas möjlighet att påverka arbetet i företaget har ökat kraftigt med detta nya arbetssätt. Dessutom anses flexibiliteten mot kunderna ha ökat som en följd av att medarbetarna i den nya organisationen har bättre förståelse för helheten och därmed kan agera mer självständigt mot kundernas krav.

5.8 Upplevda styrkor och svagheter med dagens organisation

På frågan om vad NN själv ser som styrkor med processorienteringen i företaget lyfter han fram två punkter:

- Möjligheten till helhetssyn på arbetet i företaget.
- Tydliggörandet om vad som är väsentligt.

NN menar att ”nästan de flesta” i företaget känner till verksamheten på ett mycket bättre sätt idag och vet vad som är det väsentliga för att verksamheten ska vara framgångsrik. Han säger:

NN: Det finns egentligen inga begränsningar i möjligheter här för en individ. Det är helt upp till en själv också hur delaktig och involverad man vill vara i mycket. Så möjligheten till helhetssyn är ju väldigt stor.

Effekten av en ökad helhetssyn hos medarbetarna sägs ge dem en ökad handlingsförmåga:

NN: Genom att man förstår verksamheten och har en helhetssyn så förstår man också målsättningarna på ett mycket bättre sätt och kan själv vara den som bidrar. Ingen ska behöva peka och tala om för någon att nu ska du göra den och den arbetsuppgiften utan när någon eller någonting händer så vet man själv vad som är bästa sättet att agera utifrån företaget.

Om att det blir tydligt vad som är väsentligt, förklarar NN:

I och med att man kartlägger någonting och funderar; att i det här flödet; ”Vad är det som är det kritiska här?” Vad är framgångsfaktorerna helt enkelt och så hittar man mål och mätetal kring det. Så

mäter man det, man följer upp det och sen förbättrar man. Att få in det arbetssättet tycker jag är den väsentliga styrkan i processororienteringen.

Skilda från den egentliga processororienteringen ser han att styrkorna med den nya organisationen i sin helhet är ökad flexibilitet i vad man arbetar med och ökat fokus på medarbetarfrågor. NN säger:

Det är alltså både en ständig utveckling av individen och verksamheten.

NN kan bara se en svaghet med det nuvarande arbetssättet och den är:

- En upplevd otydlighet i styrning och ledarskap.

Han framhäver dock att han själv är av en annan uppfattning:

NN: För min egen del så tycker jag ju att det bara är bättre. Men vissa tycker att det finns en otydlighet: ”Vem är det egentligen som bestämmer? Vem ska jag vända mig till? Ska jag prata med min kompetensledare eller ska jag gå till någon av processägarna?” Alltså vissa frågor kanske svävar lite grann och man vet inte exakt vem det är man ska vända sig till.

5.9 Organisationsformens effekter på tids- och kostnadseffektiviteten

Den ekonomiska effekten av det förändrade arbetssättet är svår att uppskatta, bland annat eftersom det inte går att veta hur det hade gått om man inte hade förändrat något.

NN: Det är jättesvårt att sätta pengar på det här; att säga att vi har tjänat si och så mycket pengar på det. [...] Men däremot så vet vi ju vilka mål vi har satt upp; bland annat att spara kostnader till exempel och alla övriga mål vi har tittat på och vi ligger ju oerhört bra till.

Sett till tids- och kostnadseffektivitet gör NN bedömningen att den har ökat något:

NN: Vi har ju definitivt blivit kostnadseffektivare. Det syns ju helt klart på de mål och måttal vi har satt upp. Men tidseffektivare, det är bara en känsla mera; genom att vi har kartlagt det här, så har vi också plockat bort saker som är onödiga att göra.

5.10 Arbete med utveckling av verksamheten

NN tycker att förmågan till kontinuerliga förbättringar finns inbyggd i arbetssättet. Han menar att i SIQ-modellen så efterfrågas alltid på alla områden hur man jobbar med utvärdering och förbättringar, och eftersom processerna är utvecklade enligt SIQ-modellen så har man ”tvingats” att beskriva hur man arbetar med utvärdering och förbättring för varje process. NN menar att:

De flesta processer har det naturligt i sig att det är utvärdering och förbättring som är det vanliga.

Själva uppsättningen av processer i företaget har också tillkommit med SIQ-modellen för ögonen. Exempelvis har man en process som *heter* Utveckla medarbetare, som innehåller strategisk och individuell kompetensutveckling.

Som verktyg för att stödja ständiga förbättringar nämns till exempel förbättringsteamet och processledarrollen. Några gånger per år arbetar man också i ledningsgruppen med verksamhetsutveckling utifrån identifierade teman som inte fungerar så bra i verksamheten. I ledningsgruppen ingår en person med ansvar för verksamhetsutveckling. NN anser:

Jag tycker att vi har nått så pass långt att vi inte behöver anstränga oss extra för att jobba med verksamhetsutveckling, utan det finns i verksamheten redan.

5.11 Inför framtiden

Det finns några områden inom den aktuella organisationen som NN finner kritiska att utveckla inför framtiden. Dessa är:

- Kundorienteringen, framförallt det interna kundbegreppet.
- Ledarskapet i organisationen.
- Individuella mål knutna till processen.

NN anser att företaget idag har blivit ganska effektivt mot kundmodellen, som innefattar styrda kunder, intressentmarknaden och den kommersiella sidan. Däremot har man inte kommit lika långt med att internt se förhållandet mellan olika processer som ett kund/leverantörsförhållande. Lyckas man med det tror han att processerna kan utvecklas än mer.

Vad gäller ledarskapet så är det två roller som är särskilt aktuella att utveckla. Den ena är processägarrollen. Här ses en fara i att processägarna blir för operativa i sitt synsätt och ägnar sig för lite åt att leda "teamet", som arbetar ihop i processen. Den andra är processledarrollen. Processledaren har visat sig vara en kritisk roll i organisationen. Där man har haft duktiga processledare har man också sett en gynnsam utveckling av processen. Inför framtiden kan det därför enligt NN vara tänkbart att se processledarrollen som en egen profession och inte bara en arbetsuppgift bland flera, som idag. För att vara en framgångsrik processledare är flera faktorer viktiga, anser NN:

NN: De processer som fått bäst fart och utväxling; där är processledaren inte specialisten på processen, utan processledaren är duktig på kartläggning och att förstå flöden. Han har också bra ledaregenskaper; som kan föra in det här arbetssättet i verksamheten och följa upp det målinriktat och jobba med utvärdering och förbättring.

Slutligen är det enligt NN viktigt att man lyckas i arbetet med att få ner individuella mål som är knutna till processen som man i huvudsak arbetar i:

NN: Det [förekomsten av individuella mål knutna till processen] kan få lite extra skjuts på det hela.

Att misslyckas med att utveckla ledarskapet i organisationen ses som det främsta hotet mot arbetssättet:

NN: Jag tror ju det att får vi inte ett än mer utvecklat ledarskap så dör det här ut lite grann. Om inte ledarskapsfrågorna får större fokus än vad de har fått hittills. Det lever ju liksom inte själv. Vi behöver ett engagemang från ledare för att det här ska funka.

I branschen är det vanligt att ägarskapet av bolagen ständigt ändras. Denna omvärldsfaktor har NN svårt att tro skulle utgöra något hot mot organisationsformen, så länge som man kan peka på framgång. I dagsläget ser han inga omvärldsfaktorer som talar mot arbetssättet:

NN: Jag ser alltså ingenting direkt nu som talar emot dagens organisation och arbetssätt, inte de närmaste åren i alla fall, utan vi kommer att fortsätta att utveckla det här!

