

DET ÄR DITT EGET FEL

EN BOK OM FRAMGÅNG OCH VIKTIGA BESLUT

© Mats Danielson, Love Ekenberg, Harald Kjellin, Kristina Sygel 2017

Manuskript, ej för spridning

*Till mitten hunnen på vår levnads vandring
 hade jag i en dunkel skog gått vilse
 och irrat bort mig från den rätta vägen.
 Hur svår den skogen tycks mig att beskriva,
 så vild och full av snår och oframkomlig
 att blotta tanken på den väcker fruktan!*

*Dante Alighieri, Den gudomliga komedin (översättning Ingvar Björkeson),
 Natur & Kultur, 1983*

*When the old order changeth,
 make sure you're the bugger who changeth it.*

*Kanske Churchill eller Stalin,
 enligt Reginald Hill, Midnight Fugue, Harper, New York, 2009*

Förord

Konsten att fatta beslut är ovillkorligen en av de viktigaste egenskaperna som konstituerar en människa och det är ditt ansvar att lära dig denna konst. Vi vänder oss till dig som på allvar vill vinna verklig framgång för dig själv, din omgivning och din organisatoriska kontext. Vi vänder oss till dig som på allvar vill engagera dig i ditt och andras liv.

Som en utgångspunkt så kan man fundera över skillnaden mellan de som tjänar 20 tusen kronor i månaden och de som tjänar 2 miljoner kronor i månaden. Eller mellan den som blir en firad konstnär och den som överhuvudtaget aldrig kommer att synas trots att denne gärna vill förföra hela världen. Vilken är den utslagsgivande egenskapen hos, åtminstone föregivet, framgångsrika människor?

- Kan det vara att man har rika föräldrar? Man har otvivelaktigt större chanser om man har rika föräldrar, men många rika barn blir passiva genom hela sin karriär.
- Kan det vara vilken utbildning man har? Framgångar i livet kan påverkas av den utbildning man har, men långt ifrån alltid.
- Kan det vara hur intelligent man är? Om man verkligen kan använda och anpassa den, men intelligenta människor är inte sällan för känsliga eller introverta för att hantera verkligheten effektivt.
- Kan det vara hur kreativ man är? Det kan vara en stor fördel, men kreativiteten leder inte sällan till drömmar som aldrig förverkligas.
- Kan det vara hur envis man är? Envisa människor kan komma långt, men de låser sig ofta lätt i felaktiga idéer.

Hur det än är med den saken så har vi många föreställningar om vad som hjälper en människa att nå framgång i sitt liv och hur de når dithän. Men är föreställningarna riktiga? I den här boken tittar vi närmare på framgång. Men vi bryr oss inte om framgång i någon slags ytlig betydelse med meningslösa plåtmedaljer, utan vi avser framgång i någon viktig bemärkelse, t ex genom att verkligen ha utvecklat en organisation eller ett sammanhang. Eller att ha uppnått de mål som man åtminstone tror sig ha.

I den här boken kommer vi att koncentrera oss på en egenskap som är utslagsgivande för att bli framgångsrik. En egenskap som är helt basal för att lyckas med att förverkliga sina drömmar.

Man måste ha förmågan att fatta bra beslut

Visst handlar det någon enstaka gång om ren tur. Men det räknas inte. Utan strukturer och beslutskapacitet kan du glömma resten. Att tro något annat är ren nonsens. Spelar ingen roll vad andra säger. Tro dem inte.

Kärnan i det här är att ju mer faktabaserad information man har tillgång till och kan använda, desto bättre beslut kan man fatta. Ju mer struktur man kan få i en

beslutssituation desto bättre beslut kan man fatta. Förutsatt att man kan tänka och förutsatt att man kan känna. Men det kan väl du, käre läsare?

I många situationer finns det inte tillräckligt med fakta för att det ska vara möjligt att fatta ett säkert beslut. Men förbluffande ofta så undviker man bara att ta reda på det man behöver. Att samla in information verkar vara alltför besvärligt. Man har helt enkelt inte tid, ork eller lust. Det här medför att de som tar spontana beslut ofta får mer gjort än de som väntar för länge med att ta beslut. Det kan ju tyckas vara bra. Och många hävdar så. Men det går inte sällan åt helvete. Tar de då rätt beslut? Och hur vet de i så fall det? Eller är det andra omständigheter som styr om det nu råkar gå bra ändå? Kanske bör man istället stanna upp och fråga sig varför man anser sig inte ha tid att förbereda sig innan man tar beslut? Och vilka konsekvenser det här patetiska beteendet kan få.

Författarna till den här boken är trötta på all slapphet, inkompetens och lathet i myndigheter, företagsledningar och organisationer. Vi är genomgående upprörda över den brist på kompetens och kapacitet som genomsyrar beslutsfattande på alla nivåer. Visst kan man leva sitt liv bäst man vill även om man blir en misslyckad skugga av det man skulle kunna blivit. Men när det berör andra, och det gör det nästan alltid, så är det helt fel att inte ta ansvar för det man gör. Det är helt fel att inte ägna tid åt att utreda och strukturera tillgänglig information. Det är ens absoluta skyldighet att förstå sina egna begränsningar och förstå vad man ska göra åt dem. Vi har träffat alltför många människor som inte förstår det här. Som inte förstår hur man undviker att skada andra och sig själv när man borde veta bättre.

Men då kommer haken. Att ta beslut på allvar är svårt. Mycket svårt. Vi kan inte bara sätta oss ned och vänta på att insikterna ska komma. För den hågade finns en uppsjö böcker som beskriver hur dumma vi är och vilka brister vi har. Men de innehåller vanligen inga ledtrådar till hur vi då ska göra i denna vår dumhet. Det blir ofta underhållande och understundom intressant, men vi behöver mycket mer. Vi måste ha en metod. En riktig metod. Inte någon av alla dessa lättköpta konsultpaket-feelgood-metoder som penninglystna förståsigpåare paketerar och serverar. Och inte nog med detta. Vi kommer att behöva stöd. Vår hjärna är för liten. Vår hjärna luras för lätt.

Alltnog. Vi vänder oss till nutida och framtida ledare. Du kanske är eller vill bli en av dessa ledare. Ta vara på det. Men om du som inte har några ambitioner att göra något på riktigt eller bara är intresserad av en upphöjd position kan lika gärna sluta läsa nu. Den här boken är inte för dig. Vi vill visa hur seriösa ledare kan förbättra förmågan att analysera, fatta och verkställa beslut. Beslut som betyder något. Beslut som skapar, förändrar och förbättrar. Beslut som motverkar det nonsens som uppstår när man inte fattar genomtänkta beslut.

Vi ser det här som en utvecklingsprocess. Det blir som en infernovandring i olika faser och vi vet att läsaren har lättare att följa med i analysen just för att det blir så tydligt att varje förenklad lösning på ett beslut leder till nya beslutsproblem som kräver nya förfinade metoder. Det blir en vandring mot mer klarhet i den komplicerade tillvaro

som omger oss. Betydelsen av balans och stil för att fatta rimliga beslut kan inte överskattas. Beslutsfattande är en konstart som måste läras och utövas. Vi gör just detta i följande 12 kapitel som alltså utgör en slags mognadsexposé från hur människor beter sig till hur de borde bete sig som beslutsfattare och organisationsledare. Vi kommer i detta att successivt beskriva allt svårare beslutssituationer. Dessa kan läsas som en serie dialektiska processer eftersom varje lösning skapar ett nytt problem vars lösning i sin tur skapar ett nytt problem som i sin tur skapar ett nytt problem, som i sin tur... Ja, ni fattar.

Sålunda börjar vi med vardagligt beslutsfattande utifrån vanligt förekommande synpunkter, antaganden och exempel. Beslutsproblemen och metoderna för att hantera dessa blir sedan successivt allt svårare och mer komplicerade för varje kapitel. Se det hela som en mognadsprocess där det sker en stegvis utveckling mot en bättre organisation, men även som en vidgad förståelse av vår existens överhuvudtaget. Allteftersom du får en ökad förståelse för varför det kan vara svårt att ta beslut i en del situationer så introduceras mer elaborerade metoder och strukturer för att hantera de här svårigheterna. Vi börjar med relativt enkla problem utifrån ett personligt perspektiv och slutar med mer komplexa organisatoriska problem. Du kommer att i allt högre grad erhålla en förmåga att förstå begränsningar och använda riktiga metoder för att balansera ut dem. Det som är så bra är att du till slut kommer att bli en tämligen hygglig och medveten beslutsfattare.

Eftersom bokens fyra författare olyckligtvis är alldeles för vana vid konventionellt vetenskapligt skrivande finns det en risk att det här blir alltför trögläst och ointressant. Vi ska därför försöka vända på strukturen och beskriva alla de här komplexa sambanden på ett enkelt och klagörande sätt. Det finns på tok för mycket förenklade universallösningar inom området och vi ska försöka undvika att bygga på denna ymniga litteraturflora av snäva perspektiv. Vi vill ändå understryka att detta inte är ett föregivet akademiskt alster av mer traditionell natur. Vi har exempelvis vare sig notapparat eller presentation av den forskning och verksamhet som ligger till grund för bokens innehåll. Således är det klokt att vara kritisk till vår text. Vi hävdar inte alls att vi framställer den slutgiltiga och objektiva sanningen om det här, även om vi har god anledning att tro att det förhåller sig så. Ifrågasättandet är till och med en viktig del i den dialektiska process som vi trots allt förespråkar. Inte desto mindre ger vi lite läsförslag på mer akademisk orienterad litteratur i slutet av boken om man skulle vilja fördjupa sig i olika aspekter av det som boken behandlar.

Vår förhoppning i det här är att du, för din egen skull, följer med i det som egentligen är en tämligen dramatisk historia om din egen utveckling och en redogörelse för hur du ska bli en mer fullödig människa. Såväl individuellt som organisatoriskt. Under denna resa kommer du, förstås, inte har utpräglade debila drag, definitivt att tillgodogöra dig en hel del insikter om strukturerade metoder i besluts- och organisationsanalys.

Författarna, januari 2017

Innehållsförteckning

Förord.....	3
1 Ta ditt ansvar.....	7
2 Prioritera rätt	16
3 Sluta trygghetsknarka	23
4 Bibehåll sansen	30
5 Status och respekt.....	33
6 Ett medvetet beslutsfattande	39
7 Det utvecklade beslutsunderlaget	58
8 Ett distribuerat genomförande	65
9 Vikten av abstraktion	71
10 Från beslut till strategi	87
11 Flexibilitet.....	94
12 En lätttrörlig organisation	102
Epilog.....	107
Förslag till fördjupning	110
Bibliografi	112
Biografier.....	113

1 Tag ditt ansvar

Det är vanligt att man går och är otillfredsställd av en eller annan anledning. Man ältar sina beslutsproblem utan att förstå vad man ska göra. Man är tyngd av något som gör att man inte mår bra utan att riktigt förstå varför. Man är kanske tyngd av att inte vara närvarande. Man är inte tillfredsställd där man är, men vet inte vart man vill komma.

Hur kan man förstå det här bättre? Ja, ett första steg är att uppleva saker och förstå vad man upplever. Erfarenhet får man av sina upplevelser av det som händer. Vi menar då inte neutrala eller meningslösa upplevelser utan upplevelser som är känslomässigt viktiga. Upplevelser som betyder något. Upplevelser som engagerar till reflektion och kritik.

Beslutsvårda och dess motsats

Men tänk om man inte har kontakt med några tydliga känslor kring det som händer. Man kanske har många upplevelser, men de kan vara så motstridiga och fragmenterade att de snarare upplevs som ett hinder än en hjälp. Eller ännu värre. Man kanske har blivit så avtrubbad att man är likgiltig inför vad som händer.

Att fatta beslut blir särskilt svårt i de frågeställningar som berör oss mest.

- Ska jag inleda en relation med den eller den? Eller alls?
- Ska jag ta det spännande eller det trygga jobberbjudandet?
- Ska jag köpa den lyxiga bostadsrätten i stan eller den billigare villan i förorten?
- Ska jag tacka ja till fler utmanande uppgifter på jobbet eller ska jag prioritera familjen?
- Ska jag överhuvudtaget leva eller inte, nu när jag har förlorat så mycket?

Man kan nu tycka att det är enfaldigt att gå omkring och grubbla på problem, men det går inte att göra så mycket åt det. Man har helt enkelt svårt att fatta beslut. Och många beslut är verkligen svåra. Man kanske tycker sig behöva leva med sina beslutsproblem en tid. Och älta dem om och om igen tills dess att det har skapats en, som man anser, tillräckligt bra modell av beslutsalternativen. En person som investerat mycket av sin kraft på att fokusera på en specifik problemställning kan en vacker dag plötsligt vakna upp och ropa "heureka!! – nu vet jag". Summan av alla omedvetna processer kan faktiskt leda till att ett beslutsalternativ väger känslomässigt tyngre än ett annat beslutsalternativ. Att man här inte har en aning om hur beslutsprocessen gick till tycker man inte spelar någon roll. Det är resultatet som räknas. Man behövde helt enkelt grubbla för att bygga upp tillräckligt med upplevelser kring tänkbara alternativ för att kunna omfatta beslutet.

