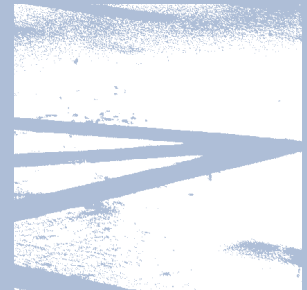
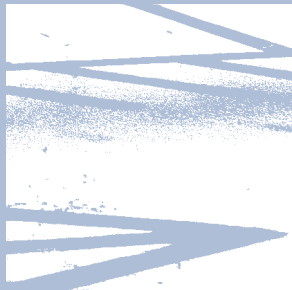


1/04

En första reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



Kreativitet och helhetstänkande

Sven Hamrefors
Handelshögskolan i Stockholm





Verkligheten ändrar sig ständigt och ofta på ett, för stunden, omärkligt sätt. Det gäller därför för organisationen att underhålla meningen med verksamhetsidén på ett proaktivt sätt.

Inledning

I höstas påbörjade jag ett forskningsprojekt efter en längre tids förberedande diskussioner med ledningen för Sveriges Informationsförening. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. För att inte belasta texten med onödigt många skrivtecken betecknar jag härnäst ”information och kommunikation” med förkortningen ”I&K”.

Jag kommer inte att belasta texten med en massa referenshänvisningar i akt och mening att inte göra den alltför svårtillgänglig. Jag är dock givetvis öppen för att ge tips på sådana för den som önskar.

Denna skrift utgör den första reflektionen i detta projekt och kommer fortsättningsvis att följas av liknande reflektioner publicerade varje kvartal under forskningsprogrammets fortlevnad, vilken beräknas till åtminstone fem år.

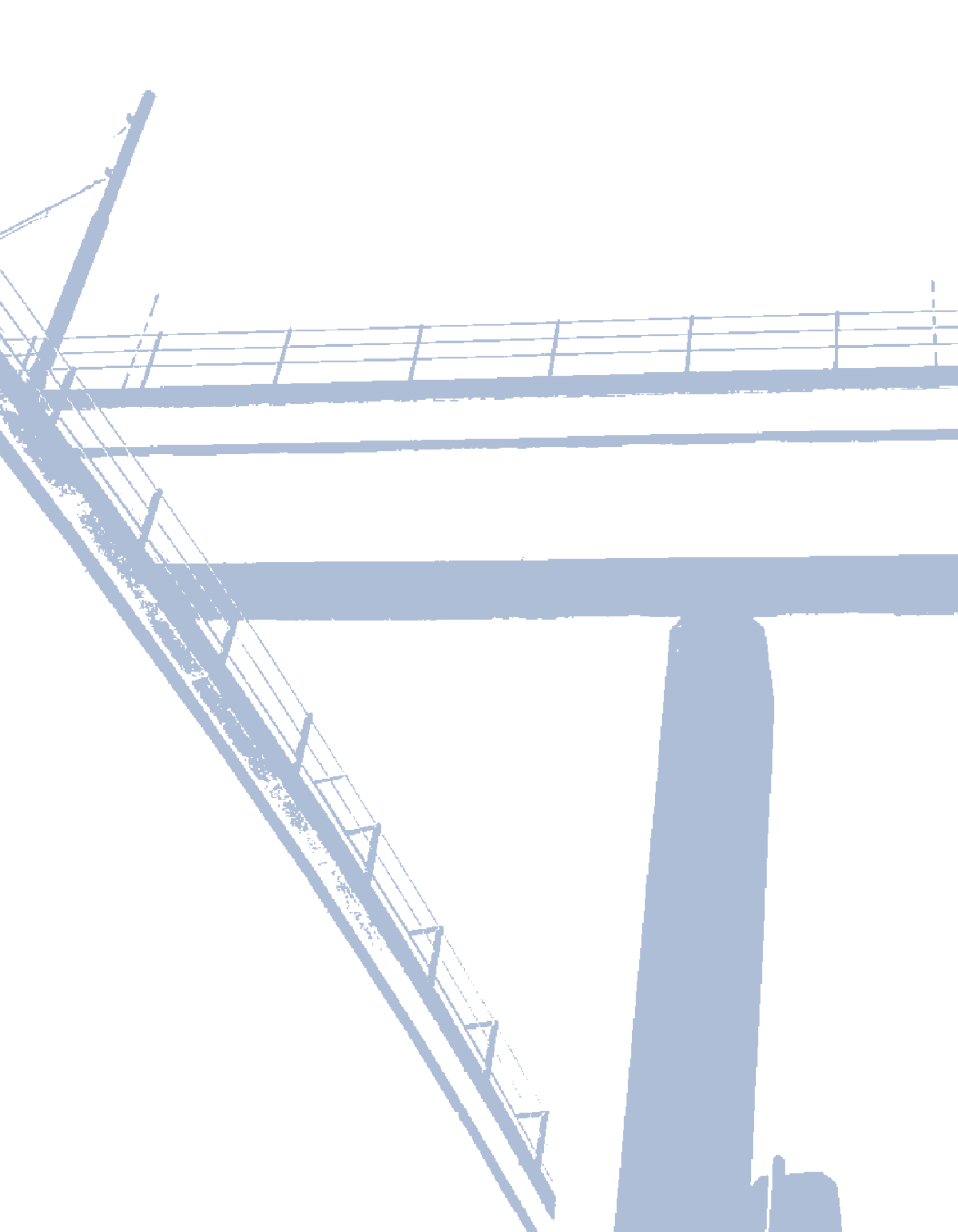
Eftersom det är ett nytt program och jag inte kan förutsätta att alla känner till dess uppbygg kommer jag att först göra en beskrivning av detta för att sedan gå över till ett speciellt tema, rolldefinitioner i verksamhetsidéer, som jag valt ut för just denna publicering.

Detta tema kommer jag att utveckla i relief mot olika faktorer som också kommer att utgöra teman i senare reflektioner.

Syftet med denna skrift är att inspirera läsaren till att själv reflektera hur man kan förbättra ledningen av sin organisation med hjälp av I&K samt inbjuda alla intresserade till att delta i det nätverk som utvecklar kunskapen kring dessa frågor.

Om du, kära läsare, känner en oemotståndlig lust att delta i detta nätverk är det bara att kontakta mig på: sven.hamrefors@hhs.se





Forskningsprojektets upplägg

Jag har haft tre inspirationskällor för detta forskningsprojekts upplägg: Kaplan som skapade Balanced Scorecard, Torvalds som skapade Linux och Adams som skapade Dilbert.

Den första är en professor på Harvard Business School och han heter Kaplan. Vid ett tillfälle ville han undersöka hur finanschefer använder de beräkningsmetoder de tidigare lärt sig på Handelshögskolorna. Han fann till sin besvikelse att de inte gjorde det. Men efter att ha kommit över denna besvikelse blev han nyfiken. ”Om de inte använder dessa metoder, vad använder de då i stället?” tänkte han. Därför gav han sig ut igen på intervjuarstråt och frågade mer förutsättningslöst vad de använde för metoder.

Han fick då höra en mängd berättelser; den ena gjorde si, den andra gjorde så. Det föreföll som att alla hade mer eller mindre hemsnickrade metoder. Visserligen fanns det viss grund i metoderna som härstammade från personernas lärdomar från utbildningarna de gått, men skillnaderna var mer påtagliga än likheterna.

När Kaplan kom tillbaka till Harvard efter väl utförda intervjuer och började analysera dem fann han att det fanns ett mönster i dem alla. Detta mönster lyfte han fram till ett tema och sedan till en metod som han kallade ”Balanced Scorecard”. Det har sedermera blivit en vida spridd metod att göra ekonomiska beräkningar för att styra organisationer som har multipla målformuleringar, vilket de flesta har idag.

Vad är det som gjort Balanced Scorecard så populärt kan man fråga sig? Jo, dels beror det på att ursprunget till metoden kommer från hur människor gör i praktiken, dels beror det på att metoden inte dikterar en lösning utan innehåller möjligheten till flera lösningar. På detta sätt kan praktiker relatera till metoden och dess flexibilitet gör att man kan använda den under de mest skiftande förhållanden.

Den andra är Torvalds. Han var en ung finsk programmerare och kunde väl betecknas som en ”Hacker”. Som många av hans jämlingar hade han synpunkter på det sätt som Microsoft dominerade programvaruutbudet för personatorer så han kom på idén att utveckla ett alternativ som skulle vara öppet för alla. Eftersom han var medborgare i Cyberspace skickade han ut en förfrågan på Internet: ”Vem vill vara med och skapa en öppen programvara som ett alternativ till Microsoft Windows?”