6 Sammanfattande analys och diskussion

6.1 Metod och genomförande

Eftersom jag ville skapa mig en helhetsbild av en komplex frågeställning, såg jag den kvalitativa metoden som det naturliga valet. På så sätt skulle jag få möjlighet att ta del av de intervjuades åsikter och kunna gå på djupet om vad som karakteriserar de studerade organisationerna. Genom att välja en kvalitativ metod med ingående intervjuer får man tillgång till de fördelar som finns med den kvalitativa ansatsen; detaljer, nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare (Jacobsen, 2002). Samme författare skriver att med en kvalitativ metod kan man få fram den ”riktiga” förståelsen av ett fenomen. Den kvalitativa metoden syftar till att undersöka av vilken karaktär en företeelse är och används när man vill studera något som är vagt och mångtydigt skriver Wallén (1996). Han säger också att man med en kvalitativ metod till exempel kan finna karaktäristiska drag hos ett fenomen.

Trost (1997) för ett resonemang kring graden av struktur i en studie. I enlighet med detta resonemang hade jag ostrukturerade frågor på så sätt att de hade öppna svar, utan fasta svarsalternativ. Samtidigt hade jag en hög grad av struktur på intervjun med avseende på att jag i förväg hade skapat ett antal frågor som jag ville ställa under mina intervjuer. Trost skriver att man allmänt kan säga att kvalitativa intervjuer som görs i forskningssammanhang utmärks av en sådan hög grad av strukturering. Jag fann det också nödvändigt att avgränsa mina frågor till att gälla vissa aspekter av organisationen och arbetssättet på företaget. På så sätt riskerar jag att ha missat någon aspekt som är av betydelse för förståelsen av organisationerna. Däremot var jag under intervjuperioden öppen för nya infallsvinklar på problemet som framkom under intervjuerna och frågeguiden kunde utvecklas därefter.

För att ytterligare öka mina kunskaper kring organisationsformen och dess påverkan på arbetssättet skapade jag även enklare formulär där den intervjuade fick fylla i uppgifter. Svar som efterfrågades var till exempel hur ofta den intervjuade hade kontakt med sin närmsta högre chef eller om den intervjuade ansåg att hans arbetstillfredsställelse hade ökat eller minskat med införandet av en ny organisationsform på företaget. En del av dessa svar diskuterades sedan under intervjun för att öka nyanserna i det insamlade materialet. Endast delar av dessa formulär kom att spela en roll för resultaten som presenteras i denna rapport. I andra delar fann jag det svårt att uttala mig om skillnader på grund av ett alltför litet underlag av data. I och med att jag både använde intervju och formulär i min metod, så kan man dock säga att jag närmar mig vad som kallas för en blandad metod (Jacobsen, 2002). Här kan formuläret ses som en kvantitativ metod. Genom att kombinera metoderna kan man också begränsa nackdelarna hos varje metod.

Enligt Jacobsen (2002) fokuserar man vid fallstudier på en speciell enhet; undersökningsenheten. Fallstudier kan till exempel vara lämpliga när man vill ha en djupare förståelse av en viss händelse eller vad som är specifikt för en viss organisation, skriver Jacobsen. Fallstudier kan också omfatta mer än en undersökningsenhet. I mitt examensarbete har jag tre studerade enheter; de tre företagen. Studier av flera fall;

enheter, används enligt Jacobsen exempelvis när man studerar två organisationer; där den ena har infört en ny kvalitetssäkringsrutin medan den andra inte har det. ”Genom att studera fallen kan vi säga något om vilka skillnader och likheter som förekommer mellan dem” (Jacobsen, 2002).

Jag finner också medhåll för att säga att min fallstudie har ett intensivt, eller djupgående, upplägg. Motsatsen till detta är ett extensivt, eller brett upplägg. Ett svar på frågan vad det innebär att gå på djupet med ett fenomen är enligt Jacobsen att man gör ett försök att få fram så många nyanser och detaljer i själva fenomenet som möjligt. ”Det centrala i sådan problemställning brukar vara att få fram en helhetsbild av ett fenomen” (Jacobsen, 2002). I mitt examensarbete studerar jag fenomenet organisationsform hos undersökningsenheterna.

Att lyssna på bandupptagningen och skriva ut detaljerade referat av intervjuerna var ett mycket lärorikt men också tidskrävande moment. På detta sätt kunde jag ingående ta del av de intervjuades åsikter och notera särskilt intressanta uttalanden. Med anledning av begränsade tidsresurser hade jag i förväg beslutat att endast VD och de som särskilt efterfrågade att få kommentera vad de sagt under intervjun, skulle få den möjligheten. Att renskriva mina egna referat var ett moment som tillkom i dessa fall. Detta förfarande anser jag inte har påverkat resultaten i någon nämnvärd utsträckning. De kommentarer jag i efterhand har fått av dessa personer har inte ändrat något i sak, utan endast berört detaljer i uttalanden. Anledningen till att jag på förhand bestämt att de bägge intervjuade VD:arna skulle ha denna möjlighet var att jag bedömde att de knappast kunde vara anonyma i sina uttalanden.

Vid min analys av intervjuerna använde jag mig av flera angreppssätt för att skapa mening av det insamlade materialet. På så sätt använde jag mig av en ”ad hoc” teknik (Kvale, 1997). Vanligtvis läste jag först igenom allt intervjumaterial för ett företag i taget för att skapa mig ett intryck och lägga märke till mönster i svaren. Sedan kunde jag gå tillbaka till särskilda avsnitt för att studera svar i detalj. Ofta räknade jag också hur många av de intervjuade på företaget som svarat på ett visst sätt och ibland ställde jag upp kontrasterande citat för att skärpa min egen förståelse av ämnet. Jag har också försökt att vara medveten om att inte leta efter saker som bekräftar mina eventuella förutfattade meningar eller förväntningar om organisationsformerna. Detta anser inte bara Holme och Solvang (1997) vara viktigt vid den kvalitativa intervjuanalysen.

Vid presentationen av resultaten har jag eftersträvat att ge en god bild av åsikterna som finns inom respektive organisation. De citat jag återger är naturligtvis ett urval, som jag har funnit relevanta och talande för att beskriva organisationen ur olika aspekter. I de fall flera åsikter finns på samma område, har jag försökt att återge det i texten. Alla åsikter kan och bör inte redovisas i en sammanställande rapport som denna. Läsaren bör också tänka på att inte dra alltför långtgående slutsatser på grundval av detta examensarbete, då det är en ganska liten studie med ett fåtal intervjuade personer inom varje företag.

6.2 Resultat

En översikt av resultaten från fallstudien på de tre företagen presenteras i tabell 2, sist i detta kapitel.

Man bör ha i åtanke att det kan vara vanskligt att tolka resultaten av studien enbart utifrån vilken organisationsform som förekommer på företaget. Organisationsformen eller organisationsstrukturen är på många sätt en organisations "skelett" som Jacobsen och Thorsvik (2002) uttrycker det. Strukturen ger organisationen dess form samtidigt som den anger vilka krav som formellt ställs på medlemmarna. En organisation byggs dock alltid upp av människor som inte alltid agerar efter den formella strukturen och som bidrar med skilda kunskaper och erfarenheter. Till exempel håller jag med om att skillnader i effektivitet mellan olika distrikt på Holmen kan förklaras utifrån vilka människor som arbetar inom distriktet snarare än om distriktet valt att arbeta funktionsindelad eller ej. Liknande paralleller kan även göras för andra områden i studien. Jacobsen och Thorsvik menar också att allt som sker i organisationer i någon mån speglar det som sker i omvärlden. Ett beteende kan därför lika gärna tolkas som en handling för att tillfredsställa externa aktörer som att man förhåller sig till den formella organisationsstrukturen, skriver de.

