

**MATTS REHNSTRÖM**

# Lite som Dalai Lama fast för organisationer

*Vägen till nöjda kunder,  
stolta medarbetare och glada ägare!*



*Matts Rehnström*

Lite som  
Dalai Lama  
fast för  
organisationer

  
*Ord&visor förlag*

Skellefteå 2012

Ord&visor  
Förlaget där författarna samarbetar  
Du hittar böckerna på  
[www.ordvisor.se](http://www.ordvisor.se)

Detta verk är skyddat av lagen om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Ingen del av denna bok får reproduceras eller användas i någon form, varken elektroniskt, grafiskt, kopierat, inspelat eller sparat utan skriftligt tillstånd från författaren.

[www.mattsrehnstrom.com](http://www.mattsrehnstrom.com)

© Matts Rehnström, 2012  
Ord&visor förlag  
Box 184, 931 22 SKELLEFTEÅ  
Tel: 0910-73 38 00  
E-post: [boka@ordvisor.se](mailto:boka@ordvisor.se)  
ISBN 978-91-86621-45-2  
Tryck: Dotgain AB, Malmö

## *Denna bok är tillägnad*

Min familj,  
**Agneta, Tim och Angelica,**  
för att ni finns där för mig i mitt liv  
och stödjer mig i arbetet  
att förbättra världen en aning.  
Utan ert stöd hade inte boken blivit till.

**Håkan Olsson-Lasu,** min själsfrände  
i organisationsstyrningens sköna värld.  
Utan din kompetens och erfarenhet  
och intressanta synpunkter  
hade boken inte blivit komplett.

## Tack

Tack, förutom till redan nämnda:

**Johan Rehnström** – idéer, diskussioner och stöd

**Steve Towers** – inspiration och diskussioner

**Bengt Wallentin** – idéer och diskussioner

**Peter Berg** – idéer, diskussioner och inspiration

**Patrik Samin** – idéer och diskussioner

**Göran Lundin** – litterärt och publicistiskt kunnande

**Mikael Nilsson** – lektor

**Kjell Bergqvist** – korrektur

**Maria Wahlberg** – grafisk form

**Pelle Amnell** – titelkreatör

samt till alla som i övrigt stöttat mig

under skrivandets gång.

Samt naturligtvis till alla

som jag arbetat med under åren i olika organisationer

och tillsammans med er fått värdefull erfarenhet.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<i>Del 1 – Bakgrund och Vision</i> .....	17
<b>1 INLEDNING</b> .....	19
Durablephone AB .....	21
Tors kommun .....	24
Mission Impossible? → Mission Most Possible! .....	26
<b>2 UTMANINGAR FÖR FRAMTIDEN</b> .....	31
Globalare .....	31
Ökande krav .....	32
Färre arbetsföra människor – Fler gamla .....	36
Större marknad ger fler kunder .....	40
Tekniska möjligheter .....	42
Miljön och hållbarhet .....	47
Värdekedja → Värdenätverk .....	49
Sammanfattningsvis .....	53
<b>3 VAR STÅR VI IDAG?</b> .....	57
Den eniga oenigheten .....	57
Jag kommer inte längre! .....	58
Hagelsvärm för säkerhets skull .....	60
Fyren skall vara kvar! .....	60
Neddragning av de som verkligen betyder något .....	61
Inte förbättring, utan tvärt motstånd .....	62
Ingen koll på vad som kostar vad och varför .....	63
Olika villkor på olika sjukhus .....	64
Vi blir lyckliga av ännu ett system! .....	65
"Om vi bara har samma system blir det bra" .....	65
<b>4 BUSINESS EXCELLENCE</b> .....	69
De åtta koncepten .....	71
Andra liknande program .....	73
<b>5 EN VISION OM FRAMTIDEN</b> .....	77
Företaget .....	77
Sjukhuset .....	79

<i>Del 2 – Kund, Kvalitet och Processer</i> .....	85
<b>6 EN HISTORISK TILLBAKABLICK</b> .....	87
Romarriket .....	87
Industrialiseringen – Samuel Adam Smith .....	88
Förfining av industrialismen .....	90
Framgång – Henry Ford .....	92
Ett världskrigs krav på effektivitet .....	93
Metoder och modeller – LEAN och Six Sigma .....	95
The Toyota Way .....	99
<b>7 STYRMODELLER OCH DERAS KOMPLEXITET</b> .....	105
Linjeorganisationen .....	105
Projektorganisationen .....	113
Processorganisationen .....	118
Komplexiteten .....	119
Exempel på komplexitet .....	127
<b>8 VI SITTER FAST I ETT FÖRHÅLLNINGSSÄTT</b> .....	137
<b>9 DET SOM GER KUNDEN VÄRDE</b> .....	143
Relation till andra goda initiativ .....	143
Kundvärde – Pris/Prestanda .....	146
Vad är en process? .....	146
Tjänsteprocesser .....	156
Processens nivåindelning .....	158
<b>10 EFFEKTIVITET I VÅRT ARBETE</b> .....	163
Ökad effektivitet .....	165
Kaizen .....	168
5S .....	169
<b>11 PRODUKTKATALOG</b> .....	177
Vad står man för? .....	179
Vad är varor och tjänster? .....	179
Vilken process levererar vad? .....	181
Vad kan kunden förvänta sig? .....	182
Hur säkerställer vi kvaliteten i respektive leverans? .....	183
<b>12 PROCESSER I OLIKA PERSPEKTIV</b> .....	189
Kravställarna .....	189
Strategiska – Taktiska – Operativa processer .....	195

