



LEDA RÄTT

**Studier och idéer kring
förändring och ledarskap**

Bengt-Arne Vedin
Gunnar Brodin
Lennart Lübeck
Karl-Henrik Pettersson

LEDA RÄTT

**Studier och idéer kring
förändring och ledarskap**

Bengt-Arne Vedin
Gunnar Brodin
Lennart Lübeck
Karl-Henrik Pettersson

under medverkan av Jan-Olof
Edberg och Bertil Forsberg



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

Denna bok ingår som nr 2 (av 4) 1983
i SNS skriftserie Näringsliv och Samhälle
© Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
Tryckt hos Tryckeri AB Dahlberg & Co, Stockholm 1983
Förlagsredaktör Jan-Olof Edberg
Omslag av Tommy Säflund
ISBN 91-7150-244-0

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

är en idell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv, fristående från politiska partier och intresseorganisationer. Genom vetenskaplig forskning, konferenser samt studier och debatt i lokala grupper vill SNS sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till individuella ställningstaganden i den allmänna debatten.

Innehållsförteckning

Förord 5

Inledning 6

Vår bildningsgång 7

Bakgrund – det breda perspektivet 9

Förändring kräver avveckling 14

Fallstudier för förändring 15

1 Handelsbanken 17

2 Skolöverstyrelsen 19

3 Esselte 27

4 Visionen av skolan i samhällets mitt – Björklinge 30

5 Amerikanskt elektronikföretag 31

6 Uppsala – skolan som spar 33

7 Berol en företagsrekonstruktion 35

8 Sjukhuskliniken som tjänsteproducerande företag 38

9 Anläggningsinvesteringen 41

10 Ronneby kommun 43

11 Mediaindustri, lyckad och misslyckad 45

12 Räddningen av I 3 47

13 Arkitektutbildningen i Lund – en fallstudie av ett nedläggningsförsök 53

Diskussion och slutsatser 57

Villkor för förändring 58

Vision i verkligheten 59

Verktyg för återföring 62

Återföringens gränser 65

Ledarskap för ny vision 68

Rekommendationer och summering

Appendix: En analysmodell för fallst

Förord

Inom ramen för SNS Teknisk-Industriella Utvecklingsråd behandlas strukturfrågor i svensk industri och ekonomi i anknytning till teknisk utveckling, forskning, industriell förnyelse och utbildning. Rådet består i år av rektorn vid KTH, Gunnar Brodin; direktören för Industrifonden, Lennart Lübeck; Första Sparbankens VD, Karl-Henrik Pettersson och innovationsforskaren vid SNS, Bengt-Arne Vedin, som även lett arbetet (och hållit i pennan). Till sitt förfogande har gruppen haft ett sekretariat, där Jan-Olof Edberg och Bertil Forsberg båda bidragit med praktiskt arbete, fallstudier och andra insatser. I arbetet har också deltagit ett antal företagsledare, politiker och andra som i "hearings", intervjuer och diskussioner bidragit med idéer och synpunkter på rådets förslag och tankar. Håkan Ramsin och Peter Stevrin, Sinova AB (tidigare Statskonsult Organisation AB) och Patrik Engellau och Gunnar Hultman på AB Samhällsrådet har – på uppdrag – utfört fallstudier.

Utgångspunkten för arbetet har varit: hur får man till stånd en radikal omstöpning av företag och organisationer i ett läge då tillväxten inte längre kan tas för given?

Lösningen är inte kostsamma satsningar på utredningar, nya institut eller nya tjänster. Vad som krävs är i stället förändrade attityder till ledarskap och visionärt tänkande, förslag som inte behöver kosta en enda krona.

SNS tackar alla dem som medverkat i arbetet på denna rapport. Arbetet har finansierats genom anslag från Sven och Dagmar Säléns Stiftelse.

Som vanligt har SNS som organisation inte tagit ställning till rapportens innehåll.

Stockholm i april 1983

Bengt Rydén

Inledning

Vilka långsiktiga och grundläggande strukturproblem har Sverige? Vilka nya grepp krävs för industriell och teknisk förnyelse när tillväxten tycks ebba ut? Vilka hinder för utveckling och – omvänt – vilka nya möjligheter finns det? Vilka utmaningar skapar den internationella konkurrensens nya mönster? På vilka punkter i den politiska och ekonomiska miljön är förändringar nödvändiga och möjliga?

Naturligtvis har vår grupp, SNS Teknisk-Industriella Utvecklingsråd, inga fullständiga svar på alla dessa viktiga men svåra frågor. När vi diskuterat frågorna, har vi dock funnit att viktigare än svaren är de attityder som finns till förändring och ledarskap. Som en hävstång till förnyelse måste själva attityden till förändring förändras. Därför är vår boks budskap i själva verket enkelt. Den är ett debattunderlag kring resultatet av våra studier och diskussioner: behovet av vision, återföring och ledarskap.

Denna debattbok riktar sig till politiker, opinionsförmedlare och beslutsfattare. Den avser att påverka och förändra attityder.

Vision

”Visionsstyrning” är vårt budskaps första komponent. Inom varje organisation, företag och offentlig myndighet krävs en vision – för att skapa samverkan och kraftsamling, för att balansera konflikter mellan lång- och kortsiktiga hänsyn, för att utnyttja resurser effektivt. En vision om verksamhetens mening och inriktning, en fyrbåk som leder rätt i tveksamma och brådskande valsituationer. En vision som har en pedagogisk funktion och är relaterad till de resurser som står till förfogande, till medarbetarnas bakgrund och attityder och inte minst till kundernas eller avnämarnas behov.

Återföring

Den andra komponenten i budskapet heter återföring. Varje organisation reagerar med olika slags signaler, med t ex belöning och bestraffning, med förvirring och förvåning, på sina medarbetares insatser. Medarbetarna agerar och reagerar i sin tur själva i enlighet med dessa signaler. Hur organisationen fungerar bestäms i hög grad av hur denna återföring praktiskt ser ut. Signalerna kan

vara sinsemellan motsägande; de kan variera med tiden; de kan vara otydliga eller mycket klara. Men tillsammans bestämmer de hur organisationen faktiskt fungerar, och de avgör om den vision som i princip är vägledande också verkligen eftersträvas i praktiskt arbete.

Ledarskap

Den tredje och sista bärande komponenten – och den viktigaste – heter ledarskap. En vision sammankopplad med ett effektivt återföringssystem är en kraftfull mekanism för framgång – så länge visionen är i samklang med resurser, medarbetarnas attityder och avnämarnas behov. Men ingen vision har evig bärkraft. Omvärlden förändras, och därmed krävs den djupgående förändring i verksamhetens idéinnehåll som kallas strategibyte.

Ett sådant byte av vision och återföringssystem kräver extra insatser; först för att förstå den nya situationen, sedan för att formulera den nya visionen och för att pedagogiskt förklara, ytterligare förankra och sprida den. Vidare för att stöpa om återföringssystemet, kanske hela organisationsstrukturen och inte sällan organisationens bärande språk, de begrepp som är grundläggande element i dess interna kultur.

De tre begrepp vi lyft fram kan förefalla självklara. Men de står för ett försök att sammanfatta de erfarenheter vi gjort under något år av kunskapsinhämtande. Vi återkommer i det följande ofta till de tre begreppen.

Vår bildningsgång

Detta är ingen forskningsrapport utan snarast en debattbok. Vi har inte genomfört några vetenskapliga studier och långtifrån fullständigt gått igenom och refererat all litteratur på de omfattande områden vi berör. Vad vi vill är att ställa några idéer och hypoteser under debatt, mot bakgrund av observationer från en serie fallstudier och litteraturgenomgångar samt genom att tillämpa mer generella teorier och, givetvis, egna erfarenheter.

Det är naturligt att en undersökning som denna leder till ett delvis annorlunda resultat än författarna från början tänkt sig. Här är dock slutresultatet så annorlunda att själva resan dit kan vara av intresse.

Omveckling

Vi började med att granska förutsättningarna för utveckling av industriellt och tekniskt slag. Därvid föreföll en faktor avgörande i

dagens Sverige: utveckling förutsätter en samtidig avveckling. (Kalla det gärna, som avvecklingsforskaren Bo Persson gör, omveckling.) Tidigare har förnyelsen gått smärtfritt inom ramarna för en i olika avseenden växande ekonomi. Nu måste den gå ut över något annat – det redan existerande. Och det redan existerande är välorganiserat, omges av försvarsgrupper, allianser och lobbyingsgrupper.

Speciellt slående var ett uttalande av en framgångsrik svensk företagsledare: ”Det är klart att vi inte satsar på några nya projekt i första taget – det går ju aldrig att ta död på ett projekt som vi en gång startat.”

Vad vet verkligheten?

Mot denna bakgrund var det naturligt att leta upp projekt inom både den offentliga och den privata sektorn, där man försökt förändra, avveckla eller omveckla. Dessa fallbeskrivningar blev kärnan i vårt arbete.

Vi jagade konkreta framgångsrecept, som kunde tillämpas på företag, offentliga organisationer och på samhället i stort, när vi sedan försökte analysera den samlade bilden av alla dessa försök att genomföra djupgående förändringar utan tillväxt – ibland men inte alltid krympning. Fanns här underlag för idéer om nya institutioner, åtgärdsprogram, strukturförändringar eller rutiner?

Ur litteraturen om beslutsfattande och ur organisationsläran, ur diskussioner inom gruppen och med olika intervjupersoner, i anslutning till de olika fallen, gick det lätt att få fram en lång lista över förklaringsgrunder till varför ”omdaningsprojekten” fått sinsemellan mycket skilda förlopp; en lista som kunde kombineras med bl a resonemang hämtade från reglerteori och cybernetik.

Nytt mönster

Ur denna diskussion framträdde så småningom ett relativt tydligt mönster. Utfallet av de olika förändringsprojekten tycktes kunna förklaras i de termer vi valde att koncentrera oss på: vision, återföring och ledarskap. Det föreföll avgörande att det ledarskap som krävdes för förändring förenades med en vägledande vision och ett härtil avpassat återföringssystem. Ytterligare en faktor tycks vara av vikt – att man arbetar på ett sätt som appellerar till rent mänskliga behov som skaparglädje, samhörighet och nyfikenhet. Återföringssystem, vision och ledarskap bör alltså samspela med sådana mänskliga behov.

Inga patentlösningar

En viktig slutsats var vidare att varje organisation är unik. Det finns inga patentlösningar, utan det är tillgängliga resurser, histo-

risk bakgrund, medarbetare och kunder eller avnämare som sätter villkoren. Man kan peka på behov av ledarskap, vision och återföringssystem – men där tar också patentlösningarna slut.

I stället för att föreslå nya organisatoriska lösningar eller regler, nya verksamheter eller ändrade resursflöden, fokuseras därför denna rapport på attitydfrågor, på utveckling av insikt och förståelse. Överordnade regelverk och överlagrade samhällseliga kraftfält som drar åt olika håll skapar inte bara spänningar i en organisation. De tycks göra det helt omöjligt att upprätthålla en viss bestämd vision, att få ett konsekvent återföringssystem att fungera, att utöva ledarskap. Omvänt kan ett kreativt ledarskap utnyttja de många kraftfälten och lagren av regler till att tänja på utrymmet och skapa nya rörelsemöjligheter och rörelseriktningar.

Regelmakare och organisationer, byråkrater och korporationer agerar naturligtvis därför att de har ett syfte, givet av de intressen de skall företräda. Den attitydförändring det här handlar om – mer utrymme för visioner och ledarskap – innebär att de som skapar spelreglerna blir mer medvetna om att de kan sabotera hela spelet. Reglerna kan innebära konflikter mellan vad man vill uppnå och de reella möjligheterna att förverkliga detta.

Bakgrund – det breda perspektivet

Vilka strukturella grepp krävs för att Sverige skall ta sig ur krisen? Den första följdfrågan gäller vilket slags kris Sverige drabbats av. En genomgripande förändring tycks ju ha drabbat de flesta industrialiserade länder.

Enigheten om vilka krisens rötter kan vara – i Sverige och i världen i stort – är långtifrån total. Samtidigt som utbudsekonomiska, monetaristiska och keynesianska besvärjelser uttalas, hävdas det också på många håll att det saknas godtagbara förklaringsgrunder och teorier.

Krissymptomen är flera och hänger ihop. Så här återges t ex de ekonomiska problemen i debatten:

- obalanser i internationell handel med stora bytesbalansunderskott för många länder (bl a Sverige);
- flera länders ekonomier på konkursens brant: Mexiko, Argentina, Polen, Brasilien, Nordkorea m fl;

- stora budgetunderskott, inte bara i Sverige utan även i Reagans USA (samtidigt som en stark falang i USA vill lagstifta om att statsbudgeten alltid måste balanseras);
- ett utomordentligt lågt kapacitetsutnyttjande i industrin;
- en historiskt sett hög arbetslöshet;
- en hög inflation;
- ett antal krisbranscher med stora förluster, gemensamma för de flesta i-länder, t ex varv, stål, teko;
- en i historisk jämförelse mycket låg investeringsnivå i marknads-sektorn;
- stora och växande ”grå” och ”svarta” sektorer i ekonomin;
- skattetaken nådda.

En brytpunkt?

Många bedömare har dragit slutsatsen att allt detta är uttryck för att den internationella samhällsutvecklingen nått en viktig brytpunkt. Det finns i och för sig en frestelse för varje betraktare att se just sin epok som extra ovanlig, som en nyckelperiod (”kronocentrism”). Vilket stöd har då uppfattningen att vi gått in i ett helt annat skede än 50- och 60-talens tillväxtperiod?

Oljan?

En skola menar att oljekrisen 1973 var det som utlöste djupgående förändringar. OPEC införde ett slags ”extra skatt” på energi, som tillföll länder vilka på kort sikt inte hade möjlighet att omsätta dessa medel i produktiv verksamhet. Världsekonomin finansieringsmönster förändrades avsevärt. Det globala sparandet försköts till OPEC-ländernas fördel. I-länderna blev finansiella underskottsområden.

Mer osäkerhet

Den amerikanske ekonomen Burton Klein anser att krisen uppstått i brytningen mellan två motriktade utvecklingstendenser. Osäkerheten i världsekonomin har ökat och kraven på flexibilitet och anpassningsförmåga växer därmed. Men samtidigt ger ökad tröghet, på arbetsmarknaden och i byråkratin, samt ökad specialisering och allt större företag och organisationsenheter mindre förmåga att hantera osäkerhet. Samhället är mer sårbart för förändring.

Inte bara oljekrisen utan ett knippe andra händelser har ökat osäkerheten – Bretton-Woods-systemets och växelkursernas sam-

Många namn på en ny epok

manbrott, mikroelektronikens uppsving, det internationella politiska systemets ökade instabilitet (tex schahens fall), framväxten av nya opinionsgrupper, de "nyindustrialiserade" ländernas (NIC) inträde på arenan och nya, hårdare miljökrav är exempel. (Det går t o m att *mäta* osäkerhet och jämföra den över tiden. Ett sätt är att jämföra prognoser för inflationstakten med det verkliga utfallet. Medelavvikelsen är ett mått på osäkerheten. Metoden visar att osäkerheten tog ett språng uppåt ungefär år 1970.) Tveksamheten att satsa på långsiktiga investeringar ökar i tider av osäkerhet.

Många författare har sökt teckna den nya osäkerhetens tidsålder. Peter Drucker döper den till "diskontinuitetens era", omväxlande med "den turbulenta epoken". Ekonomen Lester Thurow talar om "nollsummesamhället". Engelska forskare tror att mikroelektronik och datorer kommer att ge en ny typ av överflöd i form av fritid, något som leder till "the collapse of work" – den fulla sysselsättningens tid är över. André Gorz talar om att synen på arbetslöshet därför behöver ändras radikalt och arbetslöshet bejakas i stället för att motarbetas. Arbetet i de BNP-skapande sektorerna – marknadssektorn och den offentliga sektorn – är inte längre det för individen centrala. En ekonom, Marc Porat, har också tecknat övergången till en informationsekonomi, där hanteringen av information blir viktigare än varuhandeln – men det är en hantering vars regler och villkor vi ännu känner dåligt. Alvin Toffler talar t o m om en "tredje våg" efter den "andra vågens" industrisamhälle.

Långa cykler

Ytterligare en skola har återupplivat idén om långa, 50-åriga cykler i ekonomin. Antingen är dessa cykler frukten av att de ekonomiska sambanden ser ut på ett visst sätt, och då är svängningarna att jämföra med att en bil vibrerar vid vissa hastigheter och således ingenting att göra åt (Jay W Forrester). Eller också finns det bakomliggande orsaker, låt vara svåra att påverka.

En hypotes om dessa bakomliggande orsaker är att det med jämna mellanrum dyker upp svärmar av "basinnovationer", som drar till sig ledigt investeringsutrymme. Men varför svärmar och varför med jämna mellanrum? Jo, säger teorin, en svärm av basinnovationer uttömmar, under sin långa exploateringsfas, det ekonomiska utrymmet för nya investeringar i ännu fler radikalt nya innovationer. 80-talet utmärks därför, precis som 30-talet, av att det ligger i bakvattnet av en svärm basinnovationer, vilkas ekonomiska

kraft håller på att tömmas ut – medan en svärm av nya håller på att samla sig. Framför allt den tyske forskaren (nu i USA) Gerhard Mensch ligger bakom återupplivandet av denna Schumpeters gamla tanke.

New age

En ännu radikalare syn på samhällsutvecklingen representeras av grupper som hävdar att en helt ny världsbild håller på att formas (bl a under intryck av andra kulturer samt kärnvapenhot, artificiell intelligens och bioteknik). "New Age" är ett samlingsbegrepp som ofta används för dessa tankar om en ny syn på människans plats i tillvaron.

Detta är en komplex bild av förslag till kausalsamband och förändringsmönster, där själva jakten på nya förklarande teorier och modeller kan synas bestyrka att det nu handlar om en omvandling av mer ovanligt slag. Det betydelsefulla är just att en mycket djupgående förändring är på väg.

Sverige illa ute

Inte minst Sverige tycks hårt drabbat av omställningen. I en tid av långsam BNP- och industritillväxt i hela OECD ligger Sverige den absoluta botten, mätt efter utvecklingen under 70-talet. Andra länder har vunnit de betydande marknadsandelar som Sverige förlorat.

Sverige har dessutom blivit defensivt, inte bara när det gäller krisbranscher utan också när det gäller framtidsteknik inom telekommunikation, elektronik, har Sveriges satsningar – per capita i nivå med de stora industriländernas – varit i särpräglad grad defensiva för att rädda hotade företag och arbetsplatser. Stödet till krisbranscher har varit konserverande och dragit undan resurser från satsningar på nya möjligheter. Man har inte i tillräcklig grad velat röra existerande strukturer. Framtiden har ingen rösträtt – det förflutna har de däremot i hög grad, representerat av organisationer och påtryckargrupper, och kan därför få konstgjord andning.

Det råder numera enighet om att det inte bara gäller för textil- eller stålindustrin att "övervintra". Nya konkurrensfaktorer har varaktigt förändrat existensvillkoren för traditionella basindustrier som skogsindustri, stål och malm. Ingen av dessa branscher bör dömas ut som död. Men de kommer av allt att döma aldrig mer att återfå sin tidigare roll som primära välståndsmotorer i Sverige som leverantörer av goda och konjunktursäkra vinster, som bäran i inlag i infrastrukturen, som grund för kommuners eller regioners existens.

Svensk industri består av mycket mer än dessa krympande branscher, och i huvudsak har också dessa *övriga* delar av industrin hävdat sig väl. Men dessa friska sektorer är ännu för små.

Under tillväxtens gyllene dagar, "rekordåren" på 60-talet, tycks teknik och vetenskap, innovation och innovationsspridning, tillsammans med växande handel och därmed internationell arbetsfördelning, förbättrade ledningsmetoder och effektivare organisationer ha stått för välståndsökningen. Det var frågan om nya produkter, system, tjänster och processer inom givna samhälleliga ramar.

Tydligen behövs det nu ett fortsatt nytänkande av detta slag, men också ett mer grundläggande nytänkande, för att bereda plats för förnyelse och ny tillväxt, för den konkurrenskraft som är en förutsättning för ekonomisk balans. Det är om inslag i detta nytänkande denna bok handlar.

Förändring kräver avveckling

Ett välbekant sätt att fatta beslut under osäkerhet är att göra det "inkrementellt", dvs i små steg. Man provar sig fram. Ett misstag blir då inte så kostsamt.

Denna beslutsmetod fungerar väl i en tid av få och små förändringar i miljön och då andra beslutsfattare agerar på ett likartat sätt. Dessa villkor, som gällde under 60-talet, gäller inte längre inom en rad viktiga sektorer.