Till att börja med kan man konstatera att begreppen geografisk och funktionell organisation kan kännas något konstruerade. Verkligheten är i detta fall att det finns variationer på temat. På Holmen Skog (Holmen) har man en geografisk organisation med distrikt med helhetsansvariga distriktschefer. Samtidigt har man valt att gå på en linje som innebär en funktionsindelning av distriktets verksamhet. Är detta då att betrakta som en geografisk organisation? I SCA Skogs (SCA) funktionella organisation förekommer för några av funktionerna en geografisk indelning av förvaltningen och det finns en variation i funktionernas grad av specialisering. SCA arbetar dessutom aktivt för att införa en ökad processorientering i sin organisation. Vad man än kallar organisationsformerna, så har jag försökt att ge en bild av hur man har landat i de organisationer som man har idag och vad som kännetecknar de åsikter som finns kring arbetssättet på de olika företagen.

På Holmen Skog finner jag en intressant faktor med avseende på skillnader mellan den geografiska och funktionella organisationsformen. På regionnivån finns där bland annat en skogsskötselchef och en produktionschef. Till skillnad från motsvarande funktioner på SCA Skog (SCA), har de inte det operativa ansvaret för verksamheten ute i fält, detta sköts av ansvarig funktion på distriktet. Ändå finns vissa likheter med motsvarande befattningar på en SCA-förvaltning. DC(f) på Holmen säger förvisso att skötselchef eller produktionschef på Holmen är mer att betrakta som "samordnande" och "utbildande" befattningar. Dessa poster sägs av andra heller inte ha samma "tyngd" som motsvarande poster på SCA. Samtidigt talar VD på Holmen om en informell nätverksstyrning, där beslut inte behöver gå den hierarkiska vägen, utan där flödesansvarig vid regionkontoret kan gå förbi distriktschefen och agera direkt ut mot produktionsfunktionen på ett distrikt. Jag tycker att detta faktum kan tolkas som ytterligare ett exempel på att verkligheten gör gränsen mellan den geografiska och funktionella organisationen otydlig.

Jämför man resultaten av intervjuerna på SCA och Holmen kan man säga att den jämförelsen i sig pekar ut skillnaderna mellan den geografiska och funktionella organisationen. Min tanke när jag skrev rapporten uppdelad på enskilda kapitel för varje företag var just att sådana skillnader skulle kunna bli synbara för läsaren. Nu har Holmen valt en mellanväg och funktionsindelad på distriktsnivå. Det gör att jämförelsen mellan SCA och Holmen kanske inte är den bästa för att säga något om generella skillnader mellan geografiska och funktionella organisationer. För att särskilja dessa skillnader kommer därför också jämförelsen av SCAs gamla och nya organisation väl till pass (se bland annat tabell 1). Deras gamla organisation kan ses som geografisk med sina arbetsområden med helhetsansvarig chef. Även i SCAs gamla organisation skilde sig organisationen inom arbetsområdena åt mellan olika arbetsområden, vilket gör att man kan dra en parallell till situationen på Holmen idag, där vissa distrikt är funktionsindelade medan andra inte är det.

Mellan ett funktionsindelad distrikt på Holmen och den funktionsindelade förvaltningen på SCA ser jag flera likheter i hur man resonerar kring arbetet. Båda organisationerna betonar vikten av kommunikation mellan funktionerna för att inte medarbetarna ska förlora helhetssynen på arbetet inom enheten. Den högre graden av specialisering i arbetsuppgifterna är också tydlig i båda fallen. Båda menar att ett stort plus med arbetssättet är att det blir en ökad tydlighet i vad som ska göras och vem som ska göra det. Detta är en av de mer framträdande fördelarna som nämns med att arbeta funktionsindelad. Samtidigt betonas att det ställs krav på kommunikationen mellan funktionerna. På SCA har således gränssnittsmöten och gränssnittsdiskussioner varit en viktig del av arbetet för att skapa en fungerande funktionell organisation. Det framstår som att detta arbete har upplevts som krävande och omtalas av någon som ett problem med det nya arbetssättet som man inte hade tidigare. På Holmen tror man att förekomsten av distrikten underlättar just kommunikation, sammanhållning och helhetssyn på arbetet, vilket ses som starka argument till att behålla distrikten som enhet.

En annan starkt framträdande faktor som lyfts fram som ett argument för att arbeta specialiserat i funktioner är möjligheten till ett effektivare utnyttjande av produktionsapparaten. Med en produktionsansvarig funktion på enheten, både på SCA och också Holmen, säger man att avverkningsresurser kan nyttjas effektivare, att flexibiliteten mot kunderna ökar avsevärt samt att det går snabbare att ställa om i produktionen än tidigare då flera personer var inblandade i besluten. På SCA menar man att om produktionen får verka utan gränser inom hela förvaltningen är det mycket resurseffektivt och man tror att förekomsten av distriktsgränser, som på Holmen, gör att man ligger på gränsen för vad som kan vara ett effektivt maskinutnyttjande. På Holmen däremot, har man svårt att se att några vinster i vare sig effektivitet eller maskinutnyttjande skulle uppnås om man ”skalade upp” funktionsindelningen till att gälla regionnivå. Distrikten på uppemot 350 000 – 400 000 kubikmeter i årliga leveransvolym ses som tillräckligt stora för det ändamålet.

Vad avser argumenten för att funktionsindela arbetsuppgifterna och öka graden av specialisering hos medarbetarna förekommer också stora likheter mellan de båda företagen. Ett sådant gemensamt argument är att ”det funkar inte längre att hålla på med

allting”, som VD för Holmen Skog uttrycker det. Andra argument för ökad specialisering är införandet av komplexa datorstödda system i arbetet, ökade krav på produktivitet samt högre utifrån kommande krav på exempelvis naturvården. Sammantaget leder dessa faktorer till ökade kompetenskrav i befattningarna, vilket motiverar en ökad specialisering av arbetsuppgifterna. I denna fråga intar DC(g) på Holmen en klart avvikande inställning. Han anser att det inte behövs någon speciell ”smartness” för att som han klara av att arbeta med alla funktioner samtidigt. Enligt samma person har man som specialist också mindre möjlighet till att röra sig över det större geografiska område som man bedriver verksamhet inom och får då i högre grad förlita sig på andra för beslut kring till exempel underhåll av vägar. Dessutom tycker DC(g) att företaget med ökad specialisering tappar generalistkompetens och kontaktytor utåt mot omvärlden samt att kollegorna inom samma distrikt inte längre kan fungera som ett stöd i arbetet, eftersom de arbetar med helt andra saker. Sammantaget menar han att det i realiteten blir en kvalitetssänkning om man arbetar funktionsindelad.

