

Våga leda!

**Elva inlägg
om ledarskap
i praktiken**

**Redaktörer:
Lennart Arvedson
Bengt Rydén**



Våga leda!

Våga leda!

Elva inlägg om ledarskap i praktiken

Redaktörer:

Lennart Arvedson

Bengt Rydén



Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Denna bok ingår som nr 3 (av 4) i skriftserien Näringsliv och Samhälle 1983.

© Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Teckningen på sid 113 är publicerad efter överenskommelse med tecknaren Lennart Franzén.

Tryckt hos Kristianstads Boktryckeri AB, 1983

Förlagsredaktör Jan-Olof Edberg

Diagram Ragnar Edberg

Omslag Tommy Säflund

ISBN 91 7150 245 9

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sköldungagatan 2

114 27 Stockholm

Telefon 08-23 25 20

SNS – STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

är en ideell 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

Om författarna 7

Förord 9

- 1 **Ledarskap, företagskultur och produktivitet** – Len-
nart Arvedson 11
- 2 **Kulturrevolutionen i SAS** – Jan Carlzon och Ulf Hu-
bendick 19
- 3 **Skaparkraft genom decentralisering** – Sören Gyll 30
- 4 **Produktivitet genom resursutnyttjande** – Karl-David
Sundberg 42
- 5 **Att lära av andra** – Berth Jönsson 55
- 6 **Ledarskap och svenska värderingar** – Hans Ardelius
och Roland Svensson 67
- 7 **Cheferna och organisationskulturen** – Hans L Zetter-
berg och Bo Winander 84
- 8 **Ledarskapets kval och lycka eller: "Får chefen vara
människa"?** – Bertil Torekull 104
- 9 **Leadership and a New Vision** – Michael Mac-
coby 121
- 10 **We underestimated: Excellent Companies revisited**
Thomas J Peters 132
- 11 **It is people who matter** – Lord Sieff of Brimpton 153

Om författarna

Hans Ardelius, fil lic, ansvarig för ledarförsörjning vid Kooperativa Förbundet.

Lennart Arvedson, PhD, forskare vid SNS.

Jan Carlzon, civilekonom, VD för SAS.

Sören Gyll, VD för Uddeholms AB.

Ulf Hubendick, fil lic, VD för INDEVO AB.

Berth Jönsson, fil kand, ansvarig för organisationsutveckling och arbetslivsfrågor i Volvos koncernledning.

Michael Maccoby, PhD, psykoanalytiker och företagsrådgivare i Washington. Han är Director of the Harvard Program on Technology, Public Policy and Human Development vid John F Kennedy School of Government, Harvard University.

Thomas J Peters, PhD, konsult i Palo Alto, Kalifornien, och även knuten till Stanford Graduate School of Business. Han var tidigare verksam inom McKinsey & Co.

Lord Sieff of Brimpton, styrelseordförande i Marks & Spencer, London.

Karl-David Sundberg, bergsingenjör, bruksdisponent, VD för SKF Steel.

Roland Svensson, jur kand, personaldirektör vid Kooperativa Förbundet.

Bertil Torekull, chefredaktör Östgöta Correspondenten startade Dagens Industri, sedan 18 år Mr Trend i Veckan affärer.

Bo Winander, fil kand, undersökningsledare vid SIFO.

Hans L Zetterberg, professor i sociologi och chef för SIFO.

Förord

Västerlandets industriländer befinner sig i kris. Produktionen stagnerar, investeringarna sjunker, företag går under. Men mitt i krisen kan nya inslag skönjas. En växande minoritet av företag, i många fall tidigare plågade av svåra problem, demonstrerar en imponerande förändringskraft och lysande resultat ifråga om tillväxt, innovationsförmåga, engagemang hos de anställda och lönsamhet.

Förklaringen till dessa framgångar söks ofta i företagsledningens förmåga att leda, entusiasmera, lyssna och frigöra slumrande resurser bland medarbetarna. Ledarskapets villkor varierar säkert mellan länder och kulturer. Ingenstans finns färdiga lösningar att importera och tillämpa i svenska företag. Men förmågan att lyssna och lära av andra kan vara avgörande för den egna framgången.

Denna bok vill framför allt försöka bidra till att öka förmågan i svenskt närings- och samhällsliv att bli bättre genom att lyssna och lära av andra. Ett antal personer beskriver kortfattat sina "visioner" och erfarenheter av hur ledarskap kan skapa framgång. Några av författarna bidrar med betraktelser över ledarskapets villkor utifrån andra perspektiv än företagsledarens.

Boken har sin upprinnelse i SNS Tylösandskonferens 1982 som hade temat: *New ways to corporate vitality. Leadership, corporate culture and productivity*. Några av de som medverkade i konferensen återfinns bland författarna men bidragen är nyskrivna. Vi har avstått från att översätta de tre engelskspråkiga uppsatserna eftersom en stor del av deras originalitet och karaktär då hade gått förlorad.

SNS uppskattar detta tillfälle att publicera personligt hållna inlägg i en mycket väsentlig fråga. Som vanligt bär författarna ensamma ansvaret för framförda synpunkter.

Stockholm i april 1983

Bengt Rydén

1 Ledarskap, företagskultur och produktivitet

Lennart Arvedson

Inledning

Under de ideologiska debatter som präglade 60- och 70-talen råkade många honnörsord i vanrykte. Till dem hörde begreppet *produktivitet*. Under decennier hade enigheten varit stor om önskvärdheten av att öka välståndet genom att successivt förbättra utbytet av insatta resurser i varu- och tjänsteproduktion. Den solidariska lönepolitiken med dess struktumvandlande följder och produktivitetsste-grande ackordslönesystem påskyndade den utvecklingen i Sverige.

Men under 70-talet blev produktivitet för många något negativt – förknippat med utslagning och förslitning, kanske också ”utsugning”.

Under loppet av några år raserades i många företag system som tidigare allmänt ansetts produktivitetsbefrämjande. Drastiska produktivitetsförluster blev en följd, ofta förklarade av att ackordslönesystem togs bort utan att ersättas av andra genomtänkta system och åtgärder för arbetsplanering och resultatuppföljning.

Det är för ytligt att beskriva produktivitetsbegreppets vanrykte som uttryck för politiska modeväxlingar. Förklaringar måste sökas djupare än så. När produktivitetsutvecklingen ifrågasattes som samhällsmål, togs tillväxten för given. Andra problem än knapphetens – ”välfärdens baksmälla” – började bli uppenbara.

Under 80-talet har uppslutningen kring det nödvändiga i att hushålla med resurser åter börjat tillta. Produktivitet är inte längre ett fult ord. Kanske är detta en tillnyktring i reallönesänkningens och industrikrisens tecken. Men det är inte en återgång till ett tidigare läge – det är uttryck för en ny syn på produktionens roll i samhället och i männi-

skors liv samt på villkoren för produktivitet utveckling i företag.

Begreppet produktivitet används här i en mycket vid betydelse. Att förbättra produktivitet innebär att ta tillvara produktionsresurser – människor, utrustning, kapital och kunnande – för att utveckla och producera varor och tjänster. Produktivitet kan diskuteras både på samhälls- och företagsnivå. I denna bok håller vi oss uteslutande på *företagsnivå* och diskuterar framför allt frågor om hur de enskildas insatsvilja och engagemang kan frigöras. Det finns en utbredd uppfattning i hela västvärlden att det inom detta område krävs omprövning och nytänkande.

I boken presenteras praktiska exempel på nyorientering. För att lättare kunna urskilja denna nyorienterings konturer är en kort, stiliserad bakgrundsteckning nödvändig.

Bakgrund

Managementlärans Mekka är USAs välkända Graduate Schools of Business – t ex Harvard, Stanford och Chicago. Studenter investerar här 100–150 000 kronor i MBA-utbildning (Master of Business Administration); välbetalda karriärjobb i konsultföretag, bank- och finansvärld och andra branscher väntar efter den tvååriga utbildningen. I denna miljö har många myter om framgångsrikt företagsledande skapats och förstärkts.

Tyngdpunkten i MBA-utbildningen har legat på utveckling av *analytisk* och *kvantitativ* förmåga. Här förses man med en företagsledandets verktygslåda, som innehåller analytiska modeller på hög komplexitetsnivå. Men många anser nu att tyngdpunkten hamnat fel. Analys, exakta kalkyler och komplicerade organisationsstrukturer skapar inte livskraft och dynamik i företag och näringsliv. Rationalism och rationalitet har kommit att bli mer än verktyg. De har ersatt eller t o m *hindrat* förståelsen för att livsnerven i företag är människor med skaparlust, strukturer och kul-

turer som uppmuntrar experiment och tillåter misslyckanden. Krav på nytänkande och omorientering har växt fram bl a i dessa skolors egna publikationer. (Jfr Abernathy, W och Hayes, R; Managing our way to economic decline i *Harvard Business Review*, 1980.)

Insikter om rationalismens begränsningar sprider sig. En väckarklocka är den västerländska industrikrisen i förening med de japanska företagens stora framgångar. Japan "invaderas" av studiegrupper med västerländska managementexperter, som återvänder hem hänförda, besvikt eller undrande. Några lyckas lära sig mycket. Många tror att inget finns att lära – "inte kan man få svenska arbetare att sjunga företagssånger och göra armhävningar mellan svarvarna..." Böcker om japanskt företagsledande går ut i upplagor på flera hundra tusen och översätts till rader av språk – t ex Ouchis *Teori Z* och Athos' och Pascales *Japansk företagsledning*.

Det är inte första gången amerikanska managementtänkarens idéer sköljer över USA och Europa: Frederick Taylor och Scientific Management, Roethlisberger och Hawthorneexperimenten, Bakke och Human relations, Douglas McGregor och Teori X, för att bara välja några få särskilt välkända exempel. Organisationslärorna har växlat – funktionella, linje/stab, divisionalisering, matris... Dessa modeller och teorier avser avgränsade delar av den värld där företagen har sin verksamhet. Själva grundsynen på företag som organisationer har genomsyrats av en rationalismens ande; företag är som organisationer en sorts instrument möjliga att kontrollera och styra med hjälp av rationella regler och system.

Detta synsätt har präglat uppfattningar både om organisationsutformning och om ledarskapets roll. Det har, tycks det, också "låst fast" sättet att se på *människan* i företaget. Enligt den verklighetsuppfattning som präglar Taylors principer, är människan ett redskap. Att "motivera" människor i det system han beskriver är ungefär detsamma som att smörja ett kullager – det finns vissa åtgärder som

måste vidtas för att maskinen skall fungera *enligt plan*.¹⁾

Mer nyanserade och komplexa uppfattningar om människan i organisationen har i och för sig ofta presenterats. Men i stort sett har ett rationalistiskt synsätt blivit förhärskande, ty synen på *organisationer* har inte omprövats på samma sätt som synen på människor. Organisationer, administrativa system och chefsroller har präglats av en *relativt* mekanistisk organisationssyn. Det har inte funnits stor plats för den kännande, ansvarstagande, utvecklingsvillige människa som McGregor och många andra talat om. Västerländsk managementfilosofi har ofta präglats av "*inkongruenser*" mellan människouppfattning, organisationsläror och strategitänkande.

Nytänkande om företagsorganisation och företagsledning sprider sig nu med stor kraft hämtad ur ekonomiska realiteter. Företag styrda enligt traditionella lärors alla regler hotas av undergång, medan andra, som ställer etablerade sanningar på huvudet, växer. Naturligtvis har det hela tiden funnits en praxis som avvikit från management-skolornas konventionella visdom och uppmärksamheten vänds nu mot dessa framgångsexempel. Avvikelsen har kommit i rampluset, ty där finns ofta framgången.

Vari ligger då "det nya"?

Varje försök att fånga det i några få ord eller i *en* modell är dömt att misslyckas eller vilseleda. Det är inte begrepp som *Teori Z*, *japansk företagsledning* eller *den nya ledaren* som ger svaret. Och lösningen är inte heller att kasta analysredskap, kvantitativa metoder och datoriserade simuleringsmodeller på sophögen. Men förenkla måste man och skall "det nya" sammanfattas kort görs det lämpligen så här: vi urskiljer en *tyngdpunktsförskjutning* i sättet att se på organisationer/företag och deras beteende som sätter *individer i centrum*.

1) Taylor kritiseras ofta på ett ohistoriskt sätt. När hans idéer kom utgjorde de viktiga bidrag till välståndsutvecklingen. Att de inte förrän långt senare ersatts av nya modeller kan ju knappast vara Taylors fel!

Företag har *medarbetare* med insatsvilja, utvecklingspotential och beredskap att ta ansvar — snarare än *anställda* som måste motiveras att utföra sina förelagda uppgifter.

Företag har kunder — *enskilda* människor eller *enstaka* företag. De arbetar inte på anonyma marknader. När kunden är nöjd och har förtroende för företagets produkt ökar sannolikheten för fortsatt försäljning.

Vid en ytlig blick kan detta förefalla vara en lek med ord, men talrika exempel visar att det är allvar. Det framgår också av erfarenheter redovisade i denna skrift.

När människor/individer sätts i centrum får det viktiga följer för organisationsutformning och ledarskap.

Organisationer måste formas så att individer *har chans* att — kanske t o m måste! — ta ansvar, ta initiativ, lära och utvecklas. Att vara chef blir något annat än att med stöd av analytiska modeller dra i någon av managementteknikens många spakar. Ty organisationen är nu omdefinierad. *Förr* bestod den av arbetsuppgifter fördelade till ett antal anställda. Problemet var att få dem att utföra dem så snabbt och så kostnadseffektivt som möjligt. Det gällde för cheferna att få alla att utföra sina uppgifter i enlighet med en central vilja, ofta uttryckt i hundratals, ja tusentals sidor av detaljerade regler.

Genomgående för de exempel på nyorientering som återges i denna bok är att företagen söker efter organisatoriska former som *tillåter* och *möjliggör* individuellt engagemang och ansvarstagande.

Det innebär en stark strävan att minska avståndet mellan företagets marknader och den enskilde medarbetaren. Företagets organisation och ledning är till för att samordna insatser — inte för att fördela arbetsuppgifter.

Ledningens uppgift är att etablera mönster för samspelet i företaget mellan individer och grupper samt att artikulera, förstärka och utveckla en viljeinriktning och värderingar som kan vägleda medarbetarnas handlande i stället för detaljerade instruktioner. Betoningen av värderingar, normer och förhållningssätt har gjort företagskultur till ett

viktigt begrepp.

Kravet på ledarskap har skärpts. Analytikern med snabb tanke och fasta nypor är inte bortrationaliserad. De chefsegenskaperna är nödvändiga nu som förr. Men att vara chef och att vara ledare är inte samma sak – och nu måste chefer vara ledare också. Chefen leder och fördelar arbetet. Men ledaren väntas tro inte bara på sin egen förmåga utan även på medarbetarens. Ledaren tror på andra och är beredd att sätta upp exempel, uppmuntra, stödja, fostra och utbilda. Det är stora krav. Men enligt de redogörelser om framgångsrika företag vi nu hör från USA, Japan och även Sverige, är ledarskap med denna kvalitet en nödvändighet.

I framgångsrika företag finns en överensstämmelse när det gäller perspektiv på människor, organisation/företag och deras utformning och ledarskapets roll och villkor. Grundvalen är att synen på människan, medarbetaren som insatsvillig och ansvarstagande nu börjat genomsyra organisationssyn och ledarrollers utformning.

Att nyorientera

Uppsatserna i denna bok redogör för arbete som redan pågår i Sverige och några andra länder, praktiskt/organisatoriskt och intellektuellt. Det är inga proklamatoriska inlägg. Ingen gör anspråk på att ha funnit *Sanningen*.

Uppsatserna är sinsemellan olika. Erfarenheter av nyorientering i fråga om ledningsfilosofi och organisationsutformning redovisas av tre verkställande direktörer, *Jan Carlzon* (tillsammans med Ulf Hubendick) från SAS, *Sören Gyll* från Uddeholm och *Karl-David Sundberg* från SKF Steel. I dessa uppsatser betonas vikten av att organisationen utformas så att enskilda medarbetare har chansen att utvecklas, ta ansvar och initiativ. Det gäller att låta medarbetare lösa problemen där de uppstår, betonar Gyll. Företagets viktigaste tillgång är en nöjd kund, säger Carlzon, och redovisar hur organisationen omvandlats för att

skapa möjligheter för enskilda medarbetare att arbeta med dessa insikter för ögonen. Sundberg belyser produktivtetsarbete ur skilda perspektiv. För en fortgående förbättring av arbetsproduktiviteten är det nödvändigt att utveckla ett förtroendefullt och smidigt samrådssystem i företaget, understryker han. En chef måste våga leda och ställa krav och följa upp, framhåller han också.

Berth Jönsson ger praktiska exempel på hur Sverige kan lära av andra. Volvo lägger stor vikt vid detta och har bl a studerat japanska företag i USA – ett annorlunda sätt att lära av Japan. Jönsson beskriver hur dessa studier bedrivits och hur de lett till påtagliga konsekvenser för utvecklingen av organisationstänkandet inom företaget.

Några uppsatser lägger huvudvikten vid en diskussion av värderingsgrunden för *svenskt* ledarskap och *svensk* företagskultur. *Hans Ardelius* och *Roland Svensson*, verkamma inom Kooperativa Förbundet (KF), understryker att Sverige inte kan importera färdiga lösningar från vare sig Japan eller något annat land. Men vi kan lära oss att företagsledande måste grundas på genomtänkta värderingar och söka efter svenska traditioner att ta tillvara. Ardelius och Svensson exemplifierar med folkrörelsetraditionen.

Hans L Zetterberg och *Bo Winander*, SIFO, analyserar spänningar och svårigheter som kan bli följderna av att ledare och ledda med avseende på värderingar lever i olika kulturer. Så är det i betydande utsträckning i Sverige i dag, menar de. Ty bland de förvärvsarbetande är "mjuka", inrevärldsorienterade värderingar nu utbredda medan chefskulturen domineras av mer traditionella "yttrevärldsvärderingar". Enligt deras data kan ett klart positivt samband urskiljas mellan goda "osynliga kontrakt" och en utformning av organisationen som ger många medarbetare direktkontakt med marknaden.

Bertil Torekull har under sin journalistiska bana i *Veckans affärer* och *Dagens Industri* besökt flera företag och talat med flera företagsledare än de flesta. I en mycket personligt hållen uppsats ställer han allvarliga frågor om

den svenska företagsledarvärlden: Kan företagsledare vara "riktiga" människor? Kan svenska chefer vara mänskliga ledare?

Tre uppsatser, som alla bygger på bidrag till SNS Tylösandskonferens 1982, publiceras på engelska. Även en skicklig översättning skulle ha våldfört sig på dessa uppsatser budskap som de förmedlas genom den ton som karaktäriserar författarnas språk.

Michael Maccoby, amerikansk psykoanalytiker och företagsrådgivare, är välkänd genom sina böcker *Spelaren* (The Gamesman) och *Ledaren*. I uppsatsen sammanfattar han sin uppfattning om vilka krav som bör ställas på företagsledare i 80-talets Sverige.

Thomas J Peters uttrycker sig med samma heta intensitet som han i sin och Robert Watermans bok *In Search of Excellence* (Harper & Row, 1982) rapporterar om från Amerikas mest framgångsrika företag. Det är inte sofistikerade metoder eller någon sorts magiska framgångsformler som förklarar framgång, betonar han. Det är snarare ett oförtröttligt, intensivt arbete med sådant som av många kanske anses vara banala självklarheter. Men det är i så fall genom att vara bättre i fråga om självklarheter som Hewlett-Packard, Johnson and Johnson, 3M och andra företag blivit vad de blivit.

Bokens sista uppsats har författats av *Lord Sieff of Brimpton*, styrelseordförande i det stora engelska familjeföretaget Marks and Spencer. Lord Sieffs erfarenheter påminner om att tanken på att sätta människan i centrum inte är ny – i vissa företag har den tillämpats länge.

I samtliga uppsatser betonas det personliga ledarskapets betydelse. Det är chefens ansvar att organisationen i företag formas så att alla har chansen att ta ansvar och att företagskulturen utvecklas så att alla *vill* ta ansvar. Både dessa förutsättningar måste vara uppfyllda om företag skall förnyas och överleva.

2 Kulturrevolutionen i SAS

Jan Carlzon och Ulf Hubendick

”Det enda som räknas i nya SAS är en nöjd kund!”

”Vi kan ha hur många fina flygplan som helst och ändå gå under, om vi inte har passagerare som vill flyga med SAS hellre än med konkurrenterna!”

”Fatta beslut så att kunden blir nöjd här och nu i stället för att gå vidare till Din överordnade!”

”Cheferna skall visa resultat snarare än bete sig i enlighet med instruktionerna!”

”I SAS ser vi människor som individer, inte som kollektiv. Detta gäller såväl kunder som anställda.”

De här satserna illustrerar den förändring i kultur, målinriktning och resultatorientering som präglar det nya SAS. De är exempel på en kultur som sätter kunden i centrum, skapar utrymme för individens initiativ och engagemang, investerar i marknadssegment, satsar på de vinnande krafterna samt ser SAS som ett flygbolag bland de överlevande i 80-talets ”shake-out” på flygbolagsmarknaden.

Denna kultur skapas därför att den är nödvändig för överlevnad i en hårdnande marknadssituation. Den gamla kulturen passade SAS väl i den marknadssituation, som rådde före 1975, dvs en tillväxtmarknad med 15–20 procent fler passagerare per år. I det läget var teknik, flygplan och ett stabilt produktionsgenomförande huvudfaktorer. I dag måste SAS upplevas som bättre än konkurrenterna för att kunderna skall motiveras att flyga med SAS i stället för med konkurrerande företag.

Företagsfilosofi 1

”I en växande marknad, inom ramen för en skyddande kartell, kan ett företag förvaltas till lönsamhet genom generell sparande och ömsesidig uppdelning av marknader.”

Företagsfilosofi 2

”I en stagnerande marknad, där marknadskrafterna släpps fria, kan ett företag nå lönsamhet genom att *bättre* är konkurrenterna anpassa sina resurser till utvalda marknaders verkliga behov och sedan aggressivt investera i dessa marknader.”

Kultur

Företagskultur är det mönster av vanor, mål, föreställningar, normer, idéer och beteenden, som förekommer inom ett företag. Man beter sig på ett visst sätt, man har vissa uppfattningar om hur marknaden fungerar, man framhåller en viss typ av personer som ideal. Vissa myter frodas. Ledningen har funnit ett antal formler, som man sedan driver för företagets framgång. Så länge företaget lyckas, förstärks dessa till att utgöra framgångsformler.

Kulturen har alltså att göra med företagets mål, med den typ av människor som verkar inom företaget, med den typ av organisation som byggs upp, med den teknik som krävs för att företaget skall verka. Kulturen präglas stark av toppledningen och dess huvudinriktning och huvudinressen.

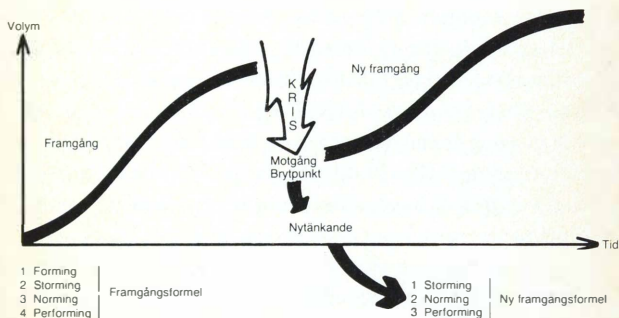
Kulturen i ett framgångsrikt företag speglar ytterst den marknadssituation, som företaget verkar i. Ett företag som präglas av stark tillväxt beroende på att marknader växer och där huvudinriktningen har varit att expandera och tillgodose efterfrågan utvecklas annorlunda än en kultur, som präglas av stagnation, kontraktion och ett stån

digst sökande efter de lönsamma nischerna i konkurrens med de andra på marknaden verksamma företagen.

Ett företags kultur mejslas alltså ut i samklang med den verklighet företaget lever i. När verkligheten förändras, måste oftast också kulturen förändras för att företaget skall överleva. Det är vad som just nu händer i SAS.

Stora förändringar kräver radikala struktur- och kulturförändringar

En kultur är så diffus och sitter manifesterad i så många huvuden och i så många invanda beteenden, att det krävs starka och radikala ingrepp för att förändra den. Detta illustreras i figur 2:1.



Figur 2:1 Företagsutveckling

För att bryta en föråldrad framgångsformel, som sitter i huvudet på alla de tunga medarbetarna, krävs mycket stora ingrepp. Förmodligen är det nödvändigt att marknaden på ett mycket kraftfullt sätt visar att företagets gamla och invanda formler inte gäller för att en reell förändring skall vara möjlig. Varven fortsatte att bygga stora oljetankers långt efter det att marknaden hade svängt. LKAB fortsatte att producera dyr och fosforrik malm långt efter

det att marknadskrafterna svikit företaget. Facit fortsatte att tillverka finmekaniska produkter efter det att elektronikrevolutionen hade kommit.

Marknaden måste slå till hårt för att tillräckligt radikala åtgärder skall åstadkommas.

Förändringselement — hårdvara

Om marknaden förändrar sig så, att en kraftig omorientering av ett företag är nödvändig, är det vanliga greppet att byta ledning. Detta är riktigt. För att förändra ett företags kultur och struktur krävs en så stark omorientering av tänkandet hos nyckelpersonerna, att en ny ledning är nödvändig för att åstadkomma detta.

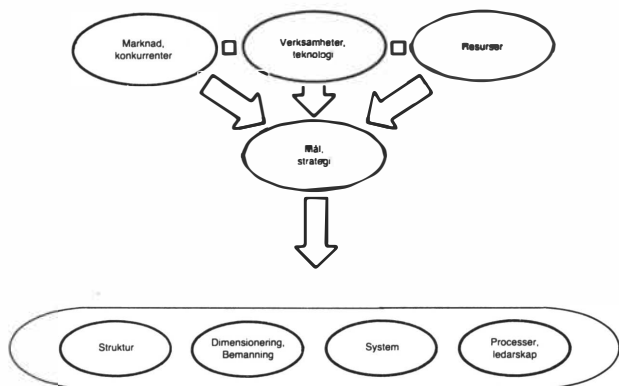
Det visar sig ofta svårt för den etablerade ledningen att tillräckligt radikalt ifrågasätta, omorientera och förkasta allt det som tidigare gjorts under en annan marknadssituation. En ny ledning tillsätts alltså ofta, när marknadens krav på företaget starkt förändras.

Nya kvastar sopar bäst. Detta gäller i oerhört hög grad företagsledning, där viljekraft, energi och förmåga att driva en linje är helt avgörande för om man skall lyckas eller misslyckas.

Med en ny ledning ökar förutsättningarna att formulera nya krav, nya mål, en ny ledningsfilosofi, nya strategier för att nå målen samt utforma en ny organisation och konsekvensförändringar i bemanning, system, etc. Alla dessa faktorer samverkar. Allt måste påverkas, om en utveckling skall till (se figur 2:2).

SAS mål

SAS nya mål och inriktning utgår från marknaden i stället för från produktionsresurserna. Detta innebär att SAS mål är formulerade så att den enskilda personen kan fatta beslut och förändra verksamheten utifrån marknadens krav snarare än företagets inre krav. Det är kundens bästa som



Figur 2:2 Sambandet mellan marknad, verksamhet och organisation

står i centrum, inte personalens eller flygplanens bästa. För att åstadkomma detta är det nödvändigt att utbilda, informera och hålla all personal à jour med verksamheten i så hög grad att alla, med SAS bästa för ögonen, kan bidra, till utvecklingen. Filosofin är alltså att ge så klara mål och strategier, att alla kan hjälpa till utifrån sin egen förmåga och motivation och sitt eget kunnande men inom de ramar, som företagsledningen ger. Det här är lätt att säga men mycket tungt att genomföra i praktiken.

Organisation

SAS är nu organiserat i resultatenheter i ett system av relativt små, på ett intelligent sätt för det gemensamma målet arbetande, självständiga förband. Dessa är organiserade i många, på egen hand starka, bataljoner i stället för en stor oformlig hierarkiskt styrd arméfördelning, där kommunikationen tar dagar, innan den når från generalen ned till folket.

SAS har i dag, mycket beroende på generationsväxlingen, med hjälp av naturlig avgång, pensionering, etc en helt

ny ledning. Denna ledning tänker marknadsorienterat och ser marknaden och kunden som det primära. SAS har också i den nya organisationen genomfört ett delegerat styrsätt, som möjliggör en kundorientering och flexibilitet samt öppnar dörren för duktiga människor, så att detta snabbt kan utvecklas och ta ett resultatansvar. Denna organisation stärks ytterligare med nya styrsystem, nyutbildade chefer, nyutbildad personal genom en mycket stark satsning på personal- och ledarutveckling.

Förändringselement — mjukvara

Om personalen i ett företag skall kunna omfatta en ny filosofi, måste ju filosofin först finnas. Detta kräver en ledning, som tänker visionärt och kan ge sådana målbeskrivningar att personalen förstår dem och vill ställa upp för dem. Exempel på element i SAS nya filosofi är:

1 Kunden i centrum

SAS lever på sina kunder. En nöjd kund fortsätter att flyga SAS snarare än att bara flyga och är alltså resultatet av en investering i marknaden. Denna investering måste ständigt utvecklas, så att SAS stärker sina positioner. Ju fler nöjda kunder, desto bättre för SAS.

I filosofin ligger alltså att de som arbetar nära kunderna och som kan påverka kundernas upplevelse av SAS, skall ha frihet, befogenhet och ansvar att agera så att kunderna blir så nöjda att de fortsätter att flyga SAS. Detta är investeringar. Alltså kan inte ett kortsiktigt kostnadstänkande vara avgörande för beslut i dessa situationer.

2 Individen i centrum

Flygpassagerare vill bli behandlade som individer, inte som ett kollektiv. Kunden vill ha personlig service och känna sig hemma på och omhändertagen av SAS. I nya EuroClass och First Business Class var mottot: "1 procent bättre i 100 detaljer i stället för 100 procent bättre i er

detalj.” Genom detta och en positiv service från SAS personal skall flygpassagerarna få sådan service att de vill flyga SAS.

I SAS betraktas också de anställda som individer, så att de trivs och kan ge sådan service att passagerarna trivs.

Detta förutsätter att arbetsledning och chefsskap är sådant att det backar upp dem som ger service. Det förutsätter också att ”produktplaneringen” och ”produkten” är sådan att det blir en positiv kontakt mellan kund och personal. Allting skall samverka, så att varje anställd kan ge sådan service till individen-passageraren att en positiv känsla uppstår – SAS sanningens ögonblick! SAS skall arbeta från marknaden och inåt.

3 Öppenhet

När någonting går snett, så finns det orsaker till detta. Då måste information ut, såväl internt som externt, om vad som gått snett. Varför det gått snett och vad som nu skall gälla måste klart formuleras i stället för att osäkerheten markeras med total tystnad, något som bara sprider ökad förvirring, osäkerhet och irritation. Många av de problem, som uppstår på flygplatser i relationer till kunder, etc, beror på bristande information. En ny öppenhet är alltså en del av filosofin – såväl i interna som externa sammanhang.

4 Handlingsinriktning

Tidigare utredde man, diskuterade och bearbetade problem i mycket hög utsträckning. Detta är ett vanligt problem i stora hierarkiskt uppbyggda företag. I nya SAS är filosofin snarare att tillåta sig ett och annat misstag genom att pröva nya idéer i praktiken i stället för att vara bergsäker på att man bara genomför det som leder till fullständig framgång.