Han fick en omedelbar respons från många intresserade och de började tillsammans knäpa på ett operativsystem. Det blev en lång iterativ process och så småningom skapade gruppen gemensamt ett program som kallades ”Linux” (Torvalds heter Linus i förnamn och programmet skapades på en Unix-plattform).

Ingen äger Linux, alla kan använda det och det öppnar nya dörrar för kunskapsutveckling inom PC-program. Linux har blivit populärt eftersom det är skapat av praktiker för praktiker och erbjuder en öppen plattform för alla.

Den tredje är en man vid namn Adams (Scott i förnamn). Han kom på idén att låta människor emaila honom tokigheter de upplever på sina arbeten. Varje dag får Adams en massa email om detta. Det ger honom inspiration till teman som han kan göra tecknade komiska serier av.

Huvudfiguren i dessa serier heter Dilbert och han råkar ut för den ena dumheten efter den andra som folk kan känna igen sig i. Därför har Dilbert blivit så populär. Jag kommer nedan att ge ett exempel på ett avsnitt i Dilbert som jag tycker inramar temat för denna reflektion på ett lämpligt sätt.

Dessa tre exempel har utgjort min inspirationskälla därför att:

- Man har inventerat den kunskap och de perspektiv som finns i den praktiska världen.
- Man har förädlat denna kunskap och dessa perspektiv till något som är mer systematiserat och därför utgör en källa för inspiration.

I detta forskningsprojekt avser jag att göra precis samma sak. Jag är nämligen fullständigt övertygad att det finns mycken god praktik utvecklad om hur man använder I&K för ledning av organisationer för att göra dem mer effektiva gentemot sin omvärld.

Viss sådan kunskap har blivit sammanställd men det finns mycket kvar att göra. Inte minst genom att också förädla kunskapen från beskrivningar om hur man har gjort till hur man skulle kunna göra.

Det är först när man nått detta stadium i begreppsbyggnaden som kunskapen får en hög inspirationspotential.

Syfte

Projektets syfte är som redan nämnts att utveckla kunskap om hur I&K kan användas i ledarskapet för att organisationen skall uppnå en hög grad av yttre effektivitet. Man kan då fråga sig vad detta är?

Jo, yttre effektivitet är i vilken mån de som blir föremål för organisationens prestation uppskattar denna prestation och att organisationen själv uppskattar denna uppskattning. Denna effektivitet blir därför beroende av de värderingar som finns såväl i organisationen som i omvärlden. Eftersom detta kan röra sig om multipla värderingar kan också effektiviteten vara ett multipelt fenomen. Varför har vi då valt yttre effektivitet som ”beroende variabel” (för att prata forskarspråk)?

Jo, därför att det är den effektiviteten som främst speglar resultatet av ledningens förmåga. Det är det som är bottom-line. En ledning värderas på lång sikt efter sin förmåga att leda sin organisation så att yttre effektivitet utvecklas. God utveckling i denna effektivitet säkerställer organisationens fortlevnad.

Om man bara är bra på inre effektivitet kan organisationen bara, på sin höjd, överleva på kort sikt (om man inte har tur).

Process

Projektet kommer att löpa under lång tid, minst fem år. Det tar så lång tid att utveckla en kunskapsmassa som är tillräckligt stor för att generera en självgående tillväxtmotor för kunskap i den akademiska miljö som utvecklar ledare i organisationer. Och vårt syfte med projektet är att en gång för alla skapa fotfäste för informationsfrågor i de utbildningsprogram som utvecklar ledare. Ledarskap har alltid varit en fråga om kommunikation men kommunikation har inte blivit identifierad som en viktig faktor för ledarskap i utbildning och kunskapsutveckling. Det kan synas paradoxalt och det är svårt att förklara.

Den enda förklaringen man kan komma på är att kunskapen finns men den har inte blivit sammanställd och systematiserad. Det var samma sak med marknadsföring förr.

En man vid namn Kotler (och några andra) gjorde denna sammanställning på 1960-talet. Företag hade ägnat sig åt marknadsföring långt innan dessa men det fanns inga gemensamma begrepp utvecklade.

Numera är marknadsföring ett centralt kunskapsområde på alla Handelshögskolor i hela världen. Man kan inte ens etablera en sådan skola eller ett MBA-program om man inte har pedagogisk kompetens i marknadsföring.

Så därför gör Sveriges Informationsförening, tillsammans med Handelshögskolan i Stockholm, denna substantiella insats för kunskapsutvecklingen inom I&K.

Som jag tidigare nämnt bygger projektets design på antagandet att det redan finns, mer eller mindre beprövad kunskap bland praktiker om hur man kan leda processer inom I&K så att de får en positiv effekt på den yttre effektiviteten. Om den handlar om affärer, så är det alltså I&K's effekt på affärerna.

Om den handlar om medborgarnytta, så är det alltså I&K's effekt på den. Har man någon annan definition av nytta så är det den som gäller. Varje organisation har sin definition av nytta, så variationen är alltså mycket stor (jag kommer faktiskt att behandla just detta problem speciellt i denna uppsats).

Projektet bygger därför på en långsiktig upprepande process där många deltar i kunskapsutveckling, precis som i utvecklingen av Linux. Ju fler som deltar och ju mer de deltar och ju längre de deltar, desto bättre kommer resultatet att bli. Därför handlar detta projekt om att mobilisera styrkorna inom I&K för att åstadkomma slagkraft. Eftersom processen är långsiktig kan man förvänta sig att den kommer att utvecklas i ett antal identifierbara steg:

Steg 1: Anslutning till nätverket

Alla som är intresserade av att delta i det nätverk som skall utveckla denna kunskap är hjärtligt välkomna. Det finns inga inträdeskrav. Alla som är intresserade är välkomna! Det gör man genom att skicka ett email till mig på sven.hamrefors@hhs.se. Jag tar kontakt med den intresserade personen, låt oss kalla henne Lisa.

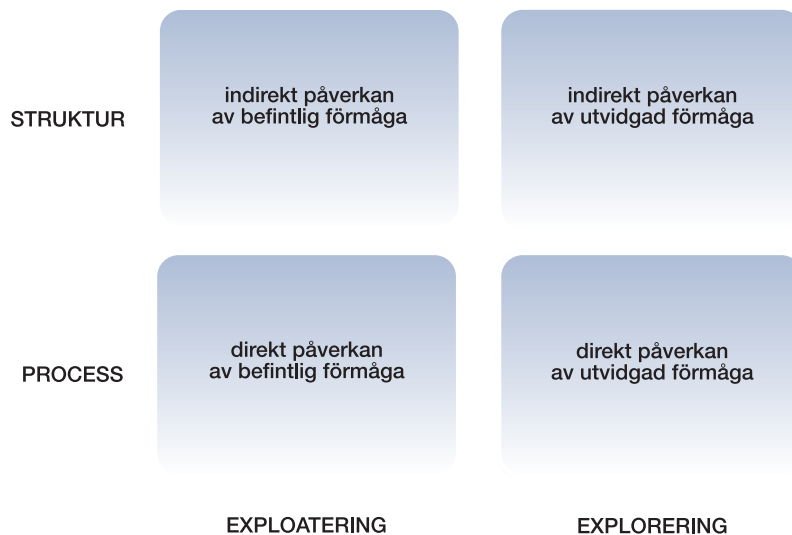
Steg 2: Första intervjun

Jag bestämmer en tid med Lisa för en första intervju. Den är på en timme. Under denna intervju berättar Lisa för mig hennes egna erfarenheter av hur I&K kan förbättra den yttre effektiviteten. Det finns inga begränsningar för vilken I&K det kan handla om. Allt är intressant. För att ge Lisa en känsla för att hela spännvidden är intressant får hon en instruktion som innehåller följande deklARATION:

Teoretisk bas

Forskningsprocessen bedrivs med utgångspunkt från den teoretiska förståelse som finns angående organisationers affärsutvecklingsförmåga. Man kan se denna förmåga ur ett strukturellt perspektiv och ett mer dynamiskt.

Följande strukturella modell har valts:



I denna modell kan man kategorisera olika informations- och kommunikationsåtgärders effekt på organisationens förmåga att utveckla sin effektivitet inom ramen för befintliga arbetssätt (exploatering) eller nya arbetssätt (explorering). Åtgärderna kan vara inriktade på att antingen avse påverkan på mer generella strukturer eller avse mer direkt påverkan i processer. Fyra grundläggande kategorier av åtgärder kan identifieras:

■ Direkt påverkan av befintlig förmåga

I denna kategori finns de vardagliga åtgärderna då man direkt påverkar medarbetares sätt att arbeta. Det kan t.ex. avse kommunikationen av en instruktion till en säljare som underlättar hans/hennes arbete eller det kan avse en förbättrad formulering av ett kundbrev.