<b>13 PROCESSTRUKTUR</b>	205
Ingen koll om och om igen	206
Varning #1!	207
Varning #2!	218
Strukturen	209
Utifrån-In	212
Förslag på förändring	214
<b>14 KUNDEN I CENTRUM?</b>	223
Skatteverket	225
Polisen	225
Datoraffären	226
Offentliga skolan	227
Skoaffären	228
Immigrationsmyndigheten	228
<b>15 AUTOMATION AV PROCESSER</b>	233
Manuell process	234
Semiautomatisk process	235
Automatisk process	237
Transformering från Manuell till Automatisk process	237
<i>Del 3 – Processer i förhållande till...</i>	247
<b>16 STRATEGI OCH TAKTIK</b>	251
Strategisk nivå	253
Taktisk nivå	254
<b>17 KVALITET</b>	261
Bromsklossen	264
EFQM	265
<b>18 EKONOMIN</b>	271
Budget	271
Förhållande till innehållet	274
Ekonomi kopplat till verkligheten	277
Framtida arbete med ekonomisk styrning	280
<b>19 INFORMATIONSSTYRNING</b>	287
Informationstyper	287
Informationens grundlagar	289
Vem äger informationen? – Vem styr informationen?	292



<b>20</b>	<b>DOKUMENTSTYRNING</b> .....	299
	Revisionshanterad dokumentation .....	300
	Ärendehanterad dokumentation .....	306
<b>21</b>	<b>VERKSAMHETSSYSTEM</b> .....	313
	Traditionellt tänkande och införande .....	314
<b>22</b>	<b>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</b> .....	327
	Den tekniska aspekten .....	328
	Koppling till medarbetare .....	331
	Koppling till verksamhetssystemen .....	334
	Krav på IT-leverantörerna .....	340
	Upphandling av IT-stöd .....	341
	Processmotor-leverantörer .....	342
	Framtidens verksamhetsstöd .....	343
<b>23</b>	<b>STYRNING OCH UPPFÖLJNING</b> .....	351
	Verksamhetsstyrning .....	352
	Balanserade styrkort .....	353
	Processens duglighet .....	356
<b>24</b>	<b>LÄRANDE ORGANISATION</b> .....	369
	Lärande organisation i relation till processer .....	371
<b>25</b>	<b>MEDARBETARPERSPEKTIVET</b> .....	375
	Spelreglerna i en verksamhet .....	376
<b>26</b>	<b>KRAVET PÅ KOMPETENSEN</b> .....	385
	Befattningar vs. Roller .....	385
	Kartläggning .....	386
<b>27</b>	<b>KOMPETENSORGANISATION</b> .....	391
	Uppfyllande av behov .....	391
	Personalhantering .....	397
	Lön, utveckling och befordran .....	399
	Hjälp, var hör jag hemma, chefen? .....	404
	Humanitet och effektivitet .....	405
	Exempel på föregångare .....	405

<i>Del 4 – Från tanke till handling</i> .....	415
<b>28 EFFEKTIVISERINGSARBETET</b> .....	417
Löpande och projekt .....	417
Ledning .....	418
Från modell till verklighet .....	419
Vinster och kostnader för förbättringsarbetet .....	421
<b>29 NÄSTA STEG PÅ RESAN</b> .....	427

## LÄSANVISNING

Det har visat sig i undersökningar att de som läser böcker ofta inte läser hela boken. Många börjar men, fast de tycker att boken är intressant, lägger de den åt sidan efter två tredjedelar. Syftet med denna läsanvisning är att möjliggöra för den som vill välja vissa delar av boken att snabbt få reda på de delar som är särskilt intressant. Respektive kapitel i boken går snabbt igenom och beskrivs. Detta kan vara bra även vid ett återkommande till boken när den används som referensmaterial. Men det är klart, det går alltid bra att läsa boken från början till slut då den är skriven för att kunna konsumeras så. Välj själv.

### *Del 1 – Bakgrund och Vision*

1. **INLEDNING** – Beskriver bakgrunden till boken.
2. **UTMANINGAR FÖR FRAMTIDEN** – All verksamhet står inför nya stora utmaningar. Dessa utmaningar beskrivs och sätts i relation till att bedriva en framgångsrik verksamhet.
3. **VAR STÅR VI IDAG?** – Hur ser vår verksamhet ut idag, i kontrast till de framtida utmaningarna?
4. **BUSINESS EXCELLENCE** – Vad innebär ”excellent” i företagande och offentlig verksamhet?
5. **EN VISION OM FRAMTIDEN** – En liten utflykt i tanken om hur det kan se ut i framtiden och hur medarbetare uppfattar det nya.