Så här fungerar det ofta och det är inte sällan tillräckligt funktionellt för att man ska överleva. Det finns inte oväntat en hel del problem med detta. Ofta tar det onödigt lång tid i anspråk. Inte heller blir besluten som man tar alltid de allra bästa. Och hur ska man överhuvudtaget veta vad som är det bästa om man gör allt det här till mer eller mindre omedvetna processer utan struktur. Anledningarna till att man fattar

besluten blir inte ens tydliga för en själv. Och vi kan aldrig kommunicera sådana beslut så att omgivningen verkligen förstår.

Men varför har många människor så svårt att ta beslut? Det finns olika anledningar till det:

- Man är håglös
- Man vet inte vad man vill
- Man ser sig som offer i en omgivning som man inte kan kontrollera
- Man förstår inte hur man gör
- Man bryr sig inte om det
- Man är rädd för det ena eller det andra
- Man trivs med sina fantasier om att vara Werther eller Hamlet

Att inte fatta några beslut är även det ett slags beslut. Om man inte vill fatta beslut så är det som händer att man inte utnyttjar sina möjligheter utan blir, som bäst, en passiv bisittare till sitt eget liv eller ställer till skada för andra genom sin likgiltighet. Man lever helt enkelt inte fullt ut och reduceras istället till en patetisk medlöpare i den grå massan. Historien och omvärlden är fyllda med vad den grå massan ställer till med i sin ansvarslösa passivitet.

Det finns det en annan typ av "beslutsfattare". De aktiva, men som inte tänker efter. De anser att det är kraftfullt att fatta beslut. Gärna snabba. Och bestämt. De som pekar med hela handen utan att förklara vare sig för själv eller för andra. De är inte sällan ännu värre. De pekar även gärna ett par dagar senare med hela handen åt rakt motsatt håll.

Det finns många problem i vårt beslutsfattande även om man försöker. Man kanske inte tycker sig ha vare sig tillräckligt med information, kunskap, erfarenhet eller utbildning inom ett område. Eller helt enkelt inte har kunskaper och metoder för att fatta beslut överhuvudtaget. Men det blir lättare att förstå det här om man förstår vad som är svårt och vad som är lättare. En del av det här är att förstå vad för slags människor man kan träffa på i olika sammanhang. Så först behövs det en liten kartläggning av attityder som vi själva har, ofta i obehagligt hög utsträckning, och som vi möter hos andra, naturligtvis ännu oftare.

Det är inte mitt fel

Ett mycket vanligt och destruktivt sätt att handskas med beslutssituationer.

- Det var inte jag
- Det är inte mitt fel att det ser ut så här
- Jag kan inte hjälpa att det blev så här

Resonemanget går ofta ut på att det här problemet inte är något som jag behöver åtgärda utan "de andra" måste ställa saker tillrätta för att något ska fungera bättre. Man får nu en ursäkt att undvika problemet och man kan fokusera sin uppmärksamhet på något man anser vara trevligare. En tråkig sak med den här attityden är att den

sällan leder till någon förbättring då "de andra" förvånansvärt sällan ställer upp på att, av egen maskin, ordna saker på det sätt som du skulle vilja ha haft dem.

Det är någon annans fel

En variant av ovanstående är det förföriska *The blame game*, d v s någon ANNAN har gjort något dumt eller felaktigt och det är därför deras skyldighet att åtgärda det hela och eventuellt kompensera mig för den skada jag lidit. För det har jag minsann. Och du anar inte hur mycket. Man går här inte helt överraskande tydligt in i en offerroll.

Hans, som är varit enhetschef i fem år, blir av med sitt chefsförordnande i samband med att två mottagningar slås samman och får därmed återgå till de arbetsuppgifter som ingår i hans grundtjänst som sjukskötare. Informationen om sammanslagningen kom plötsligt ovanifrån och framfördes aningen klumpigt framför hela arbetsgruppen bara någon timme efter att Hans fått reda på att hans förordnande inte kommer att förlängas. Efter någon månad är Hans fortfarande kränkt. Detta yttrar sig i att han sjukskriver sig för stress i två veckor. Då han kommer åter, tillbringar han större delen av arbetsdagen i fikarummet där han förutspår hela klinikens undergång istället för att göra upp en plan för överlämning till den kommande chefen och sätta sig in i de nya praktiska rutinerna som tillkommit sedan han senast arbetat kliniskt.

En kortsiktig fördel med Hans' strategi är att det kan vara ett bra sätt att tvinga andra människor att arbeta mot ett mål man själv inte har lust att lägga ned arbete på. Hans kan även känna sig överlägsen och insiktsfull utan att behöva anstränga sig särskilt mycket där han sitter i fikarummet och är kränkt. Personer som har utvecklat den här strategin är naturligtvis bra på att sprida skuld känslor omkring sig. Attityden skapar emellertid ofta långsiktiga problem med fientliga stämningslägen och dåliga relationer i en grupp. Individen ifråga kommer sannolikt att hantera sin egen livssituation mycket illa och sluta i bitterhet, vilket man ju i och för sig kan trösta sig med om sådana personer irriterar en för mycket. Ett bra sätt att parera figurer som Hans är att be dem precis beskriva hur de tycker att problemet borde lösas och sedan fråga dem hur de skulle vilja hantera det hela. Resultatet kan då bli att de tvingas engagera sig i själva sakfrågan i ett format där det inte längre är rimligt med svepande bortförklaringar. Personen blir mot sin vilja delaktig i problemlösningen. Ofta misslyckas detta, men då reduceras åtminstone deras status och inflytande väsentligt.

Jag kan ändå inte göra något åt det

Även om en person inte har direkta tendenser att undvika beslut genom att distansera sig så kan det hända att personen fortfarande har svag självkänsla och en stark upplevelse av maktlöshet inför ett komplext beslut. Personen förnekar inte att den borde ta ställning men har helt enkelt vare sig kapacitet, vilja eller kraft att föreställa sig några konstruktiva lösningar eller alternativa handlingsmöjligheter.

Greta som är enhetsföreståndare på universitetet har ofta problem med sina underhuggare. Hon kritiserar ständigt över att besluten tar för lång tid och saknar konsekvens. Greta blir allt olyckligare och kan inte bryta denna iterativa utveckling. Den externa bilden får resonans inom Greta som blir alltmer handlingsförlamad och

faller alltmer in i vanmakt utan någon som helst kraft att bryta detta destruktiva mönster. Hennes beslutskraft bara försvinner alltmer tills Gretas livsvilja är utplånad.

Men hur ska nu Greta generera styrka och självkänsla i tillräcklig mängd för att kunna lita på sin förmåga igen? Om vi bortser från genetiska variationer och olika socio-ekonomiska uppväxtvillkor så kan vi se att upplevelsen av att ha en vilja inte är något som bara växer av sig själv. Det är snarare så att viljan växer sig starkare i relation till de erfarenheter och upplevelser man har av att använda sin vilja. Viljan växer genom framgångsrik användning och det finns inga kända gränser för hur stark vilja man kan skaffa sig. Ju mer man lyckas när man använder sin vilja desto starkare blir den. Med andra ord så är det så att beslut underlättar beslut. Det handlar om att vara intresserad av att använda sin vilja. Att vilja frambringa sin vilja.

Senare i boken kommer vi att fokusera på de förutsättningar som kan medverka till att viljekraften växer.

Jag gör som jag vill

En del människor har inga problem med att använda sin vilja från första början. Inte sällan lärde de sig på ett tidigt stadium i livet att det lönar sig att vara spontan och att låta bli att bekymra sig om konsekvenserna av sina handlingar. I synnerhet om de inte själv behövde betala för dem. De kanske levde i en miljö där just denna livsstrategi inte stötte på något större motstånd. De kanske hade en curlande, förlåtande omgivning. Eller så var det tvärtom brist på omsorg överhuvudtaget. De kanske lärde sig att spontanitet och impulsivitet var en strategi som möjliggjorde integritet och självkänsla. Kanske de aldrig egentligen behövde betala något som helst pris för olyckliga beslut med kostsamma konsekvenser. I alla händelser kan man säga att deras medvetande då konfigurerades utifrån att så snabbt som möjligt nå behovstillfredsställelse. Deras spontana impulser fick högsta prioritet och omgivningens reaktioner blev alltför diffusa för att innebära någon upplevd risk som kunde motivera hänsyn. Sådana här personer kan ha mycket svårt att anpassa sig till andra i sin omgivning och ibland ha starka empatistörningar och andra psykopatiska personlighetsdrag. Under gynnsamma omständigheter, där de tvingas ta hänsyn för att överleva, så kan de ibland med tiden utveckla en förmåga att använda sin spontana vilja på ett sådant sätt att de åtminstone inte ständigt försöker exploatera och manipulera sin omgivning. Om en person av den här karaktären lär sig självbehärskning på ett tidigt stadium i livet kan den till och med bli mycket kreativ och viljestark. Detta inte minst om personen har lätt att fatta beslut.

Dessutom skapar ofta effektiva beslut mer energi att fatta ännu fler effektiva beslut. Principen bakom en sådan process är mycket enkel. Varje enskilt beslut en människa tar ökar människans upplevda kapacitet att ta fler beslut. Eftersom beslutande i många fall är personlighetsdanande så kan det under lyckliga omständigheter uppstå en accelererande effekt av goda beslut som till exempel leder till att personen blir en lyckad entreprenör. Självklart måste det finnas tillräckliga indikationer för att ett beslut ska generera en framgång och beslutsvana entreprenörer är understundom framgångsrika i att upptäcka dessa indicier. Emellertid tvekar sådana sällan att ta opropor-tionerligt stora risker, vilket gör att de ofta måste kontrolleras.

Låt oss nu bara köra på

Kreativa människor behöver alls inte vara intelligentare än andra, men de har lärt sig att våga satsa. De vågar ta risker. Inte sällan misslyckas därför kreativa beslutsfattare mer än många andra. Inte desto mindre når de understundom extrem framgång. De misslyckas mer för att de vågar prova fler nya saker men lär sig också betydligt mer. Just för att de lär sig mer så kan de ibland lyckas betydligt bättre än andra. Något som ibland kompenserar för tidigare misslyckanden. En vanlig uppfattning är att man aldrig kan bli en bra affärsman innan man har gjort konkurs några gånger, men likafullt haft kraft att fortsätta. Den ofta aktade amerikanska presidenten Abraham Lincoln var även känd för att han hade många misslyckanden bakom sig.

Men se upp nu. Vad vi vill peka på är att det egentligen inte är så svårt att bli en dynamisk beslutsfattare. Det ser kanske ut som att vi skulle hävda att det bara är att sätta igång och ta risker och våga besluta sig så blir man en bättre beslutsfattare. Men då glömmar man de negativa effekter som uppstår om beslutsfattaren inte har lärt sig att anpassa sig till omvärldens villkor utan kapslar in sig själv och sin riskbenägenhet i sin egen värld. En människa som har skaffat sig en vana att aldrig underordna sig externa förutsättningar har svårt att moderera sina till synes kraftfulla beslut till verkligheten. En sådan person kan ta spontana beslut, men förstår vare sig helheten eller de situationer som inte är förenliga med personens omedelbara behovstillfredsställelse. Detta har ingenting att göra med ett genomtänkt beslutsfattande, men har överraskande nog visat sig vara användbart för att vinna röster i en samtida politisk valkampanj.

Beslut leder ofta till nya beslut tills det att man har en klar riktning. Det är här lätt att fatta mer eller mindre slumpmässiga eller upplevelsebetingade och situationsberoende beslut. Om besluten sedan skapar nya upplevelser med nya impulser som i sin tur inte förankras i den omgivande verkligheten kan det resultera i olika aktiviteter som inte kan relateras till varandra. Det här blir i bästa fall ineffektivt, men ofta betydligt värre. Någon som inte kan fokusera sin vilja styrs av impulser utan medveten kontroll. Denne har inte kunnat lära sig det som andra tidigt måste lära sig, dvs. att man inte alltid kan följa sina impulser utan måste till stor del kunna anpassa sig till omgivningen med dess moraliska, sociala och ekonomiska strukturer.