Tyngdpunkten i inriktningen ligger på handling, att något skall hända och att misstag kan tolereras. Perfektionism och ”fortsatt utredande” för att minimera det egna

risktagandet ses med oblida ögon. Det är bättre att slå sin panna lite blodig då och då än att alltid stanna två meter framför väggen. Det visar sig ju ofta att väggen i själva verket är av papper och lätt kan forceras bara man försöker.

5 Eget ansvar

Tidigare arbetade man mycket med instruktioner, detaljregler, etc – man detaljstyrde eller åtgärdsstyrde. Nu förväntas den enskilde medarbetaren utifrån sin egen upplevelse av en situation fatta beslut, som är optimala och ta ansvaret för dessa snarare än att gå efter regelbokens bokstav och i efterhand hänvisa till dåliga instruktioner. Den nya ledningen målstyr.

6 Resultatorientering – affärsmannaskap

I den nya resultatorganisationen skall cheferna snarare vara affärsmän än handläggare. Detta innebär att man självständigt skall fatta affärsmässigt riktiga beslut i enlighet med företagets övergripande inriktning och filosofi. Det innebär också att man blir utvärderad och bedömd efter det resultat man presterar snarare än efter den process som lett fram till resultatet. Detta är en oerhörd fördel, eftersom man då kan mäta såväl negativa som positiva händelser. I ett diffust system mäter man bara undantagen, dvs misstagen. När "business is as usual" får man inte någon positiv feedback om detta, varför systemen ofta blir negativa och misstagsorienterade snarare än positiva och möjlighetsorienterade.

Det är trevligt att gemensamt kunna glädjas åt positiva resultat. Det är otrevligt att bara få f-n för saker som går dåligt. Detta är en stor del av förklaringen till en resultatenhetsorganisations överlägsenhet framför en byråkrat när det gäller affärsmässigt beteende.

7 Information – kommunikation

Denna filosofi har förts ut med hjälp av ett mycket inten

sivt informationsprogram parat med ett lika intensivt utbildningsprogram. Företagets strategi formulerades tidigt i en populär skrift, kallad "Carlzons lilla röda", i vilken SAS mål, filosofi, strategi, organisation och utvecklingsinriktning formulerades. Den distribuerades tidigt i utvecklingsprocessen till samtliga anställda.

Jan Carlzon tillbringade under det första året säkert 40–50 procent av sin tid i interna föredragningar om SAS mål, strategier och organisation. Dessa föredragningar utfördes vid samlingar så fort en större del av SAS personal fanns samlad. Sannolikt har de flesta inom SAS hört dessa mål – och inriktningsföreläsningar flera gånger.

När utvecklingsinriktningen och framgången började skönjas, överfördes denna i form av positiv information till hela personalen, stora hangarfester, tillsättande av nya "rätta" chefer, fortsatt utveckling av organisationen, utmejslande av resultatansvar, feedback i form av Carlzons nya "lilla röda", där hela förändringsprocessen presenterats i detalj, m m. Dessutom skrev Jan Carlzon personliga brev till alla i företaget, en till tre gånger i kvartalet under förändringsprocessen.

Den mera uppifrån-ned-orienterade förändringsprocessen var inte mindre intensiv. Den nya filosofin mejslades fram i en mycket liten toppledningsgrupp. Den nya organisationen arbetades fram av den nya successivt tillträdande ledningen under många och intensiva sammanträden.

Idéerna bakom det nya SAS fördes över i ett stort ledningsseminarium för de 30 högsta cheferna. Detta utvecklades sedan till ett noga planerat ledningsutvecklingsprogram för de 150 högsta cheferna plus 30 centrala fackförbundsfunktionärer. Det tredje steget i utbildningen var att 10 000 servicenära SAS-medarbetare fick gå en tvådagars sk servicekurs.

Hela utbildningsprogrammet följdes sedan upp med en utbildning av 1 800 mellanchefer i en enveckas ledarskapsutbildning med tonvikt på mål, strategier och struktur.

Gemensamt för alla dessa utbildningssatsningar är att de

huvudsakligen fokuserar på SAS nya filosofi, nya mål, strategier och organisation, så att alla anställda skall ha full information och full möjlighet att förstå SAS inriktning och utvecklingsmöjligheter.

Sammanfattning

Skall man sammanfatta ingredienserna i SAS kulturrevolution är det alltså frågan om att en helt ny marknadssituation leder till en ny ledning, ny ledningsfilosofi och nya mål, där man sätter kunden i centrum och blir marknadsorienterad i stället för teknik- och produktionsorienterad.

Vidare görs en stark satsning på en verkligt delegerad organisation med duktiga resultatenhetschefer samt en självständig och välutbildad personal. Informations- och utbildningsinsatserna har varit av den karaktären att alla medarbetare har fått möjlighet att på bästa sätt med egna initiativ och egen kraft arbeta för SAS bästa.

Detta är ett sätt att i SAS använda de gemensamma skandinaviska konkurrensfördelarna, därför att man här målmedvetet arbetar för att skapa en kraftfull, intelligent och självständig kultur och en personal, som kan användas på bästa sätt så länge ledningen orkar ge de mål och den inriktning, som krävs för att alla skall dra åt samma håll och åt rätt håll.

Möjligen kan metoden vara giltig för andra företag i Skandinavien. Vi skall använda våra styrkor för att bli så konkurrenskraftiga att vi slår konkurrenterna även internationellt genom individuell service utförd av självständiga välmotiverade individer.

För att åstadkomma samling och ny vitalisering med den personal vi har i Skandinavien krävs ett öppet, affärsorienterat och participativt ledarskap. Ett ledarskap, som erkänner att människor är individer, som vill göra sitt bästa för helheten bara de får klart för sig hur den ser ut. Ledarskapet måste då vara stödjande, undervisande och anpassat till de individer man skall leda. Detta innebär inte at

ledningen abdikerar utan snarare att ledningen på ett yterligt kraftfullt och tydligt sätt ger mål, ramar och riktlinjer samt delegerar själva genomförandet.

Denna ledningsfilosofi kräver stora företagsövergripande och kostsamma utbildningsprogram för chefer och personal för att lyckas. Dessa skall ses som investeringar och möjligheter. Denna ledningsfilosofi ställer också stora krav på planerings-, styr- och uppföljningssystem, så att man kan följa resultatutvecklingen och ge indikationer tillbaka till dem som utför arbetet, så att man hela tiden styr åt rätt håll.

Har man genomfört allt detta, ja, då har man genomfört en sann kulturrevolution.

3 Skaparkraft genom decentralisering

Sören Gyll

En av Nyby Uddeholms enheter i Degerfors har sedan 1979 höjt sin produktivitet med 72 procent, sänkt genomloppstiden med två tredjedelar och drastiskt minskat kapitalbindningen. Och detta enbart genom bättre information och motivation! Jag tror inte att exemplet bara är ett lysande undantag som bekräftar regeln – att svensk industri är dömd att mista sina tätpositioner. Jag är övertygad om att resultat av samma kaliber som i Degerfors ligger inom räckhåll för många.

Stålintustrin hör till de inhemska näringsgrenar som blivit mest illa åtgången av de hårdnande internationella konkurrensvillkoren. Våra medtävlare blir allt fler och all starkare, vårt försprång hämtas in på distans efter distans våra råvarukällor sinar eller kostar för mycket att utnyttja vår utbildningsstandard hävdar sig allt sämre o s v.

Resultatet är klart avläsbart – krympande marknadsandelar. Att återta dem har visat sig svårt, trots flera devalveringar. Motåtgärder föreslås och prövas, men branschen är förunderligt tung och trögrörlig, både vad gäller övergripande strukturfrågor och sättet att leda och utveckla arbetet.

Jag tänker här bara snudda helt lätt vid strukturproblemen, och koncentrera mig på vad jag tror är vår bästa överlevnadschans – att förbättra vår *totala* produktivitet. Målet måste vara att förvalta våra resurser – människor kapital, maskinpark – *bättre* än konkurrenterna.

Totalproduktivitet är i dag ett flitigt förekommande begrepp, även utanför VD-rummen. Men det gäller att överätta det till kött och blod, till en aktiv, levande kraft på *alla* företagsnivåer. Det förutsätter att våra chefer ser me

öppet på sig själva och sitt sätt att styra och organisera. *Framför allt tror jag vi måste ändra uppfattning och börja erkänna människors förmåga att själva lösa problemen där de uppstår!*

Slumrande resurser

Företagsledningens uppgift är att gradvis höja effektiviteten på alla plan — det är en gammal väl inarbetad princip. Ändå är det fortfarande just här som framtidsmöjligheterna finns — och de är mycket stora!

Internationellt sett uppvisar svensk industri höga produktivitetstal. Men hittills har vi varit ensidigt inriktade på det maskinella, på produktionsplanering och s k kapacitetsutnyttjande. Allt detta är väsentligt, men helt otillräckligt om inte helheten fungerar, om inte det mänskliga kapitalet förvaltas på ett vettigt sätt.

Måttet på produktivitet inom t ex stålindustrin är fortfarande främst tillverkningens effektivitet. Vi talar sällan i termer av organisationens, administrationens, kapitalets eller slutprodukten effektivitet. Skälet är naturligtvis att sådant är svårare att kvantifiera och mäta. På detta fält finns oerhört mycket kvar att göra.

Totalproduktivitet är aktiv kunskap

Intresset inom Uddeholm har på senare år alltmer fokuserats på begreppet totalproduktivitet. Varje anställd, i första hand cheferna, måste se bortom det egna reviret, ha en helhetssyn på företaget och dess mål. Det låter som en nött och trött självklarhet, men i verkligheten kan det krävas sega mödor för att nå dit, särskilt i ett sammansatt, ekonomiskt pressat företag.

Vi vill bygga på individens kunskaper och möjligheter att påverka. Chefernas uppgift är att motivera, entusiasmera, stärka ansvarskänslan och träna de anställda att själva ta konsekvenserna av vad de gör.

Det är en radikal politik. Den kräver nytänkande inom organisations- och ledningsfilosofin, och den bryter mot djupt rotade mönster inom en stark traditionsbunden näring.

Dessa nya krav måste ställas på alla ansvariga, var de än sitter i organisationen, bakom skrivbord eller med ordförandeklubb i hand. För att leda någonstans måste även personliga kvaliteter struktureras — det behövs god arbetsfördelning och vaksamhet för att varje detalj skall få precis så mycket uppmärksamhet som behövs för bästa möjliga slutresultat.

Ett totalproduktivt betraktelsesätt betyder att besluten skall tas på den nivå där kunskaperna om deras verkningar finns. Alltså måste befogenheterna delegeras enligt den principen. Hänsynen till eventuella prestigeförluster måste komma i andra hand.

Detaljkunskap för helhetssyn

Om ett företags inneboende resurser skall kunna utnyttjas maximalt, i helhetens tjänst, måste chefen våga lyfta fram varje del och pröva om den håller. Tyvärr är en sådan ambition svår att förverkliga inom de komplicerade nätverk och med de grundmurade relationer som är typiska för traditionella basindustrier typ Uddeholm. Ju längre ner i hierarkin man kommer, desto svårare blir det att urskilja den samlade bild som behövs för att ge beslutsfattarna underlag för ett verkligt djupgående förändringsarbete.

Decentralisering är ett måste

För ett par år sedan var vi tvungna att korta beslutsvägar genom decentralisering, för att begränsa och lokalisera våra förluskällor. Vi bröt ner organisationen i väl avgränsade enheter, trots att delarna var beroende av varandra. De faktorer som påverkar den enskilda produktens kon-

kurrenskraft plockades fram och skärskådades. Därmed inleddes en omfattande decentraliseringsprocess i det hierarkiskt byggda Uddeholmsbolaget.

Som jag ser det är decentralisering ett villkor för att till alla delar frigöra företagets oförbrukade potential. *Hur* mycket man bör decentralisera varierar naturligtvis med verksamheten och dess former. Men om fler än några få uppsatta chefer skall tänka totalproduktivt fordras det en annorlunda organisation.

Strategi för alla

Organisationens effektivitet och möjlighet att nå en högre total produktivitet är i grunden beroende av hur klara, underbyggda, otvetydiga och förankrade företagets affärsidéer är. Är man inte överens om huvudlinjerna för verksamheten hjälper ingenting, hur effektivt alla än arbetar var för sig.

De konkreta handlingsprogrammen måste alltså på alla nivåer uppfattas som en logisk följd av de fastställda grundstrategierna. Först då kan kraven på de i lönsamhetstermer formulerade målen till fullo upplevas som möjliga och som konkreta åtaganden. Har vi kommit så långt, är halva segern vunnen.

Värdegemenskapen

Affärsidéer och strategier växer fram ur företagets kultur, dvs de gemensamma värderingar som efter hand etablerar sig. Jag syftar främst på de traditioner som avgör hur man tar vara på sina anställda, hur man samarbetar över avdelningsgränserna, hur man betraktar och behandlar kunder osv.

Vi måste vara ytterst lyhörda för denna värdegemenskap när vi tar oss an en långsiktig förändringsuppgift. På kort sikt låter den sig sällan ruckas, framför allt inte inom en s k basnäring.

Tradition på gott och ont

På en bruksort lever man med sitt företag och med de konventioner och mycket speciella sociala kontaktnät som utvecklas. Det ger bruksföretagen en särställning på gott och ont. I bästa fall kan denna täthet forma lojalitet som underlättar en satsning på den enskilda människan och hennes engagemang i organisationen.

Befattningskompetens är grunden

Varje förnyelse av ett företags affärsidéer och strategier måste självfallet utgå från den kompetens som finns tillgänglig. Den bör om möjligt falla inom ramen för de framtida verksamheterna. Trots att en förvärvad kompetens på kort sikt kan innebära hämningar går kortaste vägen till lönsamhet oftast via befintliga resurser. Och inom vår bransch finns en potential av kunnande som ännu är långtifrån uttömd.

Gör resurserna synliga!

Förändringar som siktar på stabil framtida avkastning inom ett stort system måste grundas på en konsekvent, noga genomtänkt arbetsfördelning. Kostnader och intäkter, tillgångar och skulder måste brytas ner i gripbara storheter som gör det möjligt att utvärdera och följa upp arbetet. Det betyder att varje kostnads- och intäktspost bör hänföras till sitt kostnadsställe, sin produkt och verksamhetsgren.

Konflikter klargör

När en tidigare centralstyrd organisation divisionaliseras i självständiga, avgränsade, självförsörjande enheter uppstår det konflikter. Det är en ofrånkomlig fas i varje sådan rekonstruktion. Det uppstår en intern konkurrens som in-

te bara betyder en kontinuerlig självprövning, utan också att koncernens gemensamma kostnader ifrågasätts. Det ställer nya krav på de centrala stabernas produktivitet. Alla verksamheter måste vara välmotiverade.

Visst kan sådana omläggningar få drastiska följder. Mindre funktionsdugliga avdelningar måste försvinna. Det gäller då att ledningen öppet informerar alla om varför så måste ske.

Ett huvudsyfte med decentralisering är att ta reda på vilka enheter som själva bär sina kostnader – och att upptäcka vilka tjänster och produkter som inte efterfrågas och därmed faller vid sidan av det strategiska mönstret.

De livskraftiga delar som blir kvar måste en chef våga satsa på, fullt ut! Många gånger måste obehagliga beslut tas, på mindre intressanta enheters bekostnad. Sådana beskärningar av verksamhetsträdet har sina besvärliga sidor som ledningen måste förutse och ta konsekvenserna av.

Kartläggning och renodling

Inom Uddeholm Tooling, vår sektor för verktygsstål, har vi systematiskt kartlagt våra starka och svaga sidor, och på basis av detta renodlas produktprogrammet och marknadsuppläggningsen.

En liknande kartläggning inom Nyby Uddeholm ligger till grund för långtgående rationaliseringar inom bärkraftiga enheter. Olönsamma verksamheter har avyttrats eller lagts ned.

Under en tvåårsperiod har arbetsstyrkan inom Uddeholm minskats med cirka 1 500 personer utan att produktionskapaciteten försvagats nämnvärt. Under sista kvartalet 1982 var resultatet efter avskrivningar positivt.

Uppföljning lika viktig som mål

Om man "spränger sönder" en koncern i många smådelar och ger ett stort antal chefer ansvar och ökade befogenhe-

ter måste rollfördelningen mellan människor och enheter vara välavvägd. En förändring leder oundgängligen till andra uppgifter för "de gamla makthavarna". När man delegerar avhänder man sig åtskillig detaljkännedom och beskär utrymmet för löpande vardaglig kontroll. Men eftersom delegeringen i sig förutsätter fullt förtroende för dem som skall besluta måste chefen acceptera att detaljkontrollen inte behövs i samma utsträckning. Styrningen skall i stället koncentreras till preciserade lönsamhetskrav och till en övergripande, återkommande avstämning mot mål och överenskommelser.

Det är nödvändigt att sätta upp klara, konkreta mål. Och det är på dem kontrollen skall inriktas. Mål utan konsekvent uppföljning ger inget underlag för fortsatt navigering. Kontrollen bör göras till något naturligt och självklart, till en sporre och ett stöd för dem som bär ansvaret.

Inbyggda filter

I väletablerade, traditionella företag är ledningen en enhet för sig, en "stat i staten". Det finns därför en överhängande risk för att den tappar kontakten med verksamheten på fältet och isoleras i sin egen beslutsvärld. Det är bl a därför som uppföljningen av beslut och åtaganden är så viktig.

Själva företagskulturen, systemets invanda beteenden och synsätt, är ofta oerhört motståndskraftig mot just nya initiativ. Denna organisationens "egenstyrka" kan förvränga ett beslut till oigenkännlighet och måste därför studeras noga och hanteras känsligt. Den skapar problem som varje företag måste tackla om det t ex ger sig in på en decentraliseringslinje.

Det är omöjligt att ta sig förbi dessa inbyggda hinder utan en effektiv, tillämpad ledningsfilosofi, parad med systematisk vidareutbildning och öppen kommunikation. Detta ökar ytterligare chefsrollens tyngd och ansvar.

Välinformerad personal

För att kunna bidra till förändringar måste människor veta vad som förväntas av dem. De måste få delta aktivt i planeringen och känna för det som enheten och företaget representerar.

Chefsutveckling, målstyrning och kommunikation är därför nyckelbegrepp i en decentraliserad organisation. Alla tre begreppen har flera viktiga gemensamma nämnare.

Målstyrning preciserar kraven

Målstyrning betyder att den överordnade affärsidén delas upp, översätts och preciseras för varje organisationsnivå – sektorns, avdelningens, arbetslagets och den enskilde medarbetarens. Inom dessa enheter bygger arbetet på överenskommelser mellan över- och underordnade. Den processen skall alstra förståelse för huvudmålen och värderingarna och ange de möjliga alternativen.

Arbetet har burit frukt

Ett levande exempel på samspelet mellan information/kunskapsdelegering och motivation är utvecklingen inom vår ämnesenhet i Degerfors (som försörjer Nyby-Uddeholm med stålämnen).

Den nya praxis som där genomförts syftar till ökat engagemang hos samtliga anställda. Huvudmålet är ökad produktivitet. Man har angripit problemen gemensamt, på alla punkter samtidigt, både personellt/organisatoriskt och på det produktiva planet.

Först kartlades verksamheten noga. Varje funktion och roll fingranskades. Det kunde upplevas som smärtsamma intrång i den personliga integriteten och onödigt våld på invanda mönster. Men behovet av förändring var akut och hade målmedvetet förankrats bland de berörda. Alla var

medvetna om lägets allvar. Man visste att en genomgripande nydaning var nödvändig. Den insikten verkade förlösande. Initiativ kom från alla håll och nivåer inom enheten.

Både starka och svaga sidor genomlystes. Insatserna grupperades kring tre punkter:

- tekniken
- tiden
- de mänskliga resurserna

Planering och teknik gick att förbättra. Och det utan kostsamma investeringar – det räckte med att ta vara på de anställdas mångåriga erfarenhet bättre. Detta ledde till stora tidsmässiga, och därmed direkt mätbara vinster. Idé- och arbetsgrupper födde ett flöde av förslag, de flesta klart produktivitetsbefrämjande. Detta arbete har nu institutionaliserats och är självorganiserande.

Resultatet är rätt enastående. Som redan nämnts har produktiviteten sedan 1979 stigit med 72 procent, genomloppstiderna sänkts med två tredjedelar och kapitalbindningen minskat drastiskt. Siffrorna vittnar om att klara mål och satsning på väldefinierade arbetslag betalar sig. De visar därtill att mål som man ställt upp gemensamt, plus informations- och ansvarsmedvetna chefer stärker arbetsgemenskapen och därmed organisationens livskraft.

Ny ledarstil

Organisationens och delfunktionernas framgång och effektivitet vilar alltså på minst tre fundament:

- gemensam värderingsgrund
- konsekvent förankring av respektive individs och enhets mål och uppgifter inom helheten
- en chefsstil som gestaltar företagets övergripande strategi

Chefen kan inte undgå att hamna i mittpunkten för sådana grundläggande processer. Det ankommer på honom eller henne att initiera förändringar och hålla företaget friskt. Chefen har ansvar för att de anställdas personliga kompetens förvaltas, att de utvecklas i takt med hela organisationen. Det faller på honom eller henne att ge löpande information både om den inre verksamheten och vad som sker i omvärlden, främst i den egna branschen. I bästa fall kan då alla se vilka förändringar som är nödvändiga, vilket brukar sporra till egna initiativ.

En sådan ny ledarstil gör att många tänker om, både yngre och äldre. Brytningen mellan gammal och ny stil kan verka paralyserande, men om motivationen och engagemanget inom gruppen stiger brukar förslamningen släppa ganska snart.

Ett förändringsarbete som bygger på totalt engagemang kan givetvis gå snett på många sätt. Misstag måste tillåtas. Bara de inte görs utan att man diskuterar besluten och utvärderar dem. Det finns viktiga slutsatser att dra av varje misslyckande. Av sina felgrepp bör man bygga upp en erfarenhets- och kunskapsbank för framtida bruk.

Kommunikationen är allt

Med kommunikation menar jag här att impulser och kunskap tas emot och förmedlas *ömsesidigt*. Trafiken får alltså inte vara enkelriktad. Företaget bör innehålla återkopplingslingor som gör att erfarenheter utbyts, att signaler från någon utlöser reaktioner hos andra. Det måste finnas öppna kanaler mellan grupper på många skilda nivåer. Därför bör interna publikationer och utbildning, i förening med formellt och informellt muntligt utbyte, anses som en vital del av den levande företagsprocessen.

Varje chef en informationschef

Ett välsmort kommunikationssystem är ett outhärligt för-

ändringsverktyg. Men det förutsätter fritt flöde på alla nivåer, via kanaler som de anställda har förtroende för.

Här är chefen utan tvekan den viktigaste förmedlaren. Varje ledningsfunktionär bör se sig själv som en informationschef, inom sitt revir. För att kunna utnyttja sin kompetens till fullo måste medarbetarna vara välinformerade.

Men att chefen formellt sett är den centrala informationskällan betyder inte att han eller hon är allenarådande. Det finns en rad andra opinionsbildare inom och utom företaget som kan och bör förmedla sin kunskap.

Vi har inom Uddeholmskoncernen kartlagt och studerat nätverket mellan chefer och medarbetare, mellan arbetskamrater, familjemedlemmar och andra yttre kontakter. Vi har tagit reda på vilket värde våra anställda sätter på dessa olika källor, och inte minst mätt den aktuella kunskapen om företaget.

Informationens produktivitet kan mätas

Om man fortlöpande studerar kommunikationsmönstret och jämför olika enheter kan man på litet längre sikt få ett slags produktivitetstal även för informationen. Därmed får cheferna hjälp att skapa sig både kvantitativa och kvalitativa mått på kunskapsflödet. Med dessa mätinstrument kan ledningsfunktionärerna t ex bedöma vem och vad som påverkar de anställda.

För att underlätta det arbetet har vi inom Uddeholm slagit ihop personal- och informationsavdelningarna till en. Där samordnas personal- och informationsstrategierna. Där formas chefs- och organisationsutvecklingsprogrammen. Eftersom själva organisationen på senare år ständigt har behövt omprövas har denna samordning bl a lett till att vi utvecklat en intern chefstidning, som verkar för vidareutbildning av folk i ledande befattningar och redovisar prov på de attityder och synsätt vi eftersträvar.

Livräddningsråd

Sammanfattningsvis: även de värst utsatta svenska krisbranscherna kan ha realistiska chanser att rädda sig in i framtiden. Förutsättningen är grundliga omprövningar och nytänkande. Vi måste bryta de stela, i regler insnörda hierarkierna och ersätta dem med små, rörliga, egenkreativa enheter som kan utnyttja enskilda individers kompetens maximalt. Vi måste få friare och mer öppna informationsflöden men samtidigt klargöra våra mål tydligare och skärpa en rad personliga krav avsevärt. Vi behöver nya värdegemenskaper, men samtidigt måste vi våga tackla de konflikter som är konstruktiva och nödvändiga för skapande förändringar.

4 Produktivitet genom resursutnyttjande

Karl-David Sundberg

En bra produktivitetsutveckling är inte någonting som bara händer; det kräver tålmodigt, enträget och systematiskt arbete av chefer och medarbetare på alla nivåer. Det är en fråga om att tillvarata och utveckla *alla* resurser i företaget.

I företagets verksamhetsberättelser återfinner man nästan alltid diagram över bl a försäljnings- och vinstutveckling. Men hur ofta finner man diagram som visar hur produktiviteten – t ex i förädlingsvärde per mantimme – utvecklats? Den upplysningen kan vara viktigare än vinstsiffror för en bedömning av företagets framtid.

Produktivitetsarbete på alla områden i företaget är en chefsfråga av avgörande betydelse för företagets överlevnad. För att hålla framställningen verklighetsnära kommer jag i fortsättningen att illustrera mina teser med exempel från det företag jag är chef för – specialstålföretaget SKF Steel. Det innebär också att mina erfarenheter är präglade av den mogna industrins situation. Det är för övrigt där vi återfinner 90 procent av Sveriges industrisysselsättning.

Den svenska specialstålindustrin är extremt exportberoende och därmed har vi vår situation i ett nötskal; en exportintensiv industri i en mogen bransch med växande handelshinder med allt fler statligt ägda och därför finansiellt skyddade konkurrenter.

I denna miljö finns bara ett recept för överlevnad, nämligen kostnadseffektivitet som bestäms av produktiviteten i olika avseenden.

Med produktivitet avses relationen mellan erhållna prestationer (output) och använda resurser (input). Det vanligaste produktivitetsmåttet är förädlingsvärdet i fasta

priser per mantimme. Detta mått gäller sålunda *arbetsproduktiviteten* och avser utnyttjandet av personalen. Den faktorn har naturligtvis mycket stor betydelse för företagens kostnadsutveckling liksom i ett större perspektiv för reallöner och levnadsstandard i Sverige som helhet.

En annan viktig resurs är det investerade kapitalet. Jag avser då både anläggningstillgångar, dvs anläggningar och maskiner, och omsättningstillgångar, dvs varulager, kundfordringar m m. *Kapitalets produktivitet* kan mätas på olika sätt. Det vanligaste måttet är kapitalets omsättnings-hastighet eller relationen mellan försäljning och bundet kapital. Andra mått är produktionen per maskintimme och produkternas genomloppstider.

Företagets kanske viktigaste prestationsmått – avkastningen på investerat kapital – är direkt kopplat till kapitalets produktivitet. Kapitalresursen har blivit en allt viktigare produktivitetsfaktor. Det beror bl a på de senaste årens höga ränteläge och de knappa marginalerna inom många branscher. Detta gäller inte minst i stålindustrin.

Ett tredje resursslag av stor betydelse är materialet. *Materialproduktiviteten* avser vanligen utbytet av råvaror och halvfabrikat, dvs förhållandet mellan färdigvaror och insatsvaror. En väl så viktig del av materialproduktiviteten är dock produktkvaliteten och kvalitetssäkerheten gentemot kunderna. Inom det här området finns sannolikt den största potentialen för samtidig utveckling av produktivitet och sysselsättning i Sverige. Om vi kunde samverka nationellt om insatsvaror på samma sätt som t ex japaner och tyskar gör, skulle Sverige se annorlunda ut.

Till produktivitetsfaktorerna personal, kapital och material vill jag lägga ytterligare två faktorer som har avgörande betydelse för produktiviteten och resursutnyttjandet. Den första faktorn är *ny teknik*. Den tekniska utvecklingen har över tiden en avgörande betydelse för produktiviteten hos ett industriföretag.

Den andra faktorn är *företagets organisation*. Den är avgörande för samspelet mellan övriga produktivitetsska-

pande faktorer och för hur bra det totala resursutnyttjandet blir. Sammanlagt vill jag alltså här ta upp fem typer av produktivitetsskapande resurser: *personalen, kapitalet, materialet, teknisk utveckling* och *organisationen*.

Sverige är enligt min uppfattning en acceptabel produktivetsmiljö. Jag kan inte påminna mig något produktivetsprojekt av väsentlig betydelse, där vi inte så småningom har kunnat genomföra de av ledningen begärda produktivitetshöjande åtgärderna.

Utvecklingen i SKF Steel är *ett* praktikfall, som det känns naturligt för mig att hänvisa till. Diagram 4:1 visar produktivetsutvecklingen totalt inom SKF Steel i förädlingsvärde per mantimme från 1969.

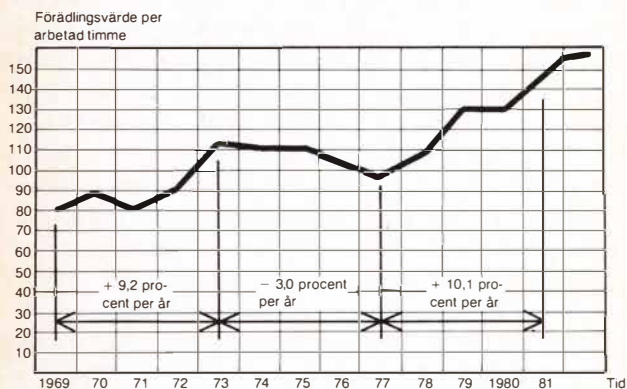


Diagram 4:1 Produktivetsutveckling i SKF Steel.

I sällskap med nästan hela den svenska industrin hade vi negativ produktivetsutveckling under åren 1973–1977. Det bidrog på ett avgörande sätt till vårt akuta krisläge 1977. Mellan 1977 och 1982 har vi haft i genomsnitt mer än 10 procents produktivetsförbättring per år i en marknad som har krympt ordentligt under samma tid och där en vanlig utveckling har varit att specialstålverken i världen har tappat produktivitet.

Vår situation är en bekräftelse på att produktivitetsarbete lönar sig. Vi är ett av de få specialstålverken i världen som gick med vinst under 1982. Hela vinsten kan hänföras till produktivitetsförbättringen.

Inte på länge har klimatet för produktivitetshöjande åtgärder varit så positivt som nu. I början och mitten av 70-talet var produktivitet nästan ett fult ord. Nu finns en växande förståelse för önskvärdheten av att öka produktiviteten jämfört med konkurrenter och konkurrentländer.

Jämsides med den här ökade förståelsen går något av en Japanväckelse över västerlandet inklusive Sverige. På många håll beskrivs den japanska metoden att driva företag som något av ett under. Man beundrar siffror över t ex sjukfrånvaro, arbetstid, strejker, förslagsverksamhet och produktivitet! Vi har anledning att fråga oss vad vi kan lära av japanerna för att själva bli bättre. Kan vi på samma sätt som japanerna göra produktivitetsarbetet till en integrerad del av landets välfärdsprogram?