Små steg mot fördärvet

De inkrementella besluten, antingen det nu gäller tillväxt eller krympning, riskerar sammantagna att snedvrida utvecklingen, att leda till förluster eller dåligt utnyttjade möjligheter, jämfört med beslut och omprövningar i få men stora steg. Vid investeringar i nya fabriker eller maskiner tvingas man ta rejäla steg, men tex organisationsutveckling genomförs alltför gärna i små steg – trots att metoden kan leda vilse och bli mycket oekonomisk. Ännu svårare är det att genomföra organisatoriska avvecklingar annat än rent inkrementellt, fast risken för dåliga lösningar här är ännu större.

De "små stegens modell" motverkar i allmänhet innovation – eftersom innovation innebär förändring i stora steg (däremot kan impulser till förändring i små steg utlösa nytänkande och innovation, i stora steg, om detta bara tillåts). Om det behövs förnyelse av ett mer radikalt slag och om dessutom ekonomin uppvisar låg (eller ingen) tillväxt – ja, då måste man riva för att bygga nytt, lämna den inkrementella handlingsmodellen.

En krympning med 3 procent per år i fem år tenderar att ske med osthyvelsprincipen. Men en krympning med 15 procent, genomtänkt och i grova drag planerad i ett stycke, kan leda till en mer grundläggande prövning – och även till ökad kreativitet. Den inkrementella "3-procentiga lösningen" tycks alltså vara en svag medicin, som inte ger kraft och näring för de stora sprången framåt.

Avveckling för utveckling

Vilka är då förutsättningarna för förändring, förnyelse, avveckling eller omveckling? Utöver rent strukturella hinder finns det i varje organisation, företag eller myndighet ett starkt och i viss grad

sunt motstånd mot förändring. Låt oss ge två exempel. Först än en gång citatet av en (framgångsrik) svensk storföretagsledare: "Det är klart att vi inte startar några nya projekt: de är ju omöjliga att ta död på sedan de väl en gång startat; vi har många sådana gamla projekt, som står i vägen för det nya." Det andra exemplet belyser psykologiska hinder mot avveckling: en grupp duktiga företagsledare under utbildning fick av koncernchefen i övningsuppgift att utarbeta strategier för en stagnerande eller krympande marknad. Resultatet blev planer för diversifiering, för odling av den egna kompetensen på nya marknader, omdefinition av affärsidén och därmed expansion, utländsk etablering... Själva grundförutsättningarna – stagnation och avveckling – accepterades bara inte.

Fixeringen vid existerande projekt, som blir ett slags fällor och låsningar, framstår extra tydligt vid sk överlevande misslyckanden (Bo Perssons term), där Concorde är paradexemplet. När projektet väl startat, är så många personer uppknutna, personligt, psykologiskt och prestigemässigt, att projektet inte tycks gå att lägga ned. (I fallbeskrivningarna längre fram finns sådana exempel.)

Det gäller tydligen både att kunna satsa på storstilade projekt – förnyelse, innovation – och att kunna lägga ned dem! Grunden för förnyelse heter avveckling, myntets andra sida, men kan utveckling och avveckling genomföras inom samma ramar? Av samma personer?

Fallstudier för förändring

Hur går då förändring till? I vårt sökande efter svar på den frågan genomförde vi en serie fallstudier. Eftersom vi aldrig skulle kunna komma upp i ett statistiskt signifikant *antal*, valde vi fall för att så långt möjligt få en allsidig helhetsbild.

Vi talade med ett avsevärt antal personer, som kunde ge tips på intressanta förändringsprocesser. Vi sökte i litteraturen och grävde i eget material av erfarenheter och studier. Vi utförde en serie "hearings" med en eller flera personer från de organisationer vi ville titta närmare på, gjorde intervjuer och studier av litteratur och annat material samt bearbetade tillgängliga underlag som det gick att få tillgång till. Externa konsulter genomförde studier i ett antal av fallen. (I samband med respektive fallstudie framgår arbetssätt och huvudansvarig för studien.)

Utgångspunkten var att granska fall där man haft som mål att krympa, avveckla eller genomföra andra former av förändring och att granska både fall där målet uppnåtts och inte uppnåtts. I självverket handlar många av fallen mer om förändring, där avveckling, eller krympning utgör en förutsättning för en process där parallell en utveckling och en expansion skall ske på vissa områden. Man bör också vara klar över att somliga projekt handlar om ren besparing, dvs samma arbetsuppgifter skall genomföras men inom krympta ramar, andra däremot om direkt avveckling, dvs arbetsuppgifterna förändras. I några fall gäller det att avbryta och avveckla nya projekt, där förutsättningarna för expansion ryckts undan, i andra rör det sig om att avveckla sedan länge etablerad verksamheter.

Vår strävan var att finna fall både från den offentliga och de privata sidan fall, där förändringsplanen både kunnat och inte kunnat fullföljas. Antalet fall där den ursprungliga planen genomfört överväger, dock med en del modifikationer i detaljer och där oväntade problem först fått lov att övervinnas, något som bör hjälpa till att avspegla villkoren för framgång.

... och olika ”djup”

Av praktiska skäl varierar kvaliteten på och omfattningen av fallbeskrivningarna starkt. Det har inte funnits möjligheter att gå lika djupt i varje process. Ofta är beskrivningen baserad på tillgänglig dokumentation samt på utsagor från ett fåtal personer och analys av en enda.

Det är viktigt att påpeka att vad som här redovisas är i allmänhet ett synsätt, en bild av det beskrivna förloppet. Det finns säkert flera olika sådana bilder – och de kan också ha förändrats under den tid som gått mellan våra kontakter med ”fallet” och tryckningen av boken.

Ändå ger beskrivningarna av förändringsprocessen i de enskilda fallen, tillsammans med våra egna utgångspunkter och erfarenheter, underlag för en diskussion av tänkbara slutsatser.

De fallbeskrivningar som här följer bygger på olika arbetsinsatser och även på olika arbetssätt. Antalet boksidor per fall återspeglar inte nödvändigtvis betydelse, djup eller nedlagt arbete.

1 Handelsbanken

Ansvariga för fallstudien: Bengt-Arne Vedin och Bertil Forsberg, SNS efter intervju med Handelsbankens ordförande Jan Wallander, samt studier av skriftligt material, bl a Jan Wallanders, *Att åstadkomma förändring*, (Handelsbankens småskriftserie nr 12, Stockholm 1981).

Nyckelord: kris; decentralisering och självständighet; legitimitet; verklighetsanknytning; återrapportering; engagemang; ny VD.

Varje verksamhet kan sägas bedrivas under alldeles speciella villkor. Jämförd med annan företagsamhet är bankverksamhet ändå särpräglad. Banker regleras av myndigheterna på ett speciellt sätt, måste ha en särskild "licens", styrs vad gäller tillåtna "priser" på sina "produkter" – alltså räntan – måste deponera vissa medel på spärkonto etc.

Handelsbanken hade 1969–70 till följd av bl a vissa utlandsaffärer drabbats av en förtroendekris visavi det "kontrollerande" organet riksbanken. Det var en chock för banken, en omskakande kris som lämnade få av de anställda oberörda, bl a eftersom publiciteten blev betydande. Vidare var det ekonomiska resultatet dåligt även om de anställda inte kände någon större oro för bankens lönsamhet. En del av bankens ledning byttes ut. Den "offentliga krisen" togs som förevändning för en rationalisering och omstrukturering, som endast delvis var påkallad av själva krisen. Krisläget, underblåst av pressens följetongsartade bevakning, gav legitimitet åt den nya ledningen. De nya kraftåtgärderna mötte till en början spefyllhet och undran för att inte säga fientlighet, men de undrande, spefulla eller fientliga vanns så småningom över till den nya linjen.

Resonemanget var bland annat att om man har hamnat i en kris, skall man "vara rädd om den". Det gällde att inte förvirra bilden. Om man behöver kraftåtgärder, måste man anstränga sig, så att bristerna kommer fram och lyser i ögonen. Det är väsentligt att klargöra: "Så här dåligt är det." Det är alltid farligt att svänga sig: "Så dåligt är det väl inte – i alla fall – om man betänker det och det." Genom bokföringstransaktioner eller, ännu värre, ändrade bokföringsprinciper kunde utfallet annars modifieras eller mjukas upp. Det gäller också att reagera snabbt, medan krismedvetandet ännu är akut. Symbolhandlingar som slopad reklam, slopat hundraårsjubileum etc bidrog här till att befästa medvetandet.

En linje i den nya omstruktureringen var att banken inte längre nödvändigtvis skulle sträva efter att vara "allätare", något som är

en tendens hos banker. Det gällde att bestämma sig för vad man *inte* skulle syssla med.

Vidare tvingas en "allätare" till funktionell specialisering. En kund med olika behov skickas runt mellan olika specialister. Idén blev nu att se till att varje kund alltid har kontakt med en enda person på banken. Den personen fick då inte ha för många kunder och måste befinna sig nära kunden, dvs långt ut i organisationen

En av regionbankerna fick fungera som experimentfält eller pionjär. Det innebar en tidsvinst. Dessutom kom på så sätt direkta erfarenheter "från fältet" in i den centrala processen med att omforma organisationen. Och här fanns ett konkret exempel att hänvisa till, ett mönster att följa.

Överens i förväg...

Det visade sig för olika projekt och nya idéer viktigt att binda upp de i förändringsprocessen inblandade med tydliga och kanske helst skriftliga överenskommelser, med klara resultatkrav och kontrollpunkter och med generöst tilltagna resurstillskott och väl tilltagen frihet inom ramar – där resurser, krav, frihet och tidtabell definierades i utgångsläget, när överenskommelsen träffades. Om målen inte kan nås, om kontrollpunkterna pekar på en negativ utveckling, skall det finnas en avvecklingsplan, även den överenskommen i förväg.

En banks "produktion" är till stora delar föga känslig för störningar. Detta förhållande samt det faktum att här finns en enda fackförening och en högst betydande lojalitet med företaget påverkar möjligheterna till förändringsarbete. Avtalsstridigt sabotage, som förekommit i andra verksamheter, finns inte här, fast vissa funktioner är mycket känsliga. Traditionen med ett slags branschkultur är en anledning till detta. Betydelsefull är också den höga graden av direkt kundkontakt, över disk.

Rätt relationstal

Eftersom olika bankers verksamhet är likartad och kringgårdad av bestämmelser beträffande dess redovisning, är det möjligt att ta branschgenomsnittet som riktvärde för det mål som skall överträffas, vilket utnyttjas i bankens system för resultatandelar (genom personalstiftelsen Oktogonen).

En kraftfull decentralisering blev medlet att göra ökade intäkter och direkta besparingar till var mans angelägenhet. Den tidigare tudelningen av regionerna i en kredit- och en rörelsedel avskaffades. Hela distriktsorganisationen avskaffades också och ledningen av de åtta regionerna flyttades från Stockholm ut i dessa i princip

Resultatmått

självständiga regionbanker, med egen styrelse, balansräkning samt vinst- och förlusträkning. Huvudkontorets personal minskades med en fjärdedel, samtidigt som hela personalen reducerades med en femtedel (allt genom naturlig avgång). Regioner och kontor blev alltså mycket självständiga. Centrala enheter som inte kunde sälja sina tjänster avskaffades. Staben fick lära sig att sälja till de rörelsedrivande enheterna, att "bli linjens tjänare".

Resultatmått levererades snabbt och exakt, och studier av hur det enskilda kontoret rört sig, uppåt eller nedåt, blev samtalsämnet vid varje ny ekonomisk redovisning, som studerades ivrigt. Detta var ett starkare incitament till insatser och en mycket mer direkt form av återföring än den andel av vinsten som går till personalstiftelsen Oktogonen. Den senare har mer en legitimitetsskapande funktion. Inte bara redovisningssystemet gav tydliga signaler och effektivitetsmått. Självtändigheten när det gällde att genomföra olika åtgärder liksom ramarna för kreditbeviljning ökades också väsentligt.

Resultatincitamentet var t o m så starkt att det visade sig nödvändigt att tona ned det, att framhäva att det ibland finns "naturliga" och "strukturella" förklaringar till en litet sämre resultatutveckling. "Det är en klar fördel, en direkt signal till eftertanke, när det kommer en räkning på 150 kronor varje gång man kallat på en vaktmästare som skall gå ett ärende." Naturligtvis kan interndebitering aldrig bli helt "rättvis" – men missvisningen sedan man väl kommit överens om de rimliga principerna, vilket är lätt, blir mycket liten.

Handelsbankens resultatutveckling har också under det senaste decenniet varit mycket gynnsam. Enligt det egna måttet – branschgenomsnittet – har man klarat sig utmärkt.

2 Skolöverstyrelsen

Ansvarig för fallstudien: Peter Stevrin, Statskonsult Organisation AB (numera Sino-va AB), som var konsult åt SÖ under den beskrivna processen.

Nyckelord: närmare till erfarenhet; delegering och decentralisering; strategibyte ("brutal förändring"); ny chef; helhetsansvar; målförverkligande; målförändring.

Bakgrund

Den statliga skoladministrationen utgörs av skolöverstyrelsen (SÖ) och länskolnämnderna. SÖ har i stort sett haft samma organisa-

Lokalt ansvar

tion sedan 1954. Länsskolnämnderna tillkom 1958. Deras uppgifter och organisation har förändrats i takt med skolväsendets utveckling.

Efter det att den statliga skoladministrationen på central och regional nivå fick sin nuvarande utformning har det skett stora förändringar inom övriga delar av skolväsendet. Ett antal steg i riktning mot ett ökat lokalt ansvar för skolan har tagits. Detta har i sin tur gett upphov till att den statliga skoladministrationen fått ändrade funktioner.

För att utreda konsekvenserna av dessa och likartade förändringar tillsattes i december 1978 skoladministrativa kommittén (SAK). I direktiven till utredningen anges två huvudmål för den statliga skoladministrationen. Det första var att tillse att mål som regering och riksdag fastställt för skolan förverkligas. Det andra huvudmålet var att utarbeta underlag för statsmakternas beslut i skolpolitiska frågor. Den statliga skoladministrationen kan därför sägas ha en *målförverkligande* och en *målförändrande* funktion.

Strategisk roll

En tonvikt lagd vid dessa uppgifter för den statliga skoladministrationen bedömdes föra med sig följande förändringar:

- Minskad belastning på den statliga skoladministrationen avseende löpande administration, förvaltning och administrativ service;
- Minskning av myndighetsutövning och detaljreglering;
- Decentralisering av befogenheter och ansvar till kommunerna;
- Decentralisering, förenkling och avveckling av detaljkontroller.

Den statliga skoladministrationen – och särskilt SÖ – avsågs spela en mer ”strategisk” roll inom skolväsendet. För att kunna fungera tillfredsställande i denna roll fordrades inte lika stora resurser som tidigare.

Förändringsmål

De mål som legat till grund för besparings- och förändringsarbetet har varit följande:

- Ta till vara alla de möjligheter som finns för att åstadkomma decentralisering;
- Skapa *en* fungerande statlig skoladministration;
- Finna en lämplig arbetsfördelning mellan de olika nivåerna;
- Minska antalet sysselsatta personer inom den statliga skoladministrationen.

Som förändringsmål angavs också att SÖs uppgifter skulle vara av *strategisk* karaktär (planering, forskning etc), medan länskolnämnderna skulle svara för den *operativa* verksamheten inom varje län (utveckling, samordning, planering och tillsyn).

Med utgångspunkt från de angivna målen och uppgiftsfördelningen mellan SÖ och länskolnämnderna lade kommittén 1979 fram förslag till hur den statliga skoladministrationen borde vara organiserad.

Ny organisation

Strukturen inom den statliga skoladministrationen avspeglade tidigare den långtgående centrala reglering som dittills präglat den svenska skolan. Tyngdpunkten i verksamheten har legat på SÖ, medan länskolnämnderna haft en mer begränsad roll. I den nya organisationen sker en markerad tyngdpunktsförskjutning i riktning från SÖ till länskolnämnderna inom ramen för en mer enhetlig statlig skoladministration. Länskolnämnderna kan här sägas utgöra den statliga skoladministrationens "fältorganisation".

Konsolidering

I dag kännetecknas skolutvecklingen mindre av ett omfattande reformarbete och mer av ett fortlöpande förändringsarbete. Därför behövdes mer av en "konsolidering" av de förändringar som reformverksamheten inneburit. Till detta kommer också att skolverksamheten under överskådlig tid måste bedrivas inom ramen för starka ekonomiska restriktioner.

En organisatorisk struktur som är "sakinriktad" (dvs utgår från utbildningssektorerna) anses ge bättre möjligheter till helhetsbedömningar och till samordning inom varje utbildningssektor. Vidare anser man att möjligheterna ökar till en långtgående delegering inom SÖ och länskolnämnderna. Då anses mer strategiskt inriktade beslut kunna fattas högre upp i organisationen, där man i ökad utsträckning får tid att ägna sig åt strategiska frågor.

Mer självständighet

Man ansåg också att de nya sakenheterna borde kunna fungera mer självständigt och samtidigt ha ett samlat ansvar för respektive utbildningssektor. Detta innebär att de funktioner som varit utspridda inom olika delar av SÖ så långt möjligt förläggs till sakenheterna. Ökade beslutsbefogenheter och ett ökat ansvar för respektive sektor innebär att sakenheterna bättre kan ta hänsyn till kostnader på de olika nivåerna. Förändringen avses ge bättre möj-

ligheter att följa olika utbildningar både ur pedagogisk och ekonomisk synvinkel.

Genom ökad delegering av beslutsfattandet anser man att förutsättningar skapas för en effektivare ledning – både för verket som helhet och för de olika enheterna. En förutsättning för detta är att enheternas verksamhet hålls samman genom dels ett gemensamt system för verksamhetsplanering, dels ett system för övergripande och långsiktig planering. Båda är kopplade till långtidsbedömningar och årlig anslagsframställning.

Mot bakgrund av detta förslag till sakinriktad organisation har det fortsatta arbetet med att förändra organisationen haft följande utgångspunkter:

- Antalet direkt under verksledningen ställda enheter borde begränsas.
- Varje enhet borde så långt möjligt ha ett helhetsansvar för sin utbildningssektor. Enheterna borde ha en hög grad av homogenitet.
- SÖs organisation borde vara sådan att den kan underlätta kontakterna mellan nivåerna och trygga en nödvändig samordning mellan organ på central, regional och lokal nivå.
- Enheterna borde inte vara så stora att ledningen av och samordningen inom enheterna försvåras.

Med dessa utgångspunkter som grund föreslog en särskild organisationskommitté att de nya sakenheterna inom SÖ skulle bestå av en avdelning för obligatorisk utbildning, en avdelning för gymnasieskolutbildning och en avdelning för vuxenutbildning. Dessa tre enheter skall således ha ett samlat ansvar för verksamheten inom respektive utbildningssektor.

Förutom dess sektoriellt inriktade uppgifter finns det uppgifter som kan sägas vara av mer ”gemensam” karaktär, dvs uppgifter som inte är möjliga eller lämpliga att hänföra till en viss enhet med ansvar för ett visst sakområde. Av denna anledning har den organisationen kompletterats med särskilda enheter och organ eller andra typer av organisatoriska arrangemang av närmast funktionsinriktad karaktär. Dessa har en stödjande funktion gentemot de tre sakenheterna.

Den nya programorganisationen syftar till att med hjälp av tvärgående program få en samverkan till stånd över enhetsgränserna.

Programmen avser också att komplettera linjeorganisationen på sådana områden, där det krävs specialistkompetens och särskilda insatser från flera enheter. Ett program inrättas när ett mer omfattande arbete behöver utföras med deltagare från flera enheter. För programmet formuleras mål och kriterier på måloppfyllelse. Resurser tilldelas i samband med den årliga verksamhetsplaneringen. För varje program utses en programgrupp, där berörda enheter är representerade under en programansvarig person för ledning och samordning av det löpande arbetet. Programmen genomförs i form av olika projekt.

För att ytterligare förstärka ledningen och samordningen av SÖs verksamhet kommer enhetscheferna att mer än tidigare biträda verksledningen. Detta huvudsakligen genom en särskilt tillskapad "direktion".

De fördelar som den nya organisationen väntas ge är:

- Mer samordnad samling av resurserna för en långsiktigt inriktad planerings- och utvecklingsverksamhet;
- Effektivare beslutsfattande;
- Besluten fattas där kompetensen är störst;
- Ökad delegering av ansvar och befogenheter;
- Ledningen och samordningen av verksamheten underlättas;
- Mer flexibilitet

Kraftig krympning

Totalt sett innebär förändringen att antalet tjänster inom SÖ skall minska från 654 till högst 450. För länsskolnämndernas del kommer antalet tjänster att öka från 413 till 416.

Som ett konkret uttryck för skapandet av en statlig skoladministration finns från budgetåret 1982/83 en gemensam instruktion för den statliga skoladministrationen, dvs en instruktion som gäller både för SÖ och länsskolnämnderna.