Som vanligt när det gäller att förklara avvikande mänskligt beteende så finns det olika uppfattningar om vad som är biologiskt/genetiskt betingat och vad som är en produkt av socialiseringsprocessen. Ofta är denna betingning en kombination av flera orsakande processer. Det finns olika förklaringar varför människor beter sig på det ena eller andra sättet och det kan naturligtvis vara värdefullt att veta mer om det här, men detta är ointressant för oss. När det gäller våra beskrivningar av förutsättningar för beslutsfattande så undviker vi alla typer av diskussioner kring arv och uppväxtmiljö. Självklart är människor i olika grad biologiskt predisponerade i kapaciteten att utveckla en stark vilja med bibehållen impulskontroll. Men eftersom denna bok är fokuserad på hur viljan och förmågan att ta beslut kan utvecklas genom insikter i mer analytiskt beslutsfattande så kommer vi inte fästa någon avseende vid diskussioner om biologisk

och social predisposition. Människor är överlag usla beslutsfattare oavsett anledning och man får helt enkelt göra det bästa av det som man har.

Jag vet vad jag gör

Det är vanligen lättare att fatta bra beslut om man har tillgång till relevant och korrekt bakgrundsinformation. Den behöver inte bara bestå av empiriska objektiva (i den mening sådana finns) fakta. Inte heller behöver det alltid vara frågan om kvantifierade eller formaliserade sådana. I många personligt viktiga situationer, som köp av en ny ståndsmässig bostad i en storstadsregion eller valet av någon som man skulle kunna betrakta som en lämplig livspartner som svarar mot ens aspirationsnivå, är det snarare en fråga om preferenser och tyckanden, dvs. att man har någon slags inre upplevelse av någonting. En sådan inre upplevelse är inte sällan slutresultatet av att man har projicerat tillräckligt många känslor på de olika alternativen och att denna projektion av känslor har lett till att alternativen slutligen blir animerade och åtråvärda. Det kan i många fall handla om ren självsuggestion. Under den här processen är det troligt att man tar en mängd mindre beslut som gör att olika handlingsalternativ successivt blir tydligare och alltmer överskådliga. Man skulle kunna säga att det blir successivt lättare att leva sig in i de olika alternativen. De kognitiva processer som gör att man kan leva sig in i ett beslutsalternativ behöver inte alls vara rationellt betingade utan baseras inte sällan på känslomässiga associationer.

Det är alltså högst otroligt att de här associationerna alls motsvarar de rationella processer som bör föregå komplexa beslut. Man har äntligen bestämt sig för sitt drömboende rent emotionellt eftersom eftermiddagsljuset faller så vackert in mot trädgården, vilket man nu har internaliserat. Samtidigt har man exempelvis inte alls räknat på boendekostnaden när kommunen höjer tomträttsavgälden samtidigt som banken höjer räntorna eller läst på vad man skulle ha för juridiska möjligheter i en bostadsrättsförening med tre medlemmar när stämningen surnar till under en omröstning kring stambyte (då stammarna i drömlägenheten naturligtvis är från anno 1962 och fastigheten dessutom värms av direktverkande el). Det kan förstås vara så att innan man kommer så långt så att man kan hantera beslutskomponenterna mer strukturerat kan det vara lättare att förstå beslutssituationen om man successivt har haft möjlighet att ta ställning till ett stort antal mindre delbeslut och förutsättningar. De mindre besluten blir då en slags förberedelse som gör det tydligare vilka villkor som gäller, de möjliggör en mer fokuserad omvärldsbevakning och de låter beslutsfattaren vänja sig vid frågeställningen. Det här gäller speciellt i situationer där det finns en stor osäkerhet. Pedantiska och rigida människor kan uppleva en större trygghet i sitt beslutsfattande just för att de har bestämt sig i förväg för att begränsa sitt liv utifrån strikta vardagsrutiner eller regelverk. Det kan göra det lättare för dem att ta ställning till oförutsedda händelser, men det begränsar också deras förmåga till ett mer sofistikerat beslutsfattande. De blir istället fångslade av primitiva tabu-relationer till möjliga lösningar som strider mot deras vardagsrutiner och föreställningar.

En människas förmåga till engagemang och förankring i en fråga är till stor del beroende av hur många relevanta detaljbeslut personen har lyckats fatta innan det avgörande beslutet behöver tas. Men detta måste ses mot bakgrund av begränsningarna. Här är det således lätt att bedra sig.

Den fria viljan

Det viktigaste beslutet i ens liv och det som är avgörande för om man kommer att lyckas med sina förehavanden består av ett enda grundbeslut som kan vara mycket svårt att fatta. Men de som tar detta beslut har goda förutsättningar för att förverkliga sina visioner, medan de som inte tar beslutet med stor sannolikhet kommer att vara kvar i den stora grupp människor som upplever att de vare sig har kontroll över sitt liv eller sin omgivning. Man kan, med risk för att förvirra sig in i new-age terminologi, se detta beslut som en slags initiering till en värld av frihet och personlig kraft.

Detta viktiga beslut kan formuleras på många olika sätt. Man kan, som Hamlet, säga att det handlar om: "to be or not to be, that is the question". Eller man kan som diverse mer eller mindre mystiska filosofer framhålla att allt handlar om att våga vara den man är. Psykologer formulerar det lite tydligare i termer av att grundbeslutet handlar om att vilja vara vuxen nog för att förstå och ta ansvar för sina handlingar.

Men vad innebär det att ta ansvar för sina handlingar? Ett tänkbart svar på den frågan är att kräva att en ansvarsfull människa ska erkänna sin egen roll.

Det som jag upplever i mitt liv, det beror på mig.

Många upplever det här med livsavgörande händelser och beslut som djupt orättvisa.

- Det var väl ändå inte mitt fel att jag blev påkörd av en bil mitt på övergångsstället!
- Jag kan inte hjälpa att jag har en galen chef!
- Det var inte mitt fel att jag fick epilepsi i tonåren!

Livet är och kommer alltid att vara orättvist i mängder av avseenden och det kan man förhålla sig till på olika sätt. Om man utgår ifrån perspektivet att det mesta som sker faktiskt beror på konsekvenserna av sitt eget agerande så får man emellertid betydligt bättre förutsättningar för att lära sig hur man lyckas projicera sin vilja på realistiska mål.

Det finns naturligtvis många slumpartade händelser som man råkar ut för mot sin vilja och som man kanske inte hade någon rimlig möjlighet att undvika. Men det handlar inte om det. Man måste icke desto mindre ta ansvar för allt som händer i ens liv. Oavsett de faktiska omständigheterna så skapar detta oerhört stora fördelar. Det finns en tillräckligt stor andel situationer där man fördelaktigt kan påverka sin livssituation om man tar ett större ansvar för den. Det finns alltså ett klart statistiskt samband mellan personer som tror att de kan påverka sin situation och personer som upptäcker möjligheter till att påverka densamma. Även om detta samband inte går att skönja i varje enskilt ögonblick. De kognitiva inlärningsfunktionerna i ett strategiskt tänkande är fundamentala och det grundläggande beslutet att ta ansvar för sitt liv underlättar inlärningen av ett strategiskt tänkande.

1. Vi råkar ut för något positivt utan att ha medverkat till att det skulle hända. Det liksom bara hända av sig självt. Då konstaterar vi (antagligen nöjt): "Vilken tur vi hade!"
2. Vi använder vår vilja i en viss riktning och råkar ut för någonting. Då inställer sig ofta frågan: "Vad gjorde vi för att detta skulle hända?"

Det första fallet är ointressant annat än som förklaring till varför sambon fiskar ut sina malättna "turkalsonger" ur soporna varje gång du tror du lyckats slänga dem en gång för alla. I det senare fallet sker det dock en viktig inläring. Det är möjligt för den vuxna människan att ställa sig frågan eftersom denne har en möjlighet att reflektera kring värdet av mer eller mindre medvetna val. Vi kan i någon mening kontrollera de delbeslut som resulterade i situationen. Av dessa kan en del naturligtvis vara av ren trial and error-karaktär, dvs. man provar något och så lär man sig om det fungerar eller inte.

Beslutet att man har ansvar för händelserna i sitt liv är dock betydligt mer omfattande och komplext än en enkel trial and error-inläring. Det handlar om att ha ett förhållningssätt till livet som möjliggör ett kontinuerligt, och många gånger intensivt, insamlande av relevanta beslutsunderlag. Man måste hela tiden reflektera över sina handlingar; även i de fall där det är mer bekvämt att bara glida med som en bisittare till själva livet. Det handlar om att vara villig att lära sig varför man mår bra eller dåligt eller varför man är missnöjd eller nöjd. Och UTAN ATT SKYLLA PÅ ANDRA.

Eftersom minnet är direkt relaterat till det känslomässiga engagemang som vi har när vi bejakar vår vilja varierar kapaciteten att reflektera kring vilka strategier som kan och bör upprepas och vilka som inte bör upprepas. En upplevelse som inte relateras till en medveten reflektion är svårare att minnas än en upplevelse som har tolkats medvetet. Med en medveten vilja blir det här betydligt enklare än vad det är för en person som inte använder sin vilja. Och reflektionen underlättas än mer då vi relaterar våra minnesbilder till ett strategiskt beteende. Det kan verka självklart, men vi missar det hela tiden.¹

Uppsummering

- Endast de som tar ansvar för sitt liv kan leva det fullt ut.
- Viljan till att ta ansvar baseras på upplevelsen att: "Om inte jag gör något så händer det inget".
- Att fatta beslut handlar initialt om att ha tillräckligt med känslomässig energi för att skapa och hantera de olika beslutsalternativen.
- Den känslomässiga energin kan användas till att fundera kring alternativ och till att samla fakta och få en delförståelse för vad man gör.
- Viljan och förmågan att ta beslut växer när man gör så.
- Oavsett hur detta går till så kräver beslutsprocessen motivation.
- Det sker ingen utveckling av den här kapaciteten om man inte är villig att se sig själv som den som styr sitt liv med medvetna beslut.

¹ Missar man den här båten kan man naturligtvis sekventiellt rensa i historiska upplevelser men numera är psykoanalys lika dyrbart som cigarrökning har blivit komprometterat.

Så första steget i vår utvecklingskedja är att man förstår vad man gör och varför. Vi tycker oss ofta leva i fragmenterade funderingar som vi inte har kontroll över. Inte sällan handlar det här om att vi projicerar vår uppmärksamhet på ett omedvetet och kanske ostrukturerat modellbyggande. Vi bygger ofta mentala modeller av olika företeelser och beslutsalternativ utan att ens vara medvetna om det. Vi funderar på vad som kommer att hända om man tar det ena eller andra beslutet. Men allt detta utan att riktigt förstå hur beslutet ser ut. Det här måste hanteras och vi behöver struktur. Det är ditt ansvar.

2 Prioritera rätt

I det föregående kapitlet beskrev vi varför det är viktigt att man tar ansvar för sina beslut istället för att bara sitta och gnälla och låta saker hända. Vi beskrev hur någon som lär sig att ta ansvar skapar förutsättningar för att fatta bättre beslut. Vi argumenterade för att ansvar och medvetenhet kan göra att vi blir starkare, friare och mer initiativrika. Om vi förstår vad vi gör och inte bara glider med i en flod av omedvetna rutiner.

Nu ska vi behandla den dialektiska motsatsen till det där. Vi ska behandla de nya problem som uppträder när man tar fler initiativ. Det handlar om att man då hamnar i många situationer som dels ofta möter motstånd och dels kräver att mer ska verkställas. Tar vi initiativ så får vi inte sällan problem med vår omvärld på olika sätt. Om vi, å andra sidan, bara är små obetydliga bisittare eller mer renodlade byråkrater så får vi inte de här problemen. Vi förlorar istället meningen med vår existens och vi vill väl vara någonting mycket mer. Eller hur? En del påstår att: "Om man inte gör något så gör man inga misstag". Dessa personer behöver skaffa sig ett liv.

Vi har ju redan konstaterat att det finns människor som tar alltför många beslut utan att tveka och utan att ta ansvar för konsekvenserna av vad de gör. Men om man lyssnar för mycket på vad tråkmånsarna, bakhassittarna och gnällspikarna säger så blir ju ingenting viktigt gjort. Vi måste finna en balans här. Vi behöver på något sätt kvalificera vårt tvekande. Men vad är då rimligt? Hur vet man vad som är konstruktivt respektive destruktivt i beslutssituationer? På ett personligt plan kan en människa uttrycka trivialiteter i termer av att man vet vad man vill men behöver sova på saken för att vara helt säker, eller, vid svårare beslut, uttrycka att man måste känna in situationen. Det där blir emellertid för hafsigt i mer professionella sammanhang. Åtminstone i större organisationer måste man formalisera hur en ordentlig beslutsutvärdering ska gå till för att få balans och struktur i beslutsprocessen.

Om vi verkligen försöker åstadkomma någonting på riktigt så märker vi snabbt att världen nu plötsligt blir överfull av små och stora hinder som kräver både tid och resurser. Vi måste kunna hantera det här, annars ger vi ganska snart upp. Alltför många misslyckas med att genomföra även förhållandevis okomplicerade beslut som att gå ner i vikt, dricka måttligt, motionera eller bidra lite mer till att världen ska bli bättre. Vi kan uppleva att vi tagit ett ypperligt beslut – i synnerhet om vi är övermätta eller bakfulla. Inte desto mindre visar det sig senare att det ändå inte blev som vi hade tänkt oss för att vi inte klarade av själva genomförandet. Vi förstod kanske inte alla konsekvenser av vårt beslut eller hur vår motivation och preferenser skulle förändras när omständigheterna blev lite annorlunda – vi blev helt enkelt hungriga igen eller så försvann den infernaliska huvudvärken och grannen kom över med ett par flaskor vin hon vill testa.