Vi har i vårt företag ägnat en hel del tid åt att på djupet studera japanerna. Om jag skall lyfta fram en enskild faktor, som jag tror har spelat en avgörande roll i det japanska produktivitetsundret, heter den – krismedvetande hos alla anställda.

Det räcker inte att ledningen påpekar behovet av förbättrad produktivitet. De anställda på bredden och djupet i företaget måste vara medvetna inte bara om behovet av ökad produktivitet utan även om det faktum att vår egen produktivitetsförbättring måste vara bättre än konkurrenternas, annars förlorar vi hela tiden terräng.

Men krismedvetandet står också för något större och viktigare: vi måste få in en anda att ständigt söka möjligheter i hotfulla situationer.

Att skapa en sådan inställning bland anställda på alla nivåer kräver tid och arbete. Chefens roll som pedagog och attitydpåverkare kan inte överskattas. Det finns inte några genvägar. I samband med genomförandet av SKF Steels stora saneringsprogram 1977–78 träffade medlem-

mar i ledningsgruppen personligen flertalet av företagets drygt 5 000 anställda vid olika typer av sammankomster.

Vi informerade, diskuterade, motiverade och svarade på frågor. Den här processen måste pågå kontinuerligt och det är därför viktigt att det i företaget finns ett fungerande samrådssystem på alla nivåer.

Produktivitet är naturligtvis en fråga som måste göras till föremål för samarbete.

Men vi skall också *kräva* produktivitet. Eftersom klart formulerade produktivitetskrav som regel medför personalkonsekvenser, har det på sina håll spritt sig en rädsla för att formulera sådana krav. En skärpning på det här området betyder mycket för produktivitetens utvecklingen, samtidigt som det underlättar arbetet för anställda på olika nivåer liksom för fackliga representanter.

Det är vanligt att formulera och följa upp mål beträffande försäljning, marknadsandel och vinst; vi bör också formulera och följa upp produktivitetsmål. Produktiviteten bör ha samma status som försäljning och vinst i månatliga bokslut och i återföringen till berörd personal.

Det är nästan genant att behöva nämna att den arbetstid för vilken företaget betalar också skall utnyttjas till produktivt arbete. Men erfarenheten visar att betydande produktivitetsförbättringar kan nås vid många företag, om vi får en skärpning i utnyttjandet av arbetstiden till produktivt arbete, och om de anställda börjar i rätt tid, inte tar för långa raster, inte lämnar sina arbetsplatser för tidigt.

Det här är ett område där många chefer försummat sitt ansvar. Vi behöver chefer som vågar följa upp hur arbetstiden används och inom avtalets ram vidtar eventuella korrigerande åtgärder. Jag vet att de fackliga organisationerna ställer upp på det här kravet. Goda resultat kan nås genom att driva "operation skärpning" i samråd.

Varje produktivitetsfråga vi tar upp går tillbaka till en nyckelroll i våra företag – arbetsledaren. Arbetsledarens förmåga att motivera och entusiasmera sätts ständigt på prov. Stor möda skall därför ägnas åt urval och utveckling

av våra arbetsledare.

En avgörande förutsättning för att vi skall få en bra produktivitetsutveckling är att våra arbetsledare i varje situation har ledningens fulla stöd i sin svåra uppgift att motivera, leda och följa upp.

Det relativt goda resultat som SKF Steel kunnat redovisa är en direkt följd av vår arbetsproduktivitetsutveckling under senare år. Men äran kunde lika gärna ges utvecklingen av vår kapitalproduktivitet. Omsättningshastigheten på vårt kapital under de senaste fem åren framgår av diagram 4:2. För en försäljning 1982 på cirka 2,5 miljarder kronor binder vi cirka 2,3 miljarder i investerat kapital, varav cirka 35 procent i anläggningstillgångar, 40 procent i varulager och 25 procent i kundfordringar.

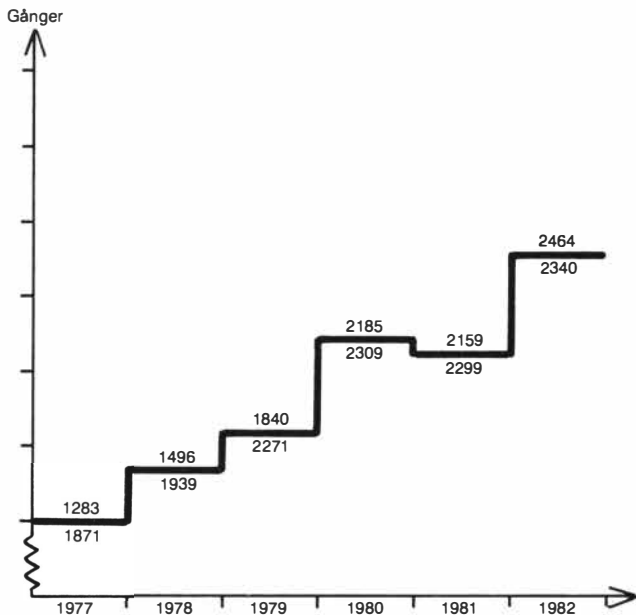


Diagram 4:2 Omsättningshastigheten (Försäljning/totala tillgångar för SKF Steel.

Om omsättningshastigheten 1982 varit lika låg som 1977, hade vi behövt binda ytterligare 1,2 miljarder, vilket hade kostat cirka 170 miljoner kronor per år i räntor. Vinsten på 49 miljoner kronor, som vi redovisar för de tre första kvartalen i år, skulle i stället ha varit en förlust på 80 miljoner.

Man kan på olika sätt visa att en verksamhet av typen mogen verkstadsindustri eller stålindustri långsiktigt behöver en avkastning som med cirka 3 procentenheter överstiger inflationen för att kunna behålla marknadsandel med rimlig och bibehållen soliditet. Denna avkastningsnivå kan kallas *trygghetsavkastning*, dvs den avkastning vid vilken vi sannolikt kan erbjuda våra anställda trygghet i arbetet.

Med en beräknad inflation på 12–13 procent under 1983 behövs alltså 15–16 procents avkastning – hisnande perspektiv åtminstone för specialstålindustrin.

Med tanke på att både täljare och nämnare har avgörande betydelse för avkastningen är det alltså ingen tvekan om att kapitalets produktivitet är en viktig överlevnadsfråga för oss.

Jag skall här inte uppehålla mig vid kundfordringar och anläggningsskapital utan nöjer mig med några korta kommentarer till varulager och materialflöde. Det är intressant i detta sammanhang bl a därför att detta är ett kapitalområde inom vilket många i företaget kan hjälpa till att förbättra situationen.

Inom SKF Steel har vi, som framgår av diagram 4:3 under den senaste femårsperioden fått ned kapitalbindning i lager och förråd till cirka 40 procent av försäljningen. Målsättningen är att vid en återgång till någorlunda normal efterfrågesituation snarast uppnå 35 procent.

Under samma period har vi även genomfört en strategisk omfördelning av våra varulager mot en mindre andel i början av flödet och en större andel ute i våra försäljningsbolag i olika delar av världen. Det senare är en direkt konsekvens av vår marknadsinriktning med en ökad sats-

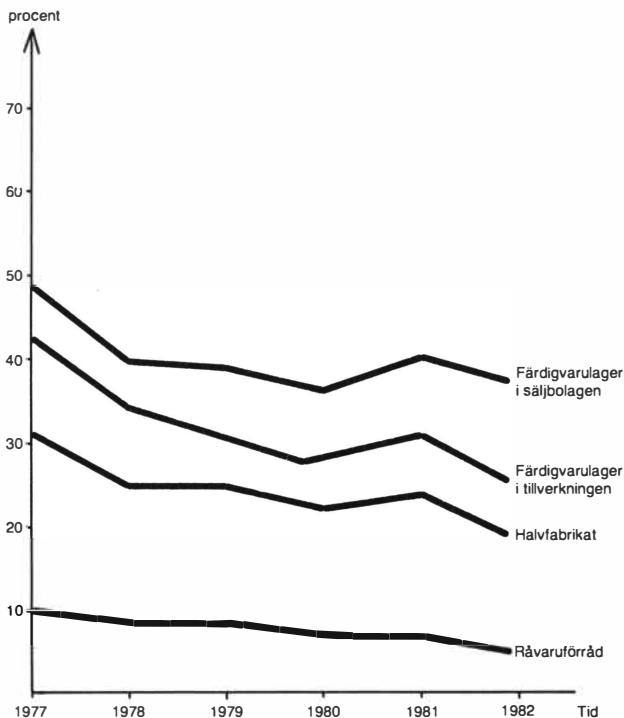


Diagram 4:3 SKF Steels materialflöde i procent av omsättningen.

ning på lagerservice för våra kunder.

Enligt våra erfarenheter är det möjligt att samtidigt sänka varulagernivån och öka servicenivån, om lagerstyrningsproblemen angrips aktivt och metodiskt.

Det finns mängder av numera väletablerade tekniker för att minska det bundna kapitalet i materialflödet. Naturligtvis har datoriseringen betytt väldigt mycket men logik och sunt förnuft kan också spara stora pengar, det får vi sannerligen inte glömma.



Diagram 4:4 Materialets produktivitet.

Materialets produktivitet är och kommer under lång tid framöver att vara en av de starkaste förändringskrafterna i näringslivet. Den förändringskraften är samtidigt både ett stort hot och en stor möjlighet. Med några exempel skall jag visa vad jag menar:

- 1 Ericsson, förädlingsnivå 2, går över från mekaniska till elektroniska växlar med minskad och förändrad materialandel. Åtgärden är nödvändig för Ericssons överlevnad och motsvarar vad kunderna, förädlingsnivå 3, vill ha, samtidigt som denna åtgärd naturligtvis är ett stort hot mot de befintliga material- och komponentleverantörerna i förädlingsnivå 1, om dessa inte kan ställa om till de produkter som efterfrågas i den nya situationen.

Den stora affärsmöjligheten för förädlingsnivå 1 ligger naturligtvis i att bli med på det nya tåget och njuta av den snabba tillväxten hos den nya produktgenerationen.

- 2 I början av 70-talet var jag med om att utveckla och introducera en ny generation byggplåt som för byggplåttillverkaren Plannja – förädlingsnivå 2 – innebar att vikten per kvadratmeter kunde sänkas med 30 procent med bibehållna eller förbättrade funktionella egenskaper för byggplåten och byggnaden.

Denna förbättring av materialproduktiviteten var främsta anledningen till att Plannja kunde överleva och utvecklas till ett framgångsrikt företag.

För kunderna – förädlingsnivå 3 – var förändringen mycket positiv, men för leverantörerna av plåt – förädlingsnivå 1 – minskade naturligtvis marknaden i tonnage hos förädlingsnivå 2 mycket kraftigt samtidigt som

kraven på plåtproduktgenskaper ökades t ex vad avser hållfasthet.

Volymnedgången till följd av minskad materialförbrukning kompenserades nästan helt av en snabb tillväxt för den nya produkten. Dessutom innebar det nya materialet högre förädlingsvärde och bättre pris per ton för förädlingsvärde 1.

Den svenska leverantören i förädlingsnivå 1 kunde emellertid inte hänga med på de nya kvalitetskraven. Huvuddelen av materialleveranserna kom under flera år från Japan, där det fanns flera alternativa leverantörer som klarade dessa kvalitetskrav.

Jag är övertygad om att frågor kring *materialets produktivitet* inrymmer en av de starkaste förändringskrafterna i näringslivet. Detta är ett stort hot och samtidigt en fantastisk möjlighet.

Västeuropas industriprodukter kommer att bli mindre materialintensiva mätt i volym, men kraven på insatsvarorna kommer att öka och förändras. Med material menar jag då alla insatsvaror från ett förädlingssteg till nästa.

Sveriges möjligheter att hänga med i utvecklingen av insatsvaror kommer att avgöra hur vi klarar den här omställningen och därmed integreringen, produktiviteten och sysselsättningen.

Organisera för produktivitet!

Organisationens struktur är av avgörande betydelse för produktiviteten. Vi måste organisera på ett sådant sätt att vi kan tillgodogöra oss de mindre företagens fördelar i form av styrbarhet och flexibilitet, samtidigt som vi utnyttjar fördelar som ligger i stordrift och specialisering.

Inom vårt företag har vi haft stor nytta av divisionalisering till kompletta resultatenheter i kombination med en liten, central ledningsgrupp. Vi har sedan systematiskt överfört divisionerna till aktiebolag. Överföringen har va-

rit komplett i den meningen att balansräkningens samtliga delar, inklusive anläggningstillgångarna ingår. Åtgärden har varit mycket positiv, både för ledningen på olika nivåer och för övriga anställda.

Vi måste också utveckla ett fungerande samrådssystem. Kommunikationen mellan de anställdas fackliga organisationer och företagsledningen kan inte klaras av med enbart förhandlingar. Vår metod att möta kommunikationskravet har varit att i olika nivåer bygga in ett nytt samrådssystem. Bland förutsättningarna för att systemet skall fungera finns gamla, hederliga begrepp såsom öppenhet, förtroende, respekt för varandra och varandras åsikter, vilja till konstruktiva lösningar m m. Systemet måste fungera informellt utan byråkrati och alla måste acceptera att det är fråga om öppna diskussioner, inte förhandlingar.

Det japanska systemet – som utan tvekan har varit framgångsrikt, kan lära oss mycket. Mycket av framgången beror enligt min uppfattning på en kombination av konventionell hierarkisk top-down-ledning med effektiv återföring och förankring.

Det är ett misstag att tro att beslut i japanska företag växer fram underifrån på något mystiskt sätt. Ledarna för framgångsrika japanska företag är lika mycket ledare som sina västerländska kollegor. Men japanerna lyckas ofta bättre med att informera, förankra och motivera. Japanernas mycket framgångsrika arbete med s k kvalitetscirklar är ett bra exempel.

Organisationsutformning och ledningsfilosofi måste utgå ifrån att alla människor har en skapande fantasi, som de vill använda, en vilja och en förmåga att ta ansvar samt behov av ett meningsfullt arbete. En viktig del i arbetet med ett företags organisation är därför att underlätta frigörandet av den potential av kunnande, engagemang och kreativitet, som finns hos de anställda.

Uthållighet är nyckelord

Produktivitetsarbete kräver ett uthålligt arbete med många små detaljförändringar som tillsammans leder till en fortlöpande förbättring av företagets produktivitet. Uthållighet är alltså nyckelordet.

Men det gäller också att ta initiativ även om de kan vara impopulära, att ta risker t ex genom radikal decentralisering, att satsa på produktionsteknisk expertis som kan mäta, granska och driva projekt. Och ibland gäller det att våga satsa på okonventionella idéer som kan ge hela produktivitetsarbetet ett extra lyft. Ett praktikfall får exemplifiera.

Vi var inte nöjda med det tonnage vi fick ut ur våra stålverk. En jämförelse visade att vi inte hade någonting att lära i Europa och USA. I Japan fanns dock ett par företag som var bättre på att krama produktion ur likvärdiga anläggningar. Vi ingick ett samarbetsavtal med det ena av de japanska företagen och gick igenom en grundlig produktivitetskurs i samarbete med detta företag. Förutom tekniska diskussioner och vissa smärre åtgärder på utrustningssidan har driftsledning och stålverksarbetare utbildats i ett program, som innebär att sju driftsingenjörer, 22 arbetsledare och 37 arbetare i åtta grupper om sju till nio man vardera åkt till Japan för utbildning. Våra medarbetare har gått på golvet i det japanska stålverket och handgripligt fått lära sig känna japanernas sätt att jobba.

Resultaten här hemma har varit fantastiska. Yrkesstolta stålverksarbetare från traditionsrika svenska bruk vill inte bli slagna på fingrarna av japaner.

Motivation, tävlingsanda och arbetsorganisation har förbättrats som en följd av projektet. Vår produktivitet i ton per mantimme är nu högre än hos våra japanska lärare. Skälet till detta är att vi har kunnat korsbefrukta den japanska modellen med den svenska. Det visade sig att vi i Sverige var bättre på att minimera bemanning per skiftlag,

medan japanerna var bättre på att driva stålverket hårdare med varje skiftlag. Kombinationen av de två kompetenserna har gett en ny svensk produktivitetsmodell, som är mycket stark.

5 Att lära av andra

Berth Jönsson

Inledning

I en värld med ökat beroende mellan människor och starkt förbättrade kommunikationer framstår det som allt viktigare att vara lyhörd för hur andra definierar sina problem och vilka metoder man använder när man löser olika frågeställningar.

Den amerikanska traditionen av pragmatiskt företagsledande har länge dominerat vårt sätt att organisera arbete och vår syn på företagsamhet. Parallellt med den amerikanska utvecklingen har det pågått en teoribildning baserad på ett intensivt studium av organisationers sätt att fungera. Olika skolor har kämpat om utrymmet för att ge den "rätta" förklaringen till vad som konstituerar framgång.

Under 70-talet har emellertid bilden och intressefokus delvis förändrats. Den japanska industrins snabba expansion på marknaderna för elektronik och bilar har gjort att många anser att visheten nu skall sökas i öster. Intresset för japanska företag har gjort att vi fått en ny måttstock och en annan referensram.

Reaktionen på den "japanska modellen" är antingen en inställning att "allting är så annorlunda där borta att vi inte kan ta över något" eller ett mer konstruktivt synsätt att vi har något att lära av såväl teknikutveckling som sättet att utveckla organisationsformer – men att göra det utifrån våra egna förutsättningar.

För att kunna lära av andra måste vi både ha ett kritiskt öga till vad vi ser, och visa stor öppenhet att ta till oss nya intryck. Låsningar i attityder och beteenden uppstår lätt. "Not invented here" är ofta ett outtalat skäl till att inte ta tag i problemen.

Kulturella skillnader får inte bli en ursäkt för att inte ta

sig an problem som andra redan lyckats lösa. Men ett okritiskt kopierande är naturligtvis inte heller fruktbart. Det är alltid nödvändigt att vi själva är klart medvetna om vad vi vill uppnå. Bara då kan vi förstå vilka åtgärder som också är möjliga att genomföra. Utifrån dessa förutsättningar kan det vara givande att studera andra.

Att lära är framför allt att vinna erfarenhet genom eget arbete. "To understand is to invent" hävdade den schweiziske psykologen Piaget.

Vi behöver studera andra bl a för att:

- få perspektiv på vad vi själva företar oss
- hämta inspiration till egna insatser — att känna sig motiverad att genomföra ett redan påbörjat program
- få idéer till helt eller delvis nya lösningar

Inom Volvo försöker vi lära oss av andra på många olika sätt. Naturligtvis anlitar vi experter på olika fackområden. Självfallet besöker vi också andra företag och institutioner för att lära oss det senaste om lösningar på specifika tekniska problem. Men vi försöker också lära oss av andras sätt att *definiera* problem. En väg är att ordna studieresor för *små* grupper med *bred* sammansättning till andra företag. Sådana resor har gjorts till många länder, bl a till USA. Här följer ett par praktikfall som är exempel på intryck som stimulerat vårt eget tänkande.

Det första fallet är motortillverkaren Cummins Engine med ett fabriksprojekt där nya idéer testas. Det andra exemplet baseras på sammanfattande intryck från några japanska företag med tillverkning i USA.

De studerade fallen har det gemensamt att de arbetar i samma miljö. Företagens traditioner, produkter och marknadsbilder är mycket olika. Men det finns trots detta likheter i ledningsfilosofi och praktisk tillämpning som gör jämförelser intressanta.

Vad är då karaktäristiskt för dessa företag?

Motiven för utveckling anges ofta i termer som överlev-

nad, effektivitet och produktivitet. Man har en offensiv strategi för att skapa en livskraftig och konkurrensduglig organisation, som bättre tar vara på de totala resurserna i företaget såväl mänskliga som materiella.

Utvecklingen avser inte enbart arbetsorganisation och produktionsuppläggning inom verkstadsavdelningar, utan hela organisationens uppbyggnad och funktion. Speciellt prövar man nya former för organisationsuppbyggnad, utveckling av styrsystem som ger möjligheter till ökad decentralisering och självständighet till mindre enheter. Speciellt gäller detta planerings- och ekonomisystem.

Mycket tid och engagemang läggs ned i företagens ledning för att tillsammans med medarbetarna utveckla policies och principer för företagets ledning och utveckling. När en viss inriktning fastställts satsar man mycket målmedvetet. Företagen visar stor vilja till risktagande, när det gäller att pröva nya idéer och vinna erfarenheter.

Utvecklingsåtgärder förankras väl hos alla medarbetare. I de fall där man har fackförening var denna engagerad från början i ett samarbete byggt på ömsesidigt förtroende.

Cummins Engine

Cummins Engine är USAs största dieselmotortillverkare med ungefär 40 procent av den amerikanska dieselmotormarknaden för lastbilar. Den fabrik som det här gäller ligger i Jamestown, New York. Cummins hade tidigare byggt en fabrik utanför Columbus, Ohio. Där satsade man huvudsakligen på en förbättrad miljö, men misslyckades när det gällde en kombination av sociala mål och effektivitetsmål. Enligt Cummins är det när dessa båda kan kombineras, som den effektivaste uppläggningsen av en fabrik kan uppnås, vilket var ambitionen i Jamestownfabriken.

Enligt fabrikschefens bestämda uppfattning räcker det inte att bara förändra den fysiska miljön, det gäller också att förändra arbetet.

En viktig förutsättning var att man hade kraftigt stöd från koncernledningen för en nysatsning. Man fick ganska fria händer att göra något bra men på ett nytt sätt.

De mål som sattes för fabriken var bl a att vara framstående på följande områden:

- leverera varor i rätt tid
- producera en produkt med hög kvalitet
- minimera långsiktiga kostnader för att stödja företagets lönsamhetsmål
- spara energi.

För att uppnå dessa mål måste företagets ledning karaktäriseras av att:

- vara pionjär i en fortlöpande utveckling av en effektiv organisation
- handla på ett ansvarsfullt sätt mot alla som man gör affärer med.

Vidare skall företagets uppdrag utföras i samarbete med medarbetarna:

- arbetsprocesserna bygger på förtroende för människorna
- individuell utveckling och tillväxt uppmuntras.

Grundprincipen i Cummins Jamestownfabrik är att bilda grupper (team) som har ansvar för en avgörande del av verksamheten. Detta gäller alla nivåer i organisationen. Med denna inriktning vill man bygga in flexibilitet i företaget. Det innebär bl a att när någon lämnar företaget eller flyttar inom organisationen undersöker man först möjligheten av att inte ersätta honom, utan undersöker i stället om gruppen på annat sätt kan klara sina uppgifter genom det kunnande som redan finns representerat. Grundprincipen är att det är kunnandet i respektive grupp som skall

vara avgörande för hur arbetet organiseras och fördelas.

En intressant del i denna filosofi är att varje medlem i ledningsgruppen har ett dubbelt ansvar. Varje funktionellt ansvarig chef, t ex personal- och ekonomichef har dessutom ett linjeansvar för ett bearbetningsavsnitt. Ett sådant produktionsavsnitt benämnes "business" och utgör en mindre resultatenhet inom fabriken.

Att ha både ett funktionellt ansvar och ett resultatansvar gör att var och en ges möjlighet till utveckling så att man inte fastnar i ett specialistområde.

Närmast under ledningsgruppen är de s k "business teams", dvs de grupper som ansvarar för de mindre fabrikena i företaget. Dessa grupper har ett långtgående decentraliserat ansvar och beslutsfattande och har huvuddelen av de resurser de behöver för att löpande ta ansvar för produktionen. Det finns ingen central produktionschef utan ansvaret är delat på ett flertal funktionellt ansvariga chefer.

Vid sidan om ledningsgruppen och "business teams" finns s k "support teams", dvs stabs- och serviceenheter som fungerar som resursgrupper. De karaktäriseras av att:

- decentraliseringen av stabsfunktioner skall maximeras
- stabsorganisationen skall vara platt och existera i första hand för att stödja de tillverkande grupperna.

Resursgruppernas viktigaste funktion är inte att lösa aktuella uppgifter på olika produktionsavdelningar utan att bidra till utbildning och utveckling av dessa grupper.

Produktionsgrupperna är kärnan i organisationen och deras möjligheter att fungera på ett oberoende och ansvarsfullt sätt är det viktigaste i organisationsfilosofin.

Följande drag kan speciellt noteras för dessa produktionsgrupper:

- så många uppgifter som möjligt skall delegeras. Exempel på sådana delegerade uppgifter kan vara underhåll,

produktionsplanering, varulagerkontroll, mottagnings- och slutkontroll.

- varje grupp har en rådgivare med speciell uppgift att utveckla gruppen.

Strävan i denna organisationsuppläggning är att göra varje grupp så oberoende som möjligt. Inläringen sker i gruppen och denna skall själv i stor utsträckning kunna planera och sköta sin egen verksamhet.

Varje grupp tar själv ställning till hur de skall klara arbetskraven. Gruppen planerar själv sin semesterperiod. På en kalender uppger var och en sina önskemål om semesterföreläggning, därefter tar gruppen som helhet ställning till om de önskemålen är förenliga med de produktionskrav som gruppen skall leva upp till. Vid anskaffning av ny produktionsutrustning deltar gruppmedlemmar i studieresor för att utvärdera olika alternativ till nya produktionssystem eller maskiner innan man beslutar om eventuella inköp.

En till två gånger per månad sammanträffar fabrikschefen med representanter för varje grupp. Mötena består av att företagschefen informerar om eventuella förestående förändringar, diskussioner om hur dessa kan genomföras samt diskussioner om problem som finns inom respektive grupp och hur dessa skall lösas och hanteras i framtiden. Vid dessa möten diskuteras också kostnadsutfallet i respektive grupp, eventuella avvikelser från budget, orsakerna till dessa och tänkbara åtgärder för att förbättra gruppens resultat.

Japanska företag i USA — ett annorlunda sätt att studera japansk företagsledning

Det förekommer många myter om Japan och japansk managementfilosofi. Kunskaper om hur japanerna ser på management — och organisationsfrågor när de etablerar sig i

väst är viktiga för att få en bättre förståelse för deras framgång. Under vilka betingelser fungerar en viss managementfilosofi?

De japanska företagen drivs med hög effektivitet och i ett mycket gott samarbetsklimat mellan företagsledning och anställda. Japanerna tycks ställa mycket höga krav på sig själva i dessa avseenden. I de fall där japanerna övertagit ett befintligt företag med dess personal har såväl effektivitet som samarbetsklimat förbättrats. Målstyrningen från moderbolagen förefaller vara mycket klar medan medlen att åstadkomma resultat varierar beroende på företagsfilosofi och tradition.

Mycket av det synsätt på lednings- och organisationsfrågor som man finner i Japan återfinns även i japanska företag verksamma i USA. Generellt sett kan man säga att de USA-baserade företagen är genomsyrade av en viss filosofi och mindre av specifika tekniker av t ex typen kvalitetscirklar och "kan-ban". Vari består då denna filosofi? Några kännetecken är:

- 1 Ledningens engagemang för sina medarbetare. Den som är VD eller platschef använder mycken tid för att regelbundet träffa så många som möjligt i organisationen, från sina närmaste medarbetare till produktionsansvariga på verkstadsgolvet.

Ledningen arbetar mycket hårt för att uppfylla de uppsatta målen. Detta smittar av sig. Man satsar mycket målmedvetet och den framgång som nås på marknaden stimulerar alla att göra sitt bästa.

- 2 Den tekniska kompetensen är hög och man lägger ned mycken tid på utbildning och information om produkter, kvalitet och produktionsprocess. Produkterna är konstruerade på ett sätt som gör dem lättare att producera och gör dem mer servicevänliga än de amerikanska konkurrenternas produkter.

När Nissan bygger en fabrik för små s k "pick-up"-lastbilar satsar man drygt 400 miljoner kronor enbart på

utbildning och inskolning. Bl a har nära 400 "tekniker" (monteringsarbetare) tillbringat upp till 24 veckor i Japan.

Utbildningen är mycket bred och leder till en kunskapsnivå, som gör att arbetarna blir mindre beroende av att kalla på specialistfunktioner när problem uppstår.

- 3 Kvalitet i produkter och process har högsta prioritet. De kvalitetsmål som uppställs skall till varje pris nås. Alla organisationen skall i grunden vara "indoktrinerade" på kvalitetskraven. Man satsar hårt på utbildning, återinformation, gruppaktiviteter och personligt ansvar.

Genom skyltar i fabriker och på kontor ger man medarbetarna information om kvalitetsutfall. Olika slogans förekommer flitigt.

Sanoy säger t ex:

"Quality is

- Professional
- Results
- In
- Daily
- Effort"

Att känna stolthet ("PRIDE") för det man uppnår byggs in i organisationstänkandet.

Sharp har lagt det huvudsakliga arbetet på kvalitet produktionsprocessen. Avdelningen för kvalitetskontroll, med sin testutrustning, ligger granne och har direkt kontakt med produktionen. På skyltar kan man läsa "Quality is our life"

Vad karaktäriserar då Sharps filosofi?

- Företagsledningens engagemang, entusiasm och attityd till vad som är möjligt när det gäller kvalitet är avgörande. Företagsledningen måste klargöra kvalitetsmålen och skapa en öppen kommunikation mellan alla anställda om målen.

- Varje individs känsla och ansvar för kvalitet är viktig – det gäller att få människor att tro på budskapet.
- En noggrann tillämpning av statistisk kvalitetskontroll genom hela produktionskedjan är grunden. Kvalitetstekniken måste också vara känd av alla.

4 Genom en effektiv kommunikation förankras besluten. Ledningens ambition att röra sig i organisationen och tala med människor bidrar till detta.

Vid gruppmöten och morgonmöten inom varje avdelning diskuteras aktuella problemställningar som rör det egna arbetet. Dessa möten ger också tillfälle till övergripande information om företag, produkter m m.

På Sharp tillämpas i allmänhet "morgonmöten" över hela företaget. På produktionssidan samlas man i naturligt avgränsade grupper i fem till tio minuter för en genomgång av aktuella produktionsmål och produktionsföresättningar. Gruppernas storlek varierar mellan åtta och 22 medlemmar.

Ibland tillämpas även någon form av "stormöten" där företagsledningen t ex ger information i ekonomiska frågor.

5 Det finns en god balans mellan helhetssyn och precision i varje detalj. Man lägger stor vikt vid att få hela organisationen att fungera och lägger både kort- och långsiktiga aspekter på detta. Samtidigt är man i varje led av arbetet mycket noggrann och lämnar inget åt slumpen. Detta är tydligast i satsningen på kvalitet men gäller också frågor som rör materialstyrning, introduktion av nya produkter etc. Fabrikerna hålls mycket rena och välordnade.

Slutsatser — att lära i praktiken

När vi haft studiegrupper ute söker vi på olika vägar sprida intryck och impulser inom Volvo. Vi har funnit att infor-

mella vägar, enkla rapporter, som spontant distribueras mellan kollegor i förening med seminarier och projektarbete är viktiga och effektiva. Många som redan bär på nya idéer får genom andras erfarenheter råg i ryggen och stöd för egna uppfattningar. Andra börjar tänka i helt nya banor.

Vi skall låta några personer komma till tals om sina intryck från företagen och låta dem berätta på vilket sätt besöken varit till nytta i det egna arbetet.

Vad var nytt i det du såg på Cummins Engine?