Tydligaste skillnaderna mellan Holmen och SCAs organisationer är som jag ser det att man på Holmen framhäver distriktet som en viktig enhet. Mitt intryck är att man har ett starkt stöd för distriktets kvarlevnad hos alla de intervjuade på Holmen. Man anser att distriktet skapar tillhörighet, engagemang och sammanhållning som underlättar för helhetssynen på arbetet; något som i slutändan gynnar kunderna. Själva distriktschefsposten anses dessutom viktig av företaget av flera anledningar. Dels framhävs vikten av att ha en lokal företrädare med ”tyngd”, dels sägs att många anser det vara roligare att vara ”generell chef” än att vara chef för en enskild funktion. Med distriktschefsjobbet som morot kan man därmed erbjuda en intressant karriärväg för duktiga medarbetare inom företaget. Även bland Holmens övriga medarbetare sägs förekomma uppfattningen om att det skulle vara tråkigare att arbeta specialiserat inom en funktion. Därför ser VD också med viss skepsis på möjligheten att i framtiden införa en helt funktionell organisation på företaget. Som exempel kan nämnas DC(g) som tror att en av de stora nackdelarna med att jobba funktionsindelad är att man inte har samma utvecklingsmöjligheter som när man arbetar med flera funktioner och att det riskerar att bli just tråkigt när man efter ett tag ”kan” sin funktion. På Holmen har man inte heller varit lika konsekvent som på SCA när det gäller utformningen av organisationen. Där har distrikten haft stor möjlighet att själva välja vilken organisationsform de ska ha. Detta finns det också en del kritik mot inom organisationen. Holmen har på detta sätt fått en mer heterogent sammansatt organisation än SCA.

På SCA finner jag inte stöd för att någon av de intervjuade tycker att det skulle ha blivit tråkigare att arbeta inom den funktionella organisationen. Ingen av de intervjuade i fältorganisationen tar upp detta som svar på frågan om svagheter med den funktionella organisationen. Distriktschefen säger dock att han valde att söka sin tjänst med tanke på att han förmodade att den skulle innebära mer omväxlande arbetsuppgifter än tjänsten som produktionsledare. Intressant att notera är att även andra intervjuade talar om att funktionerna skiljer sig åt med avseende på graden av specialisering av arbetsuppgifterna. Mest specialiserad sägs, som sagt, produktionsfunktionen vara, där man enbart arbetar med avverkningsfrågor. En distriktschef anses ha bredare arbetsuppgifter; utöver den skogliga planeringen får denne också handha frågor som rör innehavet av den egna

skogen, till exempel jaktfrågor. Kommunikationen och samordningen av SCA-förvaltningens verksamhet tycks heller inte vålla några större problem, trots att det är en större enhet än ett distrikt på Holmen. Tvärtom säger man på ledningsnivån på förvaltningen att man nu kommit närmare driften, att den funktionella organisationen är lättare att leda och att man i högre grad arbetar gemensamt för att nå hela förvaltningens mål. Här förekommer den noterbara uppfattningen hos distriktschefen att man "egentligen kommunicerar mindre" idag än i den gamla geografiska organisationen, i vilken man oftare träffade sina kollegor i vardagen. Samma person säger också att man bör tåla att arbeta ensam i en funktionell organisation.

Det framstår som att införandet av den funktionella organisationen på SCA, som skedde för fem år sedan, har krävt ett kontinuerligt förbättringsarbete för att justera uppkomna svagheter. Nu tycker man däremot att organisationen har "satt sig" hos medarbetarna. På SCA-förvaltningen har man en uttalad internkundsyn mellan funktionerna, vilket inte förekommer på Holmen. SCA verkar också arbeta mer systematiskt än Holmen med verksamhetsutveckling. På förvaltningen förekommer konkreta aktiviteter som till exempel lokala samverkansmöten och återkommande verksamhetsbeskrivningar som syftar till verksamhetsutveckling. På företagsnivån finns ett verksamhetsutvecklingsråd och man arbetar med SIQ-modellen sedan flera år tillbaka. På SCA finns också en tydligare uppfattning om begreppet processororientering som flera intervjuade ser som en potential att arbeta vidare med.

Vad gäller styrningen av verksamheten är den på både SCA och Holmen omvittnad som en kraftig målstyrning. Detta är inget nytt för något av företagen, utan har funnits sedan lång tid tillbaka. Styrningen tycks heller inte nämnvärt ha förändrats med införandet av den funktionella organisationen på SCA. Där, liksom på Holmens funktionsindelade distrikt, tar man däremot upp att det i och med funktionsindelningen är enklare att sätta tydliga mål ner på individnivån. Målen inom den funktionella organisationen sägs också fokusera mer på "värdekedjan", det vill säga hur värde skapas för funktionen som tar över där en annan funktion lämnar av. Värderingar är något som förekommer inom bägge företagen men ingen av de intervjuade anser det lätt att peka ut vilka dessa är.

Förslagen på vad som behöver utvecklas inför framtiden är flera i samtliga organisationer. Intressant att se här är till exempel att några av förslagen på Holmen syftar till att öka samarbetet mellan distrikten. Bland annat diskuteras skapandet av nätverk mellan personerna inom samma funktion men på olika distrikt. Om så skulle ske anser jag att det skulle kunna ses som att man närmar sig den funktionella organisationen, där en ansvarig chef på förvaltningen håller ihop ett litet gäng av exempelvis produktionsledare som är verksamma inom förvaltningsgränserna. Skillnaden kvarstår dock att produktionsledaren på Holmendistriktet skulle vara knuten till ett visst distrikt och där ha en chef som är formellt ansvarig.

Den enda organisationen som jag väljer att kalla för processororienterad är Sydkraft Vattenkraft. Här finns de nya roller för ledarskap som jag anser vara en skiljelinje för att definiera organisationen som processororienterad. Även när man ser till hur man resonerar kring arbetet tycker jag att det finns klara skillnader i hur långt man har kommit i

processororienteringen jämfört med SCA eller Holmen. Här är det egentligen mest intressant att jämföra med SCA, som till skillnad från Holmen, arbetar aktivt för att införa en ökad processororientering i verksamheten. Till skillnad från intrycket av mina intervjuer på SCA, upplever jag att det på Sydkraft Vattenkraft är processen som genomsyrar hela sättet att tänka. Allting definieras i termer av processer med en ansvarig processägare. Denna processägare är också ansvarig för processens kontinuerliga utveckling. Den processororienterade organisationen, vilken kan synas vara mer av en teoretisk konstruktion, tycks här ha satt sig i medarbetarnas huvuden och fått verkliga konsekvenser för arbetssättet och ledarskapet i organisationen. Som den intervjuade på Sydkraft Vattenkraft uttrycker det så kan alla intuitivt känna igen sig i begreppen process och processororientering men att det sedan är en helt annan sak att verkligen implementera det i verksamheten. Den gamla organisationen på Sydkraft Vattenkraft med en strikt funktionsindelad organisation med avdelningstänkande utgör i och för sig en helt annan utgångspunkt än den situation som råder på de båda studerade skogsbolagen. Jag tycker ändå att det är intressant att se hur det nya arbetssättet medfört såväl en ökad rörlighet för medarbetarna som ökade möjligheter till utveckling för individen. På Sydkraft Vattenkraft verkar till exempel mycket av arbetet att ske i tillfälligt sammansatta arbetsgrupper med flera olika kompetenser. Styrningen har i och med processororienteringen gått mer mot mål men även värderingar. Det är klart uttalat att SIQ-modellens värderingar ska prägla verksamheten. Sydkraft Vattenkrafts sätt att införliva värderingar i verksamheten ter sig också mer systematisk och formaliserad än hos de båda skogsbolagen, vilket också gäller för arbetet med fortsatt utveckling av verksamhetens processer. Den höga graden av systematik och standardisering i allt man företar sig är något som man slås av som utomstående observatör. Processerna är trots ibland komplexa syften, väl beskrivna med utpekade ansvariga och mål som återkommande revideras. Exempelvis finns det dokumentation för processen för att hantera omvärldsrelationer såväl som för processen för strategisk planering. Uttalandet från Holmen Skogs VD om att han inte sett något behov i att "akademisera" eller "teoretisera" arbetet med verksamhetens utveckling står för mig i stor kontrast till förhållandena på Sydkraft Vattenkraft. Om detta sedan har någon verklig betydelse för hur väl företagen utvecklas och tar till sig av förbättringar vill jag låta vara osagt. Klart är dock att alla tre företagen är nöjda med sin förmåga att ständigt förbättra sig.