### *Del 2 – Kund, Kvalitet och Processer*

6. **EN HISTORISK TILLBAKABLICK** – Här beskrivs bakgrunden till att vi agerar som vi agerar och att våra organisationer ser ut som de gör. Det är ingen slump, det kanske är gammal vana?
7. **STYRMODELLER OCH DERAS KOMPLEXITET** – Beskrivning av olika styrmodeller som finns i våra organisationer, samt en genomlysning av den komplexitet vi lever i.
8. **VI SITTER FAST I ETT FÖRHÅLLNINGSSÄTT** – En beskrivning av vad som gör att vi inte kan slita oss loss och åstadkomma bättre. Vi vet, men vi gör inte!

9. **DET SOM GER KUNDEN VÄRDE** – Vad är det allting går ut på egentligen? Är det inte att skapa värde för kunden?
10. **EFFEKTIVITET I VÅRT ARBETE** – Är vi effektiva eller inte? Vad är effektivitet och hur skall vi se på det?
11. **PRODUKTKATALOG** – En beskrivning av vad vi egentligen levererar till kund, och om det är tydligt alla gånger?
12. **PROCESSER I OLIKA PERSPEKTIV** – Hur skall vi se på detta med processer? Alla har hört om processer och de flesta tror sig veta vad det är. Men är det så?
13. **PROCESSTRUKTUR** – Många har provat att bygga upp organisationer enligt processer och nästan lika många har inte lyckats. Här beskrivs orsaken till det och hur man måste tänka för att nå framgång.
14. **KUNDEN I CENTRUM?** – Är verkligen kunden i centrum, eller är det kanske så att det är vi själva och vår organisation som står i centrum? Tänker vi utifrån kundens perspektiv eller tänker vi utifrån oss själva?
15. **AUTOMATION AV PROCESSER** – Kopplat till effektivitet och kundvärde, när skall man automatisera i verksamheten och när skall man inte?

### *Del 3 – Processer i förhållande till...*

16. **STRATEGI OCH TAKTIK** – Hur får vi in strategiskt och taktiskt tänkande i vår organisation?
17. **KVALITET** – Hur ställer sig initiativet kvalitet till tanken att processorientera verksamheten? Är det samma sak, eller?
18. **EKONOMIN** – Ekonomisk planering och uppföljning är det som till sist talar om huruvida verksamheten kan fortsätta eller ej. Det måste vi ta hänsyn till när vi bygger framtidens organisation.
19. **INFORMATIONSSTYRNING** – Om vi inte kan arbeta fortare eller med högre kvalitet än vad informationen flödar och har, hur kan vi då förbättra oss om vi inte också förbättrar styrning av informationen?

20. **DOKUMENTSTYRNING** – Det är många dokument i vår verksamhet. Kan vi bringa någon ordning i dem, medförande att vi hittar vad vi behöver när vi behöver det? Det är klart att vi kan!
21. **VERKSAMHETSSYSTEM** – Hur kan IT hjälpa till att bygga en effektiv och kundfokuserad verksamhet? I kontrast till det vi har idag, kan vi släppa loss helt andra krafter med ett nytt tänkande?
22. **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT** – Ledning och IT på samma gång. Tänk att kunna styra verksamheten som vi sagt att den skall fungera. Tänk att själv som medarbetare kunna påverka direkt hur flödet sker. Otroligt? Inte alls!
23. **STYRNING OCH UPPFÖLJNING** – Nu när vi kan styra verksamheten, hur följer vi då upp den? Är inte uppföljning en del av styrningen? Visst är det så.
24. **LÄRANDE ORGANISATION** – Här gås den lärande organisationen igenom och vad som är viktigt för att åstadkomma en viktig del i framtidens verksamhet.
25. **MEDARBETARPERSPEKTIVET** – Medarbetarna är den viktigaste resursen. Det är sanningen i många organisationer, och vi är alla medarbetare. Här går vi igenom hur vi säkerställer människors deltagande och utveckling.
26. **KRAVET PÅ KOMPETENS** – Aktiviteter som skall utföras måste utföras av maskiner och människor. Människorna måste ha rätt kompetens, annars mår de inte bra och gör inte ett bra arbete. Här beskrivs hur vi får till detta.
27. **KOMPETENSORGANISATION** – Den sista omorganisationen som man behöver göra. Är det möjligt? Ja, när man övergår till kompetensorganisationen kommer man att fortsätta att leva naturligt efter de krav på resurser som finns i verksamheten. Detta är den perfekta matchningen med process- och projektorganisationerna. Lyckligt giftermål!

## *Del 4 – Från tanke till handling*

28. **EFFEKTIVISERINGSARBETET** – Nu måste vi också övergå från ord till handling. Detta är inledningen till handlingen.
29. **NÄSTA STEG PÅ RESAN** – Var tar vi vid nu och vad är nästa steg på resan? Vet jag allt jag behöver veta, eller?

## INLEDANDE ORD FRÅN FÖRFATTAREN

Tack för ditt intresse för denna bok och dess ämne! Jag tänkte genom denna bok ta er med på en resa där jag visar på de utmaningar som privata och offentliga organisationer står inför. Jag kommer att beskriva utmaningarna och därefter förklara varför vi har svårigheter att möta dessa utmaningar med dagens och gårdagens tänkesätt kring organisatorisk struktur.