Fabrikschef A:

”Jag slogs av deras öppenhet i informationen till sina medarbetare och den kunskap dessa visade om produktionen. Vid besöket delades vi upp i grupper och deltog i genomgångar av hur olika avdelningar arbetade. Jag deltog först i en grupp där en person redogjorde för hur man budgeterade och rapporterade det ekonomiska utfallet för produktionsgruppen.

Efter nära en halvtimmes mycket sakkunnig information var det någon som nämnde att personen ifråga var en av produktionsgruppens medlemmar. Fram till dess hade vi alla tagit för givet att det var en specialist från ekonomiavdelningen. Genomgången skedde med stor auktoritet och finesse. Den känsla för frågor som produktivitet, kvalitet och ekonomiskt utfall, som gruppens medlemmar visade, gjorde intryck.

Vi jobbar på att decentralisera sådana frågor hos oss själva och är beredda att avsätta tid och resurser för att bygga upp kompetensen.”

Fanns det något i organisationsuppläggningsen som var nytt?

Fabrikschef B:

”Cummins har en mycket okonventionell lösning av

sin organisationsstruktur. Den breddning av erfarenhet och kompetens man uppnått ger mersmak. I den speciella 'matris' man byggt upp har t ex personalchefen förutom sitt funktionella ansvar också ansvaret för en av bearbetningsavdelningarna, dvs ett direkt produktionsansvar. Genom rätt delegering i en inte alltför stor organisation är detta en intressant lösning."

Vad lärde du dig av de japanska företagen i USA? Stämde intrycken med den bild du fått från Japan?

Materialchef A:

"Trots en något lägre teknisk nivå än den jag sett i Japan måste man beundra deras systematiska arbete att förbättra allt i stort och smått. Framför allt tycker jag att deras konsekventa agerande för att sätta kvaliteten i första rummet är något vi måste ta på allvar.

På kvalitetsområdet slog det mig, att det inte är genom kvalitetscirklar man når resultat. I stället för att använda sig av speciella tekniker går man in för en mycket bred satsning och 'indoktrinering' av alla anställda på betydelsen av kvalitetsprodukter. Genom öppenhet i information, utbildning och kampanjer tycks man nå resultat.

För oss i Volvo är kvalitetsbegreppet lika viktigt och det är därför lätt att känna frändskap med de japanska företagens filosofi."

Vad lärde du dig om relationen till de anställda och till facket?

Personalchef A:

"Jag vill nämna två saker. Det ena är omtanken om människorna i arbetet. En omtanke som man helst ville se förlängd till att omfatta fritidsaktiviteter, något som inte alltid stämde med den amerikanska livsstilen.

Att fabrikschef och VD ständigt träffar människor på alla nivåer tycks vara en självklarhet. Jag tror, att detta är en av de viktigaste lärdomarna att dra.

Den andra aspekten rör relationen till facket. Det var mycket lärorikt att se hur japanerna hade lyckats vända mycket låsta positioner som tidigare existerat under amerikansk ledning till en atmosfär präglad av samarbete och samförstånd.

Ibland kan vi själva tycka, att vi inte kommer längre i vår dialog med facket i olika sakfrågor. Det är därför upplyftande att se, hur det är möjligt att lösa upp onödiga låsningar och vända det till en gemensam syn på hur verksamheten skall skötas.”

Under 70-talet har vi inom Volvo lagrat alltmer av erfarenhet och kunskap om utveckling av nya organisationsformer och ledarskap. Denna kunskap har ökat genom att många parallella utvecklingsaktiviteter pågått och människor har stimulerat varandra att finna nya lösningar på sina problem. Kontakter har öppnats som tidigare inte existerade.

Den viljeinriktning vi har för det fortsatta arbetet kommer till uttryck i ett särskilt program för organisation av produktionen. Det finns en stor samstämmighet mellan de intryck som här redovisats från de amerikanska företagen och våra egna ambitioner.

Vi har hämtat näring till detta program främst genom egna erfarenheter och kunskapsuppbyggnad. Utvecklingsarbetet har sedan berikats genom studier av andra företag. Ofta har argumenten förstärkts med hjälp av framgångsrika exempel från vår omvärld.

”Att skapa meningsfulla arbetsuppgifter och hög effektivitet går att förena. I dagens samhälle är de två inte möjliga att särskilja.”*

*Ur ”Riktlinjer för produktionsteknik och produktionsorganisation inom Volvo”.

6 Ledarskap och svenska värderingar

Hans Ardelius och Roland Svensson

Svenskt näringsliv och svenska företag fick under 70-talet kraftigt ändrade förutsättningar. Bakgrunden var avtagande tillväxt i de etablerade industriländerna och ökad konkurrens från Japan och de s k nya industriländerna. I en världsekonomi med hög tillväxt blev verkningarna av otillräcklig konkurrenskraft inte så omedelbart allvarliga. Även med förlorade marknadsandelar kunde man få tillväxt i försäljning och resultat. Men när marknaden inte längre växte blev en sådan utveckling förödande. Också stora och till synes stabila företag fick erfara att de var dödligt sårbara.

Marknadsorientering blev det ledande temat för att hantera problemen. Vi riktade fokus på den självklart grundläggande frågan om de produkter/tjänster vi tillhandahöll svarade mot marknadens behov och önskemål. En omfattande strategisk planering, där man sökte bestämma de olika produkternas konkurrensförmåga växte fram. Företagsledningarna utvecklade ett intensivt arbete för att formulera och revidera strategier.

Marknadsorientering räcker inte

Många företag skärpte sin inriktning på omvärlden. De verkligt välskötta och framgångsrika företagen hade givetvis redan en sådan fokusering. Men trots en strävan till marknadsorientering var/är det många företag som inte klarat eller kommer att klara av sin framtid. Det kan bero på felaktiga eller alltför förenklade strategiska slutsatser. Men en djupare syn har vuxit fram som enkelt uttryckt innebär att en aldrig så god strategi är kraftlös så länge vi

inte kan mobilisera organisationens *alla* inneboende resurser för att genomföra den.

Därmed vrids perspektivet på nytt mot den egna organisationen – dess kunnande, vitalitet, kreativitet och förmåga till samverkan. Strategi, konkurrentanalys och marknadskunnande är fortfarande livsviktiga men dessa kunskapsområden får inte reserveras för toppledning och staber; de måste öppnas och engagera så många människor som möjligt i organisationen. Företagets roll och strategi bör vara föremål för analys och debatt i hela organisationen för att bli klar och tydlig för alla. Denna process av värderingsbildning kan kallas företagskultur. Begreppet kultur markerar här framväxten av gemensamma värderingar och en upplevelse av delaktighet hos dem som arbetar i organisationens alla led. Den nödvändiga affärsmässiga resultatinriktningen måste kombineras med genuin förståelse för att dessa resultat endast kan uppnås genom människors arbete och engagemang.

Därmed är ledarskapets grundläggande och komplexa förutsättningar angivna. I fortsättningen vill vi söka visa att en utmaning företagsledandet nu står inför är att förstå de förändrade värderingar som präglar vårt välfärdssamhälle och få de ekonomiska och teknologiska framstegen i harmoni med dessa. Under lång tid främjade den teknologiska utvecklingen och dess skalfördelar centralistiska och hierarkiska organisationer. Den roll den breda gruppen av medarbetare tilldelas i sådana organisationer kommer allt mer i konflikt med deras personliga värderingar och ambitioner, vilket leder till en avtagande effektivitet hos de centralistiska strukturerna. Till detta bidrar också att den allt mer komplicerade omgivningen (marknaden) skärper kraven på snabb anpassning och utnyttjande av nya lägen. Den informationsteknologiska omvälvningen skapar å andra sidan nya möjligheter för organisationer där fler kan påverka besluten. För att nå slagkraft krävs fortfarande samordning men den måste ske på delvis nya villkor. Detta skapar också nya förutsättningar för företagsledandet.

Ledarskapslitteraturen — mycket teknik och svag teori

Den litteratur som behandlar ledarskap är omfattande och tillförs med jämna mellanrum mer eller mindre nya inslag, men i sina grundläggande delar är den svagt utvecklad. Den saknar framför allt en någorlunda fast teori, vilket bl a har att göra med de brytningar som uppstår mellan ekonomernas och organisationsteoretikernas synsätt på företaget i ekonomin. Den ekonomiska företagsteorin är framför allt en produktionsteori. Men enbart den räcker inte för att förklara och förstå framväxten av de stora moderna företagen. Den "osynliga" handen som styr och ställer på marknaden har genom framväxten av dessa företag i hög grad blivit en synlig hand, där marknadens funktioner delvis övertagits av företagsledningarnas planering och administration.¹⁾

Kännetecknande för de stora företagen är ofta att de är engagerade inom flera olika typer av produktion. Företagsledarutbildningens svar har i hög grad blivit att lära ut managementtekniker av olika slag. De kan beskrivas som verktyg för att förenkla analys och åtgärder rörande verksamheter som beslutsfattarna ofta står långt ifrån och saknar personlig erfarenhet av. En teknik kan vara bra som hjälpmedel, men den kan aldrig ersätta insikt, viljekraft och skapande förmåga hos företagsledningen. Då riskerar managementteknikerna i stället att skapa en bedräglig säkerhet i beslutsfattandet. Vådorna av detta fick vi tydligt erfara när tillväxten bröts och företagets omvärld blev instabil och svår att förutsäga i mitten av 70-talet. Den instabiliteten tycks komma att bestå under lång tid framöver.

I de mer decentraliserade organisationerna får den finansiella kontrollen lätt en allt större plats. Detta har bi-

1) Chandler, A. *The visible hand*. Harvard University Press, Cambridge, Mass 1977.

dragit till att skapa en inriktning på snabb avkastning, inte sällan förkortat tidsperspektiven på ett orimligt sätt och i grunden tunnat ut kompetensen i många företagsbeslut. Företagens strategiska beslut kan inte fjärrstyras vare sig av statsmakten eller av finansiellt inriktad kompetens i eller utanför företagen. Den strategiska inriktningen måste läggas fast nära marknader, produkter och produktionsprocesser. Ty det utslagsgivande är produktiviteten i djupaste mening.

”The one minute manager”

Ett färskt exempel på den administrativa tekniktraditionen är boken *The one minute manager*, som låg högt på försäljningslistorna i USA 1982.¹⁾ Den predikar med stora bokstäver filosofin om ”more of the same” inom ledarskapet, den i dubbel mening minutiösa målstyrningen, om hur man på en minut målformulerar de anställdas arbete och inom ramen för en minut delar ut kritik respektive beröm.

Mot en sådan inriktning på detaljstyrning av människor finns också en stark koncentration på företagskultur företrädd i USA. Under säkerligen starkt inflytande från japansk företagsledning men också från de högteknologiska Silicon Valley-företagens framgångar läggs i ledarskapsdiskussionen allt större vikt vid ett rikt och komplext värdesystem i företagen, vilket delas av alla anställda. Mot bakgrund av den starkt individualistiska amerikanska traditionen och kulturen är det särskilt intressant att studera hur man betonar nödvändigheten av en stark värdegemenskap i framtida organisationer, som präglas av små arbetenheter med egen ekonomi och ledningskontroll, sammanhållna genom datorbaserade länkar till större enheter.²⁾ Begreppet företagskultur kan ge en välbehövlig fördjupning av företagsledarrollen.

1) Blanchard, K & Johnson, S, *The one minute manager*. William Morrow Co, 1982.

2) Deal, T, E & Kennedy, A, A, *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Publishing Co, 1982.

Att leda är långt mer än att besluta

Ledarskap kräver inte bara förståelse för företagets strategi på marknaden, produkter och processer utan också en insikt om de krafter i företagen som måste tas till för att föra strategin från idé- och principbeslut till praktisk handling. Företagsledningens uppgift är först och främst att integrera sådana ansträngningar i en ständigt pågående process i den egna organisationen.

Företagen måste vidga sina lednings- och organisationsperspektiv till att omfatta både ekonomiska och tekniska aspekter och samverkansformer – ”klimat” – medarbetarnas ambitioner och kunskaper samt de mål och värderingar företaget innefattar. Ju mer dessa mänskliga aspekter betonas desto mer måste beslut och handlingar i nuet fogas in i ett historiskt perspektiv som spänner över betydligt längre perioder än den ekonomiska redovisningens bokslutsår.

Med denna inriktning betonas också ledarskapets djupare innebörd. Den formella ledarrollen, byggd på ställning i företagshierarikin, räcker inte långt om de personliga förutsättningarna att bygga upp levande och spänstiga relationer till medarbetare är otillräckliga. En ledare som ”tolereras” av gruppen kan aldrig utöva ett starkt ledarskap, även om han eller hon är utrustad med alla formella rättigheter att träffa de avgörande besluten.

Företagsledande måste därför bygga på en genomtänkt syn på vad som skapar engagemang bland de anställda för de uppgifter som företaget åtar sig genom sitt val av strategi. Det förutsätter en fördjupad syn på de anställdas roll i företagen. Bl a måste vi bryta med den nu dominerande uppfattningen att de anställda i kraft av sina löneinkomster enbart skall skapa sina värden i livet utanför företagen på konsumtionsmarknaden eller genom offentligt organiserad trygghet och service.

Denna starkt begränsade syn på de anställdas roll i produktionsprocessen kolliderar med de krav som ställs på

engagemang och medansvar för att företagen fullt ut skall kunna mobilisera sina resurser. För detta krävs nämligen att de anställda upplever att de även i sitt arbete kan förverkliga för dem själva viktiga värden. En ensidigt instrumentell syn på arbetet går inte att förena med kraven på starkare engagemang och motivation, utan kommer tvärtom att förstärka de processer som sedan lång tid i industrisamhället undergräver personligt engagemang och ansvar på arbetsplatserna. Exempel på detta är långt driven arbetsuppdelning, övertro på befattningsbeskrivningar, otrygghet i anställningen osv.

Japan — tur och retur

Ett framgångsrikt ledarskap i ett företag eller en organisation måste hantera detta industrisamhällets grundläggande problem. Det är bl a inom det området som japanerna tycks ha grundlagt sina framgångar. Den ström av japanska delegationer, som vi för 15–20 år sedan försåg med bl a teknologisk information har ersatts av en motström, men den här gången rör frågorna produktivitet och organisation. Man imponeras av kvalitetscirkelarna, av samspelet mellan företag, handelshus och statsapparaten, av "ringi-systemets" förmåga att åstadkomma väl belysta och i organisationen förankrade beslut. Man förvånas över människors förmåga att stå ut med tunga och monotona jobb, över fackföreningarnas roll och de stora företagens dokumenterade ansvar för den en gång anställda och hans familj. Intrycket tycks för många bli att den japanska styrkan ligger i förmågan att integrera den nya teknologin och göra nödvändiga justeringar för att passa in den i ett månghundraårigt kulturellt mönster och värdesystem, och inte tvärtom.

De lösningar man utvecklat är till följd härav inte annat än i vissa fall möjliga att överföra till de västerländska industriländerna. Det betyder inte att vi inte kan lära av de japanska erfarenheterna. Men det viktiga med det japans-

ka exemplet är enligt vår mening den helhetssyn på människor, kultur, sociala och teknologiska frågor man utvecklat. Ur denna har växt fram en medvetenhet som gett kraft att aktivt och långsiktigt påverka den egna nationens framtid.

Slutsatsen blir för oss att vi måste börja vår egen analys i Sverige. Det är det första vi kan lära av andra.

För att utveckla företagsledandet måste vi därför börja i vår egen miljö och tradition, skapa oss en förståelse för våra egna kulturella och sociala värden och för hur de skall kunna vidareutvecklas och förenas med teknologiska och ekonomiska framsteg.

En komplikation är att många av dessa tankeramar är svårnåbara för vårt medvetande, vilket den som en längre tid levt utanför den svenska kulturen fått lära sig.

Arbetet ersätts av livsstilar?

Den i ett historiskt perspektiv unika standardhöjningen i Sverige och andra industriländer under de senaste 100 åren har inte bara skapat nya levnadsbetingelser och i grunden förändrat vår dagliga tillvaro utan också kraftigt påverkat synen på oss själva, på vad som ger mening och innehåll åt våra liv, vilka mål och värden vi bör sträva efter. De dominerande värderingar och synsätt som utgör ett samhälles (eller en grupp)s kultur förändras. I en bok från 70-talet, *The cultural contradictions of capitalism*, beskrev den amerikanske, närmast konservative, samhällsfilosofen Daniel Bell de inneboende konflikter som ligger i den utvecklade marknadsekonomin snabba resurstillväxt.¹⁾ Hans tes var att den "kapitalistiska ekonomin" byggde på den protestantiska etiken – främst den stränga arbetsmoralen i produktionen och arbetets värld – men att den genom sin förmåga att alstra ständigt nya resurser,

1) Bell, D, *The cultural contradictions of capitalism*. Basic Books, New York 1976.

stimulerade en efterfrågan på njutning och självförverkligande i konsumtionens värld. Den kapitalistiska ekonomin urholkade sina egna moraliska grundvalar genom att det välstånd som frambragtes framkallade "hedonistiska" värderingar.

Ett bland många tecken på detta är den gradvisa upplösningen av arbetarklassens värderingar och dess sk förborgerligande. I stället för att relatera sin egen identitet till sitt arbete och position i produktionsordningen, väljer alltfler att skapa sin identitet genom sk livsstilar. Bl a Hans L Zetterberg har belagt att arbetet kommit att spela en allt mindre roll i människors liv. Genom uppbyggnaden av den sociala tryggheten är arbetsinsatsen inte längre lika utslagsgivande för den enskildes försörjning. I förlängningen härav ligger faran att starka samhällsnedbrytande krafter utvecklas. Bland de arbetslösa ungdomarna utvecklas en motkultur som för fram budskapet att det är dumt att bli knegare. Flykten från arbetet sker kanske inte bokstavligen, men kan medföra en vägran att satsa sitt intresse och engagemang.¹⁾

Pengar och engagemang

Nu finns det de som menar att man kan lösa motivationsproblemen genom att satsa kraftigare på ekonomiska belöningar. Vi förnekar inte vikten av ekonomiskt utbyte av arbetet, men hävdar att värderingarna förskjutits så att detta spelar en mindre roll på den höga standardnivå vi nu lever. Vi tror att viktigare, än att få ut ökade ekonomiska resurser, är att uppleva sambandet mellan den egna insatsen och resultatet för såväl företaget eller gruppen som för individen. Då får den anställde en roll av verkligt ansvar i företaget. Dessutom gäller för Sveriges vidkommande un-

1) von Otter, C, Facket och arbetsgivarna inför den ekonomiska krisen. *Tiden* nr 2, 1982.

der många år framåt att vi inte har någon möjlighet att tillåta någon större tillväxt i konsumtionen, utan vi måste satsa på investeringar. Totalt sett måste alltså svenska arbetare och tjänstemän arbeta effektivare och bättre men avstå det mesta av frukterna för långsiktiga insatser. Vår slutsats är därför att ett framgångsrikt ledarskap inte går att bygga på en föråldrad economic-man-syn.

Vår grundsyn är att 80- och 90-talens ekonomiska slagkraft endast kan vinnas om vi tar de förändrade värderingar som finns i det högt utvecklade samhället på allvar, jämfört med värderingarna i bristens och nödens samhälle. Arbetet som sådant måste i dag ge människorna värde och mening. För att skapa produktivitet och effektivitet i näringslivet krävs som en nödvändig förutsättning att arbets värde och värdighet hävdas.

70-talets arbetslivsreformer i perspektiv

Den inriktning på reformer av arbetslivets innehåll och kvalitet som präglade Sverige på 70-talet var mot ovan beskrivna bakgrund en viktig omorientering av välfärdspolitiken. Men på flera punkter kan man nu i efterhand säga att åtgärderna borde och kunde ha getts en delvis annan utformning.

För det första fick reformerna en inriktning på lagstiftning som visat sig fungera mindre bra i praktiken. Ansvaret för detta faller till stor del på arbetsgivarnas representanter som inte hade tillräcklig förståelse för de djupa ekonomiska och kulturella förändringar som samhället var inne i. Arbetslivets demokratisering kom att betraktas ur ett alltför kortsiktigt perspektiv. Härigenom fick vi ett allvarligt och olyckligt brott med välutvecklade traditioner på svensk arbetsmarknad. Parterna förlorade inflytande över utvecklingen och ett allt större ansvar övertogs av lagstiftare och domstolar. Många av de regler och procedurer vi i dag arbetar med hade säkerligen kunnat utformas mera nyansrikt och effektivt av parterna själva.

Det hade också varit möjligt och angeläget att starkare betona det grundläggande syftet med arbetslivets förnyelse; att förstärka de produktiva krafterna genom att skapa bättre utrymme för människors skaparkraft och kreativitet, deras engagemang och medansvar.

I stället tog åtgärder för att statistiskt fördela inflytande och resurser mellan de etablerade parterna och deras organisationer överhanden. Den breda gruppen anställdas roller torde inte ha påverkats särskilt mycket.

Enligt vår mening har dock Sverige i jämförelse med många andra industriländer goda förutsättningar att i företag och organisationer utveckla lednings- och organisationsformer som harmonierar med, bygger på och utvecklar de värderingar som innebär mer engagerade och ansvarsfulla roller i arbetslivet. Den höga standarden och den sociala tryggheten höjer anspråksnivån och upplevelsen av att vara en fri och oberoende individ med klart uttalade rättigheter. Det politiska livet och organisationslivet tränar många att ta ställning i gemensamma angelägenheter. Den stigande utbildningsnivån skapar människor som är bättre rustade att vara delaktiga och bära ett större ansvar. Kvinnornas frigörelsesträvanden innebär en ny utvecklingskraft.

I dessa förhållanden läggs grunden för olika möjliga utvecklingsförlopp. Här finns både risker och möjligheter. Därför krävs att man noggrant i företagsledningar och fackliga ledningar väljer en linje som tar till vara möjligheterna och undviker eller minimerar riskerna. Den insikt om beroendet av marknadens utveckling, som många delvis återupptäckte under 70-talet, måste få en motsvarighet när det gäller de mänskliga resurserna inne i företagen och organisationerna.

Folkrörelsetraditionen — en nationell tillgång i Sverige

Ledarskap och svenska värderingar är rubriken för denna

uppsats. Med detta vill vi framhäva nödvändigheten av att ledarskapet i svenska företag och organisationer blir varse de ändrade värderingarnas betydelse. Då måste man utgå från och ha förståelse för våra egna nationella, kulturella och sociala värden, för vår historia och våra traditioner. I Sverige har vi t ex en stark kommunal självstyrelse, med djupa rötter i ett samhälle med fria och självförsörjande bönder.

Den starka folkrörelsetraditionen är också ett kulturellt och socialt särdrag i Sverige (och i Norden). Sedan cirka 150 år tillbaka har stora massorganisationer samlat människor kring gemensamma mål. Det gäller politiska, religiösa, sociala (t ex nykterhet) och ekonomiska rörelser. Tradition ja, kanske någon invänder, men knappast något för framtiden. De stora organisationerna utmärks ju i långa stycken av samma problem som de stora företagen. Det finns ingen anledning för oss att undervärdera folkrörelsernas problem och svagheter. Men man behöver inte heller leva i dem för att inse att där också finns en väldig kraft och vitalitet, som ibland kommer till tydliga uttryck. Människor söker också i vår tid nya alternativ på samma sätt som skedde för 100 år sedan. Folkrörelsetraditionen har enligt vår mening viktiga erfarenheter att ge om man vill utveckla ett svenskt ledarskap som främjar de många människornas engagemang och medansvar. Grundläggande är den frihetsbejakande människosynen. Människor uppfattas som ansvariga med egen vilja och kraft. På jämställd fot löser de gemensamt uppfattade problem genom en samverkan, där vars och ens resurser tas till vara. I det arbetet utvecklas en gemenskap och en grundläggande trygghet i de sociala relationerna. Vars och ens frihet och upplevelse av egen identitet förenas med en vidare gemenskap. Ur upplevelsen av den egna och gemensamma kraften skapas en förmåga att möta och genomföra förändringar.

Denna folkrörelsesyn präglar förvisso inte alltid verksamheten i folkrörelserna, i vart fall inte i alla dess yttring-

ar. Men det viktiga i sammanhanget är att under framgångsrika perioder är dessa särdrag särskilt tydliga. Sett i ett historiskt perspektiv kan man fastslå att viktiga delar av det moderna Sverige växt fram genom kraften i folkrörelsernas arbete. Exempel kan tas från fackliga och politiska rörelser, från nykterhetsrörelser m fl. De har alltså drivit fram bestående resultat och visat förmåga att skapa utveckling. Konsumentkooperationen – som vi har mest dagsaktuell erfarenhet från – faller också in i detta mönster, samtidigt som den till skillnad från andra ”icke-ekonomiska” folkrörelser agerar på en marknad i hård konkurrens med andra företagsformer. Den konsumentkooperativa centralorganisationen bildades 1899 och har i dag i sina anslutna konsumentföreningar 1,9 miljoner medlemmar, dvs i stort sett vartannat hushåll. Kooperativa Förbundet (KF) och föreningarna omsätter cirka 26 miljarder kronor sedan korrigeringar gjorts för interna leveranser.

Ledarskap under öppenhet och insyn

Vad utmärker då ledarskap i konsumentkooperationen, där en grundval är att verksamheten skall styras av demokratiskt valda organ? Kooperationens idé är samverkan mellan jämställda individer i syfte att nå ekonomiska fördelar. Denna samverkan är byggd på demokratiska principer, en man en röst, till skillnad från kapitalassociationer (t ex aktiebolag). Vi talar om att genom den primära föreningen främja medlemmarnas hushållning. För att bli effektiv i det avseendet krävs bl a att medlemmen aktivt tar del i verksamheten. Föreningen bör därför försöka ta till vara såväl enskilda som grupperns initiativ och intresse. Föreningarna har i sin tur skapat centralorganisationen KF för att genom samverkan effektivisera sitt arbete bl a på inköps- och produktionsområdet. Konsumentkooperationen bildar en federation med många starka – och självständiga – enheter. Det bör understrykas att relationen KF / föreningar således inte är något koncernförhållande.

Det som framför allt präglar den kooperativa och demokratiska företagsformen är kravet på bred insyn från medlemmarnas/ägarnas sida. På såväl lokal, regional som riksnivå finns kravet och behovet av insyn och med det kravet på en öppen debatt. Ledare i en demokratiskt styrd verksamhet måste kunna argumentera för sina ståndpunkter, lyssna, lägga tillrätta och utbilda. Det måste de kunna göra i skiftande miljöer – på tu man hand, i grupper och inför stora församlingar. Ledaren måste också inse vikten av att långsiktigt förankra sina beslut. Saken kompliceras av att ledaren samtidigt bör hantera frågan i två demokratiska organisationer – dels hos ägarna, dels hos de anställda. Det är samma slags problematik som man möter i statlig och kommunal verksamhet.

Denna typ av krav på förmåga att redovisa och argumentera ställs också i ökande omfattning på ledare i det privatägda näringslivet. Många års åhörande av paneldebatter med svenska ledare i näringslivet pekar på att ordentliga utbildningsinsatser här skulle kunna göra underverk. Vi har dock redan några undantag, präglade av sin dialektala mustighet och klarhet i det egna ställningstagandet.

Ledarskapet ett kall?

En annan skillnad mellan Kooperationen och andra företagsformer, framför allt då de privata, är de former under vilka man vinner sitt ledarskap. När man för cirka tio år sedan inom Kooperationen kom överens med de fackliga organisationerna om att i princip annonsera ut alla ledande befattningar, väckte detta en förvirring i organisationen som tenderar att bestå alltså. Traditionellt söker man inte högre befattningar, organisationen kallar; eventuellt tillfrågas ett antal personer som bedöms kunna väcka tillräckligt förtroende och tilltro. Denna process som i allmänhet innebär en bred förankring har medfört att ledaren har en relativt fast och stabil plattform att stå på i sin

fortsatta verksamhet, vilket är en nödvändighet i en demokratiskt styrd organisation. Den skillnad mellan ett formellt och reellt ledarskap som kan bli följden av en otillräcklig förankring kan förhoppningsvis minimeras. Ledarskap i större organisationer kan paradoxalt nog leda till isolering. Kontakten med verksamheten kan lätt bli ett aggregerat siffermaterial och beslutsfattandet uppfattas ibland som så moraliskt betungande, exempelvis vad gäller nedskärningsåtgärder, att krigsterminologin kommer till användning – ledarskapets "loneliness of command". Men större är kanske risken att nedläggningsbeslutets personalsiffror aldrig blir mer än siffror, människorna i organisationen har blivit objekt. Vi tror att den risken finns i alla organisationer men att risken är mindre i företag där förväntningarna är stora på att också ledare på högsta nivå har personlig kontakt med den som berörs, som exempelvis varit fallet vid omstruktureringen av Karlsholms Bruk och försäljningen av Eslövs Slakteri.

Det "kraftfulla" ledarskapet

Ledarskap i en organisation som arbetar efter demokratiska beslutsregler skiljer sig i principiella avseenden starkt från andra ledningsformer. I praktiken är skillnaderna inte alltid lika tydliga eller skarpa. Vi har försökt peka på några förhållanden som främst rör det praktiska utövandet av ledarrollen. Kravet på öppen redovisning och debatt om olika åtgärder och beslut skapar i bästa fall den integrerande värdebildningsprocess som begreppet företagskultur är uttryck för. Det ställer särskilda krav på ledarna när det gäller förmåga att förmedla ett budskap och att argumentera för det. Till detta hör också den större närhet som bör finnas mellan ledaren och den breda gruppen av medlemmar och anställda, en närhet som bör innebära en klarare reell och känslomässig förståelse för deras positioner och problem. Den förankring en ledare i en folkrörelse måste vinna, uttrycker hans eller hennes roll som utövare av ett

reellt ledarskap.

Vi tror att de som i dag utövar ett framgångsrikt ledarskap i långa stycken svarar mot dessa beskrivningar, oavsett om de verkar i kooperativa eller privata företag. Det förefaller inte finnas oöverstigliga gränser mellan de olika företagsformerna när det gäller att utöva ett kraftfullt ledarskap, även om säkerligen situationer kan uppstå då deras olika maktbas får avgörande betydelse. Framför allt vill vi understryka att de demokratiska värderingarna inte nödvändigtvis står i konflikt med ett effektivt beslutsfattande eller ett starkt ledarskap.

Kortsiktiga — långsiktiga beslut

Vår erfarenhet är att förutsättningarna för beslutsfattande i en demokratiskt styrd organisation skiftar påtagligt mellan långsiktiga, tunga beslut och kortsiktiga snabba beslut. Det vi här kallar för kortsiktiga beslut gäller åtgärder inom ramen för beslutad strategi och målinriktning. För att nå ett effektivt och snabbt beslutsfattande i den löpande verksamheten förutsätts att ledningen skapat förtroende och bred tilltro till såväl sin kompetens och beslutsamhet som sina långsiktiga strävanden. I de löpande affärstransaktionerna inom t ex Kooperationen har företagsledningen stort utrymme för sin egen kompetens och även sitt risktagande. Den demokratiska organisationen är här starkt inriktad på kontroll i efterhand. Den svaghet som ibland kan komma till uttryck är att utkrävandet av ansvar för misslyckanden aktualiseras sent och att toleransen att acceptera brister hos ledningarna tenderar att bli för stora.

När det gäller mera strategiskt avgörande beslut krävs en ofta omfattande beslutsprocess i en folkrörelse. Här finns vissa likheter med förfarandet i japanska företag. Varje medlem eller förtroendeväld företrädare har rätt att påverka beslutet. Detta tar tid och det måste få ta en viss tid utom än i rena undantagsfall. Många uppfattar detta som tungroddhet, en tröghet, vilket i viss mening är rik-

tigt. Men man bör då emellertid också göra klart för sig de möjligheter som en bred förankring av de strategiska ställningstagandena skapar. Under resans gång når man såväl förankring som belysning av problem och svårigheter i genomförandet, vilket innebär att när beslutet väl är fattat kan det gå ganska snabbt och effektivt att föra ut det i praktiken. Det är också en styrka att besluten måste sättas in i en helhetsbild och att de görs synliga och tydliga i organisationen.

I hierarkiskt uppbyggda organisationer har "besluts-kraft" ibland fått ett egenvärde. I den demokratiska beslutsprocessen å andra sidan ligger kompromisser förledande nära till hands. Men kompromisser är ofta dåliga. Därför kräver genomförandet av stora beslut i en folkrörelse en väldig anspänning och kraft från ledningens sida. Den måste gå i spetsen för det man vill genomföra.

Men ledningen måste naturligtvis möta avvikande synpunkter med respekt, ta dem till sig och värdera dem i relation till de egna förslagen. Det är i en sådan process man kan samla hela organisationen kring dessa uppgifter. Den demokratiska organisationen har möjlighet till ett i grunden effektivare beslutsfattande än den hierarkiska, just därför att den förmår skapa bred förankring.

Det svenska näringslivet är starkt beroende av den internationella utvecklingen. Svenska företag möter därför i långa stycken problem som är gemensamma för företag i många länder. Det kan då ligga nära till hands att möta problem och svårigheter genom att studera hur andra gör. Men det gäller att lära rätt saker.

Det första vi kan lära oss av andra och av det internationella beroendet är att vi måste börja i Sverige. Vi måste bygga på och ta till vara det som är särpräglad för vårt land. Ett framgångsrikt ledarskap måste baseras på svenska värderingar och traditioner. I en instabil omvärld är det vikti-

gare än tidigare för företagen att utforma en långsiktig strategi, men denna måste också förankras i och genomgå hela verksamheten. Nyckeln till framgång ligger i att kunna mobilisera organisationens alla led till ansträngningar för att förverkliga strategin.

Vi är övertygade om att svensk tradition erbjuder unika möjligheter att utveckla lednings- och organisationsformer som innebär engagerade och ansvariga roller i arbetslivet. Genom att satsa på en sådan utveckling kan vi frigöra nya krafter och stärka vår konkurrensförmåga.

Vi har valt att illustrera med några erfarenheter från en viktig del av våra traditioner, folkrörelserna. Vi tror att det vore viktigt i ett fortsatt arbete med ledarskap och arbetsroller att fördjupa och bredda perspektiven till att omfatta även andra delar av vårt svenska kulturarv, inte minst våra utbildningsinstitutioner. Dessa har inte bara expanderat kraftigt utan också i långa stycken isolerats från den producerande/aktiva delen av samhället.

7 Cheferna och organisationskulturen¹⁾

Hans L Zetterberg och Bo Winander

Tre värderingsklimat

De senaste 100 åren har s k *yttrevärldsvärderingar* stått högt i kurs. Till dem hör: uppskattning av entreprenöranda; önskan om materiell framgång, examina, titlar och status; punktlighet, pragmatism, teknikvänlighet; förtroende för myndigheter liksom för marknadsekonomi. De centrala i yttrevärldsvärderingarna är "levnadsstandard". Dessa värderingar överensstämmer väl med ekonomisk tillväxt. Ekonomin och detta värderingsklimat är med andra ord allierade som hjälper varandra på traven. Denna allians var t ex påtagligt stark på 50-talet.

De senaste årtiondena har framhävts också andra värderingar. Vi kallar dem *inrevärldsvärderingar*.

Till inrevärldsvärderingarna räknar vi självförverkligande, skaparanda, gemenskap, harmoni med naturen, självförvaltning, hälso- och miljömedvetande. Hit räknas också polysensualism, dvs utnyttjandet av *alla* sinnen; beröring och lukt blir t ex lika viktiga som syn och hörsel. De centrala i inrevärldsvärderingarna är "livskvalitet".

Dessa nya värderingar — det nya ligger mer i deras omfattning än i deras innehåll — är inte lika självklara med spelare till ekonomisk tillväxt som de gamla yttrevärldsvärderingarna. Numera drar alltså värderingarna och ekonomin ofta åt olika håll.²⁾

1) Artikeln baserar sig på det arbete som beskrivits på SIFO inom ramen för ett internationellt forskningsprojekt "Jobs in the 1980s — bridging the gap between people and work". Ett representativt urval av 1 128 förvärvsarbetande mellan 18 och 69 år har intervjuats om sitt jobb och jobbet livssammanhang. I en särskild undersökning har SIFO också intervjuat 265 chefer i det privata näringslivet. En fullständig rapport om resultaten kommer under 1983 i boken *Det osynliga kontraktet*.

2) Bell, D, *The cultural contradictions of capitalism*. Basic Books, New York, 1976.

Mer grundläggande prioriteringar av överlevnad och trygghet aktualiseras givetvis i om den ekonomiska krisen blir långvarig och förvärras. De värderingar som då får största spelrum blir *försörjningens värderingar*, dvs överlevnad och bastrygghet. Vi har stor historisk erfarenhet av dem. Rikedom är en sällsynt gäst på våra breddgrader, fattigdom har varit vår vanligaste följeslagare genom tiderna. Fattigdomen ligger bara en eller två generationer tillbaka i tiden för flertalet svenskar.

Det första problem vi vill ta upp i denna uppsats definieras av följande enkla fakta:

- En kvalificerad majoritet av alla svenska chefer omfattar i första hand yttrevärldsvärderingar.
- Av de underlydande omfattar mindre än hälften främst yttrevärldsvärderingar (43%). De övriga omfattar främst inrevärldsvärderingar (34%) eller försörjningsvärderingar (23%).

Personer med försörjnings- och yttrevärldsvärderingar prioriterar ett bra formellt kontrakt – bra lön, arbetstid, befordringsgång. Personer med inrevärldsvärderingar prioriterar oftare ett "osynligt kontrakt", en ömsesidig lojalitet vilket gör att man ställer upp för varandra och den gemensamma uppgiften.

Ett gott osynligt kontrakt är en produktionsfaktor – precis som teknisk kunskap, kapital, råvaror, arbetskraft är faktorer som påverkar resultatet. Utmaningen till Nordamerika och Europa från Japan och Östasien kommer inte i första hand från denna regions konventionella produktionsfaktorer utan från de överlägsna osynliga kontrakten på arbetsplatserna där.

De osynliga kontraktens jordmåner och trädgårdsmästare

Osynliga kontrakt av överlägsen kvalitet finns överrepresenterade på små arbetsplatser i den privata sektorn. De

är mest sannolika i självständiga företag med cirka tio till 50 anställda i service eller (mer sällan) tillverkning.

De riktigt dåliga osynliga kontrakten på den privata sektorn tycks finnas i stora, osjälvständiga enheter med över 200 anställda. Alla enheter som saknar ansvar för egen produktutveckling, försäljning och lönsamhet tycks emellertid ha svårt att utveckla goda osynliga kontrakt, oavsett om arbetsplatsen är stor eller liten.

I den offentliga sektorn är kvaliteten på de osynliga kontrakten bäst på de små arbetsplatserna. Allra bäst tycks de vara på sådana som sysslar med avgiftsfinansierad produktion eller service, t ex kommunala vattenverk. I övrigt är intresset för goda osynliga kontrakt stort i den offentliga sektorn – intresset bärs upp mest av kvinnor och av välutbildade som ofta är inrevärldsmänniskor – men de faktiska osynliga kontrakten är sämre än genomsnittet totalsett. Vid läsningen av intervjuerna med dessa personer märker man en underton av besvikelse och uppgivenhet. Det finns något i regelväsendet, meritvärderingar och avsaknaden av ansvar för den egna finansieringen, som verkar demoraliserande.

Därmed inte sagt att dessa genomsnittsintryck av god jordmån för osynliga kontrakt gäller överallt och genomgående. Alla vet att vissa avdelningar på det stora sjukhuset fungerar bättre än andra med ett likartat klientel, och en skola kan ha mycket mera av arbetsglädje och entusiasm för uppgiften och bättre stämning i lärarrum och lärosalar än en annan trots att de tar sina elever från likartade bostadsområden. Alla vet att en fabrik kan ha mindre frånvaro, reklamationer och stillestånd än en nästan likadan fabrik. Alla vet om sådana skillnader – massmedia också fast de nästan alltid tiger om dem.

Vår förklaring till dessa skillnader i osynliga kontrakt under i övrigt lika förutsättningar heter chefskap. De goda förhållandena är resultatet av den möda en god överläkare lagt ned på sin avdelning, en god rektor lagt ned på sin skola, en god platschef på sin fabrik. Osynliga kontrakt

frodas nästan av sig själva i god jordmån – små arbetsplatser med totalansvar – men de kan också utvecklas överallt där ett gott ledarskap finns.

Ett exempel

En arbetsledare inom det kulturella livet ger oss några ledtrådar om hur en framgångsrik chef kan verka – låt vara i liten skala, med en speciell sorts arbetskraft och på ett mycket speciellt område.

Ingmar Bergman har tydligen länge känt till hur man skall entusiasmera sina medarbetare att sträva efter fullkomlighet och övervinna inbördes konflikter för att uppnå ett gemensamt mål. Hur många män skulle ens komma på tanken att föra ihop ett antal f d fruar och sammanboende och utgå ifrån att de kommer att samarbeta och prestera sitt bästa i samma projekt? Vad är hans hemlighet?

Bergman är inte bara en utmärkt filmregissör. Han är också en intuitiv regissör av mänskliga resurser. Enligt intervjuer som har gjorts med hans imponerande samling "föredettingar" – var och en är en genuin och unik personlighet – skingras spänningar som kunde tänkas uppstå under repetitioner av en mer betvingande kraft. Bergman tycks lyckas ge var och en av sina skådespelare en sällsynt gåva: att få tillgång till oupptäckta ådror inom sitt eget innersta och hjälp med att utvinna dem. Detta är en belöning av helt annan karaktär och kraft än sedvanliga former av uppmuntran och materiella förmåner. Den sporrar till att prestera det bästa därför att belöningen blir glädjen i frigörandet av egna resurser. I motsats till traditionella belöningsformer är effekterna varaktiga och kan växa allt starkare med tiden.

Bergman kan dirigera sina skådespelare så att var och en eftersträvar att uppbjuda de finaste tonerna ur sitt eget instrument – sitt eget jag – i skapandet av den slutgiltiga hela produkten.

Medvetandet om medarbetarnas värderingar

Ett numera allt viktigare villkor för ett framgångsrikt chefskap är att chefen har en medvetenhet om skillnader i medarbetarnas värderingar. Med värderingsskillnaderna följer bl a olika motiv att arbeta och mottaglighet för olika former av belöningar i jobbet.

Med försörjningens värderingar följer i första hand en strävan efter ett tryggt jobb och en god lön.

Med yttrevärldsvärderingar följer i första hand en strävan efter hög lön – gärna lön efter prestation – och möjligheter att avancera.

Människorna med inrevärldsvärderingar nämner den ekonomiska ersättningen i andra hand. Arbetet skall i första hand ge utrymme för skaparförmåga och självutveckling. Ett annat viktigt inslag i arbetets belöningar för dem är bry-sig-om-andan på arbetsplatsen.

Om framgångsrika chefer

Våra mer formella och kvantitativa studier av sambande mellan de ”osynliga kontraktens” kvalitet¹⁾ och chefens sätt att fungera visar på intressanta aspekter på den framgångsrike chefen.

En arbetsledning som lägger märke till eller uttrycker uppskattning och som gör något extra för den som utför en extra insats på jobbet får medarbetare med bra osynligt kontrakt. Detta får till följd en högre grad av arbetsengagemang och kvalitetsmedvetande än vad som annars skulle vara fallet.

1) En sammanfattning finns i Winander, B och Zetterberg, H L, *Bättre osynliga kontrakt*. SNS 1982.

Tabell 7:1 Om extra insats på jobbet

Det osynliga kontraktet är:	Samtliga anställda	Ledningen lägger märke till den extra insatsen	Ledningen uttrycker uppskattning	Ledningen gör något extra för mig
mycket bra (7–8 poäng)	20 %	25 %	24 %	33 %
ganska bra (5–6 poäng)	31	35	36	35
ganska dåligt (3–4 poäng)	31	29	29	26
mycket dåligt (0–2 poäng)	18	11	11	6
Medelpoäng	4,53	5,04	5,03	5,51

Vi vet också att samma förhållande gäller chefer som är inriktade på relationer och inte bara på prestationer. I relationsorienteringen ligger då en förmåga att kunna lyssna på andra, kommunicera och utveckla medarbetarna.

Sifo utformade två korta beskrivningar av chefstyper – den ena prestationsinriktad med värderingar som ligger närmast vad vi kallar yttrevärldsvärderingar och den andra relationsinriktad med värderingar som mer ansluter till inrevärldsvärderingar. Sifo frågade också: ”Vem liknar din närmaste chef mest?”

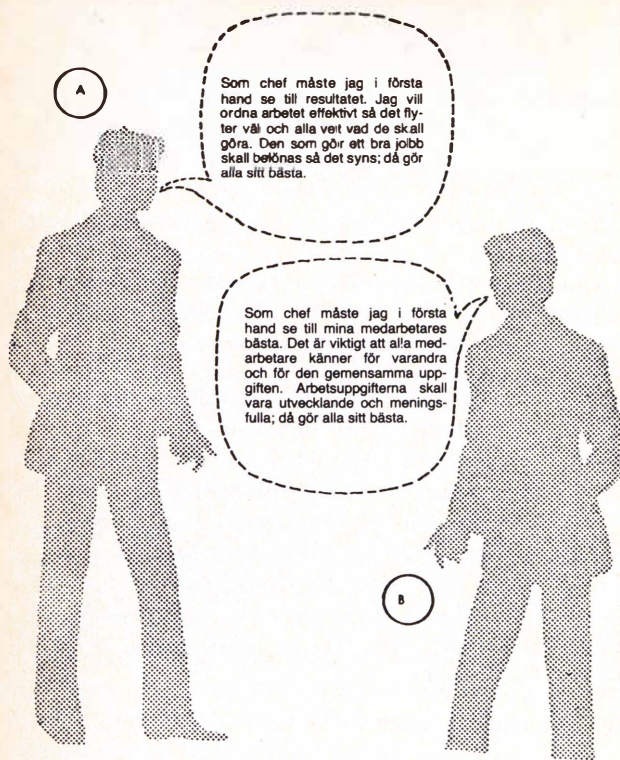
Yttrevärldschefen säger:

Som chef måste jag i första hand se till resultatet. Jag vill ordna arbetet effektivt så det flyter väl och alla vet vad de skall göra. Den som gör ett bra jobb skall belönas så det syns: då gör alla sitt bästa.

Inrevärldschefen säger:

Som chef måste jag i första hand se till mina medarbetares bästa. Det är viktigt att alla medarbetare

känner för varandra och för den gemensamma uppgiften. Arbetsuppgifterna skall vara utvecklande och meningsfulla: då gör alla sitt bästa.



Figur 7:1 Två typer av ledare

Vi finner ett samband mellan kvaliteten på de olika delarna av det osynliga kontraktet och förekomsten av de olika chefstyperna. Att "man verkligen bryr sig om mig på jobbet" är betydligt vanligare bland anställda med inre världschefer (87%) än bland anställda med yttrevärldschefer (66%). Också arbetsgivarens lojalitet mot den anställ

de uppfattas som starkare bland anställda med inrevärldschefer (35% "mycket lojal") än bland anställda med yttrevärldschefer (29% "mycket lojal").

Över huvud taget gäller att anställda som har chefer med inrevärldsvärderingar har ett bättre osynligt kontrakt i arbetet (medelpoäng 5,44) än anställda som har chefer med yttrevärldsvärderingar (medelpoäng 4,15).

Sned rekrytering

Mot bakgrund av de krav framgångsrika ledare måste svara mot framstår rekryteringen av chefer som problematisk.

I fråga om värderingar avviker nämligen nyutnämnda och blivande chefer i det privata näringslivet i flera viktiga avseenden från rekryteringsbasen för chefer i näringslivet, dvs privata tjänstemän i allmänhet.

När privata tjänstemän respektive deras nya chefer uttrycker önskemål om vad som är viktigt att få mer av i jobbet blir svaren olika.

Vi finner att de senare är mer benägna än privata tjänstemän i allmänhet att önska sig mer av lön efter prestation och avancemangsmöjligheter. Vi finner också att nya chefer lägger något mindre vikt vid mjuka faktorer som t ex ett arbete där jag har något att säga till om, en arbetsplats där jag får information och en arbetsplats där man bryr sig om mig som individ. Vi finner vidare att nya chefer har en lägre prioritering av sådana faktorer som "intressant arbete" och "ett arbete där jag kan utveckla mina färdigheter".

De "nya" cheferna är följaktligen inte representativa för gruppen privata tjänstemän. De tenderar framför allt att sätta högre värde på traditionella, formella belöningar: lön efter prestation och avancemangsmöjligheter. Vi kan också se en, visserligen svag, men genomgående tendens att "mjuka" faktorer värderas något lägre i jobbet. Man skulle kanske kunna säga att de som står i tur att bekläda de riktigt höga posterna i näringslivet i stort sett har tilläg-

Tabell 7:2 Viktigt att ha mer av i nuvarande jobb

	Nyutnämnda och blivande chefer	Privata tjänste- män	Skillnad
Arbete med lön efter prestation	46 %	30 %	+ 16 %
Arbetsplats med goda möjlig- heter att avancera	25	18	+ 7
Arbete där jag har något att säga till om	26	30	- 4
Arbetsplats där jag får information	25	38	- 13
Arbetsplats där man bryr sig om mig som individ	23	27	- 5
Intressant arbete	12	26	- 14
Arbete där jag kan utveckla mina färdigheter	19	33	- 14

nat sig de nya inrevärldsvärderingarna men håller fast vid och ger en stark betoning av också de gamla yttrevärldsvärderingarna i arbetslivet.

Denna snedrekrytering av chefer, som sannolikt har en motsvarighet också i den offentliga sektorn, förklaras med att personliga egenskaper med inriktning på prestation och effektivitet sätts i första rummet vid granskningen av kandidater till chefsjobb. Av mindre värde är däremot personliga egenskaper som är inriktade på relationer till andra människor.

Det betyder att yttrevärldsmänniskor tenderar att i första hand komma i fråga för chefsbefattningar. Rekrytering har karaktär av en självverkande process – chefer rekryterar sina likar. Vi kan också utgå ifrån att yttrevärldsmänniskor i högre grad än inrevärldsmänniskor aktivt söker chefsbefattningar.

Mot bakgrund av vad vi tidigare sagt om kraven på framgångsrika ledare är denna snedrekrytering oroande

Relationer är viktiga i arbetslivet. Därför är det angeläget att inom ramen för utbildning och utveckling av chefer kompensera för bristande relationsinriktning hos ensidigt prestations- och resultatorienterade chefer. Omvänt gäller att kompensera för bristande prestationsorientering hos chefer med ensidig relationsinriktning. Rekrytering av de senare bör kunna uppmuntras mer än vad som för närvarande är fallet, om utbildningen bättre anpassas till deras behov. Målet bör vara chefer med väl integrerade personligheter som kan förstå både yttrevärlds- och inrevärldsmänniskor.

Snedvridning som förstärks

I en viss mening bör en framgångsrik ledare vara både yttre- och inrevärldsmänniska. Medvetenhet om värderingsskillnaderna är ett minimivillkor.

Därför är det ett oroande faktum att den snedrekrytering av chefer vi har tenderar att förstärkas efterhand. Det beror på att personliga egenskaper inriktade på resultat och prestation inte bara har betydelse vid rekryteringen av chefer utan också är viktiga att ha i jobbet som chef. Personliga egenskaper som bygger på relationer har en i motsvarande grad lägre prioritering.

Olika personliga egenskaper är förknippade med yttrevärlds- och inrevärldsvärderingar. Michael Maccoby har i boken *Spelaren* använt den snarlika terminologin "hjärnans" respektive "hjärtats egenskaper".

Vi finner i vår undersökning av värderingarna hos chefer i privat näringsliv att hjärnans egenskaper intar en dominerande ställning bland chefer över huvud taget och särskilt gäller detta nya chefer. Det är dessutom dessa egenskaper som anses särskilt viktiga att ha i arbetet och angelägna att utveckla.

Hjärnans egenskaper

Initiativrikedom
Självförtroende
Behärskning även under stress
Aktivt intresse att lära nytt
Intellectuell rörlighet
Effektivitet
Tuffhet

Hjärtats egenskaper

Självständighet
Solidaritet med medarbetare
Tillfredsställelse genom eget skapande
Kritisk inställning till överhet
Vänskapsförmåga
Sinne för humor
Samarbetsvilja
Spontanitet
Ärlighet
Yrkesstolthet
Medkänsla
Generositet
Öppenhet
Idealitet
Lyhördhet

Hämtat från Maccoby, M, *Spelaren*. Stockholm 1978.

Inrevärldschefer har mer av hjärtats egenskaper

Sifo ställde frågan: "Vilka fem egenskaper tycker du mest framträdande hos dig själv?" Yttrevärlds- och inrevärldschefer, här definierade av sig själva som mest liknande den prestations- eller relationsinriktade chefen i figur 7:1

Yttrevärldschefer har en starkare betoning av hjärnans egenskaper medan inrevärldschefer starkare betonar hjärtats egenskaper (se tabell 7:3).

Vilka egenskaper är viktiga i jobbet?

Sifo ställde också cheferna inför frågan: "Vilka fem av egenskaperna är mycket viktiga för dig att ha i jobbet?"

De personliga egenskaperna som då betonas avsevärt mindre är samtliga att betrakta som hjärtats egenskaper: solidaritet med medarbetare, tillfredsställelse genom eg

Tabell 7:3 Personliga egenskaper

	Yttrevärlds- chefer	Inrevärlds- chefer	Skillnad
Initiativrikedom	51 %	37 %	+ 14 %
Effektivitet	48	36	+ 12
Intellektuell rörlighet	37	27	+ 10
Självförtroende	45	32	+ 13
Solidaritet med medarbetare	16	31	- 15
Samarbetsvilja	47	62	- 15
Lyhördhet	19	29	- 10

skapande, vänskapsförmåga, sinne för humor, spontanitet, ärlighet, öppenhet.

Samtidigt gäller att två personliga egenskaper i detta sammanhang får starkt ökad betoning, nämligen initiativrikedom och effektivitet, vilka bägge är hjärnans egenskaper. Yttrevärlds- och inrevärldschefer gör ungefär samma upp- och nedvärderingar av olika personliga egenskaper.

Utveckla

Effektivitet är den personliga egenskap som nyutnämnda och blivande chefer lägger störst vikt vid när de får frågan: "Vilka egenskaper skulle du vilja utveckla hos dig själv?" En annan av hjärnans egenskaper, som ges ökad betoning är tuffhet.

Samtidigt gäller att "nya" chefer nedgraderar hjärtats egenskaper: självständighet, solidaritet med medarbetare, tillfredsställelse genom eget skapande, sinne för humor, samarbetsvilja, ärlighet och öppenhet.

Det är uppenbart mot bakgrund av den redovisning vi givit att inte bara den snedvridna rekryteringen av chefer är ett problem utan problemet gäller också vad som händer med chefen under arbetets gång. Med tanke på vad

som bör eftersträvas – mer av relationsorientering – är den typiska ”chefsutvecklingen” närmast en utveckling åt fel håll.

Det tysta uttåget

Inrevärldschefer avstår i högre grad än yttrevärldschefer självmant från de riktiga toppbefattningarna. Vi uppmärksammar vad vi kan kalla ”det tysta uttåget”.

Sifo presenterade två personer som talar om karriären:

A säger:

”Jag kan nå toppen och är också beredd att satsa för att nå den.”

B säger:

”Jag kan nå toppen men man bränner ut sig och därför avstår jag.”

och ställde sedan frågan: ”Vem håller du mest med – A eller B?”

Ansluter sig till	Yttrevärlds- chefer	Inrevärlds- chefer
A	73 %	51 %
B	23	47

Projektledarskap

Hur skall det då vara möjligt att ta till vara kompetensen hos inrevärldsmänniskorna också i ledande befattningar i näringsliv och förvaltning?

Att avstå från att söka och acceptera chefsbefattningar – även på toppen – är för många inrevärldsmänniskor resultatet av rationella överväganden. Chefsskap är förenat med så stora uppoffringar i tid och krafter och ger så litet tillbaka i form av belöningar att många självmant avstår.

Detta avstående är emellertid en förlust för samhället. Vi har inte råd att avstå från att använda oss av all den kompetens som finns.

Lösningen kanske är att utveckla tidsbegränsade projektledarskap som en komplettering till och delvis ett ersättande av det livslånga chefsskapet.

Administratören

Det är skillnad på ledare och administratörer även om vi hittills i denna framställning buntat ihop dem och rätt och slätt kallat dem "chefer".

Administratören får rutiner att fungera: regelverk i förvaltningen eller tekniska flöden i produktionen. Han eller hon ansvarar för att resultat uppnås och att det uppnås på rätt sätt. Till sin hjälp har administratören bl a organisationsplan och formella kontrakt som reglerar medarbetarnas insatser och relationer och en budget som reglerar kapitalresurser. Man märker en administratörs framfart på att det råder ordning och reda. I västvärlden kallar man dem för teknokrater och i östvärlden för apparatniks.

Som vår forskning visat beror deras framgång ej enbart av teknisk och organisatorisk kompetens och andra sådana hjärnans egenskaper utan också av hjärtats egenskaper. De bästa bland dem kompletterar de formella kontrakten med goda osynliga kontrakt som får verksamheten att flyta och arbetsengagemanget att utvecklas.

Legitimiteten

Administratören kan inte göra uppgifter som är nödvändiga men obehagliga för medarbetarna om det inte råder en *opinion* på arbetsplatsen som ger administratören rätt att beordra också obehagligheter, ställa krav, fatta beslut som inte faller alla i smaken. Denna *opinion* skänker "legitimitet" åt chefens beslut. Det heter att han eller hon har rätt att besluta si eller så därför att "lagen är sådan", "ägarna

står bakom", "beslutet är förankrat i MBL-förhandlingar", "på vetenskapens nuvarande ståndpunkt är detta beslut bästa praxis", "marknadens utveckling kräver detta". Grunderna för den legitimerande opinionen för administratörernas beslut kan som synes vara synnerligen varierande. Vår tids opinionsklimat karaktäriseras av konkurrerande legitimitetsprinciper. Det kan göra chefens beslutssituation osäker och ibland prekär.

Den legitimationsgrund som vunnit mest terräng under senare år är majoritetsprincipen. Den slog igenom inom politiken i och med demokratins införande. Majoritetsregeln för beslut har sedan dess med viss framgång infiltrerat vetenskaplig och konstnärlig verksamhet, kyrkan, förvaltningen och näringslivet. Men den passar sämre på områden där god smak, stor kunskap, intuitivt risktagande känsla för tradition väger tungt.

Under 70-talet sökte vi i Sverige göra MBL till den nästan enda legitimeringsprincipen för chefsarbete. Andra ledningsfilosofier föll i glömska eller vanrykte. Vi skall nu inte analysera orsakerna till och konsekvenserna av detta. Men visst finns här ett intressant avhandlingsämne utkastat till den författare som vill bli berömd och är modig nog att visa världen på dess förvillelser och orealistiska förväntningar.

Ledaren

Ledaren sätter mål och utvecklar strategier att nå dem. För att motivera sina medarbetare använder ledaren inte bara formella kontrakt utan också i rikt mått emotionella bindningar och osynliga kontrakt. För att nå målen utnyttjar ledaren inte bara etablerade rutiner, utan han eller hon upplöser gamla rutiner och skapar ändamålsenliga genvägar. Man märker en ledares framfart på att målsättningar förändras och blir klarare och att rutiner som löste gårdagens problem överges för rutiner som löser morgondagens.

Maccoby urskiljer i boken *Ledaren*¹⁾ fyra olika ledartyper:

Yrkesmannen eftersträvar kvalitet i arbetet. Han är självständig och fordrande men samtidigt samarbetsvillig och omedgörlig.

Djungelkrigaren strävar efter makt. Han är tapper och beskyddande men också hänsynslös och dominerande.

Organisationsmannen sätter tjänandet i första rummet. Han är lojal mot organisationen, försiktig och omtänksam men också ängslig, servil och vek.

Tävlingssökaren slutligen sätter tävlandet i centrum. Han är dristig, inspirerande, opartisk och flexibel men också chanstagande, förledande, känslolös och nyckfull.

Ledarskapets målsättning kan formaliseras i en strategisk plan för ett företag, ett långsiktigt partiprogram för en politisk rörelse, en idébank, en långtidsbudget eller dylikt. Av stor praktisk betydelse för en organisations förmåga att förklara sina mål är konkreta demonstrationsprojekt, dvs mindre men synnerligen visibla projekt som fungerar som förebilder. Kalmarfabriken var ett sådant exempel för Volvokoncernen på det tidiga 70-talet, ATP-striden var ett sådant exempel för den svenska socialdemokratin från det sena 50-talet.

Karisman

Ledaren kan göra sitt jobb om det finns en *opinion* om honom eller henne som förväntar ledning, inte bara administration. En sådan opinion – eller mystik – kan fokusera på antingen ledarens personliga egenskaper eller på traditionen i hans ämbete. Vi rör oss här med något annat än den opinion vi kallade legitimitet.

Medarbetarna kan t ex utveckla föreställningen och

1) Maccoby, M, *Ledaren*. Liber, Malmö 1982.

tron att ledaren personligen har utomordentliga insikter, kunskap och begåvning. Eller att en gudasänd kallelse utvalt ledaren till en särskild mission. Eller att han eller hon har några exceptionella egenskaper – kan gå på vattnet bildligt eller bokstavligt. En sådan ledare har lätt att upplösa gamla rutiner och samla de sina kring nya mål. Han liknar Mästaren som säger "I haven hört att det var sagt till de gamle . . . Men jag säger Eder . . ." Sådana ledare har vad man kallar en "personlig karisma".

Den opinion som gör ledarskapet möjligt kan också ha sitt fokus på ledarens ämbete. Vördsnaden för vissa ämbeten – kungamakten, presidentskapet, brukspatronatet, VD-rollen, förbundsordförandeskapet, ministerposten etc – färgar av sig på innehavaren. Sådana ledare har vad man kallar "ämbetets karisma". Det antas då att den Guc ger ett ämbete ger han också skickligheten att utöva det. För att ämbetet skall bibehålla sin mystik krävs en respekt för företrädarna, åtminstone någon av dem. (Max Weber hävdade att företrädarnas personliga karisma var nödvändig för att skapa ämbetets glans.) Ledarpositioner av dessa slag kräver pompa och ritual i förvaltningen av karisman, t ex kröningar, vigning till ämbetet, valförrättningar, ämbetsed, publicitet, protokoll, hedersbetygelser.

Karisman hos ledare i moderna organisationer, förvaltningar och företag i Europa och Amerika bygger mest på deras överlägsna kunskap om omvärlden och dess trender i teknik, ekonomi, politik och värderingsutveckling och på deras förmåga att tillämpa denna kunskap i lokala sammanhang. Tillgång till eliternas olika nätverk, systematiskt stabsarbete i omvärldsorientering, frekventa resor runt om i världen tillhör karismans nutida byggnadsställningar.