Organisation av förändringsarbetet

De förslag till ny organisation för den statliga skoladministrationen som riksdagen antog i februari 1981 hade utarbetats av skoladministrativa kommittén.

Förberedelsegrupp

För att underlätta övergången till den nya organisationen tillsattes hösten 1980, dvs före riksdagsbeslutet, en interimistisk arbetsgrupp (SAK-gruppen) inom utbildningsdepartementet. Denna

skulle förbereda vissa frågor rörande organisationsutformning, planeringsverksamhet, personalutveckling m.m. För personalutveckling bildades en särskild undergrupp. I SAK-gruppen ingick inte formellt personalorganisationerna, men representanter för både de centrala och lokala organisationerna var närvarande vid ett flertal av gruppens möten.

SAK-gruppen upplöstes i och med att det tillskapades en särskild organisationskommitté. Denna kommitté hade som huvuduppgift att utforma detaljorganisationen. Resultatet av denna kommittés arbete förelåg hösten 1981.

Inom SÖ finns det nu en särskild omorganisationsgrupp, som har till uppgift att leda det konkreta genomförandearbetet. I denna grupp ingår representanter för verksamheten, läns skolnämnderna och personalorganisationerna.

Några olika utvecklingsprojekt bedrivs i samarbete med externa konsulter. Dessa projekt avser ledningsutveckling, verksamhetsplanering, projektadministration och psyko-sociala arbetsmiljöproblem.

Förändringsprocessen hittills

Några konkreta resultat av omorganisationen i relation till uppsatta mål har inte kunnat konstateras, eftersom den nya organisationen inte togs i bruk förrän budgetåret 1982/83.

Tillsättningen av tjänster har gått "uppifrån och ned". Med detta avses att först tillsattes avdelningscheferna, sedan utsågs byråchefer (undervisningsråd) och övriga funktionsansvariga. Därefter har man kunnat tillsätta övriga delar av personalstyrkan. Detta har inte gått friktionsfritt, och ett flertal personer har kommit i kläm.

Den personal som inte får plats i den nya organisationen kommer att finnas i en "temporär" organisation. De bedömningar man gjort hittills visar att det inte skall bli nödvändigt att göra några avskedanden av personal. Några garantier för att så inte skulle bli fallet har dock inte kunnat lämnas från statsmakternas sida.

En viktig utgångspunkt för det fortsatta förändringsarbetet är en för SÖ och läns skolnämnderna gemensamt utformad personalutvecklingsplan. Inom ramen för denna betraktas det både som en skyldighet och en rättighet för varje enhet och för varje läns skolnämnd att var för sig finna den "rätta" vägen för att utveckla sin personal.

Chefer "uppifrån och ned"

Temporär sidoorganisation

Efter att ha konstaterat ett generellt utvecklingsbehov har man i planen särskilt velat understryka följande områden:

- långsiktsplanering;
- verksamhetsplanering;
- utveckling för omplacering m m;
- kompetensutveckling och sakområdesutbildning;
- skolutveckling och utvärdering;
- program- och projektutbildning;
- administrativ utveckling;
- ledningsutveckling.

I dag är olika utvecklings- och utbildningsaktiviteter i gång inom flertalet av dessa områden.

Totalt sett omfattar förändringsarbetet perioden 1981/82 till 1985/86, då antalet anställda inom SÖ skall vara högst cirka 450. Det bedöms i dag att denna minskning kan klaras med hjälp av naturlig avgång och genom aktiva åtgärder.

Sårbar struktur

Den organisatoriska struktur som gäller från och med budgetåret 1982/83 är av olika skäl mycket sårbar. Den kräver för att fungera tillfredsställande en utvecklad verksamhetsplanering. Dessutom ställer den krav på ledning och samordning av enheternas verksamhet. Av denna anledning måste tex ansvars- och befogenhetsgränser inom organisationen sannolikt fortlöpande klarläggas. Övergången från dagens strikt hierarkiska system till en mera rörlig organisation kan inledningsvis skapa problem och måste därför följas uppmärksam. Det är bl a en utbildnings- och "omskolnings"-uppgift.

Sammanfattande reflexioner

Själva utredningsarbetet genomfördes förhållandevis snabbt, vilket resulterade i ett av remissinstanser uttryckt missnöje med att vissa frågor inte utretts tillräckligt detaljerat och ingående. Den interimistiska SAK-gruppen, en mer eller mindre unik konstruktion, tycks ha medfört att förberedelserna inför det konkreta omorganisationsarbetet kunde underlättas och bedrivas snabbare.

Initiativet till nedskärningen kom ju utifrån organisationen, vilket skapat olika typer av motstånd mot förslag till förändringar.

Genom bytet av verksledning under processens gång tycks motståndet på ledningshåll ha reducerats.

Personalorganisationerna på både central och lokal nivå har hela tiden varit förhållandevis mycket involverade i utredningsarbetet. Det har i vissa fall medfört långa tidsutdräcker.

Ett kännetecknande drag i den förändring som skett är att resurserna skurits ned, samtidigt som man försökt ta till vara möjligheterna till delegering och decentralisering. Olika typer av regler har förenklats eller avvecklats.

Två av de personer som medverkade i förberedelsearbetet är numera anställda inom SÖ. Troligen kan genomförandet av den nya organisationen underlättas genom att dessa har kännedom om förarbetet.

Val av eget team

Vid personaltillsättningarna inom SÖ kom man att tillämpa ett system som innebar att först skulle tjänsterna som chefer för de olika avdelningarna utses och därefter skulle cheferna på efterföljande nivåer utses. Därigenom kunde varje avdelningschef i viss utsträckning påverka antalet och valet av underlydande chefer. På samma sätt kunde dessa underlydande chefer i sin tur påverka valet av medarbetare.

Gemensam instruktion

Relationerna mellan SÖ och länsskolnämnderna har påverkats i en mängd olika avseenden. SÖ kommer att ha en mer styrande funktion gentemot länsskolnämnderna, samtidigt som dessa i vissa avseenden åtnjuter en större handlingsfrihet. Länsskolnämnderna tar också över en del av SÖs uppgifter, samtidigt som det inte sker några resursminskningar på den regionala nivån. För det tredje har man numera en gemensam instruktion och ett mer eller mindre gemensamt system för verksamhetsplanering. För det fjärde ökar beroendeförhållandena mellan de båda nivåerna, vilket avses leda till att informationsutbytet ökar mellan SÖ och länsskolnämnderna.

Till sin hjälp i förändringsarbetet har SÖ utnyttjat externa konsulter. Skälen är de vanliga för konsultinsatser: färre interna bindningar, snabbare arbete genom extra insatser, specifik kompetens.

Brutalt

Den resursminskning som SÖ nu är utsatt för har sagts ligga bortom "smärtgränsen" och kan därigenom kanske betecknas som en "brutal förändring". Denna innebär att inga traditionella insatser hjälper för att anpassa organisationen till den nya resurssituationen. Man måste tillgripa nya typer av åtgärder, samtidigt som

man måste gå fram inom ett stort antal områden. Detta innebär åtgärder som syftar till utbildning, utveckling och avveckling.

En erfarenhet från SÖ tycks vara att man måste gå brett fram. Man tvingas samtidigt ändra organisationsstruktur, uppgiftsstruktur, sättet att styra verksamhet och organisation, ledningspersonalens sammansättning, relationerna med omvärlden m m. Därför är förändringen att betrakta som en "strategisk" förändring.

3 Esselte

Ansvaret för fallstudien: Bengt-Arne Vedin, SNS, efter intervju med direktör Lars Lidén, Esselte; egna studier av Vedin, redovisade bla i *Innovation Organization: From practice to theory and back* (Studentlitteratur, 1980); samt från Bo Winanders bok: *Stora beslut fattas* (SNS, 1982).

Nyckelord: långsiktighet; krympning; avveckling för utveckling; strategiska kriterier påverkar val av ny VD; strategi bas för snabb aktion; decentralisering.

Den grafiska branschen har varit en "krisbransch" i nästan två decennier. Esselte beskrivs ofta som undantaget, ett företag som klarade av att från en från början på grafisk industri baserad kompetens utveckla sig i nya riktningar. Omtänkandet har varit både rent strukturellt och samtidigt inneburit att ett typiskt hemmamarknadsföretag blivit i hög grad internationellt. Från början, på 1910-talet, startades företaget som en "förening" av tryckerier. I dag omfattar tryckeriverksamheten cirka 8 procent av omsättningen.

Omstrukturerings och bantning var nödvändiga och tog tid – en tioårsperiod innan utgångsläget för expansion var klart. Just för denna förnyelse var krympningen – och alldeles särskilt avvecklingen av delar av tryckeriverksamheten – en mycket viktig ingrediens. Omsättningen sjönk i reala termer under ett par år av omstrukturerings.

Utgångspunkten var i betydande grad ett behov att omstrukturera ett företag som aldrig riktigt integrerats. Underlaget var interna och inte minst offentliga utredningar om branschens framtid. Facitet trodde inte på företagsledningens (och de statliga utredningarnas) pessimistiska prognoser om volymutvecklingen inom grafisk industri. Men facitet blev ännu sämre än befarat. Läckor om planer på olika alternativ som övervägdes kom att utgöra informations- och desinformationsproblem, bla vid internt samråd. Det finns en

Stora grepp i bantning

tendens att facket vid överläggningar om olika tänkbara alternativ hakar sig fast vid det sämsta tänkbara.

På tryckerisidan genomfördes en kraftig bantning. Det var inte fråga om små steg, om inkrementella grepp, utan om renodling av ett fåtal affärsidéer, som skulle passa ett storföretag: stordrift, behov av närhet till stora kunder med snabbhet som krav samt en kapitalintensiv verksamhet.

Tjänster avskaffades, vissa verksamheter lades ned, andra såldes, vissa till (tidigare) konkurrenter, andra till anställda. Ett grepp som Esselte använde var att öppet avisera vad man tänkte göra – kommunikation! – vilket ledde till att konkurrenterna valde delvis andra nischer.

Facket var från början kritiskt men kom efteråt och tackade företagsledningen för det sätt på vilket bantningen skett. Inte heller företagsledningen hade trott på en så smärtfri omställning. Av de 600 personer som skulle bort kunde nämligen praktiskt taget alla omplaceras inom eller utanför koncernen. En god hjälp var att arbetsmarknadssituationen (det här gällde fram till 1974) var mycket bättre än i dag.

Starkt fack en fördel

Tryckerierna hade starka fackliga organisationer, vilket var en fördel. Ett problem, ”efteråt”, var att mycket yrkeskunniga typografer i blyteknik inte till fullo kunde utnyttja sin kunskap när de omskolats till den nya elektroniska tekniken.

Dagens arbetsmarknadsläge gör sannolikt en nu aktuell nedläggning, av Herzogs i Nacka, besvärligare än de tidigare nedläggningarna kring 1970. Alltjämt gäller dock att det är relativt lätt att klara omplaceringar i Stockholm med omnejd.

Vision vägledande

Esselte har insett värdet av mentalt förberedelsearbete. Man kan också tala om vikten av pedagogiska företagsledare, som når ut med förändringsidéerna till både styrelse och anställda – som det tycks ögonblickligen; men det är i själva verket frukten av ett tålmodigt förtroendeskapande och förberedelsearbete.

När det 1973–74 dök upp en köpare till Örebro Pappersbruk var marken förberedd: dåvarande VDn hade i styrelsen redan flera år tidigare fått acceptans för att detta företag kunde säljas när det var lämpligt. Det gällde val av rätt ögonblick för försäljningen. Utan förberedelser i god tid hade det troligen aldrig gått att nå ett snabbt avgörande, eftersom det faktiskt då var den enda företagsgrupp inom koncernen som år efter år givit hyfsad vinst. Ja, den stod t ex

1973–74 för tre fjärdedelar av koncernvinsten! Esselte stärkte sin balansräkning även genom att avyttra fastigheter, inte minst den ”symbolmättade” fastigheten mitt emot Centralstationen i Stockholm (”Esselte-huset”).

Företagets egenskaper

Bland Esseltes egenskaper:

- en stark aktieägarorientering;
- en mycket stark decentralisering, som är ”helig” (entreprenöraktiviteter uppmuntras, huvudkontoret hålls minimalt).

Visionen formulerad

Den mentala förberedelsen för ”språnget framåt”, sedan bantning och desinvesteringar gjorts, tog formen av fem kriterier (teser) för vad som faktiskt var Esseltes strategiska nyorientering:

- förvärvade verksamheter måste ha högre räntabilitet/marknadstillväxt än koncernens genomsnittliga;
- minska koncernens beställarberoende;
- ligga inom branscher nära koncernens kompetensområde;
- ligga utanför den politiska riskzonen (inte för stark koncentration till läromedel eller massmedia);
- utgöra plattform för internationalisering (en konsekvens av de fyra första teserna).

Den nye VD som rekryterades valdes, åtminstone delvis, med utgångspunkt från den förändring dessa kriterier innebar. Han hade bl a stor erfarenhet av internationell verksamhet.

Ny ledning gör ”det omöjliga”

En specifik lärdom från Esseltes senare offensiv, då företaget bl a genomförde några uppmärksammade utlandsförvärv, är: det är lättare för en ny tillträdande företagsledning än för den gamla att komma till beslut om nödvändiga saneringar eller avyttringar. Den ledning som en gång fattat ett investeringsbeslut sitter fast i sina gamla motiveringar och hoppas för länge på den bättring som aldrig kommer – en prestige- och känslomässig psykologisk låsning mot omvärlden och mot de anställda.

Problem att byta inriktning

Bland problemen i samband med bytet av inriktning var:

- personalen i det gamla Esselte upplevde det som ett svek att behöva överge basen – den grafiska industrin;
- askungesyndromet – allt ”kul” tycks ske i de nyinköpta bolagen och utomlands;
- man, individen, tjänar mycket mer pengar i de utländska företagen, efter skatt. Det blir en brain-drain i en enda riktning, från

Sverige. Resultatet kan också bli att de unga begåvningarna inte vill satsa på hemmaföretagen.

Ett specifikt problem noteras också i samband med att representeranter för de anställda kommit in i styrelsen. Personfrågor tas nu ogärna upp i styrelsearbetet. Inte heller sker samma öppna diskussion av olika alternativ – jämför ovan. Båda dessa saker är allvarliga. Effekten kan bli sakdiskussioner i separata förberedande möten, såväl bland de stämموvalda som bland fackrepresentanterna. I så fall skulle själva sammanträdet bli ett spel för galleriet och enbart en votering, vilket aldrig hände förr.

4 Visionen av skolan i samhällets mitt – Björklinge

Ansvarig för fallstudien: Patrik Engellau, AB Samhällsrådet.

Nyckelord: del av en helhet; besparing bieffekt; ny rektor; engagemang; entreprenörskap.

I många länder är det vanligt att skolbarnens föräldrar på olika sätt medverkar i skolans arbete genom att utföra olika slags arbetsuppgifter. I Sverige har detta varit jämförelsevis ovanligt.

Björklingskolan, som ligger några mil utanför Uppsala, är ett undantag. Där finns ett väl utvecklat system för föräldramedverkan. Initiativtagare har varit skolans rektor och ortens Hem- och Skolaförening.

Ett viktigt skäl till att föräldrarna började medverka var att lärarna ville ha hjälp att upprätthålla disciplinen i särskilt bråkiga klasser. Så småningom har föräldrarnas medverkan spritt sig till andra områden. Det är inte ovanligt att föräldrar vikarierar – ibland utan att ta betalt – för tillfälligt frånvarande lärare. Det förekommer också att föräldrar med speciella yrkeskunskaper utför arbete på skolan. Exempelvis har man flyttat en vägg i ett lärarrum med hjälp av föräldrarnas gratisarbete.

Men försöken att skapa engagemang kring skolan har inte bara lett till att föräldrar deltar. Även eleverna bidrar med annat än sin närvaro i själva undervisningen. Som på en del andra skolor har man jourveckor, där eleverna hjälper till i matsalar, hos vaktmästaren, hos skolvärdinnan, på expeditionen, med städningen och så

Disciplinfrågor

Eleverna deltar

vidare. De tvättar tillsammans skolans handdukar i hemkunskapens tvättmaskin, och de tar med sig gamla lakan hemifrån för att använda dem i textilslöjden.

Sparande bieffekt

Syftet med initiativet var inte i första hand att spara pengar utan att åstadkomma en vilja att ta ansvar och medverka, ett engagemang och en samhällsanda. Men ju mer sådant engagemang som mobiliseras, desto bättre går det att spara. "När det blir hårda tider har vi lagt en grund att stå på", sade rektorn i en intervju.

Samhörighet

Att den beskrivna, något idylliska situationen kunnat uppstå i skolan beror emellertid inte bara på rektorns driftighet och initiativkraft. Det fanns redan från början goda förutsättningar att väcka medborgarnas entusiasm och goda vilja. Björklunge är ett litet, homogent villasamhälle vars invånare känner varandra och träffas ofta. Föräldrarna visar ett mycket större intresse för skolan än vad fallet är på de flesta andra orter. Det finns kort sagt en god anda på orten. Rektorn själv påpekar att initiativet säkert hade varit betydligt svårare att genomföra på de flesta andra orter.

Rektors initiativ

Men oavsett omständigheterna hade det inte blivit något om det inte tagits initiativ. Entreprenörskap tycks behövas om man vill lösa sina problem på något annat sätt än det som lätt blir naturligt för anslagsfinansierade organisationer: nämligen att begära större anslag. I detta fall var det en allmän samhällsanda och en rektors initiativrikedom som fick skolan att ta problemen i egna händer. Självklart kommer skolor som denna att stå bättre rustade än andra vid en nedskärning av den offentliga sektorns utgifter.

5 Amerikanskt elektronikföretag

Ansvarig för fallstudien: Bengt-Arne Vedin, SNS; delvis beskriven i boken *Corporate Culture for Innovation: Conditions for growth in electronics* (Studentlitteratur, 1980).

Nyckelord: strategitänkande; företagskultur; starka chefer; kontinuitet i ledarskapet; framtidsorganisation; idéer belönas; omprövning av mål.

Elektronik- och datorindustrin utmärks av att inte bara produkter utan också hela "generationer" av en viss teknik har en begränsad livslängd. Transistorn efterträddes av den integrerade kretsen, vars efterföljare blev mikroprocessorn. Det finns gott om exempel på företag som lett utvecklingen "inom" en generation av teknik för

att sedan missa nästa och därför t o m gå under. Risken är att både organisation och attityder speglar det framgångsrika förflutna.

Exemplets företag är en amerikansk elektronikkoncern, som utmärks av att den lyckats undvika att falla i denna fälla vid flera olika generationsskiften. Den karakteriseras alltså av:

- flera framsynta strategiska omorienteringar under ett antal årtionden;
- därmed en mycket stark tillväxt på områden som från början låg långt från företags bas;
- avveckling av en lång rad verksamheter som en gång t o m formade basen för verksamheten;
- pionjärinsatser på helt nya och då små områden, där företaget sedan stannat i ledningen (när det gäller marknadsandel liksom teknisk utveckling) i fortsättningen;
- öppenhet för integration, framåt, bakåt, åt sidorna, när det varit strategiskt betingat;
- hård och medveten satsning på att skapa och vidmakthålla en egen företagskultur (corporate culture);
- omorientering av denna företagskultur vid en strategisk omorientering.

Strategibyte

... och kulturskiftnig

Företaget kännetecknas sedan trettio år av en rad egenskaper, där en del är resultat av strategin, andra uttryck för den:

- hög tillväxt;
- volymproduktion (massprodukter, ej specialiserade "nischer");
- stor satsning på forskning och utveckling (per capita, per omsättningskrona etc);
- internrekrytering av chefer;
- endast ett fåtal ledargestalter, där en ledare rekryterat och "utbildat" nästa, har stått i spetsen för företaget under decennier.

Ledarstafett

En nyckelfaktor, som företagsledningen framhäver, är förmågan att stimulera och hantera kreativitet, alltså nya idéer. Även om organisationen förändras dynamiskt, sker det med speciellt två kännemärken, både framsprungna ur denna nödvändighet att vara innovativ om man skall överleva i elektronikbranschen:

Flera idévägar

- det finns åtminstone fyra principiellt olika vägar (och totalt kanske 30 möjligheter) genom vilka en idé kan förverkligas: innova-

tioner skall inte stoppas av traditionellt tänkande eller kortsiktighetens krav;

- det finns, parallellt med dagens linjeorganisation, en embryonal "framfidsorganisation", som inte bara är en papperskonstruktion utan som bedriver affärsverksamhet och som står redo att organiskt växa upp och överta verksamheten från dagens/gårdagens organisation. Rent organisatoriska ramar får inte hindra förnyelse.

Framfidsorganisation

Just nu pågår en decentralisering med mindre central styrning och mer självständigt entreprenörskap ute i både "dagens" och "morgondagens" organisationer.

6 Uppsala – skolan som spar

Ansvarig för fallstudien: Patrik Engellau, AB Samhällsrådet.