Därefter kommer jag att påvisa ett annat sätt att leda och styra verksamheten genom att anamma teorierna kring processer. Här är det viktigt att inte fastna i ett modeord, utan jag kommer att leda i bevis processernas fördelar genom att koppla dem till andra initiativ, som balanserad styrning, kvalitetshantering, informationshantering, hantering av medarbetare och IT.

Boken vänder sig till dig som är ledare på varierande nivå med ett strategiskt ansvar för att utveckla din verksamhet, för att ge kunskap som leder till att du sätter grunderna för ett effektivt förbättringsarbete. Boken vänder sig även till ledare med taktiskt och operativt ansvar som aktivt skall driva förbättringsarbetet enligt den grund som högre chef har satt. Ytterligare kan jag se att boken vänder sig till dig som arbetar med förbättringsarbete i rollerna som kvalitetsansvarig, verksamhetsutvecklare och verksamhetsstrateg, samt även till dig som är funktionsansvarig för områden som ekonomi, IT, kvalitet, personal med flera.

Jag hoppas att du som läsare skall uppskatta boken och det relativt nya tankesätt vilket kommer att hjälpa dig och din organisation att bli bättre än någonsin och kunna möta de framtida utmaningarna. Om du som läsare har förstått fördelarna kring processerna som organisationsform och känner en entusiasm över att förbättra din verksamhet, har jag som författare lyckats.

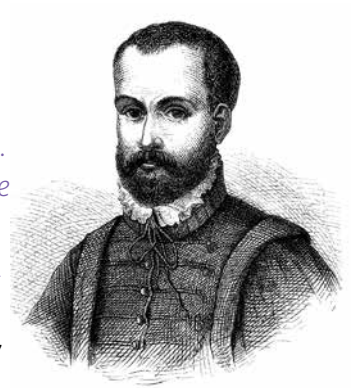
Jag önskar dig som läsare lycka till med att läsa boken och med det kommande förbättringsarbetet som du företar dig i din organisation!



Matts Rehnström

»Det finns ingenting så svårt att ta itu med, inget så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång som att införa en ny tingens ordning. De som försöker får nämligen som motståndare alla dem som lyckats väl i de gamla spåren – och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i de nya.«

Niccolò Machiavelli, 1469-1527







## **DEL 1**

# *Bakgrund och Vision*

*»I have a great respect for incremental improvement, and I've done that sort of thing in my life, but I've always been attracted to the more revolutionary changes. I don't know why. Because they're harder. They're much more stressful emotionally. And you usually go through a period where everybody tells you that you've completely failed.«*

Steve Jobs

# 1

**INLEDNING**

## INLEDNING

Välkommen till en ny, förbättrad värld av ökade krav på service, kvalitet och resultat. Krav som vi måste leva upp till på ett effektivare sätt med mindre resurser till förfogande! Vi lever i en värld som går allt fortare och där kraven hela tiden ökar. Det ställer krav på våra verksamheter att vara allt mer adaptiva för att kunna möta kundens krav.

För att möta dessa krav – är det inte bara att vänja sig och arbeta hårdare? Nej, det är inte meningsfullt och det kan inte vara meningen. Vi måste arbeta smartare och med högre kvalitet. Annars kommer vi inte att lyckas. Västvärlden står under en hård konkurrens från Asien, främst Kina, där man kan utveckla och tillverka varor och tjänster till en bråkdel av kostnaden i väst. Länder som USA, Kanada och de europeiska länderna ser allt fler industrier och stora tjänsteföretag flytta till Kina och Indien. Är det endast jobb av enklare karaktär med mindre krav på utbildning som flyttas? Nej, det är det inte. Det är dock dessa som flyttas i stora mängder när hela fabriker lägger ner i väst och flyttar till öst. Det sker också för tjänsteföretag, där man lägger ut service till dessa låglöneländer. Dessa arbeten är kvalificerade och kräver god utbildning. Detta kan även tillhandahållas i dessa länder, det verkar hopplöst hur Nordamerika och Europa skall kunna konkurrera. Det är det dock inte. Det går inte heller här att arbeta hårdare än de gör i Asien. Det slaget är sedan länge förlorat då människor i västvärlden vant sig vid 6–8 timmars arbetsdag, 4–6 veckors semester och förmånen att kunna vara hemma med sjuka barn eller om man själv är sjuk. Det är förmåner man ännu inte har i dessa länder. Det är alltid svårt att ta ifrån människor förmåner som de fått, att få västvärlden att backa på sina förmåner kommer att bli kämpigt.

Här är det viktigt att konkurrera med kvalitet och med effektivitet. Genom att bygga upp en organisation som är adaptiv till de krav som finns och ständigt ändrar sig, kan västvärlden stå emot flytten av arbetena. Att tillse att västvärldens bekväma arbetare kan få mer gjort genom att göra rätt saker och göra dem snabbare och med mindre insats verkar väl lovande? Att de därtill också har roligare i sitt arbete och kan se det som en klar väg till självuppfyllande är en kraft att inte

underskatta. Det är som gjort för den inställning som västvärlden har, blandat med tankar och teorier som har sitt ursprung i österländsk filosofi. Låt oss ta vara på den möjligheten och låta den utvecklas! Rätt prioriteringar måste göras för att inte allt arbete hela tiden skall flyttas runt till den som gör arbetet billigast. Den här boken kommer att reda ut vad det är som gör att vi kan öka effektiviteten och kvaliteten, samt att fokusera på de saker som verkligen betyder något för den som betalar, det vill säga kunden, och att sluta med introverta stridigheter inom organisationen om sådant som inte ger kunden något värde.

I boken kommer ett par organisationers verklighet att följas, både för att ge exempel på de olika delarna som diskuteras i respektive kapitel samt även för att se hur de agerar i de olika frågeställningarna. Organisationerna är ett privat företag och en offentlig organisation. Utöver dessa verksamheter innehåller boken olika exempel för att kunna få fram budskapet.

Organisationerna är helt fiktiva och all eventuell likhet med riktiga organisationer är oavsiktlig. De beskrivs kortfattat inledningsvis nedan och under de olika kapitlen i boken kommer de att beskrivas ytterligare.

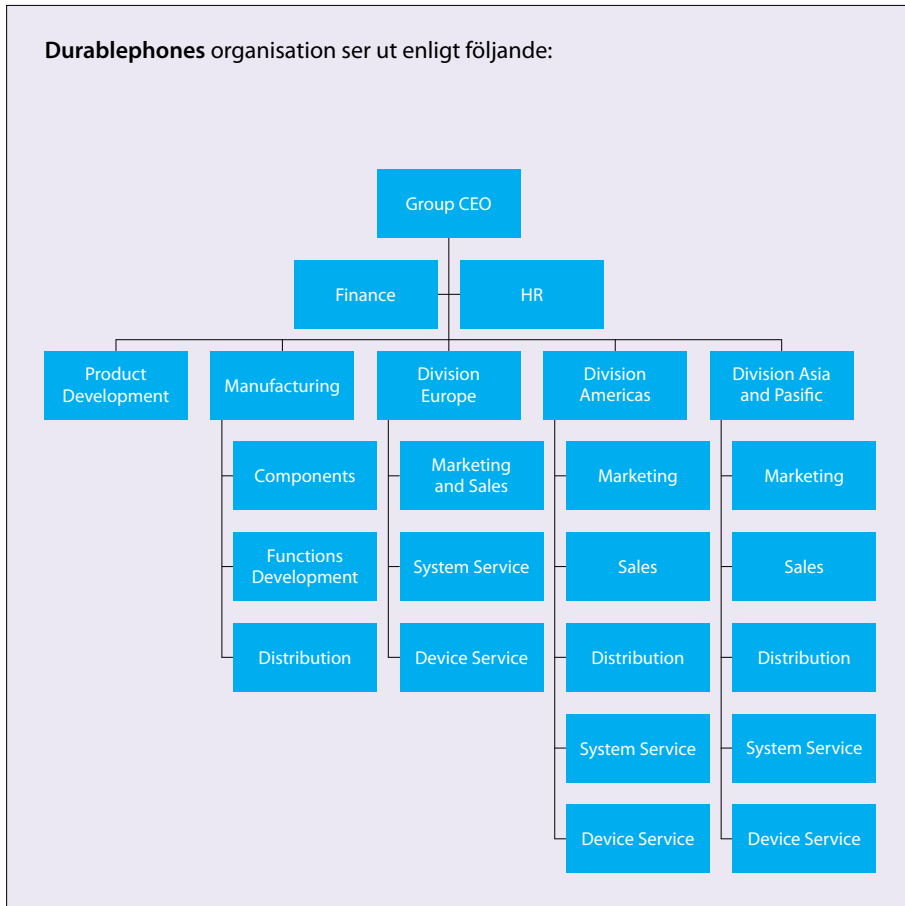
## DURABLEPHONE AB

### [durablephone]

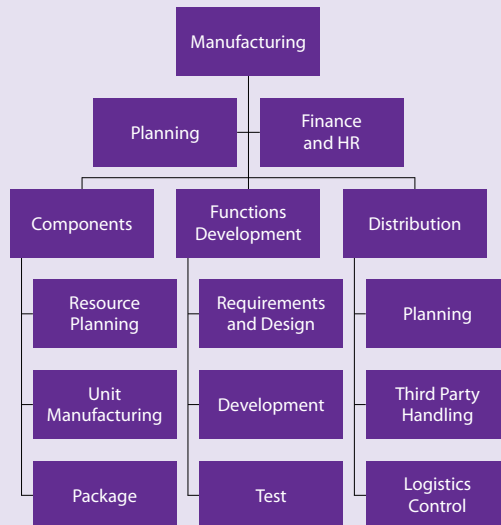
Durablephone är ett företag inom mobiltelefonbranschen. Det är ett medelstort företag som omsätter cirka €500 000 per år på att sälja ett mindre antal sorter av mobiltelefoner. Verksamheten har en vinstmarginal på 7,3 %. Durablephone har slagit sig in på marknaden med hållbara telefoner med nya funktioner, speciellt anpassade för yrkeskategorier som arbetar i en tuffare miljö med damm, smuts, väta och fysiska törnar. Telefonerna har också blivit eftertraktade bland äventyrare och militärer. Företaget har via agenter ute i världen försäljning till de stora mobiltelefonförsäljarna samt via egen webbshop och har tillverkning i egna lokaler, dock med inköp av färdiga komponenter från underleverantörer. Företaget arbetar också med en eftermarknad där de säljer tilläggsprodukter till sina telefoner. Dessa är egentillverkade eller licensierade till andra tillverkare.

För att hantera returer och felaktigheter har de byggt upp ett nät av agenter och serviceverkstäder som hanterar reklamationer, där man tar emot telefonerna och tillbehör från försäljare eller direkt från kunden. Serviceverkstäderna reparerar sakerna efter uppsatta regler alternativt byter ut telefonen eller tillbehöret om det är mer ekonomiskt.

**Durablephones** organisation ser ut enligt följande:



För att borra sig ner i en av Durablephones organisationsdelar, ser Tillverkning ut på följande sätt:



Durablephones organisationsscheman är på engelska eftersom det är en internationell organisation.



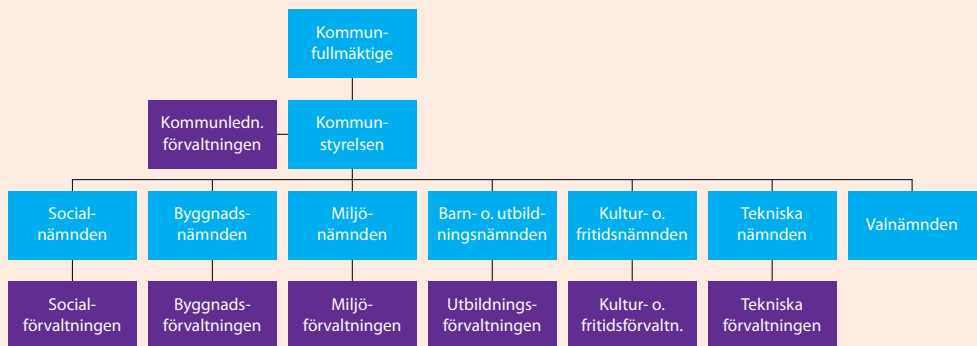
## TORS KOMMUN

## Tors Kommun

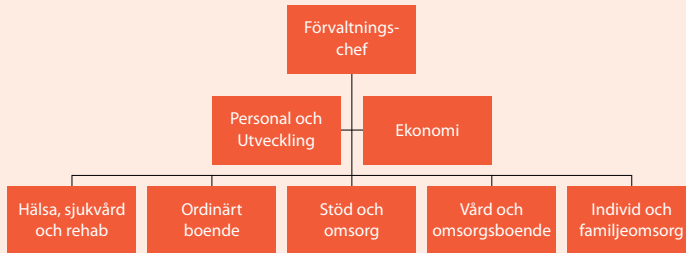


Tors kommun är en mellanstor kommun med cirka 80 000 invånare. Kommunen ligger i ett län med 12 andra kommuner. Tors kommun har en organisation med flera förvaltningar som driver verksamheten. Varje förvaltning har sin egen politiska styrning.

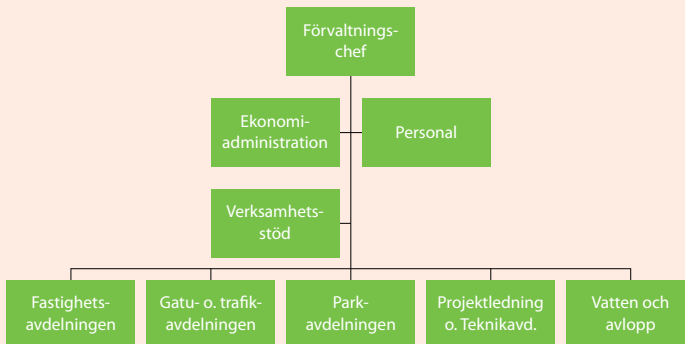
Organisationen ser ut enligt följande:



Om vi tittat närmare på två av de tre stora förvaltningarna i alla kommuner, Socialförvaltningen och Tekniska förvaltningen, ser deras respektive organisation ut som följer:



Kommunens geografiska placering gör att den är utsatt för konkurrens om invånare och företagande från omgivande kommuner. Hela området, vilket berör tre olika län, är väldigt expansivt. Den demografiska fördelningen inom kommunen visar på att antalet gamla kommer att öka drastiskt under åren 2010–2030. Det stora målet inom kommunen är att framstå som en modern kommun nära den riktigt stora staden med 400 000 medborgare, som med goda kommunikationer är attraktiv för den unga familjen.



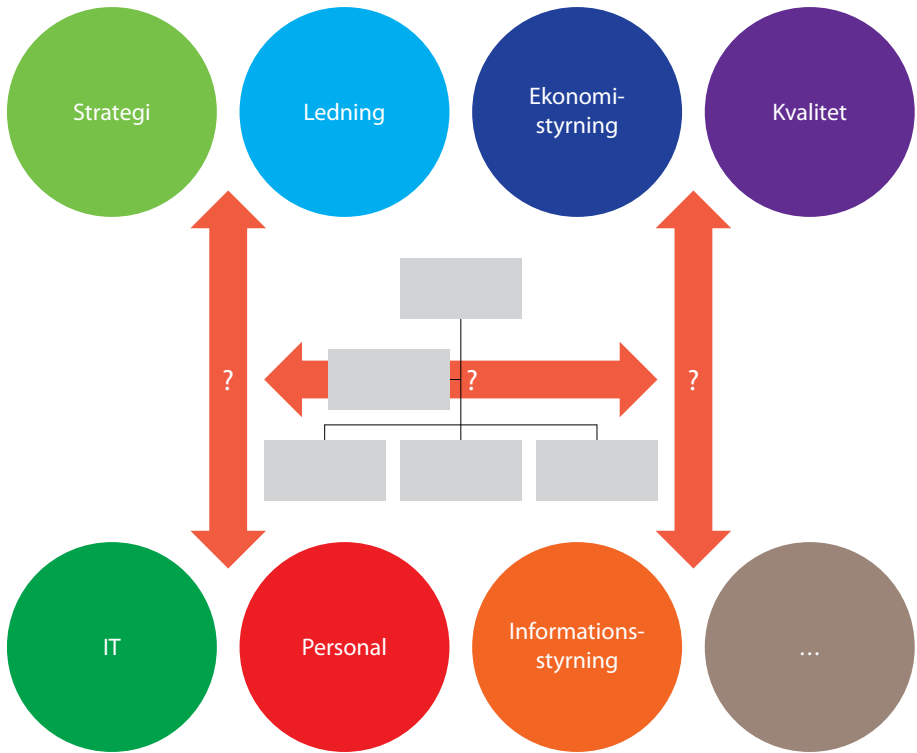
**MISSION IMPOSSIBLE? → MISSION MOST POSSIBLE!**

En viktig del är att belysa hur det är svårt, för att inte säga omöjligt, att nå den framgång vi ser behov av för att överleva, genom att fortsätta att arbeta som vi gjort tidigare och med den uppsättning av organisation som vi haft fram till nu. Den organisationen och det arbetssättet är helt byggda för andra förutsättningar än vad som gäller idag och i framtiden. Dagens organisationer är byggda för gårdagen där personalen hade helt andra förutsättningar att klara sina arbetsuppgifter. Därtill var kraven helt andra än de är idag. Det var inte lika bråttom att leverera då hela världen "snurrade långsammare" och konkurrensen inte var global som den är idag. Världen var "mindre" och alla levde i den mer avgränsade tillvaron.

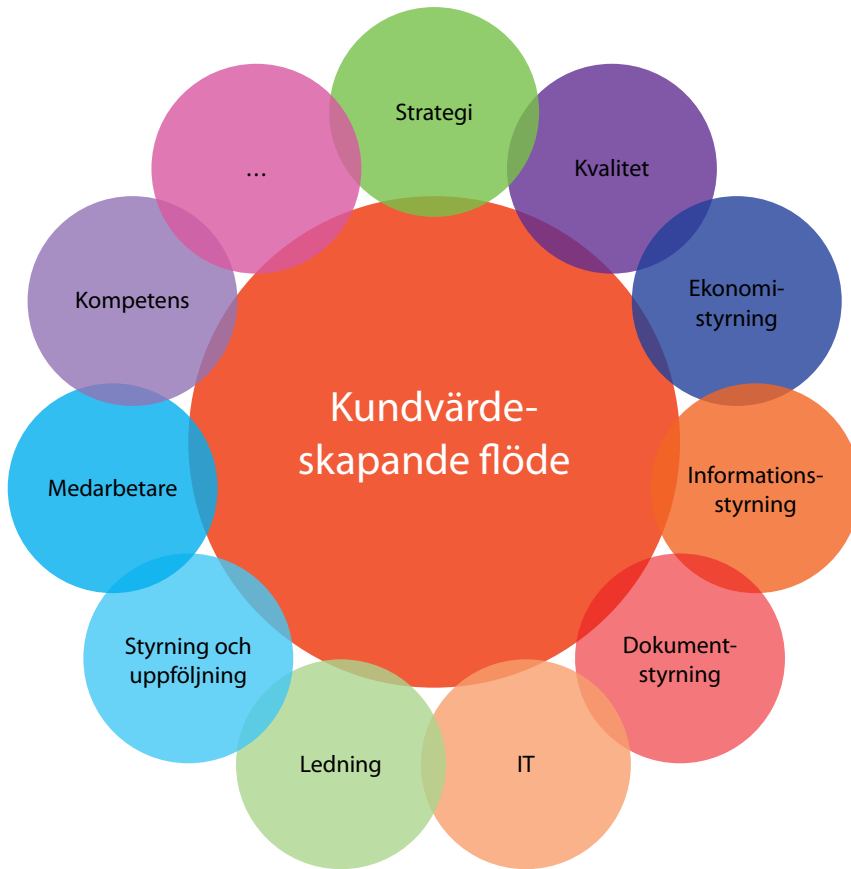
Nu, då när kraven och tempot ökat samt att konkurrensen är global, där kunden kan få vad han önskar minst lika snabbt från någon annan del av världen, stämmer inte den gamla strukturen på organisation och arbetsfördelning längre. Den är mer ett hinder än en tillgång, och den gör att vi måste spendera massor av arbetstid för att lösa ut problem som inte borde finnas. Idag arbetar vi med ett flertal områden av initiativ både för att lagar och förordningar kräver det och för att få ihop en bra, för att inte säga bättre, verksamhet i framtiden. Vi kommer dock inte att nå i mål med detta om vi inte kopplar samman dessa initiativ till varandra, och än värre hela tiden fortsätter att relatera dem till den organisationsform som står för det gamla.

Här ser jag att vi måste finna en ny väg framåt och den vägen är att relatera allt arbete vi gör inom verksamheten till de processer vi har, det jag här kallar kundvärdeskapande flöden.

Detta är utgångspunkten för mina beskrivningar i boken!



Figur 1 – Initiativ för förbättring blir förvirring gentemot linjeorganisationen.



Figur 2 – Initiativ för förbättring i harmoni med de kundvärdeskapande flödena.

Boken innehåller flera områden som vart och ett ger underlag för dagar till år av utbildning och biblioteken omfattar hundratals böcker i respektive ämne. Syftet med att beröra de valda ämnena är inte att belysa dem i detalj utan att sätta dem på kartan och visa hur en ny, bättre värld av företag och organisationer kan se ut.

Bokens tankar är att likna vid vad som kallas ett Kopernikus-tillfälle<sup>1</sup>. Ett Kopernikus-tillfälle är när hela den gängse uppfattningen sätts på spel och ett annat tänkesätt behövs för att komma vidare. Mikołaj Kopernik, eller som han kallas utanför Polen Nicolaus Copernicus, var en polsk astronom, matematiker, munk med mera som levde under slutet av 1400-talet och början av 1500-talet. Mikołaj beräknade och observerade solsystemet och kom fram med den heliocentriska världsbilden i kontrast till den då allmänt accepterade och av kyrkan beslutade geocentriska världsbilden. Den geocentriska världsbilden stipulerade att jorden var i centrum av universum och att solen och övriga himlakroppar cirkulerade omkring jorden. Den heliocentriska världsbilden satte solen i mitten av solsystemet och planeterna cirkulerande runt solen, samt att övriga stjärnor var utanför vårt solsystem. Det var inte lätt att få världen att se sig själv i ett annat förhållande, men när det väl gått upp för alla hur det låg till klarnade det och det gav underlag till en helt ny utveckling på området.

När väl teorierna som denna bok förmedlar har satt sig, vilket det redan gjort hos många, kommer det att ses som ett sant Kopernikus-tillfälle.

Det pratas också mycket om olika så kallade Game Changers, spelförändrare, där man genom att tänka annorlunda kan komma på något smart som förändrar en hel bransch. Tankarna som jag beskriver i denna bok är en total Game Changer där hela spelplanen förändras och nya regler tas fram, vilket gör att företag och organisationer kommer att kunna leverera sina produkter på ett helt nytt sätt till en helt ny ekonomisk verklighet.

Välkommen!

---

<sup>1</sup> Immanuel Kants "kopernikanska revolution": vår kunskap om världen beror inte i första hand på hur världen ser ut, utan på hur våra begrepp formar våra upplevelser. "Tingens plats och utsträckning i tid och rum och deras orsakssamband till andra ting är något som vi läser in i tingena på grund av hur vi är konstituerade och svarar inte nödvändigtvis mot den objektiva verkligheten."

En inspirerande bok om Business Excellence av Matts Rehnström

## FORMA DIN VERKSAMHET TILL FRAMGÅNG!

Det krävs något extraordinärt i ditt tankesätt när din verksamhet står inför ökade utmaningar med ytterligare krav på kvalitet och snabbhet – samtidigt som demografi, globalisering och teknisk utveckling gör att utmaningarna får helt andra dimensioner.

Matts Rehnström, med 20 års erfarenhet av organisationsutveckling, beskriver här vad som är nyckeln till att utveckla din organisation.

Genom att helt tänka om beträffande hur organisationen är formad, kan du nå helt andra höjder i dina leveranser.

Processtrukturen i organisationen är väsentlig och boken kopplar detta tankesätt till andra områden i verksamheten – som IT, ekonomi, personal, dokumenthantering samt strategisk och taktisk planering och ledning. Detta för att leda i bevis de fördelar processorganisationen har gentemot den traditionella linjeorganisationen.

Boken fokuserar på att öka värdet till kunden, till lägre kostnader och med nöjdare medarbetare och ägare.



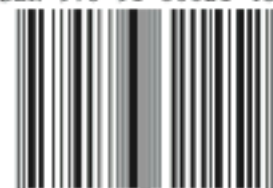
Matts Rehnström är en mycket uppskattad utbildare och föreläsare, med 20 års erfarenhet av organisations- och ledarskapsfrågor. Han har verkat i olika ledande roller inom företag och främst arbetat som rådgivare till industri- och tjänsteföretag samt organisationer inom den offentliga sektorn.

Matts Rehnström driver idag det egna företaget Clean Stream för att sprida kunskap kring utveckling av organisationer och för att stödja deras utveckling.

[www.mattsrehnstrom.com](http://www.mattsrehnstrom.com)

  
Ord&visor förlag

ISBN 978-91-86621-45-2



9 789186 621452 >