Olyckor i chefsarbetet

Både administratörer och ledare kan råka ut för olyckor att förväxla mål och medel och därmed förlora sin effektivitet.

Ibland klagar man på att administratörer bryr sig mer om de rätta procedurerna än det önskade resultatet. Medlet blir målet. En sådan förväxling gör administratören till en "byråkrat" i folkmuns elaka mening. Denna urspårning sägs vara särskilt vanlig inom den offentliga sektorn.

Och ibland kan man se att ledaren fallit för frestelsen att förväxla den karismatiska opinionen om personen eller ämbetet med verkligheten. Man börjar odla karisman på bekostnad av uppgiften att leda. Medlet blir målet. Ledaren omvandlas till en uppblåst operettfigur.

Samspel i chefsarbetet

Ett gott samspel mellan ledare och administratörer utgör en enorm kraft. En ledare som har en samling duktiga administratörer med sig har makt att omskapa företag, myndigheter, organisationer, politiska partier — ja, nationer och världshistoria. Tumregeln för framgång är att ledaren med stor klarhet sätter målen för administratörerna, lånar dem sin karismatiska auktoritet att förändra gårdagens rutiner till nya effektiva medel att nå målen. Men det är administratörerna, inte ledaren som gör det egentliga jobbet att bryta sig ur ineffektiv produktionsteknik och överspelade regelverk och ersätter dem med nya och mer ändamålsenliga vägar att nå ledarens mål. Det ligger inget värde i delegering som sådan, men i detta slags delegering och arbetsfördelning mellan ledare och administratör finns dynamiken.

För att ledarskap och administration skall fungera i en symbios krävs en gemensam symbolmiljö, en levande organisationskultur som gör organisationen "ledarvänlig", mottaglig för ledarskap.

Organisationskultur

De ämnen vi tagit upp i denna framställning — medarbetarnas och chefernas värderingar, de osynliga kontrakten,

de strategiska målsättningarna, legitimitetsgrunderna och karisman – har på senare år fått ett sammanfattande namn: *organisationskultur*.¹⁾

Organisationskulturen kan studeras och mätas i en intervjuundersökning, en s.k. företagsmonitor. De kartlägger vad medarbetare och chefer förstår av:

- målformuleringarna, visionerna, den strategiska planen;
- demonstrationsprojekten;
- legitimitetsgrunderna, dvs. marknadens krav, lagstiftarnas krav, kapitalets avkastning, ägarnas rätt, organisationens tradition och anda;
- basen för karisman, dvs. myterna om ledaren-segraren och hans kompetens, och legenderna om framgångarna – både de historiska och de framtida;
- de prioriterade värderingarna sådana de blir synliga i personalpolitik, chefsutnämningar, produktval och val av samarbetspartner och finansiärer.

Det vore fel att säga att det finns stor förståelse för dessa ting i Sverige. När man berättar om organisationskultur i ledningsgrupper och koncernledning sitter många och skruvar på sig och önskar att dagordningen skall återgå till handfasta ting: finanser och växelkurser, teknik och råmaterialförsörjning, energipriser och handelshinder. Det känns som att komma till generalstaben och berätta om fredsopinionen eller till kraftverksetablissemangen med rapporter om opinionen mot kärnkraft. Man erkänner att ämnet är viktigt för verksamhetens framgång, men man vill inte gärna ta i det och hoppas att det skall lösa sig av sig självt.

Nu är det ju vanligt att man har en konsult i organisationsutveckling och att man har utbildningsansvariga som

1) Se *text Deal, T & Kennedy, A, Corporate cultures – the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass., 1982.

skickar bort chefer på kurser. Kanske man kan be en annan konsult att jobba med avdelningen för public relations och sätta in något om företagskulturen i personaltidningen? Ett sätt att tro att problemet är löst.

Vi tror inte att separata åtgärder eller program för organisationsutveckling, ledarutveckling och utveckling av företagskultur är någon bra lösning. Organisationens utveckling är också dess ledares utveckling och alltsammans är företagskulturens utveckling. Det gäller att ta ett helhetsgrepp: låta allt ske samtidigt, i ett sammanhang – och på hemmaplan.

8 Ledarskapets kval och lycka eller: ”Får chefen vara människa”?

Bertil Torekull

”Framgången har lagt ett nytt ansvar på mig, makt genom att vara lustig”.

Nej, orden är varken Charlie Chaplins, Jacques Tatis eller Hasse Alfredsons – de är Tage Erlanders. Han skrev dem i sin dagbok när han kom hem efter sitt genombrott – som historieberättare i Hylands hörna 1962. Fram till den kvällen då han berättade den rysliga saken om prästen som sköt och församlingen som hukade, hade landets statsminister tett sig som ”en ganska trist och medioker figur”. Det är i varje fall hans egen förmodan sådan han uttrycker den i Arvid Lagercrantz’ intervjubok om 60-talet.

Det var en stor överraskning för valda delar av svenska folket att jag kunde vara så lustig, suckar Erlander.

I dag räknas Sveriges längste statsminister till de stora ledarna i svensk politik. Han är landsfader emeritus, omgiven av alla de myter stora ledare gärna sjunker in i. Vad vi har glömt är det hån som östes över honom under hans första decennium som regeringschef och det motstånd som mötte hans person. Som ledare behövde han många, många år på sig att slå rot och frågan är om inte den där hylandska hörnan blev den symboliska vändpunkten:

Tage Erlander visade sig riktigt mänsklig. Han fick ny pondus, ny ”makt genom att vara lustig”.

Det kan vara en smula djärvt att i en bok om chefsroll och ledarskap i företagsamhetens Sverige söka en så yttlig parallell från den politiska världen. En politiker som de vanliga människorna inte känner gemenskap med, en politiker som inte får de många väljarna att tro att han är en av dem, bör ju ha små chanser att axla en verklig ledarroll. Betoningen av det mänskliga budskapet är just vad politikerna ofta livnär sig av som ledare.

Företagsledaren däremot lever ofta under krassare villkor, har helt andra värden att försvara.

Hans måttstock är vinsten, effektiviteten, utdelningen – eller hur? Så frågan är om en chef ens får vara människa?

Jag gissar att frågan är fel ställd.

Företagsledare råkar alldeles bestämt vara människor, det är det som är det pinsamma.

Och lika pinsamma är myterna, interna eller publika, som vill få oss att glömma bort det: myten om Det ensamma Ledarskapet, myten om Chefen som Den utvalde, myten om Chefen som det ekonomiska livets egen dödspilot, offrande allt i kapitalismens, blandhushållningens och profitens heliga namn.

Myten om Chefen som den som kan och vet allt, störst, bäst, vackrast, Mohammed Ali-syndromet.

Ödmjukheter stör sällan myterna om Chefen/Ledaren.

Men att våga leda, tänker jag ibland, är i sig ett uttryck av djupaste mänsklighet – det kan var och en intyga som studerat en apflock på Skansen. Detta ledarskap tycks kunna locka fram det mesta – omänsklighet och fjäsk, självöverskattning, självsvåld, den ljuvligaste fåfänga och en smula paranoia. Ja, i ledarrollen kan vi i klarskrift avläsa rader av de dunkelt iakttagna egenheter som nästan varje dödlig själ har någon liten dos av utan att det stör, nota bene så länge man inte är just Ledare.

Men Ledarskapet tycks också ha förmågan att locka fram allt det positiva: god vilja, dådkraft, uthållighet, påhittighet, rentav visdom och charm, just sådant vi alla har ansatser till men som vi inte alltid får ge utlopp för. Ledaren representerar den ställföreträdande framgången. Och precis som det sägs växer personen med ansvaret – de dolda talangerna får mod att visa sig.

”Success-storyn” är typiskt nog de inslag som får maximala läsvärden i tidningar som Business Week och Väckans affärer.

Jag tror också vi var och en har en dröm om hur en



Ledare ska vara. Nu pågår det, i dessa de yttersta av dagar, en intensifierad spaning efter denna den bästa av chefer. Det är som sökte vi ett recept på någon som kunde reda upp det hela. Men precis som vi har det s k politikerföraktet, har vi i företagskulturerna en motsvarande ledarskapets kris.

Det är ont om bra ledare, sägs det, och en hel industri har följdriktigt vuxit upp för att leta rätt på de rara exemplar som finns, en annan bransch blommar som likt "chefs-morskor" ska lära ut ledarskapets kval och lycka. Och cynikerna kommenterar att det är hög tid.

Ty medan vi samlas på våra managementkurser och intensivläger spricker ozonskiktet över oss, försuras vattnet under oss, går våra barn arbetslösa, tar robotarna över våra brukssamhällen. Ledarskapet som ämne har blivit ännu en grej bland alla de andra fragment som hindrar helheten att bli synlig.

Får en företagsledare vara människa?

Den gamle Axel Holstensson, den klurige uppfinnaren, brukade gå runt på Luxor, det storföretag han grundade i Motala, och på dessa vandringar serverade han nyponté till sina anställda för att de skulle hålla sig friska och krya.

Gamle fabrikören var verkligen mänsklig, han var så mänsklig att han inte förrän på dödsbädden släppte det faderliga greppet om koncernen. Åt skogen gick Luxor och en högst omänsklig tid begynte, ännu icke riktigt avslutad.

Den nyss pensionerade storsäljaren Gunnar Ericsson,

arvtagaren till Elof Ericssons Facit, gick som koncernchef ut på Kopparvallen hemma i Åtvidaberg och ryckte in som linjedomare åt pojklaget.

Ingen såg någonsin en mänskligare VD än denne sportige Ericsson men pang, sa det och en dag var Facit sålt, familjeföretaget "reades" för en struntsumma till jätten Glufs-Glufs i Hans Werthéns och Electrolux' gestalt. Gick den mänskliga idyllen för långt i Facit?

Vad är egentligen mänsklighet värd om man är företagsledare?

Hans Werthén har en synskada som gör att han inte får svindel som bergsklättrare. Är det därför han blivit en duktig ledare – han tål höga höjder.

Tore Browaldh spelar jazz på piano som ett proffs och bekänner sin omåttliga svaghet för – godis. Vem åtar sig att korrelera detta till hans framgång som bankman och företagsfilosof?

Låt oss vara uppriktiga:

misslyckas man är det mänskliga inte mycket värt. Den störtade ledarens eftermäle blir håfulla fotnoter om hans eländiga vanor, hans fåfänga laster, hans klädsmak, hans sorgglustiga kvinnohistorier, hans folkliga åthävor.

Men lyckas du, byggs Myten just upp av allt detta mänskliga och massmedialt gåtfulla:

hur härligt med en ledare som kan ta sig ett glas!

så rörande att han aldrig äter pålägg på brödet!

hur underbart med en ledare som går fram som en slåttermaskin bland det täcka könet!

hur fascinerande med Ledarens nya segelbåt, hans specialbyggda sommarställe, hans lidelse för golf och tennis och sköna operasångerskor. Så modernt med hans pappaledighet.

Ve honom först då han redovisar förlust tredje året i följd eller då det visar sig att hans allmänna medmänsklighet också hindrade honom att rationalisera bort 3000 man i verkstaden och 20 man ur den alltför tunga ledningsgruppen. Så dags har mytberättarna i pressen redan flytt sce-

nen för att repetera läckrare pjäser.

Ack ja.

Sanningen är att för den framgångsrike blir också de omänskliga dragen mänskliga. Succén förlåter allt. Och omvänt ibland: den karismatiske ledaren kan länge nog dölja bristerna i företag och handläggning, strålglansen är alltför intensiv, man blir bländad. Det gäller på det globala planet för en Hitler, för en Khomeini, kanske gällde det Ivar Kreuger för att plocka en svensk vaxfigur ur galleriet.

I Naipauls omskakande bok *Bland de rättrogna/En islamisk resa* säger en byäldste till författaren om Sukarno, diktatorn som styrde Indonesien i 20 år:

”Åh. Han var en vacker man. Och han talade väl”.

”En ledare måste se bra ut”, kommenterar en annan person.

Det kan tyckas så enkelt, ibland, tills man möter en ledare som Menachem Begin som jag såg på nära håll under en resa i Israel nyligen: en liten oansenlig gubbe med egendomligt skelande ögon men med ett totalt grepp om sin publik, ett grepp som endast den ärrade gerillakrigaren kan hålla i kraft av sina bedrifters gloria och myter. Ställ till med något, kom helskinnad undan och du har vunnit halva ledarskapets aura.

Nu ska det genast sägas att spelrummet för vad den moderne ledaren kan ta sig till av mänskliga later starkt har minskat. Vad icke MBL stoppar av fasoner, har Svensk Damtidning eller Aftonbladet sorgfällig uppsikt över. Den uppsökande journalistiken intervjuar sig fram i både gammal och ny bråte – avslöjande familjeintriger, kärleksaffärer och mänskliga svagheter.

Gamle generalkonsuln som lade grunden till Johnson-koncernen kunde, då han blev missnöjd, likt en kung Saul skicka en subaltern som, likt David, väckt hans olust, på resor utan mål. Som en sorts flygande holländare beordrades en tjänsteman än från den ena hamnen och än till den andra tills patrons vrede svalnat, berättar Bengt Ericsson i sin färska bok om Johnsonimperiet.

I dag skulle facket tagit itu med fallet David. Mänsklig-het hos den store ledaren gentemot alla sorters underhug-gare innebar förr lika ofta godtyckligt översitteri som fa-derlig välvilja bestående av små lämpliga gratifikationer, en låda cigarrer eller vin till julen, nådevedermälen utdela-de som av en hertig till sin vasall. Barmhärtigheten var slumpens skördar.

Att vara människa eller visa sig som en sådan innebär att visa närhet.

Närhet gör oss sårbara, att göra en ledare sårbar är att utsätta en hel organisation, trupp, ett företag, politiskt parti för risker. Att stå människor riktigt nära, minskar modet att göra dem som individer illa även om det skulle vara utmärkt, sett ur helhetens synvinkel.

Om VD är ingift, av tradition och böjelse, med hela sin personal eller viktiga delar av den är han sannolikt inte mannen att rensa upp i det hierarkiska buskaget. När arv-tagaren till Facit såg katastrofen nalkas gjorde han ur hel-hetens synvinkel det enda rätta:

han lät andra ta hand om de nödvändiga avrättningarna av koncernens heliga kor. Inte ens sin egen svåger Lennart von Kantzow förmådde han meddela beslutet om avsked. Kantzow som berättat hela historien efter tio års påtvingad tystnad fick åka upp till Stockholm och motta sin dom av ett par andraplansfigurer inom Facits styrelse. Svågermor-det exekverades av mellanhänder — en bättre illustration till svårigheten att vara både människa och företagsledare får man leta efter.

Att visa sig som människa är kanske inte heller vad de anställda önskar av ledaren. De kräver av honom den omöjliga uppgiften att vara både lagledare och matchens domare. Där är ledaren i sin djupt mänskliga funktion som inspiratör, tröstare, uppbyggare, tränare och rådgivare — där är ledaren på samma gång den ganska enväldige doma-ren som ska skipa rättvisa mellan tvistande, som ska ta de rätta besluten utan känslosamma hänsyn till person eller tradition.

I boken, *En socialdemokrats död*, skildrar Dieter Strand, uppmärksammas för sina skickliga och närgångna reportage om Olof Palme, det mänskliga avstånd som den folkvalda riksdagsmannen, gräsroten som kommit sig upp, lägger mellan sig och det kollektiv som en gång bar honom mot makten och positionerna.

Det blir ingen tid över för de stilla samtalen på det rökiga ombudsmannakontoret. Det blir ingen tid för känslor mot de nära och kära. Det blir allt mer lockande att dröja sig kvar i maktens fjärran boningar – det känns allt svårare och motsträvigare att bege sig hem till den bleking-ska landsända där den unge arbetaren formades politiskt.

En socialdemokrats död är en varningsskrift om rörelsens utarmning och förvandling till en apparat men också om ledarens nödvändiga behov av återkoppling till dem han leder.

Någon skulle kanske med samma känsla kunna skriva boken *En företagsledares död*. En sådan roman skulle kanske handla om ett skede i industrialismen där företagsledandet övergick från entreprenörskapets emotionella och skapande nivå till direktörsskapets strömlinjeformade och iskalldt effektiva styrmetoder.

Det tillhör frågan om ledarskapets mänsklighet, om navelsträngen mellan ledaren och det företag han är satt att sköta, allt mera är ett kontrakt med fringe benefits som ständigt kan klippas av, annulleras och bytas mot ett annat uppdrag med lukrativare villkor. Fabrikören – den gamla sortens – hade satt ett barn till världen, han kunde inte gärna byta barn. Den nye ledaren värvas som en superpappa ur den djupfrysta genbanken till sitt företag – lojaliteterna kan säkert bli väl så hårda men de har en annan karaktär.

Ändå återstår ett element av mänsklighet som det inte kan dagtingas med hur mycket ledare man än är. Det måste finnas en gräns, en personlig mänsklig etik, som företagsgets mål och medel inte får överskrida. Det måste finnas ett råmärke där en ledare tar strid för en övertygelse som

går förbi det korporativa intresset.

Själv har jag ofta undrat varför inte fler i företagsledande ställning fronderat i miljöfrågor – för miljön, i militärindustriella frågor – för freden, i energifrågor – för de förnybara energikällorna, i strukturfrågor – för konkurrens och för individen, småföretaget och för den fria företagsamheten som sådan. Kan det vara så att mänskliga värderingar trots allt inte får tränga igenom när de stora besluten står på spel, att företagets mål alltid går före individens när det kommer till kritan? Att aldrig så heliga officiellt ofta hyllade värderingar inte ryms inom den snäva profitens ram?

Lennart von Kantzow, f d koncernchef i Facit, intervjuad i den av Correspondenten i Linköping utgivna boken om Facitkrisen, menar att personliga tragedier på sådan grund ofta utspelas i industrin men att det sker i tysthet. Man går åt sidan hellre än att välja offentligt krig. Vad skulle ske med näringslivet om människor i ansvarig ställning oftare satte sina villkor på spel, om de tog öppen strid för vissa värden?

Personligen är jag övertygad om att det på sikt gagnar både företag och individ att sådana konflikter träder i dagen. Rädslan inte bara för offentlighetens insyn utan också rädslan för uppbrottet, rädslan för att mista en topposition passiverar ledaren. Uppbrottets element av frigörelse är förbisett, dess värde underskattat av både företag och individer.

Men uppbrottet kan ha tunga förhinder, t ex ekonomiska beroenden.

När en konflikt med ägare blommar ut, känns det ohyggligt skönt och befriande för en man i chefsställning att inte behöva ta några ovidkommande privata hänsyn. Det vet jag av personlig erfarenhet.

Ledare kan ha svårt att agera i kraft av hela sin potentiella styrka om de är fast i en rävsax av ekonomiska skyldigheter till det företag de är satta att styra. Det kan göra dem försiktiga och manipulerande, tveksamma att ta en ärlig fight.

Kan man vara både företagsledare och vanlig människa?

Jag vill vänta med att svara ännu ett tag och i stället undra om det är så att själva ledningsmiljön är fallen för det stereotypa. Det må vara att vi alla – ledare som icke-ledare, stora som små – innerst är vanliga enkla pojkar och flickor. Men är det opportunt att visa det i den plant-skola där de stora träden dras upp?

Jag funderar – i all barnslighet – på en sådan enkel iakttagelse som att Percy Barnevik är den ende storföretagsledare som har skägg.

Det dröjde fram till 60-talets slut innan man kunde tänka sig en bankkassör med skägg.

Konstnärer fick ha skägg, bråkmakare hade skägg, studenter som drev revolten 1968 bar skägg – företagsledare med skägg var en otänkbar företeelse. Rädslan för det avvikande, det som uttrycker personlighet, är ibland betydande i näringslivets topp.

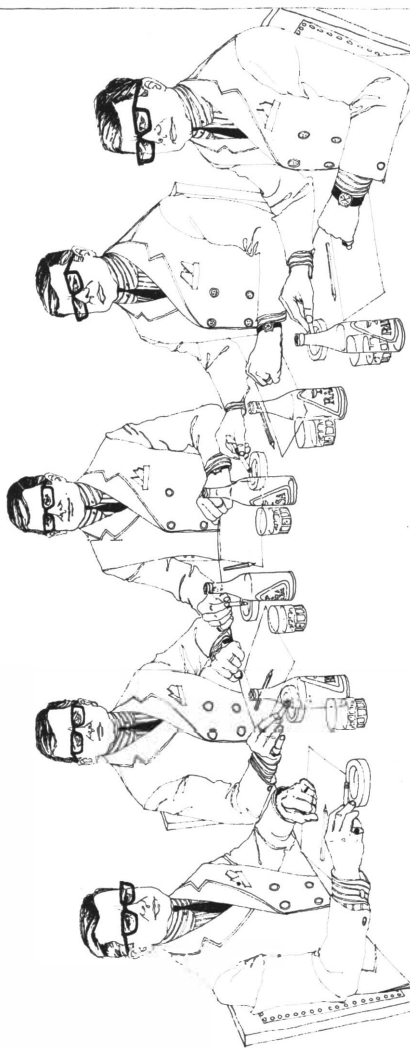
Så klär sig också alla ungefär lika, det är samma gräsörja, samma sorts armbandsklockor, fickkalendrar och reservoarpennor och märkta skjortor.

Barneviks skägg kanske markerar en ny våg.

En något sänär gemensam allmän värderingsgrund är naturligtvis en nödvändighet om man ska fungera skapande i ett beslutsfattarlag. I ett företags frustande födelseskede då vattnet gått och värkarna satt igång sin kreativa kraft byggs detta fundament i sann pionjäranda, vitalt och med starka känslor engagerade.

Men när företaget satt sig till rätta, blivit framgångsrikt och fått en viss pondus, söker sig nya spelare till laget utan att ifrågasätta eller fråga efter värderingsgrunden. Nu lockar strålglansen, statusen. Att vara avvikande i ett sådant etablerat gäng, att våga gå på tvären med sina åsikter, sina lidelser, kräver alltmer av mod, av styrka.

Flosklernas tyranni tar över, jasägarna trummar sina saluter, traditionerna och hänsynen böjer huvuden i de rätta ögonblicken, tystnadens konformism driver de motspänstiga nytänkarna in mot repen, nyskapande har knappt en



Det här är företagets direktion. Vi satsar på självständighet, personlighet, på färgstarka män som förs vara sig själva.

chans, endast de prolangerade mönstren må gälla.

”Så har vi alltid gjort”, eller ”Så har vi aldrig gjort” — se där två tumregler som håller de avvikande människorna på plats.

Under rätt förtjusande sociala former, iklädda passande kostymer och slipsar och väldoftande rakvatten (gärna ett och samma märke) fungerar en sorts ledningspennalism som på ett gammalt livregemente. Kanske ingen yttre uniform, bara en inre. O nytänkare, akta dig för att bli duschad kallt i denna krets.

I Anthony Jays nu rätt åldrade men ännu intressanta bok, *Företagsledning och Machiavelli*, återges ett replikskifte mellan en tysk dotterbolagschef och Dunlopchefen Geddes som jag tycker mig känna igen:

Felet med er Geddes, klagade tysken, är att ni inte tillåter era underlydande att ha en egen åsikt.

Jo, gärna, svarade Geddes, gärna en åsikt men ingen vilja.

När jag för några år sedan besökte Japan råkade Matshushita just ha tillkännagett utnämningen av ny VD. Jag minns episoden därför att den nya chefen — en man i 60-årsåldern — i en intervju medgav att han föll i gråt vid meddelandet. ”Tänka sig att de valde mig”, sa han, ”jag som är så ung”(!). ”Jag blev så lycklig att jag måste gråta.”

En svensk chef gråter inte vare sig han blir utnämnd eller sparkad. Att hålla masken är högsta mode, oavsett hur vinden blåser och tårar ögonen. Så finns det heller inget riktigt utrymme för att erkänna ledarskapets genuina lycka.

Ingen plats att tala om hur roligt det är att få utöva makt fast alla vet att det äger sin härliga sötma.

Det är aldrig läge för att erkänna att man tycker om att förtjäna mycket pengar — fast alla gör det.

Ingen vågar tala om att han eller hon hela livet velat bli chef, högste Ledare och att denna utnämning inte kom en dag för tidigt. Inte att ”nu ska det bli roligt att få förverkliga rader av idéer, nu ska man äntligen få visa vad man

duger till", eller något sådant.

Det finns inför ledarskapet i Sverige en falsk blygsamhet som om det snarast vore ett straff att vara Chef, en skyldighet himlen, facket och samhället stundom lägger på en försvarslös människa och att ansvaret, plikten, är det avgörande. Och på frågan om man har makt finner man de märkligaste omvägar:

"makt — jag förstår inte frågan"!

"Vi är ett gäng där jag är ordförande och när vi gemensamt kommit fram till vad som är bra för företaget är det min sak att klubba det hela. Min makt är en låtsasmakt, andra krafter är så mycket starkare."

Allt detta förefaller mig vara ett eländes hyckleri — en illustration till hur ängsliga vi har blivit i jämlikhetens samhälle att erkänna behovet av eller existensen av kompetens och överlägsenhet. Det finns ett anti-ledarsentiment som nästan gör människor generade när de utses på viktiga poster, man tonar ivrigt ner ledarskapets definitiva lycka och betydelse.

Under tiden växer en insikt — trots allt — att i en tid av allt större medbeslutande och samrådande och företagsdemokrati behövs allt starkare chefer och ledare. Människor som *vågar* fullt ut vara starka och stå för en viss linje, som inte ryggar för de nödvändiga konfrontationer som till sist skapar hållfasta spelregler i både företagsamhet och arbetsliv.

Känslor har dålig marknad på den högre våningen i företagsledandet. Urvalskriterierna prioriterar helt andra ting — tekniskt kunnande, snabbhet, analytisk förmåga etc. Känslor får underordnas det gemensamma målet: företagets resultat. Därmed är saken rätt klar. Det finns nämligen en ganska enstämmig uppfattning att känslor kan äventyra viktiga mål. Det ekonomiska språket som sammanfaller med ledarspråket ska gärna vara kyligt, litet matematiskt, någon gång militäriskt ("erövra marknader", "befästa positioner" osv) och endast tillfälligtvis vid avtackningar och liknande kan känslor få träda fram men

bara de konventionellaste, de ofarligaste och mest floskulösa.

Kanske har vi här ett av de allvarligaste hindren för kvinnor att bryta sig in i de manligt ockuperade direktionerna. Kanske är det mest fruktansvärda som kunde hända att en ledare visade känslor och öppen mänsklighet, förvisso på gott eller ont. Kanske fruktar vi män en invasion av kvinnor som skulle prioritera helt andra värderingar eller nyansera tänkandet i vissa fall, kanske är det just det irrationella, det fantasifulla och skapande som kvinnor representerar som stänger ute dem från de vänstra hjärnhalvornas vargkolor.

Vad vill jag då ha sagt med detta? Jo, att miljön i vilket företagsledandet utspelas åtminstone på ytan är oemotionell eller aemotionell. I det fördolda däremot, i den insynsskyddade kratern av drivkrafter som håller ledaren gående, ledaren och hans underhuggare – där flammar det emotionella. Där finns hävdelsebehovet, Napoleonkomplexet (kortvuxna-män-syndromet), där finns lidelsen för att realisera en egen idé, där finns kärleken till det egna monumentet ("se vad jag åstadkommit"), där finns i tillämpliga fall den förlängda känslan för staden, regionen, nationen, en upplevelse att företagets sak sammanfaller med det egna landets, att ett engagerat företagsledande bärs av kärleken till utvecklingen, mänskligheten, humanismen, folkens samverkan.

Hos de djupast engagerade ledarna återkopplas dessa känslor ofta till en högre moralisk syftning. Man organiserar sig i sammanslutningar för nationen – sådana moraliskt nationellt baserade sammanslutningar av ledande afärsmän bar Ronald Reagan fram till Vita huset, och de håller honom ännu under armarna. I allt detta ligger ofta föreställningen att världen styrs bäst som en sorts företag.

Men det är på *den* nivån. På en annan mera alldaglig nivå där den svenske genomsnittsledaren kan känna igen sig handlar konsten att förena ledandet med mänsklighet mera om att få tid över för familjen, för de nära kontakter-

na med vänner och andra närstående. Det handlar om att bli en skicklig "relationsmekaniker" – ett fruktansvärt begrepp jag hittade i en trebetygsuppsats om Chefsrollen. Det handlar om att rationellt förstå betydelsen (både för sig själv och företaget) av att visa sig mänsklig och om möjligt också vara det.

Och genast insmyger sig nya risker: att den medvetna föreställningen att en chef ska och bör vara mänsklig leder till en manipulerande hygglighet. Medmänskligheten läggs på data – skriv vissa brev med viss periodicitet till vissa nyckelpersoner, glöm inte att gå runt i verkstaden var femte vecka och fotograferas handskakande med fackets ordförande för personaltidningen, skänk en grundplåt till ungdomsidrotten, intervjuas för Månadsjournalen i köksmiljö etc. Ha den hemstickade tröjan på under TV-intervjun, låt den äktenskapliga lyckan blomma reguljärt under veckosluten.

Massmedia älskar dessa mallar. Media som över huvud taget har en förkärlek för att hellre skildra ledaren än företaget. En image är viktigare än produkten; divan eller maestron, som Anthony Burgess påpekat i en rolig essä, väger tyngre än själva konstverket, operan eller kompositionen. Och även om de mest betydelsefulla företagsledarna värjer sig för att förvandlas till leksaksmöbler i Hänt i veckans tittskåp, dras de ofta som flugor till kamerorna. Man ska inte underskatta den uppbyggande effekt det har att hamna på omslaget till Veckans affärer – att rama in dessa läckra färgbilder är fortfarande en omtyckt sak för de närmast "sörjande".

Jag känner en stark ömhet inför sådana reaktioner som jag ju upplevt på nära håll. Jag tror att ledarskap i många fall är eller blir isolerande. Ledaren befinner sig i ett ingenmansland där kamratskapet mellan vänner har helt nya förtecken, där förtrolighet så lätt kan missuppfattas, där den totala glömskan kan drabba vid ett misslyckande, där beröm endast knyts till världsliga triumfer, där utfrysning från de inre cirkelarna är det värsta straff som kan utdömas.

Han eller hon kan behöva få gotta sig åt att någon gång få befinna sig på den positiva ytterkanten av den linje som utgör den kortaste sträckan mellan de två punkterna keltgris och spottkopp.

Lech Walesa, den makalöse folkledaren, hade detta helt klart för sig när han gav Time en sista intervju före interneringen på Luciadagen 1981. "Jag hatar uppståndelsen och upphetsningen omkring mig. Folk tar av sig hatten för mig, de applåderar, men i morgon kan de lika gärna börja kasta sten på mig. Å andra sidan, behövs det alltid folk som städar upp. Allt behövs. Det finns en skönhet i att vara den som får städa upp."

"Ledarskap är ingen källa för tillfredsställelse. Du sliter ut dig och du får så mycket låtsaslycka. Därför att även om du gör tusen personer lyckliga kommer det alltid att finnas någon som du gör riktigt illa.

Det där vill jag inte ha. Jag smakade på det. Det var en stor ära att få göra det. Men nu vill jag bara stiga av."

Med alla reservationer för att det hjältemodiga perspektivet hos Lech Walesa inget har att göra med en VD exempelvis i ett svenskt verkstadsföretag i Västmanland, så tror jag många ledare innerst inne har klart för sig dessa ledarskapets risker. Det inte bara blåser på toppen, det kan spöregna och hagla också, ibland är det så tungt att man inte orkar med. Självmodet blir frälsningen – ett utslag av en yttersta mänsklighet som det inte finns någon plats för i en dynamiskt obönhörlig organisation.

Kanske är det medvetandet om allt detta som också skapar en försiktighet i olika ledares uppträdande när det gäller känslor och förmåga att vara personliga. Man vill inte riskera något. Man går hellre på en opersonlig saklig linje än blottar sig för mängden. Man lär sig balansera för att nå vissa mål, att markera snarare med tystnad än med ord, man sparar det mänskliga för ett privatliv som ingen jävel får komma över bron till.

Och man kan fråga sig om det nya populära sättet att fackligt demokratiskt välja ledare – inte minst inom mir

egen förtjusande bransch, pressen — bidrar till denna mänskliga återhållsamhet, sållar ut det personliga och dådkraftiga, det färgstarka. En gråhet och till intet förpliktande smidighet passerar kanske lättare de granskande fackliga instanserna som instinktivt kan skygga för att möta styrka, skapandelust och fantasi, egenskaper som alltid är hotfulla för den som vill bevara det bestående och som oroas av förändringar.

Går utvecklingen den vägen — så att det starkt mänskliga, det engagerade och personliga offras, då återstår inte mycket av verkligt ledarskap. Då återstår möjligen lycksökare och pampar. Som Michael Maccoby sade i något sammanhang: "Får vi inte fram bra ledare, då kommer det automatiskt fram dåliga ledare."

Ty ledare kommer vi att ha — goda eller usla, den sort vi förtjänar. Det är visserligen sant att sovjetryska orkestrar första tiden efter revolutionen spelade utan dirigent men som alla vet dröjde det inte länge förrän Sovjet var ett land som alltmer lyfte fram just ledaren — med alla hans laster och lustar (exemplet Bresjnev är talande — en man som samlade på lyxbilar; ett helt kompani gick åt att bära hans samlade ordnar då han skulle begravas).

Och det är också viktigt att till sist erkänna att frågan om föreningen av det mänskliga med ledarskapet bara är en tillsvidarefråga. De mänskliga egenskaperna bryter till sist fram och offren får betala eller får betalt:

fastän över 90 år och nära nog på dödsbädden kunde inte Luxors grundare släppa sitt älskade företag och så gick det som det gick. Ändå markerade han och hans ledarstil när den var som bäst en sorts syntes som i någon form kan komma tillbaka:

ledaren som har en helhetssyn på både sig själv, sitt jobb och sitt företag. När fabrikören gick runt med tevaggen, hade han säkert både företagets bästa och sina medarbetares hälsa för ögonen. Han såg sitt företag och de människor som arbetade där som en helhet, en viktig organism som ytterst tjänade samhället i vidaste bemärkelse. Alla

skulle må bra. Matshushita brukade i varje fall förr ha devisen "Vi gör människor lyckligare" i annonser och inre budskap. Den japanska ledarstilen har icke sällan denna uttalade filosofi som blandar humanism och kommersialism och socialitet på det ljuvligaste sätt.

Den sortens helhetsfilosofi tvingas fram också i vårt samhälle. Ledaren som inte vågar låta sin mänsklighet bryta fram eller rättare: inte vågar bygga sitt ledarskap på sin egen "mänsklighet", blir ingen bra ledare. I längden kan inga grå byråkrater leda en utveckling. I längden är det bara en mänsklig helhetssyn som kommer att gälla.

Och en mänsklig helhetssyn är grunden för dem som vill ge sina underställda en känsla av individuell betydelse. Jag minns plötsligt ett besök på Gripsholms slott där en av dessa medeltida målningar fångade min fascination. Det var den sortens porträtt där blicken tycks följa betraktaren var man än ställer sig i rummet.

Det är företagsledarens sak att skaffa sig sådana ögon. Människor vill bli sedda, de vill förstå att någon är personligt intresserad, då känner de sin kraft, sin talang.

Kanske är det vad unga nya ledare som Barnevik på Asea, Carlzon på SAS och Svedberg på Ericsson och varför inte också en "gamling" som PG Gyllenhammar förstått att skaffa sig: ögon för människor.

Det kan bli så att företagsledaren med en helhetssyn på människan efter en lång period av allmän ringaktning kan bli en sorts pionjärer på att skapa nya ideala mönster. Mätbarheten av hans eller hennes insats kan i morgondagens Sverige komma att återge rollen något av dess forna sociala position.

Behovet av föredömen är på stark tillväxt i ett samhälle som trott sig kunna leva utan värderingar.

Vårt behov av ledare är permanent.

Vårt behov av mänsklighet är oändligt.

Vårt behov av mänskligt ledarskap är akut.

Huka er gubbar, det är dags att ladda om, skulle kanske Tage Erlander ha sagt.

9 Leadership and a New Vision

Michael Maccoby

As an American writing to Swedes, I should begin by explaining my interest in Swedish leadership. Despite its difficulties Sweden continues to present a model for the industrial societies, with a strong commitment to productivity and humane, egalitarian values. Successful Swedish innovations, based on these values, have influenced progress in the U.S.

My first trip to Sweden was in 1973, when I brought a delegation of managers, union leaders and workers to study Volvo's work innovations. That visit helped to inspire cooperative efforts to improve the quality of life at Harman Industries, then General Motors and Ford, and now AT&T (where I am consultant to both union and management). In the 70s, I returned a number of times to share experiences with managers at Volvo and for discussions with business and union leaders in Stockholm, who shared the goal of building democratic industrial society to realize the values of individual freedom and human development. However, I have been concerned by the polarization between Swedish employers and unions in the late 70s, the struggle for power which has weakened Sweden's ability to adapt and deflected its progress toward a prosperous and equitable economy.

It would seem that the common Swedish goal of a welfare society has been achieved. A decent life is guaranteed for all. Now, there are different agendas for employers and labor, and there is no new vision that engages all sectors of society. Perhaps in a time of consensus and continuous growth, less leadership was needed. Now, leaders are required at all levels to manage the forces of change:

economic competition, new technology, new values. It is in the process of managing these changes in the context of shared values that a new vision can emerge.

The tasks of leadership are particularly demanding for business. In these times of intense international competition and economic stagnation, it is as urgent for Sweden as it is for the U S to revitalize industry with new technology, find new markets, develop new products, drop unproductive businesses and raise productivity. This requires high levels of cooperation among professionally trained experts in offices and capable, involved workers on the shop floor. It demands a whole new approach to management that better employs human resources. It calls for new attention to service. Competent technical administration is not sufficient. Managers must become leaders to develop new relationships with unions that establish the trust and common purpose necessary for sharing both sacrifices and gains. They must motivate and inspire a generation with new values and emotional attitudes, emphasizing enriching experience and self-development.

In the public sector, leadership is needed which streamlines bureaucracy, cuts costs and develops a spirit of service, oriented to meeting human needs. Bureaucracy must become more responsive to those who use its services.

The best managers understand all this and are striving to become better leaders. Although my main experience is with US industry and government, I have observed this new spirit also in Sweden. Pehr G Gyllenhammar was among the first to sense the changing environment. In the early 70s, he had the prescience to strengthen Volvo by inviting union participation on the board, directing engineers to redesign production technology to motivate workers, and entering new business areas. Percy Barnevik, the new chief executive of ASEA, also recognizes the need for a new approach which requires stimulating traditional engineering managers to be more entrepreneurial and also more oriented to the development of others.

But Gyllenhammar, Barnevik and the US managers most like them are exceptional. Theirs is not the approach taught in business schools nor modelled in the traditional corporation. Nor is it taught in schools of public administration. The danger for Sweden as well as the US is to look nostalgically to the past for models of leadership, instead of paying attention to what works in our time.

Especially in Sweden, managers must compete against the anti-leadership spirit of democratic society, the rejection of the domineering and paternalistic models of the past. The struggles for equality, the women's movement, the welfare state have all combined to discredit traditional authority. When someone is proclaimed a good leader, the first Swedish reaction is skepticism and the wish to find his flaws. According to conventional wisdom in Sweden, no one should stick his head above the group. The ideal is the egalitarian, leaderless group.

Nevertheless, good leadership is essential for cooperation, especially in advanced democratic societies, where negative traits of a new "social character" can undermine the economy. The leaderless group is an illusion. It is increasingly possible and desirable to share leadership functions within decentralized groups. Even then, all groups have leaders. Some are legitimized by election. Others take control by force or persuasion. Even in seemingly leaderless groups, one can discover informal leaders who either inspire cooperation, invite defiance against authority or impose conformity. Even the most developed semi-autonomous industrial team requires leadership and protection from higher levels. The question is what type of leader? Leaders differ not only in terms of their official role but also according to the values they articulate and the character traits they express through action.

The psychologist Erich Fromm coined the term social character to describe the values and emotional attitudes shared by a group or class. When we explain the behavior

of a group, we tend to use concepts of social character, based not on systematic study but on limited experience and stereotyped prejudice. In the early 70s, when General Motors managers first confronted workers no longer motivated by economic incentives nor submissive to authority, they branded them as "lazy", "escapist", "hippies", etc. Yet when asked, these same workers complained that management did not allow them to be productive. The GM strategy of sociotechnical design stressed central control, speed-ups in the assembly line, repetitive simplified work. Workers resisted through grievance, absenteeism and sabotage. Subsequently we have observed that, motivated by work which stimulates development of skills and abilities and by leadership which gives them a say in decisions, they have increased their productivity and become involved in the crucial task of improving product quality.

A social character is not static. People may become productive or unproductive, depending on leadership. Leadership through work and example emphasizes social character traits. In business or bureaucracy, leaders intentionally or unintentionally reinforce and reward attitudes and values as well as behaviors. In workplaces in the US and Sweden, I have observed and interviewed four social character types which differ in their orientation to work. (These are "ideal types" since most people are a mixture.) The four orientations are: craft, enterprise, career and self. Each has positive and negative potentialities.

Craft is the traditional orientation to independent, inner-directed, skilled work. The negative side of this character is inflexibility and a tendency to paranoia. In the US, many small businessmen and craftsmen left behind in the rise of technology-based industry and services have become reactionary, moralistic and angry at the modern world. Some of the most militant unionists are the craft-oriented who feel that modern industry has robbed them of their "autonomy" and they can defend themselves only by defending inflexible work rules.

Table 10:1

Social character orientations to work		
Orientation	Positive potential	Negative potential
Craft	Independent and hard working	Inflexible and suspicious
Enterprise	Entrepreneurial and daring	Instrumental and uncaring
Career	Professional and meritocratic	Bureaucratic and fearful
Self	Experimental and self-developing	Escapist and rebellious

Enterprise is at best an entrepreneurial, risk-taking orientation. At worst, it is instrumental, using people for profit, careless of their feelings and well-being. Many great companies were founded by entrepreneurs who ruled the organization like feudal lords. Entrepreneurs today may be forced to work more cooperatively with non-submissive, self-affirmative experts.

Career is the orientation of the technical expert, at best with professional standards and a meritocratic belief that measurable performance should be rewarded by promotion. At worst, it is the narrow, fearful orientation of the bureaucrat, the partial man, who fears risk and innovation.

Self is the orientation of the new man in an age where abundance is taken as a right and technology provides limitless possibilities. The self-oriented person sees himself in a world of constant change and few roots, where he must create his identity and relationships and use himself as an instrument at work. At best, he is experimental, tolerant, willing to be involved in an equitable enterprise that promises enriching experience and continued personal growth. At worst, the self-oriented are indeed rebellious, disloyal, centerless and escapist into an unproductive inner

world of fantasy and drugs. Many self-oriented people require more rather than less management. But they reject the old-style autocrats. They want neither to boss nor be bossed. Rather they ask for teaching, encouragement and leadership. Well managed, they may be more effective than older types in a service oriented economy.

If business and government bureaucracy are to be productive, leadership must bring out the positive sides of these social characters or be strangled by social conflict caused by the unproductive alternative.

Business leaders usually represent a combination of enterprise and career orientation.

I have distinguished four types of leaders at the top of large businesses: administrators, strongmen, gamesmen and developers. Only the developers give promise for the future of American and Swedish industry.

The **administrator** is the traditional expert engineer, accountant or lawyer. He expects organizations to run by the book, and he conceives of people in terms of economic man: construct the right structure, provide proper incentives, and the industrial machine will run efficiently. The appeal to economic man fuels impossible expectations at the same time that economic incentives are today less powerful motivators. The self-oriented will not perform effectively unless they feel they are heard and understood. Without relationships of trust and common goals beyond economic gain, they work for self at the expense of the organization.

An example of inadequate leadership by an administrator has been Roger Smith, the CEO of General Motors. Smith asked the United Auto Workers for contract concessions, to limit wage increases to make GM more competitive in its struggle against Japanese companies. After much discussion about "equality of sacrifice" for labor and management and a close vote, the UAW agreed, largely because the joint union-management program to improve the quality of working life had created trust in a number of

factories. Immediately after the agreement, Smith announced a new plan to increase management bonuses. Only after the union protested vigorously did he back-track, but the damage had been done. Union officials and workers distrust Smith. They either believe he is manipulative or insensitive, and the cooperation that others at GM constructed has been placed in jeopardy.

In Sweden, many managers are administrators who have been promoted because of technical expertise. Managing by the rules and avoiding accusations that they are authoritarian leaders, they make technology into the authority. They complain about union power but take no steps to engage and educate the union.

The second type of leader is the **strongman**. More in the U S than in Sweden, the strongman believes he can overpower distrust and gain accord by cracking heads, kicking ass. The strongman will not succeed in building trust nor in keeping the best entrepreneurial or self-oriented managers and technical experts who resent his disrespectful, dominating ways.

The third type is the **gamesman**, the risk-taking, innovative executive who was the hero of the seventies because he had the aura of a winner. More than the administrator and strongman, he is adaptive to changing markets and competition. In today's business environment, he may be successful at making money through trading and speculation. In a period of decline, where everyone cannot win and there is need for mutual sacrifice, the gamesman no longer inspires. To be successful, he must change and become a new type of leader, a developer.

Developers are oriented not only to developing new products, markets and technology, but also to human development. They understand the game and are entrepreneurial, but they clarify to all stakeholders the reason for these risks, the goals they are asking others to accept, and they invite participation.

The most intelligent managers are trying to become de-

velopers. To gain trust, they must articulate a philosophy which includes both economics and ethics. Leaders today underestimate the importance of a philosophy because they have reached the top by being "flexible." If Swedish business leaders are to gain full support and legitimacy, they must articulate and act according to a philosophy of both economic and human development. And they must spend time talking with subordinate managers and union leaders about this philosophy, allowing questions and encouraging innovative interpretation. When I asked Percy Barnevik if he spent much time talking about his philosophy of management, he answered, "Most of my time".

A shared philosophy, including principles of organization and interpersonal relationships, allows the leader to delegate and decentralize, with the understanding that a subordinate's autonomy is constrained not by orders but by values. It allows the leader to make difficult and painful decisions, without seeming arbitrary, because everyone understands his philosophy,

In the US companies like Ford and AT&T that have gained new levels of union-management cooperation have started at the top with a joint management-union commitment to improving both the quality of working life and productivity. Participation is not seen in the context of a power struggle but of creating more power for everyone, which requires leadership from both management and union. They recognize that improved relationships cannot be decreed by law, but must be created through dialogue.

Developers also demonstrate a *leadership style* that builds relationships and inspires trust. Their approach may appear paradoxical, combining contrary traits. They are flexible, yet principled. Flexibility without principles becomes centerless expediency. By emphasizing principles of integrity, human dignity, product quality, etc., they can lead a change process without causing resentment. Of course, they must act according to these principles or cause cynicism.

They are consultative, yet courageous. Too many managers use consultation to avoid responsibility and lack courage to make difficult decisions. The opposite of a hard-hearted manager is not one who is soft hearted and indulgent. A courageous leader will not deny or ignore the pain caused by a decision, but he will accept responsibility for representing the interests of all stakeholders, including the larger society.

Developers are participative, but persuasive. Without a leader with the ability to persuade, to sell his point of view, participation degenerates into mediocrity. The developer must convince or be open to being convinced so that people will feel the weight of reason and legitimacy to implement decisions. People no longer accept commands without good reasons and they want the opportunity to evaluate commands and to offer improvements.

Finally, the developer is self-critical but confident. In fact, if I had to choose one quality to distinguish the best new leaders, it is openness to criticism, the passion for continual self-development. The developer is not defensive and he or she can accept tough criticism without losing self-confidence, rooted in values and competence.

Leadership today demands a better knowledge of people, and only those with an educated head and a developing heart can listen/experience/know the weights of human reality. In another time of continual change, Heraclitus wrote: "The evidence of the senses are worthless if the soul is that of a barbarian".

In both the US and Sweden, we must develop business leadership and there is no time to educate a new generation. We must learn on the job. Those who have reached high positions must be willing to change and to support other developers. The concept of leadership must be analyzed and discussed, and we must avoid all theories that offer formulas or unprincipled styles.

My current experience in the US with AT&T, a company of one million employees, may be relevant for Swedish

managers. AT&T is changing from a monopoly to a highly competitive company. Recognizing that it must cut costs and become more entrepreneurial, managers are committed to changing their style and working cooperatively with unions. The major union, the Communications Workers of America, has agreed to cooperate with management because there is a dual goal, to improve both organizational effectiveness and the quality of working life. They started the process, not with ideological statements, but with studies of worker attitudes and ideals and with diagnoses of organizational problems. For the union, the purpose of increased employee participation is not merely power but personal development, and it is recognized that workers and managers require new education in group process and problem-solving. This process of change is not directed by external consultants but by managers and union staff, who are jointly developing the skills of consultants.

Both management and union are learning that they must also change their own internal relationships for the joint effort to succeed. If middle managers and supervisors do not develop as leaders, they will sabotage change. If union staff feel pushed around by top leaders, they lack the will and authority to contribute. It is notable that the union has begun its own internal process of developing participative management.

This process is leading the participants to examine critically the design of new technology and the appropriate management systems. It is notable that the Kemeny Commission which investigated the Three Mile Island/Harrisburg nuclear plant accident concluded that the problem was not technology but managerial systems. Those workers closest to the problem lacked training and authority to make quick decisions. With advanced technology, the traditional industrial management system oriented to standardized mass production no longer works. There is no "one best way" to do things that can be determined from the top.

Yet it is difficult for managers to assimilate new knowledge and to change. New social inventions may require a difficult reordering of thinking about human nature and organization. Even if they appear attractive, these innovations cannot be adopted without a commitment of top leadership to a costly, time consuming process. Most corporate managers fear to try such a different approach. Few have the imagination and energy to risk losing control and endangering career. There is a strong tendency to belittle the new approach and to seek "knowledge" that reinforces traditional beliefs. (For example, managers in both the US and Sweden have told me that Volvo's Kalmar plant is a failure, when in fact the factory is 20 percent more productive than traditional auto assembly plants.) A new approach requires understanding and support from top leadership.

Sweden perhaps even more than the US maintains advantages for moving in this direction: an equitable wage structure, social commitment to those harmed by economic change, belief in continual education and self-improvement. The problem seems to be a failure of leadership to revitalize union-management relations with a new vision of creating wealth and using it for human development, to humanize bureaucracy, rekindle a spirit of freedom that finds meaning in social service and productive work and appeal to a new generation.

10 We underestimated: Excellent Companies revisited¹⁾

Thomas J Peters

Några ord till introduktion

I oktober 1982 publicerades i USA *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies* av Thomas J Peters och Robert H Waterman Jr. Boken ligger i topp på bestsellerlistor; fram till i mars 1983 har den sålts i 250 000 exemplar. *In Search of Excellence* sammanfattar McKinsey's Excellent Company Survey. Under några år intensivstuderades företag i olika branscher, som enligt väldefinierade kriterier varit exceptionellt framgångsrika under en lång följd av år. Peters och Waterman ledde detta arbete och presenterar i sin bok undersökningens uppläggning och slutsatser.

De bästa företagen är bäst, säger författarna, därför att de i större utsträckning än andra ägnar tid, resurser, engagemang och ansträngning åt en rad enkla, vardagsnära uppgifter. "Back to basics" är fältropet, och "basics" beskrivs i åtta kapitel.

Managing Ambiguity and Paradox

Förmåga att hantera osäkerhet, oklarhet och motstridighet i företagets inre och yttre miljö.

A Bias for Action

Handlingsorientering – eller som författaren också uttrycker det "lägg an, skjut, sikta".

Close to the Customer

Närhet till kunden.

1) I acknowledge my continuing gratitude to McKinsey & Co, which supported the original research.

Autonomy and Entrepreneurship

Utrymme för självständighet, initiativ och entreprenöranda även i stora företag.

Productivity Through People

Produktivitet genom människors engagemang.

Hands-On, Value-Driven

Företagens ledning drivs av värderingar och lever i direktkontakt med produktionen.

Stick to the Knitting

"Håll Dig vid Din läst". Företagen koncentrerar sig på det de kan bäst.

Simple Form, Lean Staff

Enkel organisationsstruktur, mager stabsfunktion.

Simultaneous Loose-Tight Properties

Strikt styrning och fria tyglar samtidigt.

Det skulle leda för långt att här utveckla innebörden i dessa dimensioner. Att *nämna* dem ger en nödvändig bakgrund till denna uppsats skriven för *Våga leda!* av Thomas J Peters. Peters skriver i en mycket personlig stil, säkert både ovanlig och överraskande för många i en svensk publik. Men accepterar man skrivsättet finner man att författaren har en väl utvecklad förmåga att driva och illustrera sina teser genom talrika exempel och citat.

För att underlätta läsningen har en ungefärlig översättning angivits inom parentes för vissa begrepp. Ett uttryck skall nämnas redan här, nämligen *MBWA – Management By Wandering Around* hämtat från Hewlett-Packard (HP). MBWA innebär att företagsledare nästan alltid är ute i organisationen för att lära och lära ut. De använder sin tid till att artikulera och utveckla företagets värderingar och strategi och för att själva ha direktkontakt med det som är företagets livsnerv, att tillfredsställa kunders behov, krav och önskemål.

It has been forty months since the "McKinsey Excellent Company Survey" began. The "eight basics", which form the heart of Bob Waterman's and my book, *In Search of Excellence*, were locked in almost three years ago. The book's data stops in mid-1981. In the meantime, I have worked with over 200 groups. The editors asked me: What have you learned? Were you on the right track?

An occasional criticism of the material is that we overstate and oversimplify, paint in unwarranted bright hues (*nyanser*). My impression is fast becoming the opposite. The companies are more extremely what they are than we had supposed, not less:

1 MBWA (Management By Wandering Around) is more extensively practiced by the good guys and less by the bad than we said;

2 our winners, even in the lower ends of markets, find astonishing ways to provide superior, tailored service and top quality;

3 virtually *no* innovation occurs according to plan;

4 attention to people, treating them as adults, with dignity and respect, is a powerful theme.

Images

I must start with images; I am at Lake of the Ozarks, Missouri, addressing the Missouri Hospital Association's 1982 annual meeting. After my speech, several people collar me. One is bursting to confirm my tale of Disney's customer orientation. He's a doctor, and got ill at a theme park. He waxes eloquent, in great detail, for almost five minutes about the astonishing competence with which Disney took care of him. "It was beyond my belief," he concludes. I am hit by superlatives that far surpass my own. Another fellow pipes in. He was in the plant at P&G (Proctor & Gamble) long ago. He underscores the MBWA point: "The worst chewing out (*utskällning*) I got at P&G was a time when my boss found me sitting in my

office. He told me to get the heck out on the floor." He goes on, "McElroy (Chairman Neil) knew all the foremen by their first names (in the forties, McElroy's time, P&G was already a formidable size). He'd visit every plant at least three times a year." P&G, he adds, is explicit about its people-orientation, "They tell you the first week, we're not a 'soap company,' we're a 'people company'.... I remember a flood. P&G instantly wrote a check to replace all lost necessities. Their logic was, 'It's not your fault that we built a factory here. Your houses are only here because our factory is.'"

The MBWA images mount up. Another doctor, from Kaiser Permanente, comes up after a workshop, "MBWA legitimates what I do, gives me a label for it. My clinic (a top performing unit, according to others) runs by MBWA. I constantly prowl the halls." And a Dayton-Hudson executive recalls a conversation with a Los Angeles school board member, analyzing a notably top performing school: "Look, you want performance to double in ninety days. That's right, double! Just walk the corridors. That's the only trick in (principal's) book. He stays in touch."

My mind drifts to a hot July day at the Stanford Executive Program. This time it's a Rockwell engineer: "You know the well-publicized problems with the space shuttle tiles (he was in charge of that part of the project). We broke the back of it, finally, after years, with what you call MBWA. Month after month we managed by exchanging reports, blaming each other for the latest snafu (*trassel*). Then I said, 'Stop. We are all (30 senior managers) simply going to meet, no substitutes, every Friday afternoon, in one room, face-to-face, from three pm until eight or nine pm. Our "long-term" objective? 'What are we going to do between now and next Friday, when we meet face-to-face again?' In six weeks we broke the back of the problem. You can't BS (*bluffa*) a colleague face-to-face, especially when you know you'll be back seven days later. It appears to be so expensive to get people together like that. It's the

biggest bargain in town.”

No matter what the issue, the message is much the same. Now my image is a seaside conference room in Tylösand, Sweden, in August, 1982. Fifty Swedish chief executive officers are gathered. The speaker is Lord Sieff of Brimpton, the 76-year-old chairman of Marks and Spencer, a rare, successful mass retailer in Great Britain. He describes the exceptional quality standards that his thousands of suppliers, scattered all over, in low margin businesses, live up to. The magic? A huge quality control force? Iron clad contracts? No. Instead he tells tales of long-term, collegial partnerships with suppliers. And he adds, almost as an aside, “Of course, each of my vice presidents and I visit at least fifty suppliers a year.” “Amazing,” I think to myself. “There *isn’t* any magic.” (I recall a strikingly similar tale in quite a different market—integrated circuits. A computer executive recounts gleefully how he got to the top of his supplier’s priority list: “We were a small buyer, compared to an Atari. We had no contract leverage. But my manufacturing manager has a fetish about visiting suppliers, two or three times a year for critical ones. Guess who ended up getting what he wanted, on time, ahead of formal commitments to bigger purchasers?”)

It’s even more “trivial” than visits. I picture Lord Sieff again, as he begins: “I was asked to give a speech on ‘industrial relations’ I won’t do it. There are no such things as ‘industrials,’ only ‘humans’!” “Oh, brother,” I think, “the *word* fixation again.” Ren McPherson, architect of the unparalleled turnaround at sleepy Dana in the seventies, gets red in the face talking about others, like Ford, who call their workers, in an advertisement, “workers.” He vividly insists on “people”. The word, per se, and the contrast with others’ usage, is vital to him. At digital Equipment I quickly learn that *everyone* is an “individual contributor.” At Disney, all are “hosts” or “cast members.” At McDonald’s, “crew members.” At J C Penney’s

and WalMart—"associates."

Words. Language. Values among the stars are *so* easy to read. Hues are bright. Giant DuPont's record of operational performance is tops. The cornerstone which makes the rest work is an unparalleled safety record. How does DuPont imbue urgency about safety throughout its huge empire? One critical visibility enhancer, *Fortune* reports, is that every accident (e.g., even a twisted ankle in a Singapore parking lot) is reported to the chairman, in Wilmington, within twenty-four *hours* of its occurrence. Another "paying attention" image crosses the horizon. Another turnaround: PepsiCo. The special formula is moving faster: more test markets, more new product tries. Now I am transported to Montreal, in October, to a dinner with PepsiCo's President Andy Pearson and *Fortune's* Walter Kiechel, as we are preparing to do a panel together. Walter's interests are catholic. Sixteenth century philosophers interest him a lot more than soft drinks. It's baseball playoff time; that's *all* I think about. But Andy talks nonstop, for three hours, about the market responses in Chicago to seven inch pizzas, the fun he's having with a tiny new Frenchbread boutique, Frito-Lay's test market successes and tribulations in cookies. He's running an \$ 8 billion company, yet his language is not about "stakeholders" or "EPS (*earnings per share*)". And he doesn't talk about baseball. His language is about *exactly* what PepsiCo has come to do best under his tutelage: "Do it, fix it, try it," in my terms.

The world of digitalizing phone networks is as far as one can get from the world of seven inch pizzas. So you'd think! But now I am talking to Bell System managers. I confront them, an ultimately orderly bunch, with standout researcher Brian Quinn's startling conclusion about innovation: specifically, innovation within monstrous IBM. Quinn insists that "a major new product has never come from the formal planning process." A Bell officer shakes his head in disbelief, "That's BS (*skitsnack*).\" He points to

a colleague, a highly respected Bell Labs vice president, "That sure isn't true at the Labs?" The Labs' executive ponders for perhaps twenty or thirty seconds. Then he replies (as my heart pounds), "Well, I can't *think* of anything that ever came out of the planning process." (Ah, yes, and science, the mecca of rationality. I recall a recent, lovely book, *The Nobel Duel*. Two researchers shared the prize for medicine in 1978. Their brighter peers — the ones who didn't go to Stockholm — called their intense twenty-year pursuit of the prize an "intellectually barren exercise." The author concludes that the winners' edge was that they were the only two who had the tenacity to "grind up the millions of pig brains and sheep brains" necessary to do the grubby step-by-step experiments.) That's my images. Extremes. Language. Disorderly innovation. The hues are getting brighter, not softer.

Intensity Per Se

More "pig brains" is the metaphor I carry around. It symbolizes the sheer intensity that marks the well-run companies — or any other standout endeavor. Amoco has become the top domestic (US) oil producer, hurtling from the back of the pack in just a decade. The chairman revealed his mystical strategic edge to a *Fortune* cover story reporter recently: "We drill more wells." His production head was more subtle: "Most favorable results," he avows, "were unforeseen by us or anybody else. That happens if you drill a lot of wells."

Sheer *numbers* race through my head. TI (Texas Instruments) does so well on productivity enhancement: It has not got nine or ninety quality circles (TI calls them PIP teams — People Involvement Program teams), but fully 9 000! Toyota strips a quarter-billion dollars from its cost base permanently, in barely twenty-four months. The solution was not robots, but increasing suggestion flow — from 40 000 a year to 1 250 000.

Joe Girard sold more new cars than anyone else for over a decade – he was in first place every year and his second place competitor sold less than half as many. The trick at the top of his list was sending out 13 000 cards a month (birthdays, etc.) telling prior customers and their friends, neighbors and relatives that he cared about them. (His philosophy, behind the card deluge: "The great restaurants in this country have love and care coming out of their kitchens, and when I sell a car, my customer's gonna leave with the same feeling that he'll get when he walks out of a great restaurant.")

Hewlett-Packard (HP) pounds away at its competitors, with a marvelously decentralized operation. One analyst says the key is volume. HP has been introducing eight new products *a week*, on average, for the past year. And at fifteen-year-old Raychem, a very successful technology-based company in Menlo Park, California, Chairman Paul Cook estimates that he has had 200 000 products in his portfolio.

Travelers and numbers: Arco's ex-chairman, Robert O. Anderson, says he averaged 500 miles a *day* on the road during his fifteen years at the helm – taking his message to the field and improving performance of once sleepy Arco immeasurably. Sam Walton, the WalMart chairman, still visits each store at least once a year: A decade ago there were 18 – now there are about 500. The Tupperware management attends *every* one of the 30 days of "Jubilee," week-long events at which Tupperware lavishly celebrates the success of its top 15 000 people.