Ser man till tids- och kostnadseffektiviteten och hur den skiljer sig åt mellan de olika organisationsformerna så kan det som en av de intervjuade uttrycker sig verka omöjligt att "empiriskt bevisa" vilken organisationsform; geografisk, funktionell eller processororienterad, som är effektivast. Att visa på detta var heller inget av mina syften med examensarbetet. Att säga vilken effekt på effektiviteten som införandet av en ny organisation har är svårt, eftersom man då inte vet hur det skulle ha gått för samma organisation om man inte hade gjort förändringen. Det är också svårt att isolera vilken del av en eventuell effekt som kan tillskrivas förändringen i organisation och vad som kan bero på andra faktorer. Hos SCA anser man att den funktionella organisationen har ökat tids- och kostnadseffektiviteten. Färre personer klarar av att göra samma sak som före förändringen i organisation. Sett i ett längre tidsperspektiv framhålls dock att andra förändringar varit av större betydelse för organisationens kostnadseffektivitet. På Holmen är man också starkt övertygad om att en funktionsindelning inom distriktet är både tids-

och kostnadseffektivare. Liksom på SCA förekommer den tänkbara förklaringen till detta att man som specialist blir bättre på den uppgift som man utför och förlorar mindre tid på att sätta sig in i situationer som uppstår mer sällan, vilket är fallet om man arbetar med flera saker. Slutligen hävdar också Sydkraft Vattenkraft att företaget kunnat spara både kostnader och tid på att införa den processororienterade organisationen. Med hjälp av processororienteringen anser man till exempel att man har lyckats med att plocka bort onödiga moment från det dagliga arbetet.

Mitt eget intryck av hur man idag resonerar kring organisationsform inom Holmen och SCA är att funktionsindelning, oavsett nivå i företaget, är här för att stanna. Samtidigt verkar indelning efter geografi på individnivå vara på väg bort. Funktionsindelningen kan ses som ett hot om tråkigare arbete av dem som är vana vid att arbeta med alla olika uppgifter. Samtidigt visar min studie att detta inte är något som lyfts fram som ett problem av intervjuade på SCA, som tidigare jobbat med "allt" men som sedan fem år tillbaka arbetar inom en funktion. Jag tror att det är effektivare att arbeta funktionsindelad, eftersom man då får chansen att bli riktigt bra på det man håller på med. Ett sätt att kringgå en enahanda utveckling av tjänsternas innehåll tror jag är möjligheten till arbetsrotation mellan funktionerna. Därför talar också resultaten från Sydkraft Vattenkraft för att den processororienterade organisationen skulle kunna vara något för skogsbranschens organisationer. Här har man kommit ifrån ensidighet och avdelningstänkande i arbetet och uppnått rörlighet och flexibilitet för de anställda. Samtidigt verkar det också som att man på Sydkraft Vattenkraft frigjort kraft i organisationen och ökat dess verkningsgrad genom att medarbetarna fått möjlighet att själva påverka sin utveckling mot arbetsuppgifter som de upplever intressanta.

För att uppnå en fullt ut processororienterad organisation tror jag att det är nödvändigt att införa nya ledarroller, eller på annat sätt kraftigt markera att man nu har ett nytt sätt att se på arbetet i organisationen. En viktig faktor för att inte förändringen bara ska uppfattas som "ännu en omorganisation" som möts med likgiltighet, anser jag är SIQ-modellens vägledande värdering "allas delaktighet". För att förstå vad den processororienterade organisationen innebär tror jag att det krävs att alla medarbetare är delaktiga i dess utformning. Detta är enligt min åsikt nödvändigt för att förändringen ska ha någon effekt på medarbetarnas inställning och leda till konkreta skillnader i det dagliga arbetet. Organisationskonsulten Nyström (1999) är en av många andra som har synpunkter på vad som är kritiskt vid skapandet av en processororienterad organisation. Förutom krav på ledningens aktiva engagemang betonar han vikten av genuin kompetensutveckling av medarbetarna för att kunna uppnå ett processororienterat synsätt och därmed ett nytt förhållningssätt till arbetet. Hans främsta slutsats från erfarenhet av att införa processororientering i organisationer är att "utveckling av människorna utvecklar organisationen och inte tvärtom", vilket också är min ståndpunkt.

Företag	Holmen Skog	SCA Skog	Sydkraft Vattenkraft
Organisationsform	Geografisk, med funktionsindelade distrikt	Funktionell	Processororienterad
Tidigare organisationsform	Geografisk	Geografisk	Funktionsindelning, med avdelningar
Nivå för funktionsindelning	Distriktet	Regionen	-
Motiv till dagens organisationsform, inklusive omvärldsfaktorer.	<p><i>Motiv till att behålla distrikt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Möjliggöra intern benchmarking med ett brett urval av enheter. -Skapa tillhörighet, trivsel och helhetssyn. -Ha en distriktschef som företrädare på lokal nivå. -Kunna erbjuda distriktschefsjobbet som en intressant karriärmöjlighet för medarbetarna. <p><i>Motiv till funktionsindelning inom distriktet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Möta ökade krav på kompetens. -Underlätta styrning och samordning. -Öka fokus på virkesflöde. 	<ul style="list-style-type: none"> -Möta ökade krav på kompetens. -Möta ökade krav på virkesflödet. -Förbättra utnyttjandet av avverkningsresurser. -Skapa ytterligare karriärmöjligheter. -Öka fokus på virkesköpen. -Minska bemanningen av arbetsledare. 	<ul style="list-style-type: none"> -Avregleringen av elmarknaden krävde ett nytt kundtänkande. -Minska revirtänkande och öka rörlighet inom organisationen. -Sänka kostnader och öka produktiviteten.
Styrning	-Mål -Nyckeltal för flera perspektiv	-Mål -Balanserat styrkort	-Mål och värderingar -“Balanserat styrkort-tänk”
Arbetet i organisationen -medarbetarperspektiv	-Skillnad i inställning till arbetssätt och varierande grad av funktionsindelning mellan olika distrikt. -Helhetsansvarig distriktschef som med funktionsindelning fått mer tid till ”att vara chef”.	-Ökad specialisering; produktionsfunktionen mest specialiserad. -Mer gemensamt arbetssätt inom förvaltningen där man tillsammans ska nå ett helhetsresultat.	-Arbetet sker i dokumenterade processer. -Delat ledarskap mellan kompetensledare och processägare. -Medarbetarens intresse av att utvecklas ska vara styrande. (forts. nästa sida)

