

**HUMANEI**

*När fler tar  
ansvar för affären*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

*Den största affärspotentialen  
i många organisationer  
är redan anställd*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

*När fler tar ansvar för affären*

<b>EXEKUTIV SAMMANFATTNING</b>	<b>04</b>
<i>När fler tar ansvar för affären</i>	
<b>DEN RÅDANDE MODELLEN</b>	<b>05 - 08</b>
<i>Logisk, effektiv &amp; begränsande</i>	
<b>FRÅN ANSVAR TILL RESULTAT</b>	<b>09 - 13</b>
<i>Den affärsmässiga kopplingen</i>	
<b>AFFÄRSANSVAR ÄR INTE SÄLJANSVAR</b>	<b>14 - 18</b>
<i>Förståelse, initiativ &amp; värdeskapande</i>	
<b>VARFÖR INTE FLER TAR AFFÄRSANSVAR</b>	<b>19 - 23</b>
<i>Hindren är strukturella, inte personliga</i>	
<b>HUR SKAPA ETT BREDARE AFFÄRSANSVAR</b>	<b>24 - 29</b>
<i>Det kräver en systemförändring</i>	
<b>EFFEKTERNA NÄR FLER TAR AFFÄRSANSVAR</b>	<b>30 - 34</b>
<i>En gradvis men kraftfull förändring</i>	
<b>SAMMANFATTNING &amp; NÄSTA STEG</b>	<b>35 - 39</b>
<i>Från insikt till handling</i>	

# EXEKUTIV SAMMANFATTNING

## *När fler tar ansvar för affären*

I många organisationer är affärsansvaret tydligt koncentrerat till ett fåtal roller, oftast de som formellt definieras som sälj. Samtidigt befinner sig stora delar av organisationen dagligen nära kunden i leverans, rådgivning, support, projekt och samarbete. Det är i dessa möten som kundens behov, utmaningar och framtida möjligheter blir synliga. Trots detta omsätts dessa insikter ofta inte i affärsvärde.

Konsekvensen är att organisationer lämnar betydande potential outnyttjad. Affären blir beroende av individer snarare än av organisationens samlade förmåga. Initiativ uteblir, inte för att medarbetare saknar engagemang eller kompetens, utan för att affär upplevs ligga utanför den egna rollen. Många ser möjligheter men få upplever att det är deras ansvar att agera på dem.

Denna problematik är särskilt tydlig i kunskaps-, tjänste- och relationsintensiva verksamheter, där värde skapas över tid och genom många kontaktpunkter. I sådana miljöer räcker det inte att affärsansvar är tydligt definierat i organisatoriska termer. Det behöver också vara tydligt i praktiken, i vardagliga beslut, samtal och beteenden.

Etablerad forskning inom organisations- och managementområdet visar att affärsresultat inte enbart är en följd av försäljningsinsatser, utan av hur hela organisationen agerar gentemot kund. Ett centralt ramverk är *Service-Profit Chain*, utvecklat av forskare vid Harvard Business School. Ramverket visar hur medarbetares upplevelse av ansvar, tydlighet och möjlighet att påverka driver beteenden som förbättrar kundupplevelsen vilket i sin tur leder till högre kundlojalitet och lönsamhet.

Liknande samband återfinns i modern forskning om medarbetarengagemang. Studier sammanställda av Gallup visar konsekvent att organisationer där medarbetare upplever ansvar, inflytande och förståelse för helheten presterar bättre i termer av kundnöjdhet, produktivitet och ekonomiskt resultat. Avgörande är att engagemang här inte handlar om trivsel, utan om upplevt ansvar och meningsfullhet i relation till affären.

Detta whitepaper bygger på ett tydligt perspektivskifte: från affär som en funktion till affär som en organisatorisk förmåga. Det handlar inte om att alla ska sälja, utan om att fler ska kunna bidra till affären genom sitt agerande i vardagen. Affärsansvar förstås här som ett beteendemässigt ansvar att se möjligheter, ta initiativ och agera med förståelse för kundens och organisationens sammanhang.

Syftet med detta whitepaper är att ge ledare och förändringsansvariga ett forskningsförankrat resonemang för hur affärsansvar kan fördelas bredare i organisationen. Genom att förstå både de strukturella och psykologiska hinder som ofta bromsar ansvarstagande, blir det möjligt att skapa förutsättningar för mer hållbara beteenden och därmed mer hållbar tillväxt.

*Varför affären inte skapas  
där du tror att den gör*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# DEN RÅDANDE MODELLEN

*Logisk, effektiv & begränsande*

De flesta organisationer är uppbyggda kring en funktionell logik.

Försäljning ansvarar för affären. Leverans ansvarar för genomförandet. Support ansvarar för kundservice. Ekonomi ansvarar för uppföljning. Strukturen är rationell och historiskt välbeprövad. Den skapar tydlighet, specialisering och mätbarhet.

I denna modell definieras affär i första hand som något som sker före leverans i form av kunddialog, behovsanalys, offert och avslut. När affären väl är gjord tar andra funktioner över. Ansvarsgränserna är tydliga, och varje del optimerar sin egen prestation.

Problemet uppstår när denna struktur möter en verklighet där värdeskapande inte sker i en sekventiell process, utan kontinuerligt och relationellt.

I kunskaps- och tjänsteintensiva verksamheter uppstår affärsmöjligheter sällan enbart i det initiala säljmötet. De uppstår under projektets gång, i fördjupade samtal, i leveransens detaljer, i uppföljningar och i vardagliga interaktioner. Kunden omvärderar sina behov löpande. Nya prioriteringar växer fram. Förutsättningar förändras.

Det innebär att affären i praktiken är distribuerad över många kontaktpunkter och många roller. Trots detta är affärsansvaret ofta fortsatt koncentrerat. Den som inte formellt äger affären förväntas leverera, inte utveckla. Detta skapar en underliggande norm: "Affär är någon annans ansvar."

## *Affärsparadoxen*

- Mer komplex och kundnära verksamhet kräver fler möten för att skapa värde.
- Ju fler möten som uppstår, desto fler medarbetare exponeras för affärsmöjligheter.
- Samtidigt begränsas affärsansvaret ofta till allt färre roller.

Organisationen befinner sig alltså i en situation där fler har insyn i kundens verklighet, men färre upplever att de har ansvar att agera på den.

Detta leder inte nödvändigtvis till konflikter utan till tyst potential. Medarbetare noterar saker, men avstår från att agera. De ser behov, men väntar på att någon annan ska ta initiativ. Affärsmöjligheter faller mellan stolarna, inte för att de saknar värde, utan för att de saknar ägare.

# DEN RÅDANDE MODELLEN

*Logisk, effektiv & begränsande*

## *Specialiseringens baksida*

Specialisering har varit en central drivkraft bakom effektivitet och tillväxt i modern organisering. Men specialisering innebär också fragmentering. När roller definieras snävt tenderar ansvar att definieras lika snävt.

Forskning om funktionella silostrukturer visar att stark intern optimering kan ske parallellt med försvagad helhetsförmåga. Varje del presterar enligt sin logik, men organisationens samlade förmåga att agera affärsmässigt i kundmötet minskar.

Det är här många organisationer upplever en subtil men avgörande utmaning: De har kompetenta medarbetare, tydliga processer och stark leverans men affären utvecklas långsammare än den skulle kunna göra.

## *När affär reduceras till roll*

När affär definieras som en roll snarare än som en förmåga uppstår flera konsekvenser:

1. Organisationen blir sårbar vid personalförändringar.
2. Kundrelationen fragmenteras mellan "sälj" och "leverans".
3. Medarbetare i andra roller utvecklar inte sitt affärstänkande.
4. Säljfunktionen belastas med ansvar den inte ensamt kan bära.

I en mer relationsbaserad ekonomi är detta en risk. Kunden upplever organisationen som en helhet, inte som funktioner. Om affärsmässighet endast upplevs i vissa möten riskerar helhetsupplevelsen att bli inkonsekvent.



*The system is perfectly designed to get the results it gets*

W. EDWARDS DEMING

# DEN RÅDANDE MODELLEN

*Logisk, effektiv & begränsande*

## *En strukturell fråga, inte en kulturell brist*

Det är viktigt att understryka att detta inte primärt är en fråga om bristande kultur, vilja eller engagemang. Det är en konsekvens av hur ansvar och roller definieras.

När affärsansvar är otydligt utanför säljfunktionen är det rationellt för medarbetare att hålla sig inom sin definierade uppgift. Att ta initiativ innebär risk och i en struktur där mandat är oklara väljer många att avstå.

Den centrala frågan blir därför inte:

“Varför tar inte fler ansvar?”

Utan snarare:

“Hur har vi organiserat ansvar så att det blir rimligt att ta eller rimligt att avstå?”

Det är denna fråga som nästa avsnitt fördjupar genom att koppla struktur till beteende och affärsresultat.

### **PASSIV MEDARBETARE**



### **PROAKTIV MEDARBETARE**



*De organisationer som växer  
snabbast är de där flest  
människor bidrar  
till affären*

# FRÅN ANSVAR TILL RESULTAT

## *Den affärsmässiga kopplingen*

Att fler medarbetare tar affärsansvar är inte i första hand en kulturell ambition. Det är en affärsstrategisk fråga.

Forskning visar konsekvent att hur organisationer fördelar ansvar och möjliggör beteenden i kundmötet har mätbara effekter på tillväxt, lönsamhet och kundlojalitet.

## *Sambandet mellan medarbetarbeteende & lönsamhet*

Ett av de mest citerade ramverken är Service-Profit Chain, utvecklat vid Harvard Business School av bland andra James L. Heskett. Modellen visar ett tydligt orsakssamband:



Kärnan är att värdeskapande inte sker i organisationsschemat utan i mötet mellan medarbetare och kund. När medarbetare upplever tydlighet, ansvar och möjlighet att påverka agerar de annorlunda i kundmötet. Det påverkar kundens upplevelse, vilket i sin tur påverkar återköp, merförsäljning och referenser.

Affärslogiken är enkel:

*Lojala kunder köper mer, stannar längre och kostar mindre att serva*

# FRÅN ANSVAR TILL RESULTAT

## *Den affärsmässiga kopplingen*

### *Engagemang & finansiell prestation*

Studier sammanställda av Gallup visar att organisationer med högt medarbetarengagemang presterar signifikant bättre i:

- lönsamhet
- kundnöjdhet
- produktivitet
- personalomsättning

Det avgörande är hur engagemang definieras. I dessa studier handlar det inte primärt om trivsel, utan om upplevelsen av ansvar, inflytande och meningsfullhet i relation till organisationens mål.

När medarbetare förstår hur deras arbete påverkar kund och affär ökar sannolikheten att de:

- tar initiativ
- agerar proaktivt i kunddialoger
- uppmärksammar affärsmöjligheter

Detta är beteenden med direkt affärspåverkan.

### *Marknadsorientering & tillväxt*

Forskning om marknadsorientering, bland annat av Ajay Kohli och Bernard Jaworski, visar att organisationer som systematiskt sprider kundinsikter internt och fördelar ansvar för kundvärde över flera funktioner uppnår högre tillväxt och bättre finansiella resultat än organisationer där kundansvar är isolerat.

Den centrala insikten är att affärsmässig information måste röra sig i organisationen. När kundinsikter fastnar i en funktion minskar organisationens anpassningsförmåga. När fler funktioner bär ansvar för att agera på kundinsikter ökar hastigheten i affärsutvecklingen.

# FRÅN ANSVAR TILL RESULTAT

## *Den affärsmässiga kopplingen*

### *Riskminimering & robusthet*

Utöver tillväxt och merförsäljning finns en annan affärsvimension. Risk.

När affärsansvar är koncentrerat till ett fåtal individer skapas ett sårbart system.

Organisationen blir beroende av relationer, personkännedom och individuell initiativförmåga. Vid personalförändringar, omorganisation eller marknadsförskjutningar riskerar affären att tappa fart.

När affärsansvar däremot är distribuerat över flera roller blir organisationen mer robust. Kundrelationen fördjupas genom fler kontaktpunkter. Affärssignaler fångas upp tidigare. Risk sprids över systemet.

Detta är inte bara en fråga om intäktsskapande utan om affärsstabilitet.

### *Den indirekta men kraftfulla effekten*

Det är viktigt att understryka att sambanden mellan brett affärsansvar och resultat inte är linjära eller omedelbara. Det handlar sällan om dramatiska kvartalsförbättringar. Effekten är mer strukturell:

- Färre missade behov
- Starkare kundrelationer
- Ökad korsfunktionell samverkan
- Tidigare identifierade utvecklingsmöjligheter

Över tid ackumuleras dessa effekter till ökad kundlivstidsintäkt, förbättrad marginal och stabilare tillväxt.



*You do not rise to the level of your goals. You fall to the level of your systems.*

JAMES CLEAR

# FRÅN ANSVAR TILL RESULTAT

## *Den affärsmässiga kopplingen*

### *Sammanfattning av affärskopplingen*

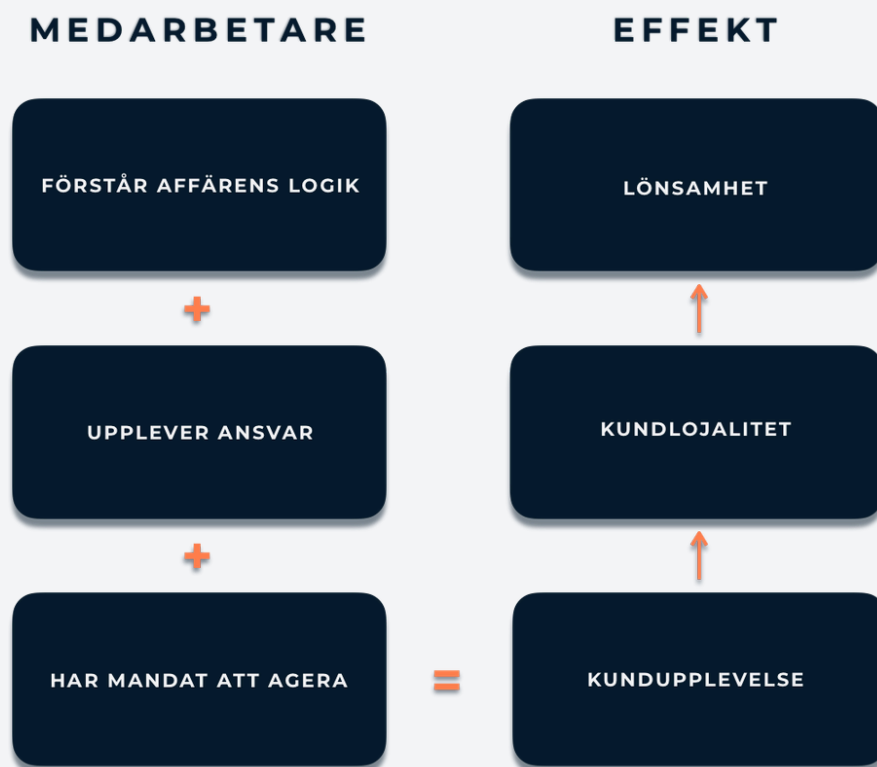
Forskningen pekar i en gemensam riktning:

Affärsresultat är inte enbart en funktion av hur skicklig säljorganisationen är. De är en funktion av hur hela organisationen möjliggör värdeskapande beteenden i kundmötet.

När fler medarbetare:

- förstår affärens logik
- upplever ansvar
- har mandat att agera

→ påverkas kundupplevelse, lojalitet och lönsamhet positivt.



Detta är grunden för det perspektivskifte som nästa avsnitt fördjupar:

skillnaden mellan att äga affären och att bidra till den.

*Affären är för viktig för att  
lämnas till säljarna*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# AFFÄRSANSVAR ÄR INTE SÄLJANSVAR

*Förståelse, initiativ & värdeskapande*

En av de största spärarna i organisationer som vill bredda affärsansvaret är begreppsförvirring.

När ledningen säger: "Fler behöver ta ansvar för affären",  
hör många medarbetare: "Jag förväntas bli säljare."

Detta är en avgörande missuppfattning.

## *Säljansvar - roll, teknik & avslut*

Säljansvar är en funktionell roll. Den innefattar typiskt:

- Prospektering
- Offertarbete
- Förhandling
- Avslut
- Pipeline-ansvar
- Budgetmål

Det är en specialiserad kompetens. Den kräver metodik, förhandlingsteknik och marknadsbearbetning. Alla organisationer behöver denna kompetens.

Säljansvar är bara en del av affären.



*Everyone in the organization should be focused on the customer*  
SAM WALTON

# AFFÄRSANSVAR ÄR INTE SÄLJANSVAR

*Förståelse, initiativ & värdeskapande*

## *Affärsansvar - förståelse, initiativ & värdeskapande*

Affärsansvar är bredare. Det handlar om att:

- Våga initiera dialog
- Bidra till långsiktig relation och värde
- Förstå hur organisationen tjänar pengar
- Identifiera behov och förbättringsmöjligheter
- Se sambandet mellan eget arbete och kundens resultat

Affärsansvar handlar alltså inte om att stänga affärer.

Det handlar om att inte blunda för dem.

## *Ett perspektivskifte*

I en traditionell modell äger säljfunktionen affären. I en distribuerad modell:

- Sälj äger processen att formalisera och avsluta affärer
- Fler roller bidrar till att identifiera, utveckla och fördjupa affären

Det är en viktig distinktion.

En projektledare som upptäcker ett nytt behov och lyfter det vidare tar affärsansvar utan att vara säljare.

En konsult som ser ett effektiviseringsområde och initierar en diskussion agerar affärsmässigt, utan att skriva offert.

En tekniker som fångar upp signaler om framtida behov bidrar till affären, utan att förhandla pris.

# AFFÄRSANSVAR ÄR INTE SÄLJANSVAR

*Förståelse, initiativ & värdeskapande*

## *Varför motstånd uppstår*

Forskning om rollidentitet och professionell självbild visar att motstånd ofta uppstår när människor upplever att deras yrkesidentitet hotas.

En ingenjör vill vara ingenjör.

En specialist vill vara specialist.

En behandlare vill vara behandlare.

När affärsansvar kommuniceras otydligt tolkas det lätt som ett skifte i identitet:

“Jag ska bli någon annan än den jag är.”

Det skapar defensiva reaktioner:

- “Jag är inte säljare.”
- “Det där är inte mitt jobb.”
- “Jag vill inte upplevas som pushig.”

Problemet är alltså sällan ovilja att bidra till organisationens framgång.

Det är rädsla för att tappa professionell integritet.

## *Affärsmässighet som professionalism*

En alternativ berättelse är att affärsmässighet är en fördjupning av professionalism, inte en ersättning av den.

Att koppla sin expertis till affärsvärde.

Att förstå kundens ekonomiska verklighet.

Att hjälpa kunden att se konsekvenser och möjligheter.

Det är inte säljretorik.

Det är kvalificerad rådgivning.

När affärsansvar definieras på detta sätt minskar motståndet. Då handlar det inte om att bli säljare utan om att bli mer relevant.

# AFFÄRSANSVAR ÄR INTE SÄLJANSVAR

*Förståelse, initiativ & värdeskapande*

## *Den strategiska implikationen*

Skillnaden mellan säljansvar och affärsansvar är strategiskt avgörande:

Om organisationen försöker göra alla till säljare riskerar man att:

- Skapa motstånd
- Förlora specialistidentitet
- Försämra kvalitet i leveransen

Om organisationen istället utvecklar affärsansvar som en förmåga att:

- Se helhet
- Ta initiativ
- Förstå värdeskapande

... då stärks både leverans och affär.

*Det här är många transformationer antingen lyckas eller misslyckas*

*De flesta medarbetare  
ser fler möjligheter  
än de agerar på*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# VARFÖR INTE FLER TAR AFFÄRSANSVAR

*Hindren är strukturella - inte personliga*

De flesta medarbetare vill bidra till organisationens framgång. De vill göra ett bra jobb. De vill vara professionella. Ändå ser vi gång på gång att affärsmöjligheter inte fångas upp, att initiativ uteblir och att ansvar stannar inom snäva ramar.

Detta är sällan ett engagemangsproblem utan det är ett systemproblem. Forskning inom organisationspsykologi och ledarskap pekar på flera återkommande hinder.

## *Otydligt mandat - "Får jag verkligen?"*

När ansvar inte är explicit fördelat uppstår tolkningsutrymme. I det tolkningsutrymmet väljer många det säkra alternativet: att hålla sig till sin formella roll.

Studier om rollklarhet visar att otydliga mandat minskar initiativförmåga och ökar defensivt beteende. När medarbetare är osäkra på:

- om de förväntas lyfta behov
- om de får initiera affärsdialoger
- om de riskerar att "kliva någon på tårna"

... väljer de ofta att avstå.

Tystnaden är inte brist på vilja, den är rationell riskminimering

“ *If people feel safe, they will speak up*  
AMY EDMONDSON

# VARFÖR INTE FLER TAR AFFÄRSANSVAR

*Hindren är strukturella - inte personliga*

## ***Psykologisk otrygghet - “Tänk om jag gör fel?”***

Begreppet psykologisk trygghet, utvecklat av Amy Edmondson vid Harvard Business School, visar att människor endast tar mellanmännsliga risker när de upplever att det är tryggt att göra det.

Att ta affärsansvar innebär alltid en risk:

- Risk att bli avvisad av kund
- Risk att få intern kritik
- Risk att uppfattas som okunnig
- Risk att uppfattas som “för säljig”

I miljöer där misstag bestraffas, där kritik är hård eller där affärsdialoger historiskt varit reserverade för vissa roller, minskar sannolikheten att fler kliver fram.

Affärsansvar kräver alltså mer än kunskap.  
Det kräver ett klimat där initiativ är legitimt.

## ***Professionell identitet - “Det där är inte jag”***

Forskning om professionell självbild visar att människor tenderar att agera i linje med sin identitet snarare än sin instruktion.

En specialist identifierar sig med kvalitet, expertis och noggrannhet.  
Om affär tolkas som övertalning, påverkan eller kommersialism kan det upplevas stå i konflikt med den egna yrkesetiken.

När affärsmässighet inte integreras i professionsbegreppet uppstår kognitiv dissonans:  
“Jag vill vara professionell men jag vill inte vara säljare.”

Så länge affärsansvar upplevs hota identiteten kommer motståndet att bestå, oavsett hur tydliga målen är.

# VARFÖR INTE FLER TAR AFFÄRSANSVAR

*Hindren är strukturella - inte personliga*

## *Brist på affärsförståelse -*

### *“Jag ser inte hur det hänger ihop”*

Många medarbetare saknar insyn i:

- Marginaler
- Kostnadsstruktur
- Lönsamhetslogik
- Kundlivstidsvärde

Utan denna förståelse är det svårt att se hur den egna rollen påverkar affären. Det blir abstrakt.

Forskning om målklarhet visar att människor presterar bättre när de förstår hur deras arbete påverkar helheten. När affärslogiken är otydlig reduceras arbetet till uppgiftsexekvering snarare än värdeskapande.

## *Incitamentsstrukturer som motverkar beteende*

Organisationer säger ofta att fler ska ta affärsansvar men mäter och belönar endast individuell produktivitet, leveranshastighet eller specialistkvalitet.

Detta skapar ett klassiskt systemfel: det som mäts styr beteendet.

Om affärsinitiativ innebär merarbete utan erkännande minskar motivationen över tid. Medarbetare prioriterar det som påverkar deras utvärdering.



*Tell me how you measure me, and I will tell you how I will behave*

ELIYAHU M. GOLDRATT

# VARFÖR INTE FLER TAR AFFÄRSANSVAR

*Hindren är strukturella - inte personliga*

## *Rädsla för att skada relationen*

I kundnära roller finns ofta en stark vilja att skydda relationen. Medarbetare kan vara rädda att affärsdialoger ska:

- Förstöra förtroendet
- Försämra samarbetet
- Upplevas som påträngande

Ironiskt nog visar forskning om relationsförsäljning att proaktiv värdeialog snarare stärker relationen förutsatt att den är genuint behovsdriven. Men utan träning i hur detta görs upplevs risken som större än vinsten.

## *Sammanfattning:*

### *Hindren är strukturella, inte personliga*

När organisationer konstaterar att "fler inte tar ansvar" riskerar analysen att bli individfokuserad.

Men forskningen pekar tydligt på att hindren oftare ligger i:

- Otrygga klimat
- Otydliga mandat
- Identitetskonflikter
- Felriktade incitament
- Bristande affärsinsikt

Det innebär att lösningen inte är att kräva mer.

Lösningen är att designa annorlunda.

Nästa sida går därför från hinder till möjliggörare:

Hur skapar man strukturella förutsättningar för att affärsansvar ska bli ett naturligt beteende?

*När mandat, förståelse  
och trygghet möts  
uppstår initiativ*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# HUR SKAPA ETT BREDARE AFFÄRSANSVAR

## *Det kräver en systemförändring*

Om hindren är strukturella måste lösningen också vara strukturell. Att uppmana medarbetare att "ta mer ansvar" utan att förändra systemet leder sällan till bestående beteendeförändring. Forskning inom förändringsledning, beteendedesign och organisationsutveckling visar att hållbar förändring kräver att tre nivåer samspelar:

1. Förståelse
2. Mandat
3. Förstärkning

När dessa tre är på plats ökar sannolikheten dramatiskt att affärsansvar blir en naturlig del av vardagen.

## ***Bygg affärsförståelse - från uppgift till värdeskapande***

För att medarbetare ska agera affärsmässigt måste de förstå affären.

Det innebär konkret att organisationen behöver synliggöra:

- Vad som driver marginal
- Hur bolaget tjänar pengar
- Vad som skapar kundlivstidsvärde
- Hur olika roller påverkar resultatet

Studier inom målklarhet och prestationspsykologi visar att människor presterar bättre när de förstår syftet bakom sina uppgifter. När ekonomiska samband och kundvärde görs transparenta förflyttas fokus från "min leverans" till "kundens resultat".

Praktiskt kan detta innebära:

- Visualisering av värdekedjan
- Öppen genomgång av affärsmodell
- Koppling mellan projektresultat och lönsamhet
- Dialog om hur varje roll bidrar till intäkt och retention

Affärsförståelse är grunden. Utan den blir affärsansvar abstrakt.

## *Tydliggör mandat - legitimera initiativ*

Forskning om rollklarhet visar att otydlighet minskar initiativförmåga. Därför behöver organisationen explicit definiera:

- Vad får jag initiera själv?
- Vad förväntas jag uppmärksamma?
- När ska jag involvera sälj eller chef?
- Vad innebär affärsansvar i denna roll?

Detta kan formaliseras i rollbeskrivningar, kompetensramverk och utvecklingssamtal.

Det handlar inte om att alla ska stänga affärer.

Det handlar om att göra det legitimt att:

- Lyfta behov vidare
- Ställa affärsrelaterade frågor
- Identifiera förbättringsmöjligheter

När mandat är tydligt minskar den psykologiska risken

## *Skapa psykologisk trygghet kring affärsdialog*

Som Amy Edmondson visat är psykologisk trygghet en avgörande faktor för att människor ska ta mellanmänskliga risker. Att initiera affärsdialoger är just en sådan risk.

Ledare behöver därför:

- Aktivt välkomna initiativ
- Lyfta goda exempel öppet
- Undvika att skuldbelägga "felaktiga" initiativ
- Reagera konstruktivt när försök inte leder till affär

När initiativ belönas socialt, inte bara ekonomiskt, förändras normen. Det som tidigare kändes riskabelt börjar upplevas som professionellt.

## *Integrera affärsmässighet i professionsidentiteten*

En avgörande förflyttning är att göra affärsmässighet till en del av vad det innebär att vara en skicklig specialist.

Detta innebär att omdefiniera professionalism som:

- Att förstå kundens kontext
- Att bidra till långsiktig hållbarhet
- Att koppla expertis till affärsvärde

Forskning om identitetsbaserad motivation visar att människor agerar mer konsekvent när beteendet är kopplat till deras självbild.

När affärsansvar upplevs stärka, snarare än hota, den professionella identiteten minskar motståndet kraftigt.

## *Justera incitament & uppföljning*

System styr beteende. Det som mäts och belönas förstärks.

Om organisationen vill att fler ska bidra till affären bör detta avspeglas i:

- Karriärvägar
- Utvärderingskriterier
- Kompetensutveckling
- Ledarskapsbedömningar

Det behöver inte vara provision eller individuella säljbonusar. Ofta räcker det med att affärsinitiativ synliggörs och erkänns i utvecklingsdialoger och befordringsbeslut.

När affärsbidrag blir en legitim merit förändras prioriteringar över tid.

## *Utveckla konkret förmåga, inte bara intention*

Slutligen krävs träning.

Många medarbetare vill bidra, men saknar språk och metod för att:

- Ställa affärsdrivande frågor
- Fördjupa dialoger på ett konsultativt sätt
- Identifiera behov utan att upplevas "säljiga"

Utbildning i värdebaserad dialog, behovsanalys och affärsförståelse minskar osäkerheten.

När kompetens & mandat kombineras uppstår handlingskraft.

“ *Capability is the intersection of knowledge, skill and motivation applied to performance* ”  
DAVE ULRICH

På nästa sida sammanfattar vi modellen för att skapa ett bredare affärsansvar i organisationen.

# HUR SKAPA ETT BREDARE AFFÄRSANSVAR

*Det kräver en systemförändring*

## *Sammanfattande modell*

### SÅ SKAPAS BREDARE AFFÄRSANSVAR



*När fler bidrar till affären  
blir organisationen både  
starkare och snabbare*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# EFFEKTERNA NÄR FLER TAR AFFÄRSANSVAR

## *En gradvis men kraftfull förändring*

När affärsansvar fördelas bredare i organisationen sker förändringen sällan genom ett enskilt initiativ eller en ny process. Den sker genom en gradvis förskjutning i beteenden, dialoger och beslut i vardagen. Små förändringar i hur medarbetare agerar i kundmöten börjar över tid skapa tydliga organisatoriska effekter.

Det är därför resultaten ofta inte uppstår genom ett dramatiskt genombrott, utan genom en ackumulation av bättre beslut och fler relevanta initiativ.

## *Fler affärssignaler fångas upp*

När fler roller förstår affären och känner mandat att agera förändras organisationens förmåga att uppfatta signaler från marknaden.

Medarbetare börjar tidigare uppmärksamma:

- förändrade kundbehov
- nya användningsområden
- ineffektiviteter i kundens verksamhet
- utvecklingsmöjligheter i befintliga samarbeten

I en traditionell modell riskerar dessa signaler att stanna i enskilda samtal. I en organisation där affärsansvar är bredare distribuerat blir de i stället startpunkter för nya dialoger.

Affärsutveckling sker då inte enbart genom planerade säljaktiviteter, utan genom kontinuerlig lärande i kundrelationen.

### *Starkare & mer stabila kundrelationer*

När fler personer i organisationen agerar med affärsförståelse upplever kunden en mer sammanhängande relation. Istället för att möta:

- en säljperson i affärsdialoger
- en leveransorganisation i projekt
- en supportfunktion vid problem

... möter kunden en organisation där flera roller förstår kundens situation och kan bidra till utvecklingen av samarbetet.

Detta stärker förtroendet. Relationer blir mindre personberoende och mer organisationsbaserade. Kunden upplever att leverantören förstår deras verksamhet på djupet – inte bara deras beställning.

På lång sikt är detta en av de starkaste drivkrafterna bakom kundlojalitet.

### *Mindre beroende av enskilda individer*

Organisationer där affären i praktiken drivs av ett fåtal personer blir sårbara. Relationer, historik och initiativförmåga koncentreras till en liten grupp.

När dessa personer lämnar organisationen eller byter roll riskerar affären att tappa momentum.

När affärsansvar är bredare fördelat uppstår i stället ett mer robust system. Kundrelationer bärs av flera roller. Kunskap sprids i organisationen. Initiativ uppstår från fler håll.

Affären blir då mindre beroende av individer och mer beroende av organisationens samlade förmåga.

### *Starkare intern samverkan*

En ofta underskattad effekt är att affärsansvar också förändrar hur organisationen samarbetar internt.

När fler förstår affärens logik förändras dialogen mellan funktioner. Diskussioner handlar inte längre enbart om resurser, leverans eller prioritering, utan också om hur olika insatser påverkar kundvärde och långsiktig relation.

Det skapar bättre beslutsunderlag. Prioriteringar blir tydligare. Konflikter mellan funktioner minskar när alla relaterar till samma övergripande mål: kundens framgång och organisationens hållbara tillväxt.

### *En mer adaptiv organisation*

Slutligen påverkar distribuerat affärsansvar organisationens förmåga att anpassa sig till förändring.

Marknader förändras snabbare än tidigare. Kundens behov utvecklas kontinuerligt. Nya lösningar, teknologier och affärsmodeller uppstår.

Organisationer som endast samlar affärsinsikter i ett fåtal roller får svårare att anpassa sig i takt med marknaden. Informationsflödet blir långsamt och fragmenterat.

När fler roller aktivt observerar, tolkar och agerar på kundens verklighet ökar organisationens samlade lärande. Beslut kan fattas snabbare och med bättre förståelse för marknadens utveckling.

Affärsansvar blir då inte bara en fråga om tillväxt – utan om långsiktig konkurrenskraft.

### *En gradvis men kraftfull förändring*

Effekterna av distribuerat affärsansvar uppstår alltså inte genom att alla börjar sälja mer. De uppstår genom att organisationen i sin helhet blir bättre på att:

- se möjligheter
- förstå kundens situation
- agera i rätt ögonblick

Det är en subtil men kraftfull förändring.

När fler medarbetare börjar tänka i termer av värdeskapande snarare än enbart uppgiftsleverans förändras organisationens sätt att fungera från insidan.

*När fler medarbetare tänker  
affär växer organisationens  
kapacitet att skapa värde*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI

# SAMMANFATTNING & NÄSTA STEG

## *Från insikt till handling*

Organisationer som lyckas skapa hållbar tillväxt har ofta en sak gemensamt. Affären är inte koncentrerad till ett fåtal personer eller en specifik funktion.

Istället är den fördelad över hela organisationen. När fler medarbetare förstår affären, agerar i den och bidrar till den, förändras både resultatet och kulturen.

Den här rapporten har visat tre centrala insikter:

### ***Affärsansvar behöver breddas***

Forskning visar att organisationer som bryter silos och involverar fler funktioner i kundvärde och affärsutveckling skapar bättre kundrelationer, högre innovation och starkare tillväxt.

### ***Medarbetare saknar förutsättningar för att bidra***

Hinder handlar sällan om vilja. Det handlar oftare om otydligt mandat, brist på affärsspråk, rädsla att göra fel eller en kultur där affären anses vara "någon annans ansvar".

### ***Ledarskap & struktur avgör***

När organisationer tydliggör kundvärde, tränar fler i affärsförståelse och skapar psykologisk trygghet att bidra, börjar fler ta initiativ. Det leder till fler affärsmöjligheter, starkare kundrelationer och en organisation som agerar snabbare.

**Det betyder inte att alla ska bli säljare.**

Men det betyder att fler behöver förstå hur deras arbete påverkar kundens resultat och organisationens affär.

# SAMMANFATTNING & NÄSTA STEG

*Från insikt till handling*

## *Tre frågor att reflektera över*

För organisationer som vill ta nästa steg kan tre frågor fungera som startpunkt:

1. Hur tydligt förstår våra medarbetare hur deras arbete påverkar affären?
2. Hur många i organisationen känner sig trygga att prata om kundvärde och möjligheter?
3. I vilken utsträckning uppmuntrar vi initiativ som stärker kundrelationer och affärer?

Svarar man ärligt på dessa frågor blir det ofta tydligt var potentialen finns.

## *Nästa steg*

Att bredda affärsansvaret är sällan ett stort projekt.

Det är oftare en serie små förändringar i hur organisationer pratar om kunder, värde och ansvar.

Organisationer som lyckas börjar ofta med tre steg:

- Synliggör affären – gör kundvärde och affärslogik begriplig för fler.
- Utveckla affärsspråket – ge fler verktyg att prata om värde, behov och möjligheter.
- Skapa mandat att bidra – uppmuntra initiativ och legitimera att tänka affär i fler roller.

När detta sker händer något viktigt.

Affären slutar vara en funktion och blir istället ett gemensamt ansvar.

## *Redo att frigöra er affärspotential?*

Vi hjälper er utveckla organisationens förmåga att skapa affär. Vi omsätter insikter till konkreta beteenden, strukturer och arbetssätt som gör att fler kan bidra till affären.

Vill ni utforska hur det kan se ut hos er?

Boka ett första möte med oss via vår hemsida - [humanei.se](http://humanei.se)

## *Källor (Urval)*

- Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization
- Gallup (2023). State of the Global Workplace
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management
- Kotter, J. (2012). Leading Change
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload – Harvard Business Review
- Deloitte (2019). Global Human Capital Trends

**HUMANEI**

*När fler tar  
ansvar för affären*

ETT WHITEPAPER AV HUMANEI