

EN VAR SIN EGEN KONSULT

Bengt-Arne
Vedin



SNS
FÖRLAG

EN VAR SIN EGEN KONSULT

*Till minne av min far,
John-Bertil Vedin*

EN VAR SIN EGEN KONSULT

Bengt-Arne Vedin

SNS
FÖRLAG

SNS FÖRLAG
Sköldungagatan 2
11427 Stockholm
Telefon 08-23 25 20

SNS Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (Center för Business and Policy Studies).

SNS vill sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden samt vara ett obundet forum för öppet utbyte av idéer i ekonomiska och sociala frågor mellan personer i näringsliv, politik och offentlig förvaltning, intresseorganisationer, media, universitet och högskolor.

SNS verkar genom forskning och utredningar, bokutgivning, seminarier och konferenser samt möten i lokala grupper i Sverige och utlandet. Verksamheten finansieras genom medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, uppdragsarvoden och bokförsäljning.

SNS är fristående i förhållande till politiska partier och intressegrupper, men har nära kontakt med universitet och högskolor samt motsvarande forskningsorganisationer i andra länder.

SNS grundades 1948 som en oberoende sammanslutning av personer i näringslivet med intresse för samhällsfrågor. Organisationen har för närvarande 4000 individuella medlemmar i 35 lokalgrupper (varav 5 i utlandet) samt ca 130 företagsabonnenter, däribland svenska börsbolag och banker, utlandsägda och kooperativa företag samt statliga företag och myndigheter.

Bengt-Arne Vedin
En var sin egen konsult
1:a upplagan
1:a tryckningen
ISBN 91-7150-299-8

Omslag och typografi: Finn Nyebölle

© 1986 Bengt-Arne Vedin och SNS Förlag
Kristianstads Boktryckeri AB 1986

INNEHÅLL

Inledning · 7

I

AND SO IT GOES... · 10

1. Vad är problemet? Stabilitet eller förnyelse? · 10
2. Modeller för blockeringsbrott · 18
3. Kultur och synförmåga · 26
4. Vi måste välja! · 31
5. Tabu i organisationer · 33
6. Att byta spår: om informationens slingor · 34
7. Trender — indikatorer · 40
8. Anomalier — nyheter? · 42
9. Intuition finns · 45
10. Kreativitetens frizon · 47
11. Individuella signaler · 54
12. Människor är olika · 56

II

IT'S THE REAL THING · 61

1. Och nu, till verkligheten · 61
2. Organisation för opposition · 68
3. En Person får lösa Problemet · 71

4. Att genväga · 73
5. Att jobba på två sätt samtidigt · 74
6. Att läsa ihop · 76
7. Information genom kombination · 78
8. ZBB · 81
9. QC och förslag · 83
10. Nätverket som idé · 89

III

TO SEE OR NOT TO SEE · 91

1. Att se · 91
2. Börja med dig själv! · 92
3. Ring upp dig själv! · 93
4. Läs historia! · 95
5. "Före detta" · 97
6. Att börja — utan glasögon · 99
7. Konkurrenter · 101
8. Journalister · 104
9. Att se från utsidan · 107
10. Anlita konsulter! · 110

IV

VID BOKENS SLUT · 115

En inre dialog · 115

Litteratur · 120

INLEDNING

”Vi hava i dessa dagar sett boktitlar sådana som: en var sin egen hyresgäst, en var sin egen loppcircus, en var sin egen skarprättare m fl.”*

Detta är en bok som riktar sig till den som är intresserad av att forma organisationer.

Närmare bestämt gäller det att forma organisationer som överlever, som klarar sig bra, som står pall i blåsväder, som klarar eller helst undviker kriser.

I stället kan man argumentera för att organisationer skall existera ad hoc, skall vara tillfälliga konfederationer eller nätverk. Man kan hävda att det är naturligt att organisationer föds, utvecklas, mognar och dör. Men det är inte mitt budskap här, utan: hur kan man klara att överleva i, och med, en organisation som redan existerar.

Bokens affärsidé är, ytligt sett, enkel. Den säger att det i varje organisation finns slumrande resurser av idéer, information och motivation, som kan väckas till liv.

Men det finns en komplikation i detta. Mitt recept kan beskrivas som ”Ändra ett vinnande lag”. Eller åtminstone: ifrågasätt vinnandet — trots överlägsna segersiffror.

Komplikationen ligger i att en effektiv organisation just för att nå effektivitet sällar bort signaler och idéer, som skulle kunna förebygga en kris. Konsulter kallar man oftast på när man hamnat i kris.

I avsnitt II:4 (Att genväga) beskriver jag hur en konsultgrupp löste ett företags förnyelseprogram genom att gå runt och samla upp idéer som redan fanns, men försumrats, inuti företaget självt. Konsulterna gjorde ingen hemlighet av

* Samtliga inledningscitat till de olika avsnitten är hämtade ur tvenne verk av Falstaff, fakir alias Axel Wallengren: *En var sin egen professor* och *En var sin egen gentleman*.

att de "bara" — bara? — aktiverat företagets egna dolda tillgångar.

Därmed har jag sagt att den här boken inte har till syfte att lättköpt driva med konsulters metod: "De som tar Din kunskaper och förpackar dem i nya omslag och säljer den tillbaka till Dig för dyra pengar."

Dyra pengar — då tycks samma kunskap mera värd. Pris lappen har ett värde som prislapp, som information.

Snygga formuleringar, nya grepp — då *förstår* man bättre. Pedagogik.

Prestige utifrån — då kan man sälja in slutsatserna effektivare.

Alltså: När får kunskap värde? Vad är kunskap — jo förståelse: hur *ser* man nya begrepp, mönster, och hur kommunicerar man förståelse? Är det *avsändaren* man lyssnar på mer än *budskapet*?

Som innovationsforskare har jag haft anledning att intressera mig för nyheter, nya idéer, för förnyelse. Det är en av de aspekter som jag kommer att ta upp. Den andra handlar om *förändringssignaler*, om observationer, information som — i effektivitetens namn — dels *måste* sällas bort, del *riskerar* att sällas bort.

Som innovationsforskare har jag också sett betydelsen av den osynliga strukturen, företags- eller organisationskulturen. Genom gemensamma synsätt, en övergripande värderingsgrund, drar alla, kraftfullt och effektivt, åt samma håll. Kulturen kan också beskrivas i termer av indoktrinering, skygglappar, färgade glasögon.

Hur kan man då ifrågasätta framgångens kultur utan att försvaga den? Hur undgå att falla i en framgångens fälla? När ett framgångsrecept följs, leder det till mera framgång och mera, och mera. Hur kan man då ifrågasätta det som ger, som *är* framgångar? Hur kan man spåra motvind medvinden? Är det alls bra att försöka? Är det inte att förlora framgångskraft?

Inte om det sköts rätt, är min tes. Ty — en gång brytes de vandrande svärd, en gång mojar vinden, en gång vände örnen flykt nedåt, en gång har receptet blivit så spritt och

väl utnyttjat att det förlorat sin effekt.

I själva verket blir jag tidigt förvånad över sambandet mellan framgång och ödmjukhet. Det var de företag som var bäst på innovation som hade finast vinst, som i övrigt frågade: vilka är Dina råd? Vilka bör vi bjuda in att ifrågasätta vad och hur vi gör? Hur kan vi bli bättre? Vi har lärt oss något, och mest hur svårt det är, hur mycket mer vi behöver lära.

Några av bokens frågor:

- Hur ser man vid sidan av skyggglappar?
- Vad kan man internt och reguljärt tillämpa av konsulters arbetssätt?
- Förutsätter inte ledarskap en annan sida, några som leds också?
- Kan man — kanske utan att själv satsa på innovation — lära förändring av duktiga innovatörer?

Boken innehåller tre huvuddelar. Först diskuterar jag vad som är mitt problem. Varför vill vi ha förnyelse, samtidigt som vi motarbetar det? Vilka tankemodeller finns det för signaler och idéer om förnyelse? Varför kan framgångskulturen brytas? Hur hanterar vi information och vad innebär det när det gäller vår förmåga att identifiera nya signaler och idéer?

Därefter följer ett avsnitt med konkreta metoder som jag själv stött på och har erfarenhet av. De skall ge kött på benen åt de inledande modellerna. De skall belägga att det *går* att aktivera slumrande interna resurser.

Ett tredje avsnitt handlar om skyggglapparna, om hur de kan undvikas. Här vill jag ge uppslag till perspektivskiften och nya synvinklar, ofta sådana som återfinns latent i vardagen.

I AND SO IT GOES . . .

1. Vad är problemet? Stabilitet eller förnyelse?

”Har du väl blivit sjuk, så brådska ej för mycket med att bli frisk, ty så snart du återvunnit din hälsa upphör den att vara förmål för omtanke och undseende.”

Vilken är den bästa strukturen för ett företag eller en organisation?

Om det finnes ett enkelt svar på den frågan, skulle alla organisationer vara stöpta i samma form.

En av skolorna inom organisationsläran kallas ”contingency theory”. Fritt översatt skulle man kunna kalla det ”det beror på-skolan”.

Vad beror ”det” — organisationen — då på?

För det första bestäms strukturen av vad organisationer har för uppgifter. Vad tillverkar den, hur ser marknaden ut, vilka samhällsuppgifter, vilken service handlar det om?

För det andra påverkas strukturen av omvärlden. Vilken är miljön, samhällskraven, praxis i olika avseenden, lagar och regler.

För det tredje påverkas strukturen av de viljor som finns inom organisationen. Viljor som finns — eller som har funnits, skulle man kunna lägga till. Den struktur det gäller är då både synlig och osynlig; existerar osynlig i form av kulturer och värderingar, synlig som organisatoriska speglingar av dessa värderingar.

För sådana tjänster och produkter där man kan se någontyp av ”livscykel” spelar positionen i livscykeln en huvudroll för vilken organisationsform man kan välja. I början av livscykeln förändras ett marknads- eller teknikområde

snabbt, och då är en kontinuerlig förändringsprocess ett villkor för överlevnad.

När tekniken eller produkten mognat, krävs hög effektivitet. Slutstationen kan vara en ensartad, effektiv företagskultur, kanske framtvingad av teknik, produktion, marknad, som verkar motiverande för alla att dra åt samma håll och skapar stort förtroende hos kunderna. Eller så ger teknik eller marknad inte utrymme för något annat än det ensartade.

Här är det nu i stället förändringssignalerna det gäller att se. De svaga antydningarna om hot — och kanske möjligheter — i utvecklingen i omvärlden, tekniken, på marknaden.

Vad man håller på med — det är också sådana faktorer som om man tillverkar i ental, satsvis eller i serie; om man säljer på en stor konsumentmarknad ("tvål"), till kräsna kunder ("vetenskapliga instrument") eller i form av projekt ("brobygge").

Det är vidare skillnaden mellan en stor fabrik, kanske en processindustri, sammansättning av detaljer från underleverantörer eller många ensartade "butiker" ("bensinstationer").

Att det finns frihetsgrader och inte nödvändigtvis entydiga lösningar framgår av pendlingen mellan centralisering och decentralisering (exempel Matsushita i Athos-Pascale*) liksom vågor av divisionalisering och bolagisering, projekt- eller matrisorganisering etc.

Denna iögonenfallande förändring — är det modevågor? — för tillbaka resonemanget till den kraft jag kallade viljeinriktning. Mindre godtyckligt kan man tala om affärsidé och strategi, som också får prägla organisationsstrukturen.

Ytterligheterna representeras dels av organisationsforskaren James G March, när han säger: det lönar sig aldrig att vara först med en innovation, det lönar sig att kopiera. Och detta, tillägger March, är ett systemfel, ty det borde leda till att alla blir kopiatörer.

* Längst bak i boken finns en litteraturförteckning över litteratur som jag refererar till, explicit och implicit.

Dels påvisar Richard Foster i *Innovation — The Attacker's Advantage* att innovatören, pionjären, tvärtom är den som tjänar mest.

March och Foster betraktar olika delar av den del av organisationsspektrum som heter företag. Christopher Freeman har klassat företag efter deras strategier, utan att bli normativ — vill man vara etta, en god tvåa, i tätgruppen, medelmåttan eller eftersläntrare?

Att se alla som kopianörer är uppenbarligen statistiskt. Fosters många exempel på framgång genom innovation och nederlag för dem som glömt förnyelsens tävlande är talande i så måtto att särskilt en hel sådan branschstrategi inriktad på kopiering riskerar att göra företagen dåliga också som kopianörer.

Men även när March's påpekande är sant — eller särskilt då — gäller det att snabbt se svaga signaler till förändring. Man måste ha förmåga att urskilja vad det är man skall kopiera.

Man kan också hävda att konkurrens framtvingar en profilering av organisationen. Det gäller att åt sig karva ut en "ekologisk nisch" på någon marknad eller vädjobana, och där är förmågan till förnyelse — och stabilitet — en av flera konkurrensfaktorer.

Om jag är *för* innovation (ett positivt, värdeladdat ord, eftersom det är en idé som lyckats och följaktligen mötte ett behov), och om jag är *för* att man skall se svaga signaler (men inte alla, för det går inte), vad är då problemet? Är jag inte helt enkelt *för* det som är bra och mot det som är dåligt? Är vi inte alla?

Jag bortser här ifrån att man inte vet från början (och inte kan veta) vilken enda av 60 idéer som lyckas (jfr Vedin: Små idéer i stora företag), liksom att svaga signaler definitionsmässigt inte är så lätta att urskilja: de frågorna återkommer i hela boken.

Nej, skälet till att förnyelse är ett problem är att förnyelsen måste leva i fredlig samexistens med stabilitet. En stabilitet som gör att investeringar inte blir värdelösa (Schumpe-ter talar inte för inte om den kreativa destruktionens storm-

1



2



3



vind som kärnan i innovationsprocessen), som gör att våra kunskaper och värderingar inte blir föråldrade.

Denna fredliga samexistens mellan stabilitet och förnyelse innebär att man klarar av att leva med vissa grundläggande konflikter. Ett par tydliga exempel är konflikten mellan långsiktiga investeringar och kortsiktiga resultat eller den

mellan helhet och delar, suboptimering kontra helhetslösning — båda tydliga i t ex divisionaliserade och därmed "mer entreprenöriella" företag.

Dessa konflikter är både individuellt personliga och organisatoriska. De handlar om ekonomi, om investeringar och om osäkerhet. Men inte bara ekonomiska investeringar.

Världen är full av fakta, av information. Vi har varken tid eller hjärnkapacitet att tillgodogöra oss mer än en bråkdel. Vad vi väljer bestäms av vanor, kultur och konventioner.

På samma sätt i en organisation. Alla svaga signaler kan man inte ta hand om, och hur skall man då kunna hitta dem som är viktiga, innan de är synliga för alla? Dvs när de inte längre är svaga.

Det gäller inte bara att ekonomisera med våra sinnesorgan — som bara klarar ett begränsat antal mönster samtidigt — utan också med tiden. 24 timmar har vår dag, och leveranstider och konkurrenstryck skapar bestämda tidsmarginaler.

Konflikten mellan det lång- och det kortsiktiga kan delvis beskrivas i termer av osäkerhet. "Korta" krav har en betydande grad av säkerhet och exakthet. Det som är osäkert är svårare att diskutera och förhåller sig som de bekanta äpplena till päronen.

Osäkerhet skapar också sådant som hotar ens position, som för övrigt även den representerar en investering. Omvänt skapar regelsystem och instruktionsböcker en legitimitet, en trygghet genom att de gör det möjligt att hänvisa till att man följt reglerna. (Av detta skäl kanske man skall varna för "instruktionsböcker" i innovation — men rekommendera en samling vildvuxna historier om konkreta "förnyelsefall"?)

Säkerhet får vi genom sådant som är kvantifierbart och mätbart. Denna strävan efter säkerhet ger oss en känsla av trygghet — men den är falsk i den mån vi söker reducera till mätbart sådant som inte är det, i den mån vi använder fyrkantiga ord för runda företeelser (som intuition). Det finns ingen enkel relation mellan verkligheten å ena sidan, språk och matematik å den andra.

Ytterligare en konfliktunge, eller en balans, gäller mellan delarna och helheten. Det mötte vi i exemplet med det bolagiserade företaget: suboptimeringens problem. Den enskilde anställda kan ha andra intressen än företaget — det kan vara rationellt för företaget att satsa måttligt på ett projekt med ytterst liten sannolikhet för framgång men jättestor effekt av framgången; för projektledaren kan det nästan säkra bakslaget ses som alltför negativt eller riskabelt. (Recept: projektledaren hyrs in eller är pensionsmässig.)

Eftersom organisationer tycks förstelnas och kriser regelbundet drabbar dem, kunde man tro att stabilitet är det naturliga tillståndet. Men ingen känner — eller vill ha — en totalt oföränderlig organisation. Människan åldras, tjänster och produkter och hjälpmedel och samhälle förändras, volymen växer eller krymper, om inte annat så periodiskt.

Förändring är inte detsamma som förnyelse eller utveckling. Mycken förändring sker som inte alls innebär någon förnyelse: man ändrar på ytan, byter kosmetik. Förnyelse innebär rikttningsförändring.

Donald Schön, en forskare som studerat bl a tekniskt förnyelsearbete, har myntat uttrycket ”dynamisk konservatism”. För att försvara investeringar i maktpositioner, strukturer och realkapital omformas och anpassas nya idéer så att de tjänar och stöder det etablerade snarare än att innebära en radikal förnyelse.

Stabilitet innebär inte total frånvaro av förändring, t ex kosmetiska förändringar som ändrar yta men inte djupare liggande strukturer. Vilka är då de strukturer som kan förbli oförändrade och oförnyade, fast förändringen tycks dra fram?

Den västtyske sociologen Ralf Dahrendorff menar att det finns ett kommunicerande kärn mellan vad han kallar ”förankring” och förnyelse. Om förnyelse innebär osäkerhet, så kan man ändå acceptera denna, kanske t o m välkomna den, om förankringen är god. Den skapar en trygghet, som kan vara av inre slag. Det är en trygghet som utgår ifrån fasta värderingar och en social omgivning utan osäkerhet.

Ett exempel kan vara det japanska samhället. Här har

skett en våldsam teknisk, industriell och ekonomisk utveckling och förnyelse. På ytan tycks även japanska livsmönster ha förändrats — men bara på ytan. På djupet lever en fast rotad och dessutom på utveckling inriktad kultur, filosofi och värderingsuppsättning kvar.

På motsvarande sätt på den nivå vi diskuterar, organisationens. Stora japanska företag tillämpar livstidsanställning och arbetar hårt med sin interna kultur. I gengäld är arbetsrotationen satt i system och förändringstakten hög.

I förlängningen av detta resonemang kan man se två dimensioner i en organisations struktur: dess formella organisation, inklusive formella regler etc, och dess kultur, dess inneboende värderingar. Det skulle också förklara varför just företag i snabbföränderliga branscher (exempel: elektronik, datorer) har så utpräglade företagskulturer — och arbetar så målmedvetet med denna företeelse.

Slutsatsen blir att en viss typ av förnyelse också förutsätter en viss typ av stabilitet.

Blir då inte resultatet en banalitet, att för mycket och för litet skämmer allt? Att ”lagom är bäst”?

Nej. Att det uppstår kriser, att man tappar idéer, att man bortser från signaler som kunnat utlösa framgångsrik handling — det visar att förnyelseproblemet är viktigt att arbeta med.

Fienden är vissa naturliga mekanismer, vår strävan efter ekonomi i snäv mening och vår jakt på att eliminera osäkerhet, allt strävanden som skapar onödig tröghet i stället för ”lagom”, som skapar skygglappar och blindhet, som leder till hushållning med investerat kapital men misshushållning med framtiden — idéerna, impulserna. Fienden är, i en fundamental mening, dygnets 24 timmar och hjärnans gränser.

Ett exempel på hur vi reducerar osäkerhet kan benämnas sållningsbehovet. Av en uppsättning idéer är det bara få som kommer att lyckas (”1 på 60”); därför måste man sålla. Ekonomins krav omsätts då till ett önskemål att reducera antalet idéer så snabbt som möjligt.

Men detta är en felsyn (se Sören Sjölanders bok om idéhantering). Det är inte i början av utvecklingsprocessen som

Specialisten och flugan



det kostar att driva idéerna utan i slutet, när man börjar tillverka prototyper, göra marknadstest etc. Vad det gäller är att spara sållningen litet till — då får man ett bättre underlag för ett bättre urval. Och dessutom får man fram fler, och fler bra, idéer över huvud taget.

Problemet med ”många”, osållade idéer är osäkerheten och förmågan att hantera dem: ekonomi med tid och uppmärksamhet. Lösningen kan heta, som i vissa företag som med framgång löst problemet, decentralisering och självverkande konkurrens.

Min tes är att vi faktiskt kan ta till vara idéer och impulser och signaler till förnyelse bättre. Det finns exempel på företag och organisationer (men min erfarenhet är mest från företagens värld) som utvecklat praktiska metoder för detta. Det är sådana jag vill berätta om. Men eftersom varje recept måste omformas för att passa respektive organisation, vill jag också söka se en koppling mellan den skisserade modellen och denna praktik.

2. Modeller för blockeringsbrott

”De döda språken kallas så på grund av den gravlika stämma varmed de framsägas av den erfarne översättaren. Det dödaste och således viktigaste av dem alla är latinet, som uppfanns av gudinnan Latona.”

Hur kan man kompensera för de naturliga tendenserna till ”överstabilitet”? Vilka principer kan man tänka sig, härledda ur förra kapitlets resonemang?

Mer stabilitet på ett plan, mindre på ett annat

Om vi förlitar oss på Dahrendorff, så är *ett* slags stabilitet villkor för *ett* annat slags förnyelse. Man kan inte gå så långt som att hoppas på förnyelse som ett resultat av stabili-

tet, men väl bevara trygghet och säkerhet och förankring där den finns — och belysa och förstora den — för att medvetet öka acceptansen för osäkerhet och förnyelse längs någon annan dimension.

Sätt gränser för osäkerheten!

När man vill ge frihet till nya, spännande idéer, är det fel att överdriva friheten. Om man t ex säger ”the sky is the limit”, att alla idéer, oavsett inriktning och storlek, är välkomna, så blir resultatet passivitet och frustration. Folk vet att det finns gränser för vad man kan och får och har råd att göra och upplever att den som ger en sådan ytlig frihetsdeklARATION fuskas och gömmer något. Friheten inom gränser är den enda hanterliga. Gränserna begränsar osäkerheten på ett positivt sätt — men man behöver arbeta med själva gränsdefinitionen för att komma bort från vanetankar, blockeringar och slentrian. Just detta att komma från symptom till egentligt problem är ofta en central konsultinsats. Man kan också betona en dynamik i osäkerhetens gränser: när man arbetar med idéer är det viktigt att stegvis, tydligt komma överens om snävare avgränsningar av problemområdet.

Slack

Slack eller glapp är den extra marginal som finns för det oväntade och osäkra. Det oväntade och osäkra kan man, definitionsmässigt, inte planera för. En post för det oplanerade riskerar att alltid rationaliseras bort och dras in — eller helt enkelt bli inbokad och upptagen. Fria resurser i ett års budget är uppbokade nästa år.

Slacket kan vara ekonomiskt men också t ex tidsmässigt. Hastar det alltid att sortera bort idéer, information eller signaler? Eller är det bilden av den effektiva ”beslutsmaskinen” som överdrivs?

Flexibilitet är något som har många dimensioner. Bärigheten hos ett fabriksgolvet och fabriken dörrar säger en del om fabriken flexibilitet när det gäller produktionens inriktning. Därmed är också sagt att flexibilitet kostar pengar. Handelsbankens styrelseordförande Jan Wallander menar att man skall se bibehållna handlingsalternativ som en resurs värd att investera i.

Man har inte råd att göra fabriken totalflexibel. Men för små extra pengar kan man nå långt i flexibilitet. Utmaningen, flexibiliteten, ligger i hög grad i tanken. Och i att motivera flexibilitet i princip — utan mer specifika motiv.

Sådan flexibilitet behöver inte kosta något alls. I förlängningen av Wallanders tes ligger att man inte skall fatta beslut innan man verkligen behöver. När det gäller tankar, idéer och modellresonemang behöver flexibilitet inte kosta något alls — annat än en betydande inlärningsmöda.

Den amerikanske ekonomen Burton Klein har intresserat sig mycket för hur hela ekonomier, liksom specifika organisationer, skall hantera osäkerhet och överleva i en osäker värld. I en simulering har han jämfört den verkliga flexibla organisationen med den mycket speciella och på ett specifikt ändamål inriktade organisationen, som då är formgiven för maximal effektivitet för just detta ändamål. Båda organisationsformerna är idealbilder, som inte existerar i verkligheten, men det intressanta är att även för den specifika uppgiften klarar sig båda lika bra, är jämna i konkurrenshänseende. Varje blandform är däremot sämre.

Poängen är förstås att den effektiva organisationen i Kleins modell är hjälplöst ineffektiv för varje ändring i ändamål, för utslag av det oväntade — detta oväntade som Klein kallar genuin osäkerhet (i motsats till exempelvis oväder, som man kan räkna på statistiskt och försäkra sig mot).

Svagare kopplingar

Ett sätt att nå större flexibilitet och anpassbarhet till nya impulser och idéer är att bryta upp stora system i mindre enheter med mindre koppling emellan. I ett företag kan det vara att man minskar graden av vertikal integration.

Kleins favoritexempel är Ford på T-Fordens tid. Från Fords skogar i Kanada gick timret till Fords sågverk, och detta karossmaterial forslades på Fords egna järnvägar till Fords fabriker för att säljas i form av färdiga T-Fordar genom Fords egna butiker. När den självbärande karossen kom — i stål — förlorade Ford snabbt nästan hela sin marknad (från över 50 till under 20 procents marknadsandel), och man fick till slut (sedan den dynamiska konservatismens uppehållande försvar slagit slint) stänga fabrikerna i något år och starta från noll.

I tex Donald Hofstadters bok *Gödel, Escher, Bach* — om artificiell intelligens m m — beskrivs elegant effektivitetens dilemma. Ett för ett visst ändamål perfekt tekniskt system går sönder om det utsätts för en störning, för oväntade signaler utanför det som det formats för.

Nobelpristagaren i kemi Ilya Prigogine menar att detta slags principer gäller inte bara inom teknik och naturvetenskap utan också i helt andra system — inklusive de organisatoriska. Prigogine är alltså inte ekonom eller organisationsvetare, men han har beröringspunkter med Burton Klein, eftersom båda talar om dynamiska system och en utveckling som inte går att köra i andra riktningen; den är irreversibel. Klein talar om dynamisk ekonomi och Prigogine om dissipativa eller ”förbrukade” strukturer.

Poängen med denna utflykt är att landa i Prigogines påstående (som han inte är ensam om), att självorganiserande system är de mest effektiva. Problemet blir att göra existerande och överlevande organisationer självorganiserande. Om detta är en tänkbar princip, får vi återkomma till hur den kan förverkligas praktiskt.

Snabbt avskrivna investeringar

Om investeringar efter hand och snabbt blir mindre värda, är de också mindre av kvarnstenar eller eftersläpande bojor. I Japan förväntar man sig i många befattningar inte något annat än arbetsrotation; fastlåsning skapar oro och undran. Kollegiala organisationer (advokatbyråer, konsultföretag, forskningslaboratorier) kan utse vem som helst till chef, dvs projektledare, men det är inte en befattning. Professorer är inte nödvändigtvis chefer. För att behålla en utrustning skall man — i ett företag vid generationsskifte i teknik — bevisa att den inte behöver bytas ut, i stället för tvärtom.

Återkoppling

Den kanske mest effektiva självverkande förnyelsemekanismen heter feedback, återföring. För aktörer på en marknad är *en* återföringsmekanism konkurrens. Men konkurrensmekanismen är olika trög. För de företag som arbetar i snabbväxande branscher är den inte trög alls, i andra är ledtider och investeringar sådana att den kanske verkar genom vad Burton Klein kallar "den dolda foten": skräcken för vad konkurrenten tycks hålla på med, fast det ännu inte nått marknaden. Skäl till jakt på information, svaga signaler, alltså!

Konkurrens- och återföringssystem förutsätter inte nödvändigtvis en marknad. Forskare konkurrerar, enligt ett annat system, om professionell ranking. Man kan ställa upp olika mål och mäta måluppfyllelse, t ex försenade flygplansavgångar, snabbheten i att svara på offertförfrågningar, antalet eller frekvensen lyckade platsförmedlingar etc. Liksom många företag arbetar med intern konkurrens — flera oberoende grupper söker lösa samma problem — kan man konkurrera via jämförelser, nyckeltal etc.

Särorganisation

Behöver man kanske en VVD för förnyelse ("a vice president in charge of revolution" — Levitt)? När det är kris kallar man på en förnyelsekonsult. — För att kompensera för stabilitetens gravitationskrafter skapar man alltså motmönster, genvägar, kortslutningsmöjligheter. Man hanterar konflikten genom att öppet erkänna den!

Gör osäkerheten fin

För att öka toleransen, för att avvärja osäkerheten kan man sträva efter att få den accepterad. Man kan klassa vissa beslut om strategiska (och uteslutna kalkyler). Man kan skapa frizoner för intuition genom att föra vissa resone-mang eller beslut till sådana, erkända, kategorier. Man kan, på olika sätt, inbjuda till divergent tänkande — sådant där inget facit går att räkna fram.

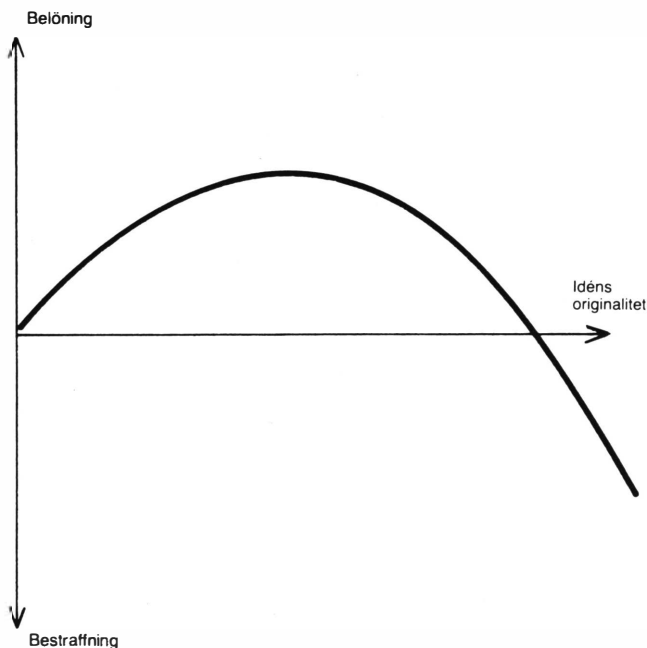
Osäkerheten kan göras fin genom att den utkrävs. "Vi skall fatta tio felaktiga beslut per dag" — ty annars tänker man för länge och tar för små risker. "Vi skall misslyckas med mer än hälften av alla projekt — annars har vi inte tagit de risker som är värda att ta." Den chef eller avdelning som inte lever upp till dessa krav på osäkra satsningar är de som blir ställda till svars, *inte* hasardörerna.

Satsa på osäkerhetsabsorbatörer

Vad som är osäkert — och hur obehagligt det känns — varierar från individ till individ. Systematisk rekrytering av personer som trivs med osäkerhet, som har svårt att se den som ett problem, som gärna satsar på att reducera den, som kan entusiasmera via andra medel än framräknad säkerhet blir då ett tänkbart recept. Denna personlighetstyp kallas entreprenörer. De reducerar osäkerheten i en idé genom att tillföra den "trygghetsskapande" finesser. De reducerar

osäkerheten genom att tro på sig själva och inte erkänna en idé som riskabel. Trygghet i sig själv kanske är en förutsättning för överlevnad i en osäker och föränderlig omvärld.

För att de skall trivas måste osäkerheten vara fin. Industripsykologen Calvin W Tayler konstaterar att det i praktiken finns en belönings-bestraffningskurva, som innebär att små, begripliga idéer (inte osäkra alls) belönas, medan stora, riskabla och osäkra idéer i praktiken bestraffas. — Det gäller att höja kurvan för de osäkra idéerna, belöna och inte bestraffa.



Figur 6:2 Belönings-bestraffningskurva för idéer.

Pröva nya mönster

För att inte gå under i en flod av svaga signaler måste vi sintetisera dessa till nya mönster. Datorer riskerar att dränka oss i ett överflöd av signaler, där vi inte ser skogen för träden, frestas att reagera alldeles för ofta och stressas sönder. Omvänt kan de också tränas att skapa nya och alternativa modeller eller åtminstone att samla många små signaler till en större trumpetstöt, kanske till att pröva hypoteser på en större informationsmassa eller sälla efter flera olika kriterier.

Ett avsnitt här i boken talar om scenarier. Det är en metod, av flera, att sammanställa svaga signaler till en helhet, en kontext, ett mönster. I den mån framtidsstudier innebär att generera olika alternativ, "futuraibler" (Bertrand de Jouvenel), så är inte bara scenarierna sådana mönster att se på nytt med utan det finns även andra metoder.

Byt perspektiv

Om vi bara klarar en begränsad mängd information, så gäller också att vi inte kan byta glasögon eller roll utan vidare. Det är ett viktigt skäl till att kalla på konsulter och forskare. Dock finns i varje organisation många individer, med olika bakgrund. Det finns något att utvinna ur kulturkollisioner och perspektivskifte, ur orättvisa betraktelser och bakochframvändning. För att veta vad som är bakochfram måste man först veta vad som är rättvänt, och det är ett särskilt problem.

Detta att byta perspektiv som en möjlighet att komma ifrån de färgade glasögonen är så viktigt att bokens tredje huvuddel helt ägnas några möjligheter till perspektivbyten och glasögonskiften.

3. Kultur och synförmåga

”Den som lyder går det väl, även om han plommon stjäl.”

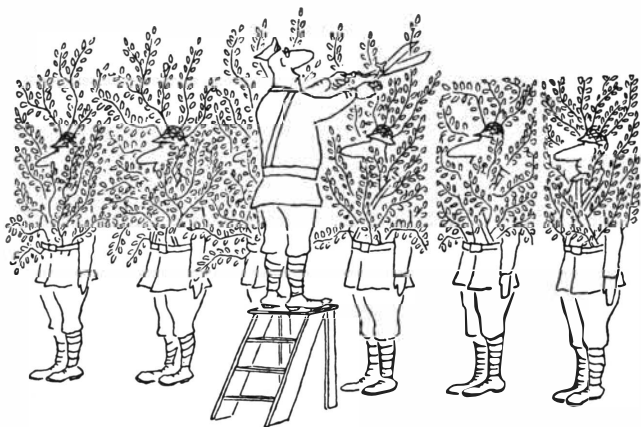
Som innovationsforskare här jag ofta kommit att se organisationsstrukturen i ett företag eller en organisation som ett hinder för förnyelse. Ett företag jag mött delar denna uppfattning så långt, att det parallellt med dagens organisation driver en framtida, konkurrerande och kompletterande struktur, mögen att ta över och avsedd att minska förändringsmotståndet, den dynamiska konservatismen.

Vissa organisationer klarar att överleva i en kaotisk miljö, i en snabb förändring. Jag djupstuderade åtta sådana företag (amerikanska, i elektronik- och datorbranschen), och min ursprungliga undersökningsidé ramlade ihop. Jag fick lov att åka hem och läsa på för att sedan foga in ett speciellt begrepp ovanpå allt annat av formell organisatorisk natur, ett kraftfullt, avgörande komplement — företagskulturen.

Men — företagskultur, det är en osynlig struktur, en gemensam grund av värderingar, attityder, symboler och beteenden, som fungerar motiverande, stimulerande, positiv under de flesta skeden. Den är — som all kultur — ett slags indoktrinering. En indoktrinering som får alla att dra åt samma håll, med god effekt åtminstone för företagets ekonomi. (Vilket inte hindrar att ständiga gräl kan vara en del av kulturen. Eller att subkulturer slåss mot varandra. Medvetna eller omedvetna om kulturkrockarna.)

Men vad händer när spåret man följer måste bytas, när, med andra ord, företagskulturen slutligen tjänat ut? Därför att omvärlden förändras, tekniken, marknaden, demografin. (Exempel från USA: AT&T när telemonopolet bröts, tekniskt och juridiskt; varuhuskedjan J C Penney.)

Då blir den gamla fina kulturen precis motsatsen till vad den tidigare var: ett hinder och ett hot. Då gör indoktrineringens effektivitet det extra svårt att i tid ens se det nya, det avvikande, det innovativa. Så: finns det någon väg ut ur



detta dilemma? Detta att det som fungerar alldeles extra effektivt under en viss epok samtidigt med nödvändighet gör organisationen extra sårbar för det oväntade — just precis där för att det fungerar effektivt i ett visst läge.

Att det är så, finns det gott om exempel på. Den citerade innovationspraktikern och konsulten Richard Foster ger ett antal i sin bok. Organisationsforskaren Chris Argyris bidrar med begrepp och idéer kring "double loop learning", delvis tillsammans med Donald Schön. En god del av innovationernas historia (bland ett vimmel av referenser: Utterback och Abernathy samt en studie av Hollomon och Rao vid MIT och Boston University om signaler till förändring, som jag också bidragit till) ger exempel på samma sak.

Det finns teori också. Medan Nobel-pristagaren Prigogine påvisar att statisk effektivitet är fåfäng strävan (och likaledes farlig) i ett dynamiskt förlopp, betonar Hofstadter (i *Gödel, Escher, Bach* — särskilt i resonemanget om Gödel) och Burton Klein (han med den dynamiska ekonomin) hur ett för en specifik uppgift perfekt system smulas sönder, slutar fungera när den specifika uppgiften ändras.

Burton Klein har försökt beskriva dessa ändrade uppgifter, de som ändrar spelreglerna. Det begrepp han utnyttjar är "genuin osäkerhet" (genuine uncertainty). I en värld av genuin osäkerhet kan man inte förutse, bara parera. Man kan bara satsa på största möjliga flexibilitet (vilket inte är så bara). Klein beskriver en osäkerhetens hierarki:

- kalkylbeslut
- riskbeslut (där man känner olika sannolikheter och tar risker)
 - försäkringsbar osäkerhet (statistik för brand, jordskälv etc)
 - Bayesiansk osäkerhet (reducerbar med fiffiga experiment och statistik)
- genuin osäkerhet (det absolut oförutsebara)

Alltså: verklighetens, inklusive innovationernas, genuina osäkerhet och företagskulturens framgång före syndafloden är utgångspunkter. Båda återfaller på organisationens interna och, om man så vill, kollektiva tänkande. Men det finns en strimma av hopp: trots allt tycks det gå att lära sig att hantera innovationer, diskontinuiteter och osäkerhet.

Varför anlitas konsulter? Bland annat för att de hjälper organisationen att se den myckenhet information och kunskap och idéer och synpunkter och klokhet som strukturen och kulturen sällar bort. Bland annat för att de går till botten med problemen. Symtomen relateras till dagslägets färgade glasögon. En utomstående har andra glasögon — kanske en uppsättning olika.

Om detta nu ändå är en möjlig uppgift och om man kan göra det med externt bistånd, kan då inte detta arbete på tvären skötas internt? Finns det inga metoder, strukturer, idéer? Men poängen måste vara att de skall fungera utan att förstöra det som är bra med en företagskultur.

För att se problemet tydligare måste vi beskriva vad företags- eller organisationskultur är. Det är alltså en samling gemensamma *värderingar* — och deras yttre manifestatio-

ner. Ord, berättelser, närmast legender, förebilder, symboler. "Företagets själ" talade Marcus Wallenberg om. Dessa värderingar skapar filter, färgade glasögon genom vilka man ser världen. De skapar skygglappar, med vars hjälp man väljer bort — och tar till sig — information. Med vars hjälp man tolkar, förstår vad som händer.

För att införa, skapa, omforma företagskulturer finns inga enkla verktyglådor, checklistor eller standardbudskap. De införs inte; de finns. De upplevs och levs. De levs — man lär som man lever, och det går inte att "checklista sig ifrån" vad som känns naturligt att göra. De kan tydliggöras och accentueras, och det är en organisk process.

Jag har samlat på mig "Lesefrüchte" och kombinerat med egna observationer och erfarenheter. Läsaren gör rätt i att minnas att min observationspunkt varit innovationsforskarens. Därför finns det en biton av att "förändring är bra"; jämför föregående kapitel. I en annan bok (*Corporate Culture for Innovation*) har jag indirekt ställt frågan vad som händer med förändringskulturen när den snabba innovationen börjar ta slut. Då blir den stora utmaningen för signaltolkare och för förändringskulturens fångar att se uppbromsningen. (Detta är *inte* detsamma som det ibland nödvändiga bytet mellan "entreprenör" och "förvaltare" i ett företags liv.)

Blir kanske motsatsställningen: kontinuerlig, förutsebar förändring — ja; diskontinuerlig, språngvis — nej? Det senare är, med Burton Kleins begrepp, genuin osäkerhet. Man skulle tro att det i dag är tekniken som står för de flesta diskontinuiteterna, men sådana verkligt radikala innovationer är faktiskt sällsynta.

Diskontinuiteten kan ligga i bristande perception! Dvs att man kunnat se skriften på väggen, men man såg den inte, förmådde inte reagera, förbisåg sprängkraften i utvecklingen. I efterhand ser man att information fanns, men perceptionen i tid saknades. Transistorn var en diskontinuitet; därefter har utvecklingen i stora drag varit förutsebar. Men i andra branscher än elektronikens har ändå skygglapparna varit tillräckliga för problem och kriser (Facit, NCR, som

avskedade 10 000 anställda på en enda ort ett enda år, Philco).

Värderingsförändringar och oljeprisskutt är exempel på det verkligt osäkra, ibland förutsedda i princip (oljekrisen), men ändå överraskningar. Teknikens förändringar av radikalt slag är sådana som har med värderingar och beteendemönster i samhället att göra. (Ericsson förutsåg inte *marknadens* reaktion när elektroniken kom, säger somliga. En del hade insikten, säger andra. Men hur snabbt slog den igenom — i handling?) Plus ça change, plus ça la même chose. Efteråt är allt klart och förklarat.

Nästa fråga blir: är frågan om förändringsbenägenheten kanske fel ställd? Är det kanske så, att vi vill ha förändring av vissa aspekter — särskilt de negativa, nackdelarna, men också de konstnärliga och modemässiga — och samtidigt en förankring som ger trygghet? Genom värderingar, vanor, beteendemönster, samhörighet. Var uppstår egentligen konflikterna? Accepterar och välkomnar vi vissa förändringar? Bestäms reaktionen kanske av dessas former? Eller av vår beredskap?

Därmed är vi tillbaka i kulturen? En kultur inställd på förändring skapar trygghet genom värdegemenskap i denna. I en kultur inställd på innovation söker man förändringssignaler, medan signaler till begynnande "icke-förändring", till stagnation, tenderar att försummas. I en sådan kultur ser vi det omvända förhållandet — där har man organiserat för att bevara innovationstakten, och därför finns det här också lärdomar att hämta för *alla* som riskerar genuin osäkerhet, hotade glasögon, förlegade skygglappar.

Och det svåraste och mest väsentliga är att handla i rätt tid. Därnäst väsentligt, och ibland kanske det enda mentalt möjliga, är att skapa möjligheter att parera.

Några frågor:

- Hur ser interaktionen mellan organisationskultur och ledare ut?
- Vilka är våra möjligheter att dels se, dels reagera på utslag av genuin osäkerhet? Var finns det exempel på och erfarenheter av detta?
- Hur ser konflikten mellan stabilitet och förändring ut i verkligheten: vilka (personer, intressen, konkurrenter) tjänar och vilka förlorar, subjektivt och objektivt — på vilken förändring?

4. Vi måste välja!

”Kant är känd såsom uppfinnaren av imperativen.”

Ett skäl till att bara se vissa fakta och vissa signaler ligger i det enkla faktum att verkligheten är så full av stimuli att vi helt enkelt måste välja. Annars blir vi galna, förvirrade, överstimulerade, stressade till döds.

Denna sållningsprocess börjar i den tidiga barndomen. Vi *lär* oss hur vi skall sortera och sålla, och vi gör det automatiskt. Undersökningar visar att vi en halvtimme efter Aktuellt eller Rapport på TV knappast erinrar oss ett enda inslag. Vi måste spara på vårt minne. Vi reducerar information i form av enskilda intryck till större mönster, till en bakgrundskunskap, en kontext.

Vi lär oss också vad som är socialt accepterat — först vad våra föräldrar uppskattar och ogillar, sedan kamrater och lärare och ännu senare chefer och organisationer. Vi gör till våra dessa yttre krav, och de förser oss också med filter och färgade glasögon för vad som är viktigt att se och vad som är obetydligt.

Det är sådant yttre tryck och specifika behov som gör att

olika naturfolk — som vi kallar dem — har många fler namn för nyanser. Nyanser när det gäller djur- och växttyper och -former, när det gäller dofter, när det gäller vindar och tecken. Här är "chefen" själva livet, och behovet är att lära för att överleva.

Omvänt gäller att vi har en lång rad hinder och blockeringar. De kan vara kognitiva, dvs sådana som berör vår förmåga att se och uppfatta, vidare sociala, dvs de som har att göra med vad som krävs för att vi inte skall betraktas som konstiga eller utanför, och så även emotionella, dvs de som har att göra med våra roller, värderingar och känslor, mindre medvetna och mer medvetna och fast förankrade, se kapitel I:10.

Vår uppfattningsförmåga bestäms vidare av vårt förflutna. Gamla impulser formar de banor nya tar. De Bono liknar hjärnan vid en brylépudding. När man håller litet vatten på puddingen bildas ett mönster, där pudding sköljts bort. Nästa vattenmängd tar banor som bestämdes av den förra. Så är vårt tänkande: det förflutna är alltid närvarande.

Mycket i denna bok handlar om ett genuint och på sitt sätt delvis olösligt dilemma: vi måste sortera information, vi måste sortera bort signaler om vi inte — som individer, som organisationer — skall drunkna i överflöd och stressas till total förvirring. Samtidigt måste vi se avvikelser och totala nyheter.

Men problemet är ännu värre! Inte ens om alla signaler vore relevanta klarar vi dem. I ett beslut orkar vi ta med fem, kanske sju nya viktiga faktorer. Om vi får in fler, så spelar det ingen roll hur viktiga de är — beslutet blir i alla fall inte bättre. Vi stressas och blir förvirrade.

Ett sätt att nedbringa antalet faktorer är att ordna dem i mönster. Nya helheter, nya mönster kan vara viktiga också för att vi skall låta nya signaler konkurrera med gamla, "fullfjädrade" mönster på lika villkor. Metoder som scenarioskrivning — där alternativa helheter beskrivs — är därför betydelsefulla.

Det finns en länk mellan förmåga att se signaler och idéverksamhet, om man så vill. En persons idé är en annans

signal. Blockeringarna hindrar oss från att acceptera andras idéer — men också våra egna, ibland, att ens arbeta med dem.

5. Tabu i organisationer

”...det enda svenska ord som rimmar med palsternacka*, vulgärt plåsternacka.

* Misstag! även kackerlacka. *Sättarens anm.*

Mitt enda misstag. *Falstaff.*”

På motsvarande sätt finns det blockeringar och tabu-förhållanden i organisationer.

Vi talade om ”effektiva” organisationer, vilket antyder att man skulle vilja ha det mesta ut av pengarna, eller snarare störst avkastning — också av immateriellt slag — på en insats. Det problem vi här har att hantera är det som kallas osäkerhet. Vi vet inte i vilken grad intuitionen slår rätt eller fel, om en idé har någon potential alls, eller om den ovanliga signalen är slumpvis eller signifikant. Avkastning på kort sikt är säker, på längre sikt spekulativ...

Osäkerhet skapar emotionella blockeringar. Vi vill, som människor, kontrollera, styra vårt öde, inte acceptera osäkerheten. Ett sätt är att sortera bort den, att glömma signalerna, idéerna, att rationalisera — som det heter, även i psykologin. Hellre trygg säkerhet i dag och kris i morgon än att leva länge med osäkerheten och slippa krisen! Ja, därför att ingen kan jämföra: ingen kan garantera att osäkerheten i dag verkligen räddar från krisen. — Däremot upplevs osäkerheten negativt. Krisen kan man alltid bortse ifrån...

Nej, det kan man inte, om det finns förebilder, mönster. 30-talet som varnande exempel. Ford, Facit, energikrisen — som bärande legender. Nästa risk: att förebilden visar fel.

Ett bra exempel på kulturens, attitydernas styrande och förblindande effekter, låt vara drastiskt, gav den sk Kaysen-rapporten. Hur kunde USA, trots så fullfjädrade

CIA- och andra underrättelsetjänster, missa att Saigonregeringen inte hade folkligt stöd i Sydvietnam? Det berodde på att man "visste" att Saigon var "demokratiskt" och därmed folkligt. Alla gräsrotssignaler om motsatsen sållades bort av CIAs med fleras gräsrotter: filtren var inte frukten av någon manipulation utan av ett gemensamt synsätt, som fungerade överallt, decentraliserat. Så mycket mer övertygande! Indoktrinering kan alltså vara självförstärkande... tills verkligheten lägger krokben.

Vi frågar oss hur detta var möjligt. — Men så är det med all efterklokhet. Mer intressant är det att konstatera *dels* att signalerna fanns, *dels* att några "gräsrotter" inom CIA etc sökte få gehör för de avvikande, svaga signalerna, men utan att lyckas — förstås.

6. Att byta spår: om informationens slingor

"Hegel har upptäckt att allt kan delas i tre delar."

Organisationsvetaren Chris Argyris har som sagt präglat begreppet "double loop learning". Den inre loopen av inläring är att vi lär oss att metodiskt förbättra det vi redan gör ganska bra. Att experimentera, utveckla, få bättre produktivitet, röra oss längs inlärningskurvan.

Den andra loopen är att bryta mot detta, att bryta mot vanor, tumregler, inlärt beteende. Det är oändligt plågsamt; det känns ända in i själen. Alla klarar det inte. Det gäller att se helt nya mönster, nya strukturer, språk, idéer, mål.

För att byta loop måste man alltså "lära av" och lära om. Redan att se att det är dags för en ny loop är krävande. Det gäller att verkligen kunna identifiera, inte förringa och glömma bort, avvikelser och störningar. Det gäller att forma nya begrepp. Det gäller att ställa vanetankar på huvudet.

Det är en kreativ uppgift, men inte bara det. Det är samma verklighet i botten, men skuren på en ny ledd.

Mest studerat är nämligen idéskapande, eller kanske idédödande. Problemet kan formuleras på flera sätt: att skapa fler idéer — eller ta bort de hinder för idéer som finns. En metod för detta är att skapa genvägar, uppsamlingsposter för idéer. Att ha kvar hindren, men erbjuda vägar runt dem.

Kanske sammanfaller de bägge företeelserna. Det visar sig att en organisation som släpper fram idéer också på köpet får en atmosfär där idéskapande stimuleras. Vi är inne i en god, självförstärkande cirkel eller spiral. Omvänt: om idéer stoppas, lär sig organisationens innebyggare att det är poänglöst att komma med några idéer.

Om man tror på människans goda vilja, idékraft, intuition — då utvecklas också dessa egenskaper. Om man misstror dem, blir misstron också underbyggd och rättfärdigad. Folk betar sig så som det förväntas av dem. Är det inte vad lojalitet går ut på? Är det inte vad ett anställningsförhållande går ut på? Och är det inte det bästa sättet att överleva: att motsvara chefens förväntningar om beteende?

Mest robust och slagtåligt är det system som är totalt flexibelt och självorganiserande. Modellen är nätverkets, där enheter är självständiga och kopplas ihop eller kopplas bort efter skiftande mönster, allt efter omgivningens förändrade krav. Men ett sådant system tycks inte mest effektivt för en totalt oföränderlig situation. Flexibiliteten har sitt pris. Några av de självständiga enheterna utnyttjas dåligt. Det existerar ett organisatoriskt och ekonomiskt glapp i förhållande till statiska och väldefinierade uppgifter.

Organisationen själv är en sak, men människorna? De kan vara underbart flexibla och tåliga. De kan lära sig, och de kan hitta på saker utanför planer och spådomar och prognoser. Därför kan människan också acceptera statisk effektivitet på *en* ledd och dynamisk flexibilitet och självorganiserande förmåga i en *annan* dimension. Förutsättningen är att bakgrund och motiv klarläggs, förklaras — och övertygar.

Vi kan tala om kreativitet på tre plan: det individuella,

den lilla gruppens och hela organisationens. Ytterligare en nivå är den nationella, och den översta är kanske det historiska skedets eller epokens. Men de två senare faller uppenbarligen utanför denna bok.

Förvisso skiljer sig hjärnans processer — såvitt vi vet — avsevärt från den lilla gruppens eller den större organisationens sociala processer. En hel del observationer och recept låter sig ändå överföras mellan de olika nivåerna. Analogi kan också vara en god inspirationskälla.

Gemensamt för individer och organisationer är att de lär sig. Organisatoriskt lärande manifesteras inte bara i organisationsplaner, befattningsbeskrivningar och rutiner utan också i varor, tumregler, språkliga uttryckssätt, beteenden som ses som hjältemodiga och skurkaktiga, myter och slagord.

Vi alla "vet" att solen är rund. Genom brytningsfenomen i atmosfären ser vi faktiskt en oval sol vid soluppgång och -nedgång. Men de flesta märker inte att den är oval förrän vi får det särskilt påpekat för oss.

Mönstret är brutet. Vi stoppar snabbt in den ovala solnedgångssolen i ett annat mönster och glömmer aldrig att solen synes oval nära horisonten.

På samma sätt är det med organisationer och deras kultur. Kulturen framträder i ett gemensamt språk, så att man förstår varandra. En gemensam referensram, så att man har samma idéer och utgångspunkter. Kulturen är det som inte behöver sägas. — Förvånat undrar "invånarna i kulturen" om det faktiskt kunde göras på något annat sätt.

Organisationskultur — det är så vi jobbar här, "that's the way we do things here". En stark gemensam kultur bäddar för färre friktioner, mera "radarkänsla" mellan olika befattningshavare, snabbare agerande.

Kultur och kulturmedvetenhet är alltså bra och produktiva. Men enhetligheten i synsätt leder till blindhet, enögdhet. Den ovala solen ser rund ut. Ingen ser de svaga signalerna, avvikelserna. Eller så sorteras de bort alldeles för tidigt, som Kaysen-rapporten belyste, så att trots att tio personer egentligen sett samma viktiga nya företeelse, så försvinner

alla observationerna, och de tios totala tyngd syns aldrig.

Hur kan man då både äta kakan och ha den kvar, behålla kulturen men eliminera en del av dess enögdhet? Om hela organisationen spanar, är det totalt sett många fler ögon och öron än det duktigaste konsultföretag kan uppstå, och vad det gäller är att de många likartade avvikande observationerna på gräsrotsnivå måste kunna få samlas till sin rättvisande tyngd.



— Du store tid, Lavinia. Här står det att östra flygeln brann ned i går kväll

Naturligtvis är de som gjort observationerna oroadе. Därför är det en fiktion att tro på att det går att sätta lugnet främst. De flesta — alla — är medvetna om att genuin osäkerhet tillhör livets realiteter. Att bygga in denna oro i kulturen är ett sätt att delvis desarmera den.

Ett sätt är att beskriva det så här. Det mesta av organisatorisk inläring går ut på små marginella förbättringar kring en arbetsprocess, som i stort sett funnit sin form — i varje fall är dess mål helt klart. Genom trial and error, försök och misslyckanden, lär man sig att hela tiden förbättra. Inlärningskurvan är inget annat än summan av alla erfarenheter och tumregler.

Det är här Argyris talar om "double loop learning", två olika inlärningsprocesser. Erfarenhetens inre slinga, de gamla målens metoder och val av information och tolkning, och så det radikala ifrågasättandets, paradigmskiftets och målbyttets yttre slinga!

Tillsammans med Donald Schön har Argyris prövat den dubbla slingans idéer i företag. Alla människor klarar inte det dubbla perspektivet. Ett kulturbyte är alltför ansträngande. Kanske finns här samband med den individuella säkerheten, tryggheten i sig själv. Men denna känsla av trygghet, av att kunskap och kompetens ger ett skyddsnät, är relaterad till omvärlden, som man skall känna trygghet i.

Det är de tidiga signalerna, anomalier, ifrågasättandet av dagens arbetsinriktning som kan hjälpa till att fånga upp kriser i tid. Att organisationen förbisåg dessa signaler, fast de fanns, beror inte på illvilja eller dumhet utan på högsta effektivitet — rationalitet! En mycket effektiv organisation arbetar i den inre slingan — statiskt effektivt. Ett problem är alltså att argumentera för dynamisk effektivitet i stället för statisk, när det bara finns formler för den senare.

En amerikan (Walter Kiechel III) har sammanfattat vad vi vet om beslutsfattare och deras tänkande. De har förmåga att se på längre sikt. De har förmåga att ur ett kaos av signaler, av information forma och se mönster. Och de har förmåga att tidigare än andra se tecken till förändringar i och avvikelser från dominerande mönster eller trender.

Om de anställda är ögon och öron, vad skall då dessa antenner inriktas på? Kan de hjälpa till att se mönster i vad som förefaller vara kaos? Kan de — framförallt — tidigare än andra se signaler till förändring i mönster?

En organisationskultur, som ju karakteriseras av värderingar och symboler och begrepp, skapar därmed också mönster, ersätter kaos med förståelse. Signaler till förändrade mönster kan bli signaler till behov av ändrade synsätt. Kan organisationen i sin helhet i högre grad mobiliseras att fungera i dessa bågdimensioner, alltså inte bara någon enskild beslutsfattare?

I verklighetens värld är dilemmat enormt. Bell, USAs stora teleföretag, levde med samma effektiva kultur i femtio år. Hur ändrar man den, även om man vet att den behöver ändras?

Signaler finns i massor. Ett fåtal är anomalier, ett fåtal är relevanta — på sikt — ett fåtal måste få komma fram — resten skall, måste faktiskt, undertryckas. Vi klarar inte av för mycket. Hur sköta båg sakerna? Hur välja? Först måste vi se vad vi tror på.

Men omvänt: när organisationens gräsrötter sett en mängd otolkbara signaler, konstiga, oroande — då finns förutsättningarna för en av de populära ”kulturrevolutionerna”. Någon (och vi talar om ledarskap) lyckas kristallisera ut det nya mönstret och på nolltid få organisationen i nya banor. Därför att den var väl förberedd genom de många men okoordinerade, icke tolkade, därför obegripliga observationerna.

7. Trender — indikatorer

”Elden och isen åtskiljas dessutom genom sin färg. Elden är gul, isen är blå. Dessa färger kallas även de *svenska färgerna* och ingå som en icke oviktig beståndsdel i våra flaggor... Om flaggan är mycket ren, kallas den norsk.”

En åskådlig metod att beskriva tendenser är att göra det med indikatorer. Indikatorer kräver att man har något slags modell eller åtminstone en historik, ur vilken man vet vilka fakta, förhållanden och siffror man skall söka efter.

Varför bekymra sig om verkligheten, när man har en vacker teori, säger tysken. Tvärtom: varför nöja sig med *en* indikator om man kan få flera, för samma sak.

Alltså: om säljarna kan ta in data från kunderna parallellt med att marknadsavdelningen tittar på BNP eller köpkraft eller demografi — desto bättre. Om de två måtten länge stämmer bra — vad betyder det då om de börjar missstämma?

Motsvarande för dem som tittar på forskning och teknik och för dem som känner kunder och konkurrenser.

Modellen, teorin, kan utnyttjas för att skapa många olika mått, många olika indikatorer. Sådana kompletterar också varandra, då verkligheten aldrig är endimensionell, och flera indikatorer fångar in olika faktorer på litet olika sätt och, därmed, med olika vikt.

Eftersom beslut allt oftare tas i flera steg, där man först provar en idé begränsat och sedan, på basis av erfarenheter, fullt ut, är det värdefullt med flera indikatorer för att få ut mer av experimentet (en provförsäljning, till exempel), om man kan fånga in flera aspekter, flera faktorer.

Indikatorer förefaller självklara bara i efterhand. Precis som man kan tala om begreppsbildning kan man också tala om ”indikatorbildning”. I framtidsstudier — särskilt tekniska prognoser — vimlar det av eleganta räta linjer eller möjligen S-kurvor. Först när man synar skalorna närmare,

finner man att det man mätt är någon kvot eller mer invecklad "andel" (typ substitutionslinjernas $(1-f)/f$) och att skalorna är logaritmiska eller den ena linjär och den andra logaritmisk.

Sådana samband kommer sig av fullfjädrade teorier och modeller, eller, mera råbarkat, ett antal försök, trial-and-error, eller (vanligast) bägge metoderna, hand i hand.

Denna typ av indikatorbildning går lättare om man har flera mått att leka med. De berikar varandra, skapar en snedbelysning som gör det lättare att se olika samband.

Indikatorer utnyttjas för att beskriva trender. Innan man kommit så långt, kanske trenden bara går att beskriva indirekt. Att Japan är ett "åldrande samhälle" är en sådan verbal trendbeskrivning. Nästa steg — i detta exempel lätt — är att börja rita ålderspyramider eller kurvor över andelen medborgare över 70 år. Till steget att se indikatorer på ändrat konsumtionsmönster är det då ännu en bit kvar.

Indikatorbildningen kan alltså starta med sådana verbala idéer om trender. Återigen gäller att ju fler öron och ögon organisationen har, desto bättre är det. Till frågan hur man samlar in sådana observationer återvänder vi strax.

Poängen är, att när man identifierat en sådan tänkbar ny trend — eventuellt också via läsning, föredrag etc — kan man utnyttja dessa många öron och ögon för att undersöka om hypotesen att "här har vi en ny trend" verkligen håller. Nästa steg är att pröva hypotesen ännu bättre genom att testa med några indikatorer.

Att se trender tidigt, det är att se "svaga signaler" om något som håller på att hända, i ett kaos, ett brus — och med färgade glasögon, som kanske genom sin färgning är ovanligt ägnade att sortera bort dessa signaler. Det är också att se nya trender, som bryter gamla; eller mottrender, som visar att på ett visst område, eller kanske mer generellt, gäller motsatsen till etablerade trends vanetänkande.

8. Anomalier — nyheter?

”Zontariffen för en krona för dig fjärran från Landskrona.”

Nu är vi tillbaka vid anomalierna. Amerikanerna kallar sådana svaga signaler ”inferences”, inferenser, antydningar; hellre kanske ändå just anomalier, avvikelser. En sådan svag signal behöver i och för sig inte vara ett tecken på en ny trend, endast en lokal avvikelse från etablerade mönster. Sådana lokala avvikelser kan emellertid vara ekonomiskt viktiga, i sig eller genom att de ändrar konkurrens- eller beteendemönster.

Tre exempel: Det första är om en norsk gutt, som skulle, nyutbildad ekonom som han var, starta ett företag. Det var i en bransch som han kände sedan barnsben: fisknätsbranschen. En klart mogen bransch, lätt att göra prognoser för, tydliga mönster av leverantörer och konkurrenter.

Men en bransch där professionell ekonomi och teknik, kombinerad med branschkunskap, skulle skapa utrymme för en ny leverantör. Det skulle bli tufft. Vinsterna skulle bli marginella, men det skulle gå.

Så fick den unge ekonomen rådet: varför inte göra tvärtom? Varför inte se på svaga signaler, avvikelser, mottrender — i stället för att försöka ta en femtedel av marknaden i to-talkollision med alla andra som såg huvudtrenderna lika bra?

Han tänkte efter. Att göra tvärtom, att se avvikelser från ett dominerande mönster — det är att vända på många stenar. Men. Han kunde ju sin bransch.

Det fanns faktiskt ett marknadssegment som krävde an-norlunda nät. Där köpte fiskarna ännu standardnät och knöt om dem själva. Varför inte producera sådana specialnät, bara för de — få — fiskare som verkligen behövde dem? Och hur många var dessa få? En femtedel.

Den unge affärsmannen hade sett signalen. Han gick mot strömmen. Han avstod från att konkurrera på massmarkna-

den. I gengäld tog han *hela* specialmarknaden, och det utan konkurrens. Hans nät sparade ju manuellt arbete, så han kunde hålla mycket högre vinstmarginal och ändå få nöjdare, trognare kunder.

Nästa exempel är än mer extravagant, om man så vill. I USA finns det särskilda konsultbyråer som tittar efter svaga signaler, anomalier. De största kunderna är börsmäklare och investerare, som tjänar grova pengar på dessa tidiga signaler. Dessutom är den amerikanska underrättelsetjänsten ibland kund.

Metoden är oftast att läsa tidningar, något det gäller att göra med urskiljning. På underrättelsetjänstens uppdrag läser man också ryska tidningar.

Så här hittar man ryska fotbollslaget i sovjetiska division III, laget som brukar ligga i mitten av ligan, förlora varannan match. Nu vinner laget plötsligt allt, och det överlägset. En typisk anomali. Vad kan ligga bakom *den*?

Man tittar på spionsatellitbilder. Ingenting. Femårsplaner. Inga förklaringar. Statistik, rapporter, spioner. Lika nollställt.

Bättre satellitbilder, mera detaljrika, beställs. Och så! Våld — byggs här en ny militärbas.

Anomalin, den svaga signalen, har fått sin förklaring. Omfattande byggnadsverksamhet — kraftiga byggjobbare — en förstärkning för fotbollslaget. Och så — en helt ny, stark kontingent för elitsoldater — också en fin förstärkning av fotbollsspelare.

Anomalin gav inte *förklaringen*. Den svaga signalen utlöste en jakt på *andra* tecken, mer information, som till slut förklarade vad som skedde *bakom* det man såg hända: fler segrar i fotboll.

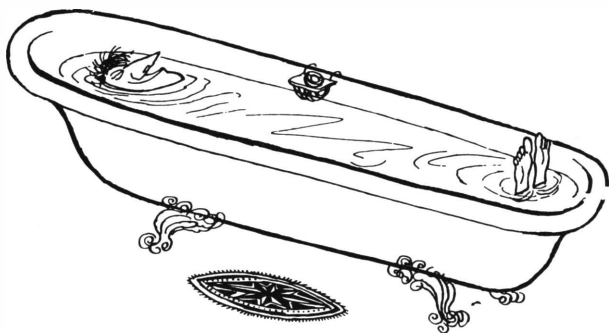
Ett exempel till: I just *det* distriktet i Kanada blev det plötsligt brist på småflygplan. Normalt kunde fiskare och joggare och vandrare och fågelskådare hyra ett litet buckligt plan, oftast ett sjöflygplan, och göra en utflykt. Kring helgerna brukade det vara fullbelagt, men annars rådde väl femtio procents kapacitetsutnyttjande. Knappt.

Plötsligt fick fiskare och fågelskådare vända hem, vänta i

veckor eller åka någon annanstans. Flera flygare etablerade sig, kapaciteten gick upp — och ändå var det utsålt. Man flög när man inte borde flyga, i busväder och under dimmiga nätter.

Något måste ha hänt. Vad var detta en signal om — denna avvikelse från etablerade mönster?

Signalanalytikern lägger, likt spionen, pussel. Det fanns många anomalier att pussla med. Bland dessa många prövade man med det faktum att det medelstora mineralföretaget MINE AB gick emot den rådande tendensen i sin bransch: dess aktier steg stadigt, när samtidigt hela branschen förlorade i börsvärde.



Jo då, kombinationen visade sig vara fruktbar. MINE AB hade upptäckt silverfyndigheter i den här avkroken i Kanada. Den informationen hölls hemlig, än så länge förbehållen en liten krets. Folk i denna lilla krets kunde dock inte avhålla sig från att, försiktigt, köpa aktier. Aktierna skulle ju bli mycket mera värda när nyheten offentliggjordes.

Anomaliföretagets kunder köpte också aktier. Återigen visade sig tidig information vara guld värd.

Hur kan man då få hela sin organisation att titta efter avvikelser och hemliga signaler? Eller skall man ha en särskild spanare, en ombudsman som gör detta?

Kanske bägge. Kanske behövs "ombudsmannen" för att se till att de svaga signalerna inte sorteras bort. En genväg, en brevlåda för dessa kan behövas.

9. Intuition finns

"Ångan är ett dimmigt ting, som får hjul att gå ikring."

Nu har vi talat om åtminstone delvis analytiska sätt att beskriva en utveckling med trender och indikatorer eller att se den jämna utvecklingens hot i anomalier. Intuition kallar vi den känsla som likt en magnetnål pekar i en viss riktning utan synbar logik.

Den är vår förmåga att dra slutsatser av vår erfarenhet, att spontant väga samman kvalitativa och kvantitativa fakta, att utnyttja analogier och lärdomar på nya fält. Det logiska, analytiska beslutet bygger på en väldefinierad problembeskrivning, som kanske innebär en begränsning av problemet eller en övertoning av det kvantitativa eller det analytiskt, språkligt och faktabetingat beskrivbara. Intuition och analys kan alltså ibland hamna i konflikt, en klivenhet som läsaren nog känner igen.

Vi måste ju, i organisationer, kunna kommunicera, kunna tala med varandra. Det logiska resonemanget är vårt

kommunikationsverktyg. Det reducerar osäkerheten. Intuitionen är svår att språkligt motivera och måste få ett explicit språk, eller alternativt få etablera sitt eget fält av förtroende, för att få en chans.

I organisationer som explicit bygger på intuition litar man också på personer som brukar ha bra intuition. De *känner rätt*. Filmbolag är ett exempel. De som blir chefer och ansvariga för stora, intuitivt grundade satsningar *känner* publiksmaken. De har lika svårt som andra att kommunicera detta, men deras framgångar etablerar hos styrelsen (eller vem det nu är) att de intuitiva begåvningarnas inre kompass pekar rätt.

Uppenbarligen har sådana organisationer en intuitionens karriärväg. Genom större och större satsningar får de unga intuitiva begåvningarna pröva sig fram. Det är inte bara en sållning genom större och större försök — och misslyckanden, det är också en träningsplan.

En produktiv uppgift för en organisation kan alltså vara att låta folks inre kompass få större spelrum. Alla har inte intuition för organisationens stora ödesfrågor, kanske, men väl för tekniska projekt, förhandlingslösningar eller personalrekrytering.

En del företag arbetar framgångsrikt med en uppdelning av frågor i strategiska respektive kalkylbestämda. I de strategiska frågorna gäller intuitiva kriterier, andra än i kalkylbeslut. Ytterligare en metod är att, utöver t ex ledningsgruppens vana att ta beslut i grupp, införa en individuell resurspott för en visserligen begränsad men dock frizon för individuellt risktagande — om man så vill på intuitionens grund. Jag har ofta citerat general Doirot, den framgångsrike gamle riskinvesteren: "Rather an A-grade man with a B-grade idea than a B-grade man with an A-grade idea".

10. Kreativitetens frizon

”*Svenska språket* består av 28 bokstäver och tio siffror jämte paragraftecken m.m. Dess största skald var *Brage* (numera död).”

Alla vill vi rädda ansiktet: kanske är det den värsta blockeringen mot att komma ur onda cirklar.

Det är alltså inte *enbart* effektivitetskravet som med naturnödvändighet skapar blindhet. Det är också frestelsen att slänga goda pengar efter dåliga, en vägran att erkänna ett misstag, eliminera det och gå vidare. Investeringar, också av immateriellt slag — inte minst av detta slag.

Detta förhållande är väl belagt genom en rad eleganta beteendevetenskapliga experiment. Några företag har tagit organisatoriska konsekvenser av detta.

Ett exempel från en bank är en särskild grupp av erfarna direktörer som granskar vissa följdlån, som just innebär risken att slänga goda pengar efter dåliga. Direktörsgruppen har inte den ursprungliga kreditbeslutsfattarens bundenhet till det tidigare beslutet. Men genom att *alla* följdbeslut av denna karaktär går till den särskilda gruppen är det ingen ansiktsförlust för den ursprungliga beslutsfattaren.

Ett annat exempel är företag som sätter beslutsfattare i ett slags tidsbegränsad karantän när de varit engagerade i något som ser tvivelaktigt ut och där de kan vara mentalt låsta genom sina tidigare beslut och bindningar.

Mer generellt kan man efterlysa kreativitet, alternativtänkande, undvikande av låsningar. För sådant finns det metoder på individnivå. Hur kan de tillämpas i en organisation?

Återigen kommer vi tillbaka till ekonomi och effektivitet. Ständigt ifrågasättande hinner och orkar människan inte med. — Vi måste ekonomisera, se mönster i stället för detaljer, förenkla.

Denna ekonomi befästs i blockeringar. Blockeringarna kan grupperas i tre eller fyra typer. De *emotionella* är just av typen ”rädda ansiktet”, rädsla för att göra bort sig, jakt

på säkerhet, ovilja att vänta på framgång etc. De *kognitiva* handlar om förmågan att se och urskilja, bl a att se och avgränsa vad som är det egentliga problemet, förmågan att associera och lägga ihop, tendensen att använda fakta och även modeller och analogier fel. *Kulturella* blockeringar är t ex vilja till konformitet, brådska att komma till resultat, övertro på statistik, logik, fakta etc, ovilja att nå en dellösning först, innan man går på slutmålet.

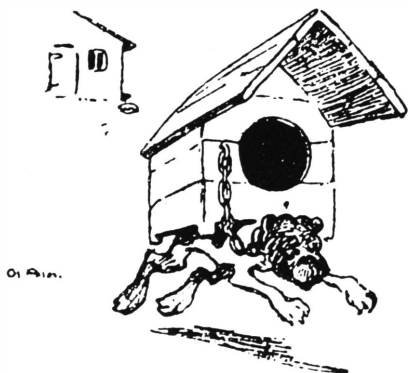
De emotionella blockeringarna är de som tydligast hör hemma i själva företaget. Det är grupptrycket och jobbet förväntningar som präglar människans handlande. Att vända på detta kräver alltså systematiskt lyftande av "taket". Man kan tävla om "bästa misslyckandet" — risken var värd att ta, fast det sedan var den negativa delen av risken som föll ut.

Misstag skall analyseras, så man lär sig. Det är ett sätt att desarmera deras hot, deras utveckling till att bli dominerande myter. 3M har ju metoden att bevilja pengar till alla projekt som inte uppenbarligen bryter mot någon naturlag och förutsatt att man inte redan tidigare provat att göra *exakt* samma sak tidigare. Andra företag arbetar med flera parallella, konkurrerande utvecklingsgrupper, som går olika vägar mot samma mål. Metoden kan omvandlas till medvetet konkurrerande synsätt.

En viktig blockering är brådska. I Jan Wallanders efterföljd kan man säga att bibehållande av handlingsfrihet är att se som en investering. Ett uppskjutet beslut blir då en resurs — resursen att ändra sig. Här gäller framför allt att man helst skall få sova på saken.

En annan blockering är att man stannar vid en "bra" lösning. Psykologisk forskning vet att om man t ex ställs inför ett problem och löser det, så söker man sedan inte vidare efter en ännu bättre lösning, som kanske, i ekonomiska termer, vore ytterligare 100 procent bättre. Det gör man först inför ett hot. Här finns en värld av "50-procentiga lösningar" att ifrågasätta och bearbeta.

En av de svenska frikommunerna fick en chock. Här gjorde man — med stor entusiasm — en lista över alla regler



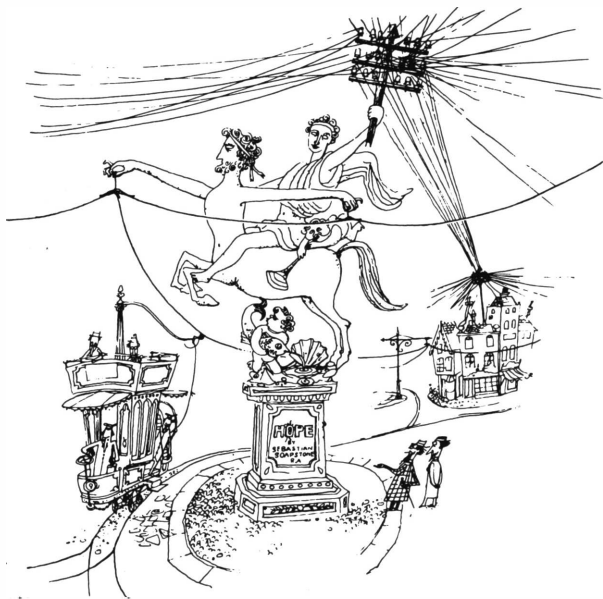
man nu kunde, och ville, få dispens från. Den kom tillbaka snabbt från Civildepartementet, med positiva besked — ty alla dessa regler var självgjord praxis, inga krav i lagar, förordningar och bindande regleringar! *Vi själva* inskränker vår frihet, av brådska och bekvämlighet.

De kulturella blockeringarna finns i hela samhället, inte minst grundlagda via utbildningen. Intensivare studier och

erfarenheter av andra kulturer — den japanska är just nu lättast att motivera och intressera för — ger en större öppenhet också för den egna.

Vår kultur undertrycker fantasier, intuition, drömmar, abstraktioner — det kan man göra något åt lokalt. Detsamma gäller övertro på fakta eller statistik eller logik.

Mångtydighet, mångfald, divergens, många facit — det finns ett antal sätt att beskriva den nödvändiga osäkerheten. Individuellt gäller det att hindra alltför tidiga "facit", att i stället acceptera flera tolkningar. Konstnären och professorn Oscar Reuterswårds tvådimensionella bilder av tredimensionellt omöjliga figurer, konst och musik, poesi, gospel och schack, alternativa beskrivningar i stället för språk eller matematik — teater? mim? dofter eller färger som ana-



— Jag hade fullständigt fria händer, utom att jag fick ta en viss hänsyn till gubbarna i spårvägen och telererket som hade några önskemål

logier och associationer — vilka fler mångtydiga träningsfält kan läsaren tänka sig att utnyttja? Mångtydighet, paradoxer, fixeringsbilder bör välkomnas.

Framför allt gäller det att skapa opposition, alternativ till de tankemodeller vi sitter fast i. Vi har alla erfarenhet av Aha!-upplevelser via utomstående påpekanden eller egna observationer.

De kognitiva blockeringarna är individuella. Man kan hjälpa till att bryta upp dem genom olika "kurser" och aktiviteter som har med kreativitet att göra. Den kollektiva kognitionen, hela organisationens informationsinsamling, blir central. Det gäller att ge mer kringssyn, fler detaljer — mindre färdigtuggat, färre direkta frågor, fler större avsnitt av problembeskrivningar, t o m beskrivningar av icke-problem, med tillägget: vad är problemet?

En organisation är inget akademiskt seminarium, ingen övningsgrupp i kreativitet heller. Det jag söker ge är generella tips som varje organisation, beroende på sin storlek och verksamhet, måste konkretisera och förverkliga i praktiska arbetsmetoder.

Det här är inte heller en lärobok i kreativitet, och därför skall vi inte här gå alltför mycket in på detaljer i kreativa metoder. Vad det gäller är, återigen, att ge tips som underlag för konkreta, individuella ansatser i företag och andra organisationer.

En metod, Syntectics, har som huvudprinciper något som nästan kan vara motto för denna bok: gör det bekanta obekant och det obekanta bekant. Det handlar om att ändra skala, nyans, problemformulering, att tänka bort något viktigt eller blåsa upp något oviktigt. Det handlar också om analogier och rollspel. Allt detta gör att omvandla och tillämpa.

Edward de Bono har inom ramen för sitt "lateral tänkande", utvecklat tankerutiner som, just genom att de är "rutiner", går att "organisera" i ett företag eller en organisation. De Bono har gett sina tankevanor bokstavsnamn av typ PMI — plus, minus, intressant.

Just PMI innebär ett krav att man skall, för varje förslag

eller idé eller signal, verkligen genomlysade positiva, negativa och specifika egenskaper. Man kan ställa mål — tre, fem eller tjugo plus, lika många minus. Man kan öva rollspel — låta förespråkare tala emot på allra bästa sätt och omvänt. (Metoden med rollspel, psykodrama, har i USA visat sig effektiv som medel för att återanpassa text brottslingar i samhället just genom att få dem att se med andra ögon.)

Alla de olika trebokstavsorden går ut på att vrida och vända på verkligheten, inte bara förbli blockerad. CAE betyder här "consider all effects", och här skall *alla* effekter, långsiktiga och sekundära, tvingas fram. CAF är "consider all factors" eller en katalogisering av alla, verkligen alla, ingående faktorer som påverkar det man är intresserad av, även mindre eller "bara" förmedlande, utan att de är fundamentala.

En kombination av kulturella och kognitiva blockeringar är de intellektuella. Vi är fångar i språk, modeller, arbetsmetoder — för en del det skrivna, för jurister regler, för naturvetare matematik och formler. Just därför krävs alternativa språk och tankesätt, statsvetenskapens eller konstens eller den blindes eller vad som helst.

Tävla om galnaste idén, om att ifrågasätta självklarheter, om poänglösa aktioner, om "bra" brott som regler och om dåliga — prova att göra tvärtom! Då inställer sig frågan om vad som är tvärtom och om man skall handla tvärtemot. Då inställer sig problemet att det är svårt att vara galen, att ifrågasätta.

En ekonomichef sade till mig: "Vi gjorde alternativbudgeter, verkligen brett tyckte vi, ± 10 procent. Att tro på —35 procent på en central punkt, som det faktiskt blev, var så otroligt att det inte ens gick att tänka! ± 10 var jätteradikalt. Man är helt fången i dagens läge och huvudtrender.

Energikrisen var bra — åtminstone som exempel på att det oväntade *kan* hända. Idén är att peka ut, systematiskt, vilka sanningar, vilka självklarheter, vilka fundament en organisation ser som helt oföränderliga och som därför innebär kris om de trots allt rubbas.

En systematisk metod går ut på att definiera en produkt,

en organisation i ett antal attribut eller faktorer. De kan optimeras och förbättras. De kan ifrågasättas, och man kan jämföra åtminstone med förr och med andra likartade *och* olikartade organisationer.

In summa:

- Tanken skiljer inte på idéer! Om några idéer är välkomna, så gäller det alla, och omvänt!
- Människor beter sig precis som Du visar att Du tror att de skall bete sig!
- Hur tolerera kortsiktiga brister i effektivitet som villkor för långsiktig överlevnad?
- Hur skapa frizoner för intuition, just där intuition är enda utvägen — och hur träna intuitionen?
- Hellre trygg säkerhet i dag, även om den är falsk, än osäkert arbete på överlevnad i övermorgon?
- Hur klara att spara idéer så länge det inget kostar? Hur fostra, välkomna osäkerhet?

Frågor:

- De indikatorer som utnyttjas — vad avslöjar själva valet av just dem?
- Vilka konkurrerande indikatorer kan man tänka sig?
- Vem har förutsättningar att se det aparta men potentiellt viktiga före alla andra?
- Hur ser en avlärningskurva ut?
- Hur befaller man en individ att glömma något han lärt sig? Hur befaller man en organisation att glömma? Vilket ansvar ger det den som bestämmer vad som skall läras?
- Hur låter en applåd med en hand?
- Skall man sätta barnbarn till världen?
- Hur undgå låsningar av typen ”rädsla förlora ansiktet?” Vilka erfarenheter finns att lära av?

- Vilka blockeringar av kulturellt slag finns i organisationen? Vad är självklart fast det egentligen inte är det?
- Vilka självgjorda regler kan glömmas, om det bara gick att glömma och "avlära"?
- Försök att tänka ut något som är verkligt tvärtemot och galet (två olika saker!)
- Gör en lista på de tio största överraskningarna som kunde drabba Din organisation! Låt några fler göra detsamma — och jämför...

11. Individuella signaler

"Punkten är den minsta linjen. Alla linjer indelas i raka och krokiga. Den linje som varken är rak eller krokig kallar vi sned. En mycket krokig linje kallas cirkel."

Här är några saker att grubbla på.

Informationsbrist. Upplever Du ofta att Du saknar information som vore av värde? Går denna information över huvud taget att få (massor av information saknas därför att den ännu inte existerar, c'est la vie)? Om Du fick den för sent: var fick ni tag på den?

Kort sagt: kan Du systematiskt förbättra åtkomligheten av sådan information, helt eller delvis bota informationsbristen?

Åtkomsttid. Fick Du informationen för sent, eller nästan? Går den att få, men det tar så lång tid att det är bättre att utreda, forska, snoka, räkna själv? Återigen: slutsats — recept?

Redundans. Oavsett om Du får den information Du vill eller ej: får Du samma sak många gånger, dubbelt, trefalt, via olika kanaler? Är det bra? Kan det reduceras? Hur?

Brus. Får Du en mängd störande sidoinformation av nollvärde? Är det bra eller dåligt som skvaller? Gör detta brus det rentav svårt att urskilja det väsentliga?

Medium. Utnyttjar Du rätt medium för rätt sak? Vi minns föga av det vi läser, litet mer om vi (eller någon annan) läser det högt, än mer om vi ser levande bilder, men mest det vi får göra.

Kvalitet. Hur osäker, inexact, ofullständig är den information Du får? Vilka andra kvalitetsmått bör vara uppfyllda?

Tankejogging. En metod att hålla blockeringarna i schack är att idka daglig tankejogging. Precis som företagsidrott kan den sättas i system. Det handlar om att hålla problemlösning och alternativtänkande vid ständigt liv, att hela tiden ta in nya synsätt, vokabulärer, ja, att *sätta andra sinnen* än de normala PM-ögonens logik *i arbete*.

Kontext. Din förmåga att se skogen och inte bara träden — men också omvänt — hänger ihop med om Du förstår vad Du läser, ser, hör. På vad sätt vidgar Du Din referensram? Finns inom organisationen personer, helst av annan ålder, med annan utbildningsbakgrund och andra mediavanor som Du umgås med? Umgås Du själv i och med ”andra kulturer”, dvs går på teater, sport eller vad som helst som bryter upp den givna tankestrukturen? Har företaget ett system för att uppmuntra ifrågasättande och tänkande i andra banor?

Ett exempel: Scenario som nytt mönster. Hur skapa nya, alternativa helheter, mönster, kanske begrepp? Ett scenario, en provocerande framtidsbild, skakar om. Det får folk att reagera på många olika sätt. Vi vill inte acceptera att det kan gå så som scenariot beskriver — eller så accepterar vi ivrigt att det blev precis så!

Ett vanligt sätt är att ta till sig det man tror på, som stämmer med egen miljö och erfarenhet, och slå ifrån sig resten.

Ett mer produktivt sätt är att försöka anpassa företaget och den egna utvecklingen så det passar in i scenariot och den utveckling det skulle innebära. Inte ett scenario, men flera konkurrerande! Vilka osannolikheter får stor effekt? Vilka sannolikheter vill vi välja bort eller blunda för?

Eskil Block på FOA har utvecklat en verktygslåda för scenarioproduktion. Det är ansträngande att producera scenarier, men här får man hjälp. Verkligheten, den framtida utvecklingen, delas upp i olika dimensioner. Inom dessa går det att se olika alternativ.

Också presentationsformen är viktig. Scenariots styrka är just helhetsbilden. Man kan kreativt bygga på existerande sätt att kommunicera, t ex skriva en årsberättelse för företaget år 2002.

12. Människor är olika

”Vi indela alltså breven i 3 mycket stora sorter:

1. Handbrev.
2. Brev från och till din älskade.
3. Salmonibrev.”

Inte är en organisation någonsin en monolit, befolkad av exakt identiska kloner! Om en organisationskultur är ensartad, så är dess invånare ändå olika. Det är inte bara ett problem — fackidioti, avdelningspatriotism och tillhörande kommunikationssvårigheter — utan också en möjlighet.

Tekniken och vetenskapen rymmer många exempel på hur insikter från ett fackområde bidrar till genombrott på ett annat, besläktat eller ej. Det kan alltså ha sina fördelar att låta tekniker se på ekonomi, ekonomer på teknik, psykologer, jurister, humanister, samhällsvetare, journalister . . .

När man bedriver kreativ problemlösning på ett organiserat sätt, så brukar man kalla in experter som kompletterar varandra. Det innebär olika utgångspunkter — bl a olika ut-

bildningsbakgrund — olika ålder, olika kön. Utöver de "naturliga" experterna finns det exempel på att man tagit med insektsforskare för att lösa problem med borrhugg i jord och berg — insekterna var sådana som gräver gångar —, en journalist från fackområdet och ett barn eller en ungdom med ren och oförfalskad blick.

Samma kombinationer i det dagliga livet kan vara befruktande för att hindra inavel. Finns det inga barn eller ungdomar som genom praktikarbete eller intensiv kontakt via föräldrarna har något att bidra med? Hur ofta dras män in i "kvinnliga" sysslor och omvänt?

Redan människans, liksom organisationens, åldrande föranleder funderingar. Sextio-, fyrtio- och tjugotioåringar har olika *mängd* erfarenheter, men också helt *olika* erfarenheter: de har tillbringat olika andelar av sitt liv i helt olika samhällen. Brott i organisationens "ålderskurva" säger något om balanser och obalanser, om enhetlighet i kultur och indoktrinering, kanske snarare i årsringar och stagnation än som en förutsättning för dynamik och förändring.

Här finns utgångspunkter för varningar om generella förändringar och förblindelser. Samma övning kan upprepas på avdelnings- eller enhetsnivå. Mångfald är bra. Det tål att upprepas — en naturlig mångfald som inte behöver stå i konflikt med den starka kulturen. Ty vad är det för kultur som bara accepterar personer födda tex 1940—1950, de som var med när organisationen startades och växte? Det blir till att åldras med behag...

Människor byter också roll med åldern. En viktig funktion kan bli generalistens, snarare än den unga specialistens; mentorns, dvs att lyfta fram, hjälpa, stödja, praktiskt utbilda yngre personer; katalysatorns, dvs att få ett arbetslag att fungera ihop på ett socialt sätt, svårt att gripa och begripa. Men: en generalist är inte en specialist som fått många specialiteter. Teknikern bör läsa statskunskap och litteraturhistoria för att få nya synsätt.

Det här är ingen bok i personalledning, och jag skall nöja mig med att peka på några ytterligare resultat från innova-

tions- och förändringsforskning. På annat håll i boken markerar jag att det kan behövas olika personligheter för att skönja förändringen; för att skapa nya handlingsalternativ på basis av denna information; för att välja alternativ; för att genomföra; och för att värdera resultaten. Uppenbara personligheter eller funktioner från innovationsstudierna är uppfinnaren, eller mer generaliserat idégivaren, kreatören; entreprenören, som vi här mest intresserar oss för som intern "intraprenör"; beskyddaren, som ser till att nya idéer och ny information får trivas och frodas i en skyddad zon.

En ytterligare funktion förtjänar särskilt att lyftas fram. Tom Allen från MIT har belagt vilken betydelse grindvakten eller hellre grindöppnaren eller kommunikationsstjärnan har. Beteckningen "grindöppnare" är bra, därför att den belyser flera egenskaper hos dessa roller.

För det första utses man inte till grindöppnare, gatekeeper, utan en sådan utser sig själv. Vissa personer gillar att ha många kontakter och att hjälpa andra att få fram information, t o m utan att vara ombedda. Därför kan man inte utbildas eller utses till grindöppnare, men man kan mycket väl få både utbildning, resurser, position och tid, som gör det möjligt att uppfylla den för innovationer och förnyelse så centrala — faktiskt — grindöppnarfunktionen. Samma gäller många av de andra rollerna: man kan plötsligt upptäcka att man har en bra mentor eller generalist, och då, först då, ge vederbörande tid, kunskap, uppgifter och möjligheter i den riktningen.

För det andra visade det sig att Allens upptäckt av grindöppnarfunktionen kunde generaliseras. I de flesta förändringsprocesser (alla?) är det av vikt att inte bara eller ens främst på beställning få fram information. Nej, det gäller, återigen, att hålla utkik efter, sniffa och leta upp sådan information som kan signalera om förändringens vindar. För detta tryffelsnokande är grindöppnarna oundgängliga.

Mycket i denna bok är hänvisningar till annan litteratur. I några meningar vill jag ge Allens bild av hur man kan lokalisera grindöppnare.

Grindöppnaren har alltså utsett sig själv. Det innebär att

om Du frågar några av organisationens inbyggare vem de vänder sig till för att få tag i irreguljär information eller tips om udda eller externa kontakter, så får Du snabbt en kort lista med sådana personer. Tom Allens vetenskapliga metod är också tillämpbar. Det är att över tex några veckors tid logga folks kontakter. De flesta har ett fåtal starka kontaktflöden: mellan chef och underställda och omvänt, inom en projektgrupp eller en avdelning. Grindöppnaren sprider sitt nät bredare och tunnare: fler kontakter över huvud taget och framför allt mer irreguljära och oväntade; utan struktur kan det tyckas.

Resurser till grindvakten? Mer tid att öppna grindar. Mer tid att läsa, mer att lära. Fler möten och konferenser, kanske. Tillgång till datorstödda konferenser, om det passar organisationens och grindvaktens uppgifter. Sådana satsningar, ehuru enkla, visar sig betalda mångfalt, enligt Allens praktiska studier.

Möjligen kan man beskriva de olika rollerna, funktionerna, när det gäller att omvandla en anomali, en tidig varningssignal, till praktisk handling som ett stafettlopp. Första sträckan — och det är den vi dröjt vid här — är själva uppfattandet av signaler, av avvikelser. Olika personlighetstyper passar olika bra för detta, och man får olika möjlighet att "spana" och "tänka annorlunda" i olika befattningar.

Passar personlighet, befattning och arbetsuppgifter ihop? Att uppfatta signaler må vara en sak, att välja handlingsinriktning är en annan. Men pass på! Här finns två olika moment, två stafettväxlingar.

Först gäller det att generera alternativ. Givet den svaga signalen, vad betyder den och vilka konsekvenser kan den få? Vilka handlingsalternativ skapar detta utrymme för?

Om det krävs kreativitet för att uppfatta signaler, krävs här en annan kreativitet för att få fram alternativen. Så går stafetten vidare, och nu gäller det i stället förmågan att värdera. Vilket alternativ bör man välja?

När så valet är gjort, är det till slut frågan om att genomföra beslutet. Återigen en ny typ av uppgift och av personlighet?

I praktiken är processen förstås inte lika linjär som här. Man har anledning att genom tentativa — försöksvisa — val täcka olika tolkningar av de tidigare signalerna. Man kan välja att genomföra ett beslut för att få mer information, skapa belägg eller mothugg för signalen och dess tolkning.

Metaforen stafettpinne blir därmed besvärlig. Pinnen går inte bara framåt i loppet utan bakåt och runt, för ett nytt heat. Den delas upp, läggs i vila, får stå på tillväxt . . .

Slutsumman blir i alla fall, att utöver mobiliseringen av ögon och öron gäller det också att utnyttja styrkan hos organisationens olika personlighetstyper. Den som ser signaler, den som skapar alternativ, den som är bra på att värdera och välja och den som klarar att genomföra.

Alla klarar inte allt. Flera klarar tillsammans vad en går bet på. Insikter i vad man gör skapar möjligheter att leva i dubbla verkligheter, i den kortsiktiga nödvändigheten och den långsiktiga friheten.

Det här är en idyllisk beskrivning, hör jag någon säga. Vilken idégivare släpper frivilligt ifrån sig sin idé? Hur mycket folk med tydligt beskrivna roller har vi — egentligen?

Nej, det är sant. Det finns en rad studier som tydligt visar att olika aktörer behöver följa med över stafettväxlingarna, om dessa skall fungera. Men de kan växla roll, aktörerna, på olika stadier.

Kreativa processer bygger på — och kan fungera med god effekt — om insikten finns om en kategoriklyvning mellan idéalstring — utan kritik — och bedömning av idéerna, med kritik. Vad det gäller är snarast en pedagogisk och metodisk inriktning på att särskilja olika stadier och, kanske, olika huvudrollsinnehavare i dessa. Då verkar det inte längre hopplöst eller önsketänkande.

En del amerikanska företag har satt ett slags namn på metoden. De talar om "two in a box", där man parar samman de olika begåvningsstyper som behövs. Det fungerar om man väljer rätt, vilket inte bara är ett cirkelbevis utan en anvisning om att det krävs omsorg, prövning, misslyckanden, erfarenheter, mönster att följa.

II

IT'S THE REAL THING

1. Och nu, till verkligheten

”Huru bör jag placera mina penningar för att . . . på kort tid bliva mångmiljonär? Illa vore det beställt med denna bok, och den som skriver dessa rader, om han icke kunde giva dig ett gott råd härutinnan.”

Under rubriken ”Modeller för blockeringsbrott” finns i kapitel I:2 en diskussion av hur man, i princip, kan tänka sig att balansera de — ofta alltför starka — naturliga tendenserna till stabilitet, förstelning med ett pejorativt ord. När sådana principer hittar praktiska former, återfinner vi ofta flera principer kombinerade i en speciell mix, betingad av branschen eller tekniken eller organisationen i fråga.

Därför tänkte jag inleda med en kort genomgång av principerna i kapitel I:2 tillsammans med olika kortfattade exempel. Därefter följer litet fylligare beskrivna, konkreta ”metoder”.

Metoderna kan, kort uttryckt, karakteriseras i termer av ”att se” och ”att göra”. Även här gäller att praktikens metoder inte gör åtskillnad mellan utan förenar de två. Jag kommer att börja med exempel på hur man gör, för att sedan — i del III — skifta spår: Hur kan man se att man bör skifta spår? Hur kan man se de tidiga förändringssignalerna?

För det första är stabilitet inget endimensionellt begrepp. En trygghet i företagskulturen kan erbjuda öppenhet för förändring. Exemplet Japan: en trygghet i den nationella kulturen skapar stor mottaglighet för teknisk och industriellt rent omstörtande verksamhet. Den ekonomiska revolutionen motsvaras av ett trögt politiskt system, ett maktmonopol de facto.

Även om man inte skall överdriva "livstidsanställningens" omfattning i Japan, som inkluderar kanske en knapp tredjedel av den reguljära arbetskraften (som i sin tur exkluderar många yrkesarbetande kvinnor och daglönare, fast de arbetar regelbundet), så skapar den ändå en stabilitet där den finns. Samtidigt förväntar sig, ja kräver de anställda ständiga nyheter — i produkter, i personalrotation.

Osäkerhet måste begränsas, var en annan poäng; kanske en omformulering av den föregående. Många sk kreativa metoder, dvs sådana som syftar till att åstadkomma "bra idéer", arbetar mycket med problemformuleringen. Det gäller inte bara att avgränsa utan att avgränsa *rätt* — att åstadkomma "rätt" osäkerhet.

Mitt paradexempel är tandläkarna, tillika uppfinnare, som skulle hitta på en bra uppfinning. Enkelt nog: en lättare borr — då slipper man ont i ryggen och armen, klarar några som faktiskt blir invalidiserade i armbågen. Var *det* problemet, en lättare borr? Nej, efter en längre diskussion om vilket som egentligen *borde vara* problemet blev svaret: en ergonomisk arbetsställning! En lek med ord? Knappast. Ett helt annat tekniskt problem.

När jag gjorde en studie (Creativity Management) av hur företag som hyllar kreativitet alldeles speciellt, inte bara i ord (filmbolag, annonsbyråer), klarade av att tillämpa denna sin inriktning på det tekniska området, så var återigen tydlig avgränsning av osäkerheten i idéverksamheten avgörande. Ingen himlastormande kreativitet utom alldeles i början. Men för varje nytt projektsteg gällde det att allt tydligare avgränsa vad man syftade till, att ha en klar definition av innovation, affärsidé, målgrupp, unika fördelar.

Självklart? Inte alls. Det gäller att välja — och när man valt till har man också valt bort. De som tvärtom misslyckades valde aldrig, de kryssade mellan olika "lovande" möjligheter. Det var bara det att *alla* möjligheter inte kunde realiseras samtidigt, om inte annat så av tids- och resursskäl.

"Framgångsföretagen" i den studien hade också en annan viktig metod att begränsa osäkerheten (men inte bli av med den) — helhetssyn eller överblick. Redan i början av ett

projekt tänkte de igenom hur detta, i princip, kunde gestalta sig. Alla alternativ, inklusive slutligt misslyckande — och med ”konkursvärdet” hos ett misslyckat projekt medräknat. Inte trodde man att man kunde förutse allt, bara försöka och på så vis mentalt undanröja rädslan för osäkerhet i något dimhöljt ogenomtänkt.

Det finns en paradox när det gäller val av utvecklingsprojekt. Man får bättre resultat om man tidigt utnyttjar explicita värderingsmetoder. Men de får inte styra — de skall bara ge ledtrådar. Till vad? Jo, det framgår nu uppenbart: till de kritiska, verkligt osäkra punkterna — inte finliret.

Ytterligare ett exempel: datorföretaget som ville ge kunderna vad kunderna ville ha. Problem: kunderna inser inte vad de vill ha förrän den nya tekniken (och på datorområdet är den ständigt ny) faktiskt finns. Då är det för sent, för då har datorföretaget redan måst beställa olika komponenter. Alltså kan man bara leverera vad kunderna, enligt marknadsundersökningar, trodde att de ville ha, innan tekniken ännu anlät i praktiken.

Det vanliga är att försäljaren övertygar kunden om att han vill ha det som försäljarens företag kan leverera, alltså det kunden enligt marknadsstudierna tidigare uttalat sig för. Nackdelen är att kunden upptäcker övertalningen, kanske efter leverans, och blir missnöjd.

Alternativ strategi: att skapa ett modulsystem som klarar kundanpassning *och* anpassning till den nya — okända — tekniken. Ingen lätt uppgift. Men denna inramning av osäkerheten skapar kreativitet och nya lösningar, en speciell kultur och en särskild uppläggning, inte bara utvecklingsverksamheten utan av produktion, underhåll (inte minst) och försäljning.

Slack är ett begrepp som på svenska har en lätt negativ innebörd, glapp likaså. Fria eller obundna resurser låter bättre. Perstorps VD-fond för nya idéer, ett antal företags projektkassor för ”wildcat ideas”, 3M:s ”sabbatsår”, där man förväntas arbeta med helt nya idéer, är några exempel.

Flexibilitet är också ett allmänt begrepp. Mer preciserat har vi talat om ”svagare kopplingar” eller mindre påtvinga-

de samband. Jag har berättat om företagsledaren som, när han bestämde om byggandet av en fabrik, konsekvent lät gå igenom om man till marginella kostnader kunde höja taket, öka golvet's tålighet, göra portarna bredare etc. De ökade kostnaderna uppgick till flera procent, och han fick förstås problem med att få igenom den dyrare budgeten. Han kunde ju inte peka på några konkreta motiv till de bredare specifikationerna.

Några år senare (då han bytt anställning) tackade man honom. Det oförutsedda hade inträffat — som han förutsett, men enbart i princip.

Ett sätt att skapa flexibilitet och färre bindningar är att ha kvalificerad personal. Utbildning — och gärna sådan med generella inslag — kan alltså rekommenderas.

Ett annat sätt, av samma generella typ, är idén att arbeta i nätverk. Sådana nätverk kan med fördel vara externa. Interna enheter mår väl av konkurrens. Externa nätverk representerar investeringar i kontakter och kunskap, men det är lättare att få en sådan ad hoc-kontrakt (Tofflers term) att fungera än att göra det internt.

Ibland kan man hitta organisatoriska grepp som gynnar sådana nät. Perstorps forskningsstiftelse, som ger extra resurser för anlitande av externa forskare, är ett exempel. Det gynnar användningen av externt tillgänglig expertis snarare än den frestelse bara alltför många faller för: uppbyggnad av en ny enhet internt för något som kanske bara borde vara ad hoc.

Det här är ingen marginell strategi. På den tiden Exxon Enterprises hade framgång med att bygga nya informationsföretag kom de bl.a. på idén med en ny telefaxapparat. De anlätade 19 externa företag för att utreda olika aspekter av det föreslagna systemet, från teknik och produktion till marknad. Utan egna interna resurser fick de mycket snabbt ett fullfjädrat underlag för ett beslut. När detta blivit "ja", tog det bara månader att skapa egna omfattande produktionsresurser, och snart erövrades över halva marknaden.

Den initierade läsaren vet att det sedan gick åt skogen med det lyckosamma projektet med Exxons informations-

företag. Varför? Man försummade förnyelsen! Exxons kultur är petrokemisk. Men i informationsteknikbranschen behövs en ständig förnyelse, och den glömde man bort att ge resurser till.

Det inledande exemplet med japansk arbetsrotation satt i regelbundet system kunde också vara ett exempel på snabbt avskrivna investeringar. Senioritetsprincipen i Japan pekar på den mindre investeringen i personlig position och prestige: under många år är man bunden till sin åldersklass, och det är det inget att göra åt.

De omtalade, och omdiskuterade, parallella hierarkierna eller befodringsvägarna är ett annat exempel. Det gäller att göra investeringar i kreativitet och innovations- eller forskningsförmåga likvärdiga med sådana i administration. Man kan bli "IBM Fellow" eller "Texas Instruments Fellow" med direktörlön utan att vara chef över 1 800 personer — i stället över sin hjärnas idékraft.

3M har kravet att, i varje division, minst en fjärdedel av omsättningen skall komma från högst fem år gamla produkter. Man *kräver* alltså kreativ destruktion!

I en växande organisation växer ens jobb med organisationens framgång. Halvledarföretaget Intel har försökt lösa problemet med att somliga på så sätt faktiskt automatiskt når sin inkompetensnivå; man sätter i system att "återcirkulera" chefer till den nivå där de fungerar väl. I och med att systemet är reguljärt är ingen utpekad och ingen "investering" i prestige ackumuleras.

Återkoppling fungerar bra när man kan jämföra utfall med mål eller historiska resultat. I snabba förändringsprocesser kan sådana jämförelser vara snedvridande, inadekvata eller t o m farliga. Det finns en del litteratur om incitement och därmed om belöningar. Eftersom vi tenderar att belöna små nyheter, observationer och idéer, gäller det att skapa möjligheter att lyfta upp också radikala idéer.

Ett sätt är med idé-belöningar. Ett är genom att börja sälja idéer man inte tycker passar (så är det ofta med radikala idéer, tycker och tror man). På köpet får man en intern-extern konkurrens som är befodrande.

Många vägar, gärna konkurrerande, för idéer och för svaga signaler är ett sätt. Det berör också nästa punkt, sårorganisation. När jag studerade amerikanska dator- och elektronikföretag, fann jag att de alla (och det var åtta stycken) hade mellan tre och sex principiellt olika vägar som en idé kunde ta fram till förverkligande. *Antalet* vägar kunde vara över femtio, alltså antalet ställen där man kunde få ett nej, och ja. I Tracy Kidders bok "Soul of a New Machine" (En dators födelse) konkurrerar ett litet sammansvetsat gäng i källaren i högkvarteret Westborough på ojämna odds med det nya välutrustade laboratorium Data General byggt i North Carolina.

Ett företag som jag studerade hade tre olika grupper som arbetade, efter olika linjer, mot samma mål. "Kan ni inte spara genom att stryka två och koncentrera er på en grupp", undrade jag. "Mr Vedin, ni tänker statiskt och inte dynamiskt! Skälet till att vi satsar efter tre vägar är att ingen i dag har underlag att välja rätt. Konkurrensen sporrar, och det är bättre att den är intern än att någon konkurrent slår oss."

Sedan utnyttjar man förstås också idéer från "förlorarna" när det gäller att förbättra den segrande linjen.

Ett av företagen har divisionell utveckling av konventionellt slag, för näraliggande idéer. Långsiktiga idéer hamnar hos det centrala laboratoriet. Men — dessutom vet man bara en sak: dagens organisation är en investering (sic) som strävar efter förlängt liv, också till priset av förhastade, hotande idéer.

För detta företag spelar scenarier en speciell roll: de utnyttjas för att skapa en bild av en framtida struktur, baserad på framtida marknader, teknik och produkter, ur scenarierna. Inte nog med det. Det skapas en embryonal framtidsorganisation också, parallell med dagens. Den har egna resurser för idéer som inte platsar i dagens divisioner eller långsiktig forskning.

Men det enda man säkert vet är att framtidsscenarierna har fel. Framtiden går inte att förutse. Därför finns ca femtio projektkassor i händerna på personer man vet är vidsyn-

ta och med sinne för risktagande. Får man nej hos divisionen, hos forskningen, hos framtidsorganisationen och hos en projektkassa, så står 49 åter . . .

3M, detta innovationens mönsterföretag, har motsvarande slack eller glapp. Det skall alltid finnas resurser och fullmakt att göra vad som helst i vilken division som helst. Den som får nej hos en, kan gå till vilken annan som helst, vilket gör det svårt att säga nej utan experimentell prövning . . . vem vill se en idé från den egna divisionen lyckas annorstädes? 3M:s enda krav är att idén inte skall bryta mot någon naturlag och att man inte redan skall ha misslyckats med exakt samma idé. Därmed skapas incitament till att ta vara på misslyckanden, analysera och lära av dem. På andra företag ger man t o m pris till "årets intressantaste misslyckande".

En stark återkoppling för djärva gerillaförsök är också Du Ponts speciella belöning till den som för en idé till förverkligande trots nej från chefen.

Det är *ett* sätt att göra risktagande fint, att hylla osäkerheten. En stark poäng hos filmbolagen i Creativity Management var att de accepterade intuition, om man så vill personligt tyckande, som något oundgängligt. Man kunde samla information, analysera, diskutera — men bara till en viss gräns. Bortom den — osäkerhet.

I sådana företag har man lärt sig att befordra goda "intuitörer", osäkerhetsabsorberare. Entreprenörer, intraprenörer om vi så vill, har samma egenskap, ofta genom att *göra* ett projekt bra, att utveckla och förvandla det. Samtidigt som de vägrar att inse att det är särskilt stor risk eller osäkerhet.

Ett företag jag stött på arbetar med en balansräkning för idéer. Det är att upphöja osäkerheten till den ekonomiska rapportens höjder när det gäller prestige. Eller snarare: den prestigen smittar av sig och förstärks när de säger "vi lägger ner mer på idéernas balansräkning än på pengarnas — de senare är ju historia; idéerna är vår framtid".

Eller som ett elektronikföretag säger: om vi misslyckas bara med mindre än hälften av våra projekt, då har vi gjort

fel. Misslyckandefrekvensen måste upp i över 50 procent, annars chansar vi inte på de projekt som ger de stora bingo-vinsterna!

Eller företaget som säger: våra utvecklingsingenjörers jobb är att hitta risker värda att ta. Osäkerhetsabsorbatörer!

De två sista poängerna i kapitel I:2 handlar om att bilda mönster — gärna nya, meningsfulla — och att byta perspektiv. Vi återvänder till dessa i en diskussion av perspektivskapande och metoder att hitta nya synvinklar.

2. Organisation för opposition

”Fakir F. äger riktighet att bryta detta kontrakt.”

I denna del av boken skall vi alltså granska några olika metoder att ifrågasätta, att få fram nya signaler och idéer. Ett avsnitt handlar om det man kanske väntar sig, kvalitetscirklar och idéverksamhet, men vi börjar med ett slags antiorganisation och pekar på individens, inte strukturens, betydelse.

I verklighetens helhet blir även vår grova indelning mellan perspektiv-skiften och idé-flöden konstlad, och det märks text i det lilla avsnitt som handlar om metodens nollbasbudgetering samt i avsnitten ”Att läsa ihop” och ”Information genom kombination”.

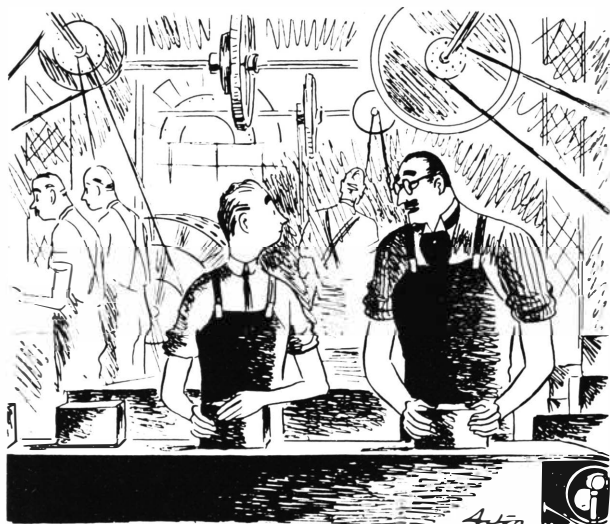
Ett avsnitt innehåller en praktisk observation — tendensen att glömma goda idéer i skrivbordslådor, inte av illvilja men av tidspress. Egentligen är det bara ett avsnitt som är organisatoriskt, det om kollateral organisation — ”Att arbeta på två sätt samtidigt”.

Detta att utnyttja en person eller två som problemfixare, med begränsad tid till förfogande, är ett exempel på hur man kan fostra osäkerhetsabsorbatörer. Det är också ett exempel på hur man kan frigöra sig från investeringar, skapa flexibilitet snarare än bindningar. Onekligen är det en ut-

präglad särorganisation och en prövning av ett nytt mönster.

Om man skapar genvägar, så går man förbi investeringarna. Man äter kakan — och har den kvar. Resultat: flexibilitet, mindre bindningar. Nollbasbudgetering gör samma saker på sitt sätt och än mer utrerat. När man arbetar på två sätt samtidigt, i Zands kollaterala organisation, handlar det också om att ha kvar och äta kakan samtidigt, men i en annan dimension.

Att läsa ihop medför faktiskt perspektivbyte — i gemenskap. Det innebär också ett metodiskt ifrågasättande av olika slags bindningar, det vi kallat investeringar. Dessutom finns här ett element av konkurrens mellan de olika läsgrupperna. Läs och se! Kvalitetscirklar har inte tidskriftsuppsatser som utgångspunkt, men inriktning på prövning och förnyelse är densamma, stimulansen olika.



— Jag var styrelsens ordförande tills jag fick klart för mig vad man kunde få för övertidsarbete

Nätverk handlar detta och det sista avsnittet om. Det är väl onödigt att motivera varför nätverk kan skapa flexibilitet och göra det möjligt att undvika låsningar — och kanske är det t o m överflödigt att skriva alls, eller så här kort, om en nu så aktuell företeelse.

3. En Person får lösa Problemet

”Arrendatorn skall nyodla det oodlade.”

Den svenska metoden att angripa problem är ett nationellt monument: SOU. Den Statliga Offentliga Utredningen.

Här finns all bakgrund, all historik redogjord för. Här finns alla intressen, all sakkunskap representerad. All klokskap, alltså?

Ja, i varje fall sammanvägd, i dag. Det tog sin tid, men nu är allt med. All klokskap, medelvärdesbildad. Dessutom är alla inblandade instanser med.

Ty den svenska utredningen är också en kompromiss. Reservationer finns. De tillhör ritualen. Alla har gett sina synpunkter. Sammanvägda är de Sanningen, den som Skall Genomföras i form av Förslag och Rekommendationer.

Sverige är fantastiskt och mest fantastiskt vårt utredande. I företag som i stat, kommun, fack och båtklubb.

Det här är ingalunda unikt. Ett stort, välorganiserat, multinationellt företag har skapat en liknande mekanism för Viktiga Beslut. Nya produkter är Viktiga Beslut. Alltså blir det bara ett fåtal beslut, ett fåtal godkännanden av nya produkter. Totalt 225 olika kommittéer skall nämligen säga sitt!

Varje kommitté är välmotiverad. Naturligtvis måste FoU se vad Produktutveckling hittar på. Och Produktion. Och Kvalitetsfunktion. Och Marknadsföring. För att inte tala om Försäljning på Marknad A. Och Marknad B. Och Ekonomin. Och . . . Och . . .



Tillsammans blir det 225 kommittéer. Det blir bra produkter, de som kommer ut.

Men *inga* produkter kommer ut. Inga som konkurrenterna inte redan har och tvingar fram.

Kanske är denna skräckskildring överdriven. (Fast den hämtats ur verkligheten.) Ingen har väl fler än 8—10 kommittéer och beslutstillfällen, och alla vet vad den totala sannolikheten för ett positivt beslut blir om den är femtio procent, på fyra beslutsnivåer i serie (nämligen: sex procent).

En helt annan metod finns också. Ge en person, eller två, i uppgift att lösa problemet. Ge dem kort tid och begränsade resurser. Ge dem vida ramar så till vida som att de skall lösa problemet "i grova drag" — inte i avvägda detaljer, inte med alla överläggningar och kompromisser. Quick and dirty.

Är problemet komplext? Har det flera aspekter? Måste man se från flera håll? OK! Utse då flera personer, flera olika problemlösare. Med *olika* vinklar, olika mandat, målgrupper, problemformuleringar.

Ett av det svenska utredningsväsendets problem är Likformigheten. En Enhetlig Lösning måste till. Även om samma problem ser olika ut i olika delar av landet, för olika grupper, över olika tidshorisonter. (Näst efter Frankrike är Sverige Europas mest centralstyrda land. Men inte bara på grund av Stockholm — utan på grund av att rättvisa = likformighet, jämlikhet = likformighet = sant?)

På samma sätt i industriföretag. Varför tro att exakt samma produkt, problemlösning, service etc skall passa alla, när alla talar om nischer? Varför tro att just utvecklaren, uppfinnaren, idégivaren skall fixa en universallösning?

Om *en* kommitté av 225 säger ”ja” — är inte det signal nog för att gå vidare? *Trots* de andra 224 tror tydligen *den* kommittén på idén. *Den* tror på att den skulle ställa upp med villiga användare av idén.

Idén att ge en eller flera personer ett skarpt tids- och kostnadsbegränsat mandat att lösa ett problem, föra fram en idé — den är långtifrån originell. Tvärtom. I olika studier av framgång med utvecklingsprojekt så visar det sig att det enda gemensamma är just detta: pröva — utred inte!

Man kan spekulera över varför det fungerar så bra på just detta sätt:

- Det går fortare (även om det är subjektivt), så man vinner tempo.
- Det blir billigare genom begränsningarna — så man får råd med fler försök.
- Det blir kraftfullare — genom det personliga förtroendet — när någon får makt att ”bevisa” att idén är bra eller dålig. Idén får en *ägare*!
- Det blir enklare, genare och billigare, en koncentration på huvudpoängen, genom de hårda begränsningarna i tid och budget.

Stora utvecklingsgrupper, gedigna och allsidigt sammansatta utredningar — nej, pröva i stället att alternativt satsa på en person internt. Det innebär både inspiration, dragkraft och dynamik!

4. Att genväga

”Då man vet att x är detsamma som 6 (vilket ju förresten höres på uttalet), läras ju lätt alla algebraiska ekvationer med 1 eller 19 obekanta genom insättande av x , dess utbytande mot 6, 6:s eliminerande mot x osv $x^2 = 6^2$; $x = 6$; $x^2 = 12$; $6^2 = 12$; $x = 6$.”

Ledningen för Det Jättelika Företaget var bekymrad, mycket bekymrad. För att hålla uppe aktiekursen, för att inte tappa i vinst, måste företaget växa något mer än inflationen. Något kunde man vinna i produktivitet, en del nya produkter kom fram genom egen forskning och utveckling, och så fanns det förstås en bra plan för att köpa upp andra företag — små och medelstora framför allt.

Men allt detta räckte ändå inte. Det krävdes fler produkter, radikalare nyheter, friskare skott, med god tillväxt, på ett gammalt träd.

Vad gör ledningen för Ett Jätteligt Företag när den är i beråd? Svar: Man kallar på Konsulter. Man vänder sig till De Bästa, som också är De Dyraste.

Ledningen anlidade De Bästa med en blandning av hopp — och oro. Hopp om räddning. Oro, därför att de inte förstod hur det skulle gå till. Oro, för att det skulle ta alldeles för lång tid, inte ge något, väcka orealistiskt optimistiska förhoppningar, under tiden handlingsförlamning. Och så skulle det bli dyrt! Och antingen blev väl idéerna futtiga — eller alltför Omöjligt Grandiosa, som fabriker i öknen, odling i rymden, produktion under havsytan.

Pessimisten har fördelen att få glada överraskningar. På

förbluffande kort tid, häpnadsväckande billigt, kom De Bästa fram med en lång lista på bra — ”perfekta” — idéer. Bra, i meningen att de gav fina tillväxtlöften. Bra, i meningen att de passade Det Jättelika Företagets organisation, produktions- och marknadsapparat. Och så var räkningen från De Bästa ytterst måttlig också!

- Vill ni antyda litet om hur ni bär er åt, eller är det hemligt, frågade Ledningen De Bästa. Er metod måste vara ytterst raffinerad. Datoriserad, måhända?
- Vi berättar gärna, sa De Bästa skrattande. De här idéerna är hämtade enbart ur er egen organisation. Vi har gått runt och frågat. Samlat in de idéer som ert folk redan haft, som de lämnat in till sina chefer men som sedan hamnat i någon skrivbordslåda. Eller idéer som de inte vågat eller velat föra fram, eftersom det verkat gagnlöst, och som de därför i stället behållit för sig själva, i sina egna huvuden.
- Så: det är klart idéerna passar! Det är ju era egna! Vi har bara varit åskledare för dessa snilleblixtar och samlat upp energin i er egen organisation!

Och Det Jättelika Företaget lärde av detta att inrätta särskilda egna åskledare.

Alltså: Hur skapa genvägar för idéer, observationer, ny information, tidiga signaler, nya hot och möjligheter? Hur väga upp vardagens kortsiktighet med en direktkanal för framtid, intuition, avvikelser?

5. Att jobba på två sätt samtidigt

”Två slags siffror finnas: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, nia, tia, knekt, kung, tredje och X.”

En amerikansk professor, Dale Zand, har uppfunnit ett begrepp, kollateral organisation. Har han därmed också uppfunnit någon ny organisationsform?

Kanske har han bara gett namn åt något som redan praktiseras. Vad han pekar på är möjligheten att arbeta på två sätt samtidigt, med helt olikartade uppgifter.

Den ena arbetsuppgiften är den ordinarie, den löpande. Den har man i blodet, den måste man leva med. Den anpassar man sig också till, till dess ständiga tryck och prioriteringar. Det gäller att nå ett fungerande *modus vivendi*. Kompromisser mellan anspråk och krav i konflikt, mellan chefer, underställda, kunder, leverantörer, kolleger, andra intressenter.

Den andra, den nya och "kollaterala" arbetsuppgiften är temporär. Viktigt är, säger Zand, att den har en definitiv och avslutad karaktär. När man löst ett problem, etablerat en tjänst, utvecklat en idé, tagit fram en formel — då är det hela färdigt, avslutat.

I ett sådant grupparbete gäller andra normer och regler än vardagens. Viktig är friheten att kunna bryta mot *te* ordinarie ordervägar och formella relationer, säger Zand. Vad det gäller är helt enkelt en *ad hoc*-organisation, där *ad hoc*-uppgiftens krav, ändamålsenligheten, får bestämma uppläggning, organisation, sätt att arbeta.

Den största uppgiften — fortfarande enligt Zand — är pedagogisk. Det gäller att påvisa att det tillfälliga arbetssättet är fundamentalt annorlunda — och att detta arbetssätt heller *inte* går att tillämpa i den löpande verksamheten.

De organisationer som provat (och då verkligen förstått) detta "dubbla perspektiv" är entusiastiska. Att få lösa ett specifikt problem, att få lägga bakom sig en definitiv, tydligt markerad etapp — till skillnad från den dagliga rutinens ständiga ekorrhjul — det är inspirerande.

Att få se kolleger, chefer, underställda i nya roller är befriande, förvånande, upplyftande.

Att få lära sig att arbeta på ett nytt sätt och att göra det parallellt med det konventionella påverkar ändå den dagliga verksamheten. Inte organisatoriskt men mänskligt och socialt. De "andra" uppgifterna upplevs som berikande, som en belöning, ett nytt och positivt inslag, och man ser nya sidor hos sina arbetskamrater.

Därmed tycks öppenheten för förändring bli större. Spännvidden för nya initiativ tycks också öka. Möjligheterna att se nya signaler, avvikelser från det normala, viktiga nyheter, tycks även de utvecklas.

En grupp som arbetat kollateralt vill gärna fortsätta med en ny uppgift, när den första väl är löst. Däri ligger ett gott betyg — och en fara.

Faran ligger i en permanentning av arbetsgruppen, som vant sig vid att fungera vid sidan av det ordinarie organisatoriska livet. Alltså gäller det helt enkelt att arbeta kollateralt och — verkligen — ad hoc och skapa nya grupper, nya personkonstellationer.

Det finns i allmänhet ständigt ett överflöd av uppgifter för nya grupper. Men de måste vara meningsfulla, inte några självändamål. Den kollaterala organisationen måste finnas för problemets, uppgiftens skull.

Alltså: medvetet olika spelregler — slutpunkt för projekt. Det är Zands kollaterala organisation.

6. Att läsa ihop

”Att vara är detsamma som självmedvetande.
Grubbla icke häröver, ty då kan du bli galen.”

DTO, Dansk Teknisk Oplysningstjeneste, har uppfunnit ett elegant sätt att aktivera de anställda. Låt oss försvenska den danska beteckningen och tala om ”läsgrupper”.

Idén är att få fler av de anställda att aktivt ta del av information på ett konstruktivt och kritiskt sätt. Verktøget är de tidskrifter som brukar cirkulera och som, beroende på företagets eller organisationens karaktär, går till tekniker, ekonomer, chefer i största allmänhet etc.

Ansaret för en aktiv bevakning av tidskrifternas innehåll delas upp på ett antal grupper med vardera kanske ett halvdussin medlemmar. Varje grupp har ansaret för ett begrän-

sat antal tidskrifter. Gruppmedlemmarna fördelar uppgiften att studera tidskrifterna sinsemellan, dock så att ingen får fuska sig undan.

Varje tidskrift bevakas av två olika grupper. Men den ena gruppens tidskriftslista är ingen kopia av den andras, utan denna "parallellbehandling" följer ett skiftande mönster.

Varje gruppmedlem har till uppgift att läsa "sina" tidskrifter med ögonen öppna för sådana nyheter som kan ha effekter på organisationen, nu eller på sikt. Observationer om sådana potentiellt viktiga nyhetsrapporter skall tas upp när gruppen träffas för diskussioner, en gång per månad eller något oftare.

Diskussionens uppgift är att testa om och hur nyheten verkligen "är något" och bör föranleda någon typ av aktion eller reaktion. Gruppen får gärna komma med förslag till åtgärder.

Tanken bakom att två grupper oberoende av varandra behandlar samma tidskrift är att skapa konkurrens. Å ena sidan gäller det att inte "somna till" och missa något viktigt — och det skulle ju se för illa ut om den andra tidskriftsansvariga gruppen såg något "vi" har förbisett! Å andra sidan gäller det att undvika "överslag" eller "överslag". En grupp kan drabbas av ambitionen att utan urskiljning hellre ta med för mycket än för litet. Då fungerar "referensgruppen" som en måttstock och skapar balans.

Slutresultatet av gruppernas analys får inte bara vara en artikelkopia. Nej, resultatet är en kort sammanfattning och en analys av varför och hur den bedrivna utvecklingen kan påverka företaget. Gruppen är som sagt oförhindrad att lägga till idéer om vilka åtgärder som skulle kunna övervägas.

DTO har, när man infört systemet, i de flesta fall kunnat registrera en intressant inledande effekt. Gruppmedlemmarna ställer ledningen under mycket hårt tryck. Den måste nu plötsligt tydligt och klart, praktiskt och konkret tala om vilka mål och vilken färdriktning företaget eller organisationen har.

Grupperna känner alltså omedelbart kravet att ha någon

likare, efter vilken man kan bedöma vad som är "relevant" för företaget. Ibland finns det sådana likare, men utan att de är kända. Oftast, kunde DTO konstatera, saknas uttalande mål eller måttstockar, och det är då ledningen hamnar under tryck.

Till en början upplever ledningen detta som besvärligt, men i allmänhet växer snart insikten fram att denna målmedvetenhet tvärtom är bra.

Det finns metoder att internt generera det slags naturliga frågor som ändå alltid måste hållas levande. Frågorna till ledningen ställer, underifrån, krav på ledarskap.

Alltså: extern information av reguljärt slag, typ tidningar och tidskrifter, kan utnyttjas för att målmedvetet pröva och ompröva det organisationen gör.

7. Information genom kombination

"Inget tvivel hyser jag nämligen om att du ju icke i tider av modlöshet tänkt att ansluta dig till den moderna åsikt, som heter anarkismen. Bomber tillverkas av sardinlådor, sedan du uppätit de välsmakande sardinerna."

Hur ofta händer det inte, när någon slutat på ett jobb, någon pensionerats, att man upptäcker att vederbörande person sitter på en mängd intressant information? Om marknaden, om konkurrenterna, om ny teknik, om framtidsprognoser.

Ingen tänkte på det, ingen lyssnade. Hur kan man aktivera sådana resurser? Ständigt?

Ett visst företag fick reda på att den stora konkurrenten skulle gå ut med en ny marknadsidé. Företaget svarade — i förväg — med en flod av rabattkuponger och andra instrument för att skapa märkestrohet. Konkurrentens nya idé fick aldrig fotfäste. Motåtgärderna tog hem spelet.

Larmet om att något var i görningen kom från säljkåren.

Här var den alert nog för att signalera vad som var på gång.

Säljkåren är ett viktigt känselspröt. Problemet är att säljare har betalt för att sälja, inte för att samla och sprida information. Missad försäljning återspeglar sig ibland t o m på lönen.

Det är sålunda inte säkert att frågescheman och rapportkort fylls i, eller fylls i med hjärtat. Försäljaren har inte tid; bara det som ger pengar prioriteras.

Alltså måste man kanske göra som ett kanadensiskt företag, som delar ut speciella belöningar för sådan information som man signalerat behov av. Andra företag har direkt skapat incitament också för informationsinsamling.

Ett elektronikföretag gör det på ett annat sätt. Där har man byggt upp en central för konkurrentinformation. Försäljare kan där få reda på "allt" om den konkurrent de — just nu — kämpar mot. Det skapar också en lust att bidra med information. De ser ju själva den direkta nytta de har av informationen.

Om vi lämnar säljsidan och blir mer generella, så är biblioteket en underutnyttjad resurs. Här finns inte bara personal utan också information. Otaliga gånger har man gjort samma erfarenhet: företagsledningen vet inte vilken guldgruva den har tillgång till.

Det kan leda till att man köper dyrt utifrån det som redan finns tillgängligt. Bibliotekarien är ofta mera expert på hur organisationen kan få fram viktig information än *försäljare* av denna informations *värde*.

"Information resource management", informationsförsörjning och informationsutnyttjande, blir allt viktigare och vanligare. I USA inrättas ibland särskilda funktioner för detta, där man ser bibliotek, databehandling och konkurrentinformation som delar av samma helhet, samma funktion. Avsikten är att få tidiga varningssignaler och att skapa tillgång till bättre beslutsunderlag. Själva korsningen av olika sätt att se på och hantera information är en poäng.

Ett sätt att aktivera biblioteksfunktionen är att dra in den mer reguljärt i att ta fram beslutsunderlag. Ett nyhetsbrev eller en liknande regelbunden kontaktyta kan tjäna både

som en påminnelse om biblioteket och en "retning" till kontakt. Och som en viktig nyhetskälla.

De olika informationsfunktionerna — biblioteket, data, marknadsledet — kan ges uppgifter ad hoc. Man skapar, med Dale Zands nu kända beteckning, en tillfällig, "kollateral" organisation vid sidan av bestående uppgifter och resurser.

Bibliotekens problem är deras image. Därför döps de ibland om till informationscentraler. Viktigt är att biblioteken inte ses som en samling böcker utan som generella medel och kontaktytor mot *alla* typer av informationskällor.

"Bibliotekarien" måste också bli användarinriktad, kundtillvänd. Det gäller för henne eller honom att gå direkt på resultat och slutsatser utan att beskriva vägen dit.

Här kan datorerna hjälpa till att förändra bibliotekets image. Datornät och databaser blir allt mer centrala som en del av "informationsresurserna". Sorgligt nog kanske, men det verkar mera modernt med datorer än med böcker!

Denna möjlighet leder till förändringar i informationsmönstren. Å ena sidan kan "biblioteket" uppleva att det "kortsluts" genom att cheferna själva söker i databaser, å andra sidan kan många fler beredas möjlighet att göra detta. Den senare utvecklingen leder återigen till en mer allmän mobilisering.

Kanske blir då informationscentralens uppgift att genom systembyggnad och utbildning "göra sig själv onödig"? Det har i en amerikansk undersökning visat sig att avdelningar med just den ambitionen — förverkligad — blir de mest anlidade . . . De får nämligen bra "kunder", som är medvetna om sina behov. Och de får mer kvalificerade och större uppgifter.

8. ZBB

”Soupe à la skräp: Köket och matsalen sopas noga, varpå det hopsopade lägges i en kittel sjudande vatten. Detta är en mycket god vardagssoppa.”

”De små stegens tyranni” passar bra som slagord här. En utveckling i små steg ger ett annat slags avvägningar och kompromisser än om man kan starta, eller börja om, i stor skala. Man släpar historien med sig. Vad rätt man tänkte i smått — och smått var vad det förflutna, plånboken och tidsschemat, tillät — blir fel i stort, eller i varje fall skevt. Rätt i smått, fel i stort.

Inte skulle den svenska högskolan, eller skattesystemet, eller . . . se ut som nu om man startade, *om man kunde starta*, från noll, om man kunde utgå från *dagens* roller, system, mål och idéer och inte från historisk utveckling, evolution, givna strukturer. Dessa av utvecklingen givna samband; det vore väl fusk, fel, farligt, riskfyllt eller kostsamt att ändra dem över natten? — Eller är det faktiskt möjligt?

Nollbasbudgetering, zero base budgeting, ZBB, bygger just på denna ”revolutionära” och ”omöjliga” idé. Det går! Det går att starta från noll, från scratch — tänka stort och fritt, utan bindningar. Glömma hur dagsläget är, hur det kom till, i små steg — se till målen i stället, bygg system och budget och alltsammans efter dessa mål och nuläge!

Det är väl ingen nyhet — det är programbudgetering, säger Den Bevandrade. Ge oss bara målet och budgetramen, och vi gör det bästa inom den!

Idén om nollbasbudgetering följde det icke okända mönstret ”upp som en sol — ned som en pannkaka”. Som så många bra idéer har den bara ett egentligt fel: den fungerar inte i verkligheten.

Den som läst James Earl Carters självbiografi *Why Not The Best* vet att denne blev president Jimmy Carter på ett som politik något förvånande program: ”Managerial Re-

form” — administrativ effektivitet. Han lovade att administrationen i Washington skulle fungera bättre. ZBB var en av nycklarna, ett administrativt underverk . . .

Liksom alla patentmediciner misslyckades denna skändligen. Jimmy Carter, som var ”incumbent”, alltså satt bekvämt i Vita Huset, drabbades 1980 av ett värre valnederlag än Hoover under 30-talskrisen. De ouppfyllda löftena slog tillbaka med våldsam kraft.

Denna utvikning kan tyckas ovidkommande. Vad jag velat påvisa är att nollbasbudgeteringens alldeles orimliga pretentioner på att snabbt och enkelt lösa alla problem har tenderat att fördunkla en del fiffiga positiva egenskaper hos metoden.

För det första — och det brukar försvinna i de ekonomiskt orienterade beskrivningar av idén som beteckningen ”budgetering” uppfordrar till — så är det viktigaste kanske att ”nollbasbudgetera” själva *verksamheten* och dess *innehåll*. Vad är viktigt i dag och vad är historiskt betingat? Hur kan helhet och delar bringas i samklang? Vad är primärt, och vad var en gång medel att fullfölja det primära? Vilka bör prioriteringarna och avvägningarna vara?

För det andra: Vad bör då satsas på helheten? Vad är viktigt bland delarna, i vilken ordning och hur?

Resultatet blir en orealistisk bild, ett scenario av hur lyckligt allt kunde vara, utan historiska band. Men — det viktiga är dynamiken. Man skapar en bild av en utveckling, ett mål att sträva mot. En spärr mot ”de små stegen”, där man frestas att göra saker rätt snarare än rätt saker.

Återigen är det dubbla perspektivet viktigt. Vi kan inte göra oss urarva. Det är inte fråga om att slänga ut barn med badvatten eller att förneka gårdagens insatser, utan det gäller att lyfta fram ”nollbasens” långsiktiga idé, att ur den praktiska, påträngande, konkreta, stressande verklighetens många signaler och tvingande aktioner få fram en vision av vartåt det hela syftar.

De snabba löftena och kortsiktiga kraven är då luftslott; de är svaret på den enskildes hunger efter mening på lång sikt — målhunger.

Alltså: Lyft blicken från det Det Som Är. Se Vad Vi Vill och omsätt *detta* som Vi Vill till en plan, en budget, en strategi, en serie insatser . . .

9. QC och förslag

”Gymnastiken är en uppfinning som, rätt brukad, berövar skolungdomen en halv timme av frukostlovet. Detta är dock icke dess enda betydelse, ty gymnastiken stärker även blodsystemet, uppfriskar hjärtverksamheten, höjer människan över jorden (genom trapez), och är mycket livsfarlig.”

Det är nästan oundgängligt att, när man ger exempel på effekter av mobilisering av organisationsintern tankekraft, tala om de japanska erfarenheterna av förslagsverksamhet och kvalitetscirklar.

Man kan skjuta ifrån sig dessa rapporter från det fjärran Japan genom att peka på kraftiga skillnader i kultur, arbetsorganisation, traditioner, samarbetsförmåga etc. Sådana invändningar är inte oväsentliga eller banala. Det går säkert inte att ta japanska recept och överföra vart som helst.

Men de japanska erfarenheterna pekar på vilken oerhörd potential som kan mobiliseras — *hur* mobiliseringen skall ske är, måhända, en annan sak.

Varken förslagsverksamhet eller kvalitetscirklar har någon lång tradition i Japan heller, och de är inte allmänt omfattade eller ens japanska uppfinningar.

Lärdomen är helt enkelt att dessa två organisatoriska idéer släpper loss mängder av idéer när de införs. Och inte bara det: vad som fanns dolt hos de anställda omsätts snabbt till fantastiska ekonomiska vinstsiffror.

Naturligtvis finns i den japanska kulturen och landets situation efter 1945 faktorer som inte går att efterapa. Men *att* det går att åstadkomma mycket med mobilisering och engagemang är klart.

Och några ytterligare slutsater kan man nog dra.

Visst tillhör det ironierna att det var två amerikaner, professorerna Deming och Juran, som införde dessa "japanska" metoder. Dubbelt ironiskt, eftersom USA nu inte bara klagar över resultaten utan tidigare vägrat acceptera predikotexten. Fast den var hemlagad. Eller just därför?

För att börja med en övergripande faktor: japanerna talar hela tiden om *bättre* kvalitet, aldrig om att *behålla* en god uppnådd nivå. De är aldrig framme, alltid på väg. Nöjdheten får aldrig skapa en bekvämt tillbakalutad viloposition.

Ytterligare ett faktum: man talar om *total* kvalitetsstyrning. Det betyder att *alla* skall vara engagerade. Det betyder också att redan vid investering i maskiner eller konstruktion av nya produkter så tar man med kvalitetsaspekter. Hur kan man bygga så att kvalitet blir lätt att åstadkomma och inspektera? Inte bara i fabriken utan även ute hos våldsamma och okunniga användare, försäljare, kunder?

Att hela företaget är engagerat kräver att alla där verk-samma är det, uppifrån och ner. Det "känns" på verkstadsgolvet om VD inte står bakom. Även försäljning, lager och ekonomifunktion måste vara med. Kvalitet måste få kosta något, annars är det läpparnas beaktelse. Prioriteringar visar sig i handling och pengar, inte vackra — men tomma — ord.

Den totala kvaliteten, det är alltså att se helheten. Service, förtroende, produktivitet, prestanda i förhållande till pris, ekonomi, ja även mänskligt umgänge. Helhetssyn och långsiktighet hör på så vis ihop. Det innebär också att ingen kan säga "detta är inte mitt bord". Kvaliteten berör alla, inte bara någon expert. Det minsta jag måste göra om jag ser ett kvalitetsproblem är att vidarebefordra min observation.

För mycket och för litet skämmer, som så ofta, allt. Om ledningen satsar för mycket på att leda och på att "själv" blanda sig i kvalitetskontrollen, så minskar det "självstyrningen" och engagemanget i Q-cirklarna. Folk måste få känna att de har egen vilja, eget ansvar.

Men är ledningen helt ointresserad, så blir det heller inget

helt engagemang. Det måste finnas ett genuint intresse från toppen för vad cirklarna åstadkommer.

Själva kvalitetscirklarna är det mest synliga i japanskt kvalitetsarbete. Det är viktigt att minnas att det finns andra aspekter också: utbildning, statistiska metoder, intern kommunikation.

De grundläggande principerna, enligt de ledande företagen själva, är

- frivillighet
- jämlikhet
- respekt för människan

Att arbeta i en Q-cirkel är inte att följa order. Alla är likvärdiga medlemmar, alla synpunkter är värda att lyssna till. Människor är inte maskiner utan kan stimulera varandra och därmed nå bättre resultat.

Grundläggande är också idén att gruppen tillsammans kan göra mer än de enskilda medlemmarna separat.

Om gruppen kommer på idéer och resultat som går emot traditionellt tänkande och etablerad teknik eller organisation i företaget, måste ledningen uppenbarligen lyssna till och överväga sådana synpunkter. Vissa företag skriver t o m i sina riktlinjer för QC att man vill bryta sönder det hierarkiska ordersystemet topp-neråt.

Företagledarna i Japan brukar därför — även och inte minst i stora företag — ägna åtminstone en dag om året till "walking around" i *varje* fabrik. De sitter också ned och diskuterar vad QC gjort — bland annat med enstaka små cirklar.

Mellan cirklarna finns ett system för erfarenhetsutbyte. Man lär av varandra — horisontellt, inte via toppledningen. Man t o m pratar med cirklar hos konkurrenterna och från företag i andra branscher. En cirkel sammanträder två à fyra timmar per månad, ibland på tjänstetid, i vissa företag på fritiden.

Gruppen, som omfattar 5—10 personer, utvecklar sina egna mål och sina egna planer för hur dessa skall uppnås.

Även om gruppen arbetar självständigt så behöver den hjälp och stöd. Företaget ställer på sätt och vis gatekeepers eller grindöppnare till förfogande, liksom experter inom och utanför företaget, ett slags konsulter (sic).

När man får höra att ett företag med 3 000 anställda låter alla avdelningschefer och uppåt gå en två veckors kurs, och alla anställda får delta i två eller tre tvådagars internat, allt på ett år, förstår man att QC inte är gratis. Som vanligt är det svårt, för att inte säga omöjligt, att värdera "lönsamheten". De japanska företagens konkurrenskraft talar sitt språk, liksom det faktum att QC-idén fått en sådan omfattning och fortsätter att sprida sig.

Även förslagsverksamheten är importerad från USA. Även om jämförelser är svåra att göra, så ger japansk förslagsverksamhet kanske tjugo gånger fler förslag än svensk.

Men är det då några bra förslag? Som när det gäller mycket annat gör man i Japan noggranna undersökningar av utvecklingen.

Två organisationer, en industrisammanslutning för mänskliga relationer (human relations) och en för förslagsverksamhet, JSPA, Japan Suggestion Promotion Association, gör undersökningar om kvalitetscirklar och förslagsverksamhet. I en studie med 372 företag hade 60 procent av de anställda bidragit med förslag. Totala antalet förslag var 15,5 miljoner. Svaret på frågan om förslagen var bra ges av antalet accepterade förslag, som var 9,4 miljoner, eller 70 procent. Antalet förslag som genomfördes var 7,1 miljoner.

Vinsten med förslagen är enastående. Den uppgår till nära tjugo gånger den utbetalade belöningen.

Dessa belöningar är ofta, liksom förslagen, av måttlig storlek. Poängen är symbolen, uppmuntran, inte någon överväldigande rikedom.

Samtidigt ger en del av förslagen stora effekter. Peters-Waterman nämner i bakgrundsmaterialet till *In Search of Excellence* ett företag som efter två år av nyinspirerad förslagsverksamhet minskat sina löpande kostnader med två miljarder dollar per år!

I den nämnda japanska enkätundersökningen var antalet

förslag per anställd i medeltal sju per år. Naturligtvis varierar antalet starkt mellan olika företag. Fuji Electric tillhör (liksom Hitachi och Matsushita) de "duktigaste", med cirka hundra förslag per anställd och år; i Sverige, eller för den delen i Västtyskland, är det cirka tio förslag — per hundra anställda! Fuji nästan tiofaldigade antalet förslag per anställd under en femårsperiod.

Information är viktig både i QC- och förslagsverksamhet. Information är något mycket påtagligt närvarande i japanska företag. I "varje" japansk fabrik finns på väggarna mängder av anslag, kurvor, interjektioner: väggarna talar.

Här finns företagets filosofi, dess kultur, uttryckt i slagord. Här finns dess senaste kampanj, uttryckt på samma sätt. Här återges framsteg i produktiviteten och produktionen, genom nyckeltal och kurvor. Här finns QC-aktiviteterna återgivna, mål och resultat. Och här finns indikationer på hur förslagsverksamheten fungerar.

På tavlor kan man ange problem och förslag till lösningar — och markera när de lösts. Förslagsverksamheten gäller oftast förbättringar — en Q-cirkel bearbetar gemensamt felkällor. Ibland sätter man mål vad gäller antalet förslag per anställd.

Fuji har ett poängsystem för sina förslag. Även om det bara är statistik från ett enda företag så representerar det ändå några hundratusen förslag, låt vara i en viss bransch och med en teknik som präglar hur "lätt" det är att "föreslå". Därför ger det en någorlunda bild av hur många förslag som är "små" — men dock ändå tillsammans representerar ett betydande värde.

Man graderar från 0 till 30 poäng originalitet, arbets-/tankeinsats och användbarhet. Besparingen graderas upp till hela 100 poäng, medan summan reduceras med upp till 20 poäng beroende på investeringen. Andra negativa problem ger en reduktion på upp till 10 poäng, och så finns det en "restpost" som ger möjligheter att lägga till alternativt dra ifrån upp till 20 poäng.

Teoretiskt maximum är 190 poäng. I praktiken hamnar 99 procent av förslagen mellan 0 och 30 poäng, 0,9 procent

har 30—90 och 0,1 procent över 90 poäng.

Ett förslag på femhundra ger patent, alltså en mycket låg andel. Det beror på att förslag i Japan (liksom i Sverige) framförallt gäller metoder och processer (53 procent), material och energibesparing (13 procent). Arbetsmiljö är bara 1 procent (mot 19 i hela Japan) och utrustning och installationer 5. Förslagen till produktförbättringar är som väntat fåtaliga, 3 procent (1 procent i hela Japan), medan verktyg och maskindelar är 15 procent. (Resten, 5 procent, avser kontorsarbete.)

Canon bidrar, från sin förslagsverksamhet, med ett par andra jämförelsetal. 60 procent av förslagen gäller produktiviteten, 30 procent kvaliteten. En kvinna kom med flest förslag i Canon åtminstone ett år; uppseendeväckande i Japans normalt så mansdominerande kultur.

I Japan med dess grupporientering känner man i hög grad problemet med att belöna och uppmuntra individen kontra gruppen. Även den stora spännvidden mellan "stora" och "små" idéer är ett problem. Positiv är den kontinuerliga träningen i och inriktningen på att lösa problem, att ifrågasätta. Förbättrad kommunikation är också en positiv sideffekt.

Kom ihåg:

- Sök *alltid bättre* kvalitet! Man är aldrig framme vid det perfekta.
- Kvalitet förutsätter *helhetssyn* och helhetssatsning.
- Det går att göra externa idéer till egna hjärtesaker. Utan att det går ut över de egna idéerna.
- Balansera ledningens intresse mot lokala initiativ.
- Frivillighet, jämlikhet, människorespekt är de japanska principerna.
- QC bryter i japanska företag hierarkiska linjer och samband.
- Man lär horisontellt, inte uppifrån.
- Information, feedback, är A och O. En självgående motor...

10. Nätverket som idé

”Xerxes samlade en här, som helt säkert upplöst är . . .”

Företag och organisationer arbetar alltmer i nätverk. Olika avdelningar kopplar upp sig till kollegor, som kan bidra; vardera med kunskap, kontakter, fysiska resurser, produktion, utredning, utveckling och mycket mer.

Den som startar ett kedjebrev tjänar. Poängen med nätverk är att alla tjänar.

Til syvende og sidst är det personer som medverkar i dessa kontakter. Organisatoriska nätverk är personliga, som alla nätverk.

En VD går på IFL och är medlem av Rotary och SNS. Det personliga nätverket ger ett gratis bollplank, genvägar till kunder, idéer om nya produkter.

Tekniska chefer besöker Ingenjörsvetenskapsakademien, deltar i attachédagar, sitter i Tekniska Föreningens styrelse. Detta ger viktiga kontakter och nya impulser.

Ekonomidirektören är medlem av Civilekonomföreningen, skickas på managementkurs till Schweiz, plockar upp nya kontakter.

Det sägs att varthelst två svenskar möts bildar de en förening. Är de tre, blir det en tidning eller tidskrift också.

Budskap nummer ett: satsa på nätverk. Skicka folk på kurser, inte huvudsakligen för att lära sig något — utan för att lära känna. Andra. Satsa på klubbar, föreningar, förbund. Odla fler personliga kontakter.

Vidga kretsen. Alla i företaget eller organisationen skall inte sitta i samma klubb; inte från nätverkssynpunkt i varje fall. Gå med i idrottsklubbar, kulturföreningar, läsecirklar . . . men, förstås, bara om det svarar mot ett genuint intresse! Bejaka Dina intressen!

Nätverk är på sitt sätt demokratiska och jämlika. Det är inte VD som har nätverk. Det är hela organisationen. Om VD kan ha 10 nätverk (vilket kanske är osannolikt många), så kan organisationen ha 1 000.

Om nätverksarbetet skall fungera, krävs något vi talat om tidigare: en tydlig och "säker" företagskultur. Och gärna en eller flera grindöppnare.

Ett par företag jag känner till har satt nätverket i system. De har bildat en vänförening till företaget i fråga. Företaget ACME talar om ACME Friends, som på olika sätt inspireras att känna för ACME, att *bli* och *förbli* en ACMES vän.

Naturligtvis kan man inspireras — men inte fostras, köpas eller utbildas — till att bli Socialstyrelsens, AMS' eller STUs "friend". (Jag är redan Trygghetsrådets SAF-PTK.)

En annan idé, den om tekniskt betingade nätverk strider på sätt och vis mot själva nätverkets mänskliga idé. Jag är med i ett datorkonferenssystem som heter KOM, och det innebär att jag kan efterlysa gemensamma intressen bland många många hundra forskare.

Poängen är, att om jag är intresserad av pressens frihet, kan jag trumma ihop en intresserad och (delvis) kvalificerad krets. Detsamma gäller datorspel — eller teknisk utveckling — eller science fiction — eller vin.

Tekniskt betingade nät — datorer plus telenät i just detta fall — påverkar och befrämjar alltså möjligheterna att i framtiden bygga upp personliga nät, och det är en tendens och en tjänst som blir allt viktigare. Sedan kan den heta Memo eller GEIS QUIK-COMM eller KOM eller vad som helst. Vi lär på elektronisk väg känna fler och fler andra. Sedan vill vi träffa dem personligen, också.

III

TO SEE OR NOT TO SEE

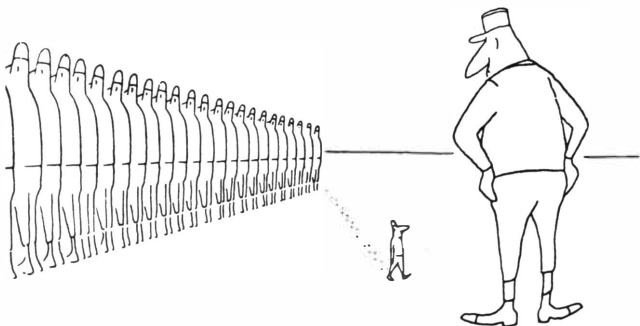
1. Att se

”Flitigt läsa gör dig klok. Därför läs varenda bok.”

Bland bokens bärande bekymmer finns blindhet, hemma-blindhet. Om man vistas i en organisation där det är naturligt att handla på ett visst sätt, tenderar man att tro att alla handlar på samma sätt.

Detta ekonomiserande vanetänkande gäller inte bara organisationer. Vi har konstaterat att vi alla utvecklar emotionella och kognitiva blockeringar som ett sätt att överleva, att hantera omvärldens mångfald och omgivningens krav.

En uppgift blir alltså att beskriva dagsläget. Att göra en lista över dolda antaganden om hur man själv och världen betar sig, över fördomar — ingen negativ term, ty de är nödvändiga — som organisationen och man själv har. Det handlar alltså om att beskriva dels sig själv, dels den egna kulturen. Därefter är det dags för kontrasten. Hur ser omvärld, konkurrenter, kolleger, samverkansparter ut?



I kontrasten ligger en metod. Endast i avvikelser, brytningar, spel mot en bakgrund kan man urskönja den egna profilen.

I sökandet efter flera perspektiv ligger också en metod. Om olika glasögonfärg ger olika bilder, och kikare och mikroskop ger olika perspektiv, så kompletterar och berikar de varandra. Som jag konstaterat tidigare: de verkligt framgångsrika företagen inbjöd, på olika sätt, till nya synsätt. Var det därför de var framgångsrika, eller var det framgången som gav dem råd att ifrågasätta?

2. Börja med dig själv!

”Ytterrockens mattblå foder gör dig varm och glad och goder.”

Granska dig själv kritiskt. Titta på vilka problem Du inte angriper och fråga själv kritiskt ”varför?”. Granska varför vissa företeelser i omgivningen alltid vållar problem. Grubbla på varför vissa beslut sedan länge borde vara fattade eller t o m genomförda men inte är det. Ställ frågan: Hur ser mina tio obehagligaste arbetsuppgifter ut? Peka på dem eller de medarbetare som Du upplever som mest besvärliga, obstinata, avvikande, tröttsamma. Ställ hela tiden frågan: Varför?

Minns att vi är på jakt efter att mobilisera företagets resurser. Att ställa en diagnos på vad som är bra och mindre bra, vad som behöver göras.

I USA har man skapat dataprogram som gör det möjligt att på några veckor i ett arbetslag tillsammans genomlöpa ett intensivt tvåårsprojekt sådär tio gånger intensivare. Då upptäcker man alla friktioner och problem, som under vardagens långsammare tempo låter sig skylas. Min idé är att undvika det datalaboratoriet och i stället hitta indikatorerna på närmare håll.

Freud skrev en bok som heter *Vardagslivets psykopatologi*.

gi. Mycket förenklat så var tesen, att de felhandlingar och felsägningar vi gör har en dold innebörd. För Freud var den ofta sexuell, men framför allt är den relaterad till vardagens problem.

På Stanford-universitetet prövade man kulturkrockar på ett särskilt sätt. Tekniker och statsvetare fick läsa varandras texter: det var samma ord, samma begrepp, men de hade helt olika innebörd, beroende på referensramen, kontexten!

Gnothi seauton! — den berömda grekiska skoldevisen hade kunnat stå som motto för detta kapitel. Poängen är att Du själv ofta redan gjort, men undertryckt, de observationer som är viktiga för Ditt företag, Din organisation.

Inget medel till självkännedom är dock mer effektivt — och till en början mer chockerande för en själv — än självobservation. Tekniken erbjuder goda medel. Så varför inte spela in Dig själv när Du samtalar med någon. På ljudband och på video. Naturligtvis måste det göras så, att själva inspelningen och inspelningssituationen inte förvränger samtalet. Ett sätt att göra detta är att göra det ofta, eller att be någon förtrogen göra det, Dig själv ovetande.

3. Ring upp dig själv!

”1:o Räck ut tungan åt din husläkare.

2:o Tyrannisera din omgivning, så blir den försiktig och låter dig icke omkomma av vanvård.”

I sitt roliga bidrag till chefslitteraturen *Up the Organization* skriver Robert Townsend om nödvändigheten av att granska hur organisationen beter sig utåt.

”Ring upp dig själv”, skriver han — kontrollera själv hur telefonväxel, sekreterare, vilka mellanhänder det nu kan vara, hur de beter sig när Du försöker ringa Dig själv.

Några examensarbetare använde en kul variant av detta när de studerade företags innovationsbenägenhet. De ringde

upp ett antal företag och ville presentera en uppfinning, som de kunde beskriva och som (om den verkligen funnits) var betydelsefull för respektive företag. På några ställen kom de direkt fram till rätt, intresserad person — på några blev de skickade runt, handfallet. I ett fall tappades de bort i växeln efter ett antal försök att hitta någon som kunde vara ansvarig. Och det var förstås ett företag som säger sig bygga sin verksamhet på innovationer . . .

Naturligtvis är tanken inte att ställa folk vid skampålen utan att verkligen se, utifrån, hur det fungerar.

Börja med att göra en notering varje gång Du retar Dig på hur en underleverantör, en kund eller en konkurrent (kanske berättat som en rolig, överlägsen historia) beter sig. Försök sedan vid tillfälle utsätta Din egen organisation för samma påfrestning, som ledde till irritation.

Alltså: Skicka telex till "Dig själv". Hur snabbt kommer svaret? Ring telefonsamtal (låtsas utanförstående) och se var samtalet hamnar. Försök få en offert, försök placera en order, försök beställa ett besök av en försäljare!

Ett antal företag och organisationer som jag känner är verkligen tacksamma när jag ur egen och kollegers fataburvet berättar om den ena eller andra dumheten som de själva begått. Då börjar jag i allmänhet med att säga att "det här är säkert ett undantag, det är ju enskilda observationer". Men — visst kan företaget bedriva självkontroll utan min och andra utanförståendes medverkan. Visst kan man också utveckla loggar, dagböcker, checklistor, statistik för att se till att de dumaste misstagen inte görs. Några företag (IBM hör till dem) har som vana att, när något problem uppstår, rycka ut och lösa problemet, oavsett insats och kostnad.

Pröva att placera beställningar hos svenska företag under sommarsemestern! Det finns historier — tyvärr sanna — om halvmiljardorder som försvunnit därför att sommarjouren hanteras av städare, vaktmästare eller vaktbolag. Som saknar eller endast har ofullständiga instruktioner.

För att lyfta dessa observationer upp till vårt övergripande tema, så gäller det återigen att i organisationens inlärd

beteende skönja just avvikelser från vad vi skulle vilja se, liksom vi vill veta vilket slags information som tenderar att försvinna.

Detta att utsätta organisationen för ”påhittad” (”fejkad”) information för att sedan se hur den försvinner, förvrängs eller faktiskt tränger fram, det kräver betydande påhittighet. Exemplet med examensarbetarna ger väl någon vägledning. Nya signaler från marknaden: ja, en juniorsäljare kan kanske tubbas att skriva något (väl valt) i en säljrapport. Signaler om politiska och administrativa nyheter — här är det lätt att vara idérik.

4. Läs historia!

”Kyrkohistorien består sig sex ekumeniska möten, Uppsala mötes beslut, Västerås’ recept och ordination, samt de nio Schmalkaldiska artiklarna.”

Organisationens egna historia, branschens eller omvärldens historia är själva basen. I kontrastens, det nya perspektivets namn gäller det också att se andra branschens historia, andra innovationers, olika organisationsformers, för att få relief, för att förstå vad som kanske är särpräglad för just oss.

Det gäller att hålla utkik efter viktiga beslut, efter vändpunkter då man slog in på en ny väg eller fastslog en gammal. Det ser man ofta först efteråt. När och varför valde man, explicit eller implicit, mellan olika alternativ, och varför blev valet och resultatet som det blev?

En del av de tillgängliga alternativen finns i branschens och omvärldens historia. Varför träffade andra andra val? Vad var förutsägbart i förväg av vad som sedan hände? Hur placerar en historiker som kunde tänkas skriva helhetens historia in vår enhet i helheten?

Ett nästa steg kunde vara att börja skriva framtidens historia. Den egna organisationens, branschens och omvärld-

ens. Då är vi inne på scenarioskrivandets fruktbarhet igen.

Det finns också analogier och förebilder att hämta ur en mer generaliserad modell av utvecklingens förlopp. Teorin om innovationscykler och S-kurvor är exempel på lärdomar från olika teknikområden och branscher, som låter sig tillämpas på företagets egen teknik och verksamhet.

Då blir frågorna bland annat: hur karakteriserar vi vår marknad? Vad utmärker den? Skräddarsömnad, massproduktion, service, system...? Hur förändras den? Går den från ett stadium till ett annat?

På vilket stadium befinner sig tekniken? Snabbföränderlig, trög — inriktad på produkter eller processer? Vad skulle ett genuint hot innebära, och var bör man alltså titta efter det?

Facit och elektroniken, NCR och de elektroniska kassaregistrarna, Ericsson och de elektroniska växlarna, Douglas och readriften, Ford och den självbärande karossen. Det finns fler exempel, och mindre tekniskt orienterade, att hämta ur historien. Framgångar och misslyckanden. Framgångar via ansträngning, misslyckanden trots ansträngning.

Att övergå från nationell till internationell marknad, att se marknader smälta in i varandra — elektroniska skrivmaskiner en del av datorsystem? — skapandet av internationella samarbetskedjor, franchising-system. Det finns historiska notat och föredömen på marknadssidan också.

Man behöver inte titta på branschens eller organisationens hela historia. Man kan ju lära av olika projekt. Svenska företag föredrar, enligt en studie, att i första hand begrava misslyckade projekt i stilla tystnad. Några av de mest framgångsrika amerikanska företagen gör precis tvärtom.

De analyserar *alla* projekt, lyckade som misslyckade, med siktet inställt på: vad kan vi lära? De brännmärker inte ledare för misslyckade projekt. De ger tvärtom pris till årets "Bästa misslyckande", dvs satsningar som var värda att göras, fast de sedan kom att ingå i felprocenten. De systematiserar sina erfarenheter av vad de själva gjort.

5. ”Före detta”

”Konsten att gratulera är dock ganska invecklad. Så måste du t ex vara bekant med den person du vill gratulera; du måste veta var han bor, när han är hemma, hur han ser ut och — viktigast av allt — vad han heter.”

Varför slutar anställda? Vad kan de berätta när de inte känner samma behov av att visa en mask för chefen, vårda relationer till kolleger, tänka på framtiden i företaget eller organisationen?

Om ledarskap inte är någon demokratisk inrättning, så kanske det är så att den som slutar röstar med fötterna — ”exit” som det heter?

Allt fler företag gör som agentfirmorna i böcker av thrillerförfattarna Ludlum och Le Carré: låter sina f d anställda genomgå en de-briefing.

Naturligtvis är situationen olika beroende på om vederbörande går till en konkurrent, går i pension, ger sig av på grund av missämja eller helt enkelt därför att det är ”dags att gå vidare”. En nybliven pensionär kan stimuleras till att, med ett nytt perspektiv, tänka på vad som kunde göras annorlunda.

Från en veteran i företaget kan man också få en värdefull historiebeskrivning, särskilt om flera sådana beskrivningar läggs ovanpå varandra.

Exempel på frågor som kan ställas och som måste skräddarsys för organisationen:

- Vilka är företagets/organisationens starka sidor, enligt Din uppfattning?
- Verkligt svaga sidor?
- Vilka händelser under Din tid i företaget innebar verkliga, stora, påtagliga vändpunkter (nya chefer eller personligheter, ny organisationsform, utbyggnad, nedskärningar, nya produkter, produktionsprocesser etc)?

- Om Du fick fria händer, vilka tre saker skulle Du först ändra på?
- Vilka typer av problem är vi dåliga på att hantera, vilka begravs eller lever vidare, fast de inte borde?
- Vilka typer av problem är vi tvärtom bra på?
- Vad var mest konstigt, bekymmersamt och speciellt med företaget när Du en gång började?
- Vad var på samma sätt konstigt etc när Du slutade?
- Vad var tvärtom fint, angenämt, positivt?
- Vilka är de stora utmaningarna framöver?
- Hur bedömer Du (uppriktigt talat!) konkurrenter, underleverantörer och kunder (gärna specifika sådana)?
- Vilka organisatoriska enheter inom företaget/organisationen har störst samarbetsproblem? Varför och vad kan göras åt det?

Det är ibland t o m en god idé att ge pensionerade medarbetare något aktuellt problem att tänka på, att angripa som vore vederbörande "konsult".

En person som går till en konkurrent måste förstås behandlas med försiktighet, och omdömet får avgöra vad man kan fråga om: konkurrentens image och allmänna lockelse, större, mindre, mer entreprenöriell, mer aggressiv, mer internationell etc.

Naturligtvis är det också viktigt att dra fram i ljuset specifika karakteristika, som kan påverka synen på det egna företaget: tung och trög organisation, chefer som är knepiga, besvikelser vad gäller utlovad och förverkligad karriär, och så vidare.

På samma sätt som en nyanställd bäst upptäcker den stämning och de tänkesätt som ligger bakom begreppet företagskultur — på samma sätt upptäcker den som börjat ett nytt jobb först retrospekt vad han eller hon ser som unikt: värderingar, ordval och bärande "myter" på det förra jobbet.

Detta slags frågor är viktiga att ställa, om det går, och problemet är förstås att mest talande är de skillnader der

upplever som gått till en konkurrent. Bara personliga relationer avgör vilka frågor som upplevs som legitima; de som centrerar sig kring det förra jobbet — Ditt företag, Din organisation. Alltså: frågor av typen ”nu efteråt, vilka värderingar, speciella uttryck eller ord, prioriteringar, beteenden, myter, historier, händelser, problem upplever Du såsom särpräglade för oss?”

6. Att börja — utan glasögon

”Glädjefrid tillträdes utan syn, när det är en mönsterfarm.”

En nyanställd har mycket att lära. Inkörningsperioden är dåligt produktiv. Den nyanställda har mycket att lära, därför att hans/hennes kunskaper och färdigheter inte passar. Men denna bristande (an)”passning” kan också utgöra ett bra lackmuspapper för att avslöja den egna organisationens egenheter.

Samtidigt skapas en bild av organisationens externa image. Varför valde ”den nye” att börja just här? Och: vilka besvikelser och överraskningar uppstår i krocken mellan denna image och verkligheten?

Liksom man gör noggranna anställningsintervjuer med folk som slutar en anställning, kan man också genom medvetna intervjuer söka utnyttja det faktum att en nyanställd inte är förstörd, att han saknar de fördomar och de färgade glasögon som organisationens invånare är så vana vid att de inte ens märker dem. Att de glömt alla alternativa uppsättningar fördomar och glasögon.

Den nyanställda som kommer från en konkurrent, från samma bransch, har — när anställningen är ny — en akut känslighet för vad som utmärker det för honom/henne ”nya” företaget eller organisationen. För ”mätning” av skillnader i företagskultur, när det gäller att spåra bärande myter, magiska ord, beteenden, attityder etc är sådana personer ovärderliga.

Denna typ av värdering kan, om man så vill, delvis formaliseras. Allt kan aldrig sättas på papper, så papper måste kompletteras med personliga diskussioner och intervjuer.

Med fördel kan värderingen upprepas regelbundet under den period den nyanställde "anpassar sig" till företaget. Då kan man se hur glasögonen ändrar färgton men också på vilka punkter detta skapar problem.

Den nyanställde specialisten kanske kommer från en annan bransch. När det gäller idéskapande, så är det inte endast i brainstorming-sessionen av värde att ha många olika utgångspunkter och bakgrundskunskaper representerade.

"Intervjua" gärna även Dig själv! Vad upplevde Du som egendomligt, trögt, svårt, specifikt när Du kom hit? På vilka punkter har det skett några förändringar?



F. om 2nd S. 1976



Vad tror Du en nyanställd upplever som svårt, konstigt, specifikt, glädjande? Hur stämmer det med deras uppfattningar? Hur vill Du att en nyanställd skall känna?

Pröva att skriva ned en "instruktionsbok" för hur en anställd skall bete sig! Men det är poänglöst utan fortsättningen: Låt andra göra det, särskilt nyanställda, några gånger, allteftersom de skolas in, och låt gärna nykomlingar från andra organisationer beskriva sin gamla miljö på så sätt.

Vad såg Dina familjemedlemmar ske med Dig när Du bytte arbetsplats? Hur upplever de den — specifika krav, orimligheter, fördelar, särdrag och egendomligheter?

Varför blir reaktionerna som de blir? Ett nödvändigt pris för något — eller något att göra något åt?

Alltså: okunnighet kan vara en tillgång! Nyanställdas friska ögon bör utnyttjas — intervjuer om Det Nya Livet i Den Nya Organisationen är ett av medlen! Intervjua Dig själv och Dina veteraner om på vilka punkter ni tycker nyanställda beter sig klumpigt, dumt eller oöverlagat!

7. Konkurrenter

"Ägna dig eljest åt *Cirkus*, som är framtidens konst. Du kan icke tro, huru lätt det då är att förtjäna de pengar, som du är skyldig dina fordringsägare. Att denna konst är livsfarlig sammanhänger med dess egenskap av skön konst, ty du kan därigenom lättare än eljest bli i tillfälle att *dö i skönhet*, vilket ju är varje bildad människas livsuppgift."

Man kan naturligtvis lära *om* konkurrenter genom industri-spionage och värvningsaktioner.

Men dessutom går en del av den egna organisationens egenskaper att avläsa genom kontrasten mot konkurrenterna.

Det första steget är att lista *alla* konkurrenter. Den listan

bör också innehålla noteringar om konkurrenter som nyligen gjort entré — om det finns sådana — och om deras ödeliksom om sådana som försvunnit, och varför.

Nästa steg är att beskriva vilka "marknadsandelar" som dessa organisationer har. Inte bara i procent, eller medlemsantal, utan i form av nischer och segment, i form av kvalitativa beskrivningar. Vad är de bra — och dåliga — på? Vilka kunder köper vad — varför?

Konkurrenternas konkurrensfördelar ger, genom ett slag skuggeffekt, en bild av de egna egenskaperna — genom att peka ut relativa svagheter, kanske omedvetna, kanske självvalda.

En viktig "konkurrent" är ointresse. Många potentiella kunder eller medlemmar eller intressenter reagerar inte som organisationens strateger tycker att de, logiskt och rationellt sett, borde göra. De reagerar inte alls. För en organisation finns det kanske ingen konkurrent — utom att folk avstår från varje medlemskap. Soffliggarpartiet är störst i varje amerikanskt presidentval.

Vissa konkurrensfördelar kan vara uppenbara: pris, varumärke, bredd i distributionssystem, nödvändig service närhet till leverantörer och så vidare. Man brukar, för nya produkter, tala om nyhetsgrad i termer av upplevd fördel, kommunicerbarhet, samklang (kompatibilitet t ex med industristandard etc) och delbarhet, möjligheten att göra något nytt stegvis.

Mindre uppenbara är kanske nationell identitet; historia dvs tröghet i "marknadens" uppfattning; rykte, som kan påverkas av individuella händelser och personers beteende delvis handlar det här alltid om något som kan sammanfattas i ordet *förtroende*.

Allt oftare säljer organisationer, inte bara sociala eller institutionella eller föreningsartade utan också företag, just förtroende. Då blir det allt viktigare hur organisationen betar sig. Men en organisation betar sig inte, inte ens datoreller regler eller formulär: bakom allt detta finns människor, individer, organisationens invånare. De måste vara medvetna om hur de förväntas bete sig. De medel, de tjäns

ter, de produkter som de står för måste stå i samklang med det generella intryck man vill åstadkomma.

Om alltså konkurrensbilden tycks strida mot ens förväntningar på kundernas rationella beteende, så är ändå det beteendet rationellt. Budskapet vi tror på, vi inom organisationen, kanske inte kunderna tror på, kanske inte går fram. Eller så lever vi inte som vi lär. Kanske stämmer inte resurser eller medel med ambitioner. Vi har försummat att göra ett svårt — men viktigt — val. Kanske har budskapet inte trängt igenom eller blivit accepterat i de egna leden. Mest fruktbar är i allmänhet bilden av de segment där organisationen är stark respektive svag.

Den bästa källan är kunderna. Viktigast är de kunder som vi inte har — de som försvinner, de som kommer, de som begär offert men väljer någon annan. Varför?

Teknikern ser konkurrenten genom att plockaisär hans produkt. Vilken tanke ligger bakom just den tekniska utformningen — och vad avslöjar det om de egna teknikernas idéer, de, som finns uttryckta i den egna konstruktionen? Är det produktionstekniken som fått dominera? Är det pris framför tillförlitlighet? Är det lagerhållning över service, traditionella, kända material över osäkerheten i nykonstruktion?

Men det finns ett annat slags konkurrens än den påtagliga, den som utgörs av företaget på andra sidan gatan, eller i Japan. Det är hotet från framtidens teknik — ett mer lömskt, osäkert och därför extra skrämmande hot.

Många av mina exempel handlar om sådana hot, som blivit verklighet. Det är inte bara samhällets utveckling eller energipriset som kan stöpa om mogna branscher; det gäller ny teknik också — från televäxlar till banker.

Jag har sett exempel på att sådana hot — från mikroelektronik, teleteknik, bioteknik, teknikbetonad sammansmältning av tidigare vitt åtskilda branscher — först uppmärksammas av de anställda och signalerna sedan kanaliseras via facket, nerifrån. Vilket bättre belägg krävs för min grundläggande tes om att den slumrande iakttagelseförmågan är en resurs som kan aktiveras?

Intressant är vad som händer sedan. Man gör, i bästa fall,

en förutsättningslös inventering av olika effekter. Hotbilderna får konturer, osäkerheten tonas ned och ersätts av idéer om hur hoten kan avvärjas. Hur hoten inte sällan uppvägs av positiva möjligheter.

Konkurrens från framtiden är en metod för att se med nya ögon. Därför kan riskmönster från andra branscher, ur historien, tjäna som signaler och, paradoxalt nog, förebilder, som förebilder som förhindrar kris, som drar undan skyggglapparna.

8. Journalister

”Richelieu uppfann konsten att försegla brev — de på sin tid så omtyckta ”lettres de cachet.”

Journalister upplevs ofta som veritabla provningar av ledningen i ett företag eller en organisation. De dyker bara upp när något gått på tok. De är alltid ute efter att avslöja hemligheter. De begriper inte vad man säger eller vill inte skriva det. De förenklar, vinklar och har bråttom. De är automatiskt kritiska.

Här är inte platsen att förklara varför journalistens cred och arbetsorganisation gör att detta intryck mer eller mindre automatiskt måste uppstå. Att det är bra! I varje fall med bra journalister, ofta . . . Några av de givna egenskaperna gör dock att journalistik kan ha mycket att bidra med. Kritik, något som går på tok, avvikelser — var det inte det vi ville upptäcka, i god tid?

Journalisten både ”kan” branschen, verksamheten, i bästa fall, är inne *och* står utanför. Journalisten är tränad att observera, att se det viktiga, det profilerade.

Om en journalist är automatiskt kritisk, hur kan han då hjälpa oss? Vill han oss inte bara illa?

Kritik är bra, i varje fall om den är grundad på något. Givet att det är skillnad på journalister och journalister, så

kan vi konstatera att det på t ex den ekonomiska eller tekniska journalistikens områden finns journalister med god överblick, fina personkontakter, direkta insideskanaler och analytisk förmåga.

Journalisten har alltså ett antal av de egenskaper som utmärker en bra konsult.

Men frågan återstår: Varför skulle journalisten hjälpa Dig med information? Det finns flera skäl emot, delvis nämnda ovan, liksom emellertid flera skäl för:

- förhoppningen att i gengäld, kanske senare, få exklusiv information, kanske från insidan: en förhoppning som i så fall måste uppfyllas
- journalistens behov av att verkligen få sina teorier och sina perspektiv granskade; det är inte främst Du utan läsarna som skall överraskas av de nya infallsvinklarna
- möjligheten att kunna jämföra med Dina konkurrenter, bättre ju mer Du själv ger av Din bild
- fåfänga

Ekonomiska och tekniska journalister har ofta en djup kunskap och en egen modell av konkurrens- och målbild för de olika företagen i en bransch eller på en marknad. De är oberoende och obundna av skygglappar, av färg på glasögonen.

Denna kunskap går djupare än journalisten får plats att beskriva i sin tidning. Journalisten har, som sagt, samtidigt en självkritisk inställning och vill få sin uppfattning granskad. Därför är det för journalisten, likaväl som för Dig, intressant att få diskutera idéer och beteenden hos olika aktörer. Du kan själv fritt pröva olika tankar.

Samtidigt gäller förstås att denna möjlighet att resonera står lika öppen för Dina konkurrenter som för Dig. Men — om Dina konkurrenter utnyttjar möjligheten, riskerar Du kanske att komma på efterkälken om Du *inte* gör det.

Naturligtvis finns det risker förknippade med öppenhet inför journalister. De tar reda på fakta och synpunkter med ett eget slutmål: att offentliggöra resultatet av undersökningen, i någon form.

Därför måste man ha en klar och konsekvent linje då det gäller vad som kan och inte kan sägas. Det respekterar en journalist — förutsatt att det är en rimlig linje. Det är däremot ingen rimlig linje att t ex hemlighålla det som "redan är ute på sta'n" — och det är all information som en stor del av företaget känner till.

Var också medveten om att journalister är utbildade i klurighet: de kan fråga andra i Din närhet eller annorstädes i Din organisation; de kan göra sig dummare än de är för att locka Dig till dumheter, till avslöjanden.

Men kom ihåg att vad journalisten ser hos Dig och Din organisation är i mycket det som Din omvärld ser eller kommer att se. Ju viktigare denna bild utåt är, desto viktigare är det också att ta reda på journalistens bild och sedan inte att söka övertala honom att ändra den bara därför att den inte passar Dig. Däremot kan Du sakligt argumentera för varför den är fel.

Dina kunder och Dina konkurrenter, ja, t o m Dina anställda, reagerar annorlunda för frågor från en journalist än från Dig eller till och med en marknadsundersökare. Återigen gäller att både journalistens perspektiv — som bestämmer val och vinkling av frågor — och roll gör att han kommer åt information som är förborgad för Dig.

De journalister jag talar om är inte minst sådana som, ibland specialiserade, arbetar för t ex Business Week, Fortune, McGraw-Hill, La Stampa, The Economist eller Financial Times. Och därifrån har jag exempel på att det inte är orealistiskt att själv skaffa sig ett utbyte, när det gäller att inhämta utsides perspektiv.

Ett enda exempel: en känd, seriös journalist från ett av de nämnda förlagen erbjöd sig att berätta för Ett Mycket Stort Svenskt Företag hur dess informationsverksamhet fungerade i praktiken och varför företaget borde göra något åt detta. Han kom med erbjudandet inte bara i sitt utan i alla sina kollegers/konkurrenters välförstådda intresse, men dessutom drevs han av den kanske ovanliga ambitionen att få företagets image att stämma bättre med verkligheten. Han menade nämligen att Det Stora Svenska Företaget var vida

bättre än sitt rykte, än den bild omgivningen fick av det — och han ville hjälpa till att göra något åt detta. Men: inte ville Det Stora Svenska Företaget ens lyssna på den internationella journalistens futtiga synpunkter.

Kanske för att de var gratis? Ty senare anlidade man en konsult, som sade samma saker. Dyr.

9. Att se från utsidan

”Inskriv dig i så många sjukklubb som möjligt.”

En av konsultens förtjänster är det utvärtes perspektivet. Här saknas låsningar betingade av tankar på den framtida karriären. Här saknas den blindhet som skapas av organisationens egen indoktrinering. Här finns ny och annorlunda kunskap.

Finns det andra sätt att nå vissa av dessa effekter?

Ja. Naturligtvis. Ett sätt är att anlita forskare. (Betänk att det är en sådan som skriver.) Konsulter arbetar ofta med det senaste av metoder och slutsatser från forskarvärlden. Så varför inte gå till källan direkt?

Den idén har inte bara fördelar. Konsulten är direkt ute efter att lösa Dina problem. Forskaren vill skrapa ihop mer underlag, mer kunskap — för sin egen del, för vetenskapens. I extremfallet blir det Ditt eget problem att praktiskt tolka och göra något av det forskaren åstadkommer.

Forskaren har mer djupgående kunskaper om forskningsmetoder och annan forskning, mindre eller inga om sin kunskaps praktiska tolkning, dess tillämpning och kommunikation. Det beror på problemen, på forskaren och på Din organisation om vägen att anlita en forskare alls är framkomlig.

En forskare skall vara förutsättningslös och grundlig. Baksidan är att tidsscheman inte är att lita på. I gengäld är kostnaden ofta lägre; forskaren arbetar ju av egenintresse.

Forskaren kommer inte sällan till oväntade resultat och till idéer Du inte alls frågat efter. Kanske gör han eller hon mest nytta när det inte existerar någon väldefinierat problem. Då kan man i varje fall vara säker på att få en syn från utsidan. Liksom konsulten söker forskaren det reella problemet, utan att förblindas av symptom.

Forskarens resultat kräver ofta mer av Dig och Din organisation för att omsättas i praktisk handling, även om det finns aktionsforskare som också genomför förändringar och avläser resultat. Det ingår då i deras metod.

Återigen blir organisationen aktiverad, medverkande. Det är långtifrån alltid en nackdel. Långtifrån alltid en nackdel ens att målet synes vara forskning. Att se med nya ögon . . .

Examensarbetare (eller betygsuppsats-skrivare, eller . . .) är forskare på en mycket enklare nivå. Här blir Din egen insats som lärare betydligt större, och de uppgifter examensarbetarna kan sättas att bearbeta måste vara tillräckligt avgränsade. "Exjobbarna" kan dock vara väl förfarna i den ena eller den andra nya tekniken eller metoden, och deras frågor och organisationens lärarfunktion tjänar återigen som ett lackmuspapper för vad som är eget, specifikt och kanske unikt just här.

Ett annat sätt att importera kunskap utifrån är att inte importera folk utan att göra det själv. Alltså att gå på kurs.

Kursen bidrar till att utveckla ett nätverk. I bästa fall erbjuder kursen också möjlighet att lösa problem på hemmaplan, med experthjälp utifrån.

En uppskattad modell är den som t ex IFL arbetar med. Personer i företagsledande befattningar lär sig inte endast genom experter på föreläsningar, utan också genom praktiska arbeten.

Dessa praktiska arbeten tas från deltagarnas egna verkligheter. Du kan alltså själv ta med ett eller flera problem, t ex av organisatorisk art. I bearbetningen utnyttjas dels de fräscha kunskaperna och lärarna, dels de erfarna gruppmedlemmarnas totala erfarenhet.

En sådan arbetsgrupp är ibland den bästa konsulthjälp

man kan få. Erfaren, hungrig på resultat — och resultatet, inom kursens begränsade tid, inte ett arvode, är deltagarnas belöning.

Hur ser man annars sig själv bäst utifrån? Genom att radikalt byta miljö.

Miljöbytet kan gå i två riktningar. Du och Dina kolleger i organisationen kan se till att hamna i en alldeles annorlunda miljö, eller så kan ni hämta in folk från andra miljöer, som får vittna om hur man arbetar, organiserar, löser problem hos dem.

För ett producerande företag är en servicemiljö kanske något nytt. En bilfabrikant kan lära sig av en resebyrå, en bank eller ett flygbolag. Och omvänt. Alltså: bjud in till föredrag om hur man jobbar där, sök skapa pryö-möjligheter.

Gå också ett steg längre. Låt kunniga personer från denna andra sektor, med andra villkor, föreslå hur ni borde organisera om, hur ni borde lösa problem.

Bara deras frågor, eller Dina, när Du ikläder Dig den rollen, är avslöjande. Än mer är naturligtvis svaren, reaktionerna, rekommendationerna — liksom förklaringarna till varför dessa rekommendationer inte går att följa!

Nästa steg är att vara ännu litet djärvare, ta ett större steg i kulturellt avseende. Det är, och det måste vara, stor skillnad på det mesta av marknadsstyrd verksamhet respektive statlig förvaltning. Mål, medel, regler, mätmetoder är så olika.

Den norska maktutredningen delade in samhället i fyra sfärer, med olika spelregler. Man kunde också säga att de kulturellt har olika särdrag: marknad, demokratiskt system, förvaltning, organisationsvärld.

Så varför inte bjuda in folk från företag till förvaltningen, och omvänt? Från organisationslivet till någon annan sektor, och omvänt?

Grundidén är fortfarande mindre att lära sig att göra som de gör — mer att lära sig att se vad man själv gör och överväga om det kan förbättras, på sina egna villkor.

10. Anlita konsulter!

”Den vanligaste sjukdomen är blodbrist; angående dennas uppkomst hava sex (6) teorier framställtts.”

Den här bokens idé är alls inte att konsulter är onödiga. Tvärtom finns det ett stort antal situationer där de är oundgängliga.

Poängen är att spara dem till dessa unika situationer, att inte tro på konsulter som en patentrösning, som en bekvämare utväg, när det konsulten i alla fall till slut måste rekommendera och sätta i verket är: mobilisering av den egna organisationen.

Vad boken går ut på är att utveckla organisationer som reagerar i tid, som föregriper, som avvärjer kriser innan de inträffar. Det gäller att se sig själv, sin omvärld och de nya signalerna. Ibland kan man behöva externa bidrag till detta, t ex av konsulter. Men idén är att undvika brandkårsutryckningar.

Ett uppenbart skäl till att anlita konsulter är, att de har en specialkompetens, som det vore dumt att skaffa permanent. Det gäller uppenbarligen byggkonsulter, för en tillfällig utbyggnad; datakonsulter; kanske konstruktörer eller problemlösare med teknisk inriktning.

I ytterligare andra fall är det en lämplighetsfråga, ett val mellan flexibilitet, kontroll och kanske kortsiktig besparing: ibland stämmer den beskrivningen på annonsbyråer och PR-folk. Det kan också vara fråga om att lösa problem med tillfällig extra belastning.

Även modernt företagsledande kan kräva ett slags expertkunskap. Det må gälla kombinationen av produktions- och organisationskunnande. Det må gälla tillgång till fakta av typ PIMS databas. Det må gälla förmåga att utföra analyser och rekommendationer efter någon viss teknik, typ den Boston Consulting Group en gång vann sådan framgång med.

Det slags konsulter vi här talar om kallas management-

konsulter eller företagsledningskonsulter eller organisationskonsulter. Jag har påpekat att sådana anlitas — också de — av de duktigaste företagen för att de, företagen, skall få lära sig något nytt. Så gäller tydligen här att konsultens uppgift är att vara kunskapslänk och lärare. Uppenbarligen lär han sig från ett företag till ett annat (se gärna Gummeson: *Forskare och konsult* för en fylligare diskussion). Men han kan också tjäna som praktisk översättare av färsk forskning; oftast bägge delarna i kombination. — Managementkonsulten arbetar med centrala besluts- och förändringsprocesser.

Ibland inkallas konsulter för att överföra kunskap. Ibland för att, rent allmänt, ha på sig andra glasögon — ett i hög grad värdigt och riktigt syfte. Oftast handlar det dock om ett problem som skall lösas.

Konsulten arbetar på så sätt med en mål- och projektorientering, som genom sin avgränsning skiljer sig från företags löpande verksamhet. Det bidrar till en lyftning och en koncentration, också internt.

Vad företaget upplevt som problem är ofta i själva verket symptom, och det finns både formella och mer kreativa metoder att komma fram till det egentliga problemet. Detta kan vara både mer avgränsat och mer omfattande än det man, internt, först uppfattat. Utomstående ögon saknar de interna blockeringarna för att "se rätt".

Den tids- och målmässiga avgränsningen medger frihet på en annan ledd. I ett företag skapar organisationsgränser, avdelningar etc problem att se helheten i flöden, information, flaskhalsar, kommunikationsprocesser m m, som en utomstående mycket lättare uppfattar.

Vi har talat om svårigheterna att skifta stafettpinnar, att gå från ett steg till ett annat i en process, att t ex byta från kreativt till analytiskt arbetssätt och kanske sedan tillbaka igen. Också detta har en "expert på förändringsprocesser" lättare att lära samt tillämpa.

En konsult är också (eller kan åtminstone upplevas vara) höjd över partsintressen inom företaget. Det är inte där han har låsningar eller intressen i befordringsgång.

Ledning och fack, olika avdelningar, olika personer kan befinna sig i sådana konflikter, motsatsstämningar eller åtminstone misstro varandra när det gäller vissa känsliga frågor, att olika förslag och idéer inte bedöms efter sina meriter utan enbart efter sitt ursprung. Förutsatt naturligtvis att inte konsultvalet också betraktas på samma sätt — en viktig förutsättning —, så kan en konsult upplevas som saklig och opartisk och arbeta så.

Konsultens egenintresse kan däremot vara ett annat: högre fakturering, följdprojekt, önskan att sälja medarbetares tid — ovilja att komma hem och berätta att frispråkighet ledde till förlorat kontrakt.

Det brukar sägas att konsulter kan säga obekväma saker, som man redan vet. Det finns mer än ett korn av sanning i detta. För konsulten personligen är det ingen katastrof, vilket det kunde vara för en permanent intern organisation. Jo, en katastrof är det om man förlorar en mycket viktig uppdragsgivare. Konsultens integritet är alltså kopplad till hans oberoende av uppdragsgivaren; hans trygghet, om man så vill.

En konsult skall ofta ha flera begåvningar, som inte nödvändigtvis finns i rätt dos i en organisation. Först och främst gäller det att undersöka och kartlägga, att ställa rätt frågor och få fram rätt problemformulering, rätt siffror och fakta, men kanske oftare — rätt känslor. Får man också rätt svar på rätt frågor? Talar ovissheten i det svaret för eller emot en intern insats i stället?

Frågorna leder till en lång rad nya frågor, till hypoteser, till diskussioner, kanske till åtgärder på försök, experiment som skall alstra än mer information. Det viktiga blir att kunna tolka, att lära sig, att förstå.

Ibland kan den förståelsen leda fram till en remiss till en expert, en kapitalrationaliserare, en expert på informationsflöden. Det ingår i uppgiften att avsäga sig sådant man inte kan. Ofta också att överlämna så mycket som möjligt, så småningom allt, till kundens organisation.

Så skall också arbetssättet, experimenten, de kanske stegvis utvecklade resultaten säljas in.

Det kan i sin tur vara en betydande pedagogisk uppgift. Inte sällan är det konsultens "status kombinerad med presentations- och kommunikationsförmåga" som är speciellt viktiga. Vad man hyr in är — inte minst — en lärare och presentatör!

Ytterligare en variant — och en vanlig sådan — är att utnyttja en konsult inte bara för att presentera och sälja in rekommendationer, utan också som en deltagare som är med och genomför de föreslagna åtgärderna. Kanske som projekt- eller processledare.

Sett i vårt osäkerhetsperspektiv kan konsulten kanske ses som en som systematiskt reducerar osäkerhet. Mindre systematiskt, men lika övertygande, kan hans säkerhet i konsultrollen vara, maskeradnummer eller ej — och den säkerhetskänsla som hans rykte, erfarenhet, historia skapar.

Den amerikanske organisationsforskaren James G March uttrycker det väl, tycker jag, när han talar om konsulten som en konstnär, som omsätter forskarens villkorliga, tunga, principiella rön i något entusiasmerande och övertygande. Det är inte bara övertygande pedagogik. Det är konstens skönhet, en slående inspiration. En förmåga att frigöra organisationens egen kreativitet genom att "haka på" de exempel och de principer och de slagord som budskapet formuleras i.

Ett mer prosaiskt sätt är att säga att man köper status och prestige. "Titta vad X gjorde för mig" — vi anlitar konsulten som räddade Y" — "Z har ett magiskt trollspö, har aldrig misslyckats". Mycket riktigt finns det konsulter som förändrar genom stil, genom exempel. De första mötena är vid 4-tiden på morgonen i brukskontoret: nu börjar de uppkavlade ärmarnas gryning.

Eller också kan man säga att man köper karisma. Ingen vet riktigt vad karisma är. Den märks mest när Den Karismatiska *inte* är närvarande.

Konstnärsskap, karisma, status och prestige — det är kvaliteter som inte alltid tål att slita på. Eller så är de bristvaror. Därför kan de lämpa sig väl just för konsultinsatser.

Men det finns också en risk, nämligen att magin inte blir

bestående. En bra injektion fungerar med katalytisk effekt: reaktionen har kommit i gång, katalysatorn behöver inte delta i reaktionen.

Motsatsen är ett tillfälligt rus, med åtföljande baksmälla.

Det är organisationens permanenta inbyggare som skall fortsätta reaktionen, entusiastiskt, utan katalysatorn. Och det är de som i stället har att genomleva baksmällan och lida av besvikelsens kvarblivande depression.

Risken är att konsulten blockerar intern kreativitet, skapar frustration eller åtminstone inaktivitet och hjälplöshet.

Vi har alltså identifierat många delvis överlappande funktioner för företagskonsulter:

- Konstnären som skapar aha-insikt, som övertygar med metaforer
- Karismatikern som förtrollar
- Kunskapslänken, läraren, som inför nya erfarenheter, egna eller andras
- Den professionella outsidersn, skygglappsbefriaren
- Osäkerhetsreduceraren, rentav osäkerhetsabsorbatorn
- Smörjmedlet i förändringsprocessen
- Projektledaren
- Bollväggen
- Tröstaren
- Aktiveraren, som gör sig själv överflödig
- Syndabocken

Ansvarer faller tungt på dem som väljer konsult och på konsulten själv att inte försaka det långa perspektivet för den kortsiktiga entusiasmens upphetsning. Att inte blockera eller passivera utan tvärtom aktivera. Att blanda analys, konst och karisma i rätt proportioner. Hemligheten (om den alls finns) är att dela på ansvaret, att göra alla delaktiga — tror jag.

IV

VID BOKENS SLUT

En inre dialog

”Ordet filosofi kommer av det grekiska ordet *filo* = jag älskar och *sofo* = jag sover: alltså: att älska sömn. Men enär den, som sover, icke syndar, har man ansett sömn och syndlöshet identiska; följaktligen blir filosofi lika med att älska syndfrihet, dvs vetenskap, ty vetenskapen syndar endast mot tankelagarna, och därpå följer ingen juridisk straffpåföljd.”

- Det sägs ju att konsulter blir de som inte klarar av att genomföra de goda råd de ger!
- Vad skall man då säga om forskarna? De vågar inte ens ge råd, bara komma med reservationer!
- Förresten, vad är det för fel med att ge goda råd, fast man själv inte är rätt person att genomföra dem?
- Sant — Machiavelli misslyckades som politiker. Som rådgivare, som skribent, som analytiker hade han desto större framgång! Man kan läsa hans cyniska skildring av vad som krävs för att lyckas i maktpolitik som en bild av vad han själv inte var, eftersom han misslyckades . . . Envar som kritiserar machiavellism hyllar därmed Machiavelli!
- Jaha, och så visar sig Machiavellis maktspel platsa i chefsliteraturen: *Företagsledning och Machiavelli* heter ju en framgångsrik bok.
- Joo, och Clausewitz — en annan oprövad praktiker som blev lyckad teoretiker — tillämpas av företagskonsulter — och Musashi, den framgångsrike japanske svärdfäktaren, och Sun Tzu, kinesen . . .

- Intressant. Vilka fler metaforer och analogier kan vi hitta? Vad hade furstar förr, utom rådgivare, som Machiavelli?
- Tja, Martin Luther fick visst furstligt beskydd. Predikanter och hovkaplaner ingick ju i den närmaste kretsen . . .
- Det skulle vara de som talar om värderingar och attityder och företagskulturer, då? Deal och Kennedy och Ouchi, kanske, för att nämna några aktuella författare?
- Ja, eller Alvin Toffler, när han fick i uppdrag att titta på Bell i USA, grundligt och fritt! Det var ju Luther som tog avstånd från de bondeuppror mot furstarna som han inspirerat! Tofflers bok blev i stället hemligstämplad . . .
- Metaforerna får inte dras för långt. Kanske är det VD själv, som Control Datas Bill Norris, som är den visionäre predikanten. Han satsade ju på utveckling i slummen och på energibesparing och på nyföretagande.
- Just så. Så gick det som det gick, säger Business Week med opportunistisk beskhet. Eller ibland är det någon i styrelsen som är predikanten. Jag har hört folk tala om ”styrelsens samvete” och att ”han är vår själasörjare” — utan all ironi . . .
- För att hålla sig till tyska hov: Goethe satt ju också i regeringen. Som finansminister.
- Varför tyska? Kristina kallade inte Cartesius till Stockholm för att han skulle dö i snuva.
- Nej, men han var väl där som filosof åt det religiösa hållet mer än som naturvetare.
- Det var nog ingen skillnad som märktes på den tiden.
- Dick Cyert, organisationsforskaren, sitter i varje fall i företagsstyrelser av rang. David Ingvar försöker översätta sina resultat till företagets värld. Michael Maccoby har inte bara studerat Volvo och skrivit om dess VD. Volvo får säkert ut något av honom också.
- Mer än pep talk?
- Vad är det för fel på pep talk? Om man vinner matchen

- så är det ju självförverkligande! Hur mycket av ledarskap är inte pep talk — se Tom Peters senaste bok.
- Men vi talte om Goethe. Han blev inte regeringsmedlem för sin färglära utan för sitt författarskap.
 - Just det! Kanske trodde man — och var det så fel? — att konstnärlig begåvning och politisk eller administrativ kunde kombineras på ett fruktbart sätt! Som finansminister var han förträfflig. Eftersom fursten beundrade honom hade han auktoritet.
 - Då skulle konstnärer och författare sitta i företagsstyrelser och arbeta som konsulter!
 - En bra, fast försummad, idé. Lars Gustafsson har gett företag råd, fast de lyssnade kanske inte. Annars är det ju Cyerts kollega James Marchs poäng, att det är konsulten som tjänar som artist, konstnär, inte som översättare utan som inspiratör . . .
 - Men sedan kan han bli balladsångare också. Ibland anlitas journalister, ibland forskare, ibland författare för att skildra en organisation, ett företag, en företagsledare, ett projekt.
 - Ja, det är väl en av affärspressens självpåtagna uppgifter. Veckans affärer, eller Business Week, eller Fortune innehåller mycket sådant material.
 - Men den mest effektiva trubaduren eller balladsångaren — ty det är ju en motsvarighet till furstens balladsångare det handlar om — är nog chefen själv. Visst är väl Iacoccas memoarer en ballad?
 - Kanske också Jan Carlzons *Riv pyramiderna!*, fast mindre biografisk, mer organisatorisk.
 - Den gamle chefen är dock inte effektivast som rådgivare om han likt Machiavelli misslyckats i sitt värv!
 - Nej, det accepteras inte. Bara framgång. Fast vem vet — det accepteras inte av samtiden. Men kanske av eftervärlden. Nu är det Harold Geneen och Alfred Sloan och Robert Townsend som man kan ge ut med framgång.
 - Och vanliga, seriösa rådgivare som Peter Drucker. Men

det där med Townsend (Up the Organization) pekar ju på att företagsledande lämpar sig för skämt också.

- Konsulten och forskaren som hovnarr! I andra sammanhang har den här författaren hävdad att framtidsstudiemännen fått bli nutidens hovnarrar — en krydda, en inspiration. Men ingen farlig väckelse, ingen Luther, inget samvete. En intellektuell lyftning och så — plask — ner i vardagen . . .
- Ned Hermann, med fyra hjärnhalvor, En-minuts-chefen, Peters princip, Parkinson med sina lagar . . . fast han har rätt, också, på ett roligt sätt . . .
- På jakt efter mästerskapet — vad är då det?
- Kanske ligger dess framgång i att det är en lyckad kombination? Råd, förenklingar, god konst, skämt, historieskrivning — litet av varje?
- Så framgång får man genom att skriva en bra kombination, men värdelösa råd?
- Tvärtom! Pep talk är inte råd utan stimulerar till handling. En diversehandel, en gottbutik där var och en hittar något för sig. Och oavsett om man följer Machiavelli eller tar avstånd från honom — han stimulerar till tankar, reflektioner, reaktioner. DET kan väl aldrig vara fel?
- Såå: inspiration till handling, som blir bra, oavsett vad avsikten var? Serendipity?
- Slumpens skördar — nej, inte enbart. I Lars Ahlins böcker anropas läsaren; läsaren skall fylla orden med innehåll, privat och specifikt. Hur skriver man böcker där läsaren står för innehåll och bidrag, inte författaren? Samma problem som för konsulten som skall göra sig själv överflödig?
- Ahlin, ja. Alla hans böcker handlar om visionen, dogmen, läran som förtär sig själv. Som genom sina inbyggda motsägelser — förenklingar av verkligheten — skapar fruktansvärda konflikter för dogmernas troende.

- Det är som i organisationskulturen. Det går inte att se utanför skygglapparna: att orden och begreppen inte återspeglar verkligheten . . .
- Det finns mer hos Ahlin. Ett budskap som är uppenbart och tydligt. Men som det tog kritiken femton år att SE. Tala om skygglappar. Kulturtraditionens färgade glasögon . . .
- Ja, böcker som *Om* och *Egen spis* vållade förvirring bland kritikerna. *Om* sågs som en författarens kladd. Till och med Gunnar Ekelöf skrev i BLM (om *Egen spis*, tror jag) att "ingen nog kunde beskylla honom för att vara oförstående inför det originella, men det här förstod han inte".
- Och så stod det, inte mellan utan *på* raderna!
- En konstnär, en författare som avsmakare av företagskulturer?
- I USA har man börjat med antropologer som står för avsmakningen.
- Och en israelisk managementtänkare med en speciell metodik säljer den som thriller.
- En brittisk organisationskonsult också — ja, en roman i det fallet!
- Finns det inte mycket som talar för det? En gång när jag talat om, beskrivit och övat kreativitet fick jag den bestickande frågan: varför beskriva det analytiskt? Varför inte i någon kreativ, gestaltande, aha-givande form?
- Just det. Läsaren inbjuds att gestalta!

Litteratur

- Advertising Age. June 4, 1979. Section 2: *Creativity*.
- Ahlin, Lars, *Om*. Tidens Förlag, Stockholm 1946.
- *Egen spis*. Tidens Förlag, Stockholm 1948.
- Abernathy, William and Utterback, James M, *A dynamic model of process and product innovation by firms*. Omega 1975 sid 639—656.
- *Patterns of Industrial Innovation*. Technology.
- André, Rae & Ward, Peter D, *The 59-Second Employee. How to Stay One Second Ahead of Your One-Minute Manager*. Houghton Mifflin Company, Boston 1984.
- Allen, Thomas J, *Performance of Informative Channels in the Transfer of Technology*. MIT Conference on Human Factors in the Transfer of Technology. Cambridge 1976.
- *Managing of the Flow of Technology*. MIT Press, Cambridge 1977.
- Ansoff, H. Igor, *Business Strategy*. Penguin Modern Management Readings 1969.
- Ansoff H I, Bosman, A & Storm, P M (eds), *Understanding and Managing Strategic Change*. North-Holland Publishing Company, 1982.
- Argyris, Chris, *Increasing Leadership Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York 1976.
- & Schön, Donald A, *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers 1975.
- Arieti, Silvano, *Creativity, The Magic Synthesis*. Basic Books, New York 1976.
- Arrow, Kenneth J, *The Limits of Organization*. W W Norton & Company, New York 1974.
- *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. In "The Rate and Direction of Inventive Activity", Princeton University Press, 1962, sid 609—625.
- Asplund, Ingemar, *Management Control*. Studentlitteratur, Lund 1969.

- Blanchard, Kenneth & Johnson, Spencer, *The One Minute Manager*. Berkley Books, New York 1983.
- Bower, Joseph L, *Managing the Resource Allocation Process*. Irwin, Homewood, 1970.
- Bruner, Jerome, *On knowing*. Belknap Press, Harvard 1962.
- Brunsson, Nils, *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. John Wiley & Sons, 1985.
- & Johansson, Bengt (red), *Lokal mobilisering. Om industriens kommunalpolitik och kommunens industripolitik*. Bokförlaget Doxa AB, 1983.
- Burns, T and Stalker, G M, *The Management of Innovation*. Tavistock, London 1961.
- Carlson, Sune, *Företagsledare i arbete*. Bokförlaget Prisma 1964.
- Carlzon, Jan, *Riv pyramiderna!* Bonniers Förlag 1985.
- Casson, Mark, *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Martin Robertson & Company Ltd, Oxford 1982.
- Cartles, F G, Murray, D J, Potter, D C & Pollitt, C J (eds) *Decisions, Organizations and Society*. Penguin Books Ltd., Harmondsworth, Middlesex 1978.
- Cheek, Logan M, *Zero-Base Budgeting Comes of Age*. AMACOM, New York 1977.
- Crosby, Andrew, *Creativity and Performance in Industrial Organization*. Tavistock Publications, London 1961.
- Cyert, Richard M and March, James G, *A Behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Davis, Gary A, *Psychology of Problem Solving. Theory and Practice*. Basic Books, Inc., Publishers, New York 1973.
- Deal, Terrence E, & Kennedy, Allan A, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- Dessler, Gary, *Organization and Management. A Contingency Approach*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1976.
- Det sannolikt osannolika. Sverige mot år 2000 — 15 scenarier*. (Redaktörer: Bengt-Arne Vedin, Lennart Arvedson, Bengt Rydén) SNS, Studieförbundet Näringsliv & Samhälle, Stockholm 1985.

- Eden, Colin, Jones, Sue & Sims, David, *Thinking in Organizations*. The Macmillan Press Ltd., London 1979.
- Ehnmark, A, Machiavelli, *Maktens hemligheter. En essä om Machiavelli*, Norstedt & Söners Förlag, Stockholm 1986.
- Emery, F E (ed.), *Systems Thinking*, Volume 2. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1981.
- Ehrlemark, Ulla, *Sistem*. Affärsledaren/Timbro Förlag 1985.
- Eriksson, Lars Torsten, *Att utveckla och avveckla affärsidéer*. Studentlitteratur, Lund 1985.
- van Frederikslust, R A I, *Predictability of Corporate Failure*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Leiden/Boston 1978.
- Freeman, Christopher, *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin Books, Middlesex 1974.
- Företagets långtidsplanering*. Studieförbundet Näringsliv & Samhälle, Stockholm 1971.
- Garrat, Bob, *Directors Who Think, Organizations That Learn*. Fontana, London 1987.
- Gaudin, Thierry, *L'ecoute des Silences*. Ministère de l'Industrie, Paris, 1978.
- Geneen, Harold & Moscow, Alvin, *Ledarskapet*. Norstedt & Söners Förlag 1985.
- Glaser, Edward M, Abelson, Harold H & Garrison, Kathalen N, *Putting Knowledge to Use*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1983.
- Goodman, Paul S, and Associates, *Change in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco and London 1982.
- Grant, John H & King, William R, *The Logic of Strategic Planning*. Little, Brown and Company, Boston 1982.
- Grove, Andrew S, *High Output Management*. Random House, New York 1983.
- Guilford, J P, *The Nature of Human Intelligence*. McGraw-Hill, New York 1967.
- Gummesson, Evert, *Forskare och konsult — om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*. Studentlitteratur, Lund 1985.

- Gupta, M M & Sanchez, E (eds), *Fuzzy Information and Decision Processes*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam 1982.
- Hage, Jerald & Aiken, Michael, *Social Change in Complex Organizations*. Random House, New York 1970.
- Handy, Charles B, *Understanding Organizations*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1979.
- Harvard Business Review (Reprints of selected articles): *Managing Creativity*. (1977)
- Hayes, Robert H & Abernathy, William J, *Managing our way to economic decline*. Harvard Business Review, July—August 1980, pp 67—77.
- Heertje, Arnold, *Schumpeter's Vision. Capitalism, Socialism and Democracy after 40 years*. Praeger Publishers, Eastbourne, East Sussex 1981.
- Hill, Christopher T & Utterback, James M, *Technological Innovation for a Dynamic Economy*. Pergamon Press, New York 1979.
- Hogarth, Robin, *Judgement and Choice*. John Wiley & Sons, New York 1980.
- Holloway, Charles A, *Decision Making under Uncertainty. Models and Choices*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- Hussey D E & Langham, M J, *Corporate Planning. The Human Factor*. Pergamon Press 1979.
- Iacocca, Lee, *Iacocca — En självbiografi*. Svenska Dagbladet 1985.
- Kaufman, Gordon M & Thomas, Howard (eds), *Modern Decision Analysis. Selected Readings*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1977.
- Katz, D & Kahn, R L, *The social psychology of organizations*. John Wiley, New York 1966.
- Kay, Neil M, *The Innovating Firm. A Behavioural Theory of Corporate R&D*. The Macmillan Press Ltd, London 1979.
- Kepner, Charles H & Tregoe, Benjamin B, *Rationellt tänkande*. Miner, Stockholm 1985.
- Klein, Burton H, *Dynamic Economics*. Harvard University Press, Cambridge 1977.

- Kmietowicz, Z W & Pearman, A D, *Decision Theory and Incomplete Knowledge*. Gower Publishing Company Ltd, Aldershot, Hampshire 1981.
- Kraushar, Peter M, *Organization for Corporate Development*. Long Range Planning, June 1976, pp 43—47.
- Lawrence, Paul R & Lorsch, Jay W, *Organization and Environment*. Harvard University, Boston 1967.
- Leavitt, J J, *Applied Organizational Change in Industry. Structural, technological and humanistic approaches*. In March, J G (ed), *Handbook of organizations*. Rand McNally, Chicago 1965.
- Leda rätt. Studier och idéer kring förändring och ledarskap*. SNS Teknisk-Industriella Utvecklingsråd 1983. (Gunnar Brodin, Lennart Lübeck, Karl-Henrik Pettersson, Bengt-Arne Vedin.)
- Lee, Sang M, *Management by Multiple Objectives. A modern management approach*. Petrocelli Books, Inc, New York 1981.
- Levitt, Theodore, *Creativity is Not Enough*. In: *Managing Creativity*. A Harvard Business Review Reprint Series. Harvard Press, Cambridge, MA 1977.
- Lundstedt, Sven B & Colglazier Jr, E William, *Managing Innovation*. Pergamon Press 1982.
- Lupton, Tom, *Management and the Social Sciences*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1980.
- Machiavelli, Niccolò, *Fursten*. Natur & Kultur, Stockholm 1983.
- March, James G & Simon, Herbert A, *Organizations*. John Wiley, New York 1958.
- Maslow, A E, *Motivation and personality*. Harper & Row, New York 1954.
- Mintzberg, Henry, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1983.
- de Monthoux, Pierre Guillet, *Läran om företaget. Från Quesnay till Keynes*. P A Norstedt & Söners Förlag, Stockholm 1983.

- Mohr, Lawrence B, *Explaining Organizational Behavior*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1982.
- Moore, Peter G, *The Business of Risk*. Cambridge University Press, Cambridge 1983.
- Morley, Eileen & Silver, Andrew, *A film director's approach to managing creativity*. Harvard Business Review, March-April 1977.
- Musashi, Miyamoto, *The Book of Five Rings*. Bantam Books Inc., New York 1982.
- Naylor, Thomas H (ed), *Corporate Strategy*. North Holland Publishing Company 1982.
- Ouchi, William, Theory Z. *How American business can meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- Parker, R C, *The Management of Innovation*. John Wiley and Sons, 1982.
- Parkinson, C Northcote, *Parkinson's Law or The Pursuit of Progress*. Penguin Books Ltd., 1965.
- Pascale, Richard Tanner & Athos, Anthony G, *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*. Simon and Schuster, New York 1981.
- Peters, T J & Waterman, R H, Jr, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, Publishers, New York 1982.
- Peters, Tom & Austin, Nancy, *A Passion for Excellence*, Svenska Dagbladet, Stockholm 1986.
- Pettigrew, A M, *Strategic aspects of the management of specialist activity*. Personnel Review, vol 4, Nov 1975.
- Pfeffer, J, *Power in Organizations*. Pitman, Marshfield, MA 1981.
- Piatier, A, *Barriers to Innovation*. Frances Pinter (Publishers) Ltd, London 1984.
- Plunkett, Lorne C & Hale, Guy A, *The Proactive Manager. The Complete Book of Problem Solving and Decision Making*. John Wiley & Sons, Inc. 1982.
- Porter, Lyman W & Roberts, Karlene H (eds), *Communication in Organizations*. Penguin Books 1977.

- Prigogine, Ilya & Stengers, Isabelle, *Order out of chaos*. Bantam Books, New York 1984.
- Pugh, D S, Hickson, D J & Hinings, C R, *Writers on Structure of Functioning of Management of People in Organizations in Society*. Penguin Books 1979.
- Ramos, Alberto Guerreiro, *The New Science of Organizations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. University of Toronto Press 1981.
- Reynaud, Pierre-Louis, *Economic Psychology*. Praeger Publishers, New York 1974.
- Rogers, Everett, *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York 1962.
- & Agarwala-Rogers, Rekha, *Communication in organizations*. The Free Press, New York 1976.
- Rothenberg, Albert, *The Emerging Goddess: The Creative Process in Art, Science and Other Fields*. University of Chicago Press, Chicago 1979.
- Samtal om Ledarskap, Ledning & Ledare*, av Danielsson, Albert m fl, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm 1986.
- Schon, A, *Teknologi och förändring*. Bokförlaget Pan/Norstedts, Stockholm 1969.
- Schoemaker, Paul J H, *Experiments on Decisions under Risk: The Expected Utility Hypothesis*. Martinus Nijhoff Publishing 1980.
- Scholz, Roland W (ed), *Decision Making under Uncertainty*. Elsevier Science Publishing B.V., Amsterdam 1983.
- Schumpeter, Joseph A, *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper Colophon Books 1976.
- *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA 1968.
- Scott, W Richard, *Organization — Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1981.
- Simon, Herbert A, *Administrative behaviour*. Free Press, New York 1947.

- Simon, Herbert A, *A behavioral model of rational choice*. Quarterly Journal of Economics 1955 pp 99—158.
- *The New science of management decision*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1977.
- *Reason in Human Affairs*. Basil Blackwell Publisher, Oxford 1983.
- *Models of Bounded Rationality. Economic Analysis and Public Policy*. Volume 1. The MIT Press, Cambridge, MA 1983.
- *Models of Bounded Rationality. Behavioral Economics and Business Organization*. Volume 2. The MIT Press, Cambridge, MA 1983.
- Sjölander, Sören, *Innovation och företagsförnyelse. Idéutveckling och idéhantering i företag*. Liber Förlag, Malmö 1983.
- *Early Stage Management of Innovation — An Empirical Study of Influences of Organizational Communication, Structure & Climate on Innovation Performance*. Department of Industrial Management, Chalmers University of Technology, Göteborg 1985.
- Sloan Jr, Alfred P, *My Years with General Motors*. Doubleday, Garden City, NY 1964.
- Starbuck, W H, *Organizational Growth and Development*. In March, James G (ed): Handbook of organizations. Rand McNally, Chicago 1965.
- Steele, Lowell, *Innovation in big business*. Elsevier, New York 1975.
- Stein, Morris I, *Stimulating Creativity. I: Individual Procedures. II: Group procedures*. Academic Press, New York 1974, 1975.
- Steinbruner, John D, *The Cybernetic Theory of Decision. New Dimensions of Policital Analysis*. Princeton University Press 1974.
- Steiner, Gary A (ed), *The Creative Organization*. The University of Chicago Press, Chicago 1965.
- *The Creative Individual: his nurture and nature*. The McKinsey Quarterly, Vol 11, No. 2, p 8, 1966.
- Stevrin, Peter, *Professionell problemlösning*. Studentlitteratur, Lund 1984.

- Taylor, Calvin W (ed), *Climate for Creativity*. Pergamon, Elmsford 1972.
- Toffler, Alvin, *The Adaptive Corporation*. Pan Books Ltd., London 1985.
- Thompson, J D, *Hur organisationer fungerar*. Bokförlaget Prisma, Stockholm 1973.
- Thompson, V A, *Bureaucracy and Innovation*. Administrative Science Quarterly 10 (1965(66): 1, pp 1—20.
- *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press, University of Alabama 1969.
- Torrance, E P, *Guiding Creative Talent*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1962.
- Townsend, Robert, *Up the Organization*. Bokförlaget Pan/Norstedts, Stockholm 1973.
- Varela, Jakob A, *Psychological Solutions to Social Problems*. Academic Press, New York 1971.
- Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organizations*. Oxford University Press, New York 1947.
- Vedin, Bengt-Arne, *Creativity Management*, Studentlitteratur, Lund 1980.
- *Corporate Culture for Innovation*. Studentlitteratur, Lund 1980.
- *Large company organization and Radical Product Innovation*. Studentlitteratur, Lund 1980.
- *Innovation Organization*. Studentlitteratur, Lund 1980.
- *Informationssamhället nästa! Studieförbundet Näringsliv & Samhälle*, Stockholm 1985.
- Whitfield, P R, *Creativity in Industry*. Penguin Books Ltd. 1975.
- Yamey, Basil S, *Economics of Industrial Structure*. Penguin Education 1973.
- Zaltman, G, Duncan, R & Holbeck, J, *Innovations and Organizations*. Wiley-Interscience. New York 1973.
- Österlund, Jan-Eric, *Planerad organisationsutveckling. Företagets strategi och struktur*. Liber Läromedel, Lund 1974.

En var sin egen konsult är en bok som riktar sig till den som är intresserad av att forma organisationer. Bokens idé är enkel. Den säger att det i varje organisation finns slumrande resurser av idéer, information och motivation, som kan väckas till liv. Författarens recept kan beskrivas som "Ändra ett vinnande lag". Eller åtminstone: ifrågasätt vinnandet – trots överlägsna sifersiffror.

En var sin egen konsult är en initierad och roande bok om frågor som: Varför vill vi ha förnyelse, samtidigt som vi motarbetar den? Varför kan framgångskulturer brytas? Hur aktiveras slumrande interna resurser? Hur kan skygglappar undvikas? Bengt-Arne Vedin ger uppslag till perspektivskiften och nya synvinklar.

Bengt-Arne Vedin, tekn. dr., är SNS-forskare och adj. professor i innovationskunskap vid KTH i Stockholm.