Man behöver strukturera problem och möjligheter i relation till värderingar och dessutom ta fram kriterier för hur man vill bedöma hur alternativa beslut motsvarar dessa värderingar. Men detta kanske känns jobbigt. Det är enklare att göra det som känns rätt för stunden.

När vi arbetar tillsammans med andra i grupper eller organisationer så blir det här naturligtvis ännu svårare genom att vi måste konfrontera ett större spektrum av människotyper som, även när de egentligen delar våra uppfattningar och prioriteringar, av en eller anledning inte alls vill göra det som vi tyckte var en så bra idé. Sedan tillkommer de manipulativa, de bakåtsträvande, de konservativa, de ovilliga, de egoistiska, de fientliga och alla de andra. Med andra ord: Alla de som upplever dig som en konkurrent. För att kunna genomföra någonting alls måste vi därför kunna anpassa våra handlingsplaner till omständigheterna. Viktigt är då att utgå ifrån omständigheterna när vi prioriterar bland det som vi eftersträvar, och att kunna säga nej till något som vi vill för att kunna få igenom något som vi vill ännu mer. Annars så tröttnas vi snabbt och förlorar såväl det allra viktigaste som allt annat.

Så vad ska vi göra?

I en slags abstrakt mening så är det ganska enkelt. Vi ska begränsa vår uppmärksamhet till de beslut som inte kräver orimligt stora genomföranderesurser. Det kan också handla om att invänta rätt tidpunkt och hitta eller skapa bättre omständigheter för såväl beslut som genomförande. Det här kan låta självklart men det är det vanligen inte alls. Även detta kräver en omsorgsfull beslutsprocess.

Vi gör så många fel

I sin självbiografi beskriver industriledaren Percy Barnevik att han lägger 10% av tiden för en problemlösning på strategin och 90% på genomförandet. Strategiarbetet kan i sin tur delas upp i 5 procentenheter analys och 5 procentenheter känsla inför beslutet. Barnevik ansåg att detta belyser hur felaktig den högre utbildningen många gånger är eftersom undervisningen där är så fokuserad på analysen, det vill säga det som bara motsvarar 5% av hela processen. Bekymret är att det i Sverige då utbildas människor som i viss utsträckning hjälpligt kan hantera initiala och teoretiska delar av beslutssituationer, men saknar genomförandeförmåga som de därför måste skaffa sig på annat sätt. Alldeles oavsett om man delar Barneviks uppfattning eller inte så är det klart att genomförandeprocessen är kritisk i beslutshanteringen.

Två vanliga fel i genomförandeprocessen:

1. Man balanserar resurserna fel. Man lägger i bästa fall energi på att analysera problemet man har och hur det ska formuleras, men ignorerar en verklig analys av själva genomförandet och verkningsgraden.
2. Man missar ofta att *The devil is in the details*, dvs. att även om man tror sig veta vad som borde göras på ett mer övergripande plan så visar det hela ofta vara sig betydligt svårare, eller t o m omöjligt, när det väl ska genomföras. Problemen visar sig i detaljer som man inte tänkt på eftersom man vare sig hade specificerat problemet eller den tänkta lösningen särskilt väl. Särskilt tydligt blir det här när beslutet ska verkställas i en mer komplex organisation.

Men vad är det som är så svårt? Jo, ganska mycket.

- 1) Överraskande ofta strider själva initiativet mot andra redan tagna beslut. Detta är ju ganska vanligt i komplexa situationer med många intressenter. Eller så uppstår det så mycket friktion vid själva implementeringen så att det inte går att genomföra. En ordentlig tidig analys skulle kunna ha mobiliserat motåtgärder. Exempelvis borde man ha kollat stadsplanen innan man började planera för det komplicerade bygget.
- 2) Idéer baseras inte sällan på uppskattningar och önsketänkande. Det kan visa sig att de inte fungerar på detaljnivå eller att dessa inte går att anpassa till förhandenvarande omständigheter. Hade man redan från början insett att man måste invänta ett lämpligare tillfälle eller modifiera omständigheterna kunde det ha blivit annorlunda. Exempelvis borde kaptenen på Estonia ha insett att det var viktigare att sänka farten eller att ändra kursen än att komma fram i tid när hela fartyget skakade i konfrontationen med vågorna.
- 3) I en föränderlig värld förändras förhållandena från de som rådde då man ursprungligen formulerade sin idé. Det händer ofta något som det inte riktigt gick att inkludera i de ursprungliga beräkningarna. Särskilt svårt blir det när man inte riktigt har koll på vilka omständigheter det var som formade idén. Om man bygger in en flexibilitet i själva processen som en del av beslutet så skapar man en bättre dynamik i det här. Alla i hela organisationen kanske inte behövde en CD-rom-läsare. Särskilt som en del perifera användare var nöjda med sina disketter och andra hade börjat använda flashminnen eller Internetbaserad lagring.
- 4) På liknande sätt kan man vara för fast i genomförandemodellen man initialt bestämde sig för. Nya viljor kommer in och olika intressenter försöker förhala eller rent av blockera genomförandet. Otaliga är de gånger då inget händer med det man trodde sig kunna åstadkomma på grund av att en eller annan vettvilling löpte amok. Man måste vara ytterst uppmärksam på det här och vara beredd på att ändra strategier under hela processen.
- 5) Man ger helt enkelt upp för att det blir för arbetsamt. Man förutsåg inte arbetsinsatsen som skulle krävas. Exempelvis så misslyckas de flesta systemutvecklingsprojekt just för att det verkar vara väldigt svårt att intuitivt uppskatta resursbehoven.
- 6) Man satte inte upp en genomtänkt projektorganisation för genomförandet. Det fanns inte tydliga mål och processer. Eller så brast det i styrningen och i ledningen. Utan en tydlig projektplan blir det lätt: Allas krig mot alla.
- 7) Man har egentligen många intressanta alternativ, men man har inlåsningseffekter i sin genomförandeplan och kan därför inte längre föreställa sig attraktivare alternativ trots att det under genomförandefasen visade sig att sådana fanns. Man når därför bara mindre delar av de mål som man initialt tänkte sig. "Det kändes så bra att skriva kontrakt. Äntligen kom vi igång. Sen visade det sig att vi satt fast med det idiotiska kontraktet i två år".

Den här listan kan göras avsevärt mycket längre, men man kan nog lugnt säga att mycket kan underlättas av en period av kontemplation.

Utan tvekan är vi dumma

De som inte tvekar inför beslut kan göra onödiga misstag. Ofta finns det en preliminär beslutsidé, men innan denna genomförs fullt ut så måste den analyseras. Här ska tänkbara beslut ställas mot olika tänkbara omständigheter. I stora organisationer släpper man t ex ut en försöksballong för att ge hela organisationen en chans att upptäcka svagheter hos en idé innan själva genomförandet. I politiska sammanhang har man istället ett formaliserat remissförfarande rörande en frågeställning. På individnivå kan det räcka med att testa idén med frisören medan man blir klippt. En annan variant är att fråga taxichauffören. Taxichaufförer brukar ha åsikter om allt från politik till hur man lyckas i affärer.

Den rädsla, tvekan eller kritiska granskning som kan bli aktuell först när man kommit till skarpt läge uppstår för att visa att det fortfarande inte är för sent att trycka på bromsen. Man kan fråga sig själv om man verkligen är helt och hållet säker på att det som man gör är det som man vill.

Denna tvekan handlar inte alltid om tvekan inför att ta ett beslut i en eller annan riktning. Det handlar ofta om tvekan inför själva realiseringen. Det handlar om att känna efter så långt som det är möjligt om det verkligen är rätt tillfälle och rätt sammanhang för att genomföra det man tänker sig att genomföra. Det kanske krävs att man står inför en konkret upplevelse av vad som kommer att hända om ett beslut verkligen genomförs. Att man på något sätt borde samla in bättre beslutsunderlag så man vet vad man gör. Det kan handla om att visualisera och analysera tänkta handlingar till kringliggande verksamheter. Det kan plötsligt uppstå mer spontana frågeställningar om relationen till faktiskt fattade eller potentiella beslut och om detta förändrar på vilket sätt helheten korresponderar mot egentliga övergripande mål i verksamheten.

Ett dilemma är att man i princip kan diskutera eller simulera möjliga framtidsscenario hur länge som helst. De är ju vanligen tämligen många. En alltför omfattande diskussion kan också ibland försvåra genomförandet. En beslutsfattare som presenterar för mycket tvekan offentligt får en låg status. Trots att en tillräckligt avvägd tvekan kan leda till att man med avsevärt mindre besvär i ett senare skede kan verkställa beslutet. Men det är svårt att uppskatta vad som är tillräckligt. Många följer alltför ofta något som de tror vara ett slags minsta motståndets lag.

Självklart måste man balansera denna tvekan mot omständigheterna i övrigt. På ett rent personligt plan handlar det kanske om en stunds eftertanke innan man, fylld av tillförsikt, sätter igång. Vi beskrev i kapitel 1 att när man väl tagit ett beslut så frigörs energi som kan användas till att utveckla detaljerna i beslutet. Man kan uppdatera och förfina konsekvensanalyser samt ägna sig åt reflektion. Våra egna preferenssystem kan ibland förändras mycket fort. Den som är frisk vill en massa saker och den som är sjuk vill endast en sak och allt det där. Det är emellertid sällan rimligt att göra en väldigt detaljerad konsekvensanalys för alla tänkbara beslutsalternativ i alla upptänkliga situationer. Det tar helt enkelt för mycket resurser i anspråk. Särskilt om det finns ett överskott på intressanta initiativ att fördjupa sig i. Balansera därför denna tvekan inför olika möjligheter och begrunda vad som ser mest framkomligt ut.

För en organisation ser det antagligen annorlunda ut. Där kan det vara ens absoluta ansvar att göra mycket noggranna analyser för att utreda hur något ska gå till. Man har ofta betydligt större resurser, trots att man förbluffande sällan använder dem, för att reda ut vad som ska göras och hur. I större organisationer bör det också vara rimligt att genomföra analyser av tidigare tagna beslut och alternativa sådana innan nya beslut kan genomföras. Överhuvudtaget är sådana här processer ofta dyrbara. Ännu dyrare kan det dock vara att inte genomföra dem och den detaljplanering som alltid är nödvändig vid implementering av komplexa projekt.

Hur ska vi göra då?

Kognitivt kan känslolivet ses som en slags oprecis sannolikhetskalkylator där känslor associeras med varandra och ackumuleras till intensivare känslor, som i sin tur kan kombineras till komplexa modeller där liknande känslor successivt aggregeras ihop till en helhetsupplevelse, dvs. en slags fördjupad och mer välintegrerad känsla som inte sällan skapar välbehag och en förnimmelse av insikt. Känslor aggregeras, integreras och organiseras mer eller mindre automatiskt i parallella processer i hjärnan. Detta skapar mönster som gör att nya känslor i sin tur kan relateras till tidigare utifrån principer om en överlappande likhet. Känslorna behöver inte vara identiska men kan ändå förstärka varandra och man kan tycka sig uppleva en allt starkare insikt. Tyvärr är människan en ofullkomlig varelse och även om vi upplever denna insikt kan denna upplevelse i allra högsta grad vara bedräglig. Att vi tror på något som har byggts upp på det här sättet får INTE förväxlas med att det är korrekt.

Antitesen till denna känslomässiga sannolikhetskalkylator är en, ofta upplevd tråkigare, rationell analys som bearbetar information mer sekventiellt. Detta rationella tänkande går igenom ett sammanhang eller resonemang och tenderar att fragmentera situationer i små delar. Det är inte alls lika lätt att på något intuitivt och automatiskt sätt addera rationella tankar till mer generella sammanfattande tankar för att slutligen komma till någon slags helhetssyn. Det här gör det svårare att uppleva den helhet som måste upplevas för att kunna ta ett bra beslut. Först måste vi genomföra analyser som kvalificerar tankarna mer formellt.

Pilotmetoden

Beslutsmetodik, främst i form av beslutsteori och beslutsanalys, har studerats av forskningen under lång tid. Inte minst har ett antal Nobelpristagare i ekonomi sysslat med detta. Bland dessa kan nämnas Allais, Kahneman och Hurwicz. De flesta av dem sysslar med normativ teori, dvs. hur vi bör agera för att göra rätt. Detta är dock oftast i en idealiserad och teoretiserad form som inte är direkt tillämpbar på beslutssituationer, vare sig i organisationer eller i vardagslivet. Den normativa forskningen blir därför inte till så stor hjälp för oss när vi ska ta verkliga beslut av god kvalitet. De normativa teorierna säger att "så här ska resultatet vara om du beslutar på ett optimalt sätt" men säger inget om hur man når dit. Det är lika användbart som en teoretisk beskrivning av hur cyklande går till när man ska lära sig cykla. Det räcker inte att läsa beskrivningen och sedan trampa iväg.