Nyckelord: "verkligheten vet bäst"; decentralisering; begriplig återrapportering; engagemang; skolchefens initiativ; utbildning.

Liksom andra offentliga verksamheter har skolan tilltagande problem med ekonomin. Bidragen från staten – som täcker en mycket stor del av lärarnas löner – krymper och kommer sannolikt att fortsätta att minska. Besparingar är alltså nödvändiga.

Decentral kunskap

Uppsala kommun är inget undantag. De förutsedda kostnaderna har sedan något år legat över de tillgängliga medlen. Skolchefen i kommunen anser att det blir omöjligt att klara av de oundvikliga nedskärningarna om man inte drar in lärarna i sparprocessen. (Och det är inte bara skolchefen som har denna uppfattning. Även skolpersonalen har en del dåliga erfarenheter av centralt beslutade besparingar. I en skola var man tvungen att stänga en skolmatsal efter det att skolstyrelsen beslutat att dra ned anslaget för lärartillsyn i bespningen.)

Skolchefens mening är att det är svårt att få skolpersonal att spara åt kommunen medan de anställda däremot kan tänkas spara åt "sig själva" om det blir nödvändigt. Metoden att åstadkomma besparingar blir därför att kombinera nedskärningarna med delegering av kostnadsansvaret.

För att lyckas med detta var skolchefen tvungen att lösa två problem. Det första var att anpassa kommunernas redovisningssystem så att de totala kostnaderna för varje skola uppträdde samlat i redovisningen; eftersom ansvaret tidigare inte varit delegerat hade det inte funnits anledning att ha redovisningen upplagd på detta sätt. I början av 1981 satte skolchefen igång en omarbeting av det datoriserade redovisningssystemet.

Det andra problemet var skolpersonalens brist på erfarenhet av ekonomiska ting, exempelvis att göra upp budgetar. Skolchefen tillsatte en utbildningsgrupp som reste runt i kommunens 75 skolor för att förklara systemet och låta personalen öva sig i att utforma ekonomiska planer.

Systemet innebär alltså att skolpersonalen får betydligt större inflytande över verksamheten. För en skola ökade den påverkbara budgeten från omkring en halv miljon kronor – i huvudsak för läromedel – till ungefär 12,5 miljoner kronor. (Redovisningssystemet har ännu inte utvecklats så långt att totalkostnaderna för skolan kan fastställas. Den berörda rektorns bedömning är att dessa rör sig kring 20 miljoner kronor.)

Det är ännu för tidigt att avgöra vilket slags besparingar som kommer att bli särskilt betydelsefulla. En tendens är att man planerar att använda mer låg- och mellanstadielärare och mindre högstadielärare eftersom de förra dels har lägre löner och dels ett högre statsbidrag. Vidare kommer man exempelvis att utnyttja färre korttidsvikarier.

Syftet med reformen var att väcka skolpersonalens kostnadsansvar och mobilisera deras vilja och förmåga att spara. I och med budgetneddragningarna har det också blivit en viss press utifrån på organisationen i dess helhet. Reaktionerna bland skolpersonalen är till övervägande del positiva. En intervjuad rektor förklarade att man på skolorna nu för första gången fått intresse av och anledning att studera budgetar och datalistor och att man nu kunde upptäcka sparmöjligheter som man inte uppmärksammat tidigare.

Trots att besparingarna i viss mån drabbar personalen har systemet inte mött något motstånd från fackligt håll. Enligt en studierektor beror detta just på den öppenhet, den pedagogiska effekt, som decentraliseringen medfört. För varje skola blir det alldeles klart hur mycket pengar det finns att tillgå. Alla berörda inser att ramarna måste hållas.

7 Berol – en företagsrekonstruktion

Ansvarig för fallstudien: Jan-Olof Edberg, SNS, på basis av intervju med Berols VD Ralph Edebo samt skriftligt material.

Nyckelord: ny chef; (ny) målinriktning; kris; systematisk analys; kundkontakt; strategi ger handlingsberedskap.

Offer för rekordår

MoDo Kemi var ett petrokemiskt företag i Stenungsund, som övertogs av Statsföretag. Företaget hade haft problem, men under "övervinståret" 1974 redovisade Berol rekordvinster; något som inte direkt gjorde det lättare att få gehör för de varningar som utfärdades av vissa styrelsemedlemmar om den framtida utvecklingen. Innan följderna av oljeprischocken 1973–74 stod klara, togs beslutet att satsa drygt 700 miljoner kronor i det sk Oxo-projektet. Beslutet innebar att petrokemisk tillverkning av Berols största importråvara skulle inledas i Stenungsund.

Frågan om att genomföra Oxo-projektet stod i februari 1976 på samma föredragningslista i Statsföretags styrelse som förslaget att lägga ned Stålverk 80. Förutsättningarna att få skrota även Oxo-projektet var därför inte de allra bästa, utan projektet genomfördes.

Efter den exceptionellt höga vinsten 1974 sjönk resultatet kraftigt 1975. För 1976 och 1977 redovisades betydande förluster.

En ny ledningsfilosofi

Efter förluståren 1976 och 1977 tillsattes 1978 en ny ledning för Berol. VD var tidigare marknadsdirektör hos ägaren Statsföretag, och som ordförande tillträdde vVD i Statsföretag. Den nya ledningsfilosofin kan sammanfattas i fyra nyckelord:

- decentraliserat beslutsfattande;
- målstyrning;
- samråd före beslut;
- uppföljning.

Nya mål

Det tog tre månader för den nya företagsledningen att ställa upp mål och ramar för samtliga resultatenheter och inleda en rensning i produktsortimentet.

VDs filosofi var att ett företags intjäningsförmåga till 80 procent

Instrument för analys

beror på om det befinner sig på rätt marknad med rätt produkter (extern effektivitet) och endast till 20 procent på den interna effektiviteten, som har att göra med företagets organisation, produktionsapparat, personalplanering etc.

I Berol införde man ett system som kallas PIMS (utvecklat i USA) för att analysera den yttre effektiviteten. Tio strukturella faktorer, gemensamma för samtliga företag i branschen, bedöms och analyseras mot bakgrund av en faktabank för PIMS, där alla som utnyttjar systemet bidrar med sina erfarenheter. Tio ytterligare faktorer, som ger en bild av det egna företagets konkurrenskraft, analyseras också. En sammanvägning av dessa bägge bedömningar, branschens situation och det egna företagets konkurrenskraft, ger en uppfattning om det strategiska läget ("extern effektivitet", jfr ovan).

Ny inriktning

Strategi för förbättrad lönsamhet

Resultatet av bedömningen av det strategiska läget blev i Berols fall att produktsortimentet bantades kraftigt och att företaget koncentrerade sig inom området specialkemi. Berol förvandlades från en tillverkare av petrokemiska standardprodukter till ett marknadsorienterat prestationskemiföretag. Berol har arbetat utifrån fyra utgångspunkter:

- man har utvecklat specialkemikulturer inom utvalda divisioner;
- man har sökt efter smala nischer där en dominerande position kan nås på världsmarknaden;
- man har försökt öka den internationella exponeringen;
- man har skaffat sig tålmod att stödja långsiktiga program.

Bakom fanns delvis ett starkt FoU-kunnande, som tidigare inte inriktats mot intressanta kundbehov.

Sedan hösten 1978, då Berols inriktning radikalt förändrades, har företaget koncentrerat sig på att finna lösningar på utvalda kundproblem inom främst fyra branscher:

- cellulosa och papper;
- verkstadsindustri;
- gruvor;
- byggmaterial.

Inom dessa områden åtar sig Berol uppdrag som går ut på att finna lösningar på utvalda kundproblem. Ett sådant exempel inom det verkstadskemiska området började som ett uppdrag till en enskild uppfinnare, som skulle lösa ett speciellt sliptekniskt problem. För att hjälpa uppfinnaren att lösa detta problem, tvingades Berol ta fram en helt ny molekyll. Det visade sig efter hand att denna molekyll hade betydligt större tillämpningsområden än vad uppfinnaren tänkt sig. Berol knöt uppfinnaren till sig som konsult och patenterade molekylen för egen del.

Berol har sedan 1978 kontinuerligt minskat sitt engagemang inom petrokemin. Oxo-projektet har förts till ett speciellt bolag, direktägt av Statsföretag, Beroxo AB, och belastar således inte längre Berols resultat.

För att ytterligare förbättra resultatet har företagsledningen valt strategin att köpa forsknings- och utvecklingsresultat utifrån. Det betyder samtidigt att den egna forskningen, som var mycket kostsam, dragits ner.

Den affärsmässiga rekonstruktionen av Berol bedöms nu som så gott som avslutad. Den långsiktiga inriktningen är klar, arbetsformerna fungerar enligt ambitionerna och företagsledningen är nöjd med sammansättning och funktionssätt hos chefer och medarbetare. Företagsledningen ser, trots det fortsatta besvärliga läget inom petrokemin, framtiden an med viss tillförsikt. De relativt stora förlusterna 1980 och 1981 beräknas kunna vändas i vinst. Under 1982 förbättrades rörelseresultatet (före avskrivningar och räntor) med 55 miljoner kronor; dock är resultatet fortfarande negativt. För 1983 har Berol planerat att gå med vinst, trots strukturproblem i petrokemin och trots fortsatt lågkonjunktur. VD bedömer t o m att Berol mot slutet av 80-talet kommer att vara ett av Sveriges lönsammare företag.

Slutsatser

Förutsättningarna 1978, då rekonstruktionen av Berol inleddes, var att företaget var helt inriktat på petrokemi med försäljning huvudsakligen i Norden och Storbritannien. Branschen kännetecknades av överkapacitet och synnerligen dålig lönsamhet. En omfattande rekonstruktion krävdes för att bryta den onda cirkeln och få företa-

get på fötter igen. Centrala inslag i rekonstruktionsprogrammet var:

- en ny ledningsfilosofi baserad på decentraliserat beslutsfattande och samråd före beslut;
- klart utarbetade mål och riktlinjer för den fortsatta verksamheten;
- kontinuerlig granskning av verksamheten.

Lärt av misstaget

Den företagsledning som övertog ansvaret 1978 har i stor utsträckning utnyttjat de misstag som den tidigare företagsledningen gjort. Den utnyttjade vidare den stora kompetens som fanns inom företagets forskning och på det ytkemiska området samt identifierade behov i verkstadsindustrin, på pappers-, gruv- och byggsidan. Den egna kompetensen utnyttjades i nära samarbete med användarföretagen för att lösa tidigare inte tillgodosedda behov, som nu aktivt söktes upp.

8 Sjukhuskliniken som tjänsteproducerande företag

Ansvarig för fallstudien: Jan-Olof Edberg, SNS, efter kontakter med överläkaren.
Nyckelord: initiativ; engagemang; del i resultat; egen utveckling; avundsjuka.

En överläkare på ett sjukhus i Västsverige har under sina tio år som klinikföreståndare kommit med förslag på och även genomfört nya former för verksamheten. Det är i första hand två experiment – ett som under en period genomfördes i praktiken och ett annat som maldes i utredningskvarnarna – som är av intresse här.

1 Praktik: Försök med att låta klinikens ordinarie läkare vikariera för kolleger som är sjuka, har semester eller är tjänstlediga.

Extra arbete

Sommaren 1975 visade det sig vara ovanligt svårt att skaffa kompetenta semestervikarier till kliniken i fråga. Överläkaren kontaktade då sjukvårdsdirektören och föreslog att de av klinikens ordinarie läkare som inte var på semester genom extra arbetsinsatser skulle överta de semesterfrånvarandes uppgifter. De ekonomiska bespa-

ringar som därvid gjordes på grund av att inga vikarier behövde utnyttjas, skulle fördelas så att en fjärdedel återfördes till sjukvårdsförvaltningen som rationaliseringsvinst och tre fjärdedelar skulle få disponeras av kliniken.

Egen utveckling

De pengar kliniken på så sätt erhöll skulle användas till att ”förverkliga kliniken” genom att ta hem kunskap från utlandet. Detta kunde ske genom att framstående forskare inom klinikkens kompetensområde kom till denna för att dela med sig av sina kunskaper eller genom att klinikkens egna läkare fick resa ut i världen och hämta hem relevant kunskap.

Tredje pott

Den dåvarande sjukhusdirektören ställde upp på förslaget och försöket kom igång. Redan första året märktes en viss avundsjuka från övriga kliniker och från de fackliga organisationerna. Detta fick till följd att de besparingar som gjordes delades upp i tre potter i stället för som tidigare i två. Den tredje potten tillföll övrig personal, dvs sådana anställda som inte var läkare.

Positivt resultat

Försöket pågick i drygt tre år och när det avslutades berodde det inte på att erfarenheterna på något sätt skulle vara negativa, utan på att försöket, allteftersom det pågick, blev en allt hetare potatis. De övriga klinikernas avundsjuka tilltog och de fackliga organisationerna bromsade alltmer.

Överläkarens erfarenheter av försöksperioden är enbart positiva. Betydande kunskaper hämtades hem och de berörda människorna ställde upp för varandra på ett mycket positivt sätt. De årliga rationaliseringsvinster för förvaltningen (en fjärdedel av besparingen) uppgick till cirka 100 000 kronor och den totala besparingen var alltså i storleksordningen 300–400 000 kronor.

2 Förslag: Låta en klinik fungera som ett tjänsteproducerande företag.

Producent av tjänster

Redan 1973 då klinikföreståndaren började hade han idéer på att göra kliniken till en tjänsteproducerande enhet. Tanken var att erbjuda mer och bättre sjukvård till oförändrad kostnad. Kliniken skulle själv få ansvara för pengarna och göra överföringar mellan drift- och kapitalbudget. Sjukvårdsförvaltningen fick helt enkelt en offert från kliniken på en viss kvantitet och kvalitet sjukvård till ett bestämt pris. De pengar som kunde sparas genom intern effektiv-

sering skulle tillfalla kliniken och användas vid köp av utrustning, inhämtande av kunskaper och information utifrån eller på annat sätt till personalens fromma.

Överläkaren kallade idén *den självständiga kliniken*.

Nytt intresse

Då sjukvårdsförvaltningen första gången ställdes inför förslaget, utbröt råa skratt. Men redan efter något halvår visade Statskontoret intresse för tanken och kontaktade överläkaren för att närmare ta reda på hur han hade tänkt sig det hela.

Då den allmänna ekonomiska situationen i landet försämrades, ökade även sjukvårdsmyndigheternas intresse för tankarna. Ett försök, där två kliniker deltog, drevs under 1976–77. Klinikerna satsade mycket hårt på detta försök, och besvikelsen blev därför också oerhört stor då projektet plötsligt utan motivering lades ned 1977. Det har i efterhand visat sig att sjukvårdsförvaltningen hade ledsnat på den konsult som anlåtats och på något sätt ville bli av med denne. Nedläggningen av projektet blev ett sätt att bli av med konsulten.

Sjukvårdsförvaltningen bad de anställda vid kliniken om ursäkt och föreslog hösten 1977 att ett nytt försök skulle inledas. Kliniken var av naturliga skäl ganska kallsinnig till förslaget och vägrade ställa upp på nya experiment.

Utredning dödar

Överläkaren övertalades emellertid att delta i en utredning om självstyrande kliniker. Han satt med under ett år och samlade under denna tid på sig 1 500 sidor papper. Då tyckte han att det var dags att tacka adjö och lämnade projektet. Kanske var utredningen någon sorts skenfäktning för att visa hur aktiv och intresserad sjukvårdsförvaltningen var.

Under de senaste två åren har tankarna på den självständiga kliniken dock lett till att grundidén nu börjar förverkligas. Den nya sjukvårdsorganisation som genomförts följer i stor utsträckning idéerna från tio år tillbaka. De sparmål som klinikerna fått sig presenterade har i stor utsträckning kunnat förverkligas tack vare den nya decentraliserade organisationen.

Mottot är frihet inom ramar!

Skälet till att det gått så trögt att få gehör för tankarna på en självständig klinik är i huvudsak fackets ovilja till experiment. Men det beror även på att förvaltningar med politiska styrelser ogärna vill släppa ifrån sig makten genom att decentralisera beslutsrätten.

9 Anläggningsinvesteringen

Ansvarig för fallstudien: Bertil Forsberg, SNS, efter intervjuer med ett halvdussin nu eller tidigare verksamma i organisationen samt på grundval av verksamhetsredogörelser och tidningsartiklar.

Nyckelord: "rättvisa"; stor nyhetsgrad, obalans i kunskap och risktagande; en satsning i stället för tio små; psykologisk bindning; gräns för förändringsfrekvens; ledarbyten.

Investeringsidé

Stod i tur

Anläggningsinvesteringen är betydande, rejält överstigande hundratalet miljoner kronor. Skälen till investeringen var ett behov att förnya en verksamhetsgren, eftersom existerande anläggning var mindre lönsam. Framför allt stod denna verksamhetsgren i tur att "få" en investering. Andra verksamhetsgrenar hade tidigare "fått sitt". Det tycks ha varit lättare att få den dåvarande ledningen intresserad av att som ett slutligt utropstecken få en investering av stort format än flera mindre. Då, resonerade ledningen för verksamhetsgrenen, skulle andra verksamheter komma i fråga igen. Verksamhetsgrenens ledning spelade en pådrivande roll och hade organisationsledningens förtroende. Beslutet underlättades starkt av att det fattades vid en tidpunkt när organisationen hade stora framgångar.

Guru får uppdrag

En ledande konsult fick i uppdrag att förutsättningslöst utreda och föreslå olika alternativa investeringsobjekt. Det av konsulten högst prioriterade valdes dock inte, då problem med samhälleliga regleringar kunde förutses i anslutning till den föreslagna investeringen. Verksamhetsgrenens ledning, och organisationens, gick i stället in för ett alternativ som var djärvt och innovativt – en för världen tämligen ny form av tillverkning av en unik produkt, som skulle säljas på en för organisationen ny marknad.

Konsulten fick en betydelsefull roll genom att organisationen själv saknade vissa delar av den nödvändiga kompetensen. Eftersom det gällde en genuin nyhet, var förstås även konsultens erfarenheter begränsade – speciellt vad gällde marknaden – vilket organisationens ledning inte tycks ha insett till fullo. För konsulten var uppdraget genom sin nyhetsgrad extra attraktivt, vilket gjorde att riskerna tycks ha tonats ned.

Problem i starten

Alla nya stora anläggningar möter problem i inkörningen. I det här aktuella fallet hade man problem med att investeringen visade sig bli mycket kostsammare än förutsett. Redan under inledningsfasen av investeringen fanns på sina håll tveksamheter, och flera olika initiativ till omprövning togs, som dock inte resulterade i något konkret. En delvis ny ledning prövade om projektet kunde avstyras. Det gick inte. Det blev inte enda gången ledande poster i organisationen fick nya innehavare och inte sista gången som kostnads kalkylen försämrades.

Kunderna var inte nöjda med varornas kvalitet. Produkten rönt inte den efterfrågan som man hoppats. Det som varit risktagande visade sig bli en spelsituation, där förlusten vid en nedlagd tillverkning var stor och säker. Chansen till vinst, om man framhärade, var visserligen mycket liten men fanns dock.

Organisationens kompetens vad gällde tekniken var inte oomtvistlig men ändå inte ifrågasatt. Ändå gav tekniken problem. Man hade problem med leveranserna.

Marknaden hade inte heller utvecklat sig efter förutsättningarna, och det uppstod överkapacitet – möjligen av temporär natur. Satsningen på den kritiska marknadsföringen blev ambitiös och helhjärtad, fast hämmad av genuin brist på kompetent personal.

Stopp på marknaden

Konkurrenterna hade äldre, billigare anläggningar. Den nya anläggningen kunde inte täcka avskrivningar och räntor under rådande marknadsförhållanden.

Dessutom kunde inte den förutsagda kvaliteten helt förverkligas i produktionen. En utväg var att ge sig in på en marknad man redan kunde, vilket samtidigt innebar att man övergav den unika produkten, dvs en lägre sofistikeringsgrad och lägre intäkt.

Ytterligare investeringar, för att klara de ursprungliga ambitionerna, blev också nödvändiga. Betydande förändringar i organisationsstrukturen och organisationens ledning har nu skett.

Den nya ledningen tycks ha stakat ut en ny, klar kurs att följa efter de föregående årens svårigheter. Utvecklingen har, enligt senaste rapporter, vänt, och projektet verkar kunna ge ett överskott.

Sammanfattning

En djärv verksamhetsledning hade ambitionen att, när den enligt en rotationsprincip stod på tur för investeringar, ta ”ett stort steg framåt”.

Synvilla

Detta inträffade när tillfälligheter m m gav intrycket att organisationen lyckades väl. Marknadsstudier gjordes under inflytande av en känsla av osårbarhet i förhoppning om snabbväxande marknader.

Ledningsbyte

Ledningsansvaret har skiftat flera gånger, och därmed har organisationen kommit att lida av brist på kontinuitet och i viss mån stabilitet.

En samtidig satsning på ny produkt, ny tillverkning och ny marknad är djärv. Ett fast grepp har först på senare tid tagits över verksamheten.

10 Ronneby kommun

Ansvarig för fallstudien: Patrik Engellau, AB Samhällsrådet.

Nyckelord: engagemang – lyssna; decentralisering; ägna tid, dvs demonstrera angelägenhet.

Kommunerna är i ökad grad tvungna att spara pengar. För organisationer som vant sig att i budgetarbetet årligen växa med ett antal procentenheter kan en sådan omställning bli svår. Man vet helt enkelt inte hur besparingarna skall gå till.

Även Ronneby kommun befinner sig i denna situation. För att få fram idéer till lösningar på problemet tillsattes en liten planeringsgrupp hösten 1980. Gruppen bestod av stadsdirektören, ekonomichefen och planeringssekreteraren.

Decentral kunskap

Efter en del funderingar och diskussioner kom gruppen fram till att det inte vore bra att skära genom centrala dekret. ”Sitter man i kommunstyrelsen och skär, skär man ofta fel”, sade en av gruppens medlemmar i en intervju. Det gällde därför att på något vis få idéer från de anställda på gräsrotsnivå, de som befann sig mitt i verksamheten och kände den bäst.

Idékampanj

Gruppen kom fram till att man borde sätta igång en sparkampanj, där alla kommunens anställda skulle få lägga fram sina idéer.

Kommunstyrelsen antog förslaget. Planeringssekreteraren utsågs till kampanjansvarig.

Kampanjen inleddes med ett brev från kommunalrådet till samtliga anställda i kommunen. Kommunalrådet talade om tvånget att spara. Samtidigt sade han sig vara övertygad om att det gick att behålla servicen om kommunen ”spänner sina krafter”. Han menade att kommunen själv skulle skapa de resurser som behövs: ”... jag tror att vi har goda chanser att bli mer effektiva. Jag tror att var och en av oss, förtroendemän såväl som anställda, har något som vi vet kan göras bättre och effektivare.”

Nästa steg blev ett möte mellan kampanjledningen och ett stort antal tjänstemän på chefsnivå. Dessa informerades om kampanjens nästa steg, som blev avdelningsvisa halvdagsmöten med samtliga anställda, där sparidéer skulle genereras.

Dessa möten genomfördes, och mycket riktigt framfördes ett stort antal idéer. I en rapport redovisas ett tusental sparidéer från mötena, exempelvis:

- släpp in pensionärer i barnomsorgen och ungdomsverksamheten;
- mindre okynneskörning med servicefordon;
- spar pennor (skriv mindre);
- *en* person ansvarig för varje bil (bättre underhåll och service).

Det förekom också många ännu mer konkreta förslag. En anställd med ansvar att tömma septictankar föreslog att han skulle få en släpvagn för att kunna minska antalet turer till hälften; någon föreslog att papperskvaliteten skulle sänkas och dubbelsidigt tryck införas; på ett dagis föreslog man att barnen skulle åka buss i stället för taxi till ishallen på vintern.

Förslagen överfördes därefter till de olika nämndernas kanslier för prioritering och bearbetning. När dessa förberedelser är klara skall kommunstyrelsen fatta beslut om besparingsåtgärder.

Det är ingen tvekan om att kampanjen väckte stor entusiasm bland de anställda. ”Gräsrötterna blev besjälade av sparidén”, sade en intervjuad förvaltningschef. ”De tyckte att de fått en uppgift”, sade en annan tjänsteman. En intervjuad dagisföreståndare ansåg att många anställda som tidigare varit upprörda över ”slöseriet” blev mycket tillfredsställda över kampanjen.

Risken med kampanjen, som den uttrycktes av kommunalrådet i en intervju, är att det blir så mycket utredningar kring förslagen att

Många idéer

Måste följa upp

luften så småningom går ur de anställdas entusiasm. Och den risken finns, ty även om idéjakten genomförts på ett innovativt sätt skall förverkligandet av idéerna göras på det traditionella sättet. Gräsrötterna har ombetts att ge uppslag, men inte att direkt verkställa dem.

Men sparkampanjen i Ronneby har skapat ett krismedvetande hos de anställda och en ny mottaglighet för besparingsförslag varifrån de än kommer. Sparvilja har skapats.

11 Mediaindustri, lyckad och misslyckad

Ansvarig för fallstudien: Bengt-Arne Vedin, SNS, efter studier redovisade i boken *Creativity Management* (Studentlitteratur, 1980) och i en uppsats, *Unlimited creativity on a zero base*, för EIASM (European Institute of Advanced Studies in Management) våren 1982 (publicerad 1983).

Nyckelord: ledarskap med smidighet och företagskunskap; målmedvetenhet; helhetsbild.

Filmbolaget eller annonsbyrån är prototypen för den typ av mediaföretag som tas upp här. Dessa företag karaktäriseras bl a av:

- liten möjlighet till lagerhållning;
- liten möjlighet till en stor orderstock;
- centrerung kring begreppet kreativitet;
- omöjligt att i förväg (eller över huvud taget) analytiskt bedöma projektförslag;
- svårt att göra stora kapitalinvesteringar.

Lyckad omveckling ibland

De mediaföretag som granskats är unika så till vida att de satsat på att utveckla, producera och sälja ”tekniska” produkter, trots att de saknade all erfarenhet, organisation och ibland även resurser för detta. Trots de ogynnsamma oddsen lyckades de faktiskt ibland. Karaktäristiskt för de idéer som de satsade på var förstås att de var högeligen kreativa – ”radikala”. Det fanns ingen anledning att bara härma vad som redan fanns. Av sex granskade fall var det tre som lyckades.

Ett antal egenskaper som utmärker dessa företags normala verksamhet var speciellt gynnsamma i dessa originella projekt:

- toppledningens engagemang (ett villkor för att projektet skall bli av);

- uppskattning av kreativitet;
- erkännande av behovet av "intuitivt" grundade beslut (även i styrelsen);
- styrelsen koncentrerar sig på strategiska beslut;
- ad hoc-organisation: nytt projekt ger en ny och skraddarsydd grupp människor, som rekryteras externt, som är "de bästa som finns" och som skall passa in i gruppen psykologiskt;
- mer abstrakt: den vertikala integrationsgraden är låg;
- gruppen arbetar på ett enda projekt i taget;
- det finns ett informellt, etablerat system för att skälla ut varandra;
- men efter ett misslyckande, en utskällning, en omtagning av en filmscen är saken utagerad;
- individuell kreativitet främjas, psykologiska egenskaper bedöms: individen står i centrum;
- någon skalekonomi existerar knappast;
- volymtillväxt ej nödvändig för ökad vinst.

Organisaton ad hoc

Bland negativa egenskaper i relation till de ovana tekniska projekten noterades:

Vision saknas

- brist på förmåga att hålla fast vid projektdefinitioner;
- brist på förmåga att se hela projektet och dess konsekvenser framåt;
- brist på tålamod;
- för lätt att generalisera enstaka erfarenheter.

De tre företag som misslyckades kunde inte neutralisera dessa nackdelar, vilket de företag som lyckades tycks ha gjort.

Tänkbara slutsatser och rekommendationer:

- sammanför personer i större "pooler" och välj ad hoc-grupper i större utsträckning än i dag;
- gynna kreativitet, arbeta smartare hellre än svettigare;
- bryt upp organisationer i federationer;
- bryt upp vertikal (och horisontell) integrering.

De "lyckade" fallen utmärks bl a av följande:

- tålamod utöver det vanliga "i (ursprungs-)branschen";
- förmåga att hålla fast vid företagets *egenheter*, även svagheter, och utifrån *köpa* det bästa hellre än att bygga upp det själv;

- förmåga att hålla fast vid projekt;
- förmåga (rent principiellt) att överblicka hela utvecklingsprocessen;
- förmåga att skilja på kreativa och analytiska faser av utvecklingsprojektet.

Bygg på svagheter

Tre företag misslyckades alltså, trots att de bevisligen hade bra produkter (andra har, senare, lyckats bättre med samma produkter). Varför? I jämförelse med de tre lyckade fallen tycks skillnaden, utöver vad som redan nämnts, bl a bestå i:

- brist på konsekvens;
- brist på helhetssyn: man gjorde inte tids- och resursbehov klara för sig från början;
- företagsledning med förkärlek för vissa individer, sätt att arbeta eller viss teknik;
- brist på insikt i starka och svaga sidor hos det egna företaget;
- ständigt utbyte av mål, strategier och riktlinjer (brist på vision), bl a i samband med att man ingår i samarbete med företag som ”kompletterar”, dvs egentligen har helt andra intressen.

12 Räddningen av I 3

Ansvarig för fallstudier: Gunnar Hultman, AB Samhällsrådet.

Nyckelord: återta aldrig delegering; mål är till för att uppfyllas; det finns alltid skäl som talar mot avveckling om det inget kostar att avstå.

I 3 är ett infanteriregemente beläget i Örebro. Hösten 1981 hade det fått sin dödsdom. Militärledningen och politikerna var överens. 1982 års försvarsbeslut i riksdagen skulle innefatta en nedläggning av I 3 1985. Nu blir det inte så. I 3 lever vidare även efter 1985.

Detta är berättelsen om hur I 3 kunde överleva. Framställningen visar hur det gick till när en myndighet lade fram en sparplan enligt regeringens intentioner och fick se det politiska systemet göra en helomvändning. Sparmålet fick inte uppfyllas. Regeringen stod inte fast vid den sparplan med vilken myndigheten solidariserat sig. I strid mot sina egna direktiv behåller regeringen därmed en verksamhet som myndigheten velat lägga ned.

Regeringens direktiv

ÖB fick i november 1977 direktiv av regeringen inför den så kallade perspektivplanering som i sin första fas formar och värderar idéer om hur krigsmakten kan se ut om 15–20 år. Eftersom Sverige har ett besvärligt budgetläge fick ÖB anvisningar om att planera för en oförändrad anslagsnivå. ÖB behövde alltså spara. Frågan var hur?

Överbefälhavarens ställningstagande till I 3

System för att spara

ÖB föreslog att besparingar skulle ske på flera olika sätt. Dessa var – i uppgiven prioriteringsordning – rationaliseringar, ökad samordning mellan och sammanslagning av myndigheter samt extra skärpt kostnadsjakt inom gemensamma myndigheter och staber. Härutöver ville ÖB spara genom att lägga ned ett antal regementen. Det totala sparmålet var 7,9 miljarder kronor under tioårsperioden 1982–92. Nedläggningarna skulle ge 2,4 av de önskade 7,9 miljarderna. Drygt 15 orter och ännu fler förband berördes.

Överkapacitet

Chefen för armén tog fram beslutsunderlaget för ÖB. Det konstaterades att försvaret har fler utbildningsplatser än det finns värnpliktiga. 1981 var överkapaciteten 4 500 platser. Motsvarande siffra för infanteriet var 2 700 platser. Storleken på värnpliktskullarna sjunker. Under mitten av 90-talet beräknas därför försvaret ha ett överskott på 8 000 platser, varav 2 500 inom infanteriet. Det var naturligt att ÖB riktade blickarna mot infanteriförbanden.

Dåligt kapacitetsutnyttjande är ett argument som gäller kostnader under fredstid. I ÖBs ställningstagande ingick även överväganden angående krigssituationer.

Infanteriförband i övre Norrland och på Gotland kunde av beredskaps- och mobiliseringsskäl inte komma ifråga för nedläggning. Det var därför bland infanteriförbanden i övriga delar av Sverige som ÖB hade att välja det mest fördelaktiga nedläggningsalternativet.

Besparingen om I 3 togs bort skulle enligt ÖB bli större än besparingarna om han valde ett annat förband. ”Nackdelarna måste därför accepteras”, avslutade ÖB sin framställning i programplanen. Nedläggningen av I 3 skulle ge 230 miljoner kronor under en tioårsperiod.

Övriga berörda

Chefen för armén ville också lägga ned I 3 men av delvis andra skäl än ÖB. Han tog fram beslutsunderlaget för ÖBs räkning.

ÖBs förslag publiceras i den så kallade perspektivplanen. Den ligger till grund för försvarskommitténs arbete.

Kommitté överväger

Försvarskommittén är en av försvarsdepartementet på uppdrag av regeringen tillsatt grupp som bereder de fleråriga försvarsbesluten. I 1978 års försvarskommitté fanns representanter för alla de fyra stora riksdagspartierna. Kommittén tillsatte inom sig ett arbetsutskott, den så kallade dödspatrullen. Den skulle förbereda kommitténs förslag och lade ner särskilt mycket jobb på frågan om förbandsnedläggelser.

Särskilt viktigt var det enligt "dödspatrullens" direktiv att den tog regionalpolitiska och samhällsekonomiska hänsyn. Varje hotat regemente fick besök av dödspatrullen. Den föreslog i sitt slutbetänkande enhälligt nedläggning av I 3.

Försvarskommittén anförde inte någon från ÖB och dödspatrullen avvikande uppfattning när det gällde I 3. Skrivningen i kommitténs slutbetänkande är mer allmän men det beror snarare på att man därigenom kunde få med sig riksdagsman Åke Gustavsson i Jönköping (s). Han vill rädda A 6 i Jönköping, vilket också föreslagits för nedläggning. Så här uttalade sig kommittén i slutbetänkandet:

"Detta innebär att kommittén i princip ställer sig bakom de förslag som arbetsutskottet lagt fram ... Kommittén tar dock inte ställning i alla enskildheter."

Den förordade vidare att hänsyn skulle tas till de under 80-talet tillfälligt ökande värnpliktskullarna vid beslutet om förbandsnedläggelser. Detta var ett argument som uppmanade till viss allmän återhållsamhet vid nedläggningarna.

Motaktivitet

I Örebro var man inte oersam inför hotet om nedläggning av I 3. Kommun, landsting, länsstyrelse och länsarbetsnämnd bildade en arbetsgrupp. Ordförande var landshövding Elvy Olsson. Arbetsgruppen gjorde en utredning om effekterna för Örebroregionen av en nedläggning av I 3. En stor del av faktaunderlaget togs fram av anställda vid regementet. Utredningarna presenterades för dödspatrullen samt skickades till Örebroriksdagsmännen, försvarsdepartement, försvarskommittén och försvarsutskottet. Gruppen gjorde också uppvaktningar i kanslihuset.

Arbetsgruppen presenterade ett brett spektrum av argument för att rädda I 3. Försvarskapaciteten skulle sjunka kraftigare än ÖB beräknat. Besparingarna inom försvaret skulle bli väsentligt lägre än de framräknade. Trivseln för de värnpliktiga skulle bli sämre, vilket skulle öka utslagningen. Arbetslösheten bland de värnpliktiga efter uttryckning skulle öka på grund av att många studerar parallellt med värnpliktstjänstgöringen och att andra orter inte kan erbjuda lika fina utbildningsmöjligheter som Örebro. Många av de anställda vid regementet skulle inte kunna få nya jobb etc. Till och med konsekvenserna av ett minskat kapacitetsutnyttjande av el och vatten kunde gruppen räkna ut.

Fel sparpotential

Mot den av ÖB beräknade besparingen på 230 miljoner kronor ställde arbetsgruppen ökade militära och civila kostnader på cirka 150 respektive 50 miljoner kronor. Det faktum att antalet värnpliktiga från Örebro-området väntas vara konstant utgjorde, tillsammans med denna totalkalkyl, arbetsgruppens främsta argument för att rädda I 3.

Sammanfattningsvis kan sägas att de intressegrupper som anlade främst militära synpunkter på frågan om nedläggning av I 3 var för en avveckling. De civila intressegrupperna å sin sida var emot.

Det kritiska skedet

Läget inför propositionsarbetet var alltså det att fullständig enighet rådde mellan militären och de politiska partiernas representanter försvarskommittén och i dödspatrullen. I 3 skulle läggas ned 1985. Regeringen föreslog dock inte nedläggning. Den körde helt enkelt över sina representanter i kommittén och i dödspatrullen.

Överkörning

Under arbetet hade alltså frågan svängt. Att det var centerpartiet som först bytte ståndpunkt intygas av samtliga riksdagsmän med vilka samtal förts. Så gott som alla utanför försvarsministerns närmaste krets har också givit samma grundläggande förklaring. Det var politiska skäl som avgjorde I 3s överlevnad.

"Det hade inget som helst med sakskaal att göra. Orsakerna till att man inte vågade stå fast vid kravet på nedläggning låmpar sig inte för tryck, kan man nog lugnt säga",

Bypolitik

uppgav en intervjuad försvarspolitik. En annan sade:

"Det var frågan om bypolitik helt enkelt. Man vågade inte gå emot en lokal opinion. Precis samma sak har vi sett både när det gäller JAS och Landskrona."

Det är naturligtvis svårt att slå fast vilka de politiska skälen att rädda I 3 var. Centern är mycket stark i Örebroregionen. Partiets sympatisörer där har haft motgångar under en följd av år. Ungefär 500 arbetstillfällen per år har försvunnit i Örebro kommun under hela 70-talet, uppgav arbetsgruppen.

Centerriksdagsmännen från Örebro uppgavs ha verkat utomordentligt kraftfullt till förmån för I 3. En utsatt riksdagsman kallade det ”ren terror”.

Den bild som vuxit fram är att försvarsministern själv relativt tidigt tog ställning för regementets bevarande. Partiet som sådant svängde dock inte förrän ett par veckor innan propositionen lades, vilket var i mars. Statsministern var emot att bryta upp det mödosamt framarbetade paket som inrymde en nedläggning av I 3. Trots det ändrade centern ståndpunkt. Utan centerpartiet hade I 3 lagts ned.

Folkpartiet verkade i det längsta för att regementet skulle läggas ned. Under ett mycket sent skede av arbetet med propositionstexten kontaktade partiet socialdemokraterna för att försäkra sig om att de stod fast vid sin uppfattning att I 3 borde läggas ned. Till sist böjde sig ändå folkpartiet för centern. Någon ”kohandel” har inte gått att påvisa mellan partierna. Folkpartiet verkar inte ha fått något krav tillgodosett av centerpartiet i utbyte mot sitt stöd för en nedläggning av I 3.

Moderaterna och socialdemokraterna ville inte gå emot regering-
en genom att motionera om nedläggning.

”Det går ju inte politiskt att ett valår gå ut och föreslå något som innebär att flera hundra arbetstillfällen försvinner, när inte alla de andra riksdagspartierna är med på det”,

förklarade en intervjuad riksdagsman från oppositionen.

En sammanfattning av de inför försvarsbeslutet framförda synpunkterna visar att alla som tillhör de militära intressegrupperna ville lägga ned I 3. Företrädarna för den civila sidan, inklusive de politiska partierna, var däremot emot nedläggning.

Slutsatser

1 Myndighetens tilltro till nödvändigheten i uppsatta sparmål har förmodligen påverkats negativt.

När en myndighet presenterar ett konkret sparförslag som är en produkt av regeringens viljeinriktning och kring vilken råder en bred uppslutning från riksdagspartiernas representanter i planeringsprocessen bör resultatet bara kunna bli ett. Myndigheten skall få spara. Den skall få göra det på det sätt som den kommit överens med det politiska systemet om.

I fallet I 3 erbjöd sig försvaret spara en kvarts miljard kronor. Men politikerna ändrade sig. När inte något annat sätt att spara har presenterats från politikernas sida ligger det nära till hands att försvaret får uppfattningen att sparmålen inte är så angelägna. Det finns rum för kompromisser. När det politiska systemet självt gör motstånd, varför skall inte den berörda myndigheten göra det?

2 Myndighetschefens auktoritet kan ifrågasättas i framtiden.

ÖB har inte bara fört försvarets talan i dialogen med det politiska systemet. Han har också vidarebefordrat politikernas krav nedåt inom den egna organisationen. En del av de besparingar ÖB – säkert under motstånd från berörda delar av försvaret – har fått sina underlydande att planera för kommer inte att genomföras. Besparingarna var tydligen inte så nödvändiga som ÖB trott.

Det ligger nära till hands att man inom försvaret drar två slutsatser. ÖB har inte visat fullständig lojalitet mot sina underlydande. Han har inte försvarat deras verksamhet tillräckligt. Det gick ju att rädda mer än vad ÖB sagt och mer än vad ÖB försökte göra. Den andra slutsatsen är att lägre chefer inom försvaret kan gå förbi ÖB med sitt budskap. De kan framgångsrikt utöva påtryckningar på det politiska systemet utan att gå över sin chef.

3 Inte bara försvaret utan också andra myndigheter kan dra slutsatsen att det inte är nödvändigt att spara så mycket som det politiska systemet säger.

Blockeringen av den uttalade viljan att lägga ned I 3 har en del speciella inslag. Mycket av det inträffade kan emellertid hända också på andra områden. Det går att lära sig något av I 3-affären även för andra myndigheter. Politiskt uppsatta sparmål behöver inte alltid uppfyllas.

Handläggningen av I 3-frågan visar våra myndigheter att det kan löna sig att göra motstånd. Det kan gå att rädda den egna verksamheten.

13 Arkitektutbildningen i Lund – en fallstudie av ett nedlägningsförsök

Ansvariga för fallstudien: Jan-Olof Edberg och Bertil Forsberg, SNS, på basis av ett halvduzin intervjuer samt skriftliga underlag.

Nyckelord: lätt skapa opinion mot all avveckling; mål kompromissas bort; osthyvels-principen ger sämre kvalitet.

Bakgrund

I proposition 1980/81:20 redovisade regeringen besparingsförslag på 6,4 miljarder kronor. Utbildningsdepartementets del av besparingen uppgick till 730 miljoner kronor, varav cirka 77 miljoner skulle falla på högskoleområdet.

Utbildningsministern utgick från UHÄs anslagsframställning för budgetåret 1981/82. På några punkter gick han emellertid utöver UHÄs förslag. Det gällde främst nedskärning av:

- arkitektutbildningen;
- administrativ och ekonomisk utbildning;
- forsknings- och utvecklingsarbete för högskolan;
- lokalkostnader vid högskoleenheterna.

Arkitektutbildningen

Sämre marknad

Arkitekter utbildas vid tre tekniska högskolor – KTH (70 nybörjarplatser 1980/81), Chalmers (50) och Lund (60). Under hela 70-talet har arbetsmarknadssituationen för arkitekter försämrats. Kvinnliga arkitekter och nyutexaminerade har haft de största svårigheterna att få arbete. Någon expansion av betydelse för arkitekternas arbetsmarknad kan enligt utbildningsministern inte väntas inom överskådlig tid.

Med utgångspunkt från dessa framtidsutsikter för arkitekterna drog utbildningsministern slutsatsen att goda skäl talade för en avsevärd minskning av planeringsramarna för arkitektlinjen och för den dithörande forskningsorganisationen. Nedskärningarna borde ske på en enda högskoleort. Eftersom det sågs som angeläget att bevara den stora bredd i utbildningsutbudet som fanns hos de tekniska högskolorna i Stockholm och Göteborg blev slutsatsen att den utbildning och forskning som bedrevs vid universitetet i Lund skulle avvecklas.

Utbildningsministern föreslog att:

- UHÄ borde få i uppdrag att inkomma med underlag beträffande en avveckling av utbildning och forskning inom arkitektutbildningen vid universitetet i Lund;
- För läsåret 1981/82 borde ingen intagning ske på arkitektlinjen i Lund;
- Ledigblivna tjänster vid sektionen för arkitektur vid universitetet i Lund skulle inte återbesättas.

Opinion mot nedläggningsbeslutet

Sex borgerliga riksdagsmän – två från vart och ett av de tre borgerliga partierna – var inte nöjda med utbildningsministerns förslag utan skrev gemensamt en motion till riksdagen i vilken de föreslog att UHÄ skulle få i uppgift att:

- bedöma den framtida arbetsmarknaden för arkitekter;
- förutsättningslöst utreda och till regeringen föreslå hur en minskning av resurserna för arkitektutbildningen skulle ske.

I motionen föreslogs vidare att ingen intagning till arkitektlinjen i Lund borde ske läsåret 1981/82.

Annan profil

Orsaken till att de sex borgerliga politikerna inte kunde stödja utbildningsministerns förslag var att de ansåg att utbildningen i Lund delvis hade en annan inriktning än den i Stockholm och Göteborg; att arkitektlinjen i Lund hade stora möjligheter till samverkan med andra delar av universitetet – kulturgeografi och konstvetenskap – samt att en nedläggning i Lund skulle öka centraliseringen av arkitektutbildningen i ett läge då utbildningens samverkan med närbelägna landsdelar inneburit positiva resultat.

Även socialdemokraterna protesterade mot nedläggningen av arkitektutbildningen i Lund och krävde att intagningen skulle fortgå som vanligt läsåret 1981/82.

Utbildningsutskottets betänkande

Utred!

Utskottet följde inte utbildningsministerns linje utan föreslog bl a att:

- en förutsättningslös utredning om arkitektutbildningens dimensionering och lokalisering borde göras;

- planeringsramen för arkitektutbildningen i Lund budgetåret 1981/82 borde vara 30 studerande.

Riksdagen gick på utskottets linje.

UHÄ utreder

UHÄ utsåg som enmansutredare en departementssekreterare i utbildningsdepartementet. Utredarens utgångspunkter var regeringens och riksdagens ställningstaganden:

- en strävan att välja alternativ som skulle begränsa statsutgifterna;
- en strävan att särskilt noga pröva möjligheten att bevara utbildning och forskning inom arkitektområdet på *tre* orter.

Med hänsyn tagen till framtida efterfrågan på arkitekter (slutsatsen) blev att en svag ökning av behovet var att vänta) föreslog utredaren en årlig intagning av 150 arkitektstuderande – 60 i Stockholm, 45 i Göteborg och 45 i Lund.

Olika spareffekter

Utbildningsministerns förslag till dimensionering och lokalisering av utbildningen innebar en besparing på 10 miljoner kronor. Utredarens blev 3,5 miljoner dyrare, men då räknade utredaren med ett årligt behov av 150 arkitektstuderande, medan regeringen ansåg att det skulle räcka med 120. Räknas regeringssiffran upp till 150 – fördelade med 90 i Stockholm och 60 i Göteborg – blir utredarens förslag ändå 1,5 miljoner kronor dyrare.

Enligt den ursprungliga planen skulle också forskningsorganisationen för arkitekter i Lund läggas ned, med en besparing på 3,5 miljoner kronor som resultat.

Motsvarande belopp ville utredaren i stället spara genom en nedskärning av forskningsorganisationen på samtliga de tre orterna, dvs en generell uttunning av resurserna.

Epilog

Riksdagen fastslog utredarens förslag om arkitektutbildningens lokalisering och dimensionering.

Arkitekturforskningens organisation gjordes till föremål för en ny utredning.

Lärdomar

På högskoleområdet, precis som vid industrinedläggningar, visar det sig betydligt lättare att väcka opinion på en ort som hotas av att en viss verksamhet avvecklas än på de orter som får behålla sin verksamhet. Ingen politiker går ut och motionerar om hur rätt utbildningsministern hade som föreslog att arkitektutbildningen i Stockholm och Göteborg skulle få finnas kvar.

Resultatet blir ofta kompromisslösningar som innebär att nedskärningarna får göras "solidariskt" över hela verksamhetsområdet på samtliga berörda orter. Den välbekanta osthylveln plockas fram. Så var också fallet med arkitektutbildningen. Att verksamheten i Lund inte avvecklades innebär ett slöseri i så måtto att arkitektutbildningen blir dyrare per plats (trots det ökade antalet platser) och genom att fler än som sannolikt behövs på marknaden kommer att utbildas.

Diskussion och slutsatser

Fallbeskrivningarna kan tyckas ge en förvirrad och komplex bild. I många fall är förloppet inte slut med den beskrivning som givits här. Flera metoder kan utnyttjas för en systematisk analys. Först upprättade vi en längre lista över förklaringsgrunder till framgång eller misslyckande vid organisationsförändringar. Ur denna och direkt ur fallen kan man måhända intuitivt urskilja den överskuggande betydelsen av företeelserna vision, återföring och ledarskap. En systematisk analys med utgångspunkt i cybernetisk teori – förändringsförloppen hade även kunnat ses tex som inlärningsprocesser – ledde fram till detta resultat. Resonemanget redovisas i appendix.

Resultatet blev att nyckelfaktorerna kunde reduceras till fem, nämligen förekomsten av:

- bärande vision;
- återföringssystem;
- ledarskap;
- organisatorisk utformning som gör ledarskap och vision möjliga, samt
- grundläggande mänskliga behov som tillgodoses.

Kreativitet och helhetssyn på den egna tillvaron och verksamheten samt mänsklig samvaro uppträdde som ”mänskliga egenvärden”. Det kan förvisso sägas att andra och mer negativa mänskliga drivkrafter också är betydelsefulla, tex avund, ångest över att inte ha information nog, handlingsförlamning som följer av för mycket information, rädsla för förändring och ibland för ansvar. I tillämpningen av idéerna kring vision, återföring och ledarskap måste sådana djupt liggande mänskliga behov beaktas. Punkten organisatorisk utformning diskuteras mer utförligt i anslutning till återföringssystemet.

Villkor för förändring

Det är en viktig egenskap hos återföringssystem att de tenderar att förstärka signaler som har med systemets fortlevnad att göra. Detta innebär ofta att de givna målen och etablerade beteendemönstren hålls vid makt. Om däremot en vision, en målstruktur eller ett återföringssystem tjänat ut – framför allt därför att omvärlden och existensvillkoren förändrats i grunden – tenderar signalerna om detta att undertryckas; inte av någon ond vilja utan därför att ett under vissa omständigheter högeffektivt återföringssystem just för att vara effektivt kräver att sådana ”udda”, ”svaga” eller ”tidiga” varningssignaler undertrycks.

Signalerna om genomgripande förändringar riskerar således att inte uppmärksammas förrän systemet tydligt förefaller att ha brutit samman. Är därför krisen, det tydliga hotet, en nödvändig förutsättning för en drastisk omläggning och förnyelse?

Kris som startpunkt

I fallet Handelsbanken togs ett visst slags kris – en trovärdighetskris – till utgångspunkt för åtgärder som egentligen inte hade med krisen att göra. I fall som Esselte, elektronikföretaget, sjukhuset och några av mediaföretagen lyckades ”man” – någon eller några individer – ingjuta känslan av att ”något måste göras” innan en verklig kris och ett direkt hot mot organisationens existens faktiskt uppenbarar sig.

Det förefaller alltså som om det finns en viss grund för påståendet att en lyckad förändringsprocess kräver ett ”krismedvetande”. Av fallstudierna att döma har organisationens gemensamma uppfattning om att det råder (eller kan komma att råda) ”kris” en pedagogisk funktion. Den leder till en kollektiv beredskap att ändra attityder, att acceptera en ny vision om vad organisationen skall ta sig till.

”Krisen” tycks bli en katalysator i en process där det behövs ledarskap för att peka på krisen, så att dess hot överskuggar de konflikter organisationen har att leva med och där det också behövs ledarskap för att utveckla och förankra en ny bärande vision. Krisen initierar en process där det gäller att *förstå*.

Om ”krisens möjligheter” gäller att ”för mycket och för litet skämmer allt”. Det gick alltså för tex Esselte och elektronikföretaget att med historiska paralleller och prognoser förebygga en framtida kris. Den utveckling som målas upp måste ha trovärdighet, vilket den har tex för myndigheter under besparingshot eller före-

tag som hotas av mikroelektroniken. I det amerikanska elektronikföretagets bransch är detta slags krismedvetande väl spritt, eftersom utvecklingen går så fort att det förflutna med kraschade företag liksom framtiden ständigt är närvarande.

En mycket drastisk kris kan omvänt också leda till handlingsförlamning, eller betyda att det helt enkelt är för sent att göra något. Fallstudierna tycks alltså peka ut tre krav: det behövs en vision för att få en organisation att arbeta samstämt och effektivt; det behövs ett nytt återföringssystem för det praktiska förverkligandet av visionen; och det behövs ledarskap så att dessa två instrument för att styra in på nya banor utvecklas och förverkligas.

Tidsandan bekräftar

Slutsatserna från praktikfallen överensstämmer med "tidsandan" inom organisationsforskning, tex vad gäller ledarskap och företagskultur. I stället för målstyrning betonas här *visionsstyrning*. Innebörden är att det inte främst gäller att uttrycka precisa, mätbara mål utan att ange färdriktningen i mer allmänna och engagerande termer.

När man talar om "organisationskultur" innebär det samtidigt en markering av något svårföränderligt, något trögrörligt, något osynligt men kraftfullt. Kulturen är en sammanfattning av attityder och trosföreställningar kring organisationens plats i samhället. Den uttrycks i symboler, riter, bärande myter och begrepp.

Vision i verkligheten

I fallet Berol konkretiserades visionen om kundnärhet med det "formella" PIMS-systemet och en efter hand växande rad av tillämpningsexempel på PIMS, vilkas visionsrelaterade innebörd poängterades. Inom det amerikanska elektronikföretaget finns en speciell begreppsapparat, svårbegriplig för den utomstående, närmast av mytisk karaktär för den anställda. Skolöverstyrelsen skulle bli målformulerande och få en strategisk funktion. I fallet Björklingeskolan betonades dess roll som en del av en större helhet.

Långvarig pedagogik

Exemplen visar att etablerandet av en ny vision är en långvarig process. Beredskapen för besparingar var inget mål i Björklinge, men den fanns därför att man startat med en vision. En slutsats är kanske att det är fel att starta i besparingsändan, eftersom det först är en ny vision som behövs och med den ett nytt återföringssystem som i fallet Uppsala skolsystem (åter stark tonvikt på pedagogiska

aspekter) eller ett engagemang som i Ronneby eller Björklinge. Enbart besparingar eller nedskärningar innebär i sig inga visioner utan är närmast något destruktivt. Däremot kan de tillhöra de faktorer som krävs för att förverkliga en vision.

När det gäller hur mål skall formuleras och arbetas in, finns etablerade tumregler, som i allmänhet förutsätter att mål och medel är samstämda och att ramar och regelverk är givna. En vision, däremot, tar hänsyn till de resurser som finns och tillåter också att ramar och regelverk kan påverkas och förändras. Den bygger på medarbetarnas behov, värderingar och känslor, och den är starkt relaterad till behoven hos avnämare, kunder och omvärld.

Vision att slita på

Esseltes "strategiska punkter" ger riktningsskildringar, men de är inga mål. Detsamma gäller visionen av Björklingskolan och idén om sjukhuskliniken som en tjänstproducerande enhet. Mediaföretagen har också var sin vision, och de framgångsrika tycks i denna innefatta inte bara organisationens starka utan också dess svaga sidor, vilket är en väsentlig poäng. Omvänt belyser de misslyckade mediaföretagsfallen faran av att inte hålla fast vid sin vision utan "byta den för ofta" eller helt enkelt handla mot den.

En vision kan ha mycket lång livslängd, även om den till sist nöts ut. När det på 1910-talet beslutades att Bell Telephone skulle nationaliseras, genomförde Theodore Vail en övergång till en stark service-orientering hos företaget; beteckningen ny filosofi är träffande. Detta var ledarskap: han fick kunderna, den politiska apparaten och de anställda med sig i sin vision. Bell blev aldrig nationaliserat. Vails ledarskap lade ut en kurs, som räckte fram till 70-talets elektroniska revolution. Den utvecklingens tvång till "kulturrevolution" inom Bell krävde ingen kris för att märkas. Om Bells nya ledarskap 1983 räcker till för att utveckla en ny vision är ännu en öppen fråga.

Vision kommunicerar

Visionen är ett sätt att kommunicera. Begreppet "företagskultur" antyder samma behov. I det amerikanska elektronikföretaget talas ett språk som är bemängt med begrepp knutna till den vision (och den företagskultur) som bär upp företaget. De personer som inte känner sig kunna dela de attityder visionen inbegriper lämnar emellertid företaget. Man undgår den samstämmighet som består i att konflikter löses genom att de sopas under mattan.

Vision efterfrågas

Det är inte bara företagsledningarna som vill styra med visioners hjälp, utan sådana efterfrågas också av medarbetarna. En under-

sökning av ett antal svenska företag påvisar följande mekanism: företagsledningen uttrycker en uppsättning ofta väl formulerade mål. Tillfrågade försäljare och arbetsledare, utvecklingsfolk och marknadschefer, verkstadsarbetare och administratörer uppger också de ett antal – likaledes välformulerade, i många fall – riktningsskildringar och verksamhetsidéer. Det är bara det att dessa i hög grad avviker från vad företagets ledning angivit. Hur har de kommit fram till dessa ganska annorlunda färdriktningar för företaget – och varför? Svaret på den senare frågan är, att de för att göra prioriteringar och avvägningar, tex beträffande hur de skall använda sin tid, känt sig tvingade att ha en klar uppfattning om företagets mål. Och den har de kommit fram till av hur företaget handlar.

Organisationens anställda härledde alltså själva dess inriktning ur dess faktiska beteende. Det finns en "målhunger", en dold kraft i form av den starka viljan att vara nyttig, att dra åt samma håll, att förverkliga en vision. Det är detta naturliga engagemang som det är visionens uppgift att förlösa. Björklingskolans mål, "skolan mitt i byn", förlöste en ort. Ronneby kommuns anställda kände ett engagemang att medverka också på nivån blyertspennor och papper.

Lär som man lever

En vision kan få full kraft bara om den efterlevs av dem som predikar den. Det gäller att organisationen "lever som den lär", ty de anställda lär egentligen bara av hur den lever. Därför blir nästa steg – förverkligandet av idéerna – avgörande för Ronnebys eventuella framgång. Åskådningsexempel och berättelser om hur organisationen och dess ledning hanterat konkreta situationer är centrala ingredienser i en organisations kultur. De representerar visionen i verkligheten, och just dessa exempel på beteenden tenderar att bli "bärande myter" för hur visionen tillämpas rent praktiskt. Bland praktikfallen finns exempel på denna utveckling av begrepp, språk och myter – i det amerikanska elektronikföretaget, sannolikt på Handelsbanken och vid några av mediaföretagen.

Det finns generellt, men speciellt när det gäller möjligheterna att utveckla vägledande visioner, anledning att varna för alltför starka paralleller mellan offentlig och privat verksamhet. Friheten att utveckla en vision är mycket större på den privata sidan, men också friheten att välja medarbetare som är inställda på att driva igenom den nya linjen – eller mer brutalt uttryckt: man tycks här mer hänsynslöst kunna köra över grupper av förändringsovilliga medarbetare, bli chefer i mellanskiktet. Detta framgår av praktikfallen.

Möjligheterna att mäta och själv se resultat – genom återföringssystemet – är också större i det privata. Den mängd regler som finns inom det offentliga utgör ytterligare en viktig skillnad.

Verktyg för återföring

Esselte och Handelsbanken har, liksom många andra företag, satsat på decentralisering och delegering; Uppsalaskolorna likaså. SÖ har samma ambition.

Varför? Ett bärande motiv för decentraliseringen tycks i åtminstone dessa fall vara behovet av effektiv återföring. Ett annat skäl är att decentralisering är en metod, närmast en förutsättning, att alls klara av att styra komplexa system.

Decentraliseringen motverkar att återföringssystemet ger signaler som tränger fram för sakta, så att systemet blir instabilt, dvs riskerar att reagera i morgon på gårdagens problem, att ständigt ligga ur fas med utvecklingen. Detta problem är kanske speciellt akut i offentlig verksamhet, därför att tydliga och hårda signaler där framträder så långsamt.

Korta snabba slingor

Dels vill man ha korta och direkta slingor i återföringssystemet, närhet till resultatet, som då blir tydligt, dels vill man ha snabb återföring, så att systemet inte skall hinna ändras. En fackföreningsrepresentant formulerade poängen med korta återföringsslingor så här: ”daghemspersonalen måste få klart för sig att deras möjligheter att få lön beror på om de svenska varven kan sälja på världsmarknaden”.

Uppskattning, direkt eller indirekt uttryckt av tex en kund, är ett av de mest omedelbara sätten att få resultatåterföring. Ett litet men mycket framgångsrikt svenskt företag låter de anställda signera deklarerar av en maskin de tillverkar. Det ger yrkesstolthet. Samtidigt gör det ansvaret synligt. När en kund ute i världen får problem, sänds den person som signerat detaljen ut som serviceman.

Handelsbanksfallet, liksom Uppsalaskolorna, visar hur man också kan arbeta med rapportsystemen. Den dag resultatlistorna, tex lönsamhetssiffrorna, kommer ut på bankens kontor, är dessa den käraste läsningen där, i varje fall för chefspersonerna. Även i sjukhusfallet hittade man en verksam metod – andel i resultatet – att inspirera medarbetarna.

Följa mönster

Det går att styra med hjälp av mönster och förebilder. Visionen kan tjäna som måttstock för att ange vad som menas med ett "bra jobb" och medverka till att "det bra jobbet får utföras". Därmed utnyttjas ett starkt "inre incitament", ett grundläggande mänskligt behov, nämligen tillfredsställelsen att själv kunna konstatera att man gjort ett bra jobb. (Omvänt skapar fall som I 3 och arkitektutbildningen andra mönster.)

Blandad signal

Bland annat som en konsekvens av ramlagstiftningen ("generalklausuler") finns risken att man i viss offentlig verksamhet, tex högskolesystemet, blandar olika visioner och återföringssystem. Går det inte längre att skilja på service åt medborgarna å ena sidan och myndighetsutövning å den andra, kan återföringssignaler utlösa reaktioner i fel system. Mycket talar för principen "en organisation – en vision". Annars riskerar resultatet att bli konflikter.

Överlevnad

Är decentralisering enbart av godo? Långtgående decentralisering tycks i själva verket kräva stark centralisering av vissa funktioner, dels för att organisationen som helhet skall överleva och fördelarna med helheten inte gå förlorade, dels för att de korta återföringsslingorna inte skall göra att kortsiktiga överväganden helt dominerar. Här spelar visionen en viktig roll som riktungsangivelse och balansgivare vid konflikter i organisationen.

Just balansen mellan centralt och decentralt är viktig också därför att en myndighet eller en organisation kan hantera bara en begränsad uppsättning frågor. Människan klarar bara av att fatta ett beslut i taget. Om både stora och små frågor centraliseras – i storkommuner, storföretag, storavdelningar etc – innebär det att återföringssystemen kan bryta samman. Återföringsslingorna blir för många. De frågor som avgörs i olika typer av förhandlingar kommer att få intresset fokuserat på det fåtal faktorer som rymms i förhandlingen.

Det gäller alltså för den centrala instansen att behålla greppet över de stora och principiella besluten, över visionen, men att starkt decentralisera de små besluten. Paradoxalt nog är detta det enda sättet att verkligen kunna styra. (I 3-fallet och arkitektutbildningen kommer åter i tankarna.)

Marknad tydlig

Hela marknadssystemet är egentligen ett stort, hela tiden återkopplat system. Signalerna är hårdare och tydligare än på myndighetssidan. Maximen "bara det som kan mätas kan styras" är lätt att tillämpa.

Återföringssystem rymmer två fundamentala risker. Den ena är att systemet blivit inadekvat och att det, som redan framhållits, tenderar att dölja detta. Den andra är att systemet utnyttjar signaler från det förgångna, att det inte har någon framförhållning, att det inte är framtidsytande.

Snabb och kort återföring är ofta liktydiga. Men korta återföringsslingor medför också risker för att man inte "ser längre än näsan räcker", dvs blir för kortsiktig och beaktar helheten för litet. Långsiktighet kan det bara bli fråga om när det finns "återföring från framtiden" – och det är en av visionens uppgifter att se till att organisationen inte bara reagerar på det förflutna utan agerar aktivt för att möta och påverka framtiden. Dessa tankar i engelskspråkig dräkt betecknas "pre-action control".

I vissa verksamheter har man identifierat krav på integration framåt och bakåt som medel att "förstå" nya utvecklingstendenser. Elektronikföretaget har sådana "spjutspetsar", och mediaföretagens nya projekt var resultatet av sådana. Alternativt kan man rekrytera chefer och specialister från andra men besläktade verksamheter.

Det går naturligtvis att bygga in sådana dynamiska aspekter i själva återföringssystemet, och då inte endast i form av en "framåtstyrande" vision. Elektronikföretaget, Esselte, Handelsbanken, anläggningsinvesteringen och Berol är exempel på att detta låter sig göras.

Medlen och modellerna för återföring, inklusive "återföring från framtiden", är vida fler än vad som här kan belysas. I många organisationer har det visat sig framgångsrikt att "kortsluta" informationsflödet. Det kan ske genom att chefer "högt upp" gör det till en vana att regelbundet (och inte bara symboliskt) göra besök på "verkstadsgolvet", möta kunderna etc.

Fundamentalt är att de "svaga", "nya" signalerna, som ifrågasätter dagens återföringssystem, behöver en annan struktur – tex en lyhörd person, rätt placerad – för att inte komma bort. Det amerikanska elektronikföretaget och mediaföretagen tycks visa hur man kan bygga upp kompetens för att utveckla nya verksamheter, på sätt och vis både "inom" och "utom" den ordinarie organisationen. Detsamma kan sägas om Esselte och Björklinge; hur Ronneby kommer att lösa detta problem återstår att se.

Eftersom ett element i återföringssystemet är jämförelsen med

väl intränade mönster, är det inte lätt att byta återföringssystem och därmed ”ryggmärgsbeteende”. Det går inte att snabbt skifta från en centraliserad auktoritär situation till en som kräver en hög grad av självständigt ansvar. För detta fordras omfattande förändringar, kunskapsmässigt och psykologiskt, och det innebär ofta en period av rädsla, hot och osäkerhet.

Återföringsgränser

En organisation måste kunna anpassa sig på två sätt, enligt teorier, utformade av bl.a. Ashby, Beer och Argyris. Dels kan detta ske mjukt kring ett önskat jämviktsläge, bestämt av nuvarande vision, organisation och återföringssystem, dels också genom att jämviktsläget förändras genom en yttre kraft. Det senare motsvarar att visionen och målen omformuleras. Organisation och återföringssystem behöver då också omformas.

Dessa båda omställningar är både nödvändiga och tillräckliga för att en organisation skall kunna fungera och överleva – i princip för evigt. Det är den andra typen av förändring eller inläring som är kruxet, ändringen av jämviktsläget.

Den första typen av inläring, en förfining kring givna mål i ett givet system, tycks till motverka det andra slaget av omställning. Ett effektivt återföringssystem får så starka och tydliga signaler av de reguljära avvikelserna från det normala jämviktsläget att från början svaga och udda signaler om radikala förändringar helt drunknar och försvinner.

Skilja ut nytt?

Nya och kreativa verksamheter kan därför behöva sin egen organisation för att inte kvävas i den löpande verksamheten. Dock får inte denna framtidsverksamhet förefalla så spännande, att resten av organisationen demoraliseras, eller omvänt att den resursmässigt blir så obetydlig att den ständigt hamnar i underläge.

Blandkultur

Samtidigt som ledarskap och vision tycks behöva vara ordentligt förankrade i kärnan av organisationens verksamhet – kunder och avnämare, medarbetare, uppdragsgivare, resurser, ramar och regler – kan också en kulturblandning vara befruktande. Villkoret är att man ”vet vad man gör”, är medveten om att kulturkollisioner existerar och att de måste hanteras på ett adekvat sätt (elektronikföretaget stöter bort de alltför avvikande; mediaföretagens eventuella framgång tycks bero på förmågan att känna igen och hantera ”blandkulturer”).

Vi började med att ställa ett antal frågor. Vi har sedan funnit att viktigare än att besvara dessa är att få till stånd en attitydförändring, sammanfattad i nyckelorden: vision, återföring, ledarskap. Är det då möjligt att med denna grundsyn angripa de frågor vi ställde i inledningen och få meningsfulla svar? Avsikten med boken är inte att på kort sikt lösa akuta problem, men vi vill ändå pröva några frågor inom tex forsknings- och industripolitiken med utgångspunkt i vår diskussion:

Är fördelningen av beslut och ansvaret för att genomföra dessa mellan centrala och decentraliserade organ sådan att systemet går att styra? Är den information, de signaler som når respektive organ tillräckligt aggregerad, snabb eller nära det man vill styra? Är decentrala-decentraliserade organisationsstrukturen den lämpliga?

Finns det möjligheter för olika enheter att arbeta med en vision i taget? Och därmed med ett entydigt återföringssystem?

Vilka är riskerna för att de beslut som fattas, också genom sin samlade effekt, inte bara har önskade kortsiktiga effekter utan också innebär att framtiden intecknas – eller inte kan påverkas? Fattas de långsiktiga besluten där de hör hemma, centralt och av dem som har ett helhetsansvar? Bör systemet förändras för att få till stånd en bättre balans mellan lång- och kortsiktighet? Behövs det "kortslutningskanaler" för nya signaler och idéer eller andra utsiktstorn för det nya, oväntade och långsiktiga?

Kan serier av inkrementella besluttillsammansatta leda fel? Behövs regelbundet ett slags "nollbasbudgetering", där organisationens mål och medel inte betraktas som ett historiskt faktum utan som om de just skall tillskapas?

I vilken grad ger beslut tagna ad hoc en inlärningseffekt? Vilka risker finns att kortsiktiga åtgärder, som tycks innebära kompromisser med långsiktiga strävanden, blir mönsterbildande och därmed formar regler och inte undantag?

Hur kan i förhandlingar dessa koncentreras till de få huvudpunkterna, så att förhandlingsresultatet blir att detaljutformningen sker enligt tillämpning av generella regler eller genom diskussioner på decentraliserad nivå?

I vad mån existerar spelregler och inflytandekollisioner, som förvandlar fruktbara eller naturliga konflikter till låsningar och beslutsserier som gör att alla förlorar? Hur skall man kunna förstå att detta är fallet, sedan sprida den insikten och därmed få till stånd nya regler och ramar som gynnar samtliga?

Frågorna antyder alltså att vi tror att existerande attityder och därmed system inom bl.a politik och beslutsfattande behöver ifrågasättas, om det skall skapas förutsättningar för nödvändig och framgångsrik förnyelse av Sverige.

Tecken i skyn

Separata och konkurrerande organisationer, demokrati och medbestämmande, blandkulturer och kreativitetsskapande miljöer är några möjligheter när det gäller att bryta det förhärskande systemets dominans och blindhet för nya idéer och nya mönster.

Ett sätt att se varningstecken till kriser är att bedriva experiment. Det bör då vara udda, originella experiment, där också oväntade lärdomar registreras och förmedlas.

Vidare skulle system som på olika sätt *bryter* mot existerande sätt att tänka, organisera och se verkligheten kunna ge information om viktiga, fundamentala förändringar; det kan spela mindre roll om tolkningen är i alla delar korrekt. Konkret uttryckt kan "New Age", "Third Wave", "ekosofism", "Megatrends" etc hjälpa oss att se viktiga nya tendenser utan att för den skull deras respektive helhetssyn nödvändigtvis är helt korrekt.

Det kan också finnas skäl att ha flerfaldiga – "multipla" – informationskanaler eller genvägar för "obehaglig information" i företag och andra organisationer. Från tid till annan kan man ad hoc utveckla indikatorer på utvecklingstendenser: analys av argument i politisk debatt och rapportering, framtidsstudier, patentstatistik – och helt nya indikatorer i framtiden. Sådant som händer i "utkanterna" av en bransch eller en verksamhet – originella kundreaktioner, egendomligt beteende hos några leverantörer, problem för branschens minsta och största enheter, dess mest specialiserade eller generella – kan också ge antydningar om nya tendenser. Problemet är att uppbåda ett intresse för dessa signaler och att tolka dem. De allra flesta tenderar att vara blindskott och falska alarm, men inte alla.

Karaktäristiskt tycks vara att identifieringen av nya visioner och mål, behovet av ett nytt jämviktsläge, växer fram genom att en organisations kunskap analyseras och granskas från nya utgångspunkter, med nya förtecken, oftast med en kreativ ansats. Det är en viktig funktion i ledarskapet att starta och leda denna process,

som alltså är ett lagarbete, där även externa krafter utnyttjas för att tillföra synpunkter, skapa kulturblandning och ge katalyserande effekt. Det gäller först att förstå den nya situationen. Sedan också att formulera den, att formulera de nya krav den ställer på vision och återföringssystem.

Ledarskap för ny vision

En bärande vision kan vara svår att förändra utan någon form av kris. Med eller utan hot, med eller utan kris, måste något extra till för att skifta vision: ett aktivt ledarskap. I fallet Handelsbanken kunde en ny ledning utnyttja krisen på ett oväntat sätt: i Esselte valdes en ny VD, som passade den nya inriktningen; i Ronneby, Uppsala, Björklinge, Berol, SÖ och i mediaföretagen är det möjligt att identifiera individer som driver på förändringsarbetet.

Är då inte aktivt ledarskap lätt tillgängligt? Nej, särskilt när det gäller kriser, besparingar, omstrukturering och krympning är det i själva verket en föga populär uppgift att vara den ansvarige som driver på. Det är lättare att vara chef under en annan chef, som har det slutliga ansvaret för att formulera en ny kurs och praktiskt staka ut den nya vägen. Därför råder det brist på denna typ av ledarskap. Det gäller att vara på en gång lyhörd och envis, beslutsfattande och delegerande.

Det råder heller ingen konflikt mellan idéerna om ledarskap och om att hela organisationens samlade krafter behövs. Det slags ledarskap som krävs i en krissituation är inte en diktators utan en lagledares. Utan sitt "lag", sina medarbetare, står organisationens ledare sig slätt. Men också arbetslaget behöver henne eller honom.

Ledaren behövs naturligtvis inte för att själv visa hur alla organisationens uppgifter skall lösas. Inte heller för att själv fatta alla beslut. Nej, han eller hon behövs för att se till att den nya visionen formas och konsekvent sprids, förs ut. För att, med medarbetarnas bistånd, omforma återföringssystemet. För att se till att organisationen lever som den lär. För att utveckla bärande myter och andra inslag i organisationens kultur.

Fallstudierna tycks visa att villkoren för ledarskap är väsentligt olika i olika typer av organisationer. Kunskap om organisationens ramar och kringvillkor är A och O. Detta förklarar varför chefer i den offentliga sektorn känner sig vilsna när de ställs inför mönster

*Ledarskap för
obekväm uppgift*

Lagarbete

*Organisationen
kan själv*

och exempel från privat verksamhet – och omvänt. Det är sällan idéer om ”divisionalisering” eller vinstdelning kan förverkligas inom den offentliga myndighetens ramar.

I offentlig verksamhet gäller i stället ännu tydligare att ledarskapet måste bygga på existerande regler (låt vara att de kan behöva tillämpas på nya sätt) och att det gäller att lyfta fram mönster, idéer och föredömen som redan finns i organisationen.

Öppenhet

Ledarskap i lagarbete förutsätter tydligen intellektuell hederlighet. Ledaren lyssnar. Blind lydnad är improduktiv. Det måste finnas en grundläggande öppenhet, som innebär att vision och funktion, bärande myter och begrepp verkligen skall kunna diskuteras, om ledarskapet skall upplevas som legitimt och inte diktatoriskt. I öppenheten och hederligheten ligger just detta att tro så mycket på det egna ledarskapet att dess budskap verkligen efterlevs. Mao skriver: ”Vi måste länka oss själva till massorna – som måste klargöra vad de önskar, inte vad vi vill att de skall önska. Vi måste hjälpa dem att ur detta gripa de högre uppgifter vi skall uppfylla. Detta är ledarskapets grund.”

Kreativitet krävs

En ledare förefaller ibland vara en trollkarl. Det går inte fort att förändra, att utbilda och träna en organisation, där kunskap, idéer och impulser väsentligen kommer inifrån själva organisationen, men ibland kan resultaten ändå upplevas som drastiskt snabba och kraftfulla. Det beror just på att ledaren inte gör allt själv och heller inte främst får andra att arbeta hårdare utan snarare hjälper dem att tillsammans arbeta i en ny riktning, mer samordnat, mer enligt en helhetsbild.

Att kunna göra detta, med oförändrade eller krympande resurser, med samma eller kanske något tänjda regler, kräver kreativitet. Inte minst i praktikfallen från den offentliga sektorn – sjukhuset, Björklinge, Ronneby, Uppsala – tycks kreativiteten i ledarskapet vara en grundläggande faktor. Inte så att ledaren måste tänka ut nya idéer själv, men väl så att organisationen stimuleras att se och tänka i nya banor och ge nya tolkningar av en ”gammal” verklighet och väl grundad erfarenhet. Denna erfarenhet blir på så sätt mycket mer produktiv.

Detta kan kallas att frigöra latent resurser. Det kan också benämnas pedagogik.

Rekommendationer och summering

Vision och ledarskap måste utvecklas i direkt kontakt med dem som har praktiska erfarenheter av och kunskaper om respektive verksamhet. Därför avstår vi från att här lämna mer konkreta förslag om organisatoriska åtgärder och regler, politiska ingrepp, ändrade resursflöden eller praktiska rutiner.

Däremot går det att säga något om de villkor som måste vara uppfyllda för att visionsstyrning, återföringssystem och ledarskap skall kunna utvecklas.

Strama spelregler

De förändringsprocesser som vi studerat och som stött på allvarliga problem utmärks av att förutsättningar och spelregler, tex i form av mål och grundläggande krav, ändrades gång efter annan. Ibland tycks själva spelreglerna ha varit föremål för diskussion och rentav förhandlingar. En förutsättning för utveckling av bärande visioner, fungerande återföringssystem och ledarskap är att spelreglerna står fast. Regler kan visserligen behöva ändras och justeras, men då inte ideligen utan bara med klara förutsättningar och ramar för själva regelförändringen. De som sätter reglerna för en organisations verksamhet, de må vara politiker eller styrelser, måste sedan vara beredda att ge den frihet inom de givna ramar som ett utövande av ledarskap kräver.

Smidigt inom ramar

Samtidigt framstår det tydligt från fallstudierna att "rätt" ledare kan arbeta smidigt och kreativt inom de ramar och med de verktyg som faktiskt finns – något som ofta förbises.

Samtal nödvändiga

Ledarskap och visionsstyrning står inte i konflikt med demokrati och medbestämmande. Visioner kan ställas under debatt och spridas, eftersom finessen är att de skall vara begripliga. Ledarskap är inte heller förbehållet enbart ministrar, fackföreningsledare, företags- eller verkschefer, utan det krävs på alla nivåer i organisationerna. Olika kraftfält, ramar och betingelser sätter gränser för verksamheten inom olika organisatoriska enheter.

Förskjut fokus

I samhället i dess helhet, och kanske inte minst på det politiska området, krävs alltså en attitydförskjutning, som kan leda till en

öppen diskussion av behovet av ledarskap liksom problemen kring dess utövande. Det gäller att etablera förståelse för behovet att rekrytera ledare som kan analysera de "svaga signaler" och väcka den slumrande potential som finns i varje organisation för att sedan ge frihet och möjligheter att utveckla och etablera en vision av organisationens roll. (Naturligtvis inte i konflikt med "uppdragsgivarens" behov.) Inom den fackliga rörelsen tycks denna kombination av demokratisk rekrytering och ledarskap inåt och utåt vara tämligen vanlig.

Kraftfält

Samhället tycks kunna beskrivas som uppbyggt av olika kraftfält, det ena inuti det andra. Regler fastställda genom en politisk process kan tex vara bestämmande för en myndighet, där också spelregler från fackliga förhandlingar mm gäller – samtidigt som det politiska systemet i sin tur verkar inom ett vidare regelverk.

Andra kraftfält verkar genom påverkan från kunder och avnämare, ägare och byråkrater, organisationsrepresentanter och korporationer. Tagna tillsammans kan dessa regelverk och överlappande kraftfält, som drar åt olika håll, skapa inte bara spänningar och konflikter utan rentav göra det omöjligt att upprätthålla en vision och att utöva ledarskap. Omvänt kan ett kreativt ledarskap utnyttja de många kraftfälten och regelsystemen för att tänja på utrymmet, spela ut olika aktörer och intressenter mot varandra och på så sätt skapa nya rörelsemöjligheter och rörelseriktningar.

Alla dessa kraftfält återspeglar intressen hos grupper och organisationer. Den insikt vi vill förmedla är att en för snäv bevakning, en olycklig utformning av krav och regler, kan leda till sådana läsningar och sådan brist på utveckling att dessa intressen faktiskt motverkas.

Regler och strukturer måste alltså tillåta att ledarskap och visionsstyrning blir möjliga att utöva.

Ansvar för stora och små beslut måste medvetet fördelas, så att centrala organ inte tyngs av de många små besluten och därmed de facto förlorar förmågan att fatta de stora styrande besluten.

Behovet av ledarskap måste legitimeras, ett ledarskap som är lagledarens och som bygger på ett fritt meningsutbyte och på att naturliga mänskliga behov av kreativitet och samhörighet, helhets-syn och meningsfulla arbetsuppgifter får möjlighet att tillfredsställas.

Appendix:

En analysmodell för fallstudierna

Här följer en beskrivning av hur analysen av fallstudierna gick till. En lista genererades med faktorer som skulle förklara varför de olika omdaningsprojekten fått det förlopp de fått. Den listan här- rör från litteraturen om beslutsbeteende – organisationer och de- ras framgång etc – både den mer praktiskt inriktade och den teore- tiskt vetenskapliga, vidare från dem som intervjuats i direkt anslut- ning till fallen eller bidragit med synpunkter på ”avvecklingspro- blem” och naturligtvis också från våra egna tidigare erfarenheter.

Listan är avsedd att vara uttömmande för de synpunkter som kommit fram. Många faktorer överlappar därför delvis varandra, eftersom det inte finns någon entydig och fullständig uppsättning faktorer, som klart och diskussionsfritt, på ett sätt som skulle inne- bära att en faktor tydligt utesluter en annan, beskriver den verklig- het där organisationer agerar. Bakom varje ”nyckelord” döljer sig en mer fullständig definition än som här beskrivs och ibland en komplex begreppsapparat.

Kris. Det har framförts att krismedvetandet skulle vara en nödvän- dig förutsättning för ett ”trendbrott”, för en radikal förändring. Den bakomliggande faktorn skulle vara att det krävs en attitydför- ändring för att få till stånd en *samlad* och engagerad *aktion* för förändring. Samtidigt skapas också en *samhörighetskänsla*. (Han- delsbanken är ett gott exempel: en förtroendekris ”utnyttjas” för att nå resultat utan direkt relation till krisen.)

Press utifrån. Denna faktor kan ibland hänga samman med krisen. Det handlar dessutom om att någon ”högre makt”, någon eller något som tydligt står utanför organisationen och som inte går att påverka, har satt upp nya regler. Man kan då tala om en drastisk *miljöförändring*. (ÖB ställdes i I 3-fallet inför krav från statsmak- terna. I de båda skolfallen samt för SÖ och i Ronneby fanns det också en extern press.)

Tidsram kan ses som en press men behöver inte nödvändigtvis

primärt komma utifrån. Den introducerar i varje fall både mål och restriktioner. Här skilde sig tex de lyckade och misslyckade mediaföretagen åt.

Ny organisation. Det finns en rad modeller för att lösa problem som bygger på omorganisation – av strukturer, processer, rutiner etc. Tanken är att omorganisation är en metod att *skola om*, skapa nya värderingar, skapa ökad kreativitet, ökad grad av måluppfyllelse och effektivitet etc. (Handelsbanken, Esselte och SÖ liksom Uppsala skolor decentraliserade starkt, och bla Berol organiserade om kraftigt.)

Nya planeringssystem. Denna faktor kan sorteras in under rutiner och funktioner i företaget. Det gäller snarast *metoder* för att hantera och reagera på en föränderlig verklighet. En *strategiförändring*, sedd som ett primärt resultat av ett bra planeringssystem (som inte behöver innebära fixa och stela planer utan kanske ett sunt sätt att reagera snabbt och flexibelt), skulle kunna *utlösa* en organisationsförändring. (Parentesen syftar på Handelsbanken; det amerikanska elektronikföretaget och mediaföretagen är andra exempel på samma sak.)

Befogenheter. Detta är ytterligare ett sätt, som anknyter till decentraliseringen, att skapa återföringsmekanismer. Ge folk befogenheter som motsvarar deras ansvar – och delegera ansvar så långt som möjligt! Därmed blir reaktionsförmågan stor och belastningen på ”systemet” mindre.

Återföring-feedback. Ännu en släkting till ”planeringssystem” och ”befogenheter”. Men de olika begreppen är förstås inte ekvivalenta. Här handlar det om en fokusering på jämförelser och därav följande korrekationer mellan mål och grad av måluppfyllelse. Det gäller att ha mekanismer för återföring. (Handelsbanken har det, SÖ jobbar med det, sjukhuset satsade på direkt återföring.)

Exemplets makt. Ett sätt är att formulera mål. Ett annat är att demonstrera dem genom att rent praktiskt uppnå dem på något område. Att ”demonstrera” hur det gick till, att skapa föredömen och rollmodeller. (Björklingskolan är ett bra exempel på exemplets makt.)

Helhetssyn innebär att målkonflikter och för den delen också rollkonflikter undviks, nu och över tiden, genom att man tänker igenom och praktiskt tar hänsyn till bokstavligen *alla* tänkbara konsekvenser. Detta förutsätter inte detaljförutseende, bara att det finns

mekanismer för att på ett *konsistent* sätt hantera "nya" problem. (Här går en skarp gräns mellan de "lyckade" och "misslyckade" mediaföretagen.)

Fasthet är nästan, men inte riktigt, en synonym till helhetssyn. Här är det mer en betoning av en attityd. (Även här syns skillnaden mellan de två grupperna mediaföretag. I 3 finns på den negativa sidan.)

Ledarskap betonar speciellt de mänskliga kvaliteterna när det gäller att ge vägledning som syftar till att uppnå mål, inte i detaljer utan i principer, konsistens och konsekvens. En "ledare" har visserligen "fasthet", men i en inre och principiell mening, en tro och en pedagogisk förmåga att förmedla den, mer än vad begreppet fasthet i sin demonstrativa enkelhet innebär. (Vi har nämnt Handelsbanken, Esselte, de lyckade mediaföretagen och – faktiskt – alla de lyckade fallen inom den offentliga sektorn.)

Entreprenör är en person som satsar sin själ på att genomföra något; här krympning eller förändring. Till skillnad från "ledaren" är entreprenören en person som tenderar att koncentrera sig på förnyelse – enbart och ständigt. (Esselte "släpper" loss entreprenörer. Planeringssekreteraren i Ronneby är ett slags entreprenör; likaså överläkaren.)

Förtroende innebär bla samverkan, men dessutom en samverkan som inte bara är formell eller mekanisk utan också psykologisk. "Man vet var man har varandra", och det gör att tvivel och detaljer ofta kan utelämnas. Sambandet med bla befogenheter är uppenbart. (SÖs tillsättningsprocedur bör ha varit positiv. I Handelsbanken skapades förtroende, och det var också Ronnebyfallets stora vinning.)

Samverkan innebär alltså kontakter och samarbete, mekanismer och organisation med system för att snabbt uppfylla överenskomna mål. (Ronneby är ånyo ett gott exempel, liksom Björklinge.)

Målformulering är något som nämnts i samband med både befogenheter och organisation, och det är ingen slump. Det är metoden att få organisationen att gå åt rätt håll utan detaljstyrning. (Handelsbanken, Uppsala skolor, Ronneby, SÖ, det amerikanska elektronikföretaget är goda exempel på detta.)

Impetus är hämtat från organisationslitteraturen (Bowers). Det är kombinationen av en utlösande faktor (ofta en "kris") och en drivande person (en "ledare", kanske en "entreprenör"). (I Handels-

banksfallet tycks den utlösande faktorn ha tagits till utgångspunkt för satsningar som delvis inte var relaterade till denna faktor. Mediaföretagen ger andra exempel på detta; Esseltes utveckling likaså. Esselte kan på sätt och vis sägas ha "bäddat för impetus".) **Kundkontakt** (begreppet "kund" i vid mening) ligger på sitt sätt inte långt från återföring och har därmed förstås också organisatoriska aspekter. Framför allt betonar det på ett mer direkt sätt nära kontakt med och prioritering av just avnämaren. (Berol och skolan kommer närmast detta.)

Inre miljö/kultur är organisationens osynliga "struktur" i form av värderingar, attityder och "psykologiska" strävanden. Dessa bör vara relativt *ensartade*, innebära en helhetssyn och innefatta eller återspegla *målen*. Ledarskap har element av kulturutveckling och skall se till att alla drar åt samma håll genom att skapa kulturmedvetenhet och samstämdhet. (Björklingskolan tycks arbeta efter dessa linjer, liksom det amerikanska elektronikföretaget.)

En "politisk" process innebär att "mygel", förhandlingar, "rättvisaspekter", överväganden om maktbalanser spelar stor roll. Det innebär att andra faktorer eftersätts, tex de mål som etablerats. Befogenheter av principiell betydelse tas här bort i kompromisser eller förhandlingar. Helhetssynen underordnas den tillfälliga kompromissen. (Jämför I 3, arkitektutbildningen och anläggningsinvesteringen. Det är *frånvaron* av en "politisk process" som uppträder i tabellhuvudet: "*ej politisk process*".)

Kreativitet, slutligen, är förmågan att vägra acceptera gamla spelregler – att hitta oväntade utvägar, som snabbare och bättre leder till målet. Kreativitet bryter vanetänkande och rutin och etablerar genvägar. (Mediaindustrin, men också Ronneby och Uppsala skolor, ger exempel på detta.)

I tabell 1 återfinns nu dessa nyckelfaktorer inskrivna och relaterade till de 13 fallen. En bock (V) betyder att faktorn finns representerad i fallet, medan minustecknet (–) säger att den saknas. Ett frågetecken anger att frågan inte kan besvaras eller saknar relevans.

	Kris	Press utifrån	Tidsram	Ny organisation	Nya planeringssystemen	Befogenheter	Återföring	Exemplens makt	Konsistens, lång sikt, helhetsyn	Fasthet	Ledarskap	Entreprenör	Förtroende	Samverkan	Målformulering	Impetus	Kundkontakt	Inre miljö/kultur	Ej "politisk" process	Kreativitet
1. Handelsbanken	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Skolöverstyrelsen	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Esselte-koncernen	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Björklingskolan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Det amerikanska elektronikföretaget	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
6. Uppsalaskolorna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
7. Berol	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	✓	✓	✓	-	✓	✓
8. Sjukhuset	?	?	✓	✓	?	✓	✓	✓	?	✓	?	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
9. Anläggningsinvesteringen	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-
10. Ronneby	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓
11a. Mediaföretagen, lyckade	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11b. Mediaföretagen, misslyckade	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓
12. I 3	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-
13. Arkitektutbildningen	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-

Tabell 1

Ett "cybernetiskt" angreppssätt

Det finns många sätt att reducera antalet faktorer i den just presenterade tabellen åtskilligt. Fallstudierna kan också tolkas rent intuitivt. Redan den löpande presentationen av fallen och deras inbördes samband och överlappningar gav utgångspunkter för en sådan reduktion. Om tex "tidsram" skall infogas under "press utifrån", får kanske "press utifrån" abstraheras till "allmänt etablerade absoluta krav" eller något liknande.

I det följande sker denna reduktion till ett fåtal abstrakta men ändå praktiska och varandra kompletterande faktorer på ett annat sätt, nämligen med ett cybernetiskt angreppssätt. Cybernetik är här inte enbart en generalisering av reglertekniken till att omfatta tex datorsystem utan en vetenskapsgren för att studera alla slags system, även "självorganiserande" mänskliga och samhälleliga, snarast en tankebyggnad parallell med matematikens.

Reglertekniska analogier kan dock utnyttjas som förklaringsmodell.

Sålunda har en termostat till uppgift att med hjälp av ett element hålla temperaturen i ett rum vid ett bestämt värde (bör-värdet eller, varför inte, systemets mål eller uppgift). Termostaten kan bara fylla sin uppgift om den mäter temperaturen (är-värdet) och jämför denna med den önskade temperaturen (målet). Om man

däremot vill ändra den inställda temperaturen, ändra målet eller uppgiften, måste någon göra ett yttre ingrepp – tex om man vid längre bortovaro vill spara energi. Krävs mycket hög temperatur, kanske element måste bytas; systemet alltså byggas om.

Det krävs alltså av reglersystemet *två* typer av anpassning, dels den mjuka styrningen kring ett önskat och inställt jämviktsläge, reglersystemets mål eller uppgift, dels en förändring av detta jämviktsläge genom någon yttre kraft. Målet eller uppgiften omformuleras alltså. Kanske måste systemet rentav förändras.

Många analytiker har utnyttjat denna enkla modell för intressanta resonemang och analyser. Ashby visade redan i början av 50-talet att dessa två olika typer av omställningar var både nödvändiga och tillräckliga för att ett system skall kunna fungera och överleva – i princip för evigt. Argyris utgick från Ashbys modell när han utvecklade en teori för ledning av organisationer som ”inläring i två slingor” (double loop learning). Han visade också hur utomordentligt svår den andra typen av inläring är: att ställa om termostaten, att förändra själva organisationens uppgifter. Den första typen av inläring, en förfining kring givna mål i ett givet system, tycks to m kunna förhindra det andra slaget av omställning.

En granskning av de viktiga komponenterna i denna enkla modell ger fyra faktorer:

- reglerinställning, alltså ”arbetsuppgift” eller mål;
- återföring;
- ändring av mål/reglerinställning; samt
- reglersystemets eget funktionssätt (snabbhet etc).

Återföring eller återkoppling är här den process som innebär att man jämför resultatet av styrningen med syftet (målet eller systemets arbetsuppgift). Det är ju så, att värmeelementet inte blir varmt omedelbart, utan det finns en eftersläpning, en fördröjning mellan systemets strävan att nå sitt mål och själva måluppfyllelsen. Om omgivningen, miljön – i termostatfallet t ex yttertemperaturen eller luften genom ett öppet fönster – snabbt förändras upp och ned, kan ett enkelt reglersystem helt råka i otakt och aldrig klara sin uppgift särskilt bra. Därför förfinas systemet för att ”ta nya hänsyn”. Det blir då ofta mer komplext.

Tabell 2 ger en bild av hur de olika förklarande faktorer vi angett kan sönderdelas eller analyseras i dessa cybernetiska termer.

Tabell 2: Förklarande faktorer och deras reglerteoretiska innebörd

Relation till samhälleligt styr-/regler-systems grundläggande egenskaper					
	Mål eller arbetsupp-gift, dvs regler-inställning	Återföring	Ändring av mål/ar-betsupp-gift (reglerin-ställning)	Regler-systemets funktions-sätt	Övrigt
Kris		återföring stämmer ej längre: regler-systemet obrukbart	signal till ändring		
Samhörig-hetskänsla			förbättrad funktion: smidigare, egenvärde för männi-skan		
Press ut-ifrån			<i>kan</i> vara signal till ändring av mål "termo-mostaten byggs om", ev nya mål	"termo-mosta-ten funge-rar bätt-re", t ex snabbare, mer exakt	undvika svag heter i syste-met
Nya plane-ringssys-tem	bättre reg-lering mot mål	bättre återföring		förbättrad funktion, snabbare, mer exakt, effektivare	undvika svag heter i syste-met
Befogenhe-ter		kortare slingor: snabbare		snabbare	undvika svag heter i syste-met
Exemples makt	"demon-stration av regler-inställ-ning", mål	"föregri-pande återfö-ring"	"demon-stration av ny regler-inställ-ning"	"bättre så långt ex-empet räcker"	
Helhetssyn	ej konflik-ter mellan olika "reg-lerdon", olika del-system i ett större sys-tem			"alla drar åt samma håll"	mänskligt egenvärde, undvika svag heter i syste-met

Fasthet	konsekvent inställning, darrar inte	inga konfliktsignaler, motsäggande	"seger" över gammal inställning, viktigt att inget "darr" sker		
Ledarskap	gör reglerinställningen / målet synligt		kan vara <i>förändringsagent</i>	får "alla" att fungera tillsammans	undvika svagheter i systemet
Entreprenör	arbetar i riktning mot reglerinställningen / målet		kan vara förändringsagent / införa nya mål		
Förtroende		korta återförings-slingor		mänskligt egenvärde	mänskligt egenvärde
Målformulering	klar reglerinställning				
Impetus ("drivkraft")	synliggör inställningen		ändrar inställningen, plötsligt och synligt	får fart	
Kundkontakt		stark återföringssignal	impuls till ändring av mål	"effektivar"	
Inre organisationsmiljö/kultur	"osynligt närvarande mål"	inbyggda jämförelser – direkt återkoppling	kräver kulturrevolution	smidigare funktion	
"Ej politisk process"	ändras ej oregelmässigt	störs ej av störsignaler utanför systemet		begripligare	
Kreativitet	kan krävas för uppfyllande av mål		kan krävas för ändring av mål	kan ge genvägar	egenvärde

Även denna tabell måste bearbetas. Det cybernetiska angreppssättet har, tycks det, hjälpt till att reducera antalet faktorer högst avsevärt.

En första slutsats tycks vara att det finns en rad mänskliga egenvärden, som det är oklokt att motarbeta. Hit hör samverkan, förtroende, kreativitet och möjlighet till helhetssyn. I utvecklingen av begrepp och funktioner som återföring och ledarskap bör sådana ”mänskliga fri- och rättigheter” vara grundläggande.

Följande fem faktorer skulle alltså vara väsentliga:

- mål, arbetsuppgift eller vision;
- återföring;
- insikt om de gamla målens otillräcklighet;
- införande av nya mål, nytt system, nya återföringsmekanismer;
- grundläggande mänskliga behov.

Tabell 3

Fallstudier och förklarande faktorer

	Mål, vi- sion	Återföring	Insikt om målens/sy- stemets otill- räcklighet	Nya mål, nytt system
1. Handelsbanken	V	V	V	V
2. SÖ	V	V	V	V
3. Esselte	V	V	V	V
4. Björklingskolan	V	V	V	V
5. Det amerikanska elektronik- företaget	V	V	V	V
6. Uppsala- skolorna	V	V	V	V
7. Berol	V	V	V	V
8. Sjukhuset	V	V	V	V
9. Anläggnings- investeringen	—	—	V	—
10. Ronneby	V	?	V	V
11a. Mediaföretagen — lyckade	V	V	V	V
11b. Mediaföretagen — misslyckade	—	—	—	—
12. I 3	V	—	—	—
13. Arkitekt- utbildningen	V	—	—	—

V avser att faktorn tycks spela en roll, — att den inte gör det, ? att vi helt saknar möjlighet att bedöma.

Den tredje punkten, insikten, tycks vara av mycket skiftande karaktär i olika förändringsförlopp. Den förklarar varför faktorer som "kris", "kreativitet", "impetus" (med dess kombination av händelse och drivande person), "press utifrån" och "återföring" dyker upp.

Till slut kombineras tabellerna, så att fallstudierna placeras in i ett mönster med hänsyn till de fyra första grundfaktorerna (den femte finns det inte möjlighet att bedöma i fallen); se tabell 3.

Hur skapas insikt? Hur kan man se att det gamla, en gång så väl fungerande systemet, nu är inadekvat? Hur kan man förhindra att gårdagens framgångsmönster medverkar till att gräva framtidens grav? Uppenbarligen är detta inte lätt att åstadkomma. Systemet i sig gör motstånd mot sjukdomsinsikten. Cybernetiken visar to m att de flesta system i sina inneboende signalsystem, som en följd av effektivitetskrav, dödar detta slags ifrågasättande signaler – ett skäl att ha alternativa signalvägar som tex det amerikanska elektronikföretaget hade.

Utformningen av system för förvarning om strukturella förändringar kräver en omfattande analys. Alternativt kan man utgå från att "krisen" är ett faktum och signalerna uppenbara. Eller så finns en person, en ledare, som redan tidigt gör upptäckten och satsar på en omvandling av organisationen.

Korta återkopplingslingor minskar risken för att systemets egenskaper tar överhanden eller, uttryckt på tekniskt språk, börjar självsvänga. Kortheten *i tid*, som markerats i tabell 2, kan göra det befogat att sända *information* framåt i processen innan själva systemsignalen når dit; kraftverken kan bereda sig på en kallfront, på ökad elleverans, redan innan termostaterna startar elementen.

Insikten om att nya villkor härskar måste kopplas till genomförandet av en ny struktur, ett nytt system – till formuleringen av en ny vision och utformningen av nya återföringsmekanismer. Detta är ledarskap.

Mål- eller hellre *visionsformulering* och ledarskap täcker här alltså både "reglersystemets inställning" och dess "ändring", men med olika tonvikt. Begreppet vision markerar idéinnehåll, dess anknytning till attityder och dess avstånd från en mer "teknisk" målbeskrivning och målnedbrytning. Dess betydelse är inte minst att få en organisation att arbeta harmoniskt och effektivt i en och samma

riktning. Med två termostater i samma rum men med olika inställning blir systemet aldrig harmoniskt: ena hörnan blir kall och den andra varm, eller så "vinner" den ena, eller så svänger temperaturen cykliskt upp och ned.

För att *ändra* den bärande visionen, organisationens mål, krävs *ledarskap*. Kraven är här annorlunda än för det ledarskap som krävs för att arbeta med givna och oföränderliga visioner. Den ledare som agerar efter ett trendbrott eller på nya signaler är ett slags "förändringsagent" eller "förändringsledare"; den ledare som förverkligar givna mål en "förvaltande ledare".

Vårt intresse är den kraftiga förändringen. Förändringsledarskapet kräver formulering av nya visioner, betingade av miljöns förändring, tillgängliga resurser, kundernas eller avnämarnas behov och förutsättningarna hos företagets eller organisationens "medlemmar".

LEDA RÄTT

Studier och idéer kring förändring och ledarskap

Denna rapport från SNS Teknisk-Industriella Utvecklingsråd bygger på ett dussintal fallstudier från offentlig och privat verksamhet.

Utgångspunkten har varit: hur är det möjligt att få till stånd en radikal omstöpning av företag och organisationer i ett läge då tillväxten inte längre kan tas för given?

Lösningen är inte kostsamma satsningar på utredningar, nya institut eller nya tjänster. Vad som krävs är i stället förändrade attityder till ledarskap och visionärt tänkande, förslag som inte behöver kosta en enda krona.

Rådet består av tekn dr *Bengt-Arne Vedin* (ordförande), professor *Gunnar Brodin*, direktör *Lennart Lübeck* och bankdirektör *Karl-Henrik Pettersson*. Rådet har arbetat i SNS regi med pol mag *Jan-Olof Edberg* och civilingenjör *Bertil Forsberg* som projektsekreterare.

Arbetet har bedrivits fristående från intressegrupper, politiska partier, departement och myndigheter.