■ Indirekt påverkan av befintlig förmåga

Med denna kategori avses åtgärder som påverkar de strukturella förutsättningarna för yttre effektivitet inom

ramen för befintlig affär. Det kan t.ex. vara en förbättring av ett intranät som bidrar till att flera säljare sinsemellan bättre kan koordinera sitt arbete. Det som utmärker denna typ av åtgärder är att de ofta skapar samordning och synergier.

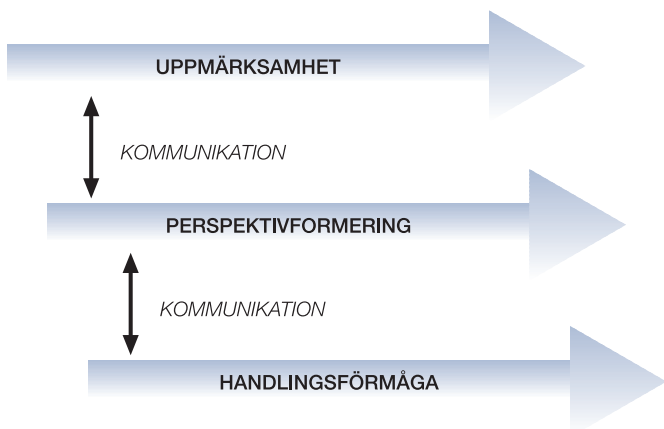
■ Direkt påverkan av utvidgad förmåga

I detta fall handlar det om processer som för medarbetare och organisation in på nya områden där man har möjlighet att erhålla nya perspektiv och kunskaper. Det kan t.ex. vara att initiera ett sponsringprojekt som öppnar upp för dialog med nya aktörer i omvärlden.

■ Indirekt påverkan av utvidgad förmåga

Åtgärder i denna kategori är sådana som i grunden förändrar organisationens domän och skapar basen för en långsiktig förändringsprocess. Det kan t.ex. vara informationsåtgärder i samband med en fusion eller partnersamarbete.

Om man ser på det dynamiska samspelet i en organisation som skapar förutsättningarna för affärsutveckling kan man identifiera tre grupper av egenskaper i organisationen:



I en organisation pågår tre grupper av parallella processer som påverkar förmågan att utveckla affärsnytta. Dels är det informationsprocesser som utvecklar organisationens uppmärksamhet. Dels kommunikativa processer som gör att organisationen har förmåga att bilda perspektiv kring vad man skulle kunna göra och slutligen de relationsskapande processer som utvecklar organisationens förmåga till handling.

För att en organisation skall vara externt effektiv krävs en balans i dessa tre förmågor. Om organisationen domineras av uppmärksamhet men mindre av de andra två kan den bli exploaterad av personer som utnyttjar den till att spana på affärstillfällen i omvärlden. Därmed riskerar man s.k. "silent drop-outs", alltså att idéer om tänkbara förbättringar försvinner omärkligt ut ur organisationen för att förverkligas någon annanstans. Om det finns välutvecklad förmåga till perspektivformering kan man riskera identifierbara drop-outs eftersom conceptualiserade idéer synbarligen försvinner ut ur organisationen.

Om, slutligen handlingsförmågan dominerar kan organisationen lida av en alltför snabb och oövertänt handlingsbenägenhet.

Information och kommunikation utgör viktiga moment att samordna och utveckla dessa tre egenskaper i realtid. Man kan se dem både som kitt och katalysatorer till att organisationen skall kunna bygga en effektiv balans i dessa tre avseenden.

Denna instruktion avser att öppna upp intervjun för ett gemensamt skapande.

Intervjun blir därmed inte en utfrågning utan mer ett samtal, en dialog, om Lisas erfarenheter där Lisa och jag tillsammans reflekterar över hennes erfarenheter. Det Lisa berättar för mig i intervjun är föremål för den strängaste sekretess. Jag berättar inte för någon vad Lisa har sagt – jag berättar inte ens för någon att jag intervjuat Lisa alls. Lisa måste vara helt trygg i att inget i det hon har förmedlat kan användas emot henne på något sätt. Projektet drivs på EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet på Handelshögskolan i Stockholm), vilket garanterar högsta grad av forskningssekretess. Om jag skulle önska att publicera något av det Lisa har sagt så sker det endast i fullt samförstånd med henne själv. Hon har full vetorätt mot att publicering sker och hur publicering sker.

Jag genomför samma typ av intervju med många andra, Lars, Per, Anna, Sofia osv.

Steg 3: Analys av teman

Varje intervju innehåller komponenter som kan kombineras till teman. Precis som Kaplan lägger jag samman de olika beskrivningarna och letar efter gemensamma nämnare. Dessa utgör grunden för olika teman. Ett tema är beskrivningen av en faktor/ett fenomen som kan identifieras som viktigt i en I&K-process. Temat som jag presenterar i denna uppsats nedan, betydelsen av rolldefinition i formuleringen av verksamhetsidé är ett exempel. Det har kommit fram i flera intervjuer och det finns gott om stöd för detta tema i andra källor.

Steg 4: Kommunikation av teman

När jag kommit fram till ett tema som är tillräckligt väl underbyggt så emailar jag ut det till Lisa och alla de andra jag har intervjuat. De får då möjlighet att ta ställning till den kunskapen och de är fria att använda den på vilket sätt de än må önska. Lisa är nu fri att säga ifrån att hon inte längre vill vara med i nätverket. Jag stryker då Lisa från mailinglistan, men hon är välkommen tillbaka till nätverket när helst hon så önskar. Jag kommer dock inte att göra någon ansats att få tillbaka Lisa. Inträde i nätverket är frivilligt och så är även återinträde. Lisa kan välja att vara passiv i nätverket, men hon går inte ur det.

Det är också helt OK. Det kanske innebär att Lisa reagerar först på det 15:e mailet, t.ex. Om Lisa reagerar på mailet kanske hon gör det positivt – "Oj vilket intressant tema och det påminner mig om en annan erfarenhet/tanke jag har!".

Hon kanske reagerar kritiskt – ”Oj det var ett intressant tema men det är inte helt korrekt, jag tycker att det ser ut så här...”. Hon kan också reagera negativt – ”Det var det dummaste jag har hört!”

Det finns inga reaktioner som är rätt eller fel. Lisa och alla andra i nätverket är fria att reagera efter eget gottfinnande.

Steg 5: Redigering av teman

För mig är nätverksmedlemmarnas reaktioner bränsle för att elda på den analytiska brasan. Det ger mig möjlighet att hitta nya infallsvinklar och jag kan redigera och vidareutveckla teman. Det kanske innebär att jag träffar vissa nätverksmedlemmar för ytterligare intervjuer där vi tillsammans bearbetar vissa teman. Jag kan också använda andra källor för att vidareutveckla teman.

En viktig källa är teori så jag söker systematiskt i olika teorier efter sådan kunskap som stöder eller utmanar de teman som utvecklas i processen. Därefter kommuniceras teman igen till nätverket, och nätverket reagerar, teori söks, teman redigeras, kommuniceras, redigeras osv. i en ”never ending process”. Så steg 4 och 5 återupprepas i processen.

Steg 6: Från beskrivning till hypotes

Vartefter som nätverkets olika teman bearbetas i nätverket kommer de att börja innehålla alltmer kunskap av spekulativ karaktär. Det inträffar därför att medlemmarna i nätverket kommer att bidra med sina egna idéer om vad man skulle kunna göra. Dessa idéer lyfter då teman från beskrivningar om vad man har gjort till vad man skulle kunna göra. Eftersom dessa idéer blir transparenta i nätverket ger det möjlighet för någon i nätverket att testa dessa idéer i sin egen verksamhet. Om det sker kan den som testat idén också rapportera tillbaka in i nätverket hur utfallet blev och då kommer nätverket att börja generera sin egen empiriska kunskap. Då blir värdet av kunskapen mångfaldigad.

Steg 7: Publicering för praktiken

En gång per kvartal kommer jag att publicera en reflektion om något tema i en skriftserie som ges ut av Sveriges Informationsförening. Denna uppsats är det första exemplet på en sådan publicering. Dessa uppsatser översätts också till engelska och görs tillgängliga för publicering av alla Informationsföreningens systerföreningar runt om i världen. Därmed ökar vi exponeringen



av den genererade kunskapen och nya medlemmar till nätverket kan tillkomma och liknande nätverk kan etableras i andra länder. Därmed uppstår möjligheten att detta projekt kan bli starten på en global kunskapsutveckling, vilket skulle föra oss väsentligt närmare målet.

Steg 8: Publicering för akademien

När teman blivit tillräckligt empiriskt underbyggda och/eller teoretiskt underbyggda uppstår möjligheten att publicera dem i den akademiska kontexten. Det kommer att ske genom EFI's publiceringskanaler och det säkerställer att kunskapen kommer att bli sökbar för hela det forskarsamhälle som sysslar med ledarskap och organisationsutveckling. Det kommer att ge förutsättningarna för ett akademiskt nätverk med ytterligare samarbeten och publicering som följd.

Detta är alltså den process som planerats och den är nu i full gång. Deltagandet är frivilligt, kostnadsfritt och i övrigt utan risk. Det enda det kräver är intresse och tid.

Efter denna presentation av själva projektet är det nu dags att presentera det första temat.

Kreativitet och helhetstänkande

Som jag tidigare nämnde läser jag gärna Dilbert. Häromdagen läste jag följande:

Dilbert: Kan jag få reda på min budget?

Chefen: Nej det får du inte för då kommer du att förbruka alla pengarna.

Dilbert: Kan jag åtminstone få reda på företagets strategi?

Chefen: Nej, för jag vill inte att du skall förlora hoppet.

Som sagt Dilbert är skapad av historier från folket...

Hur vanligt är det inte att ledningen inte förstår vilken information medarbetarna behöver för att kunna skapa det värde som de förutsätts göra? Empirin ger oss en ganska sorglig bild. Många organisationer är dåliga på att förmedla mening med verksamheten. Man försöker informera men medarbetarna svarar:

”Vi har redan all information, men vi vill veta vad det är fråga om!”

För att förstå hur sådana här processer fungerar måste vi gå ned till dess kognitiva ursprung – den mänskliga hjärnans funktioner.

Hjärnan

Den mänskliga hjärnan är en märklig maskin. Den är obegränsad och begränsad på samma gång. Den är t.ex. begränsad i sina möjligheter att hantera stora informationsmängder men nästan obegränsad i förmågan att kombinera information. Ofta står dessa två i motsatsförhållande till varandra. Man kan lätt döda kreativitet genom överflöd av information.

För några år sedan var det mycket tal om vänster och höger hjärnhalva. Den vänstra har hand om den ordnade analysen och högra har hand om den kaotiska associationen. Det födde en idé om att man kunde göra människor mer kreativa genom att ”lära” dem använda sin högra hjärnhalva mer. Det fanns till och med konsulter som sålde sådana träningstjänster. Men jag tror inte de finns längre. Det fungerar nämligen inte.

Om man använder höger hjärnhalva mer än den vänstra så är det förenat med några symtom, t.ex. vänsterhänthet. Det är i och för sig ett faktum att vänsterhänta i genomsnitt är mer kreativa än högerhänta, men det finns också en överrepresentation av dårar i den gruppen (jag är själv vänsterhänt). Så det finns ingen garanti för att man skulle bli mer kreativ om man skulle öka höger hjärnhalvas inflytande på den mentala processen.

Det man missar i detta resonemang är att den mänskliga hjärnan arbetar genom sin helhet inte genom sina delar. Kognitionsforskaren Peter Gärdenfors har skrivit mycket om detta. Till skillnad från datorer arbetar hjärnan parallellt. Datorer arbetar seriellt. Det innebär att en människa inte kan se meningen med en situation om man inte kan se helheten. Och om det inte finns en chans att se helheten, samtidigt som man kan utnyttja variabiliteten som en källa för associationer, kan inte den mänskliga intelligensen komma till sin rätt. Hjärnan behöver alltså en inramning som består av både ordning och variabilitet för att den helhetsmässigt skall komma till sin rätt.

En annan egenskap som vi människor har är att vi är programmerade som opportunistiska djur. Vi vill hellre se möjligheter än hot. Vad gör vi om vi råkar på ett hot?

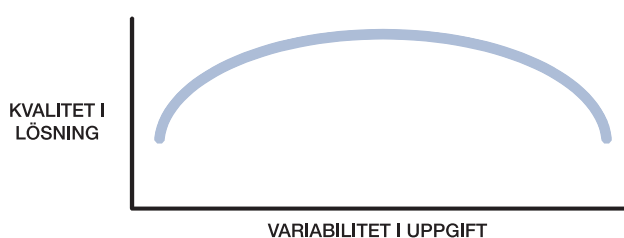
Tänk efter själv, bästa läsare, vad skulle du göra? Om du är som alla oss andra så kommer du att instinktivt försöka bortse från att hotet finns överhuvudtaget. Kan du inte undgå att se det så försöker du resonera som att det gäller för andra men inte för dig (rökarens favoritresonemang). Om du inser att du inte kan undgå att drabbas av risken som är förenad med hotet kommer du att försöka dela denna risk med andra. Det är vad man har vänner till (det är därför den vanligaste kategorin första finansierare av nystartade företag brukar beskrivas som de tre F'n: Family, Friends and Fools). Har man inga vänner finns det försäkringsbolag som säljer sådana tjänster. Om man inte kan dela risken med någon annan då blir man benägen att ta den till sig och försöka göra något åt den.

Om man läser managementlitteraturen finner man dock en helt annan beskrivning av hur de ”stora” ledarna gör; de anses nämligen göra tvärtom. De börjar med att göra något åt risken, ofta genom att använda sig av filosofin att anfall är bästa försvar. Om de inte kan göra det så försöker de dela risken med andra. Om de inte kan göra det så ändrar de strategi (bättre fly än illa fäkta).

Varför är det då sådan skillnad på hur vi uppenbarligen kognitivt fungerar och hur populärlitteraturen beskriver modellen för beslutsfattande? Jo skillnaden ligger i att man i populärlitteraturen tar för givet att beslutsfattaren kan se möjligheten i risken. Det är givetvis idealiskt om man kan göra det, men det är inte självklart att situationen alltid inbjuder till det. Med andra ord: För att beslutsfattare skall kunna se möjligheter måste det givetvis finnas förutsättningar för att se dessa möjligheter, men möjlighetsseende är också en förutsättning för att se risker och ha en chans att göra något konstruktivt åt dem.

Därför blir det en viktig uppgift för kommunikationen i en organisation att underlätta för medarbetare att kunna utnyttja och utveckla sin förmåga till att se och bedöma möjligheter.

Om man betraktar dessa två faktorer, vårt behov av ordning/variabilitet och möjlighetsseendet kan man konstatera att de hänger ihop. I ett experiment, som några studenter till mig genomförde på Handelshögskolan för några år sedan, testades hur försökspersonerna valde olika problemlösningstrategier under olika grader av variabilitet i uppgiften. Resultatet såg ut så här:



När variabiliteten i uppgiften var mycket låg blev lösningsstrategierna inte speciellt bra. Man kan tolka det som att situationen helt enkelt var för tråkig och det innebar att man visserligen såg möjligheten till lösningar men de var ganska få och inte spännande. När variabiliteten ökar så ökar också kvaliteten i lösningarna upp till en viss gräns. Upp till denna gräns blir uppgiften alltmer spännande och materialet erbjuder en allt bättre kreativ plattform och det inspirerar till bättre lösningsstrategier. När uppgiften blir för komplex så börjar den dock bli förvirrande och man har svårt att bibehålla fokus.

En annan erfarenhet jag själv gjort är när jag utarbetade en ny pedagogisk design för Handelshögskolans utbildning inom entreprenörskap (den ges numera av Stockholm School of Entrepreneurship - www.sses.se).

I den designen arbetade jag med idén att erbjuda kurser där olika studenter, med mycket olika bakgrund kunde samarbeta kring entreprenörskap. Kurserna var mycket praktiskt inriktade och hade, var och en, mycket konkret syfte. Kombinationen av att deltagarna var olika och kurserna var mycket fokuserade skapade en mycket dynamisk miljö och studenterna uppvisade en häpnadsväckande kreativitet i sina prestationer.

Av dessa erfarenheter och av andra som visats genom forskningen kan man konstatera att det finns ett samband mellan fokus och komplexitet:

Ju mer variabel en situation är desto mer fokuserad måste uppgiften vara och vice versa, för att människor skall frigöra sin kreativitet.

Man kan fråga sig vad detta har att göra med I&K och det skall jag snart återkomma till. Men först skall jag nämna något om ledarskap, eftersom detta projekt handlar om att se på I&K ur ett ledarskapsperspektiv.