Kahneman tillhör dock en annan genre, den deskriptiva, där man studerar och beskriver hur människor verkligen gör när de tar beslut. Inte oväntat beter sig människor rätt så icke-optimalt i många situationer och hjärnan luras av allehanda information och disinformation. Detta kan vara mycket roande att ta del av och Kahnemans bok *Tänka, snabbt och långsamt* rekommenderas som såväl underhållande som tankeväckande läsning. Men vi önskar inte göra dessa fel och det vi behöver är kanske inte en katalog över eländiga misstag utan snarare en metodik som tar oss på ett rimligt säkert sätt från beslutsproblem till beslut. Den deskriptiva forskningen blir dessvärre därför inte heller till så stor hjälp för oss när vi ska ta verkliga beslut av god kvalitet. För att fortsätta cykelanalogin: det hjälper dig inte så mycket att läsa om ett antal cykelolyckor, hur cyklisterna slagit sig och hur stora skrubbsårn blev. Du kommer inte heller i detta fall att kunna trampa iväg efter läsningen.

Som tur är finns en tredje forskningsinriktning, den preskriptiva, som fokuserar på procedurer för att genomföra och analysera beslut. Vi ska i den här boken titta närmare på en preskriptiv beslutsmetod, Pilotmetoden, som är en förenklad version av den s.k. CAR-metoden (Cardinal Ranking-metoden) som vi forskat fram under en lång tid. Metoden bygger på observationer kring vad människor faktiskt kan ge ifrån sig för typ av information med hyggligt bibehållen kvalitet och således förlitar sig inte metoden på orealistiska antaganden om beslutsfattarens möjligheter eller förmågor att åstadkomma ett precist och felfritt beslutsunderlag.

Pilotmetoden låter dig själv sitta i förarsätet när du antingen själv eller som deltagare i en grupp ska fatta beslut som kräver viss eftertanke. Du blir med andra ord din egen beslutspilot med förmåga att styra beslutssituationen och landa ett fullgott beslut utan alltför stor risk att göra fel. Men som i hela denna bok hänger det på dig själv att tillämpa innehållet på ett klokt sätt. Du hittar Pilotmetoden i kapitel 6.

Beslutsanalysmetoder kan egentligen användas på väsentligen två diametralt olika sätt. Antingen så genomför man en rak analys där man utifrån information om ett antal handlingsalternativ och deras egenskaper försöker få fram en rangordning där ett eller eventuellt flera alternativ framstår som de mest förmånliga givet de ramar och kriterier man ställt upp för vad som är ett bra alternativ. Eller så genomför man en inverterad analys, där målsättningen är att istället verifiera att ett taget eller anvisat beslut är bra eller gott nog. I en inverterad analys kan det då bli tal om att justera vikter eller andra bedömningar för att resultatet ska stämma. Vid en första anblick kan en inverterad analys framstå som "fusk" i den meningen att det finns risk att parametrar justeras och får sådana värden som de inte skulle fått vid en rak analys som utgick från kända fakta och arbetade sig framåt. Men eftersom syftet med en inverterad analys är helt annorlunda måste man se arbetet i ett annat ljus. Meningen är här att försöka förstå vad som ledde fram till ett beslut oavsett om det innebär att vissa parametrar antar värden som inte ser ut att vara förenliga med den världsbild som råder vid analystillfället, antingen hos analytikern eller bredare även hos beslutsfattaren och dess omgivning. Man kan alltså ur en inverterad analys eventuellt få information om hur och vad som värderades på ett sätt som i efterhand inte verkar vara optimalt eller om det helt enkelt finns meningsskiljaktigheter kring vissa indata. Detta kan vara av stort värde men ska inte förväxlas med processen under en rak

("vanlig") analys. Båda analysmetoderna stöds av Pilotmetoden även om framställningen i kapitel 6 fokuserar på den mer vanligt förekommande raka analysen.

Uppsummering

- Viljestyrkan och initiativkraften som blev resultatet av ansvarstagandet leder till att alltför många aktiviteter skapar ett alltför omfattande arbete. Det finns inte resurser att slutföra det.
- När det finns alltför många initiativ måste vi börja välja bland dessa och att hitta rätt balans fordrar ofta stor eftertanke.
- Man måste även vända sitt positiva ansvarstagande till en slags ifrågasättande attityd inför genomförandet. Detta kan, hanterat på rätt sätt, användas för att reducera mängden svårgenomförbara initiativ och för att kunna eliminera dåliga eller oförankrade initiativ.
- Det är inte ovanligt att viktiga beslut i organisationer tas utifrån fördefinierade alternativa lösningar som existerar redan innan beslutsprocessen tar vid. Det här får ofta mycket besynnerliga konsekvenser i och med att man då inte stimulerar bredare förankring eller bättre besluts kvalitet.
- Det finns metoder för att stödja det så viktiga analytiska beslutsfattandet, men de måste förstås och användas.

Grunden för allt detta är analyser. Sådana innefattar ofta överväganden och kalkyler och är inte sällan tidskrävande. Människor upplever ofta det här som svårt. Å andra sidan är analyserna ofrånkomliga för att vi ska kunna fatta och genomföra beslut på ett rimligt sätt. Det är ingen godtagbar ursäkt för att inte genomföra ordentliga analyser. Pilotmetoden som beskrivs i denna bok är en beslutsanalysmetod som är konstruerad för att vara både kraftfull och rimligt enkel att genomföra. Dessutom finns det bra verktyg för att stödja processen att skapa en analytisk helhet. Det som det rationella förnuftet så sällan klarar av att skapa självt.

3 Sluta trygghetsknarka

I föregående kapitel beskrev vi vikten av att kunna sortera ut de mest värdefulla initiativen och finna lämpliga omständigheter för själva verkställandet. Man måste säkra att det finns tillräcklig kapacitet och energi till att fokusera på de viktigaste idéerna. Vi beskrev också nödvändigheten av en tydlig bild av resurserna som behövs så att vi vet att det finns tillräckligt kvar för att kunna verkställa de viktigaste besluten.

Men det här kan det leda till att det i slutändan blir alltför lite aktivitet. Det dialektiska dilemmat är att vi lätt blir passiva när vi problematiserar det här och får bilden av att ingenting upplevs som absolut nödvändigt. Det besvärliga väntar man med, liksom det som man upplever som alltför osäkert. Och man ignorerar alternativ även där det kan bli stora vinster om man gör rätt. Man blir helt enkelt för riskaversiv (undviker risker) även när det inte behövs. Det kan överhuvudtaget bli alldeles för lite gjort just därför att man förhållandevis sällan kan vara helt säker på att allt kommer att gå bra. Resultatet blir då att alltför få konstruktiva initiativ och projekt genomförs fullt ut. Det alltför stora trygghets- och säkerhetsbehovet hindrar konstruktiva initiativ om de innebär att man behöver satsa lite extra. Vi är helt enkelt ofta lata i vårt beslutsfattande. Detta särskilt då vinsterna ligger längre fram i tiden och då vi inte riktigt förstår hur en mer utvecklad analys ska se ut.

Återigen: att envist vänta på rätt tillfälle för att verkställa ett beslut kan vara bra i vissa fall då vi vet för lite, men om den här strategin tillämpas alltför ofta kommer det att resultera i en förödande stagnation. Rädslan för besvär eller för att misslyckas leder lätt till en förslappande håglöshet som med tiden kommer att förstöra alla goda initiativ. Med en öl i handen somnar vi framför TV:n.

Förstå riskerna

I kapitel 1 såg vi att vi måste våga stå för våra initiativ för att få mer kraft till fler initiativ och i kapitel 2 såg vi att alltför många motstridiga eller orealistiska initiativ måste bromsas för att vi ska kunna åstadkomma något överhuvudtaget. Men nu kan vi ju konstatera det självklara i att om bromsen blir alltför effektiv så händer det inget alls. Rutiner som upprepas tillräckligt länge omvandlas till konventioner som inte kan brytas. Man måste vara mycket uppmärksam på det här. Organisationen fastnar fruktansvärt lätt i sina egna byråkratiska processer och blir till slut så rigid att det krävs omfattande resurser redan för att lösa triviala problem som ligger utanför dessa konventioner. Det här händer ofta i organisationer där byråkratin har tillåtits växa och där centrala positioner befolkas av dem som finner sin livsnäring av att hindra nya initiativ under mer eller mindre påhittade förevändningar. Det här förtär på sikt organisationen och verksamheten upphör att fungera effektivt. Vi måste därför balansera den förledande lätta negativa vaksamheten mot något rimligt och balanserat. Annars kommer hela verksamheten passiviseras av meningslösa regler och rutiner samt deras patetiska upprätthållare. När det här tillståndet permanenteras så finns det inte längre några incitament att utveckla verksamheten och den diffunderar ut i en växande byråkrati som slukar allt större resurser. De med initiativrikedom försvinner eller passiviseras under denna kvävande byråkratiska matta och organisationen kollapsar sakta men säkert. En del har till och med blivit så

passiviserade att de inte ens vill förändra sin situation utan föredrar istället att sitta och sura i sina stängda tjänsterum.

Det är absolut nödvändigt att leta efter de bästa möjligheterna istället för att endast undvika de sämsta. Vi måste tillåtas att ta kontrollerade risker och prova nya idéer. Då kommer vi upptäcka nya sätt att lösa problem och att nå resultat. Istället för en organisation som genomsyras av misstänksamhet, avoghet och idéförtryck kan verksamheten verkligen utvecklas. Förmågan att diagnosticera svårigheter måste omvandlas från reflexmässigt motstånd till att fokusera på nya initiativ som i slutändan kan generera stora verksamhetsvinster.

Balansen som skapas av strategierna i kapitel 2 kan användas som en utgångspunkt för sin dialektiska motsats där vi helt enkelt balanserar ut det negativa förhållningssätt som beskrevs där. Om vi skapar en miljö där vi uppmuntrar idéer, initiativ och nya angreppssätt så formas en ny referensram för verksamheten där ackumulerade resurser utnyttjas för att exploatera möjligheterna som finns. Inom denna ram så ska man våga ta kontrollerade och medvetna risker.

Byråkratiproblemet

Problemet med att prioritera balans och säkerhet är alltså att detta ofta utmynnar i en inbromsning av mer innovativa idéer och beslut och att organisationen fastnar i en svårrörlig byråkrati. Å andra sidan är principerna i kapitel 2 rimliga och måste beaktas. Vi måste alltså ha någon slags rimlig och medveten balans i det här i ett utvecklat beslutsfattande. Så hur kan man då prova nya lösningar när det samtidigt finns strikta krav på säkerhet? Hur kan man ha strukturer och normer samtidigt som man är lyhörd för nya synpunkter och idéer? Hur ska regelverk formuleras utan att de suger ut all verklig initiativkraft?

Lite slarvigt kan man säga att det hela egentligen handlar om hur man ska lösa byråkratiproblem och att lösningarna ytterst sett handlar om att kartlägga var gränserna för ett balanserat risktagande går.

Lösning på byråkratiproblemet: Flexibilitet inom gränser

Aktiviteterna som beskrevs i det föregående kapitlet skapar lätt strikta rutiner som man tror ska säkra upp själva miljön för beslutsfattandet i en organisation. En viktig del här är att gränserna för beslutsfattandet måste vara tydliga, väl specificerade och motiverade. Vi måste dessutom ges möjlighet att förstå varför de ska begränsas och vad man tror sig kunna uppnå med begränsningarna. Förutom att man lättare accepterar det som man förstår så reducerar detta risken för meningslös rigiditet – personalen blir ju ständigt utsatta för kontroller. Regelverken måste också skapa referensramar med fokus på det som är viktigt. Och på en rimlig abstraktionsnivå. Då är det ofta möjligt att kreativt agera inom regelverket och förstå om det man gör ligger i linje med tidigare beslut. Om nu någon vill skicka ett brev med DHL när det visar sig att Postens Expressbrev är för långsamma så ska inte detta inte vara kontroversiellt och inte ta tid i anspråk för att ordna. Detaljregleringar på den här nivån måste bort. Den överordnande referensramen måste implicera att brevet ska komma fram i tid till adressaten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

En byråkratisk struktur blir lätt allt klåfingrigare och ett sjukdomstecken är när organisationen börjar detaljreglera det som inte behöver detaljregleras. Styrreglerna måste också inordnas i en hierarki som anger referensramarna för olika nivåer av beslut. Så länge man är inom en nivå så ska mandaten vara tydliga. Då blir också risken liten att det uppstår allvarliga komplikationer. Man måste tillåtas att prova nya idéer inom förutsägbara och strategiskt formulerade referensramar, där man har de övergripande verksamhetsmålen i klart medvetande.