<p>Arbetet i organisationen -medarbetar-perspektiv (forts.)</p>	<p>-Distrikten har en hög grad av självbestämmande. -Allt större distrikt innebär en decentralisering som ställer ökade krav på kompetens hos medarbetarna. -Distriktsledningsmöten för gemensamma beslut och ökad helhetssyn. -”Det finns en rädsla för att arbetet som specialist ska vara tråkigare.”</p>	<p>-Förvaltare med fokus på samarbetet mellan funktionerna. -Uttalat kundförhållande mellan funktionerna. -Mer ensamarbete. -Tydligare vem som inte når sina mål. -Funktionsmöten som är öppna även för andra funktioner. ”Fördelarna överväger nackdelarna”, tycker distriktschefen.</p>	<p>-Möjlighet att flytta runt mellan olika arbetsuppgifter. -Tvärfunktionella arbetsgrupper. -Ökade krav på medarbetarna att vara engagerade och delaktiga. -”Övervägande delen medarbetare positivt inställda till arbetssättet”.</p>
<p>Arbetet i organisationen -kundperspektiv</p>	<p>-”Mål för kunder förekommer i liten utsträckning”. -Låg grad av formalisering; ”Kunderna hör av sig om något är fel och jag kan också ringa dem och kolla att allt är OK”. -Ökad flexibilitet att möta förändrade kundkrav i och med funktionsindelning.</p>	<p>-”Förbättringspotential” när det gäller mål för kunder. -Ökad flexibilitet att möta förändrade kundkrav i och med funktionsindelningen.</p>	<p>-Kundmodell identifierar företagets kunder och marknader. -Utpökade kundansvariga. -Kundaktivitetsplan med skriftliga mål. -En särskild ledningsprocess har syftet att utveckla företagets omvärldsrelationer. -Förbättringsteam där kunden deltar och kan påverka arbetet i företaget.</p>
<p>Andra effekter av organisationsformen; inklusive effekter på tids- och kostnads-effektivitet</p>	<p>-Funktionsindelning inom distrikten ger ”tydlighet i ansvar och att det blir lätt att sätta mål”. -Funktionsindelning inom distrikten anses vara både tids- och kostnads-effektivare men det finns exempel på distrikt som inte är funktionsindelade med lika hög effektivitet.</p>	<p>-”Tydligare vad det är vi behöver bli bättre på”. -Man ser till förvaltningen som helhet och inte till geografiska distriktsprestanda. -Ökad tids- och kostnadseffektivitet som historiskt sett utgör en mindre förändring.</p>	<p>-”Flödet och helheten tydliggörs, samtidigt som mål pekats ut”. -Ökad rörlighet inom företaget. -Fler personer som har en bättre helhetssyn. -”Definitivt kostnadseffektivare.” -Tidseffektivare; ”plockat bort saker som är onödiga att göra”.</p>
<p>Upplevda styrkor och svagheter med organisationsformen</p>	<p>-Distriktet är viktigt för att skapa helhetssyn, förståelse, delaktighet, underlätta kommunikation mm. -En funktionell organisation tros ge ett ännu tydligare fokus på virkesflödet.</p>	<p>-Tydlighet i ansvar, lättare att sätta mål, högre kompetens, effektivare resursutnyttjande, lättare att styra virkesflöden, lättare att optimera planering, ökad produktivitet mm.</p>	<p>-Möjlighet till helhetssyn på arbetet i företaget, tydliggörandet av vad som är väsentligt. -Upplevd otydlighet i styrning och ledarskap. (forts. nästa sida)</p>

Upplevda styrkor och svagheter med organisationsformen (forts.)	<ul style="list-style-type: none"> -Funktionsindelning på distriktsnivån ger högre kompetens, effektivt resursutnyttjande, ökad produktivitet, enklare styrning av virkesflödet, mm. - Funktionsindelning ökar krav på kommunikation mellan funktioner, medför risk för brister i medarbetarnas helhetssyn, gör det svårare att tillfälligt ersätta någon mm. 	<ul style="list-style-type: none"> -Krav på att jobba med helhetssynsfrågor och gränssnitt, lite mer av ett ensamvargssystem, kunskapen blir successivt sämre i de delar man själv inte arbetar mm. 	
Verksamhetsutveckling	<ul style="list-style-type: none"> -Ingen anställd med ansvar för verksamhetsutveckling. -Verksamhetsutveckling sker ”mer i det dagliga arbetet” för att hitta effektivare arbetssätt inom distriktet. -Distrikten bestämmer i hög grad själva över sitt sätt att organisera sig. 	<ul style="list-style-type: none"> -SIQ-modellen tillämpas. -Pågående arbete med ökad processororientering. -Utvecklingschef på förvaltningen. -Lokala samverkansmöten för lokal förbättring. -Verksamhetsutvecklingsråd på företagsnivån. 	<ul style="list-style-type: none"> -SIQ-modellen tillämpas. -För varje process beskrivs hur man ska arbeta med utvärdering och förbättring. -En processledare driver processens utveckling och kan ta hjälp av ett förbättringsteam. -Anställd med ansvar för verksamhetsutveckling.
Inför framtiden	<ul style="list-style-type: none"> -Öka kundorientering och kundbehovskompetens. -Fortsätta arbetet med att funktionsindela distrikten. -Skapa nätverk mellan distrikt. -Skapa utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> -Öka kundorientering och förbättra kundupplevd kvalitet. -Mäta i processer och att ständigt förbättra dem. -Mäta och utveckla medarbetarna. Stimulera dem att göra ett bra jobb. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utveckla det interna kundförhållandet mellan processerna. -Utveckla ledarskapet. -Utveckla individuella mål knutna till processen.

Tabell 2. Översiktlig sammanställning av resultaten från fallstudien.

Referenser

- Egnell, P.-O. (1994) *Processledning. En arbetsmodell samt erfarenheter från svenska organisationer*. Licentiatuppsats. Avdelningen för kvalitetsteknik & statistik. Tekniska Högskolan i Luleå.
- Galbraith, J. R. (1995) *Designing organisations. An executive briefing on Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Holme, I.M. & Solvang Krohn, B. (1997) *Forskningsmetodik*, andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur. Lund.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur. Lund.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: designing effective organisations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Nilsson, G. (2003) *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?* Doktorsavhandling. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Elanders Gotab. Stockholm.
- Nyström, A. (1999) *Processen till framgång; hur ett svenskt företag lyckades med processorientering i praktiken*. Konsultförlaget. Uppsala.
- Rentzhog, O. (1998) *Processorientering. En grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur. Lund.
- SIQ (2000) *SIQs modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling*. Institutet för kvalitetsutveckling. Högsbo Grafiska AB. Göteborg.
- Sydskraft Vattenkraft (2001) *Verksamhetsbeskrivning 2001*. Intern rapport [opublicerad]. Sundsvall.
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Muntliga källor

Eriksson-Gullberg, K. (2003) Personalchef Sveaskog. Föreläsning om Sveaskogs organisation för jägmästarprogrammets kurs i Tillämpad organisationsanalys, 26 november, Stockholm. Tfn. (vxl) 08-655 90 00

Ronström, J-Å. (2003) Stora Enso Skogs ledningsgrupp. Föreläsning om Stora Ensos organisation för jägmästarprogrammets kurs i Tillämpad organisationsanalys, 21 november, Falun. Tfn. (vxl) 023-78 00 00

Bilaga 1. Frågeguide som användes vid intervjuerna. Frågeguiden varierade något mellan organisationsformerna men var i huvudsak densamma.

RESPONDENTENS BAKGRUNDSFAKTA

Befattning:

Hur länge på denna tjänst:

Närmsta chef:

Arbetsuppgifter:

INLEDANDE FRÅGOR

Anser du att ni har en **geografisk eller funktionell** organisation?

-Vad lägger du i det begreppet?

-Hur länge har ni haft detta arbetssätt?

Vilka bakomliggande **faktorer och motiv**, till exempel **möjligheter och hot**, medförde att ni började fundera på en funktionell organisation?

-Vad **talade för** en förändring? Vem initierade? Hur gick det till?

-Fanns det något som **talade emot** en förändring?

-Vilka var **målen** med förändringen?

-Största **problemen** ni stötte på?

HUR DET SÅG UT FÖRUT

-Formell organisation, din befattning

Vad **karaktäriserade** den gamla organisationen?

-Medarbetarnas inställning

-Behoven –vad var ni tvungna att vara bra på?

-Styrkor/Svagheter

FÖRÄNDRING

Fanns det något **motstånd** att införa den funktionella organisationen istället för den geografiska?

-Hur yttrade det sig? /orsaker?

Uppstod det några **rollkonflikter**/otydligheter i ansvarsområden när ni övergick till funktionell organisation?

-Förklara hur ni har löst dessa konflikter

ARBETET I FÖRETAGET IDAG

(Fyll i schema på arbetsuppgifter, samarbete och effektivitet)

Hur ser du på din **roll** i organisationen?

-Har införandet av det funktionella arbetssättet inneburit förändringar i din roll i organisationen?

Har införandet av det funktionella arbetssättet inneburit några förändringar i dina **arbetsuppgifter**? (se ev schema)

Finns det några avgörande skillnader i **hur ni tänker kring arbetet idag/hur har inställningen** förändrats jämfört med tidigare arbetssätt?

Finns det några väsentliga skillnader i **vad som krävs av dig som medarbetare/ledare** för att kunna göra ett bra jobb i den funktionella organisationen jämfört med den geografiska?

Hur har införandet av den funktionella organisationen inverkat på **graden av specialisering** i dina arbetsuppgifter?

-Vad anser du att den ökade graden av specialisering har haft för effekter på ditt dagliga arbete?

-Är du nöjd med graden av specialisering?

Hur tycker du att införandet av den funktionella organisationen påverkat **behovet av kommunikation och samarbete** i organisationen?

-Har andelen projektarbeten och teamarbeten ökat jämfört med tidigare arbetssätt?

STYRKOR/SVAGHETER

Vad upplever du som **styrkorna** med det **funktionella/geografiska** arbetssättet?

Funktionellt:

-Bättre med specialisering kring återkommande uppgifter/stordriftsfördelar?

-Skapar förutsättningar för högsta kompetens?

-Undvika dubbelarbete?

Vad ser du som förklaring till uppkomna styrkor?

Vad upplever du som **svagheter** med det **funktionella/geografiska** arbetssättet?

Tycker du att det finns tecken på att införandet av den funktionella organisationen har medfört:

Funktionellt:

-Supoptimering av enskilda funktioner som inte är förenligt med organisationens övergripande mål?

-Ökat revirtänkande inom organisationen kring de enskilda funktionerna?

-Möjlighet till helhetssyn på företagets arbete?

-Flexibilitet mot omvärlden?

-Kundernas behov och preferenser svårt att nå fram till alla medarbetare?

Hur motverkas svagheter?

-exempel

Vad ser du som förklaring till uppkomna svagheter?

-Uppstår det **problem idag som inte fanns med det tidigare** arbetssättet?

EFFEKTIVITET

Hur inverkar den funktionella organisationen, jämfört med den geografiska på:

Kundtillfredsställelse

- Kundfokus
- Flexibilitet att följa förändrade kundkrav

Medarbetartillfredsställelse

- Anställda positiva till arbetssättet?
- Förmåga att ta tillvara/utveckla anställdas kompetens?
- Förmåga att engagera medarbetarna för företagets gemensamma mål?

Tids- & kostnadseffektivitet

Har mätningar gjorts som stöder din åsikt?

- Resultat enligt mätningar?

Övriga kommentarer kring värden i schemat

Anser du att arbetet på företaget kan karaktäriseras av att ni hamnat i en ”**Springa fortare fälla**”? Stressigare, mer på färre resurser osv.

Produktionsstörningar

- hur ofta, andra ineffektiviteter ex.
- orsaker
- inverkar geografiskt/ funktionellt arbetssätt?

ARBETET I FÖRETAGET IDAG, FORTS

Hur regleras/styrs vad du ska göra i ditt arbete? (figur)

- Målstyrning**? Fokus på vad och inte hur?
- Befattnings, ansvarsbeskrivningar?
- Skriftliga rutiner?
- Värderingar – du beslutar vad och hur du ska jobba
- Har införandet av den funktionella organisationen påverkat styrning och styrverktyg?
Andra styrverktyg?
- Kvalitetssystem, certifieringar
- Formella styrverktyg viktiga för hur du arbetar i verkligheten?
Vad är din inställning till styrningen?

Vilka **mål** har ni för verksamheten?

- Andra mål än ekonomiska/virkesflöde?
- Hur sätts målen?
- Hur följer ni upp målen?
- Vad mäter ni då? /mätetal?
- Har införandet av den funktionella organisationen påverkat målen?

Har ni **mål som behandlar kunder och medarbetare**?

-Ex på vad ni mäter/mätetal/mål

Hur många **externa/interna** personer har du regelbunden kontakt med för att lösa frågor/utveckla den egna verksamheten? *Def. Internt = alla inom Holmen Skog/SCA Skog exklusive de inom samma förvaltning.*

Tycker du att införandet av det funktionella arbetssättet har medfört svårigheter i att **samordna** verksamheten?

Vad anser du om **beslutsgången** i väsentliga frågor som rör verksamheten?

-Exemplifiera

-Hierarkisk?

-Korta beslutsvägar? Tidseffektivt?

-Rimlig fördelning ansvar/befogenhet/delegering

FRAMTID OCH UTVECKLING

Hur väl **har ni lyckats nå målen** med förändringen?

-vad återstår att göra?

Hur **arbetar ni med utveckling** idag?

-Kan du ge några exempel

-Aktiviteter (möten, vilka deltar, uppföljningar, utomstående utvärdering etc?)

-Hur stora resurser tidsmässigt och ekonomiskt läggs på utveckling?

-Hur är detta arbetsområde reglerat?

-vem ansvarig?

Anser du att **förmågan till kontinuerliga förbättringar** finns inbyggt i den aktuella organisationsstrukturen?

Vilka **möjligheter och hot** ser du för det geografiska/funktionella/processorienterade arbetssättet inför framtiden?

Vad tror du är en **tänkbar utveckling** för företagets organisation?

-Viktiga framtida omvärldsfaktorer att ta hänsyn till?

-Kan du tänka dig en övergripande förändring av företagets arbetssätt?

Vad skulle **du vilja se för framtida organisationsstruktur**?

Vad anser du vara **viktiga egenskaper** för organisationen **att utveckla** inför framtiden?

-Medarbetarnas roll?

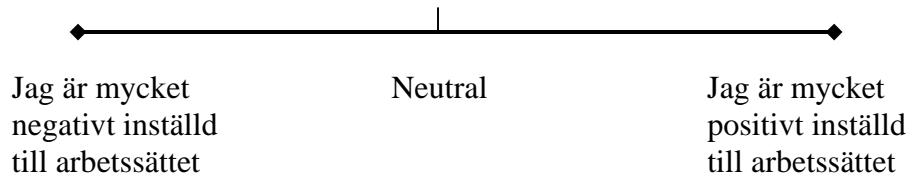
-Hur ta tillvara på förändringar i omvärlden?

Hur **påverkar företagets historik** möjligheten till förändring?

-Kan företagets anda/själ riskeras med en övergripande förändring?

Bilaga 2. Formulär (1) som den intervjuade fick fylla i och som sedan utgjorde underlag för fortsatt diskussion. Frågorna varierade något mellan organisationsformerna men var i huvudsak densamma.

Vad tycker du om *arbetsättet* (funktionsindelning) på företaget?
(Markera med ett kryss på linjen)



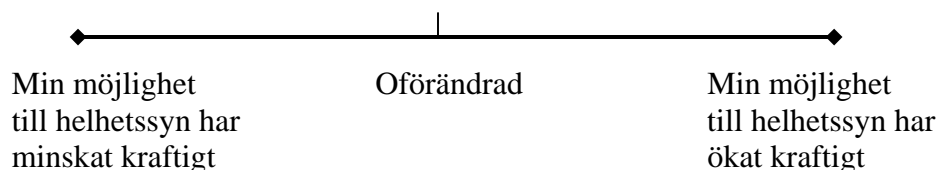
Hur har graden av specialisering i arbetsuppgifter i din tjänst påverkats av förändringen i organisationsstrukturen från geografisk till funktionell organisation?



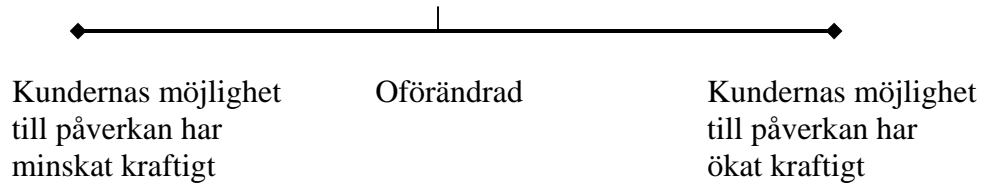
Hur har din arbetstillfredsställelse förändrats av förändringen i organisationsstrukturen från geografisk till funktionell organisation?



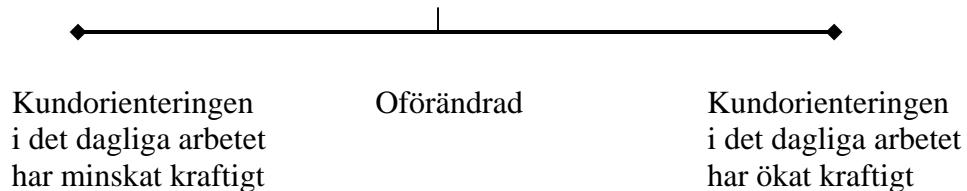
Hur upplever du att din möjlighet till helhetssyn på arbetet i företaget påverkats av förändringen i organisationsstrukturen från geografisk till funktionell organisation?



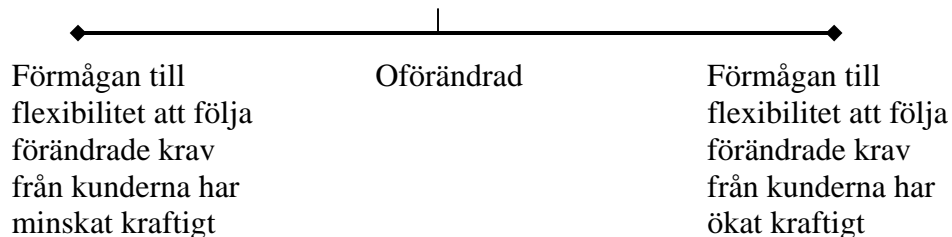
Hur har era kunders möjligheter
att påverka vad ni gör i företaget
påverkats av förändringen i organisationsstrukturen
från geografisk till funktionell organisation?



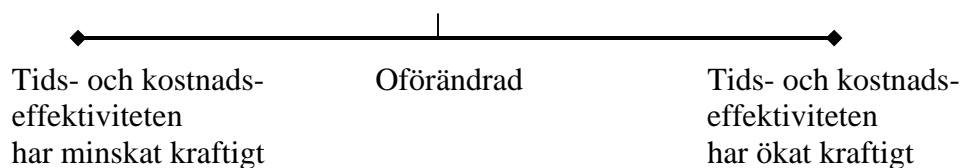
Hur har kundorienteringen
i det dagliga arbetet
påverkats av förändringen i organisationsstrukturen
från geografisk till funktionell organisation?



Hur har företagets förmåga till flexibilitet
att följa förändrade kundkrav
påverkats av förändringen i organisationsstrukturen
från geografisk till funktionell organisation?



Hur anser du att företagets
tids- och kostnadseffektivitet har
påverkats av förändringen i organisationsstrukturen
från geografisk till funktionell organisation?



Bilaga 3. Formulär (2) som den intervjuade fick fylla i och som sedan utgjorde underlag för fortsatt diskussion. Frågorna varierade något mellan organisationsformerna men var i huvudsak densamma.

VILKA AV FÖLJANDE MOMENT INGÅR I DINA ARBETSUPPGIFTER?

Moment	Ange uppskattad procentuell andel av arbetstiden (%)	1) ↓ → ↑
Planering av verksamheten		
Utveckling av verksamheten		
Lösa akuta problem i den dagliga verksamheten		
Coachning av medarbetare		
Egen kompetensutveckling		
Kontakt med kunder		
Uppföljning och kontroll av verksamheten		
Rapportering, skriftlig korrespondens		
Lösa personkonflikter		
Övriga väsentliga arbetsmoment, ange vilka:		

1) = Ökad/minskad omfattning av arbetsmomentet *efter omstrukturering från geografisk till funktionell organisation*. Ange med en pil upp för ökad-, pil ned för minskad- och vågrät pil för oförändrad omfattning.

(FORTSÄTTNING FÖLJER PÅ NÄSTA SIDA!)

HUR MYCKET TID SPENDERAR DU UNDER EN NORMAL
ARBETSVECKA...?

Moment	Ange uppskattad procentuell andel av arbetstiden (%)	1) ↓ → ↑
På kontoret		
Ute i fält		

1) = Ökad/minskad omfattning av arbetsmomentet *efter omstrukturering från geografisk till funktionell organisation*. Ange med en pil upp för ökad-, pil ned för minskad- och vågrät pil för oförändrad omfattning.

HUR OFTA HAR DU KONTAKT MED...?
(Ange antal tillfällen i den mest aktuella kolumnen)

2) Kontakt med:	Varje månad (antal tillfällen)	Varje vecka (antal tillfällen)	Varje dag (antal tillfällen)
Närmsta högre chef			
Utvecklingschef			
Skogskötselchef			
Produktionschef			
Virkesköpschef			
Annan funktionschef:			
Möten med flera funktionschefer närvarande			
Kontakt med distriktschefer			

2) Kontakt = Möten och telefonsamtal med specifikt tjänsteärende

(FORTSÄTTNING FÖLJER PÅ NÄSTA SIDA!)

	Varje månad (antal tillfällen)	Varje vecka (antal tillfällen)	Varje dag (antal tillfällen)	1) ↓ → ↑
Deltagande i projektteam, projektarbete				
Projektens syfte (mycket kortfattat)				
Projekt 1).....				
Projekt 2).....				
Projekt 3).....				

1) = Ökad/minskad omfattning av arbetsmomentet *efter omstrukturering från geografisk till funktionell organisation*. Ange med en pil upp för ökad-, pil ned för minskad- och vågrät pil för oförändrad omfattning.

TACK FÖR DINA SVAR!