Ledarskap

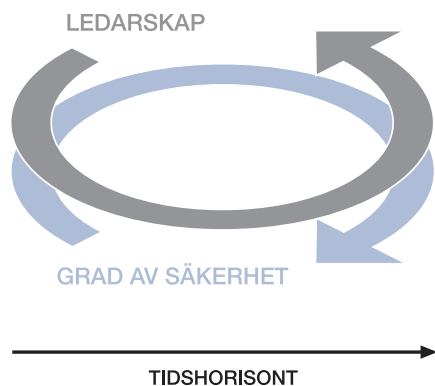
Ledarskap har under många år varit ett omhuldat tema i managementlitteraturen och enligt min mening har huvuddelen en ganska romantisk bild av hur ledarskap fungerar. Ofta är det bilder av hur män (sällan kvinnor) tänker stora tankar och väcker beundran från menigheten. Denna bild är ganska irriterande för det verkar som det finns något slags övermänniskoideal om ledarskap. Det är nog så att goda ledare har rätt speciella kvaliteter, men själv slås jag ofta av att ledare verkar vara som folk är mest när man träffar dem. Det verkar till och med som att ju mer de är som folk är mest, desto bättre går det för dem. Ett av de mest fruktbara försöken att beskriva ledarskapets natur har gjorts av min kollega på Handelshögskolan, Mats Tyrstrup. Han har under många år studerat vad ledare egentligen gör och kommit fram till den slutsatsen att det finns en avgörande skillnad mellan ledarskap och chefskap. Skillnaden ligger i att ledarskap utövas i situationer som utmärks av osäkerhet medan chefskap utövas under situationer som utmärks av någon grad av säkerhet. Det som avgör om en situation är säker eller osäker är tidshorisonten.

Mark Twain sa en gång: "Det är svårt att spå. Speciellt om framtiden". Den situation som avser sådant som ligger mycket långt fram i tiden erbjuder en stor osäkerhet.

Det handlar om frågor vart företaget är på väg, vilka långsiktiga mål man har, hur visioner ser ut, hur makroekonomi utvecklas mm. Allt detta som kan sammanfattas i vision.

Den situation som avser sådant som ligger på medellång sikt erbjuder däremot högre grad av säkerhet. I vår kultur har vi ofta denna medellånga sikt inställd på ett år. Vi budgeterar och planerar ofta på ett års sikt. I gamla Sovjetunionen försökte man planera på fem års sikt och så gick det också som det gick. Vi har alltså funnit att det ofta är ettårsperspektivet som ger en rimlig chans till att kontrollera osäkerhet och ju fler som gör det, desto mer kontrollerbar blir den. Detta blir alltså vad man kallar en social konstruktion, som sedan uttrycks i regler och det ger möjlighet för människor att följa dessa regler. Den medellånga sikten erbjuder därför möjligheten att planera och genomföra programmerade aktiviteter med säkerhet och kontrollmöjlighet.

I den situation som är mycket kort ökar osäkerheten igen. Vad kommer att hända idag? Vad kommer att hända i nästa minut? Vad kommer han/hon att säga nu? Vem kommer att göra vad? Det vill säga alla dessa dagliga överraskningar, infall, händelser och variationer gör att det är svårt att programmera och kontrollera den omedelbara stunden.



Mats Tyrstrup fann i sina studier att ledarskap pågår i det mycket långa och mycket korta tidsperspektivet, medan chefskap pågår i det medellånga. Därför är det bara i det medellånga som säkerheten är så stor att kontrollmöjligheten finns. En annan kollega till mig, Gunnar Ekman, har förstärkt denna bild av ledarskapet genom att påvisa hur viktigt det är att ledare ägnar mycket tid åt att påverka sin organisation genom att ägna sig åt "småprat".

Man kan fundera lite på varför det långa och det korta hänger samman i ledarskapet. Min tolkning av det är att de representerar ungefär samma kombination av fokus och variabilitet. Båda dessa ligger högt då tidshorisonten

är mycket kort och mycket lång. Man vet vad som gäller men inte vad som kommer att hända. På medellång sikt är däremot idealet att kunna veta vad som skall hända och därför skapar vi många regler för vad som skall ske. Nästa fråga som är intressant att fundera på är vad vi mäter. När vet vi att vi är effektiva? Det är utomordentligt svårt att mäta effektiviteten i småpratet. Det är lika svårt att mäta effektiviteten i det visionära arbetet. Det medellånga programmerade arbetet låter sig dock mätas.

Därför har vi också skapat sociala konstruktioner för det. Vi mäter ekonomiskt utfall, vi mäter kvalitetsutfall, vi mäter kundtillfredsställelse, vi mäter effekten av kommunikationsåtgärder osv.

Sammantaget kan vi alltså konstatera att vi kan mäta resultatet av chefskap, men vi mäter endast indirekt effekten av ledarskap.

Huvuddelen av de aktiviteter inom I&K är av det mer planerade och programmerade slaget och därför hamnar de snarare inom kategorin chefskap än ledarskap. Många av de ansatser som har gjorts och görs för att försöka mäta effekten av I&K är därför inte direkt vägledande för hur man kan utveckla I&K som ett ledningsinstrument. Man kan vända på steken och påstå att fokus på mätning av effektiviteten av I&K-insatser snarare konserverar synen på I&K som en fråga om chefskap och inte som ledarskap. Därmed inte sagt att mätning är oviktigt. Tvärtom, en VD:s effektivitet mäts ofta i termer av ekonomisk framgång (ofta idag på kvartalsnivå, vilket man kan diskutera vettigheten i). Vad man mäter då är dock inte direkt ledarskapet utan man mäter ledarskapets indirekta inverkan på en organisatorisk egenskap (i detta fall genereringen av ekonomisk tillväxt). Det lämnar fältet fritt för inverkan av sådana faktorer som kan påverka resultatet på ett osynligt sätt.

Min kollega på Lunds universitet, Lars Oxelheim, har utvecklat en mätmodell som visar att makroekonomiska faktorer spelar större roll för företags ekonomiska resultat än man kan tro. Så många företagsledning har tjänat stora bonusar snarare på grund av inverkan av räntenivåer, valutaväxlingskurser och inflation än deras eget ledarskap.

En annan gammal sanning i ledarskap är "there is more than one way to skin a cat". Det finns inga enkla recept när det gäller ledarskap. Allt handlar om att göra rätt sak rätt i rätt tid. Det finns därför all anledning att låta sig inspireras av andra, men vara klar över att man måste utföra sitt eget ledarskap på det sätt som passar en själv och den aktuella situationen.

Sammanfattningsvis ger detta resonemang en bild av ledarskapet inom I&K som ett collage av verktyg som kan användas på ett individualiserat sätt för att åstadkomma ett resultat som kan anses vara externt effektivt och därmed skapa värde för organisationens intressenter. I&K skall alltså vara en resurs som innebär att organisationen gör en skillnad gentemot sin omvärld på ett positivt sätt. Denna egenskap blir i vårt samhälle alltmer överlevnadskritisk. Organisationer som inte gör en skillnad dör snabbt idag.

Efter denna ganska omfattande startsträcka (kommande skrifter kommer inte att ha den eftersom den egentliga programförklaringen och kontextuella analysen nu är förmedlad) skall jag nu gå in på det specifika bidraget i denna skrift; hur man genom formulering och kommunikation av organisationens verksamhetsidé kan bidra till att öka förutsättningarna för fokus och variabilitet i organisationen och därmed öka dess förmåga att identifiera verksamhetsmöjligheter och göra något åt dem.



Verksamhetsidé

När det gäller kommunikativt ledarskap har jag två favoriter; Richard Branson och Ingvar Kamprad. De har uppvisat en utomordentlig förmåga att föra sina företag framåt mot allt högre värdeskapande höjder. Om vi ser till hur de agerar kan man urskilja ett mönster och det är att de grundar sin kommunikation på vilken roll organisationen skall spela i sin omvärld.

Richard Branson har skapat en företagsgrupp under varumärket ”Virgin”. Hans modell är skapad i den brittiska kontexten. Grunden för den modellen är att han tycker hjärtligt illa om det traditionsbundna engelska sättet att driva företag. Därför har han skapat ett koncept som innebär att ”göra saker annorlunda”. Virgin etablerar därför sina verksamheter inom mogna branscher där folk redan utvecklat traditionsbundna sätt att arbeta. Det kan vara pendeltåg till London, flygtrafik, skivaffärer mm. Branson identifierar en mogen bransch där man kan göra en skillnad genom att inte göra som alla de andra. Han identifierar en ledare som kan/vill göra något annorlunda och den personen får operativ kontroll.

Verksamheten får drivas under varumärket ”Virgin” och själv personifierar Branson rollen genom att göra annorlunda saker såsom att låta sig fotograferas i kvinnokläder eller åka luftballong. Ramen i Virgin är given men variationen inom denna ram är stor.

Ingvar Kamprad har också skapat ett företagsimperium där IKEA numera bara är en del. Det arbetar under namnet IKANO (det lär stå för ”Ingvar Kamprad And No Others”).

Det drivs under en rolldefinition som handlar om att ”vi skall spara pengar tillsammans med våra kunder”. Det är en ledstjärna för all långsiktig utveckling, alla programmerade aktiviteter och alla spontana åtgärder.

På vilket sätt skiljer sig dessa från andra? Man kan givetvis leta fram en mängd olika faktorer men en gemensam nämnare är det sätt på vilket man formulerat sin verksamhetsidé: En tydlig roll.

Vad finns det för andra alternativ? Organisationer har under årens lopp prövat en mängd varianter av formuleringar av verksamhetsidéer. För ungefär 20 år sedan var det vanligt med verksamhetsidéer som gick ut på att man skulle vara störst bäst och vackrast. Formuleringar av typen ”vi skall vara nummer 1”, ”vi skall ha en lönsamhet över XX%” var vanliga. Vissa intelligenta företag utnyttjade detta till sin fördel, såsom Avis när man sade ”we are number two, so we try harder!”. Detta mode drabbade inte bara privat verksamhet utan i lika stor ut-

sträckning offentlig. Jag såg en gång en undersökning där någon hade sammanställt alla svenska kommuners utvecklingsplaner och kommit fram till att summan vida översteg Konungariket Sveriges samlade ekonomiska kapacitet. För många organisationer innebar detta också att man började satsa på allehanda aktiviteter som inte hade någon som helst koppling till varandra. Ett välkänt svenskt bilföretag sysslade ett tag med allt ifrån bilar till läkemedel och livsmedel. Problemet med dessa störstbäst-vackrast-idéer är just att de inte har förmåga att ange fokus. Det ger variabiliteten fritt spelrum i organisationen vilket kan verka stimulerande men resultatet blir spretigt.

På 1990-talet slog modet tillbaka och det blev populärt att prata om "back-to-basics" man skulle inte syssla med allt möjligt utan fokusera sig på kärnverksamheten. Följden blev att företag började "out-sourca" och "downsiza" man gjorde sig av med många resurser som inte föreföll viktiga för kärnverksamheten och verksamhetsidéerna talade mycket om vad man skall vara bra på att göra. Budskapen blev mycket konkreta, målstyrande och rent av instruktiva och kommunikation kretsade kring "tydlighet". Som en variant av denna tidsanda uppstod i slutet av 90-talet drömmen om den "nya ekonomin".

Det var en dröm om att inte längre vara fjättrad vid de ekonomiska och tekniska realiteterna utan att Internet skulle revolutionera förutsättningarna för all verksamhet. Budskapet fortsatte dock att vara konkret och instruktivt – det gällde att vara först till vilket pris som helst. För båda dessa kategorier, de traditionella verksamheter som försökte slimma sig och dotcommarna som försökte expandera sig, fanns det en gemensam svaghet. Få tänkte på att rusta sig kompetensmässigt för morgondagen. Man började leva på luft. Och i början på detta decennium gick luften ur systemet. Efter sig har detta lämnat ett samhälle som plågas av en omfattande arbetslöshet. Till och med nu när konjunkturen börjar ta fart lite grann igen biter sig arbetslösheten kvar och för varje jobb finns det mängder av kvalificerade sökanden.

Dagens läge har givetvis många bottenar. Jag avser inte här att göra en bred analys av dessa utan jag skall peka på att en viktig orsak är bristen på progressiva verksamhetsidéer. Jag skall också peka på att I&K kan spela en viktig roll för utveckling av dessa verksamhetsidéer.

▮ Vem definierar rollen?

Traditionellt har högsta ledningen definierat organisationens verksamhetsidé och så måste det nog vara. Dock är denna grupp ofta bestående av personer med traditionell bakgrund. De har sin bakgrund i teknik och ekonomi.

Genom att personer med bakgrund i I&K ofta inte varit representerade i denna grupp har därmed utformningen av verksamhetsidéer ofta blivit ganska instrumentellt utformade. Man har inte tillräckligt adresserat den kommunikativa aspekten av verksamhetsidén. Det kan därför finnas anledning att göra det. Min slutsats är därför att I&K bör få ett större genomslag i utformningen av verksamhetsidéer och jag lämnar här ett bidrag i form av en del idéer till hur detta kan ske.

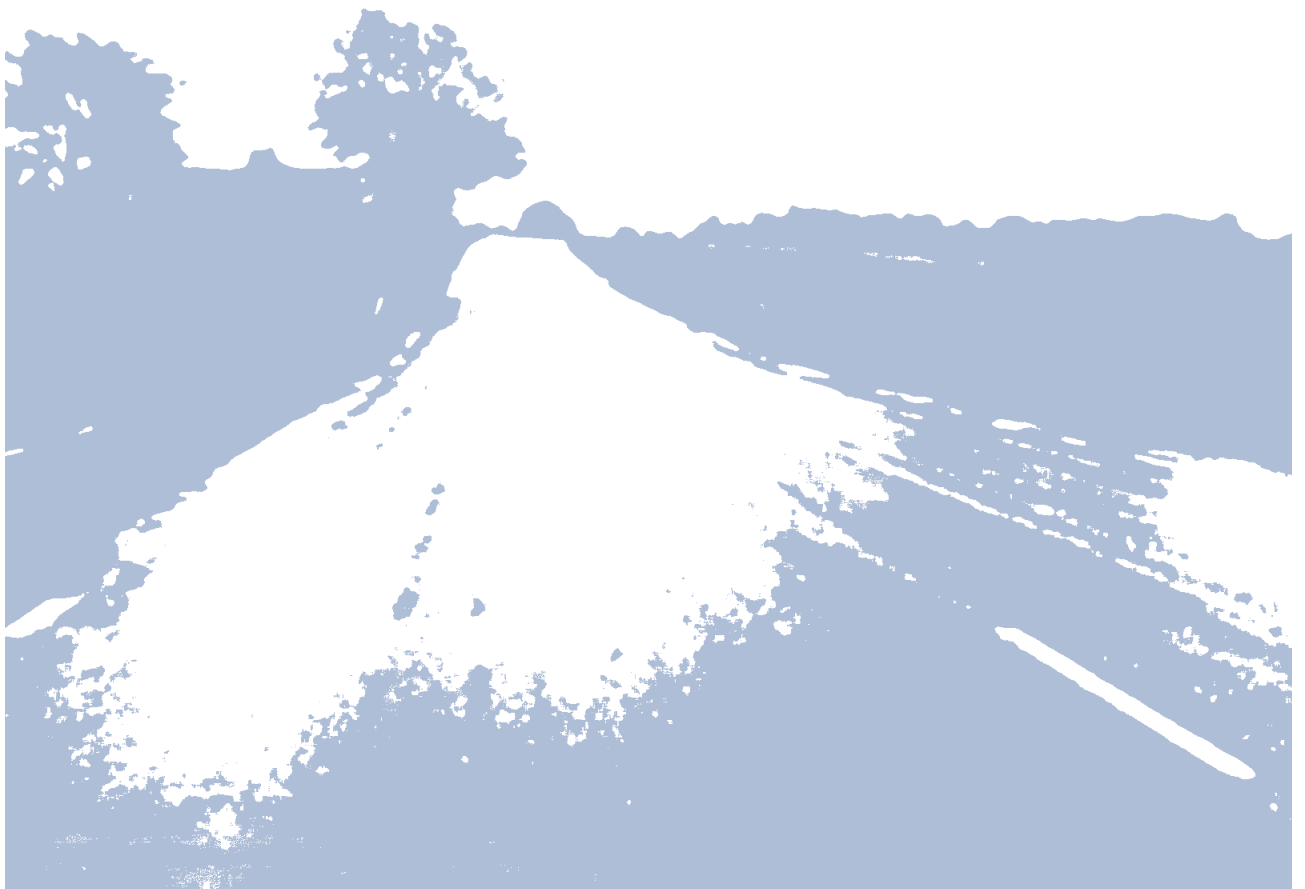
▮ Verksamhetsidéns funktion

Tidigare har jag beskrivit att en organisatorisk kontext bör innehålla element som stöder både helhetstänkandet och som frigör den kreativa kraften hos medarbetarna. Den måste alltså kommunicera helhet och variation på samma gång. Den enda som fungerar fullt ut i båda dessa avseenden är den intelligent utformade rolldefinitionen. Frågan uppstår då hur denna skall formuleras, förmedlas, underhållas och utmanas.

▮ Formulering av verksamhetsidé

När verksamhetsidén formuleras måste man ta hänsyn till de två aspekterna redan från början i ett framåtriktat perspektiv. Grundfrågan är då hur den skall se ut så att den fungerar som vägledning för dagens variation av nödvändiga åtgärder, kompetensutveckling inför morgondagen och plattform för kringaktiviteter som stödjer kärnaktiviteterna. Detta kräver att rolldefinitionen är tillräckligt bred för att täcka in alla kommande eventualiteter samtidigt som den är tillräckligt fokuserad för att inte ge utrymme åt improduktiva aktiviteter. För att klara det måste definitionen innehålla en adressering till någon annan part än den egna organisationen. Den måste på något sätt beskriva hur man själv skall förhålla sig till de relevanta intressenterna i omvärlden. Å ena sidan innebär det att man måste tänka på sådana kategorier som "kunder", "medborgare", "patienter" osv. Får man dock här att man alltför specifikt definierar dessa intressenter. Låt mig ta ett exempel på vad jag menar:

För många företag i dotcomeran var ledstjärnan att det var viktigast att vara först ute på plan. När det gäller sådana hi-tech produkter (och de flesta produkter och tjänster numera) så möter man en helt annan kategori av människor på marknaden än de som sedan utgör mass-



marknaden. Det är "the early adopters". De gillar innehåll, specifikationer, hög prestanda och sådana saker. Kunderna i massmarknaden är dock intresserade av bekvämlighet, säkerhet, enkelhet, utseende och sådant.

Det innebär att om man i sin verksamhetsidé har ett alltför begränsat fokus om vilka man adresserar i omvärlden kan man riskera att stå där med "fel kamrater" när verksamheten skall växa. Många företag har råkat ut för detta och dragit hela lasset med utveckling och låtit de andra skörda.

En annan aspekt är att idén måste vara väl förankrad i alla de aktiviteter som organisationen utför. Ett misstag man kan göra i detta avseende är att idén är snävt kopplad till vissa aktiviteter. I vissa företag är marknadsförarna "hjältar" och det kanske också är förenat med att VD själv har sin bakgrund i marknadsföring. Därmed blir risken stor att idén bara kommunicerar de värderingar som den gruppen står för. Andra kommer då känna sig utanför. Då kan det paradoxala uppstå att de grupper som kanske är de mest betydelsefulla i interaktionen med kund, t.ex. serviceteknikerna eller receptionisterna inte finner någon inspiration eller vägledning av verksamhetsidén och då blir signalerna mot kunden mycket förvirrande.

Ofta behöver företag driva påverkansprocesser mot omvärlden i frågor som är bredare än de direkta kärnfrågorna, t.ex. genom olika lobbingsåtgärder. Då är det viktigt att idén också stödjer dessa. Ofta innebär sådana påverkansprocesser att man måste driva flera parallella processer och har man inte en mycket meningsskapande idé i botten blir detta ett mycket komplicerat hantverk.

Verksamhetsidén måste också kunna vara vägledande för andra kringaktiviteter som stödjer kärnverksamheten, såsom sponsring.

En organisation som har en svag idé kan frestas att satsa på vissa sponsringsåtgärder som inte har någon relation till idén utan snarare tillfredställer vissa befattningshavares personliga behov. Man kanske stödjer en golfturnering bara för att chefen gillar golf.

En springande punkt för alla dessa fenomen är att verksamhetsidén måste nå ner till alla handlingsmiljöer i organisationen och knyta dem samman med en meningsskapande väv och samtidigt öppna upp för det personliga initiativet. Det ankommer mycket på hur den är formulerad men även hur den är kommunicerad.

■ Förmedling av verksamhetsidé

När man gör mätningar på hur väl verksamhetsidéer är kommunicerade finner man oftast att det finns stora brister. På ledningsnivå når man medvetenhet på ca 80% (inte ens ledningen är alltså fullt informerad om verksamhetsidén), men mäter man en bit ned i organisationen når man i regel inte längre upp än till 5-10%. Dessa brister kan delvis bero på att idén inte har den förankring i handlingsmiljöerna som jag tidigare efterfrågat. Det har då den effekten att det inte finns förutsättningar i organisationen att uppmärksamma budskapet och det rinner av medarbetarna som när man håller vatten på en gås.



En annan orsak till bristande kommunikation kan vara att man litar för mycket till "kalla" medier. TV-skärmar, intranät och datorer är i och för sig bra men de är inte så personliga. De måste kompletteras med "varmare" medier såsom personlig kommunikation medarbetare emellan. Det kan ske genom att man utvecklar olika dialogtillfällen mellan medarbetare. Ett bra sätt att göra det är att ha övningar där medarbetarna lär känna varandras handlingsmiljöer och på så sätt kan öka sin förståelse för olika handlingsmiljöer och förstå hur verksamhetsidén kan genomsyra verksamhetens olika delar. Många företag jag har intervjuat har genomfört denna typ av övning med mycket lyckat resultat.

Ett liknande angreppssätt är att genomföra övningar med syftet att inspirera medarbetarna till att ta initiativ i sin egen arbetssituation (detta brukar i litteraturen kallas för "empowerment"). För att denna strategi skall bli framgångsrik måste man dock parallellt kommunicera med omvärlden så att organisationens intressenter (t.ex. kunder) också efterfrågar denna frisläppta kreativitet.

Ytterligare ett sätt att göra kommunikationen "varmare" är att använda sig av leken. Lek uppstår spontant i alla organisationer. Ofta gör den det som ett svar på en frustration. Då kan den ta sig ut i roliga (ofta sarkastiska) historier om företaget eller chefen. Det är ju detta som Dilbert skapat sina seriefigurer på. Den destruktiva leken kan dock ta sig allvarigare uttryck. På Volvo Torslandaverken fanns för länge sedan en lek bland arbetarna som handlade om vem som kunde stjäla den mest värdefulla saken från jobbet. En dag vann en man som gick med böjd rygg och med trippande steg ut genom fabriksportarna. Han hade en vindruta till en Volvo 245 tejpad längs ryggen... Jag är helt säker på att sådana lekar inte förekommer på Volvo idag. Inom IKEA finns det en ständigt pågående tävling om vem som kan göra olika saker billigast.

Det är mycket kraftfullt att vända leken till något konstruktivt. Kan man kombinera lek och arbete finns förutsättningarna för att stoltheten växer och behöver inte ha coca-cola på jobbet för att det skall vara kul.

Eftersom kommunikationen av verksamhetsidén måste riktas till många olika grupper krävs det att den görs på ett mycket pedagogiskt sätt. Många parter måste förstå, inte bara vad idén betyder för dem själva utan även för andra som de på något sätt är beroende av. Genom att idén når många på olika sätt kommer den inte bara förmedla meningen med organisationens fokus utan även förmedla dess möjligheter till variation i initiativen. Därmed kan man bidra rejält till verksamhetens entreprenöriella utveckling.

■ Underhålla verksamhetsidén

Alla idéer tenderar att börja leva sitt eget liv och kan därför börja segla över huvudet på folk som en abstraktion utan verklighetsförankring. Verkligheten ändrar sig ständigt och ofta på ett, för stunden, omärkligt sätt. Det gäller därför för organisationen att underhålla meningen med verksamhetsidén på ett proaktivt sätt. Detta kan fundamentalt göras på två sätt, dels genom att man utsätter organisationen för påfrestningar så att medarbetarna blir varse att det sätt man arbetar på inte är optimalt i förhållande till den idé man har, dels kan det ske genom att man utvecklar organisationen efter krav som man tror kommer inom en snar framtid.

Den första utvecklingsstrategin, att utsätta organisationen för påfrestningar, finns det många exempel på. Jag skall här nämna två av dem. På Toyotas bilfabrik har varje arbetare mandat att stanna bandet om man finner att något i operationen inte möter upp till de kvalitetskrav man har. Man har regeln att bandet skall stoppas två gånger per dag och man ökar takten på inputsidan så mycket att två fel per dag gör sig gällande. Det innebär visserligen att produktionen går något långsammare än om man låter den gå utan denna stress, men man kommer åt fel i tid, innan de får för stora konsekvenser. Samtidigt får man organisationen att ständigt vara varse att verksamheten fyller den roll man vill att den skall ha.

Ett annat exempel är IKEA. Ingvar Kamprad har myntat ett koncept som kallas för "tappa hakan priser". Det innebär att organisationen skall kunna producera ett antal produkter som skall vara så lågt prissatta att kunden "tappar hakan" av förvåning. Det är ett sätt att ständigt hålla rollen vid liv i verksamheten. Om man använder sig av denna strategi är det viktigt att man inte kommunicerar för mycket stress. Då blir effekten en helt annan – medarbetarna börjar inse att rolldefinitionen inte är förenlig med verkligheten. Sådant ser vi alltför mycket av idag. Människor ställs inför en vardag med omöjliga målkonflikter.

Den andra utvecklingsstrategin är att utveckla medarbetarna innan kraven kommer. En sådan bygger på mer konventionella utbildningssatsningar. Om man utbildar sina medarbetare måste man därför se till att organisationen så snart som möjligt efterfrågar den utvecklade förmåga medarbetarna uppnått. Annars riskerar man att de hamnar i en tristessfälla. En viktig I&K-fråga blir därför att skapa timing mellan utbildning och kravställande. Ett exempel på detta är ett franskt företag som tillverkar plastdetaljer till europeisk bilindustri – Manducer. Det har installerat PC-baserade utbildningsstationer på

verkstadsgolvet där medarbetarna får gå in och öva nya arbetsmoment som inte ännu är krav, men som man förväntar sig kommer att bli det inom en snar framtid. De belönas monetärt för att delta i dessa övningar och förmännen har som uppgift att implementera arbetsmomenten så snart det finns chans för det i organisationen. Därmed minimerar man risken för tristess och maximerar chansen för att arbetarna skall vara beredda när kraven kommer och bli varse hur detta hänger samman med verksamhetens rolldefinition.

Utmana verksamhetsidén

Inte nog med att verksamhetsidéer kan börja bli abstrakta, de kan även bli "sig selv nok". Det kan skapa attityder inom organisationen att man inte behöver bry sig om vissa delar av omvärlden för att dessa inte är relevanta för organisationen. Detta brukar vara ett förstadium till undergång. Sådana attityder hänger samman med att organisation visserligen kanske är möjlighetsseende men den har inte förmåga att omvandla risk till möjlighet. För att skapa denna beredskap behöver man ha en speciell funktion som handlar om omvärldsbevakning.

Dess syfte är att identifiera de utvecklingstendenser i omvärlden som kan utgöra hot mot organisationens rolldefinition och utmana den. Är rolldefinitionen tillräckligt genomarbetad behöver den sannolikt inte justeras utan det räcker att man justerar synen på omvärldstendenserna för att beskriva hur de kan uppfattas som en möjlighet inom ramen för rollen. Men det öppnar även upp för möjligheten att ifrågasätta rollen och justera den.

Ju mer en roll är en beskrivning av en resa snarare än ett mål, desto robustare kan den förväntas vara mot omvärldens förändring. Rollen kan så att säga hänga med i svängarna.

Detta var det perspektiv som jag valt att förmedla i denna första reflektion. Många av dess komponenter jag har berört här kommer att återkomma i senare reflektioner i olika konstellationer eftersom I&K handlar om helhet, inte delar. Jag inbjuder alla som vill att ha synpunkter på det förmedlade perspektivet och delta i det kunskapsnätverk som omfattas av projektet.

Deltagande i kunskapsnätverket

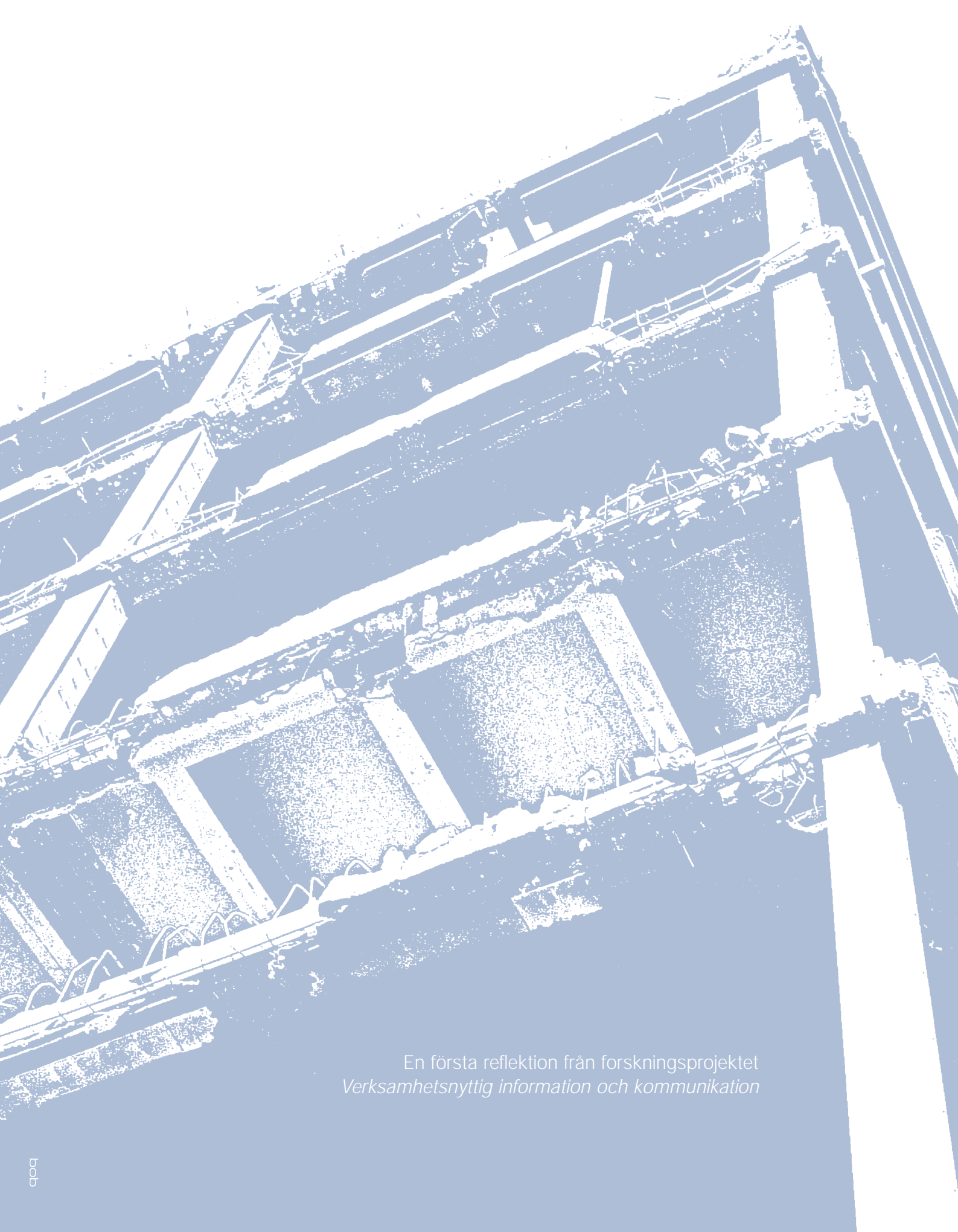
Som jag tidigare nämnt finns det inga inträdeskrav i detta nätverk. Inte kostar det något heller utom den tid man väljer att lägga ned på det. Om man vill delta i nätverket skickar man bara ett email till mig och anmäler sig. Jag tar kontakt med vederbörande för en första intervju och sedan är processen igång såsom jag beskrivit den ovan. Konstigare är så är det inte. Jag hälsar alla som vill hjärtligt välkomna till nätverket!

Finansiering till projektet

Projektet finansieras av ett konsortium av organisationer som har bildats under Sveriges Informationsförenings paraply. Var och en av dessa bidrar med minst SEK 50.000:- per år i fem år. Skattetekniskt är detta ett bidrag till akademisk forskning och det är därför en skattemässigt avdragsgill kostnad. Om en finansierande organisation också öppnar sin egen organisation för forskningsprocessen kan man ytterligare bidra till projektets framgång. Vissa frågor kräver att man sätter dem i ett bredare organisatoriskt sammanhang.

I skrivande stund består konsortiet av: Alecta, Ericsson, Folksam, Hyresgästföreningen, JKL, NCC, Observer, Skanska, Vasakronan och Vattenfall.

Den som önskar ingå i konsortiet som finansiär bör kontakta generalsekreteraren i Sveriges Informationsförening Margaretha Sjöberg,
margaretha.sjoberg@sverigesinformationsforening.se
tel 08-653 18 00.



En första reflektion från forskningsprojektet
Verksamhetsnyttig information och kommunikation



Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*. Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är ek dr Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta*, *Ericsson*, *Folksam*, *Hyresgästföreningen*, *JKL*, *NCC*, *Observer*, *Skanska*, *Vasakronan* och *Vattenfall*.

Sveriges Informationsförening

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88

E-post info@sverigesinformationsforening.se

www.sverigesinformationsforening.se