Kort sagt: Man ska ha tydliga och meningsfulla gränser och så länge man håller sig inom dessa ska man kunna prova olika variationer på spontana idéer. Det kan mycket väl räcka med att dessa ska peka i samma riktning som de övergripande strategierna inom organisationen för att de ska vara för potentiellt värdefulla för att missas. Organisationen kan nu tryggt acceptera att det ska gå att prova idéer utan den omsorgsfulla konsekvensanalys som vi pläderade för tidigare. Självklart gäller då att det ska ske inom ett väl designat ramverk. Om något däri visar positiva resultat så ska man kunna fortsätta att utveckla olika varianter utan att gå igenom resurskrävande verifieringsprocesser och riskanalyser. Ett ständigt testande av nya varianter av aktiviteter kan liknas vid en lustfylld och harmlös lek så länge som det genomförs inom rimliga ramar som finns för verksamheten. Det här adderar troligen även en dimension av lust och njutning till de dagliga rutinerna och motverkar därigenom de alltför vanliga alieringsprocesser som så lätt kan uppstå i en organisation. Om man exempelvis vågar skämta med varandra blir det inte längre så farligt att komma med en originell idé eller att ironisera över andras idéer. Det här kan under gynnsamma omständigheter lägga grunden för ett fungerande innovationsklimat. Skulle något trots allt gå fel blir det lätt att korrigera eftersom verksamheten då sker inom tydliga ramar och genomtänkta rutiner. Även då man verkar förlora tid på det här, eller t o m när det går fel, sker en inlärningsprocess som kan nyansera rutinerna och där detta sker på välmotiverad grund. Man lär sig att ta chanserna där de uppstår utan att för den skull behöva utmana övergripande beslutsstrukturer. Det blir intressant att improvisera.

De mest påtagliga fördelarna här är att verkställandet av beslut i allmänhet effektiviseras och att organisationen inte stelnar i en inlåst byråkrati utan mening.

Var dock uppmärksam på att det alltid finns människor inom organisationer som inte kan låta bli att skapa små regelstrukturer och älskar att förkovra sig i detaljer samtidigt som de inte märker att de missar de stora viktiga frågorna. De är vanligen destruktiva för organisationen, men är i praktiken svåra att få bort. Å andra sidan finns det ofta en risk för att det genomförs helt onödiga förändringar bara för att någon narcissistisk eller känslomässigt frustrerad medarbetare ska få utlopp för sin energi genom att lägga sin eventuella kreativitet på ett meningslöst och energikonsumerande ifrågasättande av väl fungerande rimliga strukturer eller, beroende på position, som komplicerar strukturerna och befäster onödiga regelverk. I en organisation finns det vanligen olika representanter för de här kategorierna som äter tid och kraft från andra. Blir man inte av med dem, vilket som sagt kan vara förbluffande svårt, får man, så gott det nu går och i möjligaste mån, hålla dem borta från alla viktiga funktioner utan att

det tar för mycket tid i anspråk. Det finns här något estetiskt i tanken på att varje medarbetare, på sitt eget sätt, kan bidra till en organisations utveckling.

Lösning på byråkratiproblemet: Nätverka informellt

Hur kan man då säkra att förändringsprocesser verkligen är relevanta och inte bara blir ett tidsfördriv som skapar upprepade illusioner av åtgärder? Det finns naturligtvis en uppsjö av handlingsmöjligheter, men vi är just nu mest intresserade av vad som rimligt enkelt kan utföras inom ramarna för regelverket och etablerade rutiner. En god idé är att nätverka samtidigt som man initierar nya aktiviteter. Här är ofta någon form av effektivt informellt remissförfarande användbart. Bekräftelsebehovet hos människor är ju som bekant mycket stort så merparten av oss genomför mer eller mindre omedvetet alltid sådana informella remisser under olika former. Det kan ske t ex under ett samtal på krogen eller vid en diskussion i kafferummet. Det här är bra att vara uppmärksam på, och även på hur man mer medvetet och strukturerat kan använda det. Man kan t ex initiera en diskussion om sina funderingar rörande en ny produktidé som man är osäker på. Frågorna kan mycket väl vara naivt ställda: "Kan jag föreslå detta till högsta chefen?", "Kan jag visa en prototyp för kunden?", osv.

Informellt remitterande i denna form ligger ofta pinsamt nära vardagsskvaller men om man accepterar det formatet så kan det spara mycket tid. Man kanske t ex snabbt inser att vissa egenskaper hos en idé är mer intressanta än andra för företaget och blir än mer relevanta efter att de har förhandlats med kollegorna, snarare än att man går mer formellt till väga och väntar på en skriftlig respons. Man kanske trodde att man kände till kriterier för sådant men inser att det fanns nya infallsvinklar som man inte hade tänkt på men måste beakta. Efter lite småpratande kanske man exempelvis kan konstatera att: "Jaså, det är jättekänsligt det här. Då ska jag kanske inte ska föreslå något sådant" eller att "Tänk att så många tycker på det här sättet. Det ska jag använda som argument." Det kommer också i allmänhet att finnas personer som lägger hinder i vägen för genomförandet och genom detta informella förfarande kan man samla mycket information rörande dessa och över hur man ska lägga upp sina strategier. Man kan t ex ofta ganska enkelt prova om en person skulle kunna tänkas acceptera ett förslag eller åtminstone vara övertalningsbar genom lite genomtänkta frågor. Var uppmärksam på det här och utnyttja det.

Människor med talang för att nätverka samlar i allmänhet på sig bra beslutsunderlag och bara genom att småskvallra får de även en utmärkt bas för att agera. Förstår de hur de ska använda det här så skapar de ofta förutsättningar för en effektiv karriärsutveckling alldeles oberoende av att människor i deras omgivning ibland kan reagera starkt då de märker att de har blivit utnyttjade eller manipulerade.

Faran med ett alltför intensivt nätverkande är emellertid stor. Det kanske bara blir rent skvaller som saknar bäring till relevanta problem och som istället mer får karaktären av en motbjudande underhållning på andras bekostnad. Eller så blir detta ett försök att ospecifikt förhöja sig själv genom att förtrycka andra i små maktspel. Dialogerna blir också lätt reducerade till en ventil för att uttrycka sin frustration över sin arbetssituation och därigenom en slags ursäkt för att istället inte agera kraftfullt för att åstadkomma verklig förändring. Nätverkandet reduceras här till ett sätt att

endast framhäva sig själv och kanske visa att man är initierad, trots att man egentligen bara är en obetydlig nolla som sprider rykten och förtal om vänner och kollegor. Det kan i värsta fall utvecklas till ett slags skyttegravskrig där grupper inom organisationen sysslar med hemlighetsmakeri.

Nätverkandet måste alltså användas strukturerat, effektivt och rationellt för att inte reduceras till en tidstjuv. Låt dig inte dras in i små intriger som alltid finns inom en organisation om du inte tydligt ser hur du ska kunna utnyttja dem. Annars blir du bara en del av något ömkligt och reducerar dig själv, tvärt emot vad vi har argumenterat för i kapitel 1.

Lösning på byråkratiproblemet: Planerat nätverkande

En mer strukturerad form av nätverkande uppstår när du öppet redogör för dina intensioner då du inleder ett fokuserat och informerat samtal med någon. Denne besitter förslagsvis någon form av kunskap som du vill ta del av i en eller annan form. Du bör då ställa konkreta frågor samtidigt som du avslöjar målsättningen med frågorna. Det här underlättas genom att du först säljer in något som är så intressant för motparten att det är motiverat att erbjuda tillräckligt mycket kunskap i detta utbyte. Mänskliga relationer är ju, alldeles oavsett vad man kan tänkas ha för romantiska föreställningar om saken, ett utbyte av direkt eller förväntad nytta. Om du inte har någon sådan att erbjuda upptäcker du sannolikt att ditt åtråvärda subjekt snabbt tröttnar på att utföra ett arbete vederbörande anser att du borde utföra själv. Men har du kollegor eller vänner som förstår att du erbjuder och ger minst lika mycket som du kräver och får, så kan ett planerat nätverkande vara ett effektivt sätt att såväl skaffa dig information som att bygga upp en omgivning av välvilligt inställda allierade.

En fördel med denna nätverksstrategi är att man samlar på sig mängder av överskottsinformation som kan användas som handelsvara när man letar efter nya möjligheter. Var emellertid uppmärksam på att strukturerat nätverkande kan vara svårt och tidskrävande. Detta i synnerhet om man råkar hamna på kollisionskurs med någon. En mycket stor fara är att man kan bli sittande i destruktiva lojalitetsförhållanden som lätt leder till ett negativt och okritiskt grupptänkande eftersom man inte vill hamna i konflikt med just den ena eller den andra gruppen. Således brukar det vara en bra strategi att försöka undvika de mest fastkletande lojalitetsbanden om det inte är absolut nödvändigt i detta ständiga handelsutbyte.

Lösning på byråkratiproblemet: Kommunicera utan att avslöja någon intention.

Att lyssna istället för att prata är en synnerligen god strategi och en avsevärt elegantare form av nätverkande. Den kräver emellertid att man kan handskas med känslomässiga relationer, såväl hos sig själv som hos motparten (eller kanske vi ska säga dialogparten). Det här baseras på att man får dialogparten² att tala och agera utifrån sina egna behov samtidigt som du inte stör vederbörande med dina egna förföreställningar. Du vinner definitivt stora fördelar genom att acceptera den andres narcissism framför att exploatera din egen. Det är som vid en tillknäppt

² (I)

middagsbjudning där det ofta är en god idé att prata om saker som du vet engagerar sin bordspartner.³

Det finns mängder av effektiva förförelse- och förhandlingstekniker men det finns några viktiga grundregler för att säkra att ens samtalspartner gärna fortsätter samtalet.

1. Man bör inte avslöja sin verkliga intention med samtalet om det inte uppenbart finns fördelar med denna strategi.
2. Man ska styra samtalet. Det kan göras genom att bejaka, smickra eller skrämman motparten att prata i den riktning man vill.
3. Man visar tacksamhet och uppskattning genom att sammanfatta vad motparten har sagt och bejaka riktigheten i detta. Att pricka in detta så att det blir naturligt är överraskande lätt. Toleransmarginalerna är förbluffande stora.

Fördelen med dessa samtalsstrategier är att vi kan få människor att spontant dela med sig av sin kunskap utan att vi behöver anstränga oss särskilt mycket. Det krävs ofta förvånansvärt lite positiv respons för att någon spontant ska bli synnerligen meddelssam. Författarna har numera upphört att förvånas över hur människor ständigt törstar efter den mest rudimentära bekräftelse och hur långt de är beredda att gå för att få denna.⁴

Nackdelen med sådana här manipulativa beteenden är att vi inte får någon feedback på våra egna egentliga intensioner, dvs. de känslor och önskemål som vi måste dölja för att få motparten att prata i den riktning som vi önskar. Risken är stor att vi, även om vi gärna smickrar oss med att vara i kontrollposition, faktiskt själva stagnerar i längden om vi aldrig får någon egentlig feedback på våra behov och handlingsplaner.⁵ Den här typen av socialiseringsstrategi kräver alltså att utövaren av den har en verklig förmåga att se sig själv utifrån. Vi måste därför kunna dela vår uppmärksamhet i två delar där den ena delen genomför en strategi och där den andra utvärderar densamma.

Uppsummering

- När saker går för långsamt måste man reagera.
- Effektivitet kräver rimligt stabila ramar men dessa måste ha dynamik och kunna modifieras om man inte vill hamna i byråkratisk enfald.
- Det går att undvika den tristess och stagnation som uppstår i byråkratier om man har förmåga att exploatera de möjligheter som ändå finns.
- Kommunikation via nätverkande är en utmärkt metod vid denna exploatering.

De som utvecklar denna typ av nätverkstalang kan träna upp en avsevärd kapacitet för att kunna handskas med den intensiva konkurrens som råder på olika nivåer i

³ Om du vill överleva kvällen med kroppsvätskorna i någorlunda balans.

⁴ Vart är världen på väg och allt det där. Svaret är tyvärr nog att den är på väg åt samma håll som den i alla tider har varit.

⁵ Om vi inte reagerar är vi så pass psykosnära att en professionell bedömning och eventuell vårdinsats troligen är motiverad.

organisationer. De som är allra bäst på detta har redan, eller utvecklar lätt, klara psykopatiska drag. De kan vara charmigt extroverta, men är oförmögna till verklig närhet och empati. Det är helt enkelt det gamla vanliga. De får inte sällan mycket makt. I all sin banalitet.

4 Bibehåll sansen

I det föregående kapitlet beskrev vi en del fördelar med att vara opportunistisk så länge man kan röra sig någorlunda väl inom de ramar som beskrevs i kapitel 2. Opportunismen kan innebära omfattande fördelar och ett aktivt nätverk av kontakter skapar ännu fler möjligheter till opportunism. Det dialektiska här är att det finns en stor risk för att opportunismen drivs för långt. Människor och organisationer som är opportunistiska har ofta alltför kortvariga framgångar. De blir kortvariga just för att nya rutiner skapas utifrån ogenomtänkta och spontana satsningar. Det sker ingen kontinuerlig uppbyggnad av verksamheten utan den blir lätt alltför fokuserad på ett ostrukturerat chanstagande utan eftertanke och analys vilket gör att besluten leder till aktiviteter som motverkar varandra.

Människans behov

Det är viktigt för alla människor att bygga ett medvetande kring sitt liv och sina behov. Utifrån detta måste vi reflektera över, och ifrågasätta, vad vi egentligen håller på med. Även när vi borde uppleva livet positivt så upptäcker vi ofta att något saknas. Tiden räcker aldrig till, månadsresultatet blev inte som vi hade tänkt oss, Susanne blev chef, grannens katt är smäckrare och rågsurdegsbrödet var helt slut på ICA igår. Det känns som om livet pågår vid sidan av oss fast vi trodde oss kunna styra det. Då är det minst sagt dags att bestämma vart vi egentligen vill nå och analysera vilka av alla engagemang som kommer att ta oss dit med rimlig sannolikhet.

Många människor gör det här i någon mening automatiskt och omedvetet genom att de helt enkelt struntar i vissa åtaganden samtidigt som de, på något mer eller mindre naturligt sätt, inser att andra åtaganden som de personligen är mer engagerade i helt enkelt måste bli gjorda. De är knappt själva medvetna om det här. Tvärtom är de kanske alltför tillgängliga och positiva till att vara med i något som de trodde skulle bli roligt eller spännande.

Den här strategin fungerar sällan i längden och irriterar omgivningen. Den opålitliga sviker för många åtaganden och de som blir svikna får bära konsekvenserna av att arbetsuppgifter blir dåligt genomförda eller inte alls. Konflikter uppstår för att man inte kommunicerade sina verkliga prioriteringar på ett tidigt stadium. Till stor del för man inte förstod dem utan lät det praktiska utförandet bli uttrycket för en omedveten rangordning.

Även om man mer intuitivt förstår vilka arbetsuppgifter man bör fokusera på så kanske man inte är förmögen att förstå hur de relaterar till organisationens målbild. Man måste då utvärdera varför man är där man är. Man måste reflektera över sina framgångar och motgångar och över vad man värderar allra mest och hur detta relaterar till de övergripande målen. Det är här nödvändigt att vara extra självkritisk för att upptäcka negativa konsekvenser av att vissa saker kan gå bra men samtidigt hindrar annat från att bli väl genomfört. I ett sådant läge kan man behöva fråga sig själv vad det som är allra mest värdefullt i det man sysslar med, vad man helt enkelt måste gå vidare med och vad man måste avveckla.

Är man någorlunda insiktsfull är det enklare att svara på frågan vad man är mest intresserad av. För ett företag kan det vara betydligt svårare. Det behövs vanligen omfattande analyser av en verksamhet för att kunna definiera vad som ska vara företagets kärna. Särskilt svårt kan det vara när det ser ut som att verksamheter utanför denna verkar mer lovande och att man måste ompröva hela verksamhetsidén.

Skadliga kulturer

Under gynnsamma omständigheter och i kortare tidsperspektiv kan även den mest urspårade opportunist te sig väl och man låter en verksamhet pågå för att man inte noterar att den är dysfunktionell. En slags tursam framgång kan här skapa hela kulturer där tur förväxlas med kompetens och där man premierar direkt skadliga beteenden. Det här blir mycket tydligt då det finns mycket pengar i verksamheten som t ex i finansmarknaden. Eller vid s.k. exitar, dvs. försäljning av startup-bolag med avsevärd vinst, som innehåller en stor andel tur och sedan visar sig inte innehålla så många återupprepbara komponenter. Mer långsiktiga projekt blir lidande och projekthanteringen blir dåligt genomförd. Redan vid små omvärldsförändringar rasar verksamheten, konflikter uppstår och det finns inga naturliga räddningsmekanismer. Även i mindre skala på det individuella planet så blir det problem. Det kanske inte räcker med att jobba extra mycket för att hinna med alla arbetsuppgifter utan styrning och koordinering. Man hinner inte med dem just för att alla extra engagemang resulterar i att man blir mer stressad och mindre effektiv.

Frågan är då vad man gör i ett sådant läge?

Den skadliga kulturen måste naturligtvis brytas. Dåligt koordinerade strukturer låter i högre grad aktiviteter misskötas, medan väl fungerande ramverk med analys och uppföljning snabbare pekar på att något är eftersatt. Man måste alltså systematiskt undersöka vad det är i verksamheten som skapar mest mervärde relativt de mål som finns för verksamheten, identifiera synergier och följa upp verksamhetens delar. I många fall måste även målen preciseras och förankras. Man måste genomlysna vad det är som måste avslutas och vad som ska bevaras. Helt enkelt att gå från opportunism till ett fokus på det som har det allra största värdet i relation till det som är målsättningen för verksamheten.

Uppsummering

- När man har förlorat överblicken över verksamhetens mål och aktiviteter måste man, kanske inte helt överraskande, stanna upp och tänka efter.
- ”Skomakare, bliv vid din läst” är inte en så dålig princip för att motverka en splittrande brist på koordinering, förutsatt att man förenar den med effektiv analys. Annars kan den bli destruktiv i en snabbt föränderlig omvärld.
- När du vet vad du vill, leverera det med tillräcklig kvalitet. Tillräckligt betyder exakt tillräckligt och inte mindre. Inte heller mer.
- Arbete som inte fungerar och som inte är viktigt för en långsiktig utveckling av verksamheten ska bort så snart som det är möjligt.
- Det är en god idé att vara varsam med det som genererar mest mervärde i verksamheten.

Man måste alltså genomföra en övergripande analys av sin eller verksamhetens målbild liksom av allt det man gör. Man måste även finna eventuella synergieffekter mellan arbetsuppgifterna. Sådana finns ofta och det finns en stor potential i detta även om uppgifterna verkar handla om helt olika saker. Så länge det finns synergieffekter mellan de arbetsuppgifter man väljer att fokusera på kan dessa integreras och länkas samman med det helhetsperspektiv som ju gick förlorat med ett alltför opportunistiskt förhållningssätt. Utifrån det här måste man sedan medvetet bestämma sig för vad man ska fortsätta med, avsluta respektive vidarebefordra. Man tycker sig kanske inte ha det valet, men då får man väl bara ta och lösa problemet. Vet man bara vad man vill så brukar resten lösa sig det med.

5 Status och respekt

I de föregående kapitlen har vi i huvudsak argumenterat för att man måste vara medveten om varför man gör det som man gör och genomföra det man gör väl. Ett slags positionsoberoende produktionsperspektiv så att säga. Nu övergår vi till ledarperspektivet.

Talanger är ju inte alltid sammanhängande trots att man kanske kunde tro så. En person kan utveckla en mycket stor kompetens i att leverera mervärde men inte alls förstå hur denna kan exploateras i en ledarposition. Vissa människor är fenomenala på att leverera resultat men de gör ändå ingen dramatisk karriär. Det kan naturligtvis vara så att de på goda grunder helt enkelt inte har intresse av den saken, men ofta är det för att de saknar förståelse för hur de ska använda sin kompetens och sina resurser i större sammanhang. De missar det här mest för att de är helt upptagna med själva analysen och genomförandet. De är helt fokuserade på att själva ta hand om viktiga lokala beslut och lär sig aldrig hur man motiverar andra i denna process.

Många kompetenta människor tror att det här räcker även för att styra andra, men inser inte att deras egen roll och åsikter måste marknadsföras i verksamheten för att de ska få verkligt genomslag. De vet inte hur man får status i en ledarroll. Såväl bra som dåliga beslutsfattare kan få andra med sig, men de måste marknadsföra sin status som beslutsfattare. I det här kapitlet diskuterar vi därför den dialektiska motsatsen till att ha utvecklat en hög kompetens i att leverera med hög kvalitet i detaljerna. Vi beskriver hur man kan gå vidare utan att involveras i detaljerna och det direkta genomförandeansvaret. Istället beskriver vi hur man kan få andra att genomföra besluten genom att visa upp hur de bör verkställas. Det är helt enkelt så att om man kan övertyga sin omgivning om att man har en överlägsen beslutskapacitet kommer man lättare att få andra att verkställa besluten. Men detta har inget att göra med den så vanligt förekommande och förvrängda egenföreställningen om ens fantastiska kapacitet till beslutsfattande. Istället handlar det om en kapacitet att sakligt demonstrera och exponera en verklig kvalitet.

Marknadsför

En person kan vara trygg i sig själv, vara kompetent, ha en anmärkningsvärd arbetskapacitet och ha en stor integritet. Inte desto mindre kan denne bli helt ignorerad av sin omgivning på grund av att vederbörande inte tillräckligt framhäver betydelsen av sin roll. Människor är ofta ovana vid att mer öppet hävda sig i sina beslut och sina handlingar. Ett företag kan ha utvecklat enastående produkter, men står utan kommersiell framgång. Marknaden har inte kunnat upptäcka produkterna eftersom marknaden helt enkelt inte känner till att de finns. Man kan naturligtvis anklaga omgivningens oförstående inställning, korkade marknadskrafter och enfaldiga konsumenter, men inget kommer att hända likafullt. Istället måste man agera för att marknadsföra sig. Det gäller individer. Det gäller organisationer. Det är svårt att hävda något i en kritisk omgivning och man kanske föredrar att vara nöjd med sin egen övertygelse om att man har rätt. Eller så kan en företagsledning vara så förvissad om sina produkters förträfflighet att den är ointresserad av att jämföra dem med andra

produkter. Det är dock en strategi som sällan ger så mycket tillfredsställelse i längden. Individer blir bittra. Företag hamnar efter och försvinner.

Ledarrollen

Tidigare har vi resonerat kring vikten av att ta ansvar för sina beslut och nödvändigheten av att kunna ta ansvar för den som man är. Huvuddelen av resonemanget var att man själv behöver inse vad det är man vill för att kunna använda sin vilja. Vi ska utveckla det här vidare och kommer nu även att betona vikten att *presentera* sig själv och sina insatser för omvärlden för att själva ledarrollen ska bli tydlig. Godkännandet från andra är nödvändigt för att man ska kunna motivera dem i den riktning som man vill. När man väl har lyckats marknadsföra och sälja in ett beslut så får man mer kraft till att genomföra såväl beslutet som den verksamhetsinriktning som man vill få till stånd. Man blir faktiskt förvånansvärt ofta föredömet som andra följer. Många gånger utan att de ens märker övergången.

Det finns några viktiga saker att beakta här.

1. Var medveten om omvärldens bild av dig.

Bilden av oss själva formas i hög grad av vad andra uttrycker om oss, genom uppskattning och utmärkelser eller kritik. Människor måste ju bekräftas i sin flock, så det är inget konstigt med det. De flesta medvetna människor inser också att självbilden de har skapat i hög grad också reflekterar ett önsketänkande om dem själva. Vi har helt enkelt svårt att se på oss själva som vi är. Alla har nog konfronterat situationer där självbilden inte riktigt motsvarade verkligheten, men inte desto mindre vill vi ogärna riskera bilder vi värdesätter och värnar om, vilket gör att det finns goda skäl att inte se den som absolut och korrekt. De flesta människor är alltså hyggligt reaktiva på sin omgivning och det finns all anledning för dig att ha en klar uppfattning av såväl din egen som omvärldens bild av dig. Då kan du även påverka hur du uppfattas.

Naturligtvis finns det människor för vilka en statisk självbild är så viktig att de väljer att stanna kvar i sin illusion hellre än att ta sig an eventuella skavanker som de inte vågar se och än mindre konfrontera. De kommer inte lyssna oavsett vad man säger och gör och kommer därmed aldrig att utföra något viktigt här i livet. Du tillhör inte dessa så vi kan lämna dem därhän.⁶

2. Du är konkurrensutsatt.

Många ser dina tillkortakommanden som en konkurrensfördel. Risken är avsevärd att de t ex framställer och förstärker en bild av dig som inbilsk, naiv, egocentrisk eller oerfaren. Allt efter situationens behov. Inom organisationen växer bilden av en person som inte kontrollerar situationen. Riktigt bekymmersamt blir det när man, pga. 1 ovan, börjar tvivla såväl på sig själv som på värdet i det man gör och det man kommunicerar. Och man tappar resten av det lilla självförtroende man hade från början. Alla de

⁶ Ett mer allmänt tips, som inte riktigt har med detta att göra, är att hålla dig undan från sådana människor så gott det går. De ordnar sin egen undergång tids nog.

duktiga flickor och pojkar som är chefer där ute har ofta en riktigt dålig självbild i botten som de kämpar mot och de kan därför bli fruktansvärda i sitt motstånd så fort de upplever att man närmar sig hur de egentligen betraktar sig själva. Här finns det olika metoder att tillgå, men det viktigaste är att du inte själv hamnar i den situationen.⁷ Gå inte in i den där larviga offerrollen utan se situationen för vad den är. Ett krig som du kan välja att delta i eller låta bli. Om du är omgiven av inkompetens, konstatera det och hantera deras svagheter. Klar analys och saklighet fungerar faktiskt fortfarande bäst, även om man kan misströsta ibland och här har du en möjlighet att briljera om du bara hittar rätt format och kan presentera det. Då framstår du som en behaglig kontrast till de baktalande skuggkryparna.

3. Framställ dig inte som den absoluta auktoriteten, var frikostig och bjud in andra att delta såväl i arbete som presentationer.

Det är förvånansvärt lönsamt att vara frikostig. Någon som har många idéer och vet hur de ska hantera dem behöver inte vara rädd för att dela med sig. Det är ett styrketecken och ger dig status som förebild och du vinner lojalitet. Det här förutsätter att du verkligen har något att bidra med. Och är medveten om detta. Om man är snål och hemlighetsfull så kommer omgivningen att bestraffa beteendet. Om man stjälar andras arbete utan att ge dem den uppmärksamhet som de förtjänar så blir det ännu värre.

Det finns exempelvis mängder av doktorandhandledare inom akademien som alltid tar åt sig forskningsresultat utan att överhuvudtaget anstränga sig och dessutom är så snåla att de inte vill ge sina små proselyter publikt erkännande för någonting. De kan ringa på groteska tider och gorma för att någon har understått sig att ange sig som huvudsökande på en gemensam projektansökan. De konkurrerar således i blind panik med alla och allting och deras livslott är olycka.

Bortsett ifrån det moraliska innehållet så är det här en av de mest statussänkande handlingar som du i normalfallet kan begå. Upptäcktsrisken är dessutom uppenbar. Det finns dock vanliga angränsande beteenden. Ibland när någon har fått en idé av någon annan så tenderar denne med tiden att glömma bort vem som egentligen kom med den från början. Det här gäller intressant nog om idén visade sig vara framgångsrik. Den liksom integreras med en själv och den andres insatser liksom diffunderar bort i intet. Det här är vanligt och sammanhänger med 1 ovan. Den som gör så här upptäcker förr eller senare att idéerna man tror sig ha blir färre och färre.

4. Presentera olika alternativ eller tolkningar som du anser vara av relevans för tillräckligt många.

Ett öppet förhållningssätt ger om det är välgrundat ett bra intryck. Om man har en mer specifik agenda för vad man gör kan man ju vara tydlig med utvalda delar av sin presentation och lite mer diffus rörande andra delar (och den bakomliggande agendan). Det kan ibland vara lämpligt att helt dölja de mest sårbara delarna, men en

⁷ Om du redan har gjort det så har du en lång, men inte på något sätt omöjlig, rehabiliteringsprocess framför dig som dock sträcker sig bortom vad utrymmet i den här boken medger.

allvarlig nackdel med den strategin är att man har svårare att erhålla status som förebild om omgivningen förstår att man är alltför försiktig. De som inte tydligt står för hela budskapet, inklusive dess baksidor, blir sällan lika respekterade som de som vågar ta risker men visar att de är medvetna om och kan hantera dem. Hur du än väljer att göra så se till att förstå vad du gör och att ha full kontroll på vilka delar som är lämpliga att hålla tydliga och vilka som inte är det. Finns det däremot endast en förutbestämd strategi som är oföränderlig så kan det få besynnerliga konsekvenser.

Vi kan nu tänka oss att ett departement har givit ett öppenhets- och medbestämmandedirektiv till en myndighet. Sådant förekommer ju. Nu går någon av alla dessa små eller stora chefer med duktighetskomplex in med ett föregivet öppet förhållningssätt. Vederbörande samlar in en massa förslag och idéer från medarbetarna på personalmöte efter personalmöte och det diskuteras och debatteras. Men inget egentligt händer och eventuella beslut som fattas har ingen anknytning till dessa medarbetardiskussioner. Efter en tid blir medarbetarna förbannade när det går upp för dem att ledningen hela tiden suttit inne med det enda för dem tänkbara alternativet. Oavsett vad man har för uppfattning om hierarkiska strukturer så är detta avskyvärt. Säg istället som det är och gå direkt in på det som faktiskt kan påverkas. Det finns alltid något medarbetarna kan vara delaktiga i eller kanalisera sitt missnöje på. Ett bra tips är färgen på väggen i nya fikarummet då myndigheten flyttas från Norrmalm till Kiruna kanske? Ett annat säkert kort är kaffemaskinen.

5. *Det är mycket klokt att skilja på sig själv och sakfrågan.*

Om man blandar in sin egen identitet i faktabaserade resonemang så hamnar man lätt i löjeväckande affekt och avslöjar kanske även alldeles för tidigt i diskussionen vilken strategi man själv tror på. Man begränsar därigenom dramatiskt sin kreativa frihet. Så förutom att det kan vara taktiskt fel att gå ut med sina egna preferenser vid fel tillfälle så gör man sig ofta löjlig när man uppenbart drunknar i någon identitetsideologisk sörja trots att man sedan länge har passerat de tidiga tonåren. Man kan mycket väl respektera någon som man ogillar om denne vågar stå för sakligt underbyggda och genomtänkta åsikter även om man inte alls delar dem. Samtidigt blir man lätt misstänksam mot den som är politiskt korrekt men uppenbarligen döljer något.

6. *Om omgivningen är tveksam måste man noggrant bedöma om tiden verkligen är mogen att driva ett visst förslag.*

Företag och politiska partier lägger ned stora resurser för att försöka kartlägga det här. Man kan i och för sig bli respekterad för sin starka integritet om man konsekvent driver en fråga oavsett hur opinionen ser ut, men det tar sannolikt mycket resurser och tid att alltid vara öppen med var man egentligen anser. Vi brukar uppfatta det som sympatiskt när någon står för sina åsikter och uppfattar sig ha råd att såväl tydligt presentera sig själv som att stå för sina åsikter. Den respekt man får kan man ibland kvittera ut i andra sammanhang och man kan här successivt bygga upp tillräckligt med status för att senare ha råd att vara tydlig även i mycket känsliga situationer. Det här är fantastiskt när det fungerar, men bör brukas med stor eftertanke. Och kom ihåg att

om du väljer den här strategin, ge dig inte energiskt in i alla frågor som du berörs av. Då späds den här effekten ut och människor slutar lyssna när du verkligen har något att komma med. Den här boken ägnar sig inte åt personangrepp, men om du tänker efter några sekunder så finner du mängder av sådana här figurer i den offentliga debatten. Då ser du även hur litet egentligt genomslag de flesta får.

7. *Hävda kontinuerligt relativt självklara uppfattningar för att undersöka åt vilket håll vindarna blåser.*

Om man gör det kan man gradvis moderera såväl sig själv som sin presentation till vad som verkar vara en framkomlig väg. När man sedan har blivit övertygad om att även omgivningen håller med om att en strategi är bättre, riktigare eller mer lovande än något annat så kan man med full styrka förfäktat sina åsikter. Och naturligtvis samtidigt dramatisera sin egen roll i det hela. Man var ju där hela tiden så att säga.

8. *Man kan aldrig bli älskad av alla.*

Kom ihåg att man inte måste få alla med sig. Det är nästan undantagslöst omöjligt. Men det måste man å andra sidan mycket sällan heller. Välj relevanta grupper och fokusera på dem. Men håll meningsmotståndarna nära och så nöjda som det går.

Den balanserade tydligheten

Människor som har lärt sig att behärska det här spelet brukar också lära sig att det går att tvinga sin vilja på dem som inte har kraft nog att stå för sina egna åsikter. Den som har fått hög status på grund av sin integritet vågar också ta risker gentemot de som inte vågar eller inte har råd att ta risker. Beslutsprocesserna centreras kring den som har fått denna status som lätt kan bli impopulär för stunden, men som i slutändan brukar vinna hela spelet.

Använd således ett medvetet förhållningssätt till din status och din explicita agenda som ett instrument när beslut diskuteras så länge som du tror dig ha styrka att driva det hela till framgång. Den som på ett balanserat sätt kan, och vågar, utmana sin omgivning genom att behärskat blotta sina preferenser med kontext, kommer med tiden att få omgivningen att dansa efter sin pipa. Förutsatt att omgivningen vet vad den gör. Den som lär sig det här utvecklar en alltmer subtil kommunikation med sin omgivning. Man ses som strateg och kan delegera resurskrävande delar av beslutsfattandet. Andra blir tvungna att resonera kring problemen som är dikterade av det tolkningsföretade som man har skaffat sig. Merparten av människor är ängsliga och behöver auktoriteter för sin trygghet, vilket underlättar och påskyndar processen. De rättar snabbt in sig i ledet när man har uppnått en viss statusnivå. Man förfinar samtidigt sin egen förmåga till informationsinsamling inför beslut just för att man lär sig att förstå, föregripa och hantera reaktionerna på förslagen som man redan har presenterat på olika abstraktionsnivå.

Man kommer definitivt inte att älskas av alla, men varje beslutsfattare måste med tiden lära sig att det alltid finns några som avskyr det man gör. Om inte annat så för att man gör. I alla händelser är huvudsaken att man behåller tolkningsföretadet och

att omgivningen i stort följer ens vilja. Se bara till att omgivningen inte har resurser att våga stå för en systematisk opposition. Om alltför många blir upprörda eller ställer för många frågor så är det ofta enkelt att modifiera beslutet med bibehållen auktoritet.

Karisma handlar till stor del om att våga visa vad man innerst inne tror på. Det finns inget som skapar så mycket beundran som när någon med styrka vågar tala direkt ur hjärtat. Men det är delvis ett farligt risktagande vilket förklarar varför de flesta inte är karismatiska. Spontaniteten måste vara underordnad en rationell analys som visade på den vinstgivande riktningen innan man vågar visa sin spontana passion. Annars blir man på sikt ett lätt byte för krypskyttar.

Och i allt detta, kom ihåg att tydligheten, i synnerhet initialt, kräver fakta och argumentation. Renodlad demagogi utan stöd och analys förlorar alltid i längden. Trots att det tidvis inte alltid kan tyckas så.

Uppsummering

- När du har ackumulerat tillräckligt med resurser använd dem så snart som det är möjligt.
- Om du inte kan vara tydlig med vem du är så blir du inte heller sedd och om du inte blir sedd får du ingen status.
- Du blir i slutänden den du accepteras för att vara.
- När du presenterar det som du vill måste du också ha råd att försvara det för att inte förlora i status.
- Den status du får blir till en integrerad del av din förmåga att åstadkomma det du vill. Statusen integrerar omgivningen i beslutsprocessen.
- Argumentera tydligt och analytiskt för det som du vill göra och hålla den rena affekten långt borta.
- Var generös. Uppfattas som farligt av fantasilösa människor, men är i själva verket fruktansvärt effektivt i längden.

Men det allra viktigaste är att när man har fått den makt man tydligen ville ha, så ska den användas. Och dessutom användas klokt. Man har en uppenbar skyldighet att förbättra en kontext eller situation när man kan. Verklig makt ska inte handla om titlar eller löjligen utmärkelser som man visar med bilen, på fracken eller på visitkortet. Det handlar om en handlingskraft som man konstruktivt riktar åt rätt håll. Vi återkommer till begreppet *rätt* senare i boken.

6 Ett medvetet beslutsfattande

I det föregående kapitlet beskrev vi hur beslutsfattare med hög status blir en förebild som sätter agendan för när och hur beslut ska tas. Vi nämnde även att en ledare inte längre behöver ta så många delbeslut utan kan överlåta detaljarbetet åt medarbetare. När man har nått erforderlig status räcker det ofta med att fastställa ramarna för att medarbetarna själva ska kunna ta och verkställa besluten. Man kan här säga att det i någon mening uppträder färdiga informella mallar för beslutsprocesserna. Det intressanta är att dessa mallar skapas genom ledarens beteende som därmed har marknadsförts med bravur.

Det här går inte sällan överstyr. Ett vanligt problem med att styra utifrån att vara en förebild är medlöperiet. Att förlita en verksamhet på en auktoritet allena är således synnerligen vanskligt. Organisationen anpassar sig för mycket och för okritiskt till den storslagne ledarens uppfattning av sig själv och om verksamheten. Ansvarsfördelningen blir oklar och ingen gör längre en verklig problemanalys varpå underlagen fylls av brister. Ogenomtänkta beslut tas enligt föreställningen av ledarens föregivