

# UTVECKLING MED RÄTT MÅL I SIKTE

*Det har gått inflation i begreppet utveckling. Alla vill i dag jobba med affärsutveckling, organisationsutveckling och verksamhetsutveckling. Men vad är det egentligen man syftar på? Lars Sörqvist, vd för Sandholm Associates, guidar oss genom begreppsförvirringen. Text Christian von Essen*

Ofta används de olika begreppen för att beskriva ungefär samma saker, men generellt kan vi sammanfatta det som att affärsutveckling står för strategi, verksamhetsutveckling för struktur, och organisationsutveckling för kultur.

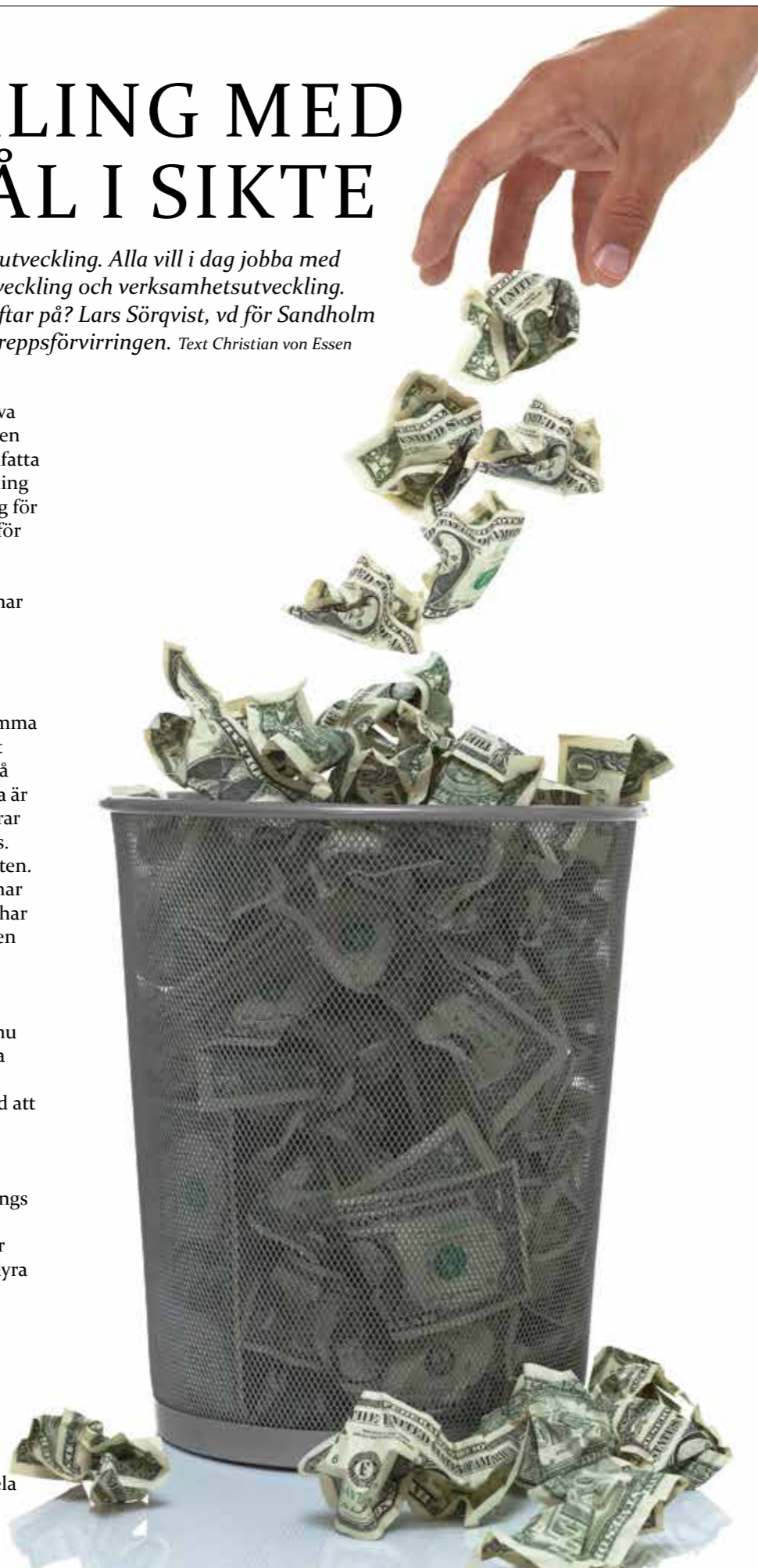
Inom verksamhetsutvecklingen finns dessutom en rad skilda riktningar, menar Lars Sörqvist.

## 1. TEKNIKORIENTERAD VERKSAMHETSUTVECKLING

IT är ett viktigt verktyg för att åstadkomma förändring för en verksamhet. Men det finns också en risk att stirra sig blind på själva tekniken. En konsekvens av detta är att man i största välmening effektiviserar bort den effektivitet som en gång fanns. – Det är lätt att glömma bort verkligheten. I dag ser vi hur chefer lägger flera timmar om dagen bara på att svara på mail. Vi har helt enkelt inte lärt oss hantera tekniken som ett värdeskapande verktyg fullt ut ännu. Tidigare fanns det sekreterare som skötte många viktiga sysslor och skapade ett betydelsefullt värde, men nu är det chefer och specialister som själva ska hantera allting. En snabb teknisk utveckling är tyvärr inte synonymt med att den är genomtänkt.

Allt fler organisationer ser nu behov av att städa upp i administrations- och kommunikationsprocesser som ofta tyngs ned av samma teknik som skulle göra dem smidigare. Det finns också, menar Lars Sörqvist, en risk i att fastna i sitt dyra system.

– I Sverige vet vi att digitalisering är framtiden, men vi gör också extremt stora investeringar i nya tekniska lösningar. Detta skapar lätt en förändringsobenägenhet, och många riskerar att sitta fast i gamla system i framtiden – samtidigt som kraven på flexibilitet och förändringstakt ökar hela tiden.



## 2. PROCESSORIENTERAD VERKSAMHETSUTVECKLING

Att fokusera på de interna processerna skapar lösningar på reella problem i organisationen eftersom förändringsarbetet utgår ifrån ett konkret behov. IT är även här en viktig komponent, inte minst när det handlar om att utveckla och maximera produktiviteten i verksamheten.

– Produktivitet har diskuterats flitigt de senaste åren, säger Lars Sörqvist. Det är naturligtvis extra relevant i ett högkostnadsland som Sverige. Men jag vill ändå varna för att fokusera för mycket på de interna processerna. Framgång handlar ytterst mer om att göra rätt saker än om att göra saker rätt. Är det lätt att fastna i interna processer?

– Absolut, många sitter och räknar hur många förbättringar de har gjort. Men frågan borde istället vara hur vi blir bättre på att möta de långsiktiga målen och visioner vi har. Bra IT-stöd kräver dessutom riktigt bra kravspecifikationer, och där är vi sällan så vassa som vi skulle kunna vara. En konsekvens av detta är att många system inte alls stöder arbetet i processen på det sätt som hade varit möjligt.

## 3. KUNDORIENTERAD VERKSAMHETSUTVECKLING

Ett kundorienterat förändringsarbete utgår från att försöka utveckla verksamheten så att man kan

optimera förmågan att skapa värde för kunderna. Här har vi nyckeln till framgång om man får tro Lars Sörqvists erfarenhetsbaserade analys. – Tyvärr ser man alltför ofta att kunden hamnar i skymundan. En avgörande framgångsfaktor är att man hela tiden lyckas skapa värde för kunden. Men det kräver också att innovation och nytänkande får ta plats.

*Varför är det så svårt att bli mer kundorienterad?*

– Beslutsfattare känner nog ofta en säkerhet i att jobba inifrån, med kortsiktiga lösningar. Affärsklimatet uppmuntrar dessutom detta, med kvartalsekonomi, medieuppvaktning och kortsiktigt krävande ägare. Då är det mer tacksamt att omorganisera och kapa kostnader, men det ger sällan långsiktiga effekter. Att jobba framåt tillsammans med kunden är en helt annan resa.

### KULTUREN LIVSVIKTIG

Nyckeln till en framgångsrik organisationsutveckling, menar Lars Sörqvist, bottnar i det mellanmänniska.

– Kulturen är en väldigt bortglömd del. Ofta lägger vi mycket krut på teknik och struktur, istället för att göra människor delaktiga.

*Hur kan vi bli bättre?*

– Det är viktigt att få ledningen att

na en övergripande förståelse, ofta är det svårt att se helheten bortom de enskilda projekten. Det handlar i grund och botten mycket om ledarskap. Förändring handlar om att leda framåt. Själva verkar vi ofta framgångsrikt som ett bollplank i våra klienters hela utvecklingsresa.

## FÖRÄNDRING KOMMER INIFRÅN

Men trots att Sandholm Associates konsulterar och bygger utbildningar i exakt dessa områden, menar Lars Sörqvist bestämt att förändringen måste komma inifrån.

– Utvecklingsarbete handlar mycket om att bygga förståelse och förmåga i den egna organisationen, och det kan ingen konsult göra. Mycket är i dag extremt konsultdrivet. Man lägger ut för mycket och bygger inte upp den egna kunskapen tillräckligt. Men det krävs en högre grad av delaktighet och kompetensuppbyggnad i den egna verksamheten. Strategi, struktur och kultur måste samspela. Annars blir det ett självändamål att jobba med metoder och förändringar, samtidigt som man lokalt driver utvecklingsprocesser på egen hand istället för att driva hela verksamheten framåt. De som är extra duktiga lyckas med det här. Andra drunknar i detaljer.

---

*Sandholm Associates är det ledande utbildningsföretaget inom kundorienterad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete sedan 1971. Du kan läsa mer om företagets utbildningar, seminarier och konsultstöd på [sandholm.se](http://sandholm.se)*

*Vill du läsa mer om Lars Sörqvist tankar och reflektioner gällande detta område så finner du honom även på [larssorqvist.com](http://larssorqvist.com)*

---