Intensity is the astonishing regularity with which ten-person "skunk works"¹⁾ outproduce the 100- to 500-person formal development labs. Tracy Kidder's marvelous book, *Soul of the New Machine*, is a saga of 20 or so turned on

1) "Skunk works" är små, informella organisationer inne i organisationen, tillkomna spontant utan hänsyn till "policies" eller regler. De är av halvhemlig gerillakarakär. I "skunk works" arbetar man enkelt – med tejp eller tuggummi om det är vad som finns till hands.

youngsters outinventing, in record time, a central engineering facility of about a hundred at Data General.

Intensity is about exceptionally small numbers as well as exceptionally big numbers. Major product development, that normally takes years, occurs in just a few days, instead. Pete Peterson, then president of Bell & Howell, comments: "People often work on something for years and then some urgent situation comes up and it suddenly comes through. In one case we had an 8-millimeter electric eye movie camera in development, and we anticipated it would take about three years to complete. Then one day the marketing vice president decided to try a different technique. He took something down to the engineers and said, 'I just got an announcement that our competitors have an 8-millimeter electric eye camera!' Within twenty-four hours they had a completely different approach."

Xerox skunkworks members tell stories of a major product's development, one that typically would take years and a cast of hundreds, done in three weeks at the East Rochester facility. A Hewlett-Packard senior research manager recalls a major product developed in just a few weeks. The clue to the success is the product proposal: A fellow started with an existing HP product, actually cut a picture of it out of the catalogue. He fashioned a rough hand drawn sketch of what might be an intriguing addition and stapled it to the catalogue picture. He showed it to his boss, who said without hesitation, "Get on with it." He did. In other words, with some great regularity things that are supposed to take years take days, or weeks at most, in the action-oriented, skunkworks-laden institutions. Even when the group is Bell Labs and the product is the advanced electronic switch, we come across vignette after vignette, from Executive Directors, of major breakthroughs that occurred in basements on weekends. Kidder likewise tells of vital microcode breakthroughs occurring at kitchen tables in 72 hours. We label the whole phenomenon "the basement factor."

MBWA

I'm just about tempted to say that it all boils down to MBWA, or tangibility, or palpability (*konkret*). Experiments are also of a piece. Do it, fix it, try it. Test it. Wall about. Stay in touch. Press the flesh. Get it going on customer premise. Obtain quick feedback.

I find MBWA at work in every aspect of the better run business. At the highest level, it's the incessant travel of the leaders: Anderson, Kroc, Marriott, Mars. And the hands-on lab visits of Olsen at Digital, Hewlett at HP, Haggerty at TI.

Next, MBWA is *the* preferred, if seemingly expensive problem-solving mode. We described the Rockwell shuttle tile case. At Raychem, Intel, HP, McDonald's, Fluor, 3M Digital, et al, the only way, the explicitly touted way, to solve problems is face-to-face, now and not tomorrow. When IBM stumbles even a whisker, it jerks twenty top people off the job, full-time, to "solve it now." (Other "can't afford to take their senior managers away from their job." But IBM people know that "the show will run just fine for sixty days without me.") In a nice parallel Citibank has reorganized a host of times, at the drop of a hat, over the last fifteen years; each has been an incremental — and astonishingly flexible (for a big company) — step toward learning about how to perform in a more market oriented, less regulated context.

MBWA means staying in touch, literally, with customers. At IBM, P&G and Lanier, among others, senior officers process a large volume and share of customer complaints, personally and immediately, in order to stay in direct touch with the market and symbolize hands-on market concern. Yes, it's not systematic market research. But there's no substitute for a "feel" for what's really going on (As usual, intensity is the key. *All* executives, or most make customer visits, now and again. But at Digital, for example, almost all senior officers attend *every* day of the

twenty-five days a year of User Society meetings – and that's just one element of personal customer contact.) At 3M, TI and HP, engineers and scientists regularly make customer calls. The Caterpillar and Deere intensity-hands-on, again – of dealer contacts is mind-boggling (*överbäldigande*) to garden variety (*vanliga*) executives.

In the area of innovation, MBWA and palpability/tangibility reign supreme. A prototype to play with, usually on a user's premise, is the IBM, HP, Digital, P&G magic. Fast. Quick. Something to touch, to learn from. At the individual level, the innovators are usually hands-on/MBWA people to the extreme. Even in consumer goods brand management (presumably an armslength, dissect-the-market-research-reports activity), it holds. The best brand manager is in the field more, makes more friends at R&D, finds a buddy in manufacturing who gives him, not someone else, 750 square feet of line space in which to try revised set-up with a new prototype.

Innovation, most have observed, is "one percent inspiration and 99 percent perspiration." The real sweat, and attendant intolerable product introduction delays, invariably occur at manufacturing scale-up time. How does HP beat that rap more often than not: MBWA, of course! R&D people transfer, for six months or so, to manufacturing to aid in the process of scale-up; it sounds so obvious (as do virtually all of these things), but yet almost no one does it. ("No one would accept such a transfer around here," runs the common – usually untested – lament.)

Innovation also never occurs when or where it's supposed to. It is, it seems, truly a product of "drilling more wells" and "grinding up more pig brains" than the next fellow. The innovative groups are usually the 5–15 person skunkworks. MBWA again! The coherent, fired-up little band: constantly in touch with each other and the customer; constantly trying one prototype after another without muss and fuss; constantly, *because of* the very resource scarcity, wandering around and cajoling (*övertala, förmå*)

other functions to lend a hand.

The factory is another place where MBWA under a variety of guises is *the* difference. Motorola calls it "line of sight management." It is again a focus on organizing around the small, coherent group. The basic Japanese building block is the 8–10 person "section." At Dana, it was McPherson's focus on the "store manager" (plant manager, whom he made virtually autonomous). In all these events, it's attention to breaking productive groups into a series, if you will, of turned-on skunkworks, in which scale is not imposing and contact is possible.

Coherent units (skunkworks, tiny divisions such as the 150 that mark Johnson & Johnson, teams, sections), lots of experiments with quick feedback and wandering, people, these are all, in my view, part of the coherence—commitment—tangibility—palpability knot that lies at the heart of the top performance. If we had to do it over again, we'd think long and hard about titling our book MBWA.

The Service Edge: Customers Really Do Come First

I find myself talking more and more about Frito-Lay. How can you have an 80 percent market share in most of the country and uncommonly high margins in a seeming commodity business like potato chips and pretzels? I relish the "can't be done" stories. How can Mars overpower a mundane market like commodity candy? How can Disney and McDonald's so clearly dominate mundane businesses like theme parks and hamburger making?

The answer is overpowering service and quality, finding that it is possible to differentiate *anything*, even things that don't cost very much. We understand it if Ferrari or Neiman-Marcus is under investigation. But potato chips? Hamburgers? Theme rides? Candy bars? Frito's special edge, of course, is the turned-on 10 000-person sales force which guarantees urban Safeways and mom and pop stores

in the boondocks ("på vischan") alike a ninety-nine and a half percent chance of a daily call. And what a sales call it is! The Frito person took a chapter from IBM's and Morgan Bank's book. The call is a "problem-solving" act. Set up end displays. Help with darn near anything the store manager wants. The side benefits are awesome as well: With that level of contact, Frito can turn on a dime, get a test market rolling in ten days, respond to a new competitive intrusion in 48 hours. The logo at Frito-Lay is "99.5% service level." That's what's advertised — and delivered on. Inside they constantly talk about "service to sales."

The high end of *anything*, including the "high end of the low end," differentiated by a quality and service edge, is a clearly profitable place to be, though it's not what the economists tell us (they would, it seems, have us focusing on *the* low cost position to the exclusion of all other factors). The point is vital for a number of reasons, some scary. I listen to bankers talk about corporate lending as a "commodity business." I listen to personal computer makers talk about the same thing. Computers a commodity? Complex financial transactions a commodity? Well, indeed, when one begins to *think* and *talk* that way, it (service or machine) *does* become a commodity, and the potential return to a service/quality edge *is* ignored. But if hamburgers at McDonald's, and chips at Frito can be *thought of* and *translated into* noncommodity affairs, then heaven help the mind set of my friends the bankers and computer makers. The key is that Joe Girard, Frito, McDonald's, et al. have the vision — and persistence — to turn their seeming commodity into a true service. (After all, any product or service is nothing more than a set of attributes which amount to some form of "service" in the customer's mind.)

The mind set issue is a gigantic stumbling block. I recently read a thoughtful piece on quality by an Air Force general. He hammered on the quality issue. And added, of course, that it didn't mean that he is going to ignore cost.

Nothing wrong with that, you might say. I disagree. I vividly recall a Japanese executive talking about the "quality-cost trade-off." Only he didn't view it as a trade-off. It wouldn't have entered his mind. Both product attributes were on the *same* side of the equation as far as he was concerned. "Quality improvements always lead to cost reduction," he says emphatically and without hesitation. He cites examples; the chief source of quality in Japan is simplification — from design, to production, to user friendliness. The quality improvements *do*, then, almost always *lead to* cost reductions. (An American corroborates. A simple home appliance is improved by a production worker who figures out a way to eliminate fully three *feet* of inside-the-machine wiring. Production time goes down markedly, and reliability and quality simultaneously go up.) It's not either/or; that's the Japanese mind set, and the fact that it is a bone-deep mind set leads to a self-fulfilling prophecy in Japan.

Behind these notions — quality, service, product or service friendliness — lies a deceptively simple idea. AT&T's business marketing vice president, Arch McGill, says, "The customer perceives services in his own terms." In other words, the customer doesn't care a whit about *your* manuals or what *your* engineers think about the product. He sees it in his unique context; it is always a package of traits (services) that are adjusted by *him* to *his* circumstances. Thus the service tailoror — mainframe computer provider or softgoods discounter — "plays into the hands of" his customer, in the best sense. IBM has known that all along (McGill is an ex-IBMer). When Control Data and Burroughs salesmen were waxing poetic about machine innards in the sixties, IBM sales people were telling the beleaguered accounting manager-turned-data-processing-manager, "Don't worry, we'll make sure the payroll checks come out on time." (In fact, I believe IBM's edge stems from Watson, Sr., himself. He learned selling and servicing as a young man, peddling pianos to farmers in

Painted Post, New York — during the recession of 1890. That's the sort of situation in which you learn to create and sell sizzle!) Frito understands it, too, as does Joe Girard. No one takes advantage of it better, in another seeming near-commodity business, than Disney Productions. For instance, Disney, in an act the *thought* of which would get most managers fired, devotes four full days of training to summer, part-time, parking lot ticket-takers (people whose average job life-expectancy numbers only several weeks), before foisting them on the unsuspecting public (or "guest" as Disney insists on labeling its customers — words again). The result: Disney begins quite dramatically to differentiate its service from that of competitors at the parking lot. A well-groomed, polite youngster is at your service. He can answer questions, or knows where to get an answer for you. He doesn't bang your door into the car next to you. And so on. You are special to him, truly a guest (and his badge says, remember, that he is a "host"). Indeed you, who "perceive service in your own terms," are catered to. And history — and financial performance — says you'll come back, and spend a pot of money in the process. Someone recently argued that the phenomenon McGill talks about is at the heart of the problems in the automobile industry. GM engineers, as they never cease telling us, are rightfully proud of longer brake life. Unfortunately for them, silly old consumers, you and I, care at least as much about doors that shut solidly, paint that doesn't crumble, the so-called "fits and finishes." And on that dimension — we customers *do* perceive service in our own terms — the Japanese have taken us to the cleaners (*det har japanerna förstått men inte vi*).

A final, but closely related attribute of customer linkage has also been underscored time and again in the last couple of years: the central role of the customer in product or service development. The PepsiCo and P&G watchword is "test" or, rather, "test, test, test . . . test." Pearson of PepsiCo expounds at length about "quick feedback loops;" he

talks of all the things one learns, the many surprises, particularly in service businesses like Pizza Hut or Taco Bell. And there's only one way to learn quickly: Let the customer teach you. Quickly. After all, he, not your market analysts or your engineers, is eventually going to have to pay the freight — or not. It even holds for complex, technology-based products. A prime source of Digital's and IBM's success has always been letting the customer *do* most of the development; *pay* the development costs for you, in fact. A friend from HP was at a Penn State executive program recently. He happened by a data processing center. There were no fewer than ten Digital design engineers in sight. They were making a major operating system/bus change to enhance the system's ability to handle data-rich color graphics. Penn State has long been a principal live test site for Digital. IBM, within days after I came upon the Digital tale, announced that its major network arrangement of the future will be tested, live, at Carnegie-Mellon. Lockheed outpaces competition in elements of computer aided design (CAD). The key is an unprecedented level of free and open exchange among Lockheed and its 200 corporate software customers. Each one of them is involved in constantly updating Lockheed's system — for Lockheed. Everybody wins. A competitor who kept his CAD product proprietary quickly fell far behind, and out of the competition. Apple's user groups have taught it more about personal computer software needs than its in-house staff. Datapoint, a major "smart" terminal maker, got its biggest product breakthrough (already built) from a farmer in Arkansas, running a little outfit called Chicken Pride, no less. He had modified some primitive Datapoint software in a way that had never crossed the minds of more technically sophisticated (but user naive) in-house folks.

The real surprise is the volume of the stories, *per se*, and the degree to which, when I've done systematic analysis of a complete product family, they explain *all* successful pro-

duct innovations — large scale or small, technology-based or not.

Skunkworks

A couple of musicians invented Kodachrome. A watchmaker, trying to solve a brass casting problem, invented continuous casting of steel. Aircraft engine makers time and again thumbed their noses at jet engines; airframe makers "invented" them. A rare, detailed analysis by John Jewkes and colleagues (*The Sources of Invention*) traces 58 major twentieth century inventions, from chemicals, to computers, to ballpoints pens. In fully 46 of those cases, the inventor was an individual, a small firm, or someone in the "wrong" industry (e g, in chemicals, the soap makers ignored synthetic detergents, and the dyemakers invented them instead). Moreover, the big firms not only failed to come up with the invention, but they also stubbornly resisted the new idea long after it was proven commercially successful.

Technological forecasting stinks, usually — almost always in fact. Early projections for mainframe computer sales numbered a dozen or so, for Bell Labs, the Census Bureau — and almost no one else. Xerography was expected to result in but a thousand machines, principally displacing the high-end offset printing market. (It still hasn't penetrated that market, twenty-five years and many futile tries later.) Another classic example of missed analysis comes from Xerox. When the big 9200 was introduced, expected first year sales were over 50 000. The actual turned out to be less than 10 000. Quite a bobble! But wait: the 10 000 ran more copies (and fees are based on usage) than the 50 000 had been projected to make. All of this is no criticism of Xerox. It is only meant to underscore the point that users will use "it" as *they*, not you, see fit. 3M is so conscious of low likelihood of good forecasting that the company purposefully imposes no lower market size limit on a would-be products. The logic: "We seldom guess

right about how its use will proceed, so why constrain ourselves on the front end." (The little, sticky Post-it Note Pads are the latest in a long line of 3M successes following from this logic.)

Close examination of our ever-expanding data base confirms, again in brilliant hues, the points above: Off-line invention in the wrong place, at the wrong time, and capriciously twisted by users is the *norm*. The more one becomes a student of the process of scientific or business innovation, through the best of academic literature, biography, and the data base itself, the more this fact stands out.

But let's go a step farther. To my surprise, the "off-line magic" is as much a truth in *bad* (i e, less inventive) companies as in good. It seems to work this way. Good or bad, whatever comes — product, service, or process innovation — occurs via some form of skunkwork. The difference between good or bad is not the *process* (skunkworks), but the *volume* of small groups who will stick their necks out, per se: Drill more wells. Grind up more pig brains. Build more prototypes. It's IBM's multiple product development teams (engaging in "performance shootouts"), P&G's insistent brand manager versus brand competition, 3M's competing divisions — all tell the same tale. Numbers. At bats.¹⁾ Tries. I've argued with many that HP's real strength, unparalleled among large institutions, is its "multiple windows on the world" organization. The culture and common technological background insures that a fairly common theme runs through product line strategies. Beyond that, one observes nothing so strongly as fifty-plus divisions (think of them as \$ 100 million companies), each with a nearly full bag of resources, each attacking and defining new markets with an ever-growing array of new products. Laments about insufficient product family com-

¹⁾ Basebolltermerna används metaforiskt. Man vinner endast genom att försöka många gånger — inte genom att sikta på enstaka fullträffar.

patibility occur from time to time — inside and from customers, too — and HP moves to fix the problem. But the unifying thread is a vast outpouring of only partially rationalized products: It's the only effective survival strategy in HP's volatile markets. HP, indeed, hits a three-run home run from time to time (as does 3M, Digital, J&J, IBM, PepsiCo and P&G), but it does not *depend upon* a regular issue of home runs. It, as soon-to-be baseball Hall-of-Famer Pete Rose, depends on an invariant 200 singles and doubles, year in and year out. The HP, 3M, PepsiCo, et al organizations and styles thus accurately mirror the untidy process of innovation per se; thence, their regular success.

Limits to Analysis

We sometimes act as if the analytic tools of management are neutral. It's not so. If only a "balanced perspective" is presented, the financial analysts always win. Bill Andres, chairman of Dayton-Hudson, stated it nicely: "The buyers lose 'automatically'. The inventory controllers and the accountants in general have the upper hand. Their analysis is more precise. You have to personally weigh in to support the softer case. It goes all the way up the scale. I assigned and reassigned an entrepreneurial project to a staff group. Three or four years went by. Nothing was ever produced. There is just no commitment, no passion in planning groups."

The subject arose poignantly in a Stanford class discussion on the issues of service and quality. When and how do you decide to go out and hire 2 000 marketing associates, as Sysco did? Or to invest in the sales force the way Frito does? Or in training as Disney does? Such "decisions," by definition, are acts of faith, as George Gilder so clearly argued in *Wealth and Poverty*. Analysts never suggest such things. Moreover, if they get hold of such proposals they invariably shoot them down. (I can't tell you how many, even of late, have recommended to Frito that it cut back

on commitment to the 99.5 percent service level.) Tools are useful, essential, but we should never suspect that they're neutral. Their hidden assumptions are powerful and biased in just one direction — in favor of precision and control, and against intangibles like service, quality, championing and small scale.

Closing Images

In consumer goods businesses, defining the demographics is akin to politicians' obsessions with their latest poll results. So it comes as a surprise when Bill Korn, the high-powered senior V P for marketing at Frito-Lay, says, "Demographics don't count. Companies forge their own destinies. If you act like you're in a mature market, you will be." P&G brand managers echo Korn's theme; says one brand manager, "They teach you on the first day that product life cycle doesn't count. Each of us is responsible for creating a future in our own brand, old or new." He adds, in support of the point, that Ivory Soap, as mature a product as there is, has been reformulated over 80 times. 3M, too, says "Create your own destiny;" *each* of its fifty or so division managers, new or old product line, has *exactly* the same target for percent of sales which must come from products introduced in the last five years. Fish or foul, you are simply responsible for finding a way, any way.

The Atlantic's Jim Fallows, in his kind review of *In Search of Excellence*, concluded that we "placed most emphasis on respect, not simply for the jobs performed at each level of the enterprise, but also for the people who do them. . . . The unusual companies foster dignity through their actions." And that leads to my last images. A beautiful piece in the *The Atlantic*, "The Quality of the Instrument" describes the building of a Steinway piano (quality: ninety-five percent of all public piano performances are played on Steinways today). The most delicate step is the

final tuning. The principal tone regulator is Raymond Parada. The author describes his final act: "About ten o'clock on Friday morning, he announced that the moment of truth had arrived. He was going to the bathroom. 'Maybe it's a routine, but everytime I'm going to make the tone, I do the same thing. I go to the bathroom. I refresh myself. I stick my head in the air, clean my glasses, in other words, kind of mentally get into it. Maybe it doesn't do a thing, but I feel it helps me to hear better. I don't come at it just like that. I kind of prepare myself.' " Parada cares! Finally, I recall a speech to hospital administrators in Lancaster, Pennsylvania. Afterwards a nun who heads the nursing staff in a large metropolitan hospital rushed up to the podium. She placed her hands over mine and said "It's so simple, isn't it? You just treat people with dignity, and allow them the room to show themselves." Yes. As Tracy Kidder's hero, Tom West, said about his young computer designers, "There are 30 guys out there who think they've invented it; I don't want that tampered with." We underestimated. The hues are even brighter than we had imagined.

11 It is people who matter¹⁾

Lord Sieff of Brimpton

For over fifty years good human relations have been a main foundation of the business of which I am Chief Executive.

A dynamic free enterprise sector within the mixed economy is essential for the maintenance of democracy, that is freedom of speech, freedom of thought and freedom to act responsibly. Without it the Government takes over more and more and tells all of us what we are to do, where and how.

The Poles have struggled in the last three years to win a little freedom under a dictatorial regime. In the last twelve months we have seen their limited freedoms, won with such difficulty, crushed. We are fortunate still to enjoy a truly free democratic society which the majority of us take for granted but a minority, militant and dynamic, abuse — so we had better watch out.

Now if we are to have a dynamic free enterprise sector, then responsible industrial leadership is vital; and to be responsible in this day and age industrial leadership must create good human relations at work.

I use the term "good human relations at work" rather than the common term "industrial relations" because we are human beings at work, not industrial beings. Industrial relations, certainly in the United Kingdom, largely denote wage bargaining between management and employees, which often leads to confrontation and strikes.

Good human relations at work should cover the prob-

¹⁾ Detta är en återgivning in extenso av Lord Sieffs anförande vid SNS Tylösandskonferens 1982.

lems of the individual at work, his or her health, wellbeing and progress – the working environment; profit sharing, if there is a profit. It implies good communications up and down. These are areas rarely adequately covered by industrial relations procedures.

You cannot legislate good human relations. In the UK both the Labour and Conservative parties introduced legislation during the last ten years. Both were total failures. Such relations must come from the heart and head and only develop if top management believes in their importance and then sees that such a philosophy is dynamically implemented.

Everyone in senior management, be it private enterprise, government, trade union or State controlled industry, say they believe in the importance of good human relations, but in fact some top management merely pays lip service and does not care a damn about them; others believe in them but do not know how to implement them; an increasing number of leaders implement a policy of good human relations successfully, but they are still too few.

Of course it is easy to say one believes in good human relations, but it costs time, effort and money as well as determination to implement such a policy, but it is time, effort and money well spent. It is a continuous task, not something for which one makes an effort from time to time. It must be based on respect for the individual.

Many senior managers do not really appreciate the conditions under which their fellow employees work and quite a few don't even know. Management must know what working conditions are like on the factory and shop floor. They cannot know how good or bad staff amenities are unless they make use of them themselves, eat in the staff canteens, see whether the food is decent and well cooked, whether the place is clean, visit the staff cloakrooms, lavatories, and such other amenities as are provided. If amenities are not good enough for those in charge, they are not good enough for any employee.

Management must recognise and implement its social responsibility and exercise just and firm leadership. Then equally union leaders and all employees have to recognise their responsibility and obligations as well as accepting the benefits such a policy brings.

Our experience and that of many manufacturing and service organisations, large and small, with whom we work is that the great majority of employees do so and recognise their obligations.

I am a third generation shopkeeper and have worked for Marks and Spencer for fifty years. Throughout I have been involved with the creation of wealth in co-operation with many companies in manufacture, agriculture, building, transport, with scientific and technological institutions worldwide, and with schools and universities.

I was lucky. In my early years at Marks and Spencer I had two very good teachers, my Father Israel Sieff, and my Uncle Simon Marks; both understood the importance of the individual. We have built successfully on the philosophy and principles they laid down.

I believe we were always good employers by the standard of the day but perhaps you would be interested to know how this policy which has proved so successful and profitable became one of the main foundations on which our business has been built. Nearly all of you are too young to have personal experience of the deep recession of the early thirties with its economic ills and social hardships for millions. Unemployment was very high and unemployment and social security payments small. I remember it well.

In 1930 we were a moderate sized but successful business. My Father and Simon Marks were visiting stores and at one store, Kilburn in London, they thought that a girl sales assistant didn't look well. They asked her how she was feeling; she said she was quite alright but Father wasn't satisfied and on enquiry found that the girl's two brothers and father were out of work; as I said, unemploy-

ment payments in those days were very small, below subsistence levels. The girl shared her salary with her family and none of them had enough to eat. Father and Simon said no-one who worked for us must ever be hungry; they then installed kitchens, dining rooms and rest rooms in every store; meals good enough for us all were provided at a nominal price. This may seem quite normal today but was a revolutionary step forward fifty years ago, and led us into the whole area of looking after our staff's welfare – medical and dental care, then into many other activities such as chiropody and even hairdressing facilities for our staff at work – the majority are women – eventually non-contributory pensions and profit sharing. Our staff appreciated our efforts and became more identified with and worked harder in the business. This was and still is one reason for our profitable progress.

We seek to influence our suppliers. We have been doing business continuously with the Yorkshire clothing firm of I.J. Dewhirst for nearly 100 years. Today we buy 90 per cent of their production. Over 100 years ago Isaac Dewhirst, the grandfather of the present Chairman Alistair Dewhirst, met by chance in Kirkgate in Leeds my grandfather, Michael Marks, who was a recent immigrant from Poland looking for work; Dewhirst loaned Michael Marks £ 5 with which he bought some goods from Dewhirst, who was a small textile and haberdashery supplier. That is how Michael Marks started.

Dewhirst is a successful and progressive business; this is what their Chairman wrote in the last Annual Report at the end of what he described as a difficult and profitable trading year:

"I have never experienced a more demanding year and we have come through because of the co-operative attitude and goodwill of our people on the factory floor and the superb contribution of all our management".

Dewhirst's latest annual results showed record profits again — up 30 per cent — more employees — a textile firm producing clothing. Conditions in the Dewhirst factories are superb and care of their staff outstanding, as generally are their products.

BOC is one of the largest and most successful international companies in the UK. They warehouse and transport between £ 600 and £ 700 million of foodstuffs for Marks and Spencer yearly. I will quote from their Annual Report from the section dealing with warehousing and transport:

"The highlight of the year was the completion and smooth commissioning of BOC Transhield Limited's new depot at Crewe, Cheshire. Handed over by the contractors (Bovis) a month ahead of schedule, and well within cost budget, the depot began operation at the beginning of August. *Its design incorporates many new ideas and matches the high standard of employee working conditions which Marks and Spencer apply in their own business.*

One of the hallmarks of Transhield's success is the maintenance of good industrial relations and we have spent, and will continue to spend, much time and effort on improving these relationships through more training and *development of better communications and human relations policies*".

That is what was said in the Annual Report.

BOC's Transhield haulage operation is outstanding — come hell or high water — frost and blizzards, they deliver on time. They are co-operative and nothing is too much for their drivers.

At Marks and Spencer we are continuously involved with the wellbeing and progress of our 44 000 staff. We treat everyone as an individual. We have 900 people in our Personnel Department, mainly working throughout the stores, as part of the store management team. Each Staff

Manager is responsible for the welfare, training and progress of the fifty to sixty people in her or his care.

We delegate responsibility to local Managers with a guideline to deal with human problems quickly. We say: "if you are going to make a mistake when dealing with human beings, ensure that you err on the side of generosity". This is rarely abused. Those human problems which cannot be solved locally are dealt with at the Welfare Committee at Head Office which has met weekly in peace and war every working week since 1933. Speed is of prime importance when dealing with human problems.

We discuss our personnel policies openly with other companies. Some are critical that we spend so much money on employee benefits. Their cost, including noncontributory pensions, was £ 48 000 000 last year — so much time on personnel problems and have so many people engaged in personnel work. Some say: "You must be soft in the head". I reply: "I suppose we are but you know if you look at the bottom line at the end of the year, I mean our profits, which were £ 221 000 000 pre-tax in 1980/81, we cannot be all that mad". We have long been convinced that this involvement with people is one of the best investments we have ever made.

Our experience proves that a policy of good human relations results in selfdiscipline, staff stability, good service to the customer, high productivity and good profits in which we all share; employees, shareholders, pensioners, and the community. The great majority of our staff consider themselves partners, not employees, and act accordingly. They have views that are well worth listening to.

Other British companies as I have said, large, medium and small, are equally successful in implementing a policy of good human relations at work: United Biscuits, IBM, General Electric, Dewhirst, Peter Black, Bovis, to name just a few. All these companies have personnel policies similar to ours, modified to suit their particular operations, and, whether unionised or not, have had in recent

years very little industrial strife and made much profitable progress.

There is need for more open management; most people appreciate being taken into the confidence of top management who must explain policies and developments clearly. There is very little need for secrecy. But to this day, too many in top management believe in secrecy and tell their employees as little as possible of what is happening instead of as much as possible. Good communications both up and down are most important.

At Marks and Spencer we believe in the importance of communicating directly with everyone. No way is better than personal contact between Directors, management and staff at all levels. We place much emphasis on store and supplier visiting which we all do from the Directors downwards.

All the senior executives of the Company visit some eighty to one hundred stores a year, and many manufacturers and suppliers, talk to all ranks of staff to hear what they have to say, and to learn and act. After all, it is our store staff who know what the customer likes or dislikes, wants or does not want.

We find it is far easier to make the right decisions and get the right policies if we talk to people face to face, not rely on the written word as a method of communication. We aim to keep our written material to a minimum.

But in today's increasingly difficult economic conditions, good human relations and communications within the Company are not enough. We donate, as do many other companies, substantial sums to medicine, the arts, and worthwhile charities; our staff are involved in supporting local causes. But the cheque book is not enough. A business cannot progress soundly in isolation from the community in which it works and trades and many communities are in deep recession with growing unemployment and inner city decay.

Successful private enterprise businesses can help to

ease, if not cure, some of these problems. In addition to helping financially we have seconded for periods from six months to two years, some 25 of our most capable and experienced people to help develop and direct various worthwhile community projects. Their work has been worthwhile and in some areas has made an important contribution.

For example, eighteen months ago there were major riots in the London Suburb Brixton, which some of you may have heard about. Our store manager and two people we have seconded there are making an important contribution to help restore confidence in the centre, though the problems are still by no means resolved and it would be quite wrong of me to claim success. But undoubtedly the situation would be infinitely worse if we had not taken an initiative in which we and now other free enterprise companies, local and central government, all play a part.

Today we are facing if not new, graver problems with increasing long term unemployment and the inability of the school leaver to find work. But I query whether we are not facing new and unwanted socio-economic problems. Here again the free enterprise sector has a role to play in conjunction with local and central authorities and nationalised industry. But perhaps we can discuss some of these problems later.

But we must ensure that the free enterprise sector clearly demonstrates that it does not lack a sense of social responsibility.

If we who manage do not appreciate the value of, and pursue in this day and age with patience and tenacity, a policy of good human relations and constructive involvement in the community, then we must not be surprised if we wake up one morning to find ourselves members of a society that few of us want, where democratic values no longer operate and there is little freedom. Then we shall have only ourselves to blame.

Våga leda!

Elva inlägg om ledarskap i praktiken

I personligt färgade inlägg redovisar företagsledare, forskare och konsulter sina erfarenheter och uppfattningar om företagsledande i 80-talets stagnationsökonomi.

I bokens uppsatser möter vi chefen som ledare. Ledaren/chefen har ansvar för att staka ut affärsstrategier för sitt företag – men också för att bygga upp en organisation i vilken medarbetares engagemang kan frigöras och utvecklas.

Ett engelskt och två amerikanska bidrag ger relief åt de svenska inläggen.

Medverkande:

Lennart Arvedson

Jan Carlzon

Ulf Hubendick

Sören Gyll

Karl-David Sundberg

Berth Jönsson

Hans Ardelius

Roland Svensson

Hans L Zetterberg

Bo Winander

Bertil Torekull

Michael Maccoby

Thomas J Peters

Lord Sieff of Brimpton

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle