

Implementering av BCM

En modell för att skapa förutsättningar inom organisationen

Jakob Karlsson
Andreas Reuterberg

**Department of Fire Safety Engineering and Systems Safety
Lund University, Sweden**

**Brandteknik och Riskhantering
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet**

Report 5321, Lund 2010

Implementering av BCM

**En modell för att skapa förutsättningar
inom organisationen**

Jakob Karlsson och Andreas Reuterberg
Lund 2010

Title/Titel

Implementation of BCM: A model for creating favorable conditions within the organization
Implementering av BCM: En modell för att skapa förutsättningar inom organisationen

Authors/Författare

Karlsson, Jakob
Reuterberg, Andreas

Supervisor/Handledare

Tehler, Henrik
Altin, Elisabet & Krasniqi, Arben

Brandteknik och Riskhantering, LTH
Volvo Construction Equipment

Report 5321

ISSN: 1402-3504

ISRN: LUTVDG/TVBB--5321--SE

Number of pages: 77

Keywords

Business continuity management, BCM, business continuity planning, BCP, implementation model, implementation method, organizational change, Volvo Construction Equipment

Sökord

Business continuity management, BCM, business continuity planning, BCP, implementering, modell, metod, organisationsförändring, Volvo Construction Equipment

Abstract

Business Continuity Management (BCM) is in many respects a technically oriented field. The technical aspects of BCM are of great importance, however they become meaningless if not used and managed properly. Without adequate human and organizational conditions, there is a risk that BCM does not take the decisive step from solely comprising well-documented business continuity plans, to also generating actual behaviors that are deeply rooted in the corporate culture. To increase the knowledge on BCM, with regards to human and organizational aspects, this thesis develops and presents a conceptual *model*, and also a more detailed *guiding method*, for the process of implementing BCM. The *guiding method* has, in some degree, been customized to suit the conditions on the Volvo Construction Equipment site in Eskilstuna, Sweden. An extensive literature study, and a review of the findings, has been carried out as the basis for the conclusions presented in this report.

© Copyright: Brandteknik och Riskhantering, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund 2010.

Brandteknik och Riskhantering
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 Lund

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se>

Telefon: 046 - 222 73 60
Telefax: 046 - 222 46 12

Department of Fire Safety Engineering
and Systems Safety
Lund University
P.O. Box 118
SE-221 00 Lund
Sweden

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se/english>

Telephone: +46 46 222 73 60
Fax: +46 46 222 46 12

Förord

Ett stort tack till följande;

Arben Krasniqi och Elisabet Altin på Volvo Construction Equipment för engagerad handledning och inspiration till ett intressant och aktuellt ämnesval.

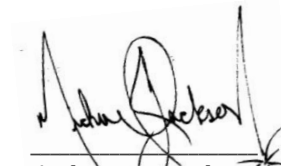
Henrik Tehler för insiktsfull och träffsäker handledning i avgörande situationer.

Volvo Construction Equipment för möjliggörandet av detta examensarbete genom ett generöst samarbete, i synnerhet Rune Syvén, Benny Karlsson och Marie Wiström på Eskilstunaanläggningen för ett varmt bemötande vid platsbesök, kritisk granskning och återkoppling via konstruktiv kritik.



Jakob Karlsson

Januari 2010, Lund.



Andreas Reuterberg

Sammanfattning

Business Continuity Management (BCM) kategoriseras i de flesta sammanhang som ett tekniskt präglat område. Viktiga aktiviteter är bland annat att genomföra tekniska analyser kring verksamheten och dess värdeskapande flödeskedjor. De tekniska aspekterna av BCM är centrala, men även den bästa analysen är meningslös om den inte nyttjas och hanteras på ett korrekt sätt. Utan de rätta mänskliga och organisatoriska (mjuka) förutsättningarna föreligger risk att BCM inte tar det avgörande steget från dokumenterade kontinuitetsplaner till faktiska beteenden med förankring i företagskulturen. Med detta som bakgrund var syftet med examensarbetet att, med fokus på mänskliga och organisatoriska aspekter, bidra till ökade kunskaper om implementering av BCM. På uppdrag av Volvo Construction Equipment (Volvo CE) har en generell *modell* för implementering av BCM utvecklats, vilken redogör för avgörande mjuka aspekter under implementeringsförloppet. Notera att begreppet implementering, i enlighet med examensarbetets fokus, åsyftar organisationens förändringsprocess snarare än arbetet med att utveckla kontinuitetsbevarande strategier och åtgärder.

Till grund för *modellen* ligger bland annat en omfattande litteraturstudie, vilken genomfördes i syfte att identifiera avgörande mjuka faktorer för implementeringen av BCM. Litteraturstudien resulterade initialt i ett stort antal faktorer, men efter sammanslagning av snarlika faktorer samt gallring av de minst frekvent förekommande faktorerna återstod ett överblickbart antal. De återstående faktorerna granskades därefter ytterligare för att säkerställa att deras relevans under implementeringsförloppet gick att styrka ytterligare med hjälp av empiriskt påvisade samband alternativt välgrundade logiska resonemang. De faktorer som konstaterades vara avgörande för implementeringen av BCM kan sammanfattas som; en *holistisk ansats*, ett *strategiskt och målinriktat perspektiv*, ett *stegvis och cykliskt förlopp med prioritering av insatser*, *ledningssupport*, *förankring av BCM i organisationens kultur*, *organisatoriskt lärande*, ett *medvetet val av ledarstil*, en *anpassad organisationsstruktur*, *funktionsöverskridande samarbeten*, *genomgripande fördelning av ansvar*, *medvetenhetshöjande insatser*, *träning av personal*, *återkoppling till uppsatta mål* (feedback), *utvärdering och uppdatering av planer och rutiner*, samt att *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga*. Ett annat resultat av den kompletterande granskningen var möjligheten att kunna placera faktorerna i ett större sammanhang genom ökad insikt om hur de förhåller sig till varandra och andra väletablerade teorier inom området organisationsförändring.

I den framtagna *modellen* åskådliggörs organisationens förändringsprocess med tre huvudsakliga steg, utgörandes av 1) *skapa en vilja till förändring*, 2) *genomför förändring*, och 3) *stabilisera situationen efter förändring*. Med denna förändringsprocess som grund har respektive faktor placerats under det steg där den är som mest relevant. Exempelvis återfinns faktorn *medvetenhetshöjande insatser* under steg 1) *skapa en vilja till förändring*, då den anses bidra till att uppnå just detta. En annan viktig princip som åskådliggörs i *modellen* är att BCM måste initieras i toppen av organisationen för att omfattande utbredning till underordnade hierarkiska nivåer skall vara möjligt. För att möjliggöra praktisk tillämpning av de principer som ges i *modellen*, samt viss anpassning till förutsättningar inom Volvo CE, utvecklades även en *vägledande metod* för implementering av BCM. Denna uttrycker mer konkreta instruktioner för önskvärda aktiviteter som bör genomföras under ett implementeringsförlopp.

Trots att avsikten genomgående har varit att tillämpa en systematisk procedur, där ingen väsentlig aspekt förbises, föreligger en del osäkerheter kring den framtagna *modellen* och *vägledande metoden*. Avsikten har varit att bidra till förbättrade förutsättningar för implementering av BCM, snarare än att ge den idealt bästa lösningen som överhuvudtaget kan tänkas. En väsentlig osäkerhet finns i de subjektiva bedömningar som oundvikligen genomfördes under arbetets gång, i synnerhet i samband med identifieringen, sammanslagningen och granskningen av avgörande faktorer. Vidare har *modellen* och *metoden* endast utvärderats i det avseendet att de har diskuterats kvalitativt med BCM-ansvariga på Volvo CE i Eskilstuna. En mer noggrann utvärdering vore önskvärd, men då det skulle kräva långsiktig tillämpning av modellen ryms det inte inom ramarna för detta arbete.

Summary

Business Continuity Management (BCM) is in many respects a technically oriented field. Important activities include the execution of technical analysis concerning the business and its value-creating flow chains. The technical aspects of BCM are of great importance, however even the best analysis is meaningless unless it is used and managed properly. Without adequate human and organizational conditions, there is a risk that BCM does not take the decisive step from solely comprising well-documented business continuity plans, to also generating actual behaviors that are deeply rooted in the corporate culture. Based on this, the purpose of this thesis is to extend knowledge about the implementation of BCM, with a focus on human and organizational aspects. On behalf of Volvo Construction Equipment (Volvo CE) a *model* for implementation of BCM has been developed, featuring key aspects. Note that the concept of implementation refers, in accordance with the focus of the thesis, to the organizational change process rather than the process of developing continuity-preserving strategies and measures.

The *model* is among other things based on an extensive literature study, which was conducted in order to identify key factors for smooth implementation of BCM. Initially, the literature study resulted in a large number of factors. However, after merging similar factors, as well as filtering out the least frequently recurring factors, a foreseeable number remained. The remaining factors were thereafter further reviewed to ensure that their relevance, during the implementation process, could be confirmed with empirical evidence or through logical reasoning. The factors that were found to be crucial for implementation of BCM can be summarized as follows: *a holistic approach, a strategic and targeted approach, a step by step and cyclic process, management support, a conscious choice of management style, embedding BCM in the corporate culture, organizational learning, customizing the organizational structure, cross-functional cooperation, sharing of responsibility, awareness-raising activities, training of staff, providing feedback on the achievement of objectives, evaluation and updating of plans and procedures, and that processes are perceived as simple, practical and useful.* Another result of the additional review was the ability to place the factors into a larger context through increased understanding on how they relate to each other and to other well-established theories in the field of organizational change.

In the *model* the organizational change process is illustrated with three main steps, including 1) *create a desire for change*, 2) *realize the change*, and 3) *stabilize the situation after the change*. With this change process as the foundation of the *model*, each factor has been placed under one of the three steps depending on its role in the process. For example the factor *awareness-raising activities* can be found under step 1) *create a desire for change*, since it is considered to help achieving just that. Another important principle in the *model* is that BCM must be initiated at the top of the organization if extensive spread to subordinate hierarchical levels is to be achieved. To make practical application of the principles in the *model* possible, as well as enabling some adaptation to conditions within Volvo CE, a *guiding method* for implementation of BCM has also been developed. In relation to the *model*, the *method* holds more specific instructions on activities to be executed during the implementation process.

Although the intention has been to apply a systematic procedure throughout the thesis, to make sure that no critical aspects are overlooked, there are still some uncertainties surrounding the *model* and the *guiding method*. However, it should be noted that the intention of the thesis has been to contribute to improved conditions for the implementation of the BCM, rather than providing the single best possible solution. Significant uncertainties can be found in the subjective judgments that inevitably took place during the thesis work, particularly in the context of identifying, merging, and reviewing critical factors. Furthermore, the *model* and the *method* have only been evaluated in the sense that they were discussed qualitatively with the BCM managers at Volvo CE in Eskilstuna. The kind of evaluation that would be desirable requires long-term application and thus, it is not possible to complete within the scope of this thesis.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.2.	Bakgrund	1
1.3.	Syfte & Mål	3
1.4.	Problemställning	3
1.5.	Begränsningar	3
1.6.	Metod	4
2.	Definiering av begrepp	7
2.2.	Business Continuity Management	7
2.3.	BCM-processen	9
2.4.	Implementering utifrån aktuellt sammanhang	11
3.	Identifiering av faktorer	13
3.2.	Litteratursökning	13
3.3.	Litteraturstudie	14
4.	Beskrivning av faktorer enligt BCM-litteratur	17
4.2.	Mål och omfattning	17
4.3.	Kultur	19
4.4.	Ledningsnivå	21
4.5.	Kommunicera BCM	21
4.6.	Struktur	22
4.7.	Redskapens egenskaper	24
4.8.	Utvecklingsprocess	25
5.	Granskning av faktorer	29
5.2.	Granskningsförutsättningar	29
5.3.	Mål och omfattning	35
5.4.	Kultur	38
5.5.	Ledningsnivå	42
5.6.	Kommunicera BCM	44
5.7.	Struktur	46
5.8.	Redskapens egenskaper	50
5.9.	Utvecklingsprocess	51
5.10.	Sammanställning av granskning	55
6.	Design av modell och principer för vägledande metod	57
6.2.	Designprocessen	58
6.3.	Modell för implementering av BCM	60
6.4.	Primära principer för vägledande metod vid implementering av BCM	66
7.	Avslutning	67
7.2.	Diskussion	67
7.3.	Slutsats	71
8.	Referenser	73
Bilaga A	Vägledande metod vid implementering av BCM	
Bilaga B	Enkätstudie Volvo Construction Equipment	
Bilaga C	Fullständig lista med identifierade faktorer	

1. Inledning

Studien utgör examensarbete vid Riskhanteringsprogrammet på Lunds Tekniska Högskola (LTH). Examensarbetet omfattar 20 veckors heltidsstudier (motsvarande 30 högskolepoäng) med början i september 2009. Uppdragsgivare för examensarbetet är Volvo Construction Equipment (Volvo CE). Arbetet med examensarbetet har i huvudsak genomförts vid Lunds Tekniska Högskola. Ett antal besök till Volvo CE:s anläggningar i Eskilstuna och Braås har även utförts.

1.2. Bakgrund

Riskhantering har under de senaste årtionden blivit alltmer förekommande inom företagsvärlden och anses av många vara en grundläggande faktor för att kunna upprätthålla konkurrenskraftiga egenskaper (se exempelvis; Herbane et al. 2004). Risker och osäkerheter har ökat i och med att moderna företag ofta är mycket komplexa organisationer som ingår i ännu mer komplexa kedjor av företag. Samtidigt är risk i många avseenden en viktig faktor för framgång. Detta betonas av Bernstein (1996) som menar att kapaciteten att hantera risker, och den medföljande lusten att ta risker, samt att göra långsiktiga val, är nyckelelement i den energi som driver det ekonomiska systemet framåt.

Riskhantering inom företag beskrivs i många sammanhang som en process för att identifiera och hantera risker för att bibehålla dem inom acceptabla gränser och på så sätt få en rimlig försäkran om att organisationens övergripande mål uppnås. Business Continuity Management (BCM) utgör för många företag ett viktigt verktyg för riskhantering, det vill säga arbetet med att identifiera, kontrollera och hantera risker och eventuella konsekvenser. Det finns ett antal olika definitioner av begreppet BCM. British Standards Institute (BSI) definierar BCM enligt följande;

"A holistic management process that identifies potential impacts that threaten an organization and provides a framework for building resilience with the capability for an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value creating activities. Also the management of the overall programme through training, rehearsals, and reviews, to ensure the plan stays current and up to date." (BSI 2006)

Huvudsyftet med BCM kan sammanfattas som att säkerställa kontinuiteten i organisationens värdeskapande flödeskedja. Eftersom föresatsen är att organisationen skall överleva och frodas bör BCM vara starkt kopplat till organisationens övergripande mål. Framgångsrikt BCM kan jämföras med ett försäkringstagande som ger en viss nivå av välbefinnande genom det faktum att ett större tillbud mot verksamheten inte kommer att leda till betydande påverkan på verksamheten. Den mest konkreta produkten av BCM är upprättandet och hanteringen av kontinuitetsplaner (Business Continuity Plans). Kontinuitetsplanerna skall erbjuda tillräcklig vägledning i samband med ett tillbud för att garantera återgång till normal verksamhet och att inga vitala uppgifter förbises. (Devargas 1999) Nedan ges ett antal exempel på potentiella

fördelar med BCM och utvecklandet att heltäckande kontinuitetsplaner (Nosworthy 2000). Notera att detta bara är ett axplock av de fördelar som nämns i litteraturen.

- Minimerade ekonomiska förluster relaterade till verksamhetsavbrott.
- Bevarande av organisationens materiella och immateriella tillgångar.
- Genererande och bevarande av konkurrenskraftiga fördelar.
- Ökad tillförlitlighet i leverans av vara/tjänst till kund.
- Minimerade skador mot varumärket och organisationens anseende.
- Bevarande av allmänhetens och kunders förtroende för organisationen.
- Ökad efterlevnad av lagkrav.
- Förbättrad säkerhet och hälsa avseende personal, kunder och allmänhet.
- Ökad efterlevnad av krav från övriga intressenter (handelspartners etc.).
- Reducerade försäkringspremier.

En viktig del i det kontinuerliga arbetet med BCM är att förankra framtagna kontinuitetsplaner och strategier inom samtliga nivåer av företaget. Framgångsrikt BCM är lika beroende av organisationens mänskliga (mjuka) aspekter som av den genererade tekniska kunskapen. De tekniska aspekterna är viktiga, men även den bästa tekniska analysen är meningslös om den inte hanteras på ett korrekt sätt. Utan de rätta mänskliga och organisatoriska förutsättningarna föreligger risk att organisationens BCM inte tar det avgörande steget från pappersdokumentation till faktiska beteenden med förankring i företagskulturen. Ansvaret för BCM hanteras ofta inom tekniskt präglade miljöer, både avseende verksamhetsområdet och personalens karaktärsdrag, och av denna anledning förbises ofta mänskliga och organisatoriska aspekter av BCM. En stor del av problematiken ligger även i att människor och organisationer till sin natur är motsträviga gentemot förebyggande planering. En vanlig mentalitet är att "det inträffar inte inom min verksamhet", trots att flertalet liknande organisationer har drabbats. När behovet av planer väl accepterats är utmaningen istället att bibehålla den nyvunna inställningen. Implementeringen av BCM bör följaktligen ses som en förändringsprocess, i vilken både tekniska och mänskliga aspekter tillgodoses. (Goldberg 2008) I både *Good Practice Guidelines* (BCI 2008) och *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (Hiles 2007) konstateras att problem under implementeringsprocessen ofta är anledningen till att ett företag misslyckas med sina BCM-ansträngningar. Tyvärr är de implementeringsmetoder som beskrivs i litteraturen ofta begränsade till instruktioner kring tekniska analyser, på bekostnad av implementeringsförfaranden och hantering av mänskliga och organisatoriska aspekter (Botha & Von Solms 2004). Ofta konstateras det att de mjuka aspekterna är viktiga, men djupdykningar kring hanteringen av dem är sällsynta. Mjuka aspekter som tas upp i litteraturen är exempelvis skapandet av medvetenhet kring BCM (se bland annat Cornish 2007), företagsledningens agerande/stöd samt karaktärsdrag för företagskulturen (se bland annat Goldberg 2008; Herbane et al. 2004; Nosworthy 2000; Gibb & Buchanan 2006).

Volvo CE är ett av många företag som har insett vikten av att arbeta med riskhantering och BCM. De har nyligen utvecklat ett nytt ramverk för BCM som skall implementeras på deras anläggningar runtomkring i världen (Volvo CE 2009). Detta ramverk är baserat på vägledning och rekommendationer utgivna av British Standards Institute (2006). Volvo CE:s organisation är stor och komplex vilket innebär att det är viktigt med välfungerande BCM, men samtidigt ställer storleken höga krav på implementeringsprocessen och hanteringen av mänskliga och organisatoriska aspekter. Volvo CE har arbetat med BCM tidigare, men med det nya ramverket är avsikten att utöka ansträngningarna och att stärka förankringen av BCM i det vardagliga arbetet. Vidare är ambitionen att öka engagemanget för BCM för att säkerställa att projektet resulterar i "levande" kontinuitetsplaner (som regelbundet övas, utvärderas och uppdateras), snarare än ett antal "hyllvärmare".

1.3. Syfte & Mål

Syftet med examensarbetet är att bidra till ökade kunskaper om implementering av BCM. Studien avser framförallt att fokusera på mänskliga och organisatoriska aspekter i samband med implementeringen.

Målet med examensarbetet är att utveckla en modell för implementering av BCM på Volvo CE:s anläggningar. Modellen kommer att utgå ifrån förutsättningarna på Volvo CE:s anläggning i Eskilstuna, men målsättningen är att den skall vara tillräckligt generell för att även kunna tillämpas på liknande verksamheter.

1.4. Problemställning

För att uppnå syfte och mål med examensarbetet bör följande frågeställningar besvaras:

- Vilka mänskliga och organisatoriska faktorer lyfts fram i litteraturen som avgörande för implementeringen av BCM?
- Finns det styrkande belegg för att de faktorer som lyfts fram i litteraturen verkligen är relevanta för implementeringen av BCM?
- Hur kan en modell för implementering av BCM utformas?
- Hur kan en modell för implementering av BCM anpassas för praktisk tillämpning?

1.5. Begränsningar

Examensarbetets fokus ligger på mänskliga och organisatoriska aspekter av implementering. De tekniska moment som genomförs i samband med implementeringen av BCM tas inte upp i större utsträckning än att det konstateras att även de är nödvändiga för att lyckas. De analyser som genomförs för att identifiera kritiska delar av verksamheten (vars kontinuitet måste säkerställas), och för att designa åtgärder som ska säkerställa kontinuiteten, är tydliga exempel på tekniska aspekter av BCM. I examensarbetet åsyftas organisationens förändringsprocess, samt den planering och de aktiviteter som krävs för denna förändring, snarare än processen att designa åtgärder och planer. Resonemanget kring detta utvecklas i avsnitt 2.4.

Vilket nämndes i samband med arbetets målsättning så kommer modellen för implementering av BCM att anpassas efter förutsättningarna på Volvo CE:s anläggning i Eskilstuna. Även om modellen till viss del begränsas till Volvo CE och deras anläggning i Eskilstuna så är avsikten att den skall vara tillräckligt generell för att även kunna tillämpas på liknande verksamheter. Eftersom det i examensarbetet antas ett relativt brett perspektiv på implementeringsprocessen är det oundvikligt att modellen blir generell i många avseenden. Det finns helt enkelt inte alltid utrymme för alltför detaljerade anpassningar. Det viktiga är att modellen fångar övergripande och vitala aspekter som i sin tur ger upphov till detaljerade och situationsanpassade handlingar.

Under utvecklandet av modeller och liknande är det viktigt att genomföra en grundlig utvärdering av föreslagna produkter. Det är därför en begränsning med detta examensarbete att test och uppföljning av modellens funktion och prestation inte genomförs i någon större utsträckning. En tillfredställande utvärdering ligger inte inom ramen av detta examensarbete, då det först och främst skulle kräva att modellen tillämpades i verkligheten, och att det skulle vara alltför tidskrävande. Modellen förväntas endast ha möjlighet att generera resultat på lång sikt, vilket innebär att en noggrann utvärdering skulle kräva att möjlighet till uppföljning fanns under en lång tidsperiod.

1.6. Metod

Vetenskap kategoriseras vanligtvis inom grenarna deskriptiv och normativ. Den deskriptiva vetenskapen är normalt av beskrivande karaktär med det huvudsakliga syftet att förstå verkligheten (March & Smith 1995; van Aken 2004). Forskning inom den deskriptiva grenen kan således beskrivas som en kunskapsproducerande aktivitet. Den normativa vetenskapen avser normalt att vara av en mer praktisk karaktär med det huvudsakliga syftet att förbättra eller forma generella lösningar på identifierade problem (March & Smith 1995; van Aken 2004). Normativ forskning är således en kunskapsbrukande aktivitet, med fokus på problemet (symptomen) och på utfallet av en viss åtgärd, snarare än det bakomliggande fenomenet.

Deskriptiv vetenskap jämföras ofta med naturvetenskap (natural science), medan normativ vetenskap jämföras med designvetenskap (design science). Dessa exempel är mycket beskrivande för respektive vetenskaplig gren. Som en form av deskriptiv vetenskap har naturvetenskap för avsikt att förklara hur och varför saker är på ett visst sätt. Genom naturvetenskap produceras lagar, modeller och teorier som gör anspråk på att förklara verkliga fenomen. Karaktäristiska aktiviteter för naturvetenskap är att upptäcka och att rättfärdiga upptäckten. Att upptäcka avser processen att utveckla eller förordna vetenskapliga yrkanden. Att rättfärdiga innebär att validiteten i de vetenskapliga yrkandena testas och påvisas. Validiteten i naturvetenskapliga upptäckter baseras med fördel på jämförelse med mönster från verkligheten. Yrkanden måste vara överrensstämmande med verkliga observationer och kunna styrkas med ett empiriskt underlag. Som en form av normativ vetenskap är designvetenskap mer inriktad på att skapa artefakter för att uppnå målsättningar. Produkter av designvetenskap kan exempelvis utgöras av konstruktioner, modeller, metoder eller implementeringar. Med metoder avses tillvägagångssätt för målorienterade aktiviteter, medan modeller beskriver uppgifter, situationer eller artefakter. Karaktäristiska aktiviteter för designvetenskap är att bygga och utvärdera. Att bygga omfattar processen att utveckla en artefakt för ett specifikt ändamål, medan utvärdering avser insatser för att bestämma hur väl artefakten presterar. Inom designvetenskap bedöms prestationen utifrån funktion och förbättring i form av genererat värde och nytta. (March & Smith 1995) Typiska exempel på områden som nyttjar en designvetenskaplig approach är ingenjör- och läkemedelsbranschen (van Aken 2004).

Även om naturvetenskap och designvetenskap skiljer sig i många avseenden finns det en del där de interagerar. Exempelvis ger de artefakter som utvecklas av designvetenskapen upphov till fenomen som kan undersökas med naturvetenskaplig forskning. Likaså är det viktigt att ta hänsyn till naturvetenskapliga upptäckter i samband med design av artefakter. Alltså bidrar naturvetenskapen med kunskap som är oundgänglig för designvetenskapen. (March & Smith 1995) Det optimala är alltså att forskning tar hänsyn till både nytta, som normativ designvetenskap, och teori, som deskriptiv naturvetenskap.

1.6.1. Examensarbetets upplägg

Målet med detta examensarbete är i huvudsak att skapa en modell. En modell kan, i enlighet med ovan, vara en produkt av deskriptiv men även av normativ vetenskap. Eftersom den aktuella modellen avser att vara vägledande (tillvägagångssätt snarare än fenomenbeskrivning) kan det dock konstateras att den i slutändan bör vara en produkt av normativ designvetenskap. Hursomhelst krävs det, vilket konstaterades tidigare, att kunskap från upptäckter inom den deskriptiva vetenskapen ligger till grund för designen. För att inkludera aktiviteter från bägge grenarna tillämpas nedanstående arbetsordning under examensarbetet:

1. Litteratursökning/litteraturstudie (kapitel 3 och 4)
2. Granskning av erhållna teorier (kapitel 5)
3. Design av modell (kapitel 6)
4. Anpassning av modell efter kontext (kapitel 6.)

Den deskriptiva delen

I naturvetenskapen är de viktiga aktiviteterna att upptäcka och att rättfärdiga. I arbetsordningen ovan förknippas litteratursökningen och litteraturstudien med den naturvetenskapliga upptäckten. Under detta första steg genereras teorier och antaganden som sedan måste rättfärdigas. Teorier utvecklas i många fall utifrån empiriska samband som påvisas under individuella forskningsprojekt, men eftersom de studerade fenomenen ofta är mångtydiga och komplexa finns det risk för att resultaten är motstridiga. Ett alternativt tillvägagångssätt till att utveckla egna teorier från grunden, är att sammanställa redan existerande forskningsresultat och formulera teorier utifrån denna bredare kunskapsbas (Denyer et al. 2008). Denna metod tillämpas under examensarbetet. Avsikten med litteratursökningen är att ringa in publicerade vetenskapliga artiklar med relevans för den aktuella problemställningen, och under litteraturstudien formuleras teorier och antaganden genom syntes av det studerade underlaget. Notera att litteratursökningen presenteras i detalj i avsnitt 3.2, och litteraturstudien i avsnitt 3.3.

I den efterföljande granskningen ifrågasätts de teorier som har erhållits ur litteraturen, vilket motsvarar den rättfärdigande aktiviteten från naturvetenskapen. Granskningen genomförs i första hand utifrån en induktiv approach, vilket innebär att teorier från litteraturen, om möjligt, styrks med hjälp av empiriska bevis. Om ett sådant underlag saknas övergår granskningen till en deduktiv approach där logiska resonemang och samband övervägs. Som en del av granskningen genomfördes även en mindre enkätstudie på Volvo CE. Studien bestod av ett frågeformulär som besvarades av representanter från ett antal av Volvo CE:s anläggningar i Europa. Studiens främsta syfte var att kontrollera att inga ytterligare mänskliga eller organisatoriska aspekter, utöver de som erhållits ur litteraturen, är specifikt synbara inom Volvo CE. Förutsättningarna för granskningen behandlas mer detaljerat i avsnitt 5.2, och den på Volvo CE genomförda studien redovisas i bilaga B.

Den normativa delen

Efter granskningen övergår arbetet till de designvetenskapliga aktiviteterna, det vill säga att bygga och att utvärdera. Här designas och anpassas själva modellen. Inför designen fastställs relevanta krav och kriterier för modellen både utifrån den genererade teoretiska kunskapen och förutsättningar inom Volvo CE. Volvo CE:s anläggning i Eskilstuna har valts ut som utgångspunkt för modellen, det vill säga förutsättningarna i Eskilstuna utgör det kontext som modellen anpassas efter. Platsbesök, samt e-post och telefonkorrespondens, har genomförts för att generera en god uppfattning av förutsättningarna i form av tidigare BCM-arbete, organisationsstruktur, standardprocedurer, kommunikationsvägar, personella resurser etcetera.

Efter det att ett första designförslag på modellen har utvecklats, utifrån uppsatta krav och kriterier, redovisas det för representanter från Volvo CE för att erhålla nödvändig feedback. Modellen anpassas därefter för att tillgodose nya identifierade aspekter. Ytterligare utvärdering av modellen genomförs inte inom ramen av detta examensarbete, då det skulle vara alltför tidskrävande. En noggrann utvärdering av modellen skulle först och främst kräva att modellen tillämpas i verkligheten, men eftersom modellen i synnerhet förväntas generera resultat på lång sikt skulle det även förutsätta att möjlighet för uppföljning finns under en lång tidsperiod. Designen och anpassningen av modellen beskrivs mer detaljerat i kapitel 6.

2. Definiering av begrepp

Här följer en presentation av BCM och andra begrepp som är centrala i examensarbetet. Avsikten med kapitlet är att ge läsaren en grundläggande förståelse som är nödvändig inför vidare läsning.

2.2. Business Continuity Management

I litteraturen förekommer ett antal olika definitioner av BCM. Den kanske mest förekommande definitionen är den som ges av British Standards Institute (BSI) enligt följande:

“A holistic management process that identifies potential impacts that threaten an organization and provides a framework for building resilience with the capability for an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value creating activities. Also the management of the overall programme through training, rehearsals, and reviews, to ensure the plan stays current and up to date.” (BSI 2006)

Denna definition återges bland annat i Volvo CE:s BCM-handbok (Volvo CE 2009). Liknande definitioner ges av Business Continuity Institute (BCI 2008) och Business Continuity Management Institute (BCMI 2009). En fördel med den ovan återgivna definitionen är att den är omfattande och applicerbar på organisationer av olika art. Av samma anledning kan den däremot även upplevas som alltför generell och diffus. En mer beskrivande definition ges enligt följande:

“A tool that can be employed to provide greater confidence that the outputs of processes and services can be delivered in the face of risks. It is concerned with identifying and managing the risks which threaten to disrupt essential processes and associated services, mitigating the effects of these risks, and ensuring that recovery of a process or service is achievable without significant disruption to the enterprise.” (Gibb & Buchanan 2006)

De bägge presenterade definitionerna stämmer i stor utsträckning överens med varandra. Gemensamt är bland annat att BCM verkar för att skapa motståndskraft och effektiv återhämtningsförmåga vid händelser som utgör hot mot verksamheten. Att en organisation har god motståndskraft innebär att verksamheten kan fortgå trots ett plötsligt bortfall av en del av dess operativa förmåga i form av resurser, utrustning eller personal. Det som skiljer definitionerna något från varandra är formuleringen av vad som skall uppnås med BCM. Ur den förstnämnda definitionen (från BSI) kan det utläsas att BCM i synnerhet handlar om att bevaka verksamhetens rykte, varunamn, värdeskapande aktiviteter samt viktiga parter intressen. I den efterföljande definitionen (från Gibb & Buchanan) ges däremot en mer avgränsad formulering, vilken endast poängterar vikten av att undvika händelser som kan störa verksamheten. Det är visserligen så att BCM i praktiken ofta handlar om hantering av störande händelser, men samtidigt bör det framhåvas att BCM i förlängningen kan vara ett verktyg för verksamheten att uppnå strategiska mål.

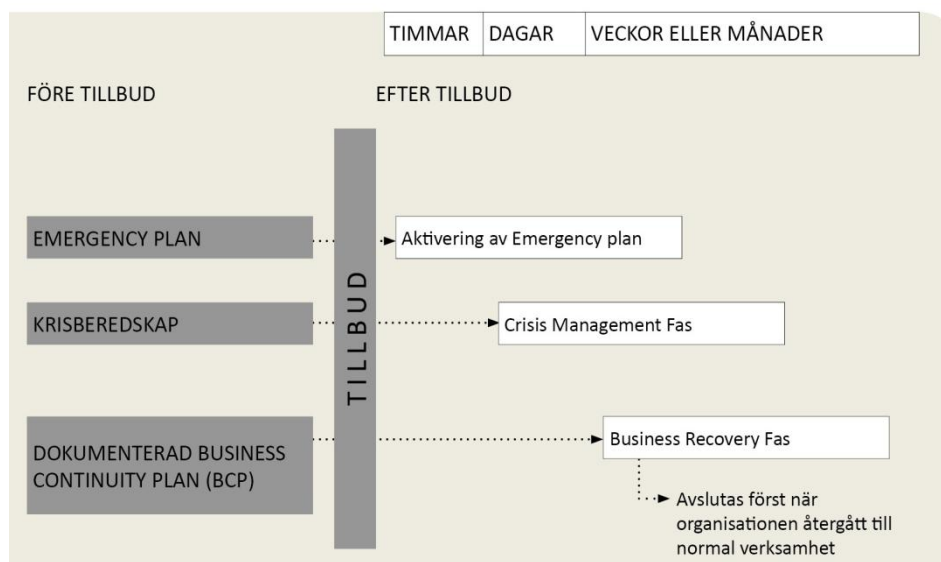
För att sammanfatta det hela kan BCM beskrivas som ett ledningssystem som möjliggör för en organisation att förbättra sin säkerhet, motståndskraft och förmåga att svara direkt och effektivt vid ett större tillbud (Cornish 2007).

2.2.1. BCM och Riskhantering

BCM är nära besläktat med riskhantering (risk management, enterprise risk management etcetera). Inom flertalet organisationer utgör BCM en delmängd av riskhantering varför ansvaret för de båda disciplinerna ofta placeras under samma avdelning. BCM kan sägas vara en kombination av olika delar av riskhantering och andra relaterade discipliner (FM Global 2007). BCM och riskhantering kan därför i många fall jämföras när det kommer till mänskliga och organisatoriska aspekter. Det finns dock betydande skillnader mellan BCM och riskhantering ur ett tekniskt perspektiv. De tekniska analyser som ingår i traditionell riskhantering fokuserar i huvudsak på företeelser som utgör risker mot organisationen och hur dessa kan förebyggas. BCM fokuserar däremot på processen efter det att ett tillbud har inträffat och hur verksamheten på kortast tid, och med minimal ekonomisk konsekvens, återgår till normal nivå. (Krell 2005) På så sätt kompletterar riskhantering och BCM varandra. Behovet av BCM vid sidan av riskhantering kan motiveras med att det är omöjligt (och opraktiskt) att förutse och förebygga alla risker med hjälp av traditionella metoder. Det BCM tillför är en generell motståndskraft och generella handlingsplaner som skapar förmåga att klara av (eller åtminstone påverka) störningar mot verksamheten, oavsett vad (vilken riskkälla) som har orsakat störningen.

2.2.2. BCM-komponenter

BCM kan konkretiseras genom att dela upp konceptet i ett antal huvudkomponenter. Volvo CE väljer att använda sig av huvudkomponenterna *Emergency planning (EP)*, *Crisis management (CM)* och *Business continuity planning (BCP)* (Volvo CE 2009). Hur dessa komponenter relaterar till varandra kan illustreras med hjälp av en tidslinje över en störning i verksamheten (figur 2.1.).



Figur 2.1. Tidslinje över faser före och efter en verksamhetsstörning.

I samband med, eller direkt efter, ett tillbud uppstår en akut fas i vilken fokus ligger på att rädda liv, miljö och egendom. I detta skede aktiveras en *Emergency plan*. Nästa fas är semi-akut och fokus ligger på *Crisis management*. Under detta skede genomförs insatser för att bevara kontinuiteten i verksamheten och i synnerhet för att skydda varumärke och anställda. Den tredje och sista fasen är tillägnad återhämtning och målet är att återgå till normal verksamhet på så kort tid som möjligt. Denna återhämtningsfas är central inom BCM och för att hantera utvecklingen på ett framgångsrikt sätt bör en eller flera kontinuitetsplaner eller

Business Continuity Plan(s) (BCP) upprättas. Även om faserna involverar olika aktiviteter och har olika fokus så bör arbetet med dem vara starkt kopplat till varandra. Faserna överlappar varandra, vilket innebär att arbetet med CM och BCP mycket väl kan inledas innan dess att den akuta fasen är avslutad. Det är därför viktigt att insatser på olika nivåer måste synkroniseras för att generera bästa resultat (Volvo CE 2009).

En organisations arbete med BCM bör alltså bland annat resultera i handlingsorienterade planer som styr agerandet i samband med en störning (tillbud). Hur dessa planer benämns, struktureras, vad de innehåller och vem de riktar sig mot varierar från organisation till organisation. Vilket nämndes ovan så väljer Volvo CE att definiera BCP som en plan för hur verksamheten skall återhämta sig efter en störning. I andra sammanhang kan dock BCP användas som ett samlingsnamn för samtliga planer (även planer för EP och CM) som utvecklas i samband med BCM. Exempelvis definierar British Standards Institute (BSI 2006) BCP enligt följande:

“Documented collection of procedures and information that is developed, compiled and maintained in readiness for use in an incident to enable an organization to continue to deliver its critical activities at an acceptable pre-defined level.” (BSI 2006)

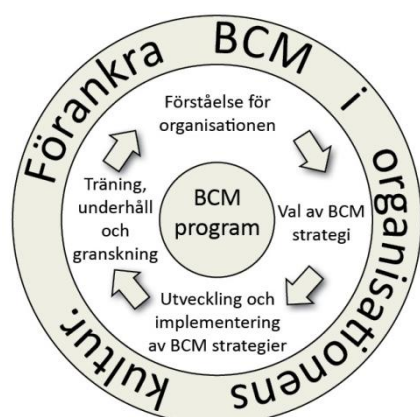
Gemensamt för definitionerna är att BCP typiskt sett reflekterar alla möjliga faror mot verksamheten kontinuitet, och fokuserar på arbetet med själva störningen snarare än den riskkälla som gett upphov till störningen (Goldberg 2008). Om störningen eller avbrottet är orsakat av brand, storm, sabotage spelar alltså ingen roll, det viktiga är hur den specifika störningen hanteras. Vidare kan det, beroende på organisationens storlek, vara nödvändigt att utforma mer än en plan. Om arbetet gäller en större organisation bör varje avdelning eller lokal arbetsplats upprätta en egen plan, samtidigt som det bör finnas en övergripande plan på ledningsnivå. Planen som är avsedd för den verkställande ledningen berör främst strategiska frågor, medan planen för övriga BCM-ansvariga berör taktiska tillvägagångssätt och planerna på avdelningsnivå ger operativa direktiv (BCI 2008).

Att endast producera en eller flera planer kommer dock inte att generera någon nytta åt organisationen. För att dra fördel av BCM krävs det att organisationen även lägger fokus på planering, utvärdering, träning, repetition och mer därtill (Cornish 2007).

2.3. BCM-processen

För att skapa ett fungerande BCM krävs det att planerings-, implementerings- och förbättringsarbetet är ständigt pågående (Cornish 2007). En stöttepelare som vanligtvis används vid uppbyggnad av ledningssystem är *Demings cykel*. *Demings cykel* består av de fyra komponenterna *Plan, Do, Check, Act* och omnämns därför även som *PDCA-cykeln*. *Demings cykel* ger de grundläggande stegen för en process, men det viktigaste budskapet är att processen aldrig får avstanna. Processerna i ledningssystemet måste pågå kontinuerligt för att det övergripande målet, ständiga förbättringar, skall uppnås. (Akselsson 2007)

British Standards Institute (BSI 2006) presenterar ett schematiskt diagram över implementeringsprocessen för BCM som bygger på samma grunder som *Demings cykel*. Detta schematiska diagram, vilket benämns som *the Business Continuity Life Cycle*, presenteras i figur 2.2. Navet i denna livscykel utgörs av organisationens *BCM-program* och hanteringen av det. Med stöd av navet genomförs sedan livscykelns övriga faser i logisk ordningsföljd. De övriga komponenterna är *förstå organisationen, val av BCM strategier, utveckling och implementering av BCM strategier, träning, underhåll och granskning samt förankring av BCM i organisationskulturen*. Ur det schematiska diagrammet framgår det att den sistnämnda komponenten, förankring av BCM i organisationskulturen, utgör en avgörande del under samtliga faser av livscykelns. Observera att ordet implementering används i ett av livscykelns steg (*utveckling och implementering av BCM strategier*). Här avses implementeringen av enskilda strategier som utvecklats i samband med BCM-arbetet. Detta skall inte förväxlas med implementeringen av BCM i stort, vilket är diskussionsämnet för denna rapport.



Figur 2.2. Continuity Life Cycle (figurkälla BSI 2006).

BCM-livscykeln illustrerar tydligt att BCM är en kontinuerlig process med ständig strävan mot förbättringar. Det finns dock ett stort antal företag som har försökt att följa livscykeln och misslyckats fatalt med att färdigställa den inledande fasen. Nedan sammanfattas nyckelstegen i en mer praktisk process för implementering av BCM som är hämtad från *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (Cornish 2007). Processen är uppdelad i 8 huvudsteg vilka benämns som *Initiering av projekt*, *Medvetenhetshöjande kampanj*, *Business Impact Analysis (BIA)*, *Risikanalys*, *Utveckling av strategier*, *Utveckling av planer*, *Genomgång av planer* och *Slutförande av projekt*. Punkterna beskrivs för att ge läsaren en översiktlig bild av hur en utveckling- och implementeringsprocess kan se ut i teorin.

1. Initiering av projekt

Detta steg involverar alla de aktiviteter som behövs för att säkerställa att projektet är ordentligt planerat. Aktiviteter som nämns är exempelvis att söka ledningens stöd för projektet samt formulera målsättning och policy. (Cornish 2007)

2. Medvetenhetshöjande kampanj

Deltagare i det fortsatta arbetet bör tillgodogöra sig en grundläggande förståelse för BCM och relaterade begrepp. Ämnen för diskussion är bland annat bakgrund till projektet, behov och drivkrafter, metoder, tekniker, krav och tidsplan. (Cornish 2007)

3. Business Impact Analysis (BIA)

Under detta steg identifieras och analyseras verksamhetens kritiska aktiviteter. Analysen bör redogöra för effekterna, finansiella och operativa, av avbrott i verksamhetens olika aktiviteter. De aktiviteter vars bortfall medför stora negativa effekter inom en kort tidsperiod, och därför kräver snabb återställning efter en olycka, bör ses som kritiska aktiviteter. Även aktiviteter som kräver förebyggande planering för att säkerställa att fullständig återställning kan genomföras, inom den maximalt tillåtna avbrottstiden, bör ses som kritiska aktiviteter. (Cornish 2007)

4. Riskanalys

Även troliga hot mot verksamheten och kritiska aktiviteter bör identifieras och analyseras. Utifrån riskanalysens resultat bör riskreducerande åtgärder formuleras med syftet att minska sannolikheten för avbrott, minska avbrottets längd eller minska effekterna av ett avbrott. (Cornish 2007)

5. Utveckling av strategier

Under detta steg identifieras och utarbetas strategier som syftar till att skapa motståndskraft och god återhämtningsförmåga hos verksamhetens kritiska aktiviteter och de processer som stöder dem. (Cornish 2007)

6. Utveckling av planer

Detta steg involverar att omvandla framtagna BCM-strategier till konkreta planer. Det skall finnas planer för hantering av tillbud och kriser, samt för effektiv återgång till normal verksamhet. (Cornish 2007)

7. Genomgång av planer

När planerna är färdigställda bör de utvärderas och tränas av personer som är avsedda att använda dem. Detta är det första steget i det kontinuerliga tränings- och utvärderingsarbetet. (Cornish 2007)

8. Slutförande av projekt

I detta skede finjusteras BCM-arbetet genom träning, granskning och uppdatering. Med dessa aktiviteter kan organisationen demonstrera till vilken grad deras strategier och planer är färdigställda, aktuella och korrekta. Likaså krävs planering för att förankra BCM i organisationens kultur. Att förankra BCM i kulturen möjliggör för BCM att bli en del av organisationens kärnvärderingar samtidigt som det bidrar till att öka intressenters förtroende för verksamheten. (Cornish 2007)

2.4. Implementering utifrån aktuellt sammanhang

Examensarbetet syftar till att bidra till ökade kunskaper om implementering av BCM. Till följd av detta krävs även svar på frågeställningen; vad avses med implementering? Tidigare i detta avsnitt har konceptet BCM förklarats och konkretiserats. Avsikten är nu att även definiera vad som avses med implementering och hur denna definition relaterar till BCM-processen.

Ordet implementera kommer från engelskans *implement*. Ordets ursprungliga betydelse är *att göra (programsystem) körbart på datamaskin* (NE 2009a). Ordet är synonymt med att förverkliga, fullborda, samt genomföra och har brukats primärt i databehandlingssammanhang (NE 2009b). En betydelsenysans eller ett senare tillkommet brukningsområde för ordet är *att implementera nya idéer i ett företag eller en process* (NE 2009a) eller *att förverkliga politiska och administrativa beslut*.

Vad som avses med implementering i BCM-sammanhang är inte självklart. I mycket av litteraturen används ordet för att beteckna de processer som skall säkerställa att färdiga kontinuitetsplaner tas i bruk (förverkligas). I detta examensarbete används ett utökat perspektiv där stora delar av BCM-processen omfattas, det vill säga med implementering avses exempelvis även förberedande planering inför BCM-projektet och utvecklingen av kontinuitetsplaner. I examensarbetet avses implementering av ett ramverk eller system för BCM, snarare än implementering av enskilda kontinuitetsplaner. Vidare ligger examensarbetets fokus på mänskliga och organisatoriska aspekter av implementering.

Baserat på ovan väljer vi att definiera implementering som:

den process som omvandlar en idé eller en plan från koncept till verklighet. Inom examensarbetet åsyftas organisationens förändringsprocess, samt den planering och de aktiviteter som krävs för denna förändring, snarare än processen att designa och utveckla planer.

Förändringsprocessen är, enligt definitionen, insatser riktade gentemot själva organisationen snarare än arbetet med framtagandet av teoretiska planer. Därav är ambitionen att fokusera på aspekter som går att relatera till den organisatoriska förändringsprocessen. De tekniska moment som genomförs i samband med implementeringen av BCM tas inte upp i större utsträckning än att det konstateras att även de är nödvändiga för att lyckas. Kategoriseringen av mänskliga och organisatoriska respektive tekniska aspekter kan tyckas vara en aning diffus och ter sig inte alltid som glasklar. De tekniska aspekterna är möjligtvis något enklare att särskilja än de mänskliga och organisatoriska. Ett tydligt exempel på en teknisk aspekt av implementeringsprocessen är genomförandet av analyser med avsikten att identifiera kritiska delar av verksamheten (vars kontinuitet måste säkerställas). Ett annat är arbetet med att designa åtgärder som ska säkerställa kontinuiteten i de kritiska verksamhetsdelarna.

I föregående avsnitt presenterades ett antal steg för en praktisk approach till implementering från *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (Cornish 2007). Nedan visas hur examensarbetets definition av implementering kan illustreras med hjälp av denna lista.

- 1) Initiering av program
- 2) Medvetenhetshöjande kampanj
- 3) ~~BIA~~
- 4) ~~Risikanalys~~
- 5) ~~Utveckling av strategier~~
- 6) ~~Utveckling av planer~~
- 7) Genomgång av planer
- 8) Slutförande av program

Ej överstrukna punkter inbegriper i stor utsträckning mänskliga och organisatoriska aspekter. De överstrukna punkterna (tre till sex) består i huvudsak av tekniska moment. Här sker analyser och utveckling av strategier där utkomsten i huvudsak påverkas av faktorer utanför avgränsningen. Det bör dock observeras att mänskliga och organisatoriska aspekter som grundläggs i övriga steg även påverkar arbetet i de överstrukna punkterna. De överstrukna stegen går därför inte att förbise helt och hållet.

3. Identifiering av faktorer

En mänsklig organisation är ett mycket komplext system och antalet faktorer som påverkar detta är väldigt många, svårkvantifierade och svårdefinierade. En del i vår målsättning är att forma en modell som beror av ett överskådligt antal definierbara faktorer. För att underlätta förståelse och skapa en greppbar struktur måste antalet faktorer avgränsas och kategoriseras till den grad att endast ett rimligt antal kvarstår.

3.2. Litteratursökning

För att få en överblick av ämnet BCM i allmänhet och implementering i synnerhet har befintlig litteratur inom området bearbetats. En litteratursökning följt av en litteraturstudie har genomförts. Utöver att få en överblick av ämnet så var avsikten att identifiera faktorer som potentiellt är betydelsefulla för BCM.

Sökningen gjordes i två steg bestående av två separata databassökningar. Sökningarna gjordes på ELIN@lund (Electronic Library Information Navigator), vilket är Lunds Universitetsbiblioteks sökmotor för vetenskapliga publikationer. Denna sökmotor hanterar ett stort antal förlag, databaser och öppna elektroniska arkiv (sökmotorn är tillgänglig på: <<http://www.lub.lu.se>>).

3.2.1. Litteratursökning; del 1

I första sökningen var målet att ringa in vetenskapliga artiklar inom området BCM som på något vis kan kopplas till implementering. Här användes en Boolesk söksträng där fyra varianter av systemnamn för BCM, mellan den logiska operatoren "OR", kopplades till 14 olika relevanta ämnen genom operatoren "AND". Sökningarna resulterade i sammanlagt 412 träffar. Efter att samtliga 412 abstracts lästs, reducerades antalet till 43 relevanta artiklar. Här eftersöktes artiklar som på något sätt berör mänskliga och organisatoriska aspekter av implementering eller tillämpning av BCM. I tabell 3.1. visas resultatet av respektive söksträng i form av antalet träffar. Notera att en del artiklar återkom i olika sökningar. I kolumnen "Kvar efter sållning" noteras återkommande artiklar endast vid det första relaterade ämnet, vilket innebär att de ämnen som presenteras sist i tabellen kan framstå som mindre givande. Flertalet intressanta artiklar från dessa ämnen valdes alltså ut i samband med sökningen för något av de ovanstående ämnena.

Tabell 3.1. Resultat för respektive söksträng.

("business continuity management" OR "business contingency management" OR "business continuity planning" OR "business continuity plan") AND Ämne

Ämne	Antal träffar	Kvar efter sällning
implement*	44	16
maintane*	37	6
culture	16	3
commitment	8	1
exercis*	12	2
holistic	6	2
experienc*	25	1
Awareness	14	2
human	26	1
train*	29	2
(organization OR organization)	69	2
fail*	50	1
Effective	53	3
integrat*	23	1
Totalt	412	43

3.2.2. Litteratursökning; del 2

Den andra sökningen gjordes för att hitta vidare specifik information om de ämnen som konstaterats vara speciellt relevanta efter den första delen av litteratursökningen. Fokus var nu att söka efter ämnen eller faktorer kopplade till implementering och förändring inom organisationer i allmänhet. Här gjordes sökningen utan variationer i den Booleska söksträngen, se tabell 3.2. nedan. Sökningen innefattade endast artikelrubriker (därav ti:).

Tabell 3.2. Resultat för söksträng.

(ti:factor OR ti:factors OR ti:issue OR ti:issues) AND (ti:implement*) AND (ti:organization OR ti:organisation OR ti:organizations OR ti:organisations)

Antal träffar	Kvar efter sällning
27	6

3.3. Litteraturstudie

Avsikten med litteraturstudien är att identifiera potentiellt betydelsefulla faktorer för BCM, med inriktning på faktorer relaterade till den organisatoriska förändringsprocessen. Här inkluderas faktorer som uttalas som viktiga för BCM i allmänhet, men framförallt de som anses avgörande för implementeringen av ett BCM-program. Syftet är att identifiera ett antal relevanta faktorer som kan leda vidare mot en teoretisk förklaring till vad som faktiskt påverkar implementeringsprocessen. Genom denna ansats kommer ett brett spektrum av erfarenheter och åsikter identifieras och ligga som grund för vidare analyser. Då BCM fortfarande är ett relativt nytt begrepp finns det dock en risk att den områdesspecifika litteraturen inte är tillräckligt uttömmande och att vissa aspekter försummas.

Även om sakkunniga inom området tydligt klargör vikten av att förstå betydelsen av faktorer relaterade till den organisatoriska förändringsprocessen, fokuserar majoriteten av befintlig litteratur på den totala utvecklingsprocessen av BCP och BCM. Litteraturen tenderar att bli tämligen generell i syfte att passa en bred målgrupp och då framförallt med tyngdpunkt på mer konkreta tekniska delar. Detta faktum konstateras även i litteraturen av bland annat Botha och Von Solms (2004). För att bredda den teoretiska kunskapsgrunden kommer studierna därav att kompletteras med relevant litteratur från liknande discipliner. Vi har alltså även för

avsikt att nyttja erfarenheter från implementering av närbesläktade organisationsomfattande program.

3.3.1. Resultat av litteraturstudie

Studien resulterade initialt i 87 faktorer, alla mer eller mindre återkommande och många med likartad innebörd. Samtliga faktorer, inklusive antalet referenser som omnämner dem, redovisas i bilaga C.

I syfte att reducera antalet faktorer till ett hanterbart antal och då många faktorer ansågs ha samma innebörd, skapades sju huvudkategorier. Dessa kategoriers primära mening var att uttrycka gemensamma och övergripande funktioner eller egenskaper för de ingående faktorerna. Detta möjliggjorde sedan ett systematiskt arbete med sammanslagningen av likartade faktorer till slutliga potentiellt avgörande faktorer. Exempelvis har faktorn *ledningsdeltagande* inkluderats i faktorn *ledningssupport*. Nedan presenteras de återstående 15 faktorerna under respektive kategori. Här förklaras även respektive kategori för att förtydliga logiken. Värt att notera är även att inga ytterligare faktorer framkom i och med den enkätstudie som genomfördes på Volvo CE i samband med examensarbetet. Resultatet pekar på att flertalet av de nedan listade faktorerna är avgörande för implementeringen av BCM inom Volvo CE.

Kategori: Mål och omfattning

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till implementeringens inriktning och omfattning.

- 1) Holistiskt BCM
- 2) Strategiskt & målinriktat BCM
- 3) Stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser

Kategori: Kultur

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till organisatoriska beteenden, värderingar och antaganden.

- 4) Förankring av BCM i organisationens kultur
- 5) Organisatoriskt lärande

Kategori: Ledningsnivå

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till karaktär och funktion hos ledningsorganet.

- 6) Ledningssupport
- 7) Ledarstil

Kategori: Kommunicera BCM

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till organisationens övergripande medvetenhet om BCM och dess syfte.

- 8) Medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM.

Kategori: Struktur

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till planering av strukturella förutsättningar.

- 9) Anpassad organisationsstruktur
- 10) Funktionsöverskridande samarbete
- 11) Fördelning av ansvar och roller

Kategori: Redskapens egenskaper

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till interaktionen mellan användaren och de redskap som utvecklas.

- 12) Processer upplevs som enkla, praktiska & nyttiga.

Kategori: Utvecklingsprocess

Denna kategori innehåller faktorer kopplade till processer för förändring.

- 13) Kontinuerlig & målinriktad träning
- 14) Återkoppling till uppsatta mål (feedback)
- 15) Ständig förbättring genom test, utvärdering & uppdatering

3.3.2. Svagheter med litteraturstudien

Det litterära underlaget för examensarbetet består i huvudsak av publicerade forskningsartiklar samt riktlinjer för BCM utgivna av diverse intresseföreningar och institut. De konceptuella idéerna som ligger till grund för BCM är etablerade inom företagsvärlden, men BCM som ett samlande begrepp är förhållandevis färskt för många. Det litterära underlaget kring BCM är därför något begränsat, och i synnerhet med avseende på mänskliga och organisatoriska aspekter är det tillgängliga materialet knapphändigt. Med anledning av detta används till viss del även litteratur från närbesläktade discipliner i examensarbete.

Det är givetvis svårt att redovisa en giltig och objektiv projektion av den allmänna åsiktsbilden inom BCM-litteraturen. Redan vid val av söksträngar begränsas omfånget genom specifika och subjektiva urval av "ämnen". Sökningen bibehåller dock god täckning dels då flertalet valda ämnen är övergripande, och dels då innehållet i artiklarna inte är begränsat till söksträngens avgränsning. Ett annat problem är det subjektiva inslaget i urvalet och återgivningen av faktorerna. Det går inte att utesluta att faktorer som framhävts i litteraturen förbisets eller feltolkats i samband med studien.

Att vidare komplettera BCM-litteratur med teori från andra discipliner reducerar dock risken för att väsentliga faktorer förbises. Ansatsen ger således en, enligt författarnas bedömning, acceptabel grund för vidare analyser.

Viktigt att poängtera är att ingen viktning eller intern prioritering av funna faktorer görs under litteraturstudien. Inga av de utvalda faktorerna har i detta skede avfärdats, även om de endast nämnts enstaka gånger i litteraturen. Däremot innehåller den ganska omfattande kategoriseringen och sammanslagningen av identifierade faktorer oundvikligen flertalet subjektiva bedömningar.

4. Beskrivning av faktorer enligt BCM-litteratur

I detta avsnitt presenteras och utvecklas innebörden av de faktorer som identifierades i föregående kapitel. Åsikter och resonemang redovisas utifrån den litteratur som legat till grund för urvalet av faktorer. För varje faktor ges även en sammanfattande tolkning av dess potentiella verkan på BCM.

Avsikten med avsnittet är att ge läsaren en grundläggande förståelse för de utvalda faktorernas egenskaper och omfattning.

4.2. Mål och omfattning

Under denna kategori hittas faktorerna *holistiskt BCM*, *strategiskt och målinriktat BCM* samt *stegvis och cyklisk implementering med prioritering av insatser*.

4.2.1. Holistiskt BCM

BCM har traditionellt sett varit starkt kopplat till hantering av data och information, vilket inom många organisationer utgör en av de mest värdefulla tillgångarna. I dagens digitala hantering och förvaltning av information satsas resurser på att säkerställa att inget går förlorat. Kontinuitetsplanering har en naturlig roll i arbetet med informationshantering, vilket bland annat yttrar sig i form av att dokumentation säkerhetskopieras. Förlust av viktig information är dock inte den enda störningen som kan orsaka verksamhetsavbrott. För att BCM skall kunna skapa förutsättningar för en avbrottsfri verksamhet är det avgörande att arbetet omfattar samtliga kritiska processer och funktioner.

I kapitlet *Definiering av begrepp* nämndes det att BCM per definition bör ses som en holistisk process. Med detta menas bland annat att samtliga nivåer och funktioner inom organisationen omfattas av arbetet. BCM bör verka för att anpassa personal, processer och tekniska element efter verksamheten och skapa integrerad planering för att reducera risken för organisationen i stort (Mena 2002). För att lyckas med detta måste BCM-programmet enligt flertalet artiklar (Hofmann 2000; Nosworthy 2000) omfatta initiativ inom hela organisationen, inte endast IT-avdelningen och dess hantering av data och information. Kritiska beroendesamband mellan avdelningar är vanligt förekommande och därför är det inte tillräckligt med BCM-initiativ på endast en avdelning. En enskild avdelnings framgång eller problem kan i de flesta fall relateras till situationen i övriga delar av företaget.

Vidare är det den generella uppfattningen att det är viktigt att deltagande sker på samtliga nivåer av organisationen. Brazeau (2008) påpekar att samtidigt som BCM måste ha starkt ledningssupport, måste det även finnas en känsla av ägandeskap för arbetet på lägre nivåer inom organisationen. På varje nivå finns det specifik kunskap om verksamheten som kan bli värdefull för BCM-arbetet. Brazeau menar att BCM snarare bör ses som en del av organisationens kultur än ett fristående projekt, det är en kontinuerlig ansträngning från hela organisationen att hjälpas åt att bygga motståndskraftiga processer.

Moderna företag blir alltmer komplexa organisationer med många interna och externa beroendesamband. Ett företag utgör idag ofta endast en länk i en lång kedja av företag som är starkt beroende av varandra. Om ett företag tvingas bryta sin verksamhet kan detta få oväntade konsekvenser för andra företag uppströms eller nedströms i kedjan. Mycket av litteraturen pekar därför på att integrerade relationen till andra företag eller partners gällande BCM-arbetet måste övervägas. (O'Donnell 2005) Holistisk ansats kan följaktligen även innebära att BCM sträcker sig utanför den enskilda organisationen.

Baserad på resonemanget i befintlig litteratur är det vår tolkning att *holistiskt BCM* medför att initiativet:

- omfattar hela organisationen (avdelningar och anställda),
- influerar och övervägs i samband med alla processer,
- ger insikt om och utvecklas utifrån verksamhetens interna och externa beroenden och värdeskapande processer.

4.2.2. Strategiskt & målinriktat BCM

Ett av de första stegen i BCM-processen är att på ledningsnivå definiera konkreta mål för vad som skall uppnås med BCM-programmet. Dessa målsättningar måste enligt Iyer & Bandyopadhyay (2000) härstamma från, och stödja, verksamhetens övergripande strategiska mål. Samtidigt är det viktigt att uttryckligen inkludera BCM-initiativet som en del av den övergripande strategin. Herbane et al. menar att ett initiativ är strategiskt om det bidrar till en långsiktig konkurrenskraftig fördel. Utifrån denna definition hävdar de att BCM har potential att spela en strategiskt viktig roll i de flesta verksamheter. Genom att förbättra kontinuiteten, alltså att öka motståndskraften, återhämtningsförmågan och minska effekterna av ett tillbud, bidrar BCM till att konservera verksamhetens värde. Detta leder till en ökad operationell stabilitet, vilken utgör en god grogrund för verksamhetens konkurrenskraftiga fördelar med möjligheten att generera ytterligare värde. BCM är följaktligen strategiskt om det hjälper en verksamhet att bevara värden som tillgodogjorts via andra strategiska beslut. (Herbane et al. 2004)

Att BCM bör ha en tydlig koppling till verksamhetens övergripande strategiska mål behandlas även i flertalet andra artiklar. Nosworthy (2000) skriver att en risk med att inte arbeta med BCM är att verksamhetens långsiktiga strategiska mål ej uppnås. Mawson (2003) pekar på vikten av att de planer och processer som ingår i BCM utvecklas i enlighet med organisationens strategiska direktiv, och Mena (2002) skriver att intressenter bör kräva att risker analyseras utifrån organisationens övergripande strategi.

För att lyckas relatera BCM till organisationens behov och strategiska mål är det enligt Geelen-Baass & Johnstone (2008) bra att tillämpa traditionella metoder för projektledning under implementeringen. Detta innebär bland annat att BCM initieras av ledningen och behandlas som ett organisationsomfattande initiativ. Även Devine (2006) menar att ledningssupport är viktigt för kopplingen mellan BCM och strategiska mål. Vidare är det viktigt med insatser som ökar förståelsen för hur BCM kan främja verksamhetens mål.

Förutom den starka kopplingen till de övergripande strategiska målen, nämns även ofta att de underordnade BCM-specifika målen bör vara konkreta och tydliga. BCM-målen bör givetvis reflektera de förväntade resultaten av programmet. Enligt Gibb & Buchanan (2006) skall målen vara specifika, mätbara, möjliga att uppnå, relevanta och kopplade till en tidsbegränsning. Specifika och relevanta målsättningar bidrar sannolikt till att organisationen i större utsträckning strävar åt samma håll, då risken för missstolkningar minskar samtidigt som nyttan blir mer uppenbar. Vidare hävdar Gibb & Buchanan (2006) att målen skall vara utformade så att det går att utvärdera hur långt arbetet har framskridit och vad som återstår för att förverkliga målen. Mätbara målsättningar ger bättre förutsättningar för återkoppling och feedback. För att underlätta arbetet kan det vara nödvändigt att sätta upp delmål som är enkla att följa och mäta (Karakasidis 1997).

Baserad på resonemanget i befintlig litteratur är det vår tolkning att ett *strategiskt och målinriktat BCM* medför att:

- kopplingen mellan organisationens övergripande strategiska mål och BCM blir tydlig för alla inom organisationen. Förhoppningsvis leder detta till att affärsmässiga fördelar blir den huvudsakliga drivkraften för BCM,
- specifika och mätbara mål utformas och förmedlas till respektive funktion inom organisationen.

4.2.3. Stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser

Det råder delade meningar om hur en implementering skall genomföras i praktiken. Karakasidis (1997) föreslår ett tillvägagångssätt där BCM-programmet i sin fullhet appliceras på en eller ett par delar av organisationen åt gången med början i de mest kritiska verksamhetsdelarna. Därefter följer en stegvis utbredning av programmet över organisationen. Detta innebär att mindre resurser upptas vid ett och samma tillfälle jämfört med en fullskalig implementering. Det innebär även att resterande organisation kan dra nytta av erfarenheter från tidigare genomförda insatser. Metoden ger BCM-ansvariga möjligheten att genomgå läroprocessen vid flertalet tillfällen.

Botha och Von Solms (2004) beskriver ett annat tillvägagångssätt baserat på uppfattningen att ingen kedja är starkare än dess svagaste länk. De föreslår en stegvis och cyklisk approach där enskilda förbättringar inarbetas en efter en över hela organisationen. I första cykeln görs de mest grundläggande och kostnadseffektiva åtgärderna för att förbättra situationen, varpå följande cykler blir mer avancerade ur ett holistiskt och långsiktigt perspektiv. Denna metod bör medföra liknande fördelar som tillvägagångssättet beskrivet i stycket ovan vad det gäller resursåtgång.

Cornish (2007) anser, i linje med Botha och Von Solms, att förbättringar bör genomföras i mindre cykliska steg där produkten av första cykeln presenteras så tidigt som möjligt. Planerna behöver inte nödvändigtvis vara perfekta initialt. Huvudsaken är att det finns material att bygga vidare på och som i ett tidigt skede kan bidra till att öka ledningens medvetenhet och förståelse. Cornish menar att det föreligger risk att intresset för frågan dör ut om så ej sker.

Även om metoderna skiljer sig vad det gäller delmål på vägen mot ett heltäckande och fungerande BCM bygger de båda på ett koncept med stegvis implementering innehållande tydliga delmål med möjlighet till utveckling och organisatoriskt lärande.

Baserad på resonemanget i befintlig litteratur är det vår tolkning att *stegvis och cyklisk implementering med prioritering av insatser* medför att:

- BCM blir greppbart och resursmässigt genomförbart,
- organisationen kan dra nytta av erfarenheter från föregående steg i den fortsatta implementeringsprocessen,
- organisationen motiveras genom att konkreta framsteg synliggörs.

4.3. Kultur

Under denna kategori hittas faktorerna *förankring av BCM i organisationens kultur* samt *organisatoriskt lärande*.

4.3.1. Förankring av BCM i organisationens kultur

Bland annat Brazeau (2008) anser att BCM bör ses som en del av organisationens kultur snarare än ett fristående projekt. Enligt Brazeau kräver BCM en kontinuerlig ansträngning från

hela organisationen vad det gäller att hjälpas åt att bygga motståndskraftiga processer. Att befästa filosofin i organisationen är den process som omvandlar fristående kontinuitetsplaner till välfungerande BCM och det är enbart det sistnämnda som på allvar har potential att resultera i strategiska fördelar (Herbane et al. 2004).

Enligt Cornish (2007) är arbetet med att ständigt hålla alla kontinuitetsplaner aktuella en grundförutsättning för framgångsrikt BCM. Det måste vara en ständigt pågående process innehållande utveckling, underhåll och träning. För att befästa dylika nödvändiga rutiner är det därav viktigt att implementeringsprocessen förankrar BCM i kulturen. Vidare måste arbetet främja medvetenhet och förståelse för att alla skall begripa sin roll i dels BCM-processen, dels i en krissituation. (Cornish 2007) En sådan kultur fungerar som en försäkring för att kontinuitetsplanerna inte bara fungerar för kritiska tekniska funktioner utan för hela den värdeskapande flödeskedjan (Cummings 2003).

Det är viktigt att poängtera att inget planeringsförsök kommer att ge resultat utan ett organisationsengagemang och att alla planer är meningslösa om det inte finns ett långsiktigt intresse för BCM med allt vad det innebär (McDonald 2009). Goldberg (2008) skriver att en kultur som stödjer BCM är slutresultatet av att involvera och engagera ansvarig personal från olika delar av organisationen redan i planeringsfasen. För att engagera samtliga delar av organisationen krävs det bland annat att kontinuitetsplanering blir en naturlig del av varje nytt projekt (Cummings 2003). Likaså bör BCM medvetet ha en plats i organisationens vardagliga beteenden och operationella aktiviteter (Goldberg 2008). Kontinuitet behöver liksom kvalitet bli ett av organisationens kärnvärden, så att det rutinmässigt beaktas i den vardagliga verksamheten (Cummings 2003).

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *förankring av BCM i organisationens kultur* medför att:

- BCM-initiativet blir en del av vardagsrutinerna,
- BCM-initiativet accepteras inom hela organisationen.

4.3.2. Organisatoriskt lärande

En lärande organisation är en organisation som har och använder mekanismer som kontinuerligt bidrar till en ökad förmåga att förbättra sig. Viktiga egenskaper hos en lärande organisation är att: (Akselsson 2007)

- den är adaptiv gentemot den miljö den verkar i;
- den kontinuerligt förbättrar sin förmåga att förändras/adaptera;
- den utvecklar kollektivt såväl som individuellt lärande.

Herbane et al. (2004) beskriver med ett exempel från attacken mot World Trade Center i New York (11 september, 2001) hur en organisation kan bli framgångsrik i sitt BCM-arbete genom att anta en socioteknisk approach med omfattande *organisatoriskt lärande* och god anpassningsförmåga. Även Goldberg (2008) framhäver den gynnsamma relationen mellan BCM och *organisatoriskt lärande*. Till att börja med finns det enligt Goldberg omfattande bevis för att lärande organisationer är framgångsrika organisationer. Vidare hävdar han att många av principerna bakom skapandet av en lärande organisation är desamma som för skapandet av en kultur som stöder BCM. Även om skapandet av en fullskalig lärande organisation inte ingår i implementeringen av BCM är medvetenhet om egenskaperna hos en lärande organisation nyttigt för BCM. Ansträngningar för att skapa *organisatoriskt lärande* inom lokala delar av företaget bör övervägas för att främja BCM-arbetet. Alternativt till att försöka skapa en lärande organisation som främjar BCM, kan det i vissa fall vara nyttigt med ansträngningar för att anpassa BCM-arbetet efter organisationens befintliga lärande kultur (Geelen-Baass & Johnstone 2008).

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *organisatoriskt lärande* medför att:

- individuella erfarenheter förmedlas till, och absorberas av, organisationen i stort,
- organisationen blir adaptiv gentemot sin omgivning.

4.4. Ledningsnivå

Under denna kategori hittas faktorerna *ledningssupport* samt *ledarstil*. Mellan dessa bägge faktorer finns det starka naturliga kopplingar, vilket medför att det är svårt att beskriva dem var för sig. För att resonemanget från befintlig litteratur skall förmedlas korrekt väljer vi därför att redovisa betydelsen av dessa två faktorer under en gemensam rubrik.

4.4.1. Ledningssupport & ledarstil

För att BCM skall bli verkligt effektivt krävs det enligt O'Hehir (2007) att det har den exekutiva ledningens support. I litteraturen redovisas ett antal anledningar till att detta är av avgörande betydelse.

Först och främst besitter den verkställande ledningen en ovärderlig kunskap, ur ett holistiskt perspektiv, om organisationens strategiska mål och avgörande funktioner. Dessa mål och funktioner bör ligga till grund för BCM-arbetets fokus och officiella policy. (Gibb & Buchanan 2006)

Vidare måste den verkställande ledningen ge sitt symboliska stöd för processen för att motivera resterande organisation (Herbane et al. 2004). Gibb och Buchanan (2006) skriver liksom Cummings (2003) att den verkställande ledningen aktivt måste främja organisationens vilja och möjligheter att anamma BCM-filosofin för att nå önskade implementeringsresultat. Ett aktivt deltagande genom fysisk närvaro på BCM-möten och tydliga uttalanden i samband med större sammankomster gällande vikten av BCM är sådana handlingar som klart signalerar initiativets prioritering (Geelen-Baass & Johnstone 2008; Cummings 2003). Avsaknad av engagemang från ledningen är den allra vanligaste orsaken till att organisationer misslyckas med att slutföra implementeringen. Utan ledningens engagemang är det svårt för BCM-ansvariga att veta vad som förväntas av dem och vad de förväntas producera. (Cornish 2007)

Att den verkställande ledningen är insatt i BCM och har kunskap om aktuella handlingsplaner för EP, CM och BR ger förutsättningar för en snabb krisrespons vid eventuella skarpa lägen (Hardy & Roberts 2003).

Att implementera och driva BCM kräver givetvis resurser. Den verkställande ledningen måste således även stötta initiativet finansiellt. (Geelen-Baass & Johnstone 2008; Kotheimer & Coffin 2003; Karakasidis 1997)

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *ledningssupport & god ledarstil* medför att:

- syfte och mål med BCM klargörs, samt att kopplingen till organisationens övergripande strategiska mål förstärks,
- BCM-programmet prioriteras vilket möjliggör dess avancemang genom organisationen.

4.5. Kommunicera BCM

Under denna kategori hittas faktorn *medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM*.

4.5.1. Medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM

För att implementera BCM i en organisation krävs det att förändringen kan motiveras för, och accepteras av, organisationen i stort. Detta kräver sannolikt upprepade insatser för ökad

medvetenhet gällande BCM. Under en tidig medvetenhetshöjande kampanj riktad mot hela organisationen skapas en grund för kommande implementeringsarbete. Avsikten med en sådan kampanj är att upplysa om nyttan och syftet med BCM, både på organisationsnivå och individnivå, och att göra organisationen mottaglig för förändringar. Enligt Herbane et al. (2004) måste samtliga avdelningar och funktioner ha en förståelse för hur produktionsavbrott utgör ett potentiellt hot mot verksamheten för att acceptera de förändringar som BCM medför.

Devargas (1999) poängterar att BCM-processen bör annonseras tydligt inom organisationen eftersom medvetenhet stimulerar och motiverar de som skall arbeta med kontinuitetsuppgifter. Ofta kan hälsofrämjande moment och säkerhetsrutiner ses som onödigt arbete men denna inställning kan avhjälpas genom att påvisa den långsiktiga nyttan. Medvetenhetshöjande insatser bör vara ett ständigt återkommande inslag under en implementeringsprocess för att inte tappa styrfarten.

Det är ett naturligt antagande att ett BCM-initiativ ägs av medlemmar i den övre delen av hierarkin, eftersom BCM bör ha ett affärsstrategiskt syfte och värna om företagets totala värdeskapande flödeskedja. Detta kräver en holistisk syn på organisationen och ledningen sitter i den position där sådana iakttagelser är möjliga. Ledningen är även det organ som har nödvändiga befogenheter för att genomdriva organisationsomspännande förändringar. Geelen-Baass & Johnstone (2008) poängterar att det är just på ledningsnivå utbildningsprocessen måste inledas för att konceptet skall få fäste i organisationen. Genom att involvera ledningen påverkas företagsopinionen positivt gällande projektets relevans och därmed kan medvetenheten avancera lodrätt genom hierarkin (McDonald 2008; Geelen-Baass & Johnstone 2008). Samtliga delar av en organisation måste vara delaktiga i BCM-processen för att inkludera alla potentiellt kritiska funktioner och för att bli verkligt effektivt (Brazeau 2008). En toppstyrd utbildningsprocess, det vill säga att inläringen påbörjas i den övre hierarkin och fortplantas nedåt i leden, tycks alltså vara att föredra. Meningen är att detta skall underlätta planeringen av funktionsstyrd utbildning på organisationens lägre nivåer.

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM* medför att:

- en övergripande vilja till förändring etableras,
- BCM-programmets avancemang genom organisationsstrukturen möjliggörs,
- ledningen ges möjlighet att styra utbildningsprocessen utifrån organisationens övergripande mål.

4.6. Struktur

Under denna kategori hittas faktorerna *anpassad organisationsstruktur, funktionsöverskridande samarbete* samt *fördelning av ansvar och roller*.

4.6.1. Anpassad organisationsstruktur

Att planera och anpassa organisationsstrukturen omnämns i litteraturen som ett av stegen mot en bättre motståndskraft och återhämtningsförmåga. Detta innebär bland annat planering av infrastruktur och personalresurser, vilket inkluderar organisatoriska processer och kommunikationsvägar (Horner 2006). BCM kräver i synnerhet att det finns en struktur för effektiv kommunikation, styrning och kontroll. Struktur för styrning och kontroll innebär enligt Gibb & Buchanan (2006) att det exempelvis finns procedurer som säkerställer att:

- relevant personal tränas i BCM procedurer,
- regelbundna tester genomförs,
- framtagna riskreducerande åtgärder och strategier tillämpas eller följs, och att
- ett fungerande rapporteringssystem för tillbud finns.

Hur god kommunikation säkerställs varierar från organisation till organisation. Mawson (2004a) menar att det inte är hur, utan snarare att kommunikationsvägar planeras som är det viktigaste. Om möjligt bör befintliga kommunikationsvägar utnyttjas, vilket kan innebära medier såsom video, nyhetsbrev, e-mail, affischer, memos, reklam, informella möten etcetera.

En annan del i arbetet med att anpassa organisationsstrukturen är, enligt litteraturen, att utse personer och grupper som är direkt involverade i planeringen. En vanligt ansats tycks vara att bilda en BCM-kommitté. Kommitténs uppgifter kan bestå av att definiera BCM-programmets omfattning och mål, övervaka utvecklandet av nödvändiga procedurer, ge stöd för test, rapportering och underhåll samt sprida kunskap om BCM (Karakasidis 1997; Pitt & Goyal 2004). Karakasidis (1997) och Mawson (2004b) rekommenderar att en BCM-koordinator utses, vars uppgift är att vägleda och ansvara för utvecklandet av planer. Koordinatören har förslagsvis ett antal grupper, alternativt ytterligare koordinatörer, under sig som ansvarar för att samla information om verksamheten och styra tillämpningen av de riktlinjer som ges. Vidare poängteras Brazeau (2008) att BCM-koordinatören bör arbeta med varje nivå av organisationen för att säkerställa att det finns en koppling mellan det lokala arbetet och verksamhetens övergripande mål.

Herbane et al. (2004) anser att en välplanerad infrastruktur gynnar den formella och informella kommunikationen i organisationen. Herbane et al. hänvisar till fallstudier där organisationer främjat samarbete och strategisk medvetenhet genom att tidigt införa formella BCM-koordinatorer genomgående i hierarkin. Deras slutsats är att BCM har möjlighet att generera större nytta om länkar upprättas och stöd ges för kommunikation mellan BCM-funktioner och ledningsgrupper.

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att en *anpassad organisationsstruktur* kan medföra att:

- kommunikation och samarbete underlättas,
- fördelning av ansvar och roller underlättas,
- åtgärdsprogram för implementering upprättas och följs.

4.6.2. Funktionsöverskridande samarbete

I enlighet med avsnittet om *holistiskt BCM* tycks det vara viktigt att ha en helhetsbild och förståelse för samtliga delar av verksamheten för att lyckas med implementeringen. Wojcik (2002) menar att det i synnerhet är avgörande att engagera de personer som har ansvar för, eller besitter expertkunskap om, verksamhetens olika kritiska processer. Dessa personer återfinns ofta i närheten av själva produktionen. Deras perspektiv och förståelse för verksamheten är nödvändig för att lyckas.

Bland McDonalds (2009) punkter över vanligt förekommande misstag beskrivs hur planer för BCM ofta utvecklas i ett vakuum. Han menar att det allt för ofta är ett stort glapp mellan de med övergripande ansvar för BCM och de lokala aktörerna. Detta glapp måste utplånas genom samarbete och kommunikation. Förutom att minska glappet mellan organisationens olika nivåer pekar litteraturen även på att det är viktigt att minska glappet mellan organisationens olika avdelningar och funktioner. BCM handlar om att skapa kontinuitet inom hela organisationen och således bör kompetensen inom BCM-organisationen representeras av ett brett register av relevanta discipliner inom organisationen. Detta ger dels en bred erfarenhetsbas med relevant indata under strategiutvecklingen, dels en ökad förståelse för respektive disciplins funktion. Relevanta kompetenser kan bland annat vara tillverkning, försäljning, kundservice, säkerhet, personal, inköp, logistik, finans, juridiska frågor, IT, fastighet etcetera. (Devine 2006; Gibb & Buchanan 2006)

Samtidigt som det detaljerade arbetet bör hanteras av funktionsöverskridande grupper, är det viktigt att en högre auktoritet engagerar sig för att fastställa och administrera organisationens policy. De med övergripande ansvar för en enhet eller avdelning kan utse representanter som

agerar i deras ställe, men de måste säkerställa att de direktiv som ges speglar verksamheten och följer dess övergripande strategi. (Mena 2002)

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *funktionsöverskridande samarbete* medför att:

- en heltäckande kunskapsbas, omfattande samtliga kritiska processer och beroendesamband, ligger till grund för kontinuitetsplaneringen,
- avgörande information och erfarenheter kommuniceras mellan organisationens olika funktioner och nivåer.

4.6.3. Fördelning av ansvar & roller

Efter att den övergripande organisationsstrukturen har etablerats är det enligt Karakasidis (1997) viktigt att definiera roller och ansvar för samtliga funktioner inom programmet. Devargas (1999) menar att det hjälper personer att anpassa sig till förändringen, samtidigt som det ger dem en ökad förmåga att hantera en akut situation, att göra dem medvetna om deras ansvar och att lära dem korrekt agerande. Delegering av ansvar främjar även ytterligare individuellt ansvarstagande, vilket kan vara avgörande i både det förebyggande arbetet och i en akut situation.

Det är tämligen uppenbart att tidig och korrekt respons kan vara avgörande för händelseutvecklingen efter ett tillbud. Om samtliga involverade har en klar bild av deras roll minskar risken för förvirring, vilket sannolikt bidrar till att relevanta åtgärder utförs, alternativt att den relevanta planen aktiveras, under ett tidigt skede av förloppet.

Delegering av ansvar skapar en känsla av ägandeskap för det dagliga arbetet. Enligt Herbane et al. (2004) är ägandeskap för processen, det vill säga engagemang och ansvarstagande för processen, ett av de attribut som krävs för att en organisation skall erhålla ett strategiskt bidrag från BCM. Att ägandeskap är viktigt framhävs även av Gallagher (2005) som menar att uppdatering av planer och rutiner är avhängligt på att ägandeskap för processen finns hos de personer som har det vardagliga ansvaret.

I ett antal artiklar framhävs det också att ansvarsområden bör dokumenteras i arbetsbeskrivningar så att förknippade aktiviteter och uppgifter identifieras och sköts i samband med det vardagliga arbetet (Hardy & Roberts 2003; Karakasidis 1997). Vidare påpekas det att klarläggning av ansvarsfördelning i det kontinuerliga BCM-arbetet, men även i samband med tillbud, bör genomföras via medvetenhetshöjande utbildning och träning (Iyer & Bandyopadhyay 2000).

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *fördelning av ansvar och roller* medför att:

- ägandeskap för kontinuitetsrelaterade problem och uppgifter skapas inom organisationen,
- initiativtagande och korrekt agerande främjas.

4.7. Redskapens egenskaper

Under denna kategori hittas faktorn *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga*.

4.7.1. Processer upplevs som enkla, praktiska & nyttiga

Den detaljerade utformningen av processer, planer, riktlinjer, instruktioner etcetera för BCM behandlas ej i denna rapport. Däremot presenterar litteraturen ett antal generella principer som bör övervägas i samband med implementeringen.

En princip som nämns är att processer och dokumentation som tas fram i samband med BCM bör vara enkla att tolka och använda. Hardy och Roberts (2003) skriver att den bästa planen i en akut situation är en plan som är lätt att tolka och förstå. Instruktioner bör vara så enkla som möjligt, eftersom det är viktigt att dess spridning inte begränsas på grund av svårtolkad dokumentation (Business continuity planning: Interview with Brian Jemelian 2004). Enkelhet bör även prioriteras eftersom användare ofta inte har tid med omfattande utbildning på grund av konkurrerande arbetsuppgifter. Enligt Karakasidis (1997) bör ett standardformat utvecklas för att underlätta framtagning och tolkning av procedurer, planer och övrig dokumentation. Ett konsekvent format underlättar även underhåll och uppdatering. Standardisering är speciellt viktigt för att undvika missförstånd om mer än en person är involverade i arbetet med planer och procedurer. Castillo (2004) påpekar att användandet av mallar, listor och checklistor förenklar arbetet ytterligare. För att samtliga involverade skall få en enhetlig bild av BCM, och relaterade begrepp, kan det även vara nyttigt att använda sig av en konsekvent och enkel terminologi (Geelen-Baass & Johnstone 2008).

Smith & Jamieson (2006) håller med om att det övergripande programmet bör vara enhetligt och konsekvent, men påpekar samtidigt att skillnader mellan olika avdelningar, i form av storlek, funktion och sårbarhet, bör beaktas. Detta får även stöd av Herbane et al. (2004) som menar att BCM bör skräddarsys för att passa olika funktioner inom en organisation. Framförallt bör processer för träning och kommunikation skräddarsys efter den individuella avdelningens behov.

En annan princip som nämns är att nyttan av processer, planer, procedurer etcetera upplevs som större än merarbetet (Kauppinen et al. 2004). Detta kräver bland annat att det finns ett tydligt samband mellan den individuella uppgiften och BCM-programmets uppsatta.

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att om *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga* medför det att:

- användaren accepterar och känner sig trygg med nya arbetsuppgifter.

4.8. Utvecklingsprocess

Under denna kategori hittas faktorerna *kontinuerlig och målinriktad träning, återkoppling till uppsatta mål (feedback) samt ständig förbättring genom test utvärdering och uppdatering*.

4.8.1. Kontinuerlig & målinriktad träning

Ett fundamentalt syfte med kontinuitetsplanering är att skapa en plan för hantering av tillbud. Planen kan dock aldrig bli bättre än organisationens förmåga att implementera den i realiteten. Vidare kommer framgången vid implementeringen uttryckas av hur väl organisationen känner till och kan verkställa kontinuitetsplanen (Morwood 1998). Allt handlar om träning. Målet med träning är att öka personalens och således organisationens förmåga att utveckla, integrera, underhålla, och vid behov verkställa framtagna kontinuitetsplaner (Hiles 2007).

Kontinuerlig träning ökar alltså, förutom personalens kompetens och förståelse för respektive uppgift, organisationens chans att anpassa och utveckla planen utifrån gällande yttre och inre förutsättningar. Varje medarbetare bör förstå sin roll i processen för att kunna utföra dagliga BCM-rutiner såväl som akut incidentrespons. Devargas (1999) förespråkar målinriktad träning, vilket innebär att den bör hållas kortfattad och enbart omfatta relevanta moment. Träningen bör även gå att utvärdera gentemot uppsatta mål.

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *kontinuerlig och målinriktad träning* medför att:

- kompetens gällande utvecklande och verkställande av planer skapas,

- varje medarbetare ges möjlighet att uppfylla grundläggande kompetenskrav,
- förståelse för ansvarsområden och rutiner skapas.

4.8.2. Återkoppling till uppsatta mål (feedback)

I litteraturen uppmärksammas kontinuerlig feedback, avseende hur väl BCM implementeringen fortskrider på en avdelning eller anläggning, som en viktig faktor (exempelvis Karakasidis 1997; Mena 2002). Feedback bör ges både uppåt och nedåt i organisationen. Ledningen behöver exempelvis feedback från avdelningsansvariga avseende mottagandet av BCM-programmet och huruvida det går att tillämpa på den specifika processen. Samtidigt bör ledningen ge feedback till BCM-ansvariga på deras ansträngningar. Karakasidis (1997) skriver att implementeringsplanen bör innehålla rutiner som hjälper de ansvariga att ha uppsikt över och följa utvecklingen, förslagsvis regelbundna möten.

Kauppinen et al. (2004) behandlar implementeringen av processer för problemanalys (*requirements engineering*) i organisationer. Även i detta sammanhang uppmärksammas behovet av procedurer för insamling av feedback. Vidare diskuteras vikten av kontinuerlig mätning och redovisning av uppnådda resultat. Enligt Karakasidis (1997) kan det vara nödvändigt att definiera kriterier för framgång som är enkla att följa (exempelvis antalet träningstimmar) för att mätning skall vara praktiskt genomförbart. Om mätning och redovisning av uppnått resultat genomförs på ett korrekt och rättvist sätt kan det utgöra en stark kontrollmekanism i skapandet av ett organisationsomfattande BCM (Herbane et al. 2004). Fördelarna är bland annat att de inblandade påminns om syftet och målet med BCM, samtidigt som det förstärker budskapet att BCM prioriteras på ledningsnivå. Cummings (2003) pekar på att feedback även möjliggör uppmärksammande av positiva resultat, vilket i sin tur bidrar till att motivera de anställda att delta i arbetet.

Gallagher (2005) hävdar att BCM-arbetet blir mer framgångsrikt om arbetsbeskrivningar innehåller personliga ansvarsområden och att dessa utvärderas årligen. För att förstärka budskapet ytterligare kan ett belöningssystem införas, det vill säga att goda resultat uppmuntras via belöning. Belöning kan exempelvis innebära utökad bonus (Mena 2002).

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *återkoppling till uppsatta mål (feedback)* medför att:

- en kontrollfunktion upprättas i syfte att följa och säkerställa utvecklingen av BCM,
- ledningen kan styra BCM-arbetet i rätt riktning,
- organisationen motiveras genom att positiva resultat uppmärksammas.

4.8.3. Ständig förbättring genom test, utvärdering & uppdatering

Genom att utveckla kontinuitetsplaner skapas förutsättningar för att nå de mål som krävs dels affärsstrategiskt för överlevnad och dels gentemot gällande lagstiftning. Dagens samhälle medför ett dynamiskt affärsklimat som beror av bland annat konjunktur och politik. BCM som inte uppmärksammar dessa svängningar riskerar att brista i ett skarpt läge. En kontinuitetsplan måste hela tiden vara uppdaterad gentemot yttre förutsättningar för att fungera och detta kräver ständiga tester, utvärderingar och uppdateringar, det vill säga ett kontinuerligt underhållsarbete (Rutherford et al. 2002).

Ständig förbättring genom test, utvärdering och uppdatering måste även ske med hänsyn till inre förutsättningar. Detta blir högst aktuellt i implementeringsfasen då första utkastet av planer skall anpassas och appliceras på verksamheten. Här är det ytterst nödvändigt att samarbeta med de personer som senare kommer att arbeta med planerna (Cornish 2007). Utvecklingen av ett robust BCM, med ständiga förbättringar skall ses som ett kontinuerligt förändringsarbete mot uppsatta mål (Goldberg 2008).

Kontinuitetsplaner är inte dokument som snabbt går att sammanställa och sedan betrakta som färdiga. Det är ett dynamiskt arbete som involverar aktivt deltagande genomgående från organisationens samtliga kritiska funktioner. Det handlar mer om kulturen kring processen än själva dokumenten. (Smith & Jamieson 2006; Geelen-Baass & Johnstone 2008)

Baserat på resonemanget i befintlig litteratur är vår tolkning att *ständig förbättring genom test, utvärdering och uppdatering* medför att:

- planerna anpassas efter organisationens inre och yttre förutsättningar, både under och efter implementeringsfasen.

5. Granskning av faktorer

De utvalda faktorerna omnämns i litteraturen som avgörande för huruvida BCM-programmet blir framgångsrikt eller ej. I detta avsnitt avses att utreda vilka faktorer som även kan sättas i direkt relation till implementeringen av BCM, alltså vilka faktorer som är avgörande för själva implementeringen.

Varje faktor kommer följaktligen att granskas med syftet att bekräfta eller avfärda det presumtiva sambandet mellan faktorn och lyckad implementering av BCM. Det finns en uppenbar risk att några av faktorerna härstammar från godtyckliga antaganden eller folkligt förankrade och kulturellt standardiserade uppfattningar om verkligheten, så kallade "folkmodeller" (se NE 2009c). Granskningen avser därför att söka mer konkreta belägg och argument som antingen befäster eller avfärdar respektive faktors relevans.

Ett antal av faktorerna är tämligen generella (bred omfattning) till sin natur, vilket försvårar granskningen. För dessa bidrar granskningen med insikt om hur berörd faktor bör hanteras under implementeringen, snarare än huruvida faktorn är relevant eller ej.

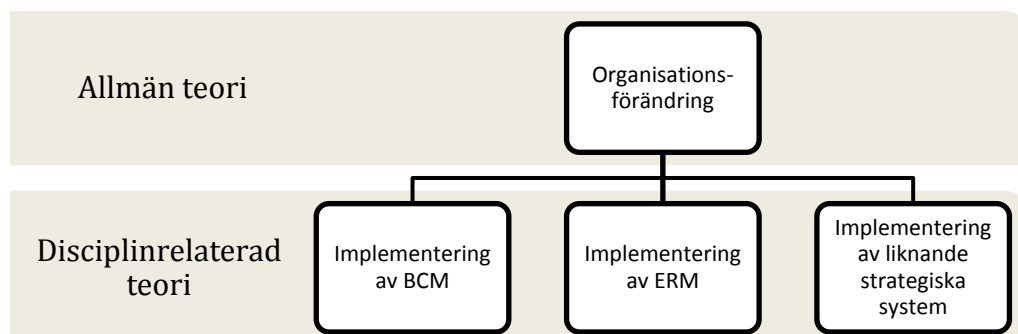
5.2. Granskningsförutsättningar

Avsikten är i första hand att granska faktorerna utifrån en induktiv approach. Detta innebär att respektive faktors betydelse för implementeringen skall, om möjligt, påvisas med hjälp av empiriska bevis. Om ett sådant underlag saknas kommer granskningen att övergå till en deduktiv approach där sambandet antingen accepteras eller avfärdas utifrån logiska resonemang och antaganden.

Litteratursökningar har följaktligen genomförts för att inringa empiriska studier inom området. Även denna sökning gjordes på den tidigare nämnda sökmotorn ELIN@lund (Electronic Library Information Navigator), vilket är Lunds Universitetsbiblioteks sökmotor för vetenskapliga publikationer. Huvudorden *empiri*, *implementation* och *förändring* har legat till grund för söksträngarna (exempelvis *ti:empiri* AND implement** och *ti:empiri* AND change*). Dessa söksträngar har sedan specificerats med hjälp av faktorerna och synonymer till dem. Utifrån sökningarna kan det konstateras att det befintliga underlaget är litet. Endast en empirisk studie som behandlar implementeringen av BCM hittades. Denna studie av Thai (2009) är däremot inte begränsad till BCM, utan behandlar även *quality management* (QM) och *risk management* (RM).

Med anledning av det begränsade underlaget har författarna genomfört en egen empirisk studie inom ämnet, i vilken representanter från ett antal europeiska anläggningar tillhörande VOLVO CE deltog (se bilaga B). Av samma anledning har även empiriska studier avseende organisationsförändringar (*organizational change*) i allmänhet, men även från närbesläktade discipliner (exempelvis *enterprise risk management*), synats. Detta motiveras med att implementeringen av BCM i grund och botten är en organisationsförändring och att likartade förändringar krävs vid implementering av andra strategiska och organisationsomfattande

initiativ. Att implementering av ett organisationsomfattande initiativ i själva verket är och bygger på samma principer som en organisationsförändring illustreras i figur 5.1. Detta ligger i linje med den definition av implementering som presenterades i tidigare avsnitt 2.4, alltså att implementering snarare åsyftar organisationens faktiska förändringsprocess än processen att designa och utveckla planer.

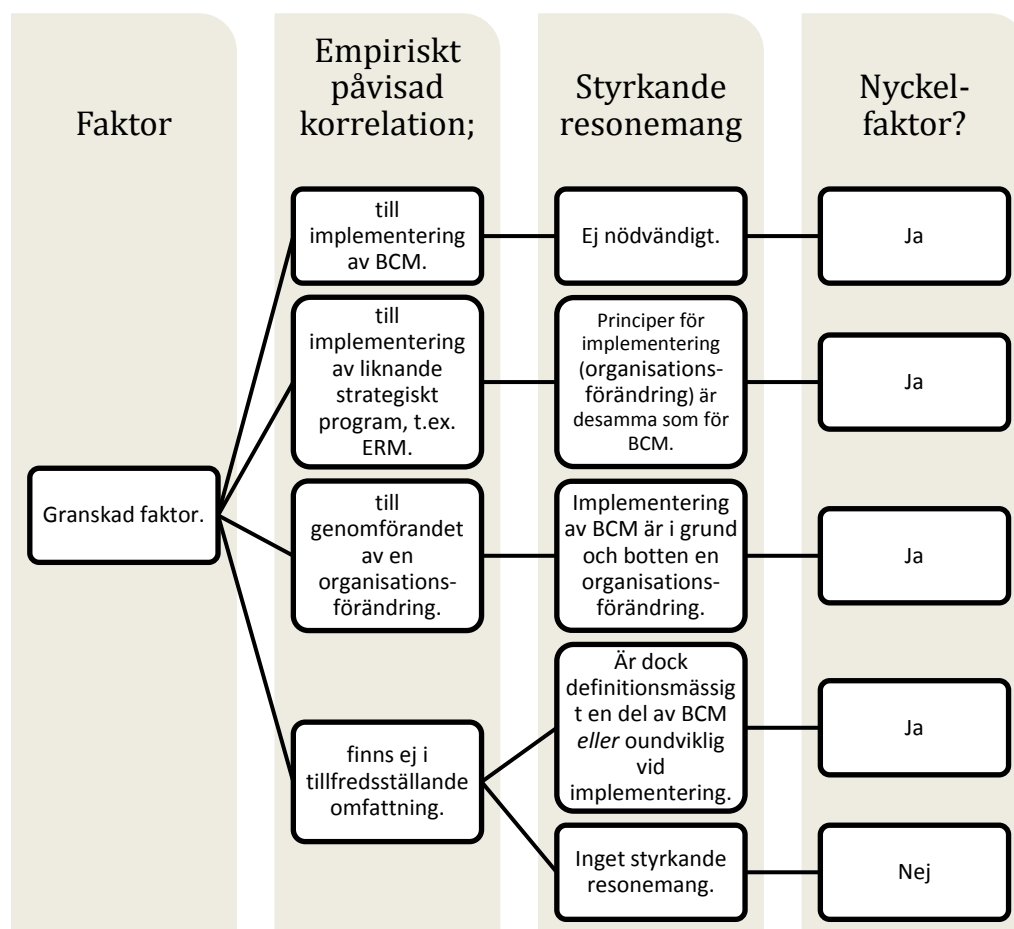


Figur 5.1. Implementeringsmetodik för BCM och andra likartade strategiska system grundas på teorier för organisationsförändring.

Under vissa faktorer redovisas följaktligen empiriska samband avseende implementering av liknande strategiska system för att nyansera granskningen. Ett antal studier avseende implementering av *enterprise risk management* (ERM) har inringats, exempelvis Beasley (2005), Kleffner et al. (2003) samt Kimbrough och Compton (2009). ERM kan jämföras med BCM på många punkter. De analytiska metoder och verktyg som används inom ERM och BCM är inte nödvändigtvis desamma, men i organisatoriska eller managementrelaterade avseenden finns det flertalet likheter. ERM och BCM syftar bägge till att göra organisationer mer motståndskraftiga mot risker, dock med olika tillvägagångssätt. Vidare definieras ERM, liksom BCM, som en holistisk process som bör vara starkt knuten till organisationens övergripande mål och uppfyllandet av dessa (Kimbrough & Compton 2009). Detta resonemang leder fram till att en faktor som främjar implementeringen av ERM sannolikt även främjar implementeringen av BCM.

För de faktorer vars relevans inte kan underbyggas genom empiriska belegg kommer granskningen att kompletteras med logiska resonemang. Resonemangen kan exempelvis behandla huruvida faktorn per definition är en oundviklig beståndsdel av BCM, alternativt implementeringsprocessen.

I enlighet med ovan kan en faktors positiva inverkan under implementeringen av BCM styrkas på ett antal olika sätt. De logiska vägar som har tillämpats under granskningen redovisas i figur 5.2.



Figur 5.2. Schematisk skiss över de logiska vägar som tillämpas under granskningen.

Det finns olika tillvägagångssätt att genomföra en empirisk studie på. Styrkan i studiens resultat beror givetvis av vilken metodik som har använts. Påvisade empiriska samband kommer följaktligen att värderas olika beroende på hur studien har genomförts. Två huvudsakliga grenar avseende tillvägagångssättet har observerats i litteraturen. Den kanske vanligaste metodiken är att distribuera en enkät, i vilken de svarande får värdera respektive faktor efter hur viktiga de anses vara för implementeringen. Denna metodik användes i författarnas studie på Volvo CE (se bilaga B). Fördelen med denna metodik är att den är enkel, men samtidigt bör det uppmärksammas att resultatet riskerar att säga mer om deltagarnas upplevelse av sambandet, än det faktiska sambandet. Det är dock så att ju fler svarande och ju mer erfarenhet de svarande har, desto bättre bör resultatet återspegla verkligheten. En annan metodik, som bedöms vara mer tillförlitlig, är att gå ut i en organisation och mäta hur implementeringen framskrider, samtidigt som närvaron av de granskade faktorerna mäts var för sig. Genom en sådan mätning kan korrelationen mellan aktuella faktorer och framsteg vid implementering bestämmas direkt. Problemet med denna metodik är att det inte finns några standardiserade och etablerade verktyg för att genomföra mätningarna, varför det finns en risk att dessa baseras på subjektiva uppfattningar. Subjektiva bedömningar är oundvikliga exempelvis vid val av kriterier som representerar framsteg i implementeringen. Ovan beskrivna metoder sammanfattas nedan:

Korrelationsempiri – Denna metodik innebär att både implementeringsframstegen (alternativt organisationsförändring) och närvaron av den aktuella faktorn mäts oberoende av

varandra. Genom mätningarna kan korrelationen (styrkan och riktningen) mellan variablerna bestämmas.

Perceptionsempiri – Denna metodik innebär att frågor ställs angående hur viktig den enskilde faktorn anses vara för implementeringen (alternativt organisationsförändringen). Genom en sådan studie kan den allmänna perceptionen kring faktorns inverkan bestämmas.

Värt att notera är att den enkätstudie som gjorts av författarna i samband med aktuell rapport tillhör den sistnämnda kategorin, perceptionsempiri, och kommer därför inte att tilldelas någon större tyngd. Studies främsta syfte har varit att kontrollera att inga ytterligare faktorer, utöver de redan identifierade, är specifikt synbara inom Volvo CE.

I tabellen nedan (tabell 5.1) sammanfattas de empiriska studier som har varit underlag för granskningen. Om ett sådant underlag saknas kommer granskningen att övergå till en deduktiv approach där sambandet antingen avfärdas eller accepteras utifrån logiska resonemang och antaganden.

Tabell 5.1 sammanfattning av de empiriska studier som ligger till grund för granskningen.

Referens	Disciplin*	Syfte	Metodik	Urvalsgrupp & Storlek
Beasley et al. (2005)	ERM	Undersöker korrelationen mellan olika faktorer och framsteg i implementeringen av ERM.	Korrelationsempi	Studien genomfördes i 123 organisationer, och de svarande var mestadels revisionsansvariga.
Thai (2009)	QM, RM, BCM	Identifierar och undersöker kritiska faktorer för implementering av effektiv säkerhetshantering inom maritima organisationer.	Perceptionsempi	Studien genomfördes i 119 Vietnamesiska maritima organisationer.
Kleffner et al. (2003)	ERM	Undersöker bland annat vilka hinder som organisationer kan stöta på under implementeringen av ERM.	Perceptionsempi	Studien genomfördes i 118 Kanadensiska organisationer, och de svarande var mestadels ansvariga för riskhantering.
Kimbrough & Compton (2009)	ERM	Bidrar med insikt om den roll som en organisations kultur har under implementeringen av ERM. Undersöker om en <i>organisk</i> eller <i>mekanisk</i> kultur är att föredra under implementeringen.	Korrelationsempi	Studien genomfördes i 116 organisationer med varierande verksamhet och ursprungsland.
Studie utförd på Volvo CE i samband med examensarbetet	BCM	Undersöker kritiska faktorer för implementering av BCM inom VCE.	Perceptionsempi	Studien genomfördes under BCM-utbildning för kommande BCM-koordinatorer för Volvo CE:s fabriker inom Europa. Enkäten besvarades av 13 personer av högre befattning och managementerfarenhet, dock med varierande BCM-erfarenhet.
Sutcliffe (1999)	BPR	Bidrar med insikt om hur val av ledarstil, baserat på situation och uppgift, påverkar utgången av ett projekt.	Korrelationsempi	Studien genomfördes på 22 projekt som motsvarar vissa kriterier, efter urval från en större slumpmässigt definierad grupp från två olika IT-relaterade mejl-listor. Studien utfördes i USA.
Prabhakar (2005)	CM, TL	Bidrar med insikten om hur en viss typ av ledarstil, samt förmågan att byta ledarstil, påverkar utgången på ett projekt.	Korrelationsempi	Studien genomfördes i två faser med sammanlagt 153 projektsansvariga från olika typer av industrier i 28 olika länder.

Appelbaum et al. (2008)	CM, TL	Bidrar med insikt om hur ledarstil påverkar en större organisationsförändring.	Korrelationsempiri	Artikeln sammanställer resultaten från sex tidigare genomförda studier inom ämnet.
Jennings och Seaman (1994)	CM	Bidrar med insikt om hur företagskultur påverkar organisatoriskt lärande/adaptionsförmåga.	Korrelationsempiri	Studien har genomförts på 115 bolag inom bankrörelsen i Texas, USA.
Garg och Krishnan (2003)	TL	Bidrar med insikt om hur ledarstil påverkar/relaterar till företagskultur.	Perceptionsempiri	Studien har genomförts på 100 personer på ett Indiskt konsultföretag inom programvara med ca 1400 anställda.
Ford och Greer (2006).	CM	Styrker Lewins (1947) trestegsprocess för organisationsförändring med empiriska studier.	Korrelationsempiri	Studien genomfördes i USA under ett seminarium i organisationsförändring på 107 deltagare vilka representerade 43 olika organisationer.
Zeng et al. (2007)	CM	Belyser problematik vid implementering av integrerade ledningssystem (inkluderar kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet)	Perceptionsempiri	Studien genomfördes på ansvariga inom 104 industriföretag i Kina.
Kwahk och Lee (2008)	ERP	Belyser att viljan till förändring går att relatera till huruvida förändringen uppfattas som nyttig, respektive praktisk genomförbar.	Perceptionsempiri	Studien genomfördes i Korea och 283 frågeenkäter användes efter filtrering.
Mingat och Tan (1988)	---	Undersöker ekonomiska avkastningen från investeringar gjorda på projektrelaterad träning	Korrelationsempiri	Data samlades in från 115 av världsbankens projekt inom diverse områden som jordbruk, stadsprojekt, kemi och produktion.

* Förklaring av disciplin, QM = Quality Management, RM = Risk Management, BPR = Business Process Reengineering, CM = Change Management, TL = Transformational Leadership, ERP = Enterprise Resource Planning

5.3. Mål och omfattning

Under denna kategori hittas faktorerna *holistiskt BCM*, *strategiskt och målinriktat BCM* samt *stegvis och cyklisk implementering med prioritering av insatser*.

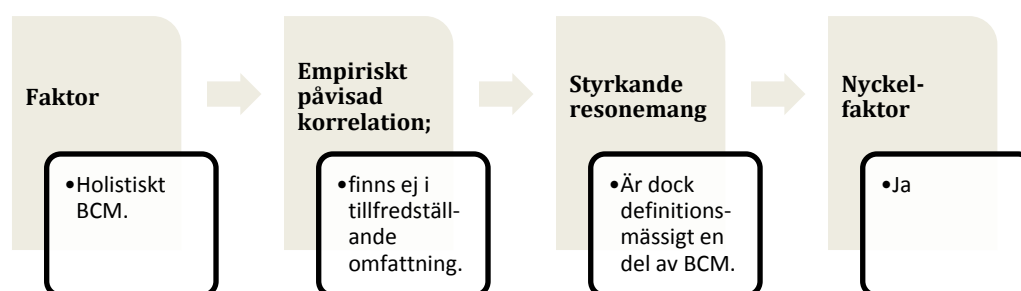
5.3.1. Granskning: Holistiskt BCM

Med *holistiskt BCM* menas det att samtliga nivåer och funktioner inom organisationen omfattas av arbetet, och att samtliga risker och kritiska samband hanteras utifrån ett organisationsövergripande perspektiv. Att den holistiska ansatsen är en av grundstenarna för BCM går inte att ta miste på när litteraturen inom området studeras. Det är så inpräntat i begreppet att det till och med framhävs i definitionen av BCM (se avsnitt 2.2.). Att granska huruvida BCM bör ses som en holistisk process kan därför i viss mån ses som ett försök att granska själva BCM-begreppet. Följaktligen blir tolkningen att om BCM-arbetet inte antas en holistisk ansats så är det inte BCM, utan snarare sporadiska och icke-koordinerade ansträngningar som sannolikt inte är tillräckliga för att säkra verksamhetens kontinuitet.

Att sporadiska och icke-koordinerade ansträngningar sannolikt inte ger samma effekt, ur ett kontinuitetsperspektiv, som en holistisk ansats kan härledas med logiska resonemang. Om de åtgärder och planer som utvecklas i samband med BCM antas medföra positiva effekter, så är det uppenbart att ju mer omfattande (till en viss grad) dessa ansträngningar är, desto större blir de positiva effekterna. BCM verkar för att förhindra avbrott i verksamhetens kritiska funktioner, vilka sällan är isolerade till en del av organisationen. Om hela organisationen ej inkluderas i arbetet finns det även en uppenbar risk för att ett eller flera kritiska beroenden missas och planeringen blir bristfällig. Det faktum att allt fler organisationer väljer att implementera BCM (*holistiskt BCM*) tyder också på att det har en positiv effekt på verksamheten i stort.

I enlighet med ovan anses det vara fundamentalt att en holistisk approach antas i det kontinuerliga BCM-arbetet. Frågan kvarstår dock huruvida en holistisk ansats bör tillämpas under implementeringen? Det empiriska underlaget för ett samband som styrker detta är bristfälligt. I en studie genomförd av Thai (2009) påvisas dock att en holistisk approach i allmänhet upplevs som viktigt under implementeringen av diverse säkerhetssystem (QM, RM och BCM). Med holistisk ansats menar Thai att risker relaterade till både information och fysiska tillgångar bör övervägas, samt att inte endast teknikbaserade åtgärder är tillräckliga. Trots det begränsade empiriska underlaget är det vår uppfattning att implementeringen av BCM bör genomföras utifrån en holistisk ansats, eftersom den definitionsmissiga målsättningen är att skapa en holistisk process. Detta innebär däremot inte nödvändigtvis att ett fullt utvecklat system för BCM måste implementeras över hela organisationen inom en begränsad tid. Det finns ingen tydlig gräns för när ett system blir holistiskt och det praktiska angreppssättet kan variera. *Holistiskt BCM* innebär inte tvunget att hela organisationen är delaktig i arbetet. Att hela organisationen omfattas innebär snarare att alla har en grundläggande medvetenhet om BCM, och att samtliga delar av organisationen finns representerade bland de som faktiskt är delaktiga i arbete. Det viktigaste är alltså att implementeringen präglas av en holistisk syn på organisationen och dess inneboende beroenden. Att ha ett holistiskt perspektiv, och att vara medveten om inneboende beroenden, är speciellt avgörande vid strategiskt beslutsfattande. Besluten bör till exempel främja integration av skilda funktioner vid utvecklandet av BCM-organisation och kontinuitetsplaner.

Vår sammanvägda bedömning är att det är viktigt att implementeringen av BCM genomförs utifrån ett *holistiskt* perspektiv. Faktorn innebär inte en konkret åtgärd vid ett specifikt tillfälle, utan bör snarare ses som en målsättning eller värdering genomgående under implementeringsarbetet. Figur 5.3. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



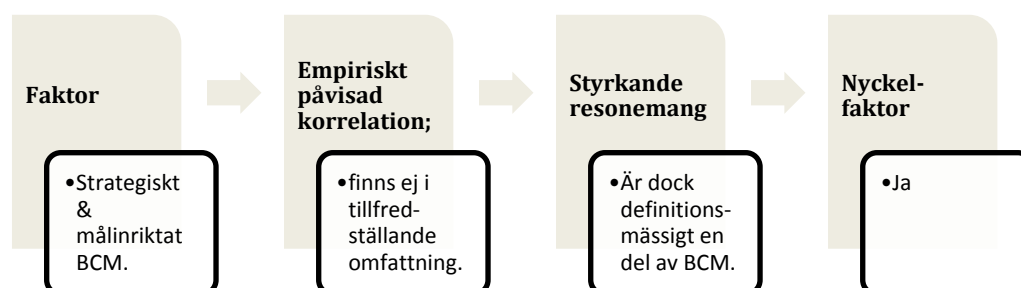
Figur 5.3. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.3.2. Granskning: Strategiskt & målinriktat BCM

Att BCM bör vara förankrat i organisationens övergripande strategier och målsättningar framgår, liksom att en holistisk ansats är centralt, av definitionen av BCM (se avsnitt 2.2.). Enligt BSI:s definition skall BCM i slutändan verka för att trygga verksamhetens rykte, varunamn, värdeskapande aktiviteter och viktiga parterers intressen (BSI 2006). Om en organisation är framgångsrik i sitt arbete med att uppnå detta, medför det onekligen konkurrenskraftiga fördelar. Att bevaka verksamhetens rykte, varunamn, värdeskapande aktiviteter och intressenter bör följaktligen ses som naturliga element i varje vinstdrivande organisations övergripande strategi, och BCM som ett verktyg som främjar denna. Det är givetvis alltid svårt att ge några garantier för att en organisations BCM-arbete resulterar i konkurrenskraftiga fördelar, men det tycks vara ett rimligt antagande att förutsättningarna är sämre för organisationer som inte kopplar BCM till den övergripande strategin än för organisationer som gör det.

I en empirisk studie av Thai (2009) uppmärksammas ett antal kritiska faktorer för framgångsrik implementering av säkerhetssystem (innefattande QM, RM och BCM). Denna studie påvisar bland annat vikten av att de planer och strategier som tas fram i samband med implementeringen integreras med organisationens övergripande planer och strategier. Samma studie visar även att det föreligger risk att BCM ses som ett nödvändigt ont, istället för ett steg mot konkurrenskraftiga fördelar, om kopplingen mellan BCM och organisationens övergripande strategi uteblir. Detta innebär även att ett otydligt formulerat mål, alternativt ett mål som inte kommuniceras ordentligt genom organisationen, riskerar att resultera i ett BCM som endast innebär pappersexercis. En tydlig och strategiskt förankrad målsättning är sannolikt avgörande för att motivera hela organisationen att bidra till implementeringen av BCM.

Vår sammanvägda bedömning är att *strategisk* förankring och *målinriktat* arbete är viktigt för implementeringen av BCM. Figur 5.4. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



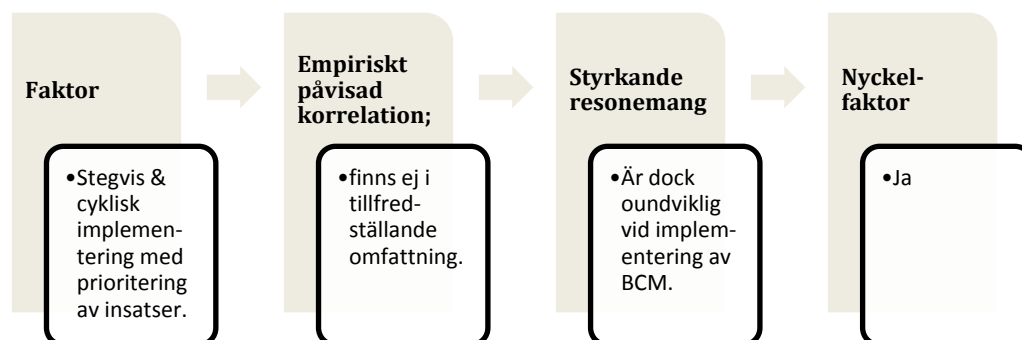
Figur 5.4. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.3.3. Granskning: Stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser

Ansträngningen för att hitta underlag, avseende det som i denna rapport benämns som korrelationsempiri, för en korrelation mellan en *stegvis/cyklisk implementeringsstrategi* och påvisad implementering var resultatlös. Detta beror sannolikt delvis på att den aktuella faktorn är relativt generell till sin definition. Vidare skiljer sig denna faktor av naturliga skäl från majoriteten av de andra då dess innebörd är oundviklig. Vid en implementeringsprocess måste någon slags strategi följas och även om denna kan vara ogenomtänkt och te sig kaotisk kommer vissa val och prioriteringar att göras. Frågan blir således *hur* snarare än *om* denna faktor skall hanteras.

I enkätstudien som genomfördes på Volvo CE i samband med rapporten tilldelades den aktuella faktorn hög prioritering (se Bilaga B). Enkäten innehöll bland annat en sektion med öppna svar där deltagarna fick delge sin mening om vilka hinder som kan förekomma vid implementering av BCM eller liknande strategiska system. Ett vanligt förekommande svar var tidsbrist. Svaret indikerar att en alltför stor resursåtgång, i detta fall tidsmässig, kan stjälpa ett BCM-projekt. Implementeringen bör således ske stegvis och med prioritering av insatser för att sprida ut resursåtgången. Att använda sig av en cyklisk process blir i och med detta nödvändigt för att efter hand implementera systemet fullt ut.

Vår sammanvägda bedömning är att *stegvis och cyklisk implementering med prioritering av insatser* är viktigt för implementeringen av BCM. Vi anser att implementeringsmetodikerna bör vara av holistisk karaktär, det vill säga att åtgärderna genomförs över hela organisationen, men att de enklaste och mest resurseffektiva åtgärderna får hög initial prioritet. Processen bör sedan upprepas cykliskt i syfte att stegvis utveckla och förbättra kontinuitetsåtgärderna. Figur 5.5 nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.5. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.3.4. Sammanfattning av kategori: Mål och omfattning

Samtliga faktorer under aktuell kategori, det vill säga *holistiskt BCM, strategiskt och målinriktat BCM* samt *stegvis och cyklisk implementering med prioritering av insatser*, kommer fortsättningsvis att hanteras som grundförutsättningar för BCM. Ingen av dessa tre styrks av empiriska studier men ett logiskt resonemang talar för deras betydelse.

De två förstnämnda står för en grundläggande målsättning med BCM och bör influera den övergripande målsättningen med ett BCM-program. En holistisk och strategisk approach bör således förmedlas vid utformning av organisationsövergripande direktiv för implementering.

Den sistnämnda faktorn är enligt tidigare resonemang oundviklig under en implementeringsprocess. Detta beror på att det är mycket realistiskt att införa ett fullskaligt BCM-system utan en stegvis och cyklisk infasning. För bästa resultat rekommenderas en stegvis och cyklisk implementeringsprocess där resurseffektiva åtgärder prioriteras inledningsvis följt av kontinuerliga förbättringar.

5.4. Kultur

Under denna kategori hittas faktorerna *förankring av BCM i organisationens kultur* samt *organisatoriskt lärande*.

5.4.1. Granskning: Förankring av BCM i organisationens kultur

I BCM-litteraturen är resonemangen angående denna faktorns centrala betydelse både ständigt återkommande och logiskt tilltalande. Det är även den faktor, eller kanske snarare det fenomen, som är svårast att sätta fingret på. Frågan är om det handlar om att skapa en ny, förändra den befintliga eller acceptera den befintliga kulturen? Hur fenomenet kultur än vänds och vrids på så är de flesta överens om att det är en kritisk punkt. Frågan är hur den skall hanteras för att kunna ses som en påverkingsbar faktor? Det vanligaste är att arbetet med kulturen hanteras som en sista åtgärd under implementeringsprocessen, ett avslutande steg som syftar till att förankra BCM i organisationen. När faktorn betraktas som en enskilt steg blir det extremt svårt att sätta fingret på vad det egentligen innebär och sannolikt ännu mer komplicerat att påvisa en empirisk korrelation till implementeringsframsteg. Vi har bestämt oss för att attackera problemet ur ett annat perspektiv, men behåller fortfarande inställningen att faktorn *förankra BCM i organisationen*, eller fenomenet *kultur*, bör beaktas.

Fenomenet kultur har definierats av åtskilliga författare genom tiderna. Schein (2004) definierar kultur som:

“a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Det kan alltså till exempel handla om inarbetade metoder, beteenden, prioriteringar eller värderingar som under en tid har resulterat i en tillfredsställande och trygg miljö. Huruvida en kultur bör förändras, accepteras eller rent av omskapas torde sannolikt variera från situation till situation. Är det exempelvis realistiskt att förändra kulturen inom en hel organisation för att förankra BCM? I ett större företag skulle detta av naturliga skäl innebära enorma insatser. Kanske gäller det bara de kanaler i organisationen som faktiskt arbetar med BCM.

Vi anser att frågan angående kultur och dess förankring i organisationen bör lyftas tidigt i projektet och kanske rent av utgöra en del av målsättningen med implementeringsprocessen. Följaktligen bör det vara ett av de mål som organisationen gemensamt styr mot under implementeringen, ett mål som främjas av de genomförda insatserna. Vi vill påstå att ett flertal av de övriga faktorerna, i varierande utsträckning, kan bidra till att *förankra BCM i organisationen* genom att möjliggöra förändring av invanda kulturbetingade värderingar och beteenden.

För att styrka detta resonemang har diverse teorier och typologier inom organisationskultur studerats. Burns och Stalker (1961) använder termerna organisk och mekanistisk för att definiera två ytterligheter inom organisationskultur. De hävdar att organisationens yttre förutsättningar styr organisationsformen. I en stabil och förutsägbar omvärld är det mest effektivt med en mekanistisk kultur, vilket karaktäriseras av en byråkratisk och regelstyrd organisation. I en turbulent och föränderlig omvärld är snarare en organisk kultur att föredra, vilket karaktäriseras av en platt organisationsform med stor frihet för enskilda medarbetare. En mekanistisk organisation kännetecknas av att varje individ utför sin tilldelade och noggrant definierade uppgift. Det finns en stark hierarkisk struktur för kontroll och ledning och ansvaret för övergripande kunskap och koordinering vilar uteslutande på toppen av hierarkin. Vidare poängteras vertikal kommunikation mellan över- och underordnade som en följd av krav på lojalitet och lydnad för överordnade. En organisk organisation kännetecknas av kontinuerlig anpassning och omdefiniering av arbetsuppgifter, detaljerade beskrivningar av individuella arbetsuppgifter förekommer inte. Integration och kommunikation (i form av information och råd istället för order) förekommer fritt mellan nivåer och funktioner, vilket genererar ett större

engagemang för organisationens övergripande mål och uppgifter hos de anställda. Strukturella karaktärsdrag för respektive kultur sammanfattas i tabell 5.2. (Burns & Stalker 1961)

Tabell 5.2. Karaktäristiska egenskaper för respektive typifierade kultur.

Organisk kultur Karaktäristiska egenskaper	Mekanistisk kultur Karaktäristiska egenskaper
Svag betoning på hierarkisk ledningsstruktur	Stark tillgivenhet till hierarkisk ledningsstruktur
Integration mellan organisationens olika funktioner	Segregation av organisationens olika funktioner
Kontinuerlig omdefiniering av individuella arbetsuppgifter genom interaktion med andra.	Specialiserade och fasta arbetsuppgifter oberoende av förändring.
Horisontell kommunikation	Vertikal kommunikation
Anställda känner engagemang för organisationens uppgifter	Toppstyrt beslutsfattande

I enlighet med ovan borde en organisk struktur vara att föredra för en organisation i förändring (exempelvis i samband med den förändring som implementeringen av BCM innebär). En empirisk studie av Kimbrough och Compton (2009) visar just detta att organisationer med en organisk struktur tenderar att lyckas bättre (än mekanistiska) när det gäller att skapa en kultur som främjar implementering av ERM. Här visas alltså en positiv korrelation mellan organisk kultur och förmågan att implementera ERM till definierade nivåer. Liknande samband presenteras av Jennings och Seaman (1994) som påvisar en positiv korrelation mellan organisk organisationsstruktur och anpassnings-/adaptnionsförmåga. Observera dock att extremfallet sannolikt inte är det bästa alternativet. Även om studierna visar att tyngdpunkten bör ligga på att forma en organisk struktur är vissa mekanistiska inslag nödvändiga.

Av de faktorer för implementering som har identifierats i denna rapport kan ett flertal kopplas till karakteristiska egenskaperna hos en organisk organisationsstruktur. I synnerhet de faktorer som benämns som strukturella tycks kunna bidra till att skapa en organisk kultur. Berörda faktorer redovisas och kommenteras i tabell 5.3.

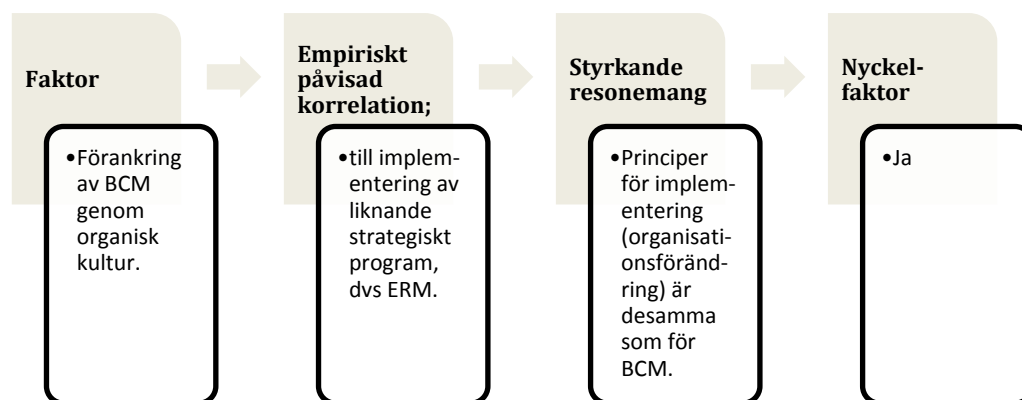
Tabell 5.3. Övriga identifierade faktorer som kan kopplas till organisk kultur.

Faktor	Kommentar
Funktionsöverskridande samarbete (avsnitt 5.7.2)	Funktionsöverskridande samarbete bidrar onekligen till att öka integrationen mellan organisationens olika funktioner, vilket karaktäriserar en organisk kultur. Likaså främjar denna faktor horisontell kommunikation.
Anpassad organisationsstruktur (avsnitt 5.7.1)	Innebörden av denna faktor är att strukturen bör anpassas (eller skapas) för att underlätta BCM-arbetet. Givetvis kan denna faktor främja antingen organisk eller mekanistisk kultur beroende på vilka insatser som genomförs. Denna faktor är alltså endast gynnsam för formningen av en organisk kultur om anpassningen bidrar till att minska betoningen på en hierarkisk ledningsstruktur, öka integrationen mellan organisationens olika funktioner, skapa horisontell kommunikation samt kontinuerlig omdefiniering av individuella arbetsuppgifter.
Fördelning av ansvar och roller (avsnitt 5.7.3)	Denna faktor pekar på att delegering av ansvar är positivt under implementeringen, samt att roller bör definieras för hantering av akuta situationer (tillbud). Observera skillnaden mellan att fördela specialiserade individuella arbetsuppgifter (mekanistiskt), och att fördela ansvar och roller (organiskt). Delegering av ansvar främjar en organisk kultur då det minskar betoningen på en hierarkisk ledningsstruktur.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att det finns ett samband mellan ovan nämnda faktorer, via organisk kultur, och goda implementeringsresultat. Att förankra BCM i organisationens kultur bör således vara ett mål som nås genom att hantera dessa faktorer och övriga aspekter av organisk struktur.

Vidare uppstod frågan huruvida det är realistiskt att förändra hela organisationens beteende eller om en eventuell förändring skall begränsas till verksamhetens BCM-kanaler. Det naturliga och realistiska borde vara att urskilja och prioritera de kulturella förändringar som krävs för BCM-programmets funktion. Initialt måste således kulturen i den faktiska BCM-organisationen hanteras och därefter får vidare nödvändiga initiativ utvärderas.

Vår sammanvägda bedömning är att *förankring av BCM i organisationens kultur* är viktigt för implementeringen av BCM. Då det framgår att den granskade faktorn i stor utsträckning beror av andra identifierade faktorer kommer *förankring av BCM i organisationens* fortsättningsvis representera en målsättning med implementeringsprocessen. Enligt ovan går vägen till förankring via en organisk kultur. Figur 5.6. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



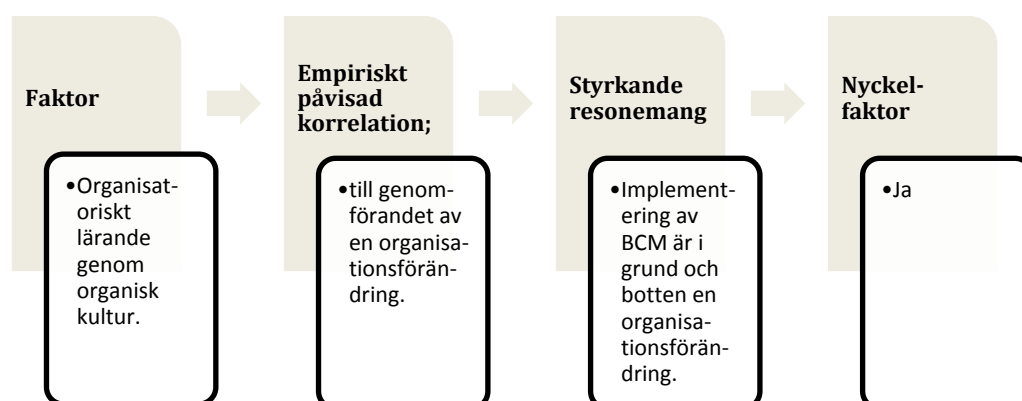
Figur 5.6. Schematisk skiss över den logiska vägen som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.4.2. Granskning: Organisatoriskt lärande

Vi anser att det är vitalt att främja en BCM-organisations förmåga att agera adaptiv gentemot sin omgivning i syfte att skapa förutsättningar för förbättring och på allvar nå ett effektivt BCM med potential att främja organisationens övergripande målsättning.

Med utgångspunkt i Akselssons (2007) definition (se avsnitt 4.3.2.), innebär ett fungerande *organisatoriskt lärande* att verksamheten äger en förmåga att ständigt anpassa sig till dynamiska yttre förutsättningar, däribland ett behov av BCM. Med utgångspunkt att implementering i grund och botten handlar om förändring (se definition i avsnitt 2.4.), och därav även anpassnings- och adaptationsförmåga, går det att konstatera att faktorn är av betydelse. I en studie av Jennings och Seaman (1994) påvisas en positiv korrelation mellan organisk organisationsstruktur och anpassnings-/adaptionsförmåga. Detta innebär att aktuell faktor, baserat på samma argument som för *förankring av BCM i organisationen*, främst påverkas av de strukturrelaterade faktorerna.

Vår sammanvägda bedömning är att *organisatoriskt lärande* är viktigt för implementeringen av BCM. Då det framgår att den granskade faktorn i stor utsträckning beror av andra identifierade faktorer kommer *organisatoriskt lärande* i fortsättningen representera en målsättning med implementeringsprocessen. Enligt ovan går vägen till *organisatoriskt lärande* via en organisk kultur. Vi anser vidare att de inte går att dra en klar gräns mellan vilka åtgärder eller resultat som kan kopplas till respektive faktor under aktuell kategori och de kommer därför hädanefter hanteras som en. Figur 5.7. nedan visualiserar den logiska vägen som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.7. Schematisk skiss över den logiska vägen som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.4.3. Sammanfattning av kategori: Kultur

Samtliga faktorer under aktuell kategori, det vill säga *förankring av BCM i organisationens kultur* samt *organisatoriskt lärande*, kommer fortsättningsvis att hanteras som ett mål för åtgärder relaterade till BCM-organisationens struktur. Faktorerna under aktuell kategori styrks av empiriska studier vilka påvisar att en organisk organisationsstruktur/kultur är gynnsam för implementering av BCM.

De aktuella kulturrelaterade faktorerna kommer fortsättningsvis representeras av en strävan mot en organisk kultur vid utformning av en BCM-organisations struktur.

5.5. Ledningsnivå

Under denna kategori hittas faktorerna *ledningssupport* samt *ledarstil*.

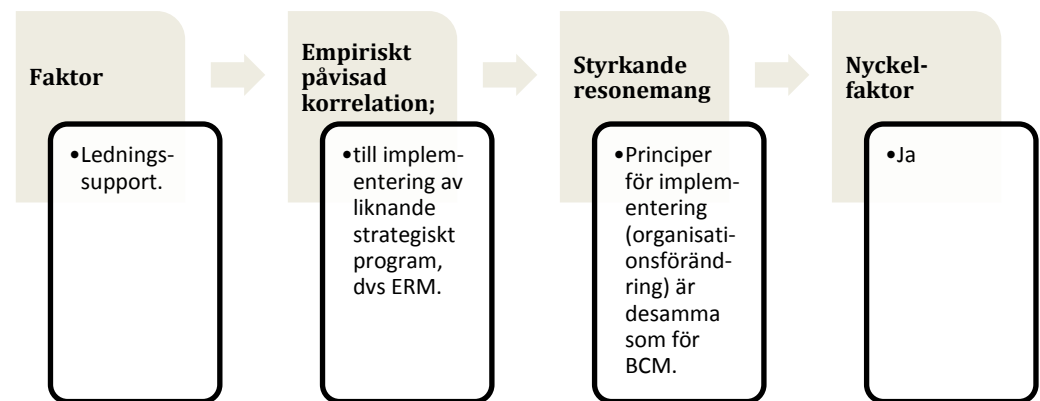
5.5.1. Granskning: Ledningssupport

Resonemangen utifrån befintlig BCM-litteratur angående *ledningssupport* och *ledarstil* ger givetvis en icke försumbar antydning om att faktorerna är relevanta under implementering. Utan empiri på en mätbar effekt kan dock relationen enbart betraktas som ett perceptivt samband baserat på subjektiva uppfattningar.

När det gäller *ledningssupport* finns det flertalet studier som redovisar empiri som styrker en positiv korrelation mellan faktorn och ett påvisat implementeringsresultat av BCM eller ERM. Beasley et al. (2005) utreder tio faktorer där fem av dessa kan relateras till en organisatorisk förändringsprocess. Av dessa fem kan fyra placeras under den aktuella kategorin ledarskap medan den resterande kopplas till kontroll och revision. Beasley et al. framhåller framförallt att "tonen" från ledningsnivån är avgörande. Utifrån studiens resultat kan engagemang och support från verkställande direktör och ekonomichef, samt förekomsten av en riskhanteringsansvarig person utläsas som starkt korrelerat till implementeringsframsteg. Även Kimbrough och Compton (2009) finner en positiv korrelation mellan förekomsten av en riskhanteringsansvarig person och implementeringsframsteg. De menar vidare att avsaknaden av en riskhanteringsansvarig person vittnar om brist på *ledningssupport*. Utifrån detta drar de slutsatsen att även stöd från ledningen är positivt korrelerat med implementeringsframsteg.

Empiriska studier som utreder den allmänna perceptionen kring olika faktors inverkan på implementering är enklare att genomföra och det finns således ett större utbud av dessa. Exempel på sådana studier som framhäver vikten av *ledningssupport* under implementeringen av ERM, är de av Thai (2009) och Kleffner et al. (2003). Vidare poängteras sambandet mellan *ledningssupport* och implementering av BCM i resultatet från författarnas egen studie inom Volvo CE.

Då faktorn *ledningssupport* styrks av mycket adekvat empiri kommer sambandet inte granskas ytterligare. Vår sammanvägda bedömning är att *ledningssupport* är viktigt för implementeringen av BCM. Figur 5.8. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.8. Schematisk skiss över den logiska vägen som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.5.2. Granskning: Ledarstil

För att hitta empiri angående *ledarstil* och denna faktors effekt på implementeringsprocessen har sökningen vidgats utanför ramarna för BCM och ERM. I BCM-litteraturen skrivs det ofta att ledarstilen är avgörande för implementeringsresultatet, men resonemanget vidgas sällan till vilken stil som är att föredra. Då sökningen styrdes mot närbesläktade strategiska initiativ, vilka berör organisationsförändring och idéimplementering, hittades empiri som påvisar effekten av olika ledarstilar. Här diskuteras ledarskapsteorier såsom *Transformational Leadership* (t.ex. Prabhakar 2005) och *Flamholtz Ramverk för Effektivt Ledarskap* (t.ex. Sutcliffe 1999) och erfarenheter från dessa i samband med genomförandet av organisationsförändringar.

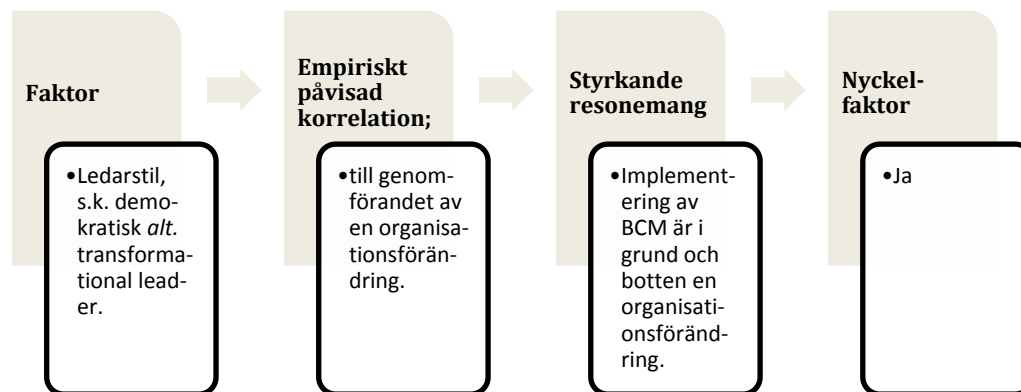
I detta skede av rapporten är syftet inte att argumentera för en eller annan ledarstil utan snarare påvisa att det krävs ett medvetet val av stil. Sutcliffe (1999) förespråkar en situationsanpassad ledarstil, specifik för varje projekt. Detta argument gällande ett medvetet val av ledarstil stärks även av Prabhakar (2005) som med hjälp av empiri visar att en förmåga att byta ledarstil främjar ett tillfredsställande projektresultat. Det vill säga en medveten förmåga att kunna manövrera från en ledarstil till en annan i syfte att förbättra förutsättningarna för önskat resultat.

Sutcliffe (1999) styrker hypotesen att framgångsrika ledare anpassar sitt ledarskap efter situationen och projektspecifika krav. De har även förmågan att förändra sig under projektets gång. Sutcliffe utgår ifrån *Flamholtz Ramverk för Effektivt Ledarskap* som i korthet går ut på att ledarstilen bör anpassas efter situationen och att tydliga uppgifter gynnas av en auktoritär ledarstil, medan komplexa uppgifter snarare kräver en demokratisk ledarstil. Vi hävdar att en implementering i mångt och mycket är en komplex uppgift.

Transformational Leadership nämns i många sammanhang inom organisations- och ledarskapsteori. Denna ledarskapsteori introducerades av Burns (1978) för att beskriva beteendet hos en inspirerande politisk ledare och är på många sätt en demokratisk ledarstil. *Transformational Leadership* beskriver interaktionen mellan ledare och anhängare, i vilken de sistnämnda stimuleras till högre nivåer av etik, moral och rättvisa för att skapa engagemang och motivation. Istället för att diktera regler skapar ledaren en vilja hos de anställda att bli bättre. De uppmanas att försöka göra skillnad på individuell nivå för att skapa gemensamma fördelar. Prabhakar (2005) utgår från denna teori och påvisar en positiv korrelation mellan *Transformational Leadership* och ett tillfredsställande projektresultat. Appelbaum et al. (2008) är av samma åsikt och menar att korrelationen påvisats i flertalet likartade empiriska studier. Värt att nämna är att *Transformational Leadership* och organisk organisationsstruktur, som diskuterades i föregående avsnitt, går hand i hand vad det gäller grundläggande antaganden. De båda teorierna främjar en integrerad organisation med horisontell kommunikation, decentraliserade beslutsvägar och individuellt initiativtagande på alla organisationsnivåer. Detta samband finns beskrivet av bland annat av Garg och Krishnan (2003). Sambandet har till

exempel resulterat i organisationsmodeller med dessa teorier som utgångspunkt, se exempelvis Courtney et al. (2007).

Vår sammanvägda bedömning är att ett medvetet *val av ledarstil* är viktigt för implementeringen av BCM. Vi är av åsikten att en demokratisk ledarstil (*Transformational Leadership*) är bäst lämpad under en implementeringsprocess. Figur 5.9. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.9. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.5.3. Sammanfattning av kategori: Ledningsnivå

Samtliga faktorer under aktuell kategori, det vill säga *ledningssupport* samt *ledarstil*, kommer fortsättningsvis att betraktas som betydelsefulla vid implementering. Faktorn *ledningssupport* styrks av empiriska studier som påvisar dess direkta koppling till implementeringsresultat. Faktorn *ledarstil* styrks av empiriska studier som påvisar att en demokratisk ledarstil eller en (*Transformational Leadership*) är gynnsamt för implementering av BCM.

Ledningssupport kommer fortsättningsvis betraktas som en avgörande förutsättning för utbredning av BCM inom en organisation.

Faktorn *ledarstil* kommer fortsättningsvis representeras av en strävan efter en demokratisk ledarstil (eller *Transformational Leadership*). Vi argumenterar för en demokratisk ledarstil eller en då vi anser att detta främjar en organisk kultur.

5.6. Kommunicera BCM

Under denna kategori hittas faktorn *medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM*.

5.6.1. Granskning: Medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM

Det faktum att nyttan av *medvetenhetshöjande insatser* förordas frekvent i BCM-litteraturen, bekräftar en allmän perception gällande faktorns positiva inverkan vid implementering. Denna allmänna uppfattning visar sig även i enkätstudien som utfördes på Volvo CE, där samtliga deltagare menade att faktorn är positivt korrelerad till lyckad implementering (se bilaga B). I en studie av Kleffner et al. (2003) framgår det att bristande medvetenhet uppfattas som ett hinder vid implementering av ERM, och detsamma borde gälla vid implementeringen av BCM. Ovan nämnda studier påvisar dock endast en allmän perception av faktorns betydelse. Trots den till synes homogena uppfattningen är det empiriska underlaget gällande en direkt positiv korrelation mellan *medvetenhetshöjande insatser* och implementering begränsat. Även om det finns studier som påvisar ett sådant samband inom andra discipliner, exempelvis beträffande medvetenhet om kvalitetsarbete och en god kvalitetskultur (Yang 2006), intas i detta skede en

kritisk ställning med avsikten att utreda det presumtiva sambandet djupare. I och med att mycket litteratur pekar på att faktorn är avgörande finns det skäl att misstänka att en djupare förståelse kan visa sig värdefull.

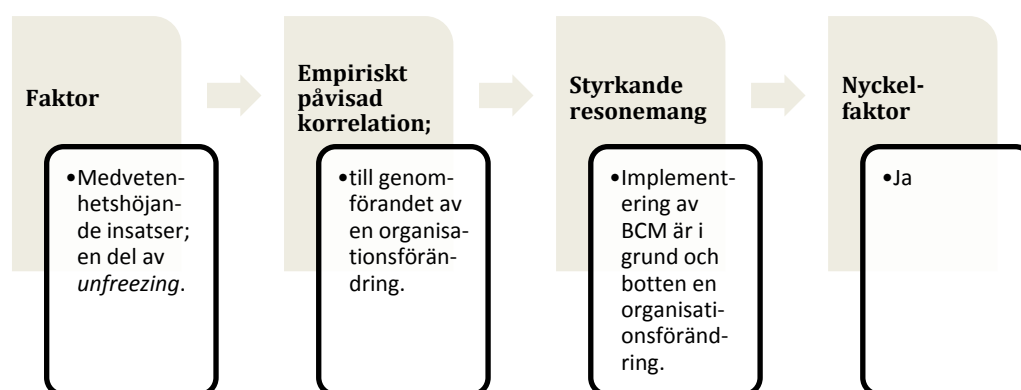
Inom organisationsteorin finns olika skolor avseende organisationsförändringar. Lewin (1947) introducerade tidigt en teori om organisationsförändringar där förloppet beskrivs som en trestegsprocess:

- 1) *Unfreezing* – I den första fasen ifrågasätts organisationens rådande situation, syftet är att skapa en vilja till förändring.
- 2) *Change/movement* – I den andra fasen appliceras nya beteenden, här sker själva förändringen.
- 3) *Refreezing* – I den tredje fasen stabiliseras organisationen, förutsatt att det nya beteendet visar sig fördelaktigt.

Lewins trestegsteori har vidareutvecklats av bland annat Schein (2004), som beskriver *unfreezing*-processen mer ingående. Schein menar att en vilja till förändring skapas genom att a) tillräcklig diskonfirmation, gällande den befintliga situationen, tillhandahålls i syfte att åstadkomma en känsla av obehag, b) denna diskonfirmation kopplas till uppnådda mål, vilket ger en känsla av skuld och överlevnadsångest inom organisationen, och slutligen c) tillräckligt med psykologisk säkerhet, vad gäller möjligheten att genom förändring nå en lösning utan förlorad integritet och självkänsla, skapas. Ovanstående punkter kan jämföras med en beskrivning av hur *medvetenhetshöjande insatser om BCM och nyttan av BCM* etablerar en organisationsövergripande vilja till förändring.

Lewins teorier har vunnit betydande konceptuell validitet och många modeller för organisationsförändringar bygger på liknande grundmetodik (Elrod & Tippett 2002). Å andra sidan finns det givetvis de som kritiserar teorin för att vara för stel i det avseendet att den hanterar processen i tre separata steg (t.ex. Kanter et al. 1992). Lewins teori förblir likväl accepterad och vedertagen av namnkunniga såsom Burns (2004) och Schein (2004). Vi har valt att anamma denna teori som en användbar och beskrivande modell av verkligheten för ändamålet med denna rapport. Detta baseras på en empirisk studie genomförd av Ford och Greer (2006). Inför deras studie definierades ett antal karaktäristiska aktiviteter för respektive steg i Lewins modell (*unfreezing*, *change/movement* och *refreezing*). Genom att mäta intensiteten av aktiviteterna under ett antal lyckade implementeringsprocesser, konstaterade de att den initiala fasen domineras av karaktäristiska aktiviteter för *unfreezing*. I samband med att processen framskrider ökar intensiteten av aktiviteter för *change/movement* och slutligen *refreezing*. Det finns alltså belägg för att en lyckad implementering följer Lewins trestegsprocess. I samma studie påvisas även att organisationer som genomför ett stort antal karaktäristiska aktiviteter under respektive steg generellt uppnår goda implementeringsresultat (Ford & Greer 2006). Utifrån detta dras slutsatsen att ju fler *medvetenhetshöjande insatser*, det vill säga karaktäristiska aktiviteter under *unfreezing*-fasen, som genomförs desto större är sannolikheten att lyckas med implementeringen av BCM.

Vår sammanvägda bedömning är att *medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM* är viktigt för implementeringen av BCM. Denna faktor är framförallt viktig för att skapa en vilja till förändring. Figur 5.10. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.10. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.6.2. Sammanfattning av kategori: Kommunicera BCM

Faktorn under aktuell kategori, det vill säga *medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM*, kommer fortsättningsvis att betraktas som betydelsefull vid implementering. Faktorn styrks av empiriska studier som påvisar dess koppling till implementeringsresultat då *medvetenhetshöjande insatser* är en del av unfreezingfasen i Lewins trestegsprocess för organisationsförändring.

Medvetenhetshöjande insatser kommer fortsättningsvis hanteras som en åtgärd i raden av de åtgärder (enligt Lewins trestegsprocess) som syftar till att generera nödvändig organisationsförändring vid implementering av BCM. Den huvudsakliga avsikten är att skapa en vilja till förändring.

5.7. Struktur

Under denna kategori hittas faktorerna *anpassad organisationsstruktur, funktionsöverskridande samarbete* samt *fördelning av ansvar och roller*.

5.7.1. Granskning: Anpassad organisationsstruktur

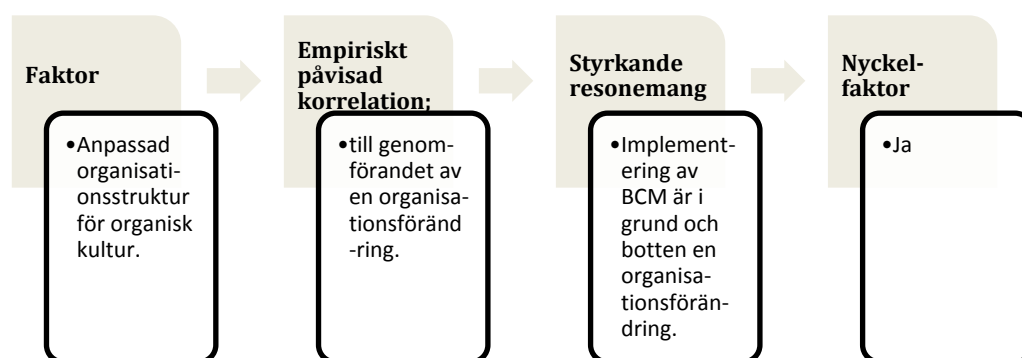
Innebörden av denna faktor är att organisationens struktur bör anpassas (eller skapas) för att underlätta implementeringen och det kontinuerliga arbetet med BCM. I begreppet organisationsstruktur inkluderas (i denna rapport) bland annat struktur för ledning, kontroll, kommunikation och andra avgörande organisatoriska processer. Att en förändring, alternativt ett förtydligande, av organisationsstrukturen är nödvändig i samband med implementeringen av BCM anses vara ett tämligen rationellt antagande. En genomtänkt och medvetet utvecklad organisationsstruktur har sannolikt potential att ge understöd åt ett flertal av de övriga faktorerna, däribland strukturella faktorer såsom *funktionsöverskridande samarbete* och *fördelning av ansvar och roller*, men även *ständig förbättring genom test, utvärdering och uppdatering*.

Vikten av att anpassa organisationens struktur i samband med ett implementeringsprojekt framhävs i ett antal empiriska studier, exempelvis av Kleffner et al. (2003), Zeng et al. (2007), Thai (2009) och Beasley et al. (2005). I en enkätstudie genomförd av Kleffner et al. (2003) ombads de svarande att uppmärksamma problem som kan uppstå under implementeringen av ERM. Resultatet visar tydligt att det mest frekventa hindret mot implementeringen ansågs vara närvaron av en organisationsstruktur eller företagskultur som motverkar ERM. I en liknande enkätstudie av Zeng et al. (2007), avseende implementering av integrerade ledningssystem (inkluderande kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet), ombads representanter för organisationer som genomfört en framgångsrik implementering att identifiera kritiska faktorer. Även i denna studie uppmärksammades organisationens struktur som en av de mest framträdande faktorerna. Zeng et al. betonar framförallt vikten av att etablera en enhetlig, fungerande och

organisationsomfattande struktur för dokumentstyrning. Thai (2009) drar paralleller mellan att anpassa organisationsstrukturen och att bilda kommittéer och arbetslag i en studie avseende perceptionen av presumtivt kritiska faktorer för framgångsrik implementering av säkerhetssystem (QM, RM och BCM). Även om bildandet av lämpliga organisationsstrukturer inte framhålls som en av de allra viktigaste faktorerna, så påvisas en generell uppfattning av en positiv verkan på implementering (Thai 2009). Det finns även empiriskt stöd för att utnämmandet av en huvudansvarig koordinator är positivt korrelerat med framsteg i implementeringen av ERM (Beasley et al. 2005). Trots att ovan nämnda studier inte behandlar BCM, utan fokus ligger på ERM och andra närbesläktade discipliner, anses det rimligt att anta att principerna även gäller för implementeringen av BCM.

Förutsatt att en *anpassad organisationsstruktur* är avgörande för implementeringen av BCM, vilka riktlinjer bör i så fall ligga till grund för anpassningen? Enligt ovan finns det empiriska belägg för bildandet av en BCM-kommitté och tillsättandet av en BCM-koordinator, men vilka andra ansträngningar är nödvändiga? I enlighet med avsnitt 5.4.1. finns det även belägg för att det är fördelaktigt med en organisk kultur då ett större implementeringsprojekt skall genomföras. Vid anpassning av organisationsstrukturen bör därför insatser som gynnar en organisk kultur prioriteras, med andra ord bör en organisk struktur eftersträvas. Riktlinjer för organisationsstrukturen bör följaktligen vara att minska betoningen på en hierarkisk ledningsstruktur, öka integrationen mellan organisationens olika funktioner, skapa horisontell kommunikation, öka det allmänna engagemanget för organisationens uppgifter samt bidra till kontinuerlig omdefiniering av individuella arbetsuppgifter.

Vår sammanvägda bedömning är att en *anpassning av organisationsstrukturen* är viktigt för implementeringen av BCM. Organisationsstrukturen bör i synnerhet främja en organisk kultur, samtidigt som en BCM-kommitté och en BCM-koordinator bör tillsättas. Figur 5.11. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.11. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

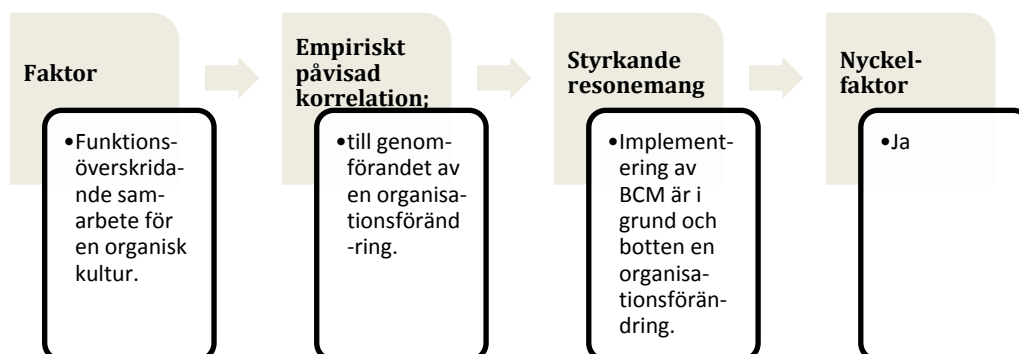
5.7.2. Granskning: Funktionsöverskridande samarbete

Funktionsöverskridande samarbete innebär i enlighet med avsnitt 4.6.2. att organisationens olika funktioner (enheter) utbyter information med varandra och bygger nätverk. Begreppet omfattar (i denna rapport) även integration mellan organisationens olika nivåer. För BCM tycks det vara speciellt viktigt att personalen (användaren) är med och påverkar sina överordnade i samband med utvecklingen av planer för återhämtning. Detta stärks bland annat av en empirisk studie av Thai (2009), i vilken de anställdas deltagande i samband med utveckling och planering av policy, strategier och planer identifieras som en positiv faktor för implementeringen av säkerhetssystem (QM, ERM och BCM). Det bör dock noteras att denna studie bygger på perceptiva uppfattningar kring implementeringen, samt att personalens deltagande inte rankades som en av de allra mest kritiska faktorerna. Hursomhelst anses det vara rationellt att anta att *funktionsöverskridande samarbete* är nödvändigt under implementeringen av organisationsomfattande (holistiska) system såsom BCM. Utan gränsöverskridande samarbete är det svårt att fånga upp hela organisationen.

Vikten av *funktionsöverskridande samarbete* motiveras även med att det finns studier som pekar på fördelarna med en organisk kultur då ett större implementeringsprojekt skall genomföras (se avsnitt 5.4.1.). Ett av karaktärsdragen för en organisk kultur är nämligen integration mellan organisationens olika funktioner (tabell 5.3) vilket onekligen är att jämställa med *funktionsöverskridande samarbete*. Vidare anses det rimligt att *funktionsöverskridande samarbete* främjar horisontell kommunikation (kommunikation överhuvudtaget), även detta en organisk egenskap.

I en studie av Huang och Newell (2003) iaktas implementeringen av ett organisationsomfattande projekt i fyra olika organisationer. Studiens utgångspunkt är att funktionsöverskridande samarbete och kunskapsintegrering är avgörande vid initiering av organisationsomfattande projekt. Utifrån detta redovisar Huang och Newell förhållanden som gynnar dessa tvärfunktionella egenskaper. De iakttagelser som görs i studien är att det i huvudsak handlar om att skapa ett organisationsbrett engagemang för projektets fördelar och att underhålla sociala nätverk. Vidare påvisas det att en organisations befästa vanor, tidigare erfarenheter och sociala kapital (hängivenhet, nätverksstruktur, gemensam historia, outtalade regler etc.) är avgörande för implementeringens effektivitet och omfattning. De menar att det är viktigt att bygga och stödja ett socialt kapital som sprids utanför projektledningen, likaså att marknadsföra medvetenhet och en gemensam kunskapsgrund. Utifrån Huang och Newells slutsatser går det även att dra paralleller till några av de övriga faktorerna som behandlas i denna rapport, exempelvis understryker de vikten av medvetenhetshöjande insatser.

Vår sammanvägda bedömning är att *funktionsöverskridande samarbete* är viktigt för implementeringen av BCM, då det stöder en organisk kultur. Vidare konstateras det att *funktionsöverskridande samarbete* förutsätter att det finns välutvecklade sociala nätverk och ett organisationsbrett engagemang för uppgiften. Figur 5.12. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.12. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.7.3. Granskning: Fördelning av ansvar & roller

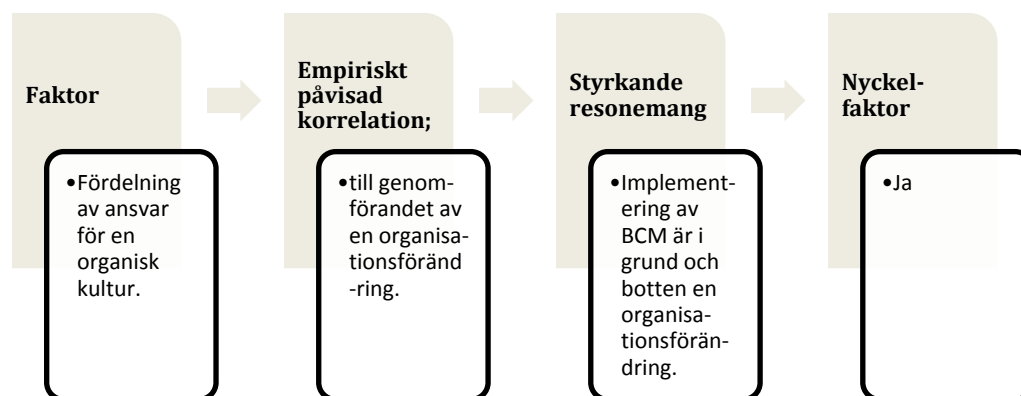
Enligt avsnitt 4.6.3. anses *fördelning av ansvar och roller* generellt vara viktigt för BCM-arbetet. Delegering av ansvar uppmärksammas som en viktig faktor för att skapa ägandeskap och engagemang för BCM, samtidigt som tydliga roller påstås bidra genom att skapa förutsättningar för snabbt och korrekt agerande under incidenter. I avsnitt 5.4.1. uppmärksammas det att implementeringen av BCM sannolikt främjas av förandet av en organisk kultur. Delegering av ansvar går hand i hand med förandet av en organisk kultur, då det bidrar till en decentralisering. Delegering av ansvar betraktas därför fortsättningsvis som en nyckelfaktor för implementering. Att definiera tydliga roller är dock snarare ett mekanistiskt karaktärsdrag (se tabell 5.2.) och dess eventuella betydelse för implementeringen anses inte lika självklar. Detta trots att Thai (2009) påvisat att väldefinierade och tydliga skyldigheter och ansvarsområden generellt uppfattas som en kritisk faktor för implementering av säkerhetssystem (innefattande QM, ERM och BCM).

Vi är av åsikten att strukturen och beslutsgången skiljer sig i en akut nödsituation jämfört med en vardaglig situation och under implementeringsarbete. Att definiera tydliga roller och att ta fram detaljerade uppgiftsbeskrivningar för hantering av störningar mot verksamheten är traditionellt en viktig del av BCM-arbetet. BCM går ju till stor del ut på att försöka förutsäga händelser som skulle kunna hota verksamheten och att skapa detaljerade planer för hantering av dessa. Planer med detaljerade listor över arbetsuppgifter, rollfördelning och prioriterade åtgärder möjliggör i de flesta fall en tidig och effektiv respons vid en störning. Tanken är att ju tidigare alla är införstådda med sina uppgifter, desto effektivare sker återgången till normal verksamhet. Planerna kommer alltså oundvikligen att vara mekanistiska i sin struktur. Att förändra en organisation i den bemärkelsen att få det vardagliga BCM-arbetet att flyta, exempelvis utvärdering och uppdatering av planer, sker emellertid inte under samma premisser som akuta nödsituationer. Det är under vardagliga förhållanden, där BCM-initiativet konkurrerar om resurser med andra projekt, som implementeringen sker. Det är just implementeringsskedet som främjas av en organisk organisation. Mycket av litteraturen pekar på att organiska karaktärsdrag, såsom funktionsöverskridande samarbete och de slutgiltiga användarnas deltagande i processen, är avgörande under sammanställningen av planer (se avsnitt 5.4.1.). För att öka slutanvändarens inflytande på planutvecklingen bör verksamhetsledningens support uppdraagsbeskrivning bestå av information och råd snarare än detaljerade instruktioner. Även detta, att ledningen preciserar målsättningen men inte hur den skall åstadkommas, är ett organiskt karaktärsdrag (Kimbrough & Componation 2009). Om planerna i huvudsak utvecklas av slutanvändarna innebär det även att varje individ har möjlighet att påverka sin roll och sina uppgifter, vilket i sin tur innebär att den vardagliga strukturen snarare är organisk än mekanistisk (trots de oundvikliga mekanistiska inslagen i responsplanen).

Under en utdragen kris- och återhämtningsprocess, där planerna inte till fullo matchar det verkliga scenariot, kommer individuella initiativ och innovation vara nödvändigt. Detta är egenskaper som främjas av en organisk struktur. Trots planernas mekanistiska inslag har en organisk struktur således även sina fördelar efter en incident. Antagligen gäller detta resonemang i större utsträckning ju längre in i ett kris- eller återhämtningsförlopp organisationen befinner sig.

Allt som allt kan det konstateras att de planer som produceras i samband med BCM oundvikligen innehåller mekanistiska inslag, såsom tydliga roller och instruktioner, men på det stora hela tycks organiska karaktärsdrag vara att föredra för implementeringen. Planernas utformning är ju trots allt inte direkt relaterad till implementeringen. Följaktligen anses det inte heller finnas någon stark koppling mellan lyckad implementering av BCM och definiering av tydliga roller. Givetvis måste det finnas grundläggande arbetsbeskrivningar, men betoningen bör vara på det individuella ansvarsområdet och resultatredovisning istället för de detaljerade arbetsuppgifterna.

Vår sammanvägda bedömning är att *fördelning av ansvar* är viktigt för implementeringen av BCM, då det stöder en organisk kultur. Att definiera tydliga roller tycks däremot inte vara direkt kopplat till själva implementeringsprocessen. Följaktligen anser vi att ledningen bör förmedla ansvarsområden och målsättningar, snarare än detaljerade uppgifts- och rollbeskrivningar. Figur 5.13. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.13. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.7.4. Sammanfattning av kategori: Struktur

Samtliga faktorer under aktuell kategori, det vill säga *anpassad organisationsstruktur, funktionsöverskridande samarbete* samt *fördelning av ansvar och roller*, kommer fortsättningsvis att betraktas som betydelsefulla vid implementering. Faktorerna styrks av empiriska studier som påvisar deras koppling till goda implementeringsresultat via främjandet av en organisk organisationsstruktur.

5.8. Redskapens egenskaper

Under denna kategori hittas faktorn *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga*.

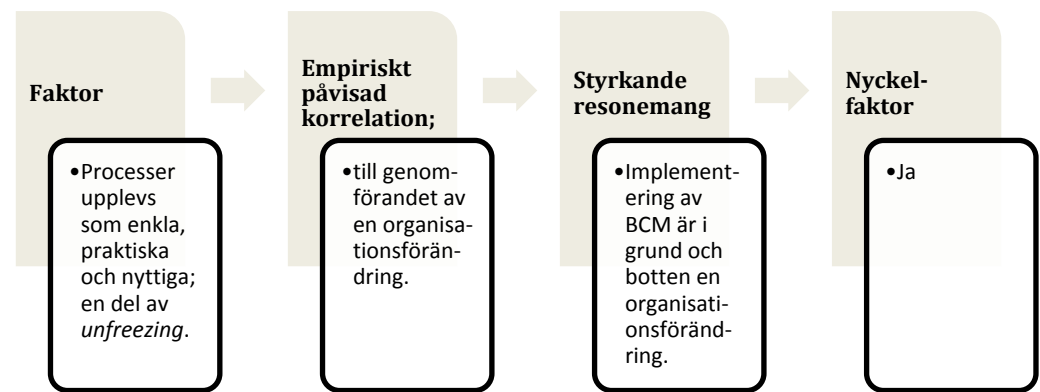
5.8.1. Granskning: Processer upplevs som enkla, praktiska & nyttiga

Att det är en fördel om processer och dokumentation upplevs som enkla, praktiska och nyttiga, säger sig självt. I vilken utsträckning det är fördelaktigt, och därav hur stor arbetsbörda som bör hängivas till uppgiften, är däremot inte lika självklart.

I sin empiriska studie, avseende perceptionen av ett antal presumtiva faktorer för implementeringen av säkerhetssystem (QM, ERM och BCM), påvisar Thai (2009) vikten av att dokumentera processer och procedurer. Vidare skriver Thai att all dokumentation bör vara välstrukturerad och enkel för de anställda att förstå och att använda. Det är rimligt att anta att samma principer gäller för de processer (träning, utbildning etc.) som genomförs under implementeringen. Även dessa bör upplevas som enkla, praktiska och nyttiga.

Betydelsen av att *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga* under implementeringen går att relatera till Lewins trestegsteori (*unfreezing, change/movement* och *refreezing*) för organisatoriska förändringar, se avsnitt 5.6.1. För att skapa en vilja för förändring (*unfreezing*) krävs det att det finns en känsla av överlevnadsångest inom organisationen som sakta övergår i psykologisk säkerhet kring möjligheten att nå en lösning genom förändring (Schein, 2004). Genom att presentera förslag som kan hjälpa organisationen ur dess befintliga situation, och som samtidigt upplevs som enkla, nyttiga och praktiskt genomförbara, läggs grunden för psykologisk säkerhet. Inte förrän organisationen genomsyras av en vilja till förändring kommer själva förändringen att påbörjas. Att viljan till förändring går att relatera till huruvida förändringen uppfattas som nyttig, respektive praktisk genomförbar, har även påvisats inom andra discipliner. Detta samband konstateras bland annat av Kwahk och Lee (2008) i en empirisk studie avseende implementering av system för *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Vår sammanvägda bedömning är att det är viktigt att de processer som genomförs under implementeringen av BCM upplevs som enkla, praktiskt genomförbara och nyttiga. Figur 5.14. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.14. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.8.2. Sammanfattning av kategori: Redskapens egenskaper

Faktorn under aktuell kategori, det vill säga *processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga*, kommer fortsättningsvis att betraktas som betydelsefull vid implementering. Faktorn styrks av empiriska studier som påvisar dess koppling till implementeringsresultat då egenskaperna gynnar unfreezing-fasen i Lewins trestegsprocess för organisationsförändring .

Faktorn under aktuell kategori kommer fortsättningsvis hanteras som en åtgärd för att generera en vilja till förändring vid implementering av BCM.

5.9. Utvecklingsprocess

Under denna kategori hittas faktorerna *kontinuerlig och målinriktad träning, återkoppling till uppsatta mål (feedback)* samt *ständig förbättring genom test utvärdering och uppdatering*.

5.9.1. Granskning: Kontinuerlig & målinriktad träning

Att träning gynnar individers kompetens och förmåga att prestera är det svårt att argumenterar mot. Att studier (t.ex. Thai 2009), där den allmänna perceptionen gällande fördefinierade faktorerers betydelse för implementering undersöks, skulle visa på att faktorn upplevs som positiv var därför inte oväntat. Men vad säger egentligen sådan empiri?

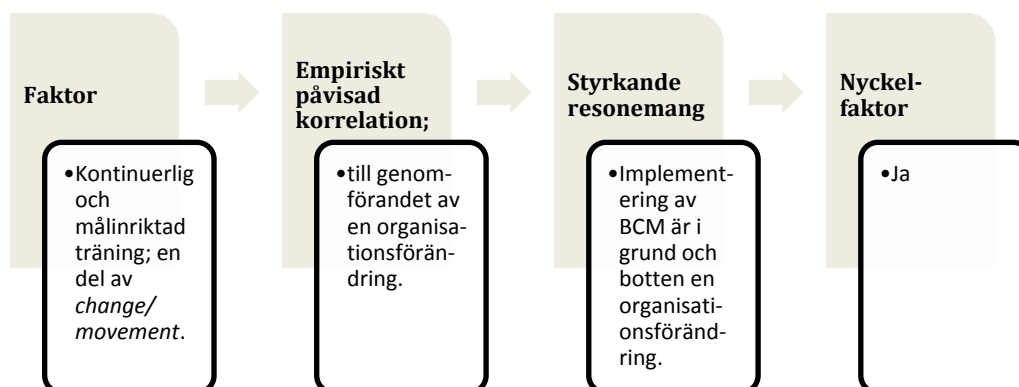
Mingat och Tan (1988) fokuserar, i en studie gjord på världsbankens projekt inom diverse områden som jordbruk, stadsprojekt, kemi och produktion, på den ekonomiska avkastningen från investeringar gjorda på projektrelaterad träning. Studien visar på en stark korrelation mellan investerat kapital på träning och projektets genererade avkastning. Detta förutsätter dock att arbetskraften har en viss utbildningsgrund för att kunna tillgodogöra sig information, samt att det finns ett glapp mellan befintlig och nödvändig kompetensnivå. Det är givetvis svårt att bedöma hur väl dessa resultat går att applicera på en BCM-process, med tanke på att denna snarare förhindrar en potentiell förlust än bidrar till en direkt vinst. Att döma av studiens bredd gällande projektkaraktär bör den åtminstone kunna ses som en fingervisning.

För att närma oss ämnet BCM återgår vi till Lewins trestegsteori för organisationsförändringar, vars validitet visas av Ford och Greers (2006) empiriska studie. I avsnitt 5.6.1. förklarades delstegen *unfreezing, change/movement* samt *refreezing*. *Medvetenhetshöjande insatser* kategoriserades där under det första steget. Träning beskrivs av Ford och Greer som en karaktäristisk aktivitet under *change/movement*. I studien påvisas, vilket beskrevs i avsnitt 5.6.1., att organisationer som genomför ett större antal karaktäristiska aktiviteter under respektive steg generellt når högre implementeringsresultat. Utifrån detta dras nu slutsatsen att ju mer träning som genomförs desto större är sannolikheten att lyckas med implementeringen av BCM.

Enligt rubriken bör även träningen vara kontinuerlig och målinriktad. Detta indikerar hur träningen bör genomföras. En organisationsförändring är givetvis en dynamisk process även om vi valt att se den som en trestegsprocess. Aktiviteter som genomförs i samband med *unfreezing*, *change/movement* respektive *refreezing* kommer givetvis att överlappa varandra tidsmässigt (Ford & Greer 2006). En förändringsprocess är heller inget som genomförs över en natt. Att många av momenten, däribland träning, således måste bli kontinuerliga inslag är därför rimligt att anta. Att träningen bör vara målinriktad stöds av Mingat och Tan (1988). De konstaterar att avkastningen hos dylika projekt ökar ytterligare då träningen är uppgiftsspecificerad, alltså skraddarsydd med målet att ge varje del av organisationen nödvändig kompetens. Det finns alltså anledning att anta att träningens fokus påverkar slutresultatet.

I samband med granskningen av konceptet träning framkom det även relevant information om hur träningen bör planeras och genomföras. Huczynski och Lewis (1980) har genomfört en empirisk studie med syfte att utreda vad som påverkar överföringsprocessen från lärare till övrig organisation vid managementutbildning. Detta är mycket intressant när det gäller BCM då initiativet oftast ägs och drivs i den övre organisationshierarkin. Här urskiljs tre nödvändiga attribut hos en lyckad kunskapsöverföring, nämligen 1) att deltagaren frivilligt anmält sig till utbildningen eller att vederbörande har möjligheten att påverka utbildningens innehåll/mål, 2) att deltagaren har sin överordnades support när det kommer till att utnyttja nyvunnen kunskap i verksamheten, och slutligen 3) att deltagarens arbetsbelastning anpassas efter utbildningen så att tid finns att applicera nyvunnen kunskap i organisationen.

Vår sammanvägda bedömning är att *kontinuerlig och målinriktad träning* är viktigt för implementeringen av BCM. Det finns även fler aspekter som bör hanteras vad det gäller träningsprocessens upplägg. Det är exempelvis viktigt att skapa förutsättningar för deltagare att efter träning (eller utbildning) applicera kunskaperna i det vardagliga arbetet. Det går här att se en tydlig återkoppling till medvetenhet inom organisationen. Figur 5.15. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.15. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.9.2. Granskning: Återkoppling till uppsatta mål (feedback)

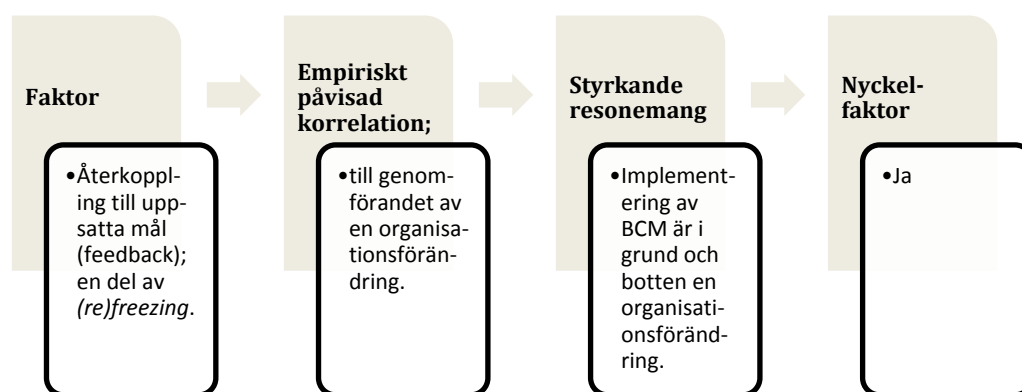
Återkoppling till uppsatta mål kan fungera både som ett kontroll-, styr- och motivationsredskap. Vilken av dessa funktioner som utgör huvudsyftet i respektive verksamhet beror sannolikt på organisationens struktur och storlek. Thais (2009) studie belyser perceptionen kring den styrande och kontrollerande funktionen, då han menar att det är fördelaktigt om programmet utvärderas och revideras kontinuerligt. Thai menar även att de anställda bör uppmuntras att uppmärksamma och förse överordnade med problemrelaterad information.

Vi är av åsikten att kontroller är viktiga och utgör ett nödvändigt beslutsunderlag vad det gäller styrning och strategi för ledningsorganet. Vi är dock av den inställningen att detta kan ske på

olika sätt och med olika metoder. I tidigare avsnitt 5.4.1. påvisades den organiska (kontra den mekanistiska) organisationens fördelar vid implementering av BCM. Teorin går även att applicera på denna faktor under förutsättning att ledningen fokuserar på att efterfråga resultat utifrån ansvarsområden snarare än att kontrollera utförandet av arbetsuppgifter. Ingen situation är emellertid tydligt svart och vit, det vill säga vissa funktioner kan komma att kräva en mer mekanistisk approach.

Feedback syftar till att motivera personalen samt vägleda organisationen gällande rätt och fel i beteende, prioriteringar, värderingar, antaganden etcetera. Bekräftande feedback kopplat till väl utfört arbete, formellt eller informellt, är en karaktäristisk aktivitet för fasen *refreezing* (se avsnitt 5.6.1). Om tillräckligt med bekräftelse ges under *refreezing*-fasen kommer organisationen och dess nya beteenden att stabiliseras. Detta utmärker avslutningen på implementeringsarbetet. Vi har tidigare konstaterat att organisationer som genomför ett större antal karaktäristiska aktiviteter under respektive steg i Lewins trestegsprocess för organisationsförändringar generellt når högre implementeringsresultat. Utifrån detta dras slutsatsen att feedback vid positivt resultat, det vill säga en karaktäristisk aktivitet under *refreezing*-fasen, är nödvändigt för att lyckas med implementeringen av BCM.

Vår sammanvägda bedömning är att *återkoppling till uppsatta mål (feedback)* är viktigt för implementeringen av BCM. Figur 5.16. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.16. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

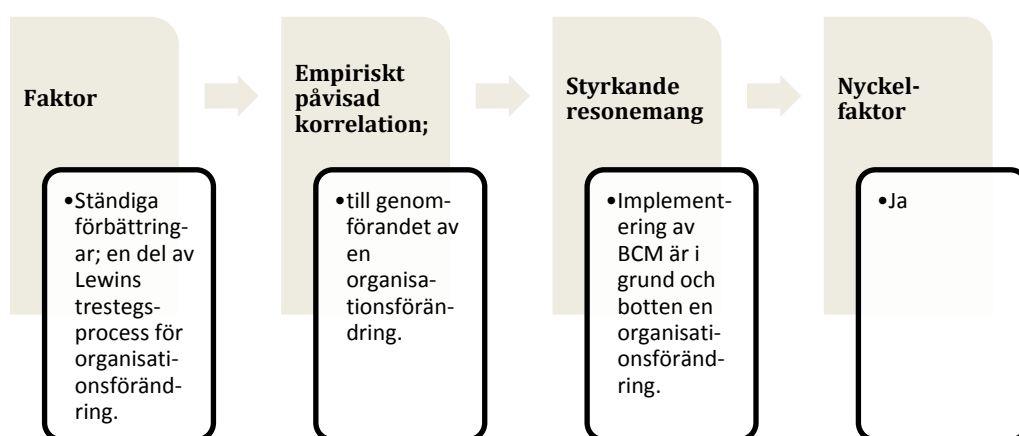
5.9.3. Granskning: Ständig förbättring genom test, utvärdering & uppdatering

I avsnitt 4.8.3. beskrivs denna faktor både utifrån implementeringsskedet och det fortlöpande BCM-arbetet. Under implementeringen bör preliminära kontinuitetsplaner uppdateras gentemot organisationens inre förutsättningar. I det efterföljande arbetet kommer däremot även yttre förutsättningar att påverka. På grund av rapportens avgränsning till implementeringsfasen kommer det kontinuerliga underhållsarbetet ej att behandlas vidare. Detta är givetvis en vital del av BCM-arbetet och bör ingå i de återkommande rutiner som tar vid efter implementeringen.

Empiriska studier, både vad det gäller perception avseende påverkan och faktiskt korrelation till implementering, bekräftar att faktorn är avgörande (Beasley et al. 2005; Thai 2009; Ford & Greer 2005). Flertalet författare nämner aktiviteter som kan kategoriseras under den aktuella faktorn, exempelvis att övervaka, kontrollera, genomföra revisioner och uppdateringar etcetera. Dessa aktiviteter liknar de aktiviteter som tidigare nämndes i samband med faktorerna *kontinuerlig och målinriktad träning* och *tydlig återkoppling till uppsatta mål (feedback)*. Vi väljer fortsättningsvis att dela upp och omplacera faktorn *ständig förbättring genom test, utvärdering och uppdatering* enligt följande:

- *Test* bör utföras i samband med *kontinuerlig och målinriktad träning*. Notera att denna aktivitet även passar in i det dynamiska förloppet i Lewins trestegsteori för organisationsförändring, och hamnar i gränslandet mellan *change/movement* och *refreezing* (se avsnitt 5.6.1.).
- *Utvärdering och uppdatering* placeras under *tydlig återkoppling till uppsatta mål (feedback)*. Utvärdering och uppdatering (av planer) blir en naturlig länk mellan återkoppling till mål och ytterligare träning. Även denna aktivitet passar in i det dynamiska förloppet i Lewins trestegsteori för organisationsförändring, och hamnar i gränslandet mellan *change/movement* och *refreezing* (se avsnitt 5.6.1.).

Vår sammanvägda bedömning är att *ständig förbättring genom test, utvärdering och uppdatering* är viktigt för implementeringen av BCM, men att dess innebörd hanteras i samband med andra faktorer enligt ovan. Figur 5.17. nedan visualiserar den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.



Figur 5.17. Schematisk skiss över den logiska väg som presenterats i syfte att styrka faktorns relevans.

5.9.4. Sammanfattning av kategori: Utvecklingsprocess

Faktorerna under aktuell kategori, det vill säga *kontinuerlig och målinriktad träning, återkoppling till uppsatta mål (feedback)* och *ständiga förbättringar genom test, utvärdering och uppdatering*, kommer fortsättningsvis att betraktas som betydelsefulla vid implementering. Samtliga faktorer styrks av empiriska studier som påvisar deras koppling till implementeringsresultat via unfreezingfasen och/eller change/movementfasen i Lewins trestegsprocess för organisationsförändring.

5.10. Sammanställning av granskning

Samtliga relevanta faktorer kan antingen 1) kopplas till implementeringsresultat via etablerade teorier inom ramarna för organisationsvetenskap (tabell 5.4. och 5.5.), 2) direkt kopplas till implementeringsresultat (tabell 5.6.) eller 3) per definition anses vara en naturlig del av implementering (tabell 5.7.).

Tabell 5.4.

Faktorerna främjar organisk kultur/struktur och är därmed viktiga vid implementering:	
Kategori: Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Förankring av BCM i organisationens kultur Organisatoriskt lärande
Kategori: Ledningsnivå	<ul style="list-style-type: none"> Val av ledarstil
Kategori: Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Anpassad organisationsstruktur Funktionsöverskridande samarbete Fördelning av ansvar

Tabell 5.5.

Faktorerna kan härledas till Lewins trestegsprocess för organisationsförändring således är viktiga vid implementering:	
Kommunicera BCM	<ul style="list-style-type: none"> Medvetenhetshöjande insatser (utbildning) om BCM och nyttan av BCM
Redskapens egenskaper	<ul style="list-style-type: none"> Processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga
Utvecklingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Träning Återkoppling till uppsatta mål (feedback), utvärdering och uppdatering

Tabell 5.6.

Faktorer som kan visas direkt avgörande för implementeringsresultat:	
Kategori: Ledningsnivå	<ul style="list-style-type: none"> Ledningssupport

Tabell 5.7.

Faktorer som kan härledas till definitionen av BCM eller är oundvikliga vid implementering:	
Kategori: Mål och omfattning	<ul style="list-style-type: none"> Holistisk BCM Strategisk & målinriktat BCM Stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser

6. Design av modell och principer för vägledande metod

I rapportens metodavsnitt (avsnitt 1.6.) presenteras examensarbetets indelning utifrån en arbetsgång med både deskriptiva och normativa inslag. Föregående kapitel 3-5, det vill säga *Identifiering av faktorer*, *Beskrivning av faktorer enligt BCM-litteratur* och *Granskning av faktorer*, utgjorde rapportens deskriptiva del. Detta kapitel utgörs av normativt fokuserad bearbetning av den deskriptiva kunskap som har genererats i föregående avsnitt av rapporten.

Medan den deskriptiva vetenskapen (naturvetenskapen) normalt är av beskrivande karaktär, med det huvudsakliga syftet att förstå verkligheten, avser den normativa vetenskapen normalt att vara av en mer praktisk karaktär med syftet att forma generella lösningar till identifierade problem. Denna vetenskapliga gren fokuserar på problemet (symptomen) och på utfallet av en viss åtgärd snarare än det bakomliggande fenomenet. Produkter av normativ vetenskap utgörs av artefakter såsom konstruktioner, modeller eller metoder. (March & Smith 1995; van Aken 2004) En metod kan exempelvis ge detaljerade tillvägagångssätt för målinriktade aktiviteter. En modell är däremot mer generell till sin natur och kan exempelvis ge principerna som en metod baseras på.

Dagens organisationspsykologiska vetenskap domineras av deskriptiva teorier. Denna rapport har i kapitel 5, *granskning av faktorer*, behandlat denna typ av teorier, exempelvis Lewins trestegsprocess för organisationsförändring (Lewin 1947; Schein 2004) samt Burns och Stalkers (1971) organisationstypologi angående organisk/mekanistisk kultur. Teorier av denna typ ger en god konceptuell förståelse men är svårare att tillämpa i praktiken. Detta är ett välkänt faktum (van Aken 2004) och har även blivit högst påtagligt under arbetet med denna rapport. Ovan nämnda teorier är generella, komplexa och följaktligen svåra att applicera utan en djupare förståelse. Konkreta åtgärder för att åstadkomma en specifik organisatorisk eller kulturell förändring är sällsynta inom litteraturen och den vägledning som finns kräver ofta mycket användaranpassning.

Det huvudsakliga syftet med detta kapitel är att skapa en *modell*, vilken redovisar principer som är avgörande för implementeringen av BCM. En sådan *modell* verkar för att bistå användaren att hjälpa sig själv, genom att bidra till en ökad insikt om generella framgångskoncept för implementering. Konkreta åtgärdsförslag och instruktioner anpassade för den specifika organisationen rymmer dock inte inom en sådan *modell*. Med anledning av detta, och för att möjliggöra en anpassning av *modellen* efter förutsättningarna inom Volvo CE, kommer även en *vägledande metod* för implementering av BCM att utvecklas. För att återknyta till examensarbetets problemställning kan det nämnas att en *vägledande metod* ses som ett lämpligt tillvägagångssätt för att möjliggöra tillämpning av de principer som ges i modellen. Avsikten med den *vägledande metoden* är att den skall uttrycka konkreta och praktiskt tillämpbara aktiviteter, vilka är härledda från *modellen* för implementering av BCM.

6.2. Designprocessen

Genom att systematisera designprocessen är tanken att *modell-* och *metodstrukturen* skall bli tydlig, transparent, lättbegriplig och med detta trovärdig. Följande punkter kommer att behandlas för att tydliggöra processen.

- Krav på *modell* och *vägledande metod*
- Designkriterier
- Aktuell kontext

6.2.1. Designkrav

Det primära och övergripande kravet på de slutgiltiga produkterna är att de skall bidra till förbättrade förutsättningar för implementering av BCM.

Modellen skall bidra till förbättrade förutsättningar genom att på ett tydligt och logiskt sätt redovisa grundläggande principer för implementering av BCM. *Modellen* skall på så sätt vara lika informativ som instruktiv och i synnerhet verka för att bistå användaren att hjälpa sig själv. *Modellen* skall vara generell i det avseendet att den skall vara relevant för organisationer av varierande typ. Vidare skall *modellen* möjliggöra utvecklingen av den *vägledande metoden* genom att redogöra för grundstrukturen i ett kronologiskt och organisationsövergripande implementeringsförlopp.

Den *vägledande metoden* skall bidra till förbättrade förutsättningar genom att i kronologisk ordningsföljd uttrycka konkreta och praktiskt tillämpbara aktiviteter som bör genomföras under ett implementeringsförlopp. De aktiviteter som förespråkas skall gå att härleda ur *modellen* för implementering av BCM. Vidare skall den *vägledande metoden* vara anpassad efter aktuellt kontext, vilket i detta fall utgörs av Volvo CE:s verksamhet i Eskilstuna och de delar av BCM-processen som inte ryms inom *modellen*.

6.2.2. Designkriterier

I syfte att uppfylla ovan ställda krav skall *modellen* designas utifrån det teoretiska underlag som presenterats tidigare i rapporten. *Modellen* skall i synnerhet bidra med förståelse för de teorier som väver samman relevanta faktorer. Det har tidigare påvisats att majoriteten av de relevanta faktorerna kan kopplas till teoretiska koncept såsom Lewins (1947) trestegsprocess för organisationsförändring eller Burns och Stalkers (1961) organisationstypologi angående organisk/mekanistisk kultur. I övrigt är *ledningssupport* den enskilda faktor som har starkast stöd i empiriska studier. Ovan nämnda teorier, samt *ledningssupport*, skall således utgöra grundstenarna i den slutgiltiga *modellen*. Dock skall samtliga relevanta faktorer finnas representerade i *modellen* och skall sättas i relation till de tre grundstenarna.

Vidare skall *modellen*, i strävan efter att vara tydlig och logisk, inte innehålla alltför mycket information, samtidigt som den måste vara tillräcklig informativ för att ge hela bilden. Detta är en svår avvägning, men som grundregel kan det sägas att modellen inte skall ge några direkta lösningar, utan istället skapa förutsättningar för användaren att hitta lösningar på egen hand. Sist kan det konstateras att *modellen* inte skall begränsas i användning genom anpassning till specifika förutsättningar.

Det huvudsakliga designkriteriet för den *vägledande metoden* är att den skall vara direkt härledd från *modellen* för implementering av BCM. Mer konkret innebär detta att grundstrukturen skall vara densamma samt att varje ingående aktivitet skall vara starkt kopplad till åtminstone en av de relevanta faktorerna. Vidare skall den *vägledande metoden* fokusera på aktiviteternas kronologiska ordningsföljd under implementeringsförloppet. För att *metoden* skall bli mer konkret och instruktiv än *modellen* skall det ges mer utrymme för detaljer och anpassning till aktuell kontext. En risk med alltför detaljerade instruktioner är dock

att användarens förståelse prioriteras bort. Det är därför viktigt att användaren uppmanas till att tänka själv, varför vissa delar av den *vägledande metoden* bör lämnas öppna och på så sätt förmå användaren att ta sin egen väg inom de angivna ramarna. Slutligen bör den *vägledande metoden* utformas på ett sätt som möjliggör för användaren att uppskatta hur långt arbetet har framskridit och vad som återstår.

6.2.3. Aktuell kontext

Vilket nämndes tidigare så är en modell till sin natur mer generell än en metod. Möjligheterna att anpassa en modell efter aktuell kontext (aktuellt sammanhang) är därför mindre än för en metod. I detta examensarbete kommer den aktuella kontexten följaktligen vara speciellt betydelsefull i samband med utvecklingen av den *vägledande metoden*.

Den aktuella kontexten utgörs i detta fall av två huvudsakliga aspekter. Den ena är att hänsyn skall tas till förutsättningar inom Volvo CE och i synnerhet verksamheten i Eskilstuna. Den andra är att tidigare förbisedda aspekter av BCM-processen (exempelvis tekniska analyser) bör sättas i relation till den kunskap som genererats under detta arbete för att skapa en fullständig bild av implementeringsförloppet.

I samband med examensarbetet har författarna medverkat på BCM-relaterade utbildningar och möten på Volvo CE i Eskilstuna. Under dessa har möjlighet givits att observera och studera organisationen, samt befintliga system, i syfte att förstå de förutsättningar som bör beaktas i den *vägledande metoden*. Följande punkter är centrala för anpassningen till aktuell kontext:

- Omfattning
- Målgrupp
- Organisationsstruktur
- Likformighet med befintliga system
- BCM-processen

Omfattning

Volvo CE är en stor koncern med flertalet anläggningar i Sverige och runt omkring i världen. Med storleken följer en komplexitet, i form av samordning, varuflöden och beroendesamband. BCM hanteras därav både ur ett globalt (koncernomfattande) och ett lokalt (anläggningsomfattande) perspektiv. För att möjliggöra kontinuitetsplanering på global nivå är det nödvändigt att varje enskild anläggning arbetar med BCM och kartlägger kritiska processer på lokal nivå.

Modellen och den *vägledande metoden* avser i synnerhet att främja implementeringen av BCM inom en lokal anläggning. Personer med lokalt BCM-ansvar får direktiv från högre ort, och det är i samband med verkställandet av dessa som detta examensarbete skall utgöra ett stöd. För den *vägledande metoden* innebär detta att aktiviteter kommer begränsas till anläggningen. Inom anläggningen hanteras dock förändringsprocessen mot ett fungerande BCM på alla organisationsnivåer, från ledningsnivå och nedåt.

Målgrupp

Inom Volvo CE finns en global BCM-ledare med övergripande ansvar för BCM inom koncernen. Vidare finns, alternativt skall det tillsättas, en lokal BCM-ledare på respektive anläggning. De lokala BCM-ledarna ansvarar för att koordinera projektet på lokal nivå och det är de som utgör den huvudsakliga målgruppen för *modellen* och den *vägledande metoden*. Kompetens och erfarenhet gällande kontinuitetsplanering, organisationshantering och ledarskap kan variera och det kan ej förutsättas att BCM är vederbörandes enda arbetsuppgift. Den *vägledande metoden* bör därmed även förmedla en grundläggande teoretisk kunskap inom området.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen skiljer sig från anläggning till anläggning. Exempelvis är anläggningen i Eskilstuna betydligt större än Volvo CE:s övriga anläggningar i Sverige. I Eskilstuna är organisationen uppdelad i ett antal separata enheter vilket medför en komplicerad struktur.

För att göra *modellen* och den *vägledande metoden* tillämpbar på olika anläggningar används en generell struktur för BCM-organisationen. Antalet nivåer inom BCM-organisationen kommer att variera med anläggningens storlek, men de generella principerna bör vara desamma.

Utgångspunkten är en förhållandevis platt och decentraliserad organisation, med etablerade kommunikationsvägar mellan de olika hierarkiska nivåerna (organisk struktur). Även om detta inte alltid är fallet, så är det vad som eftersträvas inom Volvo CE.

Likformighet med befintliga system

Den terminologi som används kring BCM inom Volvo CE återspeglas i *modellen* och den *vägledande metoden*. Vidare presenteras materialet på svenska för att undvika missuppfattningar kring nyanser av ord och begrepp. En annan strävan är att den *vägledande metoden* skall upplevas som användarvänlig genom att den tilldelas egenskaper som återfinns inom befintliga system på Volvo CE. Ett exempel på detta är att varje steg inom den *vägledande metoden* tillskrivs ett antal indikatorer som skall uppfyllas för att steget skall anses som avklarat. Samma upplägg används inom den befintliga BCM-handboken (Volvo CE 2009) och även inom VPS (Volvo Production System).

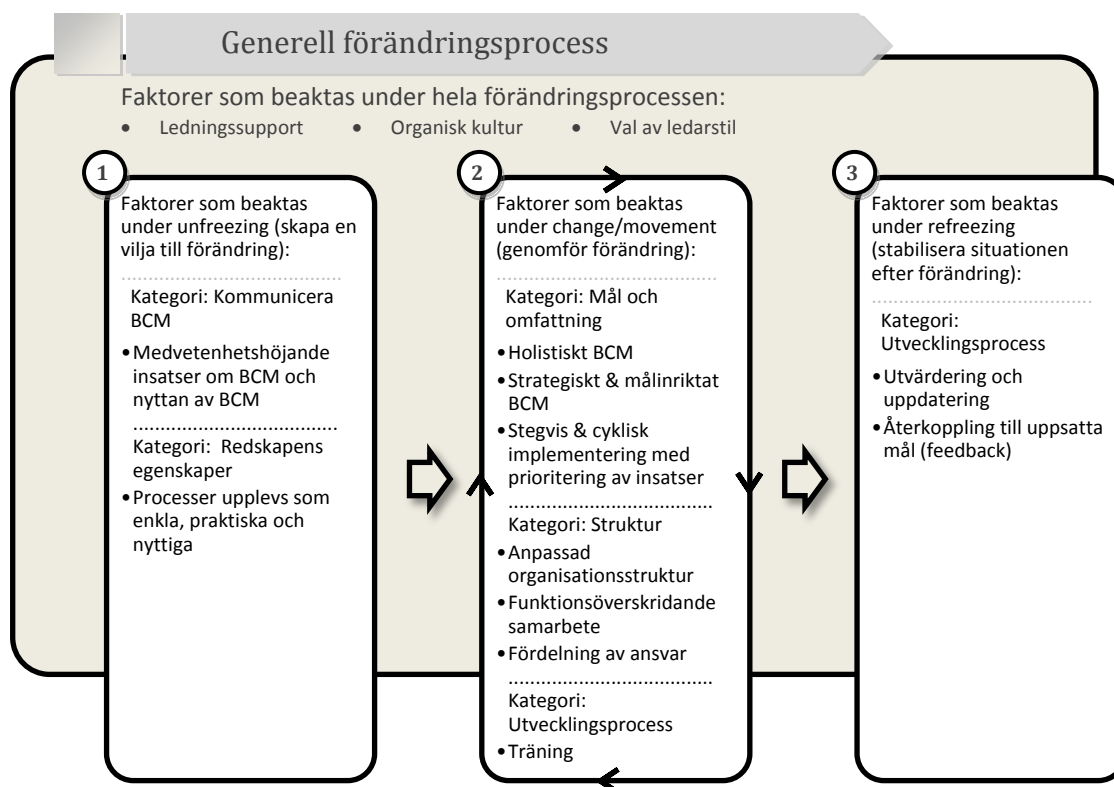
BCM-processen

Det är viktigt att *modellen* och den *vägledande metoden*, i så stor utsträckning som möjligt, ligger i linje med den övergripande BCM-process som används inom Volvo CE. Denna är i stor utsträckning snarlik den process som ges i avsnitt 2.3. I huvudsak handlar det om att sätta de mänskliga och organisatoriska aspekter som behandlas i examensarbetet i relation till de tekniska aspekter som oundvikligen också är nödvändiga för ett framgångsrikt BCM. Alltså, vilka mjuka aspekter bör övervägas i samband med genomförandet av tekniska analyser och liknande?

6.3. Modell för implementering av BCM

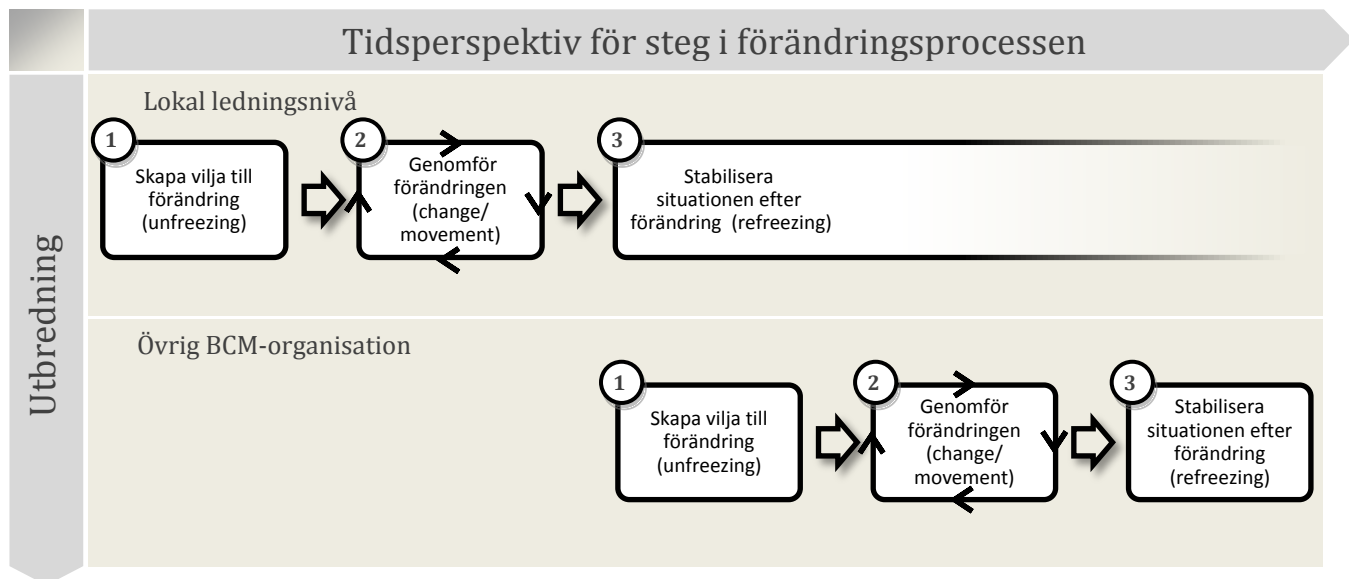
I detta avsnitt presenteras *modellen* för implementering av BCM tillsammans med de koncept som ligger till grund för denna. I enlighet med kravställningen skall *modellen* bidra till förbättrade förutsättningar för implementering av BCM. Med implementering åsyftas i synnerhet organisationens förändringsprocess, varför ett implementeringsprojekt kan sägas motsvara en planerad organisatorisk förändringsprocess. *Modellen* redogör alltså för en generell förändringsprocess, men även för konceptuella aktiviteter som är avgörande för organisationsförändringar. Nedan ges inledningsvis en kortfattad presentation av *modellen*, därefter följer två avsnitt med fördjupade resonemang och förklaringar.

Modellen kan illustreras med hjälp av två figurer, se figur 6.1. och figur 6.2. Grundstommen utgörs av Lewins (1947) trestegsprocess för organisationsförändring vilken fortsättningsvis kommer att benämnas som förändringsprocessen. Förändringsprocessen återfinns i båda figurerna och består av de tre stegen att 1) skapa en vilja till förändring (unfreezing), 2) genomför förändring (change/movement), och 3) stabilisera situationen efter förändring (refreezing). Figur 6.1. visar även hur relevanta faktorer för implementering av BCM bör kopplas till förändringsprocessen, det vill säga under vilket steg respektive faktor är som mest betydelsefull för resultatet. Faktorernas placering grundas huvudsakligen på resultatet av granskningen i kapitel 5. Samtliga faktorer har ordnats under de olika stegen förutom *ledningssupport*, *organisk kultur* och *val av ledarstil*. Dessa tre går inte att placera under ett specifikt steg, då de är lika betydelsefulla under hela processen. Den roterande formen kring steg två (genomför förändring) återspeglar att samtliga planerade förändringar skall genomgå en designcykel, i vilken de designas, utvärderas och anpassas, innan de verkställs.



Figur 6.1. Faktorer kategoriserade och utplacerade i generell förändringsprocessen inom godtycklig organisationsnivå.

I figur 6.2. belyses det att förändringen bör initieras i toppskiktet och sedan falla som en kaskad ner genom organisationen. Förändringen bör ses som en separat process på de olika hierarkiska nivåerna av BCM-organisationen. Principen för projektets utbredning är att förutsättningar måste skapas på överordnad nivå, innan underordnade nivå engageras. I figuren visualiserar detta med att förändringsprocessen först genomförs på ledningsnivå och därefter inom övriga delar av BCM-organisationen, samt med den tidsmässiga (horisontella) förskjutningen av förändringsprocessen mellan den övre och undre organisationsnivån. Hur den övriga BCM-organisationen är strukturerad varierar från verksamhet till verksamhet, och beroende på dess storlek kan det vara nödvändigt att upprepa processen ett antal gånger allteftersom utbredningen sker. Ett förslag på BCM-organisationens grundstruktur ges i avsnitt 6.3.2. nedan. Det bör även nämnas att förändringsprocessen utgår från identiska principer på samtliga organisationsnivåer, men att de konkreta aktiviteterna varierar.



Figur 6.2. Tidslinje för förändringsprocessen på respektive hierarkisk nivå (horisontellt) samt för utbredningen mellan respektive nivå (vertikalt).

6.3.1. Fördjupning kring förändringsprocessen och faktorernas placering

Nedan diskuteras och motiveras innehållet i figur 6.1., i vilken relevanta faktorer för implementering av BCM har ordnats under förändringsprocessens tre steg utifrån avsett ändamål.

Stommen i *modellen* för implementering av BCM utgörs som sagt av Lewins (1947) trestegsprocess för organisationsförändring (unfreezing, change/movement och refreezing). Med Lewins arbete som grund har van Aken (2007) utvecklat en modell för genomförandet av planerade organisationsförbättringar i projektform. Van Akens modell är mer normativt inriktad än ursprungsmodellen, innehåller projektrelaterade designaktiviteter under respektive steg och är speciellt användbar i BCM-sammanhang. I likhet med Lewin anser van Aken att en process för planerad förändring i regel inleds med att potentiella prestationsförbättringar uppmärksammas, och förhoppningsvis avslutas med att förbättringarna förverkligas. Ur ett projektperspektiv omfattar det första steget (jämför unfreezing) problemdefiniering och precisering av projektet. Här utses även de ansvariga för projektet och projektets grunder förmedlas till resterande organisation. Under det andra steget (jämför change/movement) utvecklas först ett formellt designförslag på organisationsförändringen (exempelvis förändrade strategier, roller och rutiner) som skall agera riktmärke för de faktiska ansträngningarna. Detta formella designförslag kommer därefter oundvikligen att bearbetas av personer vars situation påverkas direkt av förslaget. Denna bearbetning, utifrån personliga idéer och preferenser, ger upphov till en informell organisationsdesign. Här är det avgörande att den informella bearbetningen inte ignoreras, utan snarare uppmuntras, observeras och inkluderas i designen. Slutligen, i projektets tredje och sista steg (jämför refreezing), påbörjas en läroprocess med avsikten att förverkliga den avsedda förändringen. Organisationen anpassas efter den formella designen, samtidigt som den informella bearbetningen observeras och infogas, fram till dess att processen övergår till "normal" kontinuerlig förändring. Här är det speciellt viktigt att utvärdera framstegen och göra anpassningar om nödvändigt. (van Aken 2007) Van Akens tolkning av förändringsprocessen stödjer i stor utsträckning utplaceringen av faktorer i *modellen* för implementering av BCM.

Nedan beskrivs kortfattat *modellens* ingående steg, samtidigt som relevanta faktorer kopplas till processen. Faktorerna skrivs i **fet och kursiv stil** för tydlighetens skull. En mer detaljerad redogörelse för respektive faktors innebörd och potentiella påverkan ges i tidigare kapitel 4 och 5.

Inledningsvis bör det nämnas att förändringsprocessen är ett dynamiskt förlopp. I praktiken innebär detta att aktiviteter under respektive steg ej nödvändigtvis upphör i och med att efterföljande steg påbörjas och så vidare. De tre faktorer som inte har placerats under något specifikt steg är som sagt betydelsefulla under hela processen. Exempelvis bör strävandet mot en **organisk kultur** vara närvarande under varje steg. Typiska karaktärsdrag för en organisk kultur är en svag betoning på hierarkisk ledningsstruktur, integration mellan organisationens olika funktioner, kontinuerlig omdefiniering av individuella arbetsuppgifter genom interaktion med andra, horisontell kommunikation och att de anställda känner engagemang för organisationens uppgifter. Vidare är **ledningssupport** (och support från närmsta överordnad) viktigt under samtliga steg för att fostra deltagande och engagemang inom hela organisationen, vilket även betonas i figur 6.2. Ett medvetet **val av ledarstil** kan aktivt främja de ovan nämnda faktorerna och bör således också beaktas under hela processen.

- 1) Unfreezing – Här ifrågasätts organisationens rådande situation i syfte att skapa en vilja till förändring, alltså att skapa en vilja till att implementera BCM. Samtidig är det viktigt att skapa en psykologisk trygghet, baserad på uppfattningen att implementeringen av BCM (den nödvändiga förändringen) är genomförbar. Att definiera behovet (alternativt nyttan) av BCM är centralt under detta steg.
 - Genom **medvetenhetshöjande insatser om BCM och nyttan av BCM** kan organisationen försättas i ett tillstånd där det är uppenbart att förändring är nödvändigt.
 - Att **processer upplevs som enkla, praktiska och nyttiga** är nödvändigt för att förändringen ej skall möta konservatism och uppfattas som ogenomförbar inom organisationen.

- 2) Change/movement – Under detta steg designas själva organisationsförändringen, samtidigt som den konkreta förändringen påbörjas. På ledningsnivå formas exempelvis projektets förutsättningar och riktlinjer (mål, omfattning, organisationsstruktur). Här utvecklas även de kontinuitetsplaner och rutiner som är själva kärnan för projektet tillsammans med nödvändig kompetensutveckling.

Detta steg präglas av ett cykliskt förlopp då de ansvariga först utarbetar ett formellt designförslag, vilket därefter bearbetas av personer vars situation påverkas direkt av förslaget. Det är av stor vikt att denna informella bearbetning uppmuntras, observeras och inkluderas i den slutliga designen. Cykeln fortgår fram till dess att tillfredställande resultat nås för samtliga parter. Det ovan beskrivna förfarandet kommer fortsättningsvis att benämnas som designcykeln och innebär att förändringen designas, utvärderas och anpassas. Designcykeln bidrar primärt till att säkerställa att BCM-projektet är förankrat i alla delar av organisationen samt anpassat till alla funktioner och användare.

- Faktorerna **holistiskt BCM, strategiskt och målinriktat BCM** och **stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser** skall influera de riktlinjer (mål, omfattning etcetera) som sätts på ledningsnivå och på lägre nivåer. Dessa faktorer skall styra projektets inriktning och ligga till grund för den formella designen av organisationsförändringen. Exempelvis bör projektet vara holistiskt på så sätt att hela organisationen engageras och att fokus ligger på att säkerställa kontinuiteten i de övergripande värdeskapande flödeskedjorna. Med strategiskt och målinriktat BCM avses i huvudsak att det finns insikt de strategiska fördelar som BCM har möjlighet att bidra till, samt att den slutgiltiga målsättningen med BCM-projektet är att nå just dessa. Samtidigt är det avgörande att sätta upp delmål och stegvis uppnå allt bättre resultat. Den första uppsättningen kontinuitetsplaner som tas fram behöver inte nödvändigtvis vara perfekta, i den bemärkelsen att de inte

behöver innehålla de allra mest avancerade åtgärderna. Det kan vara nödvändigt att inledningsvis hantera de identifierade riskerna med förhållandevis enkla och kostnadseffektiva åtgärder, för att sedan förbättra dem när ytterligare resurser finns att tillgå.

- I detta steg är det även viktigt att **anpassa organisationsstrukturen** efter BCM-projektet. Organisationsstrukturen bör främja en organisk kultur, vilket bland annat innebär att **funktionsöverskridande samarbete** eftersträvas. Även **fördelning av ansvar** fastställs, då det genererar ytterligare deltagande och eget initiativtagande.
- För att främja den informella bearbetningen av designen är det även viktigt att inledande **träning** (och test) genomförs utifrån de föreslagna förutsättningarna. I detta skede är syftet med träningen i synnerhet att uppmärksamma individuella idéer och preferenser, samt eventuella brister, så att dessa kan inkluderas i den formella designen. Genomförandet av träning innebär även att den mer konkreta förändringen påbörjas, vilket exempelvis återspeglas i att nya roller och rutiner börjar gälla.

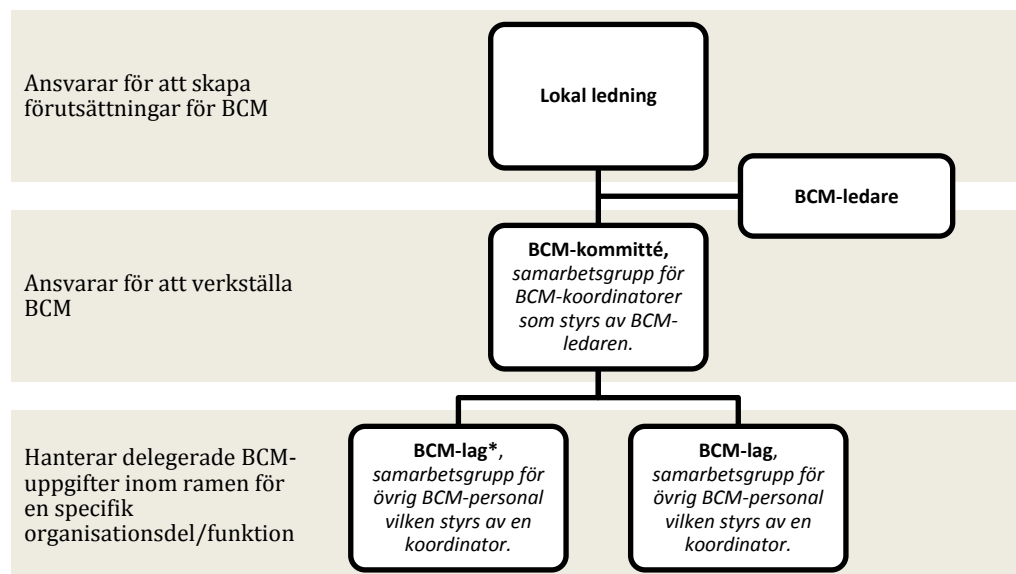
Designcykeln sammanför samtliga faktorer, från **holistiskt BCM** vid utformning av mål och riktlinjer, till **träning** i samband med en första utvärdering och anpassning av planer/rutiner. Vad som sker exakt i detta steg beror givetvis av organisationsnivån. På ledningsnivå designas snarare förutsättningar i form av övergripande mål och strategier, medan de faktiska kontinuitetsplanerna och tillhörande rutiner bör designas i samförstånd med de slutgiltiga användarna. Ytterst väsentligt är det att tillåta en designcykel där samtliga inblandade får chansen att påverka de nya villkoren (i linje med en **organisk kultur**). En viktig insikt är att en föreslagen design oundvikligen utsätts för en individuell tolkning och anpassning av användaren, oavsett hur bra det presenterade förslaget är. För att kunna följa och hantera individuella tolkningar, samtidigt som alla ges möjlighet att påverka, bör designprocessen därför hanteras i ett gemensamt forum. Medvetenhet angående detta fenomen kan förebygga att oförutsedda justeringar sker efter ibruktagande. Följaktligen skall samtliga verksamhetsfunktioner involveras, och dialogen mellan managementnivå och användare skall vara intensiv (**funktionsöverskridande samarbete**), under anpassningen av den föreslagna designen.

- 3) Refreezing – Under detta steg fortsätter lärande- och anpassningsprocessen med avsikten att förverkliga den avsedda förändringen. Det slutgiltiga målet är att stabilisera organisationen till de nya förutsättningarna, det vill säga att befästa BCM som ett naturligt inslag i den vardagliga verksamheten. Stabilisering kan endast ske under förutsättning att de nya förutsättningarna visar sig vara fördelaktiga.
 - Fortsatt **utvärdering och uppdatering** av exempelvis kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner tar vid där designcykeln avslutades i föregående steg. I detta skede har BCM-projektet sjösatts, men mindre justeringar kan fortfarande vara nödvändiga.
 - Slutligen är **återkoppling till uppsatta mål (feedback)** centralt under detta steg för att bekräfta att den genomförda implementeringen (förändringen) genererat eftersträvarade effekter. Observera dock att BCM i huvudsak genererar indirekta resultat.

6.3.2. Fördjupning kring förändringsprocessens utbredning över organisationen

Nedan utvecklas innehållet i figur 6.2. vars grundprinciper utgörs av förändringsprocessen och vikten av **ledningssupport**. I enlighet med figuren bör förändringen ses som en separat process på de olika hierarkiska nivåerna inom BCM-organisationen.

Strukturen i en BCM-organisation kan givetvis se olika ut i olika verksamheter. Nedan ges dock ett förslag på hur en BCM-organisation kan struktureras, se figur 6.3. BCM-organisationens sammansättning bör utgå ifrån den normala organisationen och omfatta den lokala ledningen, en lokalt ansvarig BCM-ledare, en BCM-kommitté som hjälper BCM-ledaren att koordinera projektet, samt ett antal BCM-lag vars uppgift är att utveckla och hantera kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner inom verksamhetens olika delar.



Figur 6.3. Schematisk struktur över tänkbar BCM-organisation.

Oavsett hur organisationsstrukturen ser ut är grundprincipen för projektets utbredning att förutsättningar måste skapas på överordnad nivå innan dess att underordnade nivå engageras. Det är denna princip som åskådliggörs i figur 6.2.

På BCM-organisationen olika nivåer skapas, i tur och ordning, nödvändiga förutsättningar, medvetenhet och stöd för att möjliggöra utbredning till underordnad nivå. Denna princip bör gälla för utbredning från ledning till BCM-kommitté (eller motsvarande mellancheftsnivå), såväl som från kommittén till BCM-lagen (eller motsvarande operationell nivå). Om överordnad personal inte tydliggör sin support för projektet, alltså ger *ledningssupport*, kommer deltagandet oundvikligen vara bristfälligt på den underordnade nivån. Likaså är det viktigt att det arbete som genomförs på överordnad nivå lägger en god grund och skapar goda förutsättningar inför det fortsatta arbetet. Följaktligen måste förändringsprocessen påbörjas på ledningsnivå för att möjliggöra en utbredning vertikalt genom organisationen (denna utbredning åskådliggörs i vertikal riktning i figur 6.2.).

Förändringsprocessen på varje organisationsnivå beskrivs i enlighet med Lewin utifrån tre steg. Varje enskilt steg i förändringsprocessen syftar till att förbereda för efterföljande steg. Detta beskrevs tydligt i föregående stycke och åskådliggörs i horisontell riktning på respektive nivå i figur 6.2.

Observera att även projektets utbredning över organisationen är ett dynamiskt förlopp. Det är således svårt att tidsmässigt, i förhållande till förändringsprocessen på överordnad nivå, precisera när utbredningen sker nedåt i organisationen. I enlighet med figur 6.2. är det dock rimligt att anta att förändringsprocessen på respektive nivå påbörjas innan stabiliseringssteget för överordnad nivå är fullt genomfört.

6.4. Primära principer för vägledande metod vid implementering av BCM

Enligt den inledande problemställningen (avsnitt 1.4) eftersöks en praktiskt tillämpbar variant av framtagna *modell*. I detta avsnitt kommer principer för denna metod, som i sin helhet hittas i bilaga A, redovisas. Syftet är att skapa en logisk koppling från *modell* till slutlig *metod*. *Metoden* skall, i förhållande till *modellen*, ge mer konkreta förslag på åtgärder för implementering av BCM. Denna anpassning sker i enlighet med aktuell kontext på Volvo CE (se avsnitt 6.2.3.). Följande förutsättningar har beaktats och *metoden* har i största möjliga mån designats där efter.

- Omfattning – anläggningsfokus.
- Målgrupp – lokal BCM-ansvarig på anläggning.
- Organisationsstruktur – organisk struktur som ideal.
- Likformighet med befintliga system – anpassad till koncernbefäst terminologi och grundmetodik i befintligt produktionssystem.
- BCM-processen – kompatibel med befintlig BCM-handbok på Volvo CE.

För en detaljerad beskrivning av respektive punkt, se avsnitt 6.2.3. Under designprocessen har en dialog med Volvo CE resulterat i värdefull feedback gällande *metodens* utformning ur ett användarperspektiv. Detta har skapt möjligheten att utvärdera och uppdatera *metodens* praktiska och funktionsrelaterade egenskaper kopplade till aktuell kontext.

I den vägledande metoden för implementering av BCM kommer *modellen* att brytas ner till kortare och mer överskådliga delsteg med konkreta aktiviteter och specifika delmål. I metoden kommer förändringsprocessen för de olika organisationsnivåerna hanteras separat. Vidare kommer vardera av de tre stegen i förändringsprocessen på respektive nivå utgöra ett delmoment.

Den vägledande metoden för implementering av BCM kommer huvudsakligen vara uppdelad i tre sektioner. I första sektionen förmedlas de grundläggande principerna för implementering genom en förståelse för tidigare designad *modell* (avsnitt 6.3.). Andra sektionen, kallad tillämpningsfas A, hanterar i tre steg, förändringsprocessen på ledningsnivå. Tredje sektionen, kallad tillämpningsfas B, hanterar på liknande sätt förändringsprocessen inom den övriga BCM-organisationen.

Den grundläggande förståelsen i första sektionen skall ses som en övergripande guide till hur metoden vidare bör användas men bör även ge användaren utrymme för situationsanpassade tolkningar och egna initiativ. Respektive tillämpningsfas A och B är alltså uppdelad i tre steg vilka alla har specifika syften under implementeringsprocessen (unfreezing, change/movement och refreezing). För vägledning genom varje enskilt steg presenteras ett specifikt syfte tillsammans med ett antal exempel på aktiviteter. Huruvida syftet med varje enskild fas är uppnått avgörs genom ett antal mätbara indikatorer. Syftet och aktiviteterna för varje steg härstammar ur tidigare utvecklade teorier och faktorer och i enlighet med indelningen i figur 6.1. Om ett delsyfte under ett steg exempelvis är att *skapa tillfredställande kompetens inom BCM-organisationen inför bruktagande av planer* kan en exempelaktivitet vara att *träna*. Indikatorn detta fall blir; *alla inom organisationen ha genomgått resultatgivande träning inför bruktagandet av BCM*. Observera att syfte, aktivitet och indikator presenteras i ett betydligt mer detaljerat sammanhang i den *vägledande metoden*. Det primära är att uppnå syftet med varje enskilt steg. Här är exempelaktiviteterna enbart en av flertalet möjliga vägar dit.

7. Avslutning

Under detta examensarbete har vi tagit steget ut i ett ämnesområde som för en teknolog kan te sig mycket svårhanterat. Vi är dock av den meningen att kunskapen som finns att hämta inom det samhällsvetenskapliga facket är oundgänglig för den som vill lansera ett tekniskt system inom en levande organisation. Vi har under arbetets gång försökt att inhämta och knyta viktiga mjuka aspekter av en implementeringsprocess till de tekniska bitar som vi är vana vid att arbeta med. I detta kapitel ämnar vi avsluta arbetet med att diskutera de upptäckter som gjorts och till sist länka våra slutsatser till arbetets problemställning.

7.2. Diskussion

De mänskliga och organisatoriska (mjuka) aspekterna av BCM, och av tekniska system i allmänhet, är komplexa till karaktären. Detta är antagligen anledningen till att de ofta eftersätts i verkligheten. I takt med att de tekniska (hårda) aspekterna inom BCM och riskhantering blir mer avancerade ökar dock behovet av vägledning för att hantera även de mjuka. I gränssnittet mellan användarna och diverse tekniska verktyg uppstår den problematik som har legat till grund för detta examensarbete. Genom att öka kunskapen kring just de mjuka aspekterna är förhoppningarna att kunna förenkla interaktionen i detta gränssnitt, samt att kunna stärka förankringen av BCM i det vardagliga arbetet. Utifrån denna bakgrund bestämdes examensarbetets inriktning i samförstånd med Volvo CE.

Även om BCM är relativt nytt inom företagsvärlden är det förvånansvärt hur starkt dominerande den tekniska fokusen är inom den relaterande litteraturen. Givetvis är de tekniska aspekterna mycket viktiga i sammanhanget, men samtidigt bara en sida av myntet. Det litterära underlag som hittades angående den mjuka sidan beskrev allt som oftast just bristen på metoder, inte sällan som en reaktion på ett misslyckat BCM-projekt.

Trots att diskussionen kring de tekniska aspekterna av BCM inte fördjupas ytterligare i denna rapport, kan det konstatera att implementeringsprocessen kommer att vara starkt beroende av att dessa är väl genomarbetade och funktionella. Även om de inte är närvarande i den modell för implementering av BCM som redovisas i denna rapport får de absolut inte förglömmas. Som ett resultat av den ofrånkomliga integrationen mellan mjuka och hårda aspekter är det dock modellens uppgift att säkerställa att så inte blir fallet. Genom att bidra till goda förutsättningar för de mjuka aspekterna, är avsikten att modellen indirekt även skall bidra till bästa möjliga förutsättningar för genomförandet av de tekniska aspekterna. Hursomhelst anses beslutet, att i examensarbetet rikta i princip all fokus mot de mjuka aspekterna, som riktigt då detta område är knapphändigt men ändå omfattande i sig. En kompromiss hade sannolikt resulterat i en återupprepning av tidigare material med teknisk fokus och ett mindre gediget arbete med den mjuka problematiken. Nu kan resultatet snarare ses som ett komplement till befintligt underlag i en process där båda sidorna av myntet bör uppmärksammas. Nedan följer en diskussion kring den deskriptiva och därefter den normativa delen av arbetet.

7.2.1. Det deskriptiva arbetet

I den deskriptiva delen av examensarbetet (kapitel 3, 4 och 5) är de centrala aktiviteterna att upptäcka och att rättfärdiga. Att upptäcka innebär i detta sammanhang att generera teorier och antaganden som beskriver verkligheten. I examensarbetet utgörs upptäcktsfasen av att tidigare utvecklade teorier sammanställs utifrån den tillgängliga litteraturen. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att en bredare kunskapsbas fångas upp i studien. Underlaget blir bredare vilket innebär att det är enklare att identifiera gemensamma nämnare vid bearbetning av mångtydiga och komplexa fenomen. En uppenbar nackdel är däremot att det är svårt att verifiera slutsatser som har dragits av andra. Här gäller det att förlita sig på att den metodik som redovisas i det studerade underlaget är korrekt.

I examensarbetet ligger litteratursökningen och litteraturstudien till grund för den teoretiska upptäckten, alltså identifieringen av avgörande faktorer för BCM. Även om avsikten med litteratursökningen var att inringa tillräckligt med litteratur för att återspegla området i sin helhet, går det givetvis inte att utesluta att någon aspekt har förbisetts. Vilket nämndes tidigare så är det också så att det litterära underlaget kring BCM, och i synnerhet mjuka aspekter av BCM, är något begränsat. Därför genomfördes även ett antal sökningar inom närbesläktade discipliner till BCM, vilket anses ha reducerat risken för att något väsentlig förbisetts.

Identifieringen av avgörande faktorer för BCM innehåller oundvikligen flertalet subjektiva bedömningar, vilket medför en viss osäkerhet. Den första subjektiva bedömningen kan kopplas till det första urvalet av faktorer. Denna urvalsprocess resulterade i ett stort antal faktorer (ca 90 stycken) då avsikten var att sammanställa samtliga aspekter som uppmärksammades i litteraturen. Trots att ambitionen var att bortse från egna värderingar går det inte att utesluta att underlaget utsatts för en viss subjektiv tolkning. Efter det första urvalet reducerades antalet faktorer, genom en sammanslagning av faktorer med liknande innebörd, till ett överblickbart antal. Exempelvis placerades faktorer som syftar till att uppnå ett gemensamt mål under en och samma faktor. En fördel med sammanslagningen är att oväsentliga aspekter, det vill säga faktorer som är tämligen oetablerade och endast nämns vid enstaka tillfällen i litteraturen, kan tilldelas mindre utrymme i det fortsatta arbetet. Sammanslagningen medför således att de huvudsakliga kärnpunkterna belyses. Nackdelen är återigen att sammanslagningen kräver förhållandevis stora subjektiva bedömningar och att feltolkningar av litteraturen inte går att utesluta. Avsikten har dock hela tiden varit att tillämpa en systematisk procedur, där ingen väsentlig aspekt förbises. Det bör exempelvis noteras att sammanslagningen till stor del baserats på hur ofta de olika faktorerna förekommit i litteraturen (se bilaga C), och att frekvent förekommande faktorer ges extra utrymme i de "kvarvarande" faktorerna. Sammanfattningsvis kan det konstateras att sammanslagningen av faktorer var nödvändig för att göra materialet överblickbart och för att styra in studien på de verkliga kärnpunkterna.

Om det teoretiska underlaget med koppling till BCM anses vara begränsat, kan det motsatta sägas om underlaget som behandlar mänskliga och organisatoriska aspekter vid implementerings- och förändringsprocesser ur ett generellt perspektiv. Här är underlaget mycket omfattande. Vidare kan området upplevas som diffust, då det kantas av många olika teorier vilka inte nödvändigtvis är samstämmiga. Med anledning av detta har fördjupning kring respektive faktor varit något problematiskt, och för att undvika icke underbyggda resonemang har faktorerna presenterats (beskrivits) utifrån ett förhållandevis övergripande perspektiv. Detta förhållningssätt innebär att faktorerna endast presenterats i ett kortare sammanhang i detta examensarbete, och att det kan vara nödvändigt för läsaren att inhämta ytterligare kunskap ifrån andra källor. Exempelvis finns det mer att lära om begreppet *organisk* kultur än vad som nämns inom ramarna av denna rapport.

Rapportens granskningskapitel, *Granskning av faktorer*, kan jämföras med det vetenskapliga rättfärdigandet av de teorier som upptäcks under litteraturstudien. Avsikten med granskningen är att undersöka huruvida det finns empiriska belägg eller logiska resonemang som styrker

respektive faktors relevans för implementeringen av BCM. Det kan konstateras att antalet empiriska studier med anknytning till BCM är begränsat och återigen måste ytterligare underlag inhämtas från närbesläktade discipliner. Det kan diskuteras huruvida studier inom exempelvis ERM (Enterprise Risk Management) kan användas för att dra slutsatser om BCM, men just när det kommer till mänskliga och organisatoriska aspekter finns det flertalet likheter. De syftar bägge till att göra organisationer mer motståndskraftiga mot risker och hanteras vanligtvis inom samma del av organisationen. Det är inte heller helt ovanligt att BCM och ERM ses som en och samma sak. Att dra slutsatser om BCM, utifrån studier inom ERM, anses därför vara rimligt.

Rättfärdigandet av de påstådda sambanden mellan faktorerna och implementeringen av BCM ligger inte endast i att lokalisera empiriska studier som styrker sambandet. Det är även fundamentalt att kontrollera hur studierna har genomförts (vilken metodik som använts) och hur entydigt det empiriska underlaget är. De studier som använts kan kategoriseras i två huvudsakliga grupper utifrån tillämpad metodik. I rapporten benämns dessa som *perceptionsempiriska* och *korrelationsempiriska* studier (se även avsnitt 5.2.). *Perceptionsempiriska* studier är vanligast men mindre tillförlitliga än *korrelationsempiriska* studier. I *perceptionsempiriska* studier är avsikten att mäta hur tillfrågade personer ser på det påstådda sambandet snarare än att studera den faktiska sambandsverkan. *Korrelationsempiriska* studier fokuserar däremot på att mäta den faktiska korrelationen i det påstådda sambandet och bör därför ses som mer tillförlitliga. Notera dock att de senare är betydligt mer komplicerade att genomföra, vilket i sin tur innebär att även de innehåller osäkerheter. Kontentan av detta är att det är viktigt att vara medveten om osäkerheterna i granskningskapitlet, och de empiriska studier som presenteras där.

Vid sidan av faktorspecifik empiri uppmärksammas även empiriska samband med en indirekt koppling till en eller flera faktorer i granskningen. Exempelvis finns det empiriskt underlag som visar att en *organisk* kultur är mer fördelaktig än en *mekanistisk* kultur i samband med implementeringsprocesser, vilket i sin tur medför att de faktorer som främjar en *organisk* kultur indirekt även bör anses ha en positiv verkan. För flertalet av de granskade faktorerna gäller att det finns ett visst faktorspecifikt empiriskt underlag som i samverkan med ett logiskt resonemang gör att de bedöms vara väsentliga för implementeringsprocessen. Istället för att lita blint på resultatet från en individuell studie har slutledningarna i många fall härletts utifrån syntesen av resultaten från ett antal olika studier. Granskningskapitlets tillförlitlighet kan således styrkas med att det bygger på flertalet studier som visar liknande resultat.

Det bör kommenteras att nästan samtliga faktorer som identifierades i litteraturstudien anses vara väsentliga även efter granskningen. Detta gör det rimligt att betvivla hur kritiskt ifrågasättande granskningen egentligen varit. Det bör dock beaktas att faktorerna är baserade på ett stort antal artiklar skrivna av sakkunniga inom området (se litteraturstudien) och därför är väl underbyggda från första början. De granskade faktorerna är dessutom sammanslagningar av ett antal liknande faktorer, vilket innebär att de representerar kärnpunkter av ett ursprungligen brett underlag. Det anses därför inte vara särskilt osannolikt att de flesta av de identifierade faktorerna kan styrkas ytterligare med hjälp av empiriska belägg och logiska resonemang. Vid sidan av rättfärdigandet av de individuella faktorerna gav granskningskapitlet också ytterligare insyn om hur de bör sättas i relation till varandra. Det kanske viktigaste resultatet av granskningen var möjligheten att kunna placera faktorerna i ett större sammanhang.

7.2.2. Det normativa arbetet

Syftet med den normativa fasen i examensarbetet har varit att designa en *modell* och en *vägledande metod* för implementering av BCM. En optimal designprocess går ut på att bygga och utvärdera, men till följd av arbetets begränsande tidsramar har någon grundlig utvärdering inte genomförts. Den typ av utvärdering som är önskvärd kräver att *modellen* används på riktigt över en längre period vilket inte ryms inom ramarna för detta arbete. En utvärdering av detta slag skulle belysa eventuella brister och möjliggöra förbättringar. Detta skulle resultera i

att *modellen* blir mer tillförlitlig och således rekommenderas detta som ett uppslag för vidare utredning. Det bör dock noteras att den framtagna *modellen* bygger på principer och teorier från den deskriptiva delen av arbetet (litteraturstudie, granskning etcetera), vilka i sig är etablerade och välgrundade. Detta anses bidra avsevärt till *modellens* tillförlitlighet. Vidare bör det även noteras att en mycket förenklad utvärdering av *modellen* har tagit plats, i form av kvalitativa diskussioner med BCM-ansvariga på Volvo CE i Eskilstuna.

Ambitionen med den normativa delen av arbetet var att skapa en *modell*, men även en *vägledande metod*, med huvudsaklig egenskap att bidra till förbättrade förutsättningar vid implementering av BCM. För att lyckas med detta har det varit viktigt att bibehålla en skarp koppling mellan innehållet i den slutliga *modellen* (samt den *vägledande metoden*) och det deskriptiva teoretiska underlaget. Detta kräver en mer illustrerande beskrivning. Ta faktorn *medvetenhetshöjande insatser* som exempel. Faktorn har under granskningen visat sig vara avgörande för att initiera den organisationsförändring som är nödvändig för implementeringsresultat. Det är dock väsentligt att påpeka att ansträngningen i sig är meningslös om syftet med faktorn inte uppnås, med andra ord är medvetenhetshöjande insatser meningslösa om de inte resulterar i ökad medvetenhet. Att genomföra ansträngningar kopplade till en faktor utan att kvalitetsgranska resultatet är alltså otillräckligt.

Detta hanteras i *modellen* då den först och främst förmedlar syftet med respektive faktor och respektive steg i förändringsprocessen. *Modellen* bygger alltså på att varje steg i förändringsprocessen har ett syfte som är härlett från den deskriptiva teorin. Detta är möjligt då den är av tämligen generell karaktär och förmedlar enbart en konceptuell förståelse. Vad det gäller *medvetenhetshöjande insatser* återges detta genom att medvetenhet skall genereras i steg 1) *skapa vilja till förändring* (unfreezing) innan nästa steg påbörjas. Detta ger en konservativ, tydlig och spårbar koppling mellan *modellen* och den deskriptiva teorin.

De aktiviteter som ges i den vägledande metoden är direkt härledda från de empiriskt rättfärdigade faktorerna. Trots detta innehåller den *vägledande metoden* oundvikligen ett större glapp till det empiriskt påvisade underlaget än den mer generella modellen. För att bibehålla spårbarheten till den deskriptiva teorin är respektive del i *metoden* kopplad till ett syfte, samt ett antal indikatorer vilka anger när syftet kan anses vara uppfyllt. Syftet och de tillhörande indikatorerna tvingar användaren att se till resultatet av sina ansträngningar och inte enbart bocka av aktiviteter på en lista. Även om kopplingen mellan de faktiska aktiviteterna och ett direkt påvisat empiriskt samband ibland är vag, så skapar syftet och indikatorerna en trovärdig, spårbar koppling då de är direkt sprungna ur den deskriptiva teorin. Vidare bör det beaktas att de aktiviteter som ges i *metoden* är sannolikt enbart en av flera vägar till att uppfylla syftet med respektive steg, vilket även kan kräva ansträngningar utöver de föreslagna.

I enlighet med ovan är det alltså inte helt uppenbart huruvida modellen, och i förlängningen metoden, ger det absolut bästa tillvägagångssättet för implementering av BCM. Frågan är dock hur realistiskt det är att sätta optimering som den slutliga målsättningen, eller om en *modell* som endast eftersträvar förbättrade förutsättningar är god nog? Det sistnämnda alternativet är sannolikt det enda som är genomförbart utifrån förutsättningarna. Avsikten med examensarbetet är följaktligen att bidra till en betydande förbättring, snarare än att ge den idealt bästa *modellen* eller *metoden* som överhuvudtaget kan tänkas. Detta är utmärkande för många modeller och teorier inom organisationsvetenskap, då både de ingående faktorerna och resultaten är svåra att kvantifiera.

Även om *modellen* och den *vägledande metoden* bygger på befintliga teorier från litteraturen, bidrar examensarbetet med ett eget tillskott inom BCM. Genom *modellen* har erfarenhet och teorier från organisationsvetenskapen anpassats till BCM och genom den *vägledande metoden* har modellen anpassats till kontexten hos Volvo CE, det vill säga organisationsförutsättningarna hos en större produktionsanläggning i Sverige. *Modellen* ger struktur och belyser samband mellan faktorer som ofta uppmärksammas, men sällan presenteras i förhållande till ett kronologiskt förlopp. Inför granskningen av de identifierade

faktorerna uppstod en misstanke om att vissa faktorer skulle kunna avskrivas som "folkmodeller" utan någon direkt empirisk koppling till implementeringsresultat. Detta visade sig felaktigt och det var snarare sambanden mellan faktorerna som blev intressant. Exempelvis kunde flertalet av faktorerna, förutsatt att de ordnas i rätt ordning, kopplas till Lewins trestegsprocess för organisationsförändring. I examensarbetet presenteras ett systematiskt tillvägagångssätt där sambanden mellan de relevanta faktorerna hanteras för att förbättra effekten av enskilda aktiviteter. Effekten av detta blir en slags kedjereaktion där varje aktivitet skapar förutsättningar inför genomförandet av nästa.

7.3. Slutsats

Innan dess att slutsatser dras kring huruvida mål och syfte med examensarbetet har uppnåtts, bör rapportens innehåll sättas i relation till den problemställning som gavs i det inledande kapitlet.

7.3.1. Återkoppling till problemställning

Nedan summeras hur respektive del av problemställningen har hanterats under arbetets gång.

Vilka mänskliga och organisatoriska faktorer lyfts fram i litteraturen som avgörande för implementeringen av BCM?

I samband med litteraturstudien identifierades ett brett spektrum av faktorer med potentiell betydelse för implementeringen av BCM. För att sätta de allra viktigaste aspekterna i fokus genomfördes en sammanslagning av de ursprungliga faktorerna. Utgångspunkten för sammanslagningen var att faktorer med liknande ändamål eller innebörd grupperades under ett och samma namn. Utfallet av detta var 15 stycken kvarstående faktorer, vilka är speciellt återkommande inom litteraturen och dessutom anses representera ett brett spektrum av aspekter. En sammanställning av dessa återfinns i avsnitt 3.3.1.

Finns det styrkande belegg för att de faktorer som lyfts fram i litteraturen verkligen är relevanta för implementeringen av BCM?

För att granska de 15 faktorerna ytterligare genomfördes ännu en litteraturstudie, denna gång med avsikten att finna empiriska belegg alternativt logiska resonemang som styrker respektive faktors relevans för implementeringsprocessen. Utifrån granskningen framkom det att samtliga faktorer relevans på ett eller annat sätt går att styrka med hjälp av befintliga studier. Granskningen innebar dock att faktorerna kunde relaterades till varandra i större utsträckning än tidigare, samt att ett fåtal av faktorerna omdefinierades i viss omfattning. Det kanske viktigaste resultatet av granskningen var möjligheten att kunna placera faktorerna i ett större sammanhang med hjälp av etablerade organisationsvetenskapliga teorier.

Hur kan en modell för implementering av BCM utformas?

Till denna fråga finns egentligen inget rätt eller fel svar. I detta avseende handlar det om att bidra till en betydande förbättring snarare än att ge den idealt bästa *modellen* som överhuvudtaget kan tänkas. Utifrån detta var det huvudsakliga kravet på *modellen* att återspegla de faktorer som anses vara avgörande vid implementering av BCM, samt de teorier som binder samman dessa i ett större sammanhang. Den framtagna *modellen* gör just detta, och slutledningen är således att den har möjlighet att bidra till förbättrade förutsättningar för implementering av BCM. En styrka med *modellen* är att den är generell i det avseendet att den inte är anpassad efter några organisationsspecifika förutsättningar, och därför anses vara relevant för organisationer av varierande typ. En annan viktig aspekt av *modellen* är att den är informativ, då den innehåller grundläggande implementeringsprinciper, men även instruktiv, då den redogör för en lämplig grundstruktur för ett kronologiskt och organisationsövergripande implementeringsförlopp. Den framtagna modellen presenteras i sin helhet i avsnitt 6.3.

Hur kan en modell för implementering av BCM anpassas för praktisk tillämpning?

Det nämndes ovan att den framtagna *modellen* för implementering av BCM är tämligen generell i sin utformning. Konkreta åtgärdsförslag och instruktioner anpassade för en specifik organisation ryms ej inom *modellen*. För att möjliggöra praktisk tillämpning av de principer som ges i *modellen*, samt anpassning till förutsättningar inom Volvo CE, har även en *vägledande metod* för implementering av BCM utvecklats. Den *vägledande metoden* bidrar till förbättrade förutsättningar genom att den i kronologisk ordningsföljd uttrycker konkreta och praktiskt tillämpbara aktiviteter som bör genomföras under ett implementeringsförlopp. Innehållet i den *vägledande metoden* är tydligt förankrat i de principer som ges i *modellen*, samtidigt som hänsyn har tagits till förutsättningar på Volvo CE i Eskilstuna. Den *vägledande metoden* presenteras i sin helhet i bilaga A.

7.3.2. Återkoppling till syfte och mål

Det vetenskapliga bidrag som läggs fram i examensarbetet kan, liksom rapporten i sig, delas upp i en deskriptiv och en normativ del. Deskriptiv vetenskap kan beskrivas som en kunskapsproducerande aktivitet, medan normativ vetenskap snarare är kunskapsbrukande.

Examensarbetets deskriptiva bidrag är därav den kunskap om implementering av BCM som presenteras i samband med beskrivningen och granskningen av de identifierade faktorerna. Kunskapsbidraget består i detta fall inte av nya upptäckter avseende specifika fenomen, vilket vanligtvis är fallet inom den deskriptiva grenen. Examensarbetets kunskapsbidrag ligger snarare i sammanställningen av redan befintligt underlag och syntesen av avgörande faktorer för implementering av BCM. Notera att detta bidrag ligger i linje med examensarbetets syfte, vilket är att bidra till ökade kunskaper om implementering av BCM, med fokus på mänskliga och organisatoriska aspekter.

Det normativa bidraget utgörs i huvudsak av *modellen* för implementering av BCM, men även den *vägledande metoden*. I dessa brukas den genererade kunskapen i syfte att skapa förbättrade förutsättningar för implementering av BCM. Observera återigen att avsikten är att bidra till en betydande förbättring snarare än att ge den idealt bästa *modellen* som överhuvudtaget kan tänkas. Det normativa bidraget ligger i linje med examensarbetets målsättning, nämligen att utveckla en modell för implementering av BCM på Volvo CE:s anläggningar.

Baserat på ovan kan det konstateras att syfte och mål med examensarbetet uppfylls i och med insatserna som beskrivs i denna rapport.

8. Referenser

Akselsson, R. (2007). Kompendium i Människa, Teknik, Organisation och Riskhantering. Lund: Institutionen för Designvetenskap, Lunds Tekniska Högskola.

ANAO (Australian National Audit Office) (2009). Better Practice Guide - Business Continuity Management: Building resilience in public sector entities. Australia: ANAO

Appenbaum, Steven H.; Berke, Jonathan; Taylor, Joe & Vazquez, Jose Alberto (2008). The role of leadership during large scale organizational transitions: Lessons from six empirical studies. *Journal of American Academy of Business*, vol. 13:1, ss. 16-24.

BCI (The Business Continuity Institute) (2008). *Good Practice Guideline, GPG2008-2*. Caversham, United Kingdom: BCI

BCM Institute (Business Continuity Management Institute) (2009). Business Continuity Management. (Elektronisk) I *BCMpedia*. Tillgänglig: <[http://en.bcmpedia.org/wiki/Business_Continuity_Management_\(BCM\)](http://en.bcmpedia.org/wiki/Business_Continuity_Management_(BCM))> (2009-10-06)

Beasley, Mark S.; Clune, Richard & Hermanson, Dana R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, ss. 521-531.

Bernstein, Peter L. (1996). *Against the Gods: the remarkable story of risk*, ss. 3. New York: John Wiley & Sons.

Botha, Jacques & Von Solms, Rossouw (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*, vol. 12: 4, 328-337.

Brazeau, Perry (2008). Holistic Protection. *Canadian Underwriter*, vol. 75: 3, ss. 26,28.

BSI (British Standards Institute) (2006). BS25999-1:2006 - Business continuity management. Code of practice. BSI

Burns, Bernard (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of management studies*, vol. 41:6, ss. 977-1002.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publication Limited.

Business continuity planning: Interview with Brian Jemelian (2004). *The Journal of Risk Finance*, vol. 5:4, ss. 29-31.

- Castillo, Carolyn (2004). Disaster preparedness and Business Continuity Planning at Boeing: An integrated model. *Journal of Facilities Management*, vol. 3:1, ss. 8-26.
- Cornish, Malcolm (2007). The business continuity planning methodology. I Hiles, Andrew (red.) *The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd. S. 105-118.
- Coronado, Ricardo Banuelas & Antony, Fiju (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*, vol. 14: 2, ss. 92-99.
- Courtney, Hettie S.; Navarro, Ernelyn & O'Hare Carrie A. (2007). The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management*, vol. 13:1, ss. 34-46.
- Cummings, Joanne (2003). Nurturing a culture of continuity. *Network World*, vol. 20: 42, ss. S4-S6.
- Denyer, David; Tranfield, David. & van Aken, Joan E. (2008). Developing Design Propositions through Research Synthesis. *Organization Studies*, vol. 29, ss. 393-413.
- Devargas, Mario (1999). Survival is not compulsory: An introduction to business continuity planning. *Computers & Security*, vol. 18: 1, ss. 35-46.
- Devine, Barbara A. (2006). The Quest for the Risk Council. *Risk Management*, vol. 53: 3, ss. 22-25.
- Elrod, P. D. & Tippett, D. D. (2002). The death valley of change. *Journal of organizational change management*, vol. 15, ss. 273-291.
- FM Global (2007). Putting the puzzle together – The basics of business continuity management. *Reason Magazine*, mars upplaga, ss.16-21.
- Ford, Matthew W. & Greer, Bertie M. (2005). Implementing planned change: An empirical comparison of theoretical perspectives. *Mid - American Journal of Business*, vol. 20:2, ss. 59-69.
- Ford, Matthew W. & Greer, Bertie M. (2006). Profiling Change: An Empirical Study of Change Process Patterns. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42:4, ss. 420-446.
- Gallagher, Michael (2005). The Road to Effective business continuity management. *Accountancy Ireland*, vol. 27:2, ss. 66.
- Garg, Garima & Krishnan, Venkat R. (2003). Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership. I Bhargava, S. (red). *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*. New Delhi: Response Books (Sage Publications). S. 82-100.
- Geelen-Baass, Briana NL. & Johnstone, Jade MK. (2008) Building resiliency: ensuring business continuity is on the health care agenda. *Australian Health Review*, vol. 32: 1, ss. 161-173.
- Gibb, Forbes & Buchanan, Steven (2006). A framework for business constuity management. *International Journal of Information Management*, vol. 26: 2, ss. 128-141.
- Goldberg, Edward M. (2008). Sustainable Utility Business Continuity Planning: A Primer, an Overview and a Proven Culture-Based Approach. *The Electricity Journal*, vol. 21: 10, ss. 67-74.

- Hardy, Victoria & Roberts, Phil (2003). International emergency planning for facilities management. *Journal of Facilities Management*, vol. 2: 1, ss. 7-25.
- Herbane, Brahim; Elliott, Dominic & Swartz, Ethné M. (2004). Business Continuity Management: Time for a Strategic Role?. *Long Range Planning*, vol. 37: 5, ss. 433-457.
- Hiles, Andrew (2007). Awareness and training. I Hiles, Andrew (red.) *The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition*. Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England: John Wiley & Sons Ltd. S. 315-322.
- Hofmann, Mark A. (2000). Business continuity plans need constant refining. *Business Insurance*, vol. 34:43, ss. 67.
- Horner, Ken (2006). Successful Business Continuity Strategies. *Computer Technology Review*, vol. 26:3, ss. 1.
- Huang, J. C. & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, vol. 21, ss. 167-176.
- Huczynski, A. A. & Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *The journal of management studies*, vol. 17:2, ss. 227-240.
- Iyer, Raja K. & Bandyopadhyay, Kakoli (2000). Managing technology risks in the healthcare sector: disaster recovery and business continuity planning. *Disaster Prevention and Management*, vol. 9:4, ss. 257-270.
- Jennings, Daniel F. & Seaman, Samuel L. (1994). High and low levels of organizational adaption: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, vol. 15:6, ss. 459-475.
- Kanter, R. M.; Stein, B. & Jick, T. (1992). *The challenge of change*. New York: Free press.
- Karakasidis, Kon (1997). A project planning process for business continuity. *Information Management & Computer Security*, vol. 5: 2, ss. 72-78.
- Kauppinen, Marjo; Vartiainen, Matti; Kontio, Jyrki; Kujala, Sari & Sulonen, Reijo (2004). Implementing requirements engineering processes throughout organisations: success factors and challenges. *Information and Software Technology*, vol. 46, ss. 937-953.
- Kimbrough, R.L. & Componation, P.J. (2009). The relationship between organizational culture and enterprise risk management. *Engineering Management Journal*, vol. 21:2, ss. 18-26.
- Kleffner, Anne E.; Lee, Ryan B. & Mcgannon, Bill (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance Review*, vol. 6:1, ss. 53-73.
- Kotheimer, Carl J. & Coffin, Bill (2003). How to justify business continuity management. *Risk management; Risk assessment*, vol. 50: 5, ss. 30-34.
- Krell, Eric (2005). Business continuity: creating a framework for success. *CMA Management*, vol. 79: 8, ss. 30-33.
- Kwahk, Kee-Young & Lee, Jae-Nam (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases. *Information & Management*, vol. 45, ss. 474-481.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concepts, method and reality in social sciences, social equilibria and social change. *Human Relations*, vol. 1, ss. 5-42.
- March, Salvatore T. & Smith, Gerald F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, vol. 15: 4, ss. 251-266.
- Mawson, Thomas (2003). Recovery takes more than a plan. *Security*, vol. 40:4, ss. 23.
- Mawson, Thomas (2004a). Developing Awareness, Training Programs. *Security*, vol. 41:4, ss. 31.
- Mawson, Thomas (2004b). The devil's in the implementation. *Security*, vol. 41:1, ss. 31.
- McDonald, Robert (2008). New considerations for security compliance, reliability and business continuity. Baserat på bidrag vid 2008 IEEE Rural Electric Power Conference. *IEEE Conference Papers*, ss. B1-B1-7.
- Mena, Carlos (2002). Making security a team effort. *Optimize*, ss.38-44.
- Mingat, Alain & Tan, Jee-Peng (1988). The economic returns to investement in project-related training: Some empirical evidence. *International Review of Education*, Vol. 34:2, ss. 225-240.
- Morwood, Gregory (1998). Business continuity: awareness and training programmes. *Information Management & Computer Security*, vol. 6: 1, S. 28-32.
- NE (Nationalencyklopedin)(2009a). Implementera. (Elektronisk) I *Svensk ordbok*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/sve/implementera>> (2009-10-01)
- NE (Nationalencyklopedin)(2009b). Implementering. (Elektronisk) I *Encyklopedi*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/implementering>> (2009-10-01)
- NE (Nationalencyklopedin)(2009c). Folkmodell. (Elektronisk) I *Encyklopedi*. Tillgänglig: <<http://ne.se/folkmodell>> (2009-10-02)
- Nosworthy, Julie D. (2000). A practical risk analysis approach: Managing BCM risk. *Computers & Security*, vol. 19: 7, ss. 596-614.
- O'Donnell, E. (2005). Enterprise risk management: A system-thinking framework for the event indication phase. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 6, ss.177-195.
- O'Hehir, Mike (2007). What is a business continuity planning (BCP) strategy?. I Hiles, Andrew (red.) *The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition*. Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England: John Wiley & Sons Ltd. S. 27-46.
- Pitt, Michael & Goyal, Sonia (2004). Business Continuity Planning as a management facilities tool. *Facilities*, vol. 22:3/4, ss. 87-99.
- Prabhakar, Guru Prakash (2005). Switch leadership in projects: An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, vol. 36:4, ss. 53-60.
- Rutherford, Jim; Riley, Joseph & Boyer, Leonard (2002). Business as usual with standby systems, services, and solutions. *ABA Bank Compliance*, vol. 23: 1, ss. 4-10.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (third edition)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Smith, Stephen & Jamieson, Rodger (2006). DETERMINING KEY FACTORS IN E-GOVERNMENT INFORMATION SYSTEM SECURITY. *Information Systems Management*, vol. 23: 2, ss. 23-32.

Sutcliffe, Norma (1999). Leadership behaviour and business process reengineering (BPR) outcomes. An empirical analysis of 30 BPR projects. *Information & Management*, vol. 36, ss. 273-286.

Thai, Vinh V. (2009). Effective maritime security: conceptual model and empirical evidence. *Maritime Policy & Management*, vol. 36:2, ss. 147-163.

van Aken, Joan E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, vol. 41: 2, ss. 219-247.

van Aken, Joan E. (2007). Design science and organization development interventions - Aligning business and humanistic value. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43: 1, ss. 67-88.

Volvo CE (Volvo Construction Equipment) (2009). *BCM Handbook*. Braås: Volvo CE.

Wojcik, Joanne (2002). Continuity management requires commitment. *Business Insurance*, vol. 36:17, ss.18.

Zeng, S. X.; Shi, Jonathan J. & Lou, G. X. (2006). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of cleaner production*, vol. 15, ss. 1760-1767.

Bilaga A

Denna bilaga innehåller den vägledande metoden för implementering av BCM.

Vägledande metod vid implementering av BCM

Detta är en vägledande metod för implementering av Business Continuity Management (BCM) inom större organisationer. Metoden riktas mot organisationens lokala BCM-ledare, det vill säga den person som fått i uppdrag att styra implementeringen av BCM på den aktuella anläggningen.

Metoden bygger på Karlsson & Reuterbergs (2010) studier angående implementeringsproblematik vid hantering av BCM-system i större organisationer.

Så används den vägledande metoden

Metoden är uppdelad i tre avsnitt:

Implementeringsprinciper – stöd för användaren

Här presenteras generella principer gällande metodiken för att ge användaren grundläggande förståelse. Implementeringsprocessen är ett komplext och dynamiskt förlopp som kräver både initiativförmåga och improvisationsförmåga. Den grundläggande förståelsen är mycket viktig för att BCM-ledaren skall kunna ta rätt beslut och styra programmet i rätt riktning under implementeringsprocessen.

Tillämpningsfas A – involvera ledningen

I tillämpningsfas A beskrivs hur den lokala ledningen involveras i arbetet för att skapa nödvändiga grundläggande förutsättningar för programmet. Tillämpningsfas A är även applicerbar på regional och global ledningsnivå i de fall programmet saknar förankring och support på högre ort.

Tillämpningsfas B – implementering av BCM i övriga delar av organisationen

I tillämpningsfas B beskrivs hur BCM-programmet implementeras på övriga nivåer inom organisationen. Den metodik som presenteras är generell i den utsträckningen att den är applicerbar på alla organisationsnivåer under den lokala ledningen. Tanken är att implementeringsaktiviteter utförs på samtliga nivåer/delar av organisationen som berörs av BCM-programmet.

Ordlista

Alla ord som hittas i ordlistan markeras med * i resterande delar av metoden. Nedan definieras viktiga och återkommande begrepp. I efterföljande avsnitt förutsätts det att användaren är bekant med dessa begrepp för att förstå resonemanget.

Holistiskt BCM

En holistisk ansats gällande BCM innebär att systemet primärt avser att främja en företagsövergripande strategisk målsättning. Detta innebär att systemet hanterar verksamhetens samtliga interna och externa beroendesamband i den värdeskapande processen. Motsatsen är separata, sporadiska kontinuitetsåtgärder inom verksamheten som ej bidrar till ett gemensamt kontinuitetsmål.

Strategiskt BCM

Innebär att kopplingen mellan organisationens övergripande strategiska mål och BCM blir tydlig för alla inom organisationen. Förhoppningsvis leder detta till att affärsmässiga fördelar blir den huvudsakliga drivkraften för BCM.

EP (Emergency Planing)

Planering avseende agerande under den akuta fas som uppstår under, eller direkt efter, en störning av verksamheten. Fokus ligger på att rädda liv, miljö och egendom.

CM (Crisis Management)

Under detta skede genomförs insatser för att hantera kriser inom verksamheten. Fokus ligger på att skydda varumärke och anställda. Här aktiveras om nödvändigt organisationens kontinuitetsplaner (BCP).

BCP (Business Continuity Plans)

Kontinuitetsplaner med fokuserar på återhämtning efter en störning av verksamheten. Målet är att återgå till normal verksamhet på så kort tid som möjligt. Denna återhämtningsfas är central inom BCM.

Organisk och mekanistisk kultur/struktur

Organisk och mekanistisk kultur är två ytterligheter inom organisationstypologi.

En organisk organisation kännetecknas av en platt struktur med korta beslutsvägar. Integration och kommunikation (i form av information och råd istället för order) förekommer fritt mellan nivåer och funktioner. Egna initiativ och ansvarstaganden uppmuntras vilket genererar ett större engagemang för organisationens övergripande mål.

En mekanistisk organisation är motsatsen till en organisk och kännetecknas av att varje individ utför sin tilldelade uppgift. Det finns en stark hierarkisk struktur för kontroll och ledning, och ansvaret för övergripande beslutsfattning vilar uteslutande på toppen av hierarkin. Vidare förespråkas vertikal kommunikation mellan över- och underordnade som en följd av krav på lojalitet och lydnad för överordnade.

Transformational leadership

Beskriver en demokratisk ledarstil, likt en inspirerande politisk ledare. Ledarstilen stimulerar till en högre nivå av etik, moral och rättvisa bland anhängarna i syfte att skapa engagemang och motivation. I stället för att diktera regler skapar ledarstilen en vilja hos de anställda att bli bättre. De uppmanas att försöka göra skillnad på individuell nivå för att bidra till gemensamma fördelar.

Förändringsprocess

Refererar till den förändringsprocess som tar en organisation från obefintligt BCM-arbete till fungerande BCM-arbete genom specifika aktiviteter.

Utbredning

Refererar till det förlopp då BCM-programmet avancerar från en organisationsnivå till underordnade nivåer.

Indikator

En synbar och mätbar omständighet i organisationen som, i symbios med andra indikatorer och då dessa uppfylls, påvisar att genomförda aktiviteter givit önskade resultat.

BCM-ledare

Den person som ansvarar för att implementeringen av BCM verkställs i aktuell organisation.

BCM-koordinator

Hjälper BCM-ledaren att koordinerar BCM-programmet. Representerar och ansvarar för BCM inom en avgränsad del av organisationen (avdelnings-/funktionsbaserat ansvarsområde).

BCM-kommitté

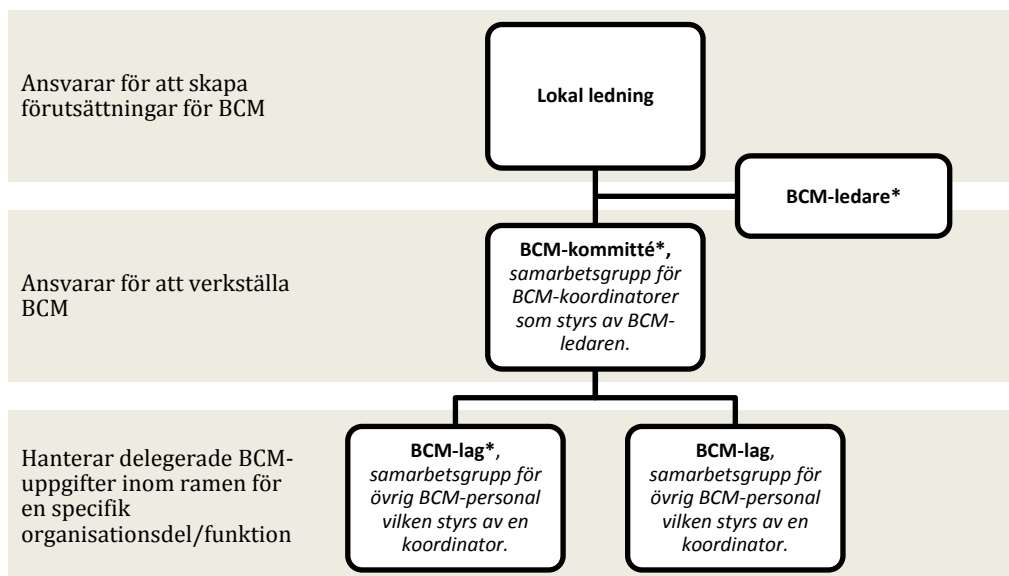
Samarbetsgrupp för BCM-koordinatorer, leds/handleds vanligtvis av BCM-ledaren och rapporterar direkt till den ledningen.

BCM-team

Samarbetsgrupper för underordnad personal i BCM-organisationen. Ett BCM-team har till uppgift att utveckla och hantera kontinuitetsplaner, inom aktuell organisationsdel, under ledning av en BCM-koordinator.

Implementeringsprinciper – stöd för användaren

Metoden bygger på att implementeringen ses som en förändringsprocess* inom organisationen, från en obefintlig eller minimal medvetenhet angående BCM, till att fullt ut förstå och nyttja systemet. Förändringen ses som en separat process på de olika hierarkiska nivåerna inom BCM-organisationen, se figur 1 och 2. BCM-organisationen bör bygga på den vanliga organisationen, vilket innebär att BCM-kommittén* exempelvis bör bestå av representanter från chefsnivån under ledningen osv.



Figur 1, schematisk struktur över BCM-organisationen.

Förändringsprocessen på varje organisationsnivå beskrivs utifrån tre steg. Varje enskilt steg i förändringsprocessen syftar till att förbereda för efterföljande steg.

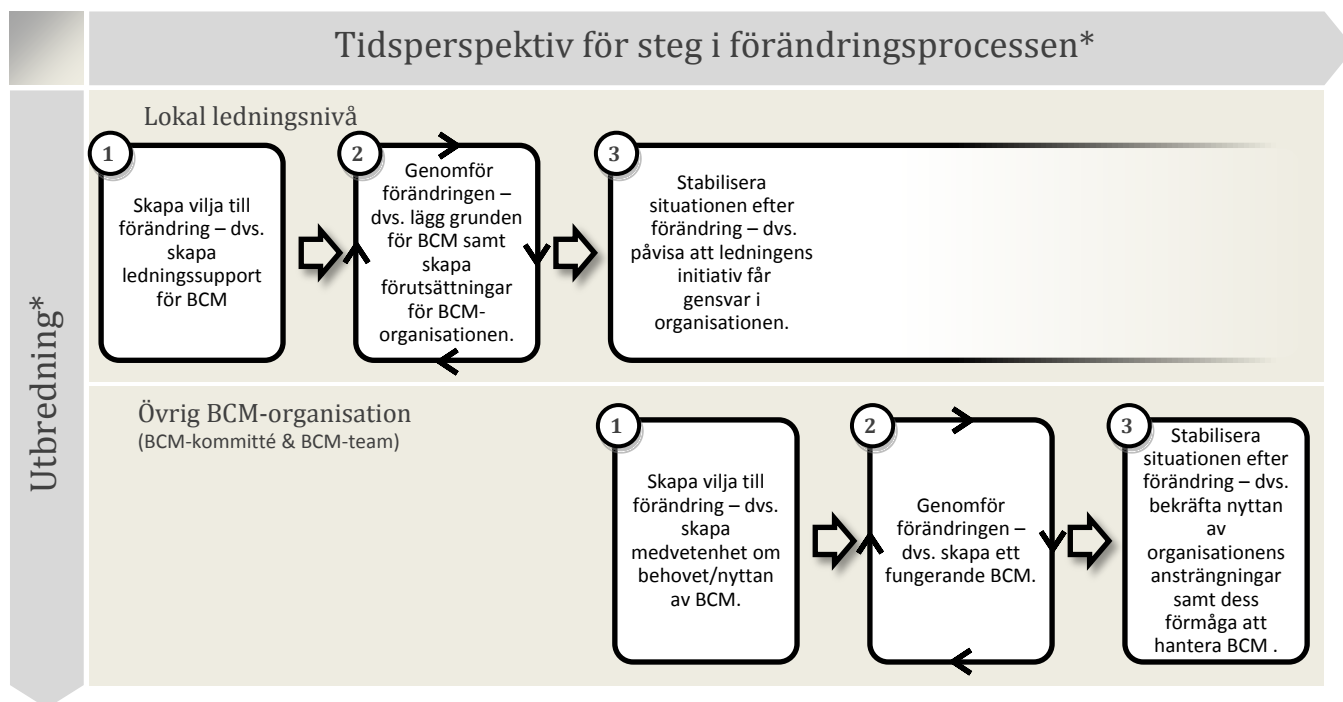
Grundprincip 1 är att varje steg i förändringsprocessen, inom enskild organisationsnivå, måste uppnå sitt syfte för att möjliggöra genomförandet av efterföljande steg (denna förändringsprocess åskådliggörs i horisontell riktning i figur 2).

Observera att förändringsprocessen är ett dynamiskt förlopp. I praktiken innebär detta att aktiviteter under steg 1 ej nödvändigtvis upphör i och med att steg 2 påbörjas och så vidare. Figur 2 visar i första hand när respektive steg inleds samt när syftet med steget är uppfyllt i den mån att nästa kan påbörjas.

Förändringsprocessen påbörjas på ledningsnivå för att möjliggöra en utbredning* vertikalt genom organisationen. På de olika nivåerna inom BCM-organisationen skapas, i tur och ordning, nödvändiga förutsättningar för att möjliggöra utbredning till underordnad nivå.

Grundprincip 2 är att BCM måste accepteras och förändringen måste påbörjas på överordnad organisationsnivå innan vidare vertikal utbredning är möjlig (denna utbredning åskådliggörs i vertikal riktning i figur 2).

Observera att även den vertikala utbredningen är ett dynamiskt förlopp. Det är således svårt att tidsmässigt, i förhållande till förändringsprocessen på överordnad nivå, precisera när utbredningen sker nedåt i organisationen. I enlighet med figur 2 är det dock rimligt att anta att förändringsprocessen på respektive nivå påbörjas innan stabiliseringssteget för överordnad nivå är fullt genomförd.



Figur 2, modell av arbetsflöde för BCM-ledare* vid implementering av BCM.

Förändringsprocessen sker, i enlighet med figur 2 (horisontell riktning), i tre steg. De tre stegen beskrivs nedan:

- 1) *En vilja till förändring* – I det första steget ifrågasätts organisationens rådande situation i syfte att skapa en vilja till förändring. Viljan framkallas genom att:
 - a) åskådliggöra negativa yttringar gällande den befintliga situationen i syfte att åstadkomma en känsla av obehag,
 - b) koppla dessa negativa yttringar till organisationens mål, vilket ger en känsla av oro och överlevnadsångest inom organisationen, och slutligen
 - c) erbjuda tillräckligt med psykologisk säkerhet avseende möjligheten att nå en lösning genom förändring.
- 2) *Genomför förändring* – I det andra steget sker den mest konkreta förändringen, exempelvis systemutveckling, kompetensutveckling etcetera. Förändringarna implementeras genom en cyklisk process, en designcykel, där BCM-systemet (strategier, planer, organisation) designas, utvärderas och anpassas. Denna cykel skall upprepas till tillfredställande resultat nås. Vad som sker i detta steget beror givetvis av organisationsnivån. På ledningsnivå designas snarare förutsättningar i form av övergripande mål och strategier* än faktiska planer.

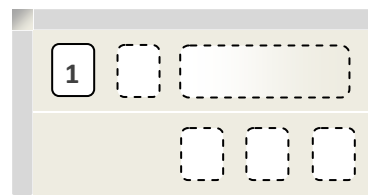
Ytterst väsentligt i detta steg är att tillåta en designcykel där samtliga inblandade får chansen att påverka de nya villkoren. En viktig insikt är att en föreslagen design oundvikligen utsätts för en individuell tolkning och anpassning av användaren, oavsett hur bra det presenterade förslaget är. För att kunna följa och hantera individuella tolkningar, samtidigt som alla ges möjlighet att påverka, skall designprocessen därför hanteras i ett gemensamt forum. Medvetenhet angående detta fenomen kan förebygga att oförutsedda justeringar sker efter ibruktagande. Följaktligen skall samtliga verksamhetsfunktioner involveras, och dialogen mellan managementnivå och användare skall vara intensiv, under anpassningen av den föreslagna designen. En designcykel kan sammanfattas med följande steg:

- a) Ett första designförslag utvecklas av de individer som ansvarar för initiativet. Notera att detta första designförslag är mycket viktigt då det kommer ligga till grund för den slutgiltiga designen. Förslaget syftar till att underlätta arbetet för de som sedan skall vidareutveckla och anpassa design samt för att styra designen i rätt riktning.
 - b) Designförslaget presenteras för övriga direkt involverade parter, det vill säga de som direkt påverkas av designförslaget.
 - c) Individuella tolkningar och anpassningar av designförslaget observeras och hanteras genom dialog och insamling av feedback från direkt involverade parter. Dialogen bör bygga på att de involverade behandlas som meddesigners, vars åsikter kommer att påverka slutresultatet. Designförslaget bör utvärderas och anpassas i diskussionsforum, men även i samband med träning gällande de nya villkoren.
 - d) En anpassad design färdigställs, alternativt återgår processen till det första steget och ett nytt designförslag utvecklas.
- 3) *Stabilisera situationen efter förändring* – I det tredje steget stabiliseras organisationen, förutsatt att det nya beteendet visar sig vara fördelaktigt. Detta kräver, på något sätt, bekräftelse på att förändringen genererat positiva effekter.

Respektive tillämpningsfas A och B är uppdelad i ovan nämnda tre steg vilka alla har specifika syften under implementeringsprocessen. För vägledning genom varje enskilt steg presenteras ett specifikt syfte tillsammans med ett antal exempel på aktiviteter. Huruvida syftet med varje enskilt steg är uppnått avgörs genom ett antal mätbara indikatorer*.

Innan tillämpningsfaserna påbörjas finns det anledning att åter poängtera att implementeringsprocessen är ett komplext och dynamiskt förlopp. Den grundläggande förståelse, baserad på aktuellt avsnitt, skall ses som en övergripande guide till hur metoden vidare bör användas men ger även BCM-ledaren utrymme för situationsanpassade tolkningar och egna initiativ. Det primära är att uppnå syftet med varje enskilt steg. Här är exempelaktiviteterna enbart en av många vägar dit. Detsamma gäller vid bedömning av huruvida syftet med aktuellt steg är uppnått med hjälp av angivna indikatorer. Indikatorerna bör dock noga diskuteras i de fall BCM-ledaren väljer att gå vidare utan att samtliga är synbara inom organisationen.

A.1. Skapa vilja till förändring



Syfte

Syftet med detta initiala steg är att skapa en vilja till förändring i den lokala ledningsgruppen. Drivkraften för förändringen skall vara insikt om behovet och nyttan av BCM. Indirekt innebär detta att ledningssupport för BCM skapas. Mer konkret är syftet med detta steg att:

- utbilda ledningen om BCM,
- övertyga ledningen om behovet och nyttan av BCM,
- åstadkomma ledningssupport för BCM-programmet, samt att
- skapa förutsättningar för efterföljande steg.

Exempel på aktiviteter

För att uppnå syftet krävs medvetenhetshöjande insatser riktade mot den lokala ledningsgruppen. Dessa genomförs med fördel under ett möte där hela ledningsgruppen är samlad. Först och främst bör begreppet BCM introduceras och beskrivas. I enlighet med implementeringsprinciperna bör därefter en vilja till förändring skapas genom att framkalla ångest inför den befintliga situationen, samtidigt som vägen till en bättre situation presenteras. När ledningssupport har vunnits måste det fortsatta arbetet planeras.

Följande förfarande rekommenderas och bör genomföras i ett ledningsforum:

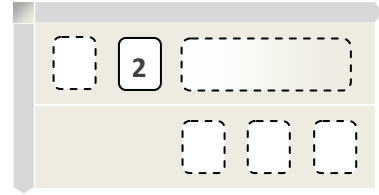
- a) Ge en kortfattad introduktion av BCM och relaterade begrepp (EP*, CM* och BCP*).
- b) *Diskonfirmera den befintliga situationen:* Inled generell diskussion kring kontinuitetsrisker. Statuera negativa exempel från företagsvärlden.
- c) *Koppla diskonfirmationen till organisationens mål och ideal:* Inled diskussion kring kontinuitetsrisker inom den egna verksamheten och hur de relaterar till övergripande strategiska* mål eller lagefterlevnad. Statuera exempel på faktiska tillbud inom den egna verksamheten. Inled diskussion om nödvändiga förbättringar (nödvändig förändring).
- d) *Skapa psykologisk säkerhet:* Skapa förståelse för BCM och påvisa potentiella fördelar. Statuera positiva exempel från företagsvärlden och relatera till den egna verksamheten. Uppmärksamma ledningen på målsättningar gällande BCM från högre ort. Belys att nödvändiga förbättringar kan genomföras med hjälp av BCM. Poängtera att det handlar om sunt förnuft.
- e) Definiera önskvärda prestationsförbättringar som bör eftersträvas i BCM-programmet.
- f) Planera inför det fortsatta arbetet med BCM-programmet.

Indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Ledningen visar grundläggande förståelse för BCM och relaterade begrepp.	<input type="checkbox"/>
Ledningen kan formulera behovet av BCM och hur BCM relaterar till organisationens strategiska mål.	<input type="checkbox"/>
BCM finns på ledningens agenda.	<input type="checkbox"/>
Ledningen har definierat önskvärda prestationsförbättringar.	<input type="checkbox"/>
Ledningen har avsatt tid för genomförandet av efterföljande steg.	<input type="checkbox"/>

A.2. Genomför förändringen



Syfte

Syftet med detta steg är att på lokal ledningsnivå åstadkomma grundläggande förutsättningar för BCM-programmet, samt delegera ansvar. Mer konkret är syftet med detta steg att:

- BCM-programmets lokala målsättning och omfattning fastställs,
- övergripande ansvarsområden inom BCM-programmet specificeras,
- BCM-programmets utbredning* påbörjas genom att en BCM-kommitté* utses,
- rutiner för kontinuerlig kommunikation mellan ledning och BCM-kommitté utvecklas, samt
- utveckla, alternativt ta del av befintliga, verktyg för genomförandet av BCM-programmet (observera att handbok för BCM finns inom Volvo CE).

Exempel på aktiviteter

I enlighet med syftet är de direktiv som utvecklas under detta steg relaterade till grundläggande förutsättningar för BCM-programmet. För att syftet skall uppnås är det viktigt att ledningen är engagerad i arbetet. BCM-ledarens* huvudsakliga uppgift är att utveckla designförslag, alternativt tillgodogöra sig befintligt material, på de direktiv som eftersträvas. Vidare skall BCM-ledaren samverka med ledningen för att säkerställa att deras åsikter och förväntningar tillgodogörs. De direktiv som utvecklas under detta steg bör genomgå en eller flera designcykler. Lokala förutsättningar skall ligga i linje med gällande direktiv från, samt godkännas av, högre ort (exempelvis global BCM-ledare eller regional ledningsgrupp inom Volvo CE).

Följande förfarande rekommenderas:

- a) Kommuniera med ledningen samt sakkunnig inom BCM (global BCM-ledare inom Volvo CE), för att få direktiv och stöd. Bilda en egen uppfattning av hur respektive designförslag bör vara utformat, och vilken information som bör ingå. Samla in material och information som krävs för att utveckla ett första designförslag. Underlag krävs för:
 - målsättning,
 - omfattning,
 - ansvarsfördelning,
 - BCM-kommitté,
 - kommunikations-, styr- och kontrollrutiner,
 - verktyg (observera att handbok för BCM finns inom Volvo CE).
- b) Utveckla de första designförslagen och presentera dem för ledningen.

Vid design av lokal **målsättning och omfattning**, tänk på att:

- målsättningen bör vara stark kopplad till organisationens övergripande strategiska* mål och direktiv från högre ort.
- målsättningen måste vara realistisk i den bemärkelsen att resursåtgången är rimlig. Observera att en stegvis implementering av BCM, där de mest resurseffektiva åtgärderna får hög initial prioritet, därför är att föredra. Exempelvis kan första målsättningen vara att implementera relativt enkla kontinuitetsplaner som vidareutvecklas fortlöpande. Genom denna approach har BCM även chansen att vinna engagemang och viktiga erfarenheter inför vidare arbete.
- omfattningen bör eftersträva att vara organisationsomfattande, vilket innebär att kontinuitetsrisker hanteras inom samtliga delar av organisationen. BCM kräver

holistiska* ansträngningar om kritiska beroendesamband skall kunna kartläggas och fortplantning av störningar undvikas.

Vid design av **ansvarsområden** och **BCM-kommitté**, tänk på att:

- ansvarsområden bör utvecklas utifrån organisationens struktur så att samtliga funktioner och avdelningar inkluderas i programmet.
- BCM-koordinatorerna* bör, i enlighet med en organisk* kultur, tilldelas ansvarsområden med målsättningar snarare än detaljerade instruktioner.
- sätta ramar för BCM-organisationen. Den bör inkludera en BCM-ledare, BCM-kommitté (bestående av koordinatörer) samt underordnade BCM-team* efter behov.
- ledningen skall ha en tydlig kommunikationskanal till BCM-kommittén, exempelvis kan en ledningsrepresentant närvara vid kommittémöten.
- deltagande bör om möjligt vara på frivillig basis.
- övrig arbetsbelastning bör regleras för att främja deltagande.

Vid design av **kommunikations-, styr- och kontrollrutiner**, tänk på att:

- kommunikationen mellan ledning och BCM-kommitté bör ske på kontinuerlig och rutinmässig basis, detsamma gäller för kommunikation med högre ort.
- dessa rutiner kan utgöras av att ledningen regelbundet erhåller statusrapporter avseende BCM-programmets utveckling inom organisationen.
- använda befintliga rutiner om möjligt.
- en förståelse för transformational leadership* underlättar utbredningen av BCM.
- kontrollrutiner skall, i enlighet med en organisk struktur, upplevas som rättvisa. Fokus bör ligga på rapportering av framsteg snarare än brister.

Vid design av nya **verktyg**, tänk på att:

- verktygen kan utgöras av handbok (finns sedan tidigare inom Volvo CE), mallar, analysverktyg, checklistor och /eller liknande för upprättande av kontinuitetsplaner.
- verktygen bör även innehålla direktiv kring nödvändiga rutiner för hanteringen av BCM, här inkluderas rutiner för utbildning samt underhåll och förbättring av planer (utvärdering, uppdatering och träning).
- verktygen bör vara enkla, praktiska och nyttiga.
- verktygen bör främja en holistisk ansats avseende BCM.
- verktygen bör vara i linje med organisationens övergripande strategiska målsättning samt följa eventuell standardisering inom organisationen.

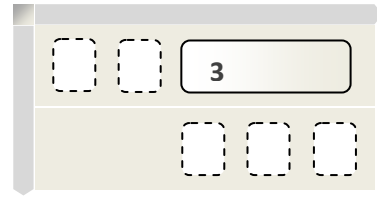
-
- c) Observera och hantera eventuella individuella tolkningar av de presenterade designförslagen (inom ledningen), genom dialog och insamling av individuell feedback. Genomför därefter nödvändiga anpassningar av respektive designförslag.
-
- d) Fortsätt att anpassa och samla in ny feedback fram tills att versioner med tillräckligt stöd inom ledningen erhållits. Erhåll även godkännande från högre ort.

Indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Ett ledningsuttalande om BCM-programmet och tillhörande målsättning, omfattning och prioritering har sammanställts och offentliggjorts inom lokal organisation.	<input type="checkbox"/>
Nödvändiga ansvarsområden för genomförandet av BCM-programmet har definierats och dokumenterats, dvs. ramarna för BCM-organisationen har beslutats.	<input type="checkbox"/>
En BCM-kommitté med representanter från olika funktioner har fastställts.	<input type="checkbox"/>
Rutiner för kontinuerlig kommunikation mellan ledning och BCM-kommitté har utvecklats och dokumenterats.	<input type="checkbox"/>
Verktyg för genomförandet av BCM-programmet finns.	<input type="checkbox"/>
Planering inför utbredning till underordnad organisationsnivå finns, dvs. insatser för att skapa en vilja till förändring (medvetenhet) inom BCM-kommittén har planerats.	<input type="checkbox"/>
Godkännande från högre ort (exempelvis global BCM-ledare eller regional ledningsgrupp inom Volvo CE) avseende underlag för det lokala BCM-programmet har erhållits.	<input type="checkbox"/>

A.3. Stabilisera situationen efter förändring



Syfte

Syftet med detta steg är att på lokal ledningsnivå stabilisera de nya villkor som BCM-programmet medför, dvs. att göra dem till naturliga inslag i den kontinuerliga verksamheten. Stabilisering sker i huvudsak genom bekräftelse på att genomförda aktiviteter medför förväntade resultat. Samtidigt har ledningens agerande under detta steg stort inflytande på BCM-programmets utbredning* och mottagande. Mer konkret är syftet med detta steg att:

- ledning kontrollerar och styr BCM-programmets utveckling, dvs. verifierar och säkerställer att ämnade förbättringar genomförs.
- ledningen föder deltagande och engagemang genom att uppmärksamma uppnådda förbättringar.
- ledningen lyssnar till feedback från BCM-organisationen och anpassar kontinuerligt förutsättningar och direktiv.
- ledningen kontinuerligt ger synlig support för BCM-programmet, samt annonserar den förväntade nyttan.

Exempel på aktiviteter

I föregående steg utvecklades grundläggande förutsättningar och direktiv för BCM-programmet. Under detta steg ligger fokus på att, ur ett ledningsperspektiv, bekräfta att dessa förutsättningar och direktiv mottas, accepteras och efterlevs av resterande BCM-organisation. För att underlätta programmets utbredning bör ledningen vara öppen för att anpassa underlaget utifrån feedback från BCM-organisationen, samtidigt som de kontinuerlig synliggör sin support för programmet. En viktig insikt är att resultaten av BCM inte är omedelbara. De aktiviteter som förknippas med detta steg bör därför genomföras på kontinuerlig basis. Någon intern ordningsföljd för aktiviteterna är inte heller tillämplig.

Följande förfarande rekommenderas:

- Säkerställ att kontrollprocedurer aktiveras och tillämpas.
 - Säkerställ att ledningen regelbundet erhåller statusrapporter avseende BCM-programmets utveckling inom organisationen.
 - Säkerställ att statusrapporter ger en god grund för beslutsfattande kring det fortsatta arbetet.
 - Eventuell bedömning av prestation bör, i enlighet med en organisk* kultur, fokusera på uppnådda förbättringar snarare än byråkratisk efterlevnad.
- Säkerställ att styrprocedurer (ledningsverktyg som hjälper ledningen att styra organisationen i en viss riktning) aktiveras och tillämpas.
 - Tänk på att organisationens beteende influeras genom att önskvärda beteenden och prestationer premieras och uppmärksammas. Sätt goda exempel och var konsekvent gällande rätt och fel beteende.
- Säkerställ att procedurer för feedback aktiveras och tillämpas.
 - Med feedback avses i synnerhet BCM-organisationens åsikter om BCM-programmet (hur det mottas och accepteras), men även ledningens åsikter om BCM-organisationens prestationer. BCM-ledaren* ansvarar för att feedback kommuniceras från BCM-kommitten till ledningen och vice versa.
 - Bistå ledningen med anpassning av BCM-programmet utifrån framförd feedback.

- Observera att det är viktigt att få samtliga involverade att känna sig som meddesigners av programmet. Uppmuntra feedback från BCM-organisationen genom att demonstrera att deras åsikter prioriteras i det fortsatta arbetet.

d) Säkerställ att ledningen kommunicerar regelbundet med BCM-kommitte och högre ort.

- Ledningens deltagande föder sannolikt deltagande på underordnad organisationsnivå.
- Uppmuntra till transformational leadership*.

e) Uppmuntra ledningen till att kontinuerligt synliggöra sin support för BCM-programmet.

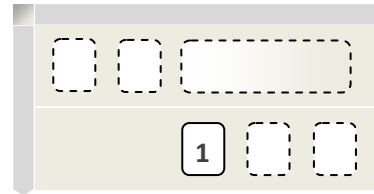
- Använd om möjligt befintliga kommunikationskanaler för att uppmärksamma programmet och den förväntade nyttan.

Indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Ledningen delges regelbundet rapporter om BCM-programmets utveckling inom samtliga delar av anläggningen.	<input type="checkbox"/>
Ledningen ger regelbundet feedback, baserad på uppnådda eller uteblivna förbättringar, till respektive del av BCM-organisationen.	<input type="checkbox"/>
Ledningen delges regelbundet feedback från BCM-organisationen om BCM-programmets utformning.	<input type="checkbox"/>
Ledningen tar till sig delgiven feedback och överväger eventuella åtgärder.	<input type="checkbox"/>
Ledningen uppmärksammar och premierar goda prestationer.	<input type="checkbox"/>
Ledningen kommunicerar regelbundet med BCM-kommittén* och högre ort.	<input type="checkbox"/>
Ledningen använder regelbundet befintliga kommunikationskanaler för att uppmärksamma BCM-programmet och den förväntade nyttan.	<input type="checkbox"/>
BCM övervägs i samband med beslutsfattande.	<input type="checkbox"/>

B.1. Skapa vilja för förändring



Syfte

Syftet med detta steg är att skapa en vilja till förändring inom den lokala BCM-organisationen. Drivkraften för förändringen skall vara insikt om behovet och nyttan av BCM. Indirekt innebär detta att medvetenheten rörande BCM förmedlas till förvaltare av berörda ansvarsområden (funktioner inom anläggningen). Observera att det förutsätts att den lokala ledningen ger sin support för programmet om det skall vara realistiskt att uppnå syftet med detta steg.

Mer konkret är syftet med detta steg att:

- utbilda BCM-organisationen inom BCM,
- övertyga BCM-organisationen om behovet och nyttan av BCM,
- åstadkomma en vilja och ett deltagande vad det gäller arbetet med BCM-programmet, samt
- skapa förutsättningar inför efterföljande steg.

Exempel på aktiviteter

För att uppnå syftet krävs inledningsvis medvetenhetshöjande insatser riktade mot BCM-koordinatorerna* i BCM-kommittén* som utsetts av ledningen. Detta genomförs med fördel under ett möte där hela BCM-kommittén är samlad. BCM-kommittén ansvarar i sin tur för att utse BCM-team* i mån av behov. BCM-teamen utgör koordinatorernas personalresurs i respektive organisationsdel. Därefter skall programmets utbredning* till underordnade nivåer, dvs. till BCM-teamen, säkerställas. Optimalt sker detta via BCM-koordinatorerna med stöd av BCM-ledaren*. Koordinatorerna är även naturliga ledare för respektive BCM-team.

Under dessa medvetenhetshöjande insatser bör först och främst begreppet BCM introduceras och beskrivas. Därefter bör en vilja till förändring skapas genom att framkalla ångest för den befintliga situationen, samtidigt som vägen till ett bättre tillstånd presenteras. När en viss förståelse, vilja och deltagande har erhållits måste det fortsatta arbetet planeras. Observera att innehållet i den medvetenhetshöjande utbildningen skall anpassas till aktuell organisationsnivå för att syftet och nyttan med BCM skall kännas relevant.

Nedanstående förfarande rekommenderas. Observera att medvetenhetshöjande insatser bör genomföras i BCM-kommittén och därefter på eventuella BCM-team.

a) Ge en kortfattad introduktion av BCM och relaterade begrepp (EP*, CM* och BCP*).

b) Diskonfirmera den befintliga situationen

- Inled generell diskussion kring kontinuitetsrisker.
- Statuera negativa exempel från företagsvärden.

c) Koppla diskonfirmationen till organisationens mål och ideal.

- Inled diskussion kring kontinuitetsrisker inom den egna verksamheten (dvs. på aktuell organisationsnivå) och hur de relaterar till övergripande strategiska* mål men även den individuella situationen.
- Statuera exempel på faktiska tillbud inom den egna verksamheten.
- Inled diskussion om nödvändiga förbättringar på aktuell organisationsnivå.

d) Skapa psykologisk säkerhet

- Presentera BCM-programmet och dess förutsättningar som en lösning. Uppmärksamma de involverade på ledningens nya direktiv och målsättning.
- Skapa förståelse för BCM och påvisa potentiella fördelar.

- Statuera positiva exempel från företaget eller företagsvärlden och relatera till den egna verksamheten.
- Belys att nödvändiga förbättringar kan genomföras med hjälp av BCM. Poängtera att det handlar om sunt förnuft och att full ledningssupport finns för programmet.

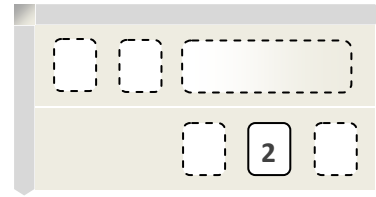
- e) Säkerställ att BCM-kommittén utser nödvändiga BCM-team (utifrån tidigare fastställda ramar för BCM-organisationen) och att koordinatörerna, med hjälp av BCM-ledaren, genomgår ovanstående medvetenhetshöjande punkter med teamen.
- Optimalt är om samtliga inom BCM-teamen kan rekryteras på frivillig basis.
 - Inom BCM-teamen skall det finnas representanter från samtliga funktioner i aktuell organisationsdel. Det är viktigt att alla ända ner till bruksnivå involveras i kommande BCM-arbete. Detta bidrar till att sociala nätverk skapas och att planer och rutiner blir väl anpassade till förutsättningarna i organisationen.
- f) Planera inför det fortsatta arbetet med BCM-programmet. Den övriga arbetsbördan hos personer som involveras i BCM-programmet, såväl BCM-koordinatörer som medlemmar i respektive BCM-team, bör reduceras för att BCM skall få tillräcklig prioritet.

Exempel på indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Samtliga koordinatörer i BCM-kommittén, samt BCM-team, har genomgått grundläggande medvetenhetshöjande utbildning i syfte att förstå kopplingen mellan BCM och övergripande strategiska mål samt behovet av att utveckla BCP.	<input type="checkbox"/>
Rutiner gällande kontinuerliga möten för BCM-kommittén och BCM-team har fastställts.	<input type="checkbox"/>
BCM-kommittén har avsatt tid och personal för påbörjandet av efterföljande steg.	<input type="checkbox"/>

B.2. Genomför förändringen



Syfte

Syftet med detta steg är att utveckla ett fungerande BCM i hela organisationen, det vill säga kontinuitetsplaner samt rutiner för hantering och träning dessa. Mer konkret är syftet med detta steg att:

- utbilda BCM-kommittén* och BCM-teamen* inför utvecklingen av kontinuitetsplaner,
- utveckla kontinuitetsplaner som motsvarar ledningens målsättning och omfattning,
- skapa rutiner för underhåll och förbättring av kontinuitetsplanerna, det vill säga utvärdering, uppdatering och träning.
- skapa tillfredsställande kompetens inom BCM-organisationen inför bruktagandet av planer och rutiner.
- BCM-kommittén delegerar ansvarsområden till BCM-teamen,

Exempel på aktiviteter

Under detta steg är BCM-ledarens* huvudsakliga uppgift att vägleda och samordna insatserna, men även att säkerställa att resterande BCM-organisation erhåller tillräckligt med utbildning för att kunna utveckla genomarbetade kontinuitetsplaner. Inledningsvis ansvarar BCM-ledaren för att utbilda BCM-koordinatorerna* i de verktyg som skall användas under planutvecklingen. Därefter ansvarar BCM-koordinatorerna för att styra själva planerutvecklingen inom organisationens olika delar. För att resultatet skall bli tillfredsställande är det viktigt att BCM-teamen deltar i arbetet, samtidigt som motgångar och erfarenheter diskuteras inom BCM-kommittén. Utvecklingen av kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner bör genomgå en eller flera designcykler.

Följande aktiviteter är riktade mot BCM-kommittén och utförs av BCM ledaren:

- a) Förbered BCM-koordinatorerna inför uppgiften att leda utvecklingen av planer inom sitt specifika ansvarsområde.
 - Presentera förberedda verktyg (handbok, mallar e.d.) för BCM-kommittén och demonstrera tillämpningen av dem.
 - Observera och hantera eventuella individuella tolkningar genom dialog och insamling av individuell feedback. Genomför därefter nödvändiga Anpassningar av verktygen.
 - Fortsätt att anpassa och samla in ny feedback fram tills att tillräckligt stöd inom BCM-kommittén erhållits. Erhåll även godkännande från högre ort avseende anpassningen.
 - Uppmuntra till transformational leadership* under kommande arbete.

Följande aktiviteter bör utföras av BCM-koordinatorerna med vägledning av BCM-ledaren:

- b) Säkerställ att BCM-teamen, under ledning av en BCM-koordinator, utvecklar ett första designförslag på kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner.

Vid design av kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner, tänk på att:

- bistå BCM-koordinatorerna vid utbildning av BCM-teamen inför designen.
- uppmana koordinatorerna till att själva leda processen för att främja deltagande och säkerställa tillräcklig förståelse.
- det är viktigt att engagera representanter från samtliga underfunktioner i designprocessen. Detta för att planer och rutiner skall fungera och accepteras inom BCM-teamen.
- överväga beroendesamband med andra delar av organisationen (holistiskt* BCM).

- prioritera åtgärder kopplade till kritiska samband inom den lokala värdeskapande processen.
- diskutera motgångar och erfarenheter i kommittén.

c) Observera och hantera eventuella individuella tolkningar av, och åsikter om, de framtagna designförslagen (inom BCM-teamen). Säkerställ därefter att nödvändiga anpassningar genomförs för respektive designförslag.

- Erfarenheter, observationer, och feedback från inledande test och träning av kontinuitetsplaner och tillhörande rutiner bör ligga till grund för anpassningen.
- Utvärdera även designförslagen i diskussionsforum.

d) Säkerställ att anpassningen av designförslagen fortlöper fram tills att versioner med tillräckligt stöd inom BCM-teamen erhålls. BCM-ledaren bör även granska de slutgiltiga versionerna innan de tas i bruk.

e) Säkerställ att ansvarsområden i det kontinuerliga arbetet klargörs för respektive BCM-team och dess medlemmar.

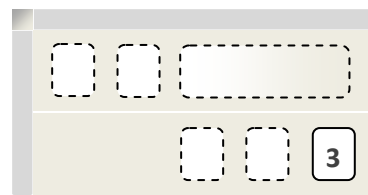
- Träna berörda i brukandet av nya planer och rutiner tills personalen känner sig bekväm med sina uppgifter.
- Säkerställ att personalen inom BCM-organisationen har sina överordnades support när det kommer till att genomföra sina vardagliga BCM-uppgifter.

Indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Kontinuitetsplan har genomgått designcykeln och motsvarar tidigare uppsatta krav (målsättning, omfattning etc.).	<input type="checkbox"/>
Representanter från samtliga funktioner inom organisationen har medverkat under utvecklandet av planer och rutiner.	<input type="checkbox"/>
Rutiner för underhåll och förbättring (utvärdering, uppdatering och träning) av kontinuitetsplaner finns.	<input type="checkbox"/>
Ansvar för underhåll och förbättring (utvärdering, uppdatering och träning) av kontinuitetsplaner har delegerats.	<input type="checkbox"/>
Alla inom BCM-organisationen har genomgått nödvändig träning inför bruktagandet av BCM.	<input type="checkbox"/>

B.3. Stabilisera situationen efter förändring



Syfte

Syftet med detta steg är att stabilisera de nya villkor som BCM-programmet medför inom BCM-organisationen. Detta innebär att göra dem till naturliga inslag i den kontinuerliga verksamheten. Stabilisering sker i huvudsak genom bekräftelse på att genomförda aktiviteter medfört förväntade resultat. Stabilisering sker endast om hela BCM-organisationen förstår behovet av BCM och ser nyttan av investerat arbete. Mer konkret är syftet med detta steg att:

- rutiner inom BCM-organisationen följs för kontinuerlig anpassning till nya förutsättningar, dvs. genom vardagsrutiner för underhåll och ständiga förbättringar.
- BCM-kommittén* följer och styr BCM-programmets funktion i nära samarbete med ledningen.
- fortlöpande deltagande och engagemang finns.
- BCM-programmet förblir synligt.

Exempel på aktiviteter

I föregående steg utvecklades planer och rutiner för BCM parallellt med nödvändig kompetens. Under detta steg ligger fokus på att bekräfta att framtagna planer tillsammans med den nyvunna kompetensen resulterar i en förbättrad situation för organisationen. För att säkerställa programmets förankring i den vardagliga verksamheten bör ansvariga på alla nivåer kontinuerligt stämma av arbetet inom respektive ansvarsområde. Både feedback och direktiv skall vidarebefordras, dels vertikalt mellan organisationsnivåer men även horisontellt inom samarbetsgrupperna (kommitté och team). En viktig insikt är att resultaten av BCM inte är omedelbara och det är därför viktigt att BCM förblir synligt och prioriterat inom organisationen. De aktiviteter som förknippas med detta steg bör därför genomföras på kontinuerlig basis. Någon intern ordningsföljd för aktiviteterna är inte heller tillämplig.

Följande förfarande rekommenderas:

- Säkerställ att underhåll och ständiga förbättringar av planer sker kontinuerligt (utvärdering, uppdatering och träning).
- Säkerställ god kommunikation.
 - Samarbetsmöten (för BCM-kommitté och BCM-team*) skall genomföras på kontinuerlig basis och på samtliga nivåer.
 - Statusrapporter, feedback och nya direktiv skall kommuniceras vertikalt och horisontellt.
 - Horisontell kommunikation och samarbete inom kommitté och team måste ske i syfte att dra nytta av erhållen erfarenhet vad det gäller fungerande metoder runtom i organisationen.
- Förmedla att BCM-kommittén ansvarar för programmets kontinuitet.
 - Uppmärksamma förbättringar, dvs. önskvärda beteenden och prestationer skall premieras.
 - Säkerställ att BCM-programmet är synbart och får nödvändig prioritet genom officiella och inofficiella medvetenhetskampanjer, t.ex. samtal, uttalanden, på intranätet etc.
- Omvärdera och stegra om möjligt målsättningen för BCM-programmet i samarbete med ledningen. En ny målsättning kräver att befintliga planer vidareutvecklas, förslagsvis inom

ramarna för nu befintliga underhåll- och förbättringsrutiner, annars genom en upprepning av tillämpningsfaserna A och B i denna vägledande metod.

Indikatorer

Följande är indikatorer* på att stegets syfte har uppnåtts, dessa skall uppfyllas innan nästa steg påbörjas.

Indikator	Uppfylls
Samtliga kontinuerliga rutiner fungerar, dvs. planer underhålls och förbättras fortlöpande.	<input type="checkbox"/>
Nödändig information (feedback, erfarenheter, statusrapporter, direktiv etc.) kommuniceras effektivt till alla involverade parter.	<input type="checkbox"/>
BCM ger synbara strategiska* fördelar.	<input type="checkbox"/>
BCM är accepterat som ett naturligt inslag vid beslutsfattande och i den dagliga verksamheten. BCM hanterar samtliga interna och externa beroendesamband gällande den värdeskapande processen.	<input type="checkbox"/>

Referens

Karlsson, Jakob & Reuterberg, Andreas (2010). *Implementering av BCM: En modell för att skapa förutsättningar inom organisationen*. Lund: Brandteknik och Riskhantering, Lunds tekniska högskola.

Bilaga B

Följande bilaga innehåller den enkätstudie som genomförts på Volvo CE under tiden för examensarbetet samt en sammanställning av resultatet från denna. Studien utfördes under en BCM-utbildning för blivande lokala BCM-ledare inom anläggningar i Europaregionen. Studien genomfördes på 13 deltagare med en medelålder av ca 45 år och en genomsnittlig erfarenhet av BCM-arbete på 0,9 år. Samtliga deltagare hade dock managementbakgrund och på grund av detta ansågs resultatet vara tänkvärt trots den korta erfarenheten av BCM hos deltagarna.



LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA
Lunds universitet

Questionnaire study

BCM implementation

We are two students from the department of Risk Management and Safety Engineering at Lund University. We are currently working on our master thesis on Business Continuity Management, which is sponsored by Volvo CE. The objective of our thesis is to design a methodology that will assist the implementation of a BCM framework.

The following questionnaire is a part of this work. Your participation is voluntary. However, we would be thankful if you contributed through completing this questionnaire. We are confident that the results of our joint effort will be valuable in future BCM projects. Observe that the completed questionnaires will be handled anonymously and the individual answers will be processed only by the undersigned. Only general results will be published.

If you have any questions on the results or how to complete the questionnaire, feel free to contact either of us. (Also, feel free to save this page).

Regards,

Jakob Karlsson
bi04.jakob.ka@student.lth.se

Andreas Reuterberg
bi04.andreas.re@student.lth.se

SECTION A

Companies worldwide have recognized the importance of successful BCM. Although many companies manage to produce written plans, they struggle with the process of moving from concept to reality. Without embedding BCM in the organization, there is a risk that the benefits of BCM will be absent, i.e. continuity may not be maintained in case of a disruption.

We define implementation as the process of moving from concept to reality. Thus, implementation refers to the process of management and organizational adjustment rather than the process of designing and developing plans.

This questionnaire is focused on key factors for successful implementation of a BCM framework. In accordance with our definition of implementation, we are interested in key factors related to management, organisational structure, implementation strategies, human and cultural dimensions.

Remember to complete the questions in the predetermined order. Please do not alter your answer to a previous question once you have moved on to the following section.

A.1. *Which key factors and/or initiatives would you say are important for successful implementation of a BCM framework? Use the space provided below and on the next page to write as many as you can think of, not more than ten (one factor/initiative per number).*

Key factor / initiative 1: _____

Key factor / initiative 2: _____

Key factor / initiative 3: _____

Key factor / initiative 4: _____

Key factor / initiative 5: _____

Key factor / initiative 6: _____

SECTION B

Some of the key factors that are frequently discussed in the literature have been shown to have a clear positive effect on the implementation of BCM through the use of empirical methods. However, this may not always be the case. Some factors or initiatives are considered to be important for successful implementation, although the relation has not been established through scientific studies. That is not to say that the relation is false. However the correlation may not be strong enough to be considered relevant. In addition, there is a risk that it is solely based on a folk model, i.e. something that is repeated time after time and gradually gains acceptance as true.

Considering the above, we would like to know what influenced your choice of factors/initiatives in section A, question A.1.

B.1. *What has influenced you to believe that the key factors/initiatives identified in question A.1 have a positive effect on the implementation of BCM?*

Choose one or more of the following alternatives for each key factor/initiative.

- A. Experiences from professional life.
- B. Education, training or literature.
- C. Strong perception (gut feeling) of its importance.
- D. None of the above.

- | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Key factor / initiative 1: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 2: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 3: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 4: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 5: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 6: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 7: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 8: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 9: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| Key factor / initiative 10: | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |

SECTION C

In this section we ask for **your opinion** on the correlation between different factors and successful implementation of BCM on a scale from “strong negative correlation” (-3) to “strong positive correlation” (+3). “Strong positive correlation” means that the factor has a clear positive effect on the implementation of BCM, while “Strong negative correlation” means the opposite. If you believe that there is no relevant dependence, choose “No correlation” (0).

Remember the note in the previous section regarding “folk models” and relevancy when giving your opinion on the correlations.

	<i>Strong negative correlation</i>		<i>No correlation</i>			<i>Strong positive correlation</i>	
Describe the correlation between good leadership and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between top management support and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a holistic approach and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a step by step implementation approach and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between communication of clear strategic objectives and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between awareness raising efforts and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a top down implementation approach (beginning at the top of the organisation) and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						

	<i>Strong negative correlation</i>		<i>No correlation</i>			<i>Strong positive correlation</i>	
	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
Describe the correlation between training and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between cross-functional cooperation and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between delegation of responsibilities and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a goal-oriented approach with performance feedback and successful implementation of BCM?	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between continuous testing of plans and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between continuous evaluation and maintenance of plans and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between the practicality (user friendliness) of processes and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between BCM awareness and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between individual ability to cooperate and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a high level of individual commitment and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						

	<i>Strong negative correlation</i>		<i>No correlation</i>			<i>Strong positive correlation</i>	
	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
Describe the correlation between positive attitudes and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between a high level of skills and competence and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between organizational learning and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						
Describe the correlation between embedding BCM in the organizational culture and successful implementation of BCM.	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2	<input type="checkbox"/> +3
	<input type="checkbox"/> No opinion						

Resultat från enkäten

De första sektionerna A och B syftade dels till att ge en generell bild av kunskapsnivån inom BCM-gruppen på företaget men även till att samla in ytterligare information kring faktorer för implementering av BCM under en inledande del av examensarbetet. Sektion A bestod av frågor med öppna svar där deltagarna gavs möjlighet att själva påpeka viktiga faktorer och potentiella problemkällor för implementeringsprocessen. I sektion B relaterades de påpekade faktorerna till en typ av erfarenhet, exempelvis perception eller faktisk upplevelse. Sammantaget resulterade dessa två sektioner ej, sett utifrån identifierade faktorer i huvudrapporten, i några direkta nyheter. Resultatet blev snarare en bekräftelse på att faktorlistan från litteraturstudien kan anses relativt komplett. De två faktorer som framförallt framhävdes var vikten av support från överordnad, ledningssupport, och vikten av att projektet prioriteras och ges tillräckliga tidsresurser.

Sektion C bestod av frågor med slutna svar där deltagarna ombeddes bedöma korrelationen mellan implementeringsresultat och de identifierade faktorerna i huvudrapporten. Resultaten följer nedan. Den första tabellen B.1. motsvarar medelvärdet för samtliga deltagare medans den nedre tabellen C.2.motsvarar medelvärdet för de svenska deltagarna.

Tabell B.1. Medelvärde över totala antalet deltagare.

Priority of success factors, total	Correlation	Question mean	STDAV
Top management support	0,9	2,8	0,4
Leadership	0,9	2,6	0,7
Step by step implementation approach	0,8	2,3	0,9
Goal-oriented approach with performance feedback	0,7	2,2	1,0
Communication of clear strategic	0,7	2,2	0,7
Top down implementation approach	0,7	2,0	1,3
Cross-functional cooperation	0,7	2,0	0,9
Practicality (user friendliness) of processes	0,7	2,0	1,1
BCM awareness	0,6	1,9	1,0
Embedding BCM in the organizational culture	0,6	1,9	0,9
Training	0,6	1,8	0,8
High level of individual commitment	0,6	1,8	0,9
Holistic approach	0,6	1,8	1,0
Organizational learning	0,6	1,7	0,8
Awareness raising efforts	0,5	1,6	0,8
Positive attitudes	0,5	1,6	1,1
Continuous testing of plans	0,5	1,5	0,8
High level of skills and competence	0,5	1,5	0,8
Continuous evaluation and maintenance of plans	0,5	1,4	0,9
Delegation of responsibilities	0,4	1,1	1,6
Individual ability to cooperate	0,3	0,9	0,5

Tabell B.2. Medelvärde över de svenska deltagarna.

Priority of success factors, Sweden	Correlation	Question mean	STDAV
Leadership	1,0	2,9	0,4
Top management support	1,0	2,9	0,4
Step by step implementation approach	0,7	2,1	0,9
Cross-functional cooperation	0,7	2,1	0,9
Embedding BCM in the organizational culture	0,7	2,1	0,7
Communication of clear strategic	0,7	2,0	0,8
Awareness raising efforts	0,7	2,0	0,6
Training	0,7	2,0	0,6
Practicality (user friendliness) of processes	0,7	2,0	1,0
BCM awareness	0,7	2,0	0,8
Holistic approach	0,6	1,9	0,7
Goal-oriented approach with performance feedback	0,6	1,9	1,1
Positive attitudes	0,6	1,9	0,9
Top down implementation approach	0,6	1,7	1,4
Delegation of responsibilities	0,6	1,7	1,0
High level of individual commitment	0,6	1,7	0,5
High level of skills and competence	0,6	1,7	0,8
Organizational learning	0,6	1,7	1,0
Continuous testing of plans	0,5	1,6	0,8
Continuous evaluation and maintenance of plans	0,4	1,3	1,0
Individual ability to cooperate	0,3	0,9	0,4

Bilaga C

Denna bilaga återger en sorterad och fullständig lista av de faktorer som identifierades under litteraturstudien.

Tabell C.1. redovisar alla faktorerna samt antal upprepningar inom respektive litterär gren.

Tabell C.2. redovisar kategoriseringen av faktorerna och sammanslagningen av faktorerna till det slutliga antalet som hittas i huvudrapporten.

Observera att kategorin mänskliga faktorer tidigt avskrevs då dessa hanteras genom övriga kvarvarande faktorer i huvudrapporten.

Tabell C.1.

Samtliga faktorer innan sammanslagning	Antal referenser BCM litteratur	Antal referenser i liknande discipliner
Kategori: Mål och omfattning		
Holistisk ansats	12	0
Integrera BCM i samtliga projekt & processer	4	0
Integrera BCM med verksamhetens behov & strategier	10	4
Tydliga strategiska mål	7	2
Upprätta delmål & framgångskriterier	3	2
Mätbara målsättningar	1	1
Planering av implementeringsprojekt	5	2
Stegvis implementering	4	2
Cyklisk implementeringsstrategi	2	0
Prioritera positiva resultat inledningsvis	0	1
Prioritera mest kostnadseffektiva åtgärder inledningsvis	1	2
Minskad arbetsbelastning under implementering	0	1
Kategori: Kultur		
Förankra BCM i organisationen	2	0
Förändra organisationens kultur	11	3
Organisationens acceptans för förändring	0	3
Organisatoriskt lärande	3	3
Kontinuerliga förbättringar	4	2
Kategori: Ledningsnivå		
Ledningsengagemang	13	2
Ledningssupport	17	4
Ledningsdeltagande	13	3
Tillräcklig budget & resurser	7	2
Ledarskap	3	1
Ledning sätter föredöme	0	1
Kontinuerligt ledarskap	1	1

Kategori: Komunicera BCM

Medvetenhetshöjande kampanj	18	2
Upprätta intranät med BCM-info	1	0
Reklamkampanj för BCM	2	0
Demonstrera fördelar med BCM & behovet av BCM	10	3
Insikt om att "Business" är drivkraften	5	0
Utbildning / öka förståelse	10	4
Lyssna till erfarenheter från andra verksamheter	1	0
Toppstyrt lärande	3	2

Kategori: Struktur

Bilda en BCM-kommitté	3	1
Verksamhetsledning styr BCM-kommitté	5	0
Tillsätta Business process managers	5	1
Anpassa infrastruktur	6	2
Struktur för kontroll, befogenheter & kommunikation	4	0
Planera kommunikationsvägar	6	1
Nyttja existerande kommunikationsvägar	2	0
Dokumentera så mycket som möjligt	1	2
Multidisciplinell sammansättning av arbetslag	9	0
Samarbeta över avdelningsgränser	6	3
Öka kommunikationen	7	1
Slutanvändarens deltagande i planering & process	14	3
Tydliga roller & ansvar	18	2
Delegera ansvar	3	1
Tydliga beslutsbefogenheter	4	0
Upprätta nya jobbdefinitioner	1	1

Kategori: Redskapens egenskaper

Standardformat för dokument	1	0
Standardisering av processer/strukturer	2	1
Konsekvent terminologi	2	0
Enkelhet i processer, metoder, planer etc.	8	1
Skräddarsy process efter avdelning	2	1
Använd datorprogram	2	0

Kategori: Utvecklingsprocessen

Träning	26	3
Träning innan test	1	0
Skräddarsy träning	1	0
Träning av nya medarbetare	5	1
Kräv certifiering för vissa uppgifter	1	0
Kontinuerlig redovisning & värdering av prestation	5	2

Personligt ansvar för resultat	1	0
Uppmuntra genom belöning för prestation	4	1
Uppmärksamma positiva resultat	1	0
Dokumentera beslutsgrunder	2	0
Feedback	4	2
Granskning av utomstående	1	0
Kontinuerlig utvärdering	13	2
Kontinuerliga arbetsinsatser	6	1
Kontinuerligt underhåll & uppdatering	19	1
Testa planer	19	1

Kategori: Mänskliga egenskaper

Medvetenheten	18	2
Förståelse	10	5
Samarbetsförmåga	1	1
Respekt	0	1
Undvik rätt/fel-mentalitet	1	3
Empati	1	0
Undvik revirstänk	0	1
Motivation	2	3
Engagemang	4	2
Entusiasm	0	1
Stolthet	0	1
Attityder	0	1
Värderingar	0	1
Kompetens	2	2

Tabell C.2.

Samtliga faktorer innan sammanslagning	Faktorer i huvudrapport, dvs. resultat av sammanslagning
Kategori: Mål och omfattning	
Holistisk ansats Integrera BCM i samtliga projekt & processer	Holistiskt BCM
Integrera BCM med verksamhetens behov & strategier Tydliga strategiska mål Upprätta delmål & framgångskriterier Mätbara målsättningar	Strategiskt och målinriktad BCM
Planering av implementeringsprojekt Stegvis implementering Cyklisk implementeringsstrategi Prioritera positiva resultat inledningsvis Prioritera mest kostnadseffektiva åtgärder inledningsvis Minskad arbetsbelastning under implementering	Stegvis & cyklisk implementering med prioritering av insatser
Kategori: Kultur	
Förankra BCM i organisationen Förändra organisationens kultur Organisationens acceptans för förändring	Förankring av BCM i organisationens kultur
Organisatoriskt lärande Kontinuerliga förbättringar	Organisatoriskt lärande
Kategori: Ledningsnivå	
Ledningsengagemang Ledningssupport Ledningsdeltagande Tillräcklig budget & resurser	Ledningssupport
Ledarskap Ledning sätter föredöme Kontinuerligt ledarskap	Ledarskap / Ledaregenskaper
Kategori: Kommuniera BCM	
Medvetenhetshöjande kampanj Upprätta intranät med BCM-info Reklamkampanj för BCM Demonstrera fördelar med BCM & behovet av BCM Insikt om att "Business" är drivkraften Utbildning / öka förståelse Lyssna till erfarenheter från andra verksamheter Toppstyrt lärande	Medvetenhetshöjande insatser om BCM och nyttan av BCM.
Kategori: Struktur	

<p>Bilda en BCM-kommitté</p> <p>Verksamhetsledning styr BCM-kommitté</p> <p>Tillsätta Business process managers</p> <p>Anpassa infrastruktur</p> <p>Struktur för kontroll, befogenheter & kommunikation</p> <p>Planera kommunikationsvägar</p> <p>Nyttja existerande kommunikationsvägar</p> <p>Dokumentera så mycket som möjligt</p>	<p>Anpassad organisationsstruktur</p>
<p>Multidisciplinell sammansättning av arbetslag</p> <p>Samarbeta över avdelningsgränser</p> <p>Öka kommunikationen</p> <p>Slutanvändarens deltagande i planering & process</p>	<p>Funktionsöverskridande samarbete</p>
<p>Tydliga roller & ansvar</p> <p>Delegera ansvar</p> <p>Tydliga beslutsbefogenheter</p> <p>Upprätta nya jobbdefinitioner</p>	<p>Fördelning av ansvar och roller</p>
<p>Kategori: Redskapens egenskaper</p>	
<p>Standardformat för dokument</p> <p>Standardisering av processtrukturer</p> <p>Konsekvent terminologi</p> <p>Enkelhet i processer, metoder, planer etc.</p> <p>Skräddarsy process efter avdelning</p> <p>Använd datorprogram</p>	<p>Processer upplevs som enkla, praktiska & nyttiga.</p>
<p>Kategori: Utvecklingsprocessen</p>	
<p>Träning</p> <p>Träning innan test</p> <p>Skräddarsy träning</p> <p>Träning av nya medarbetare</p> <p>Kräv certifiering för vissa uppgifter</p>	<p>Kontinuerlig & målinriktad träning</p>
<p>Kontinuerlig redovisning & värdering av prestation</p> <p>Personligt ansvar för resultat</p> <p>Uppmuntra genom belöning för prestation</p> <p>Uppmärksamma positiva resultat</p> <p>Dokumentera beslutsgrunder</p> <p>Feedback</p>	<p>Återkoppling till uppsatta mål</p>
<p>Granskning av utomstående</p> <p>Kontinuerlig utvärdering</p> <p>Kontinuerliga arbetsinsatser</p> <p>Kontinuerligt underhåll & uppdatering</p> <p>Testa planer</p>	<p>Ständiga förbättringar genom test, utvärdering & uppdatering</p>
<p>Kategori: Mänskliga egenskaper</p>	
<p>Medvetenheten</p>	<p>(Medvetenhetshöjande insatser)</p>

Förståelse

Samarbetsförmåga

(Funktionsöverskridande samarbete)

Respekt

Undvik rätt/fel-mentalitet

Empati

Undvik revirstänk

Motivation

(Förankring av BCM i organisationens

Engagemang

kultur)

Entusiasm

Stolthet

Attityder

Värderingar

Kompetens

(Kontinuerlig & målinriktad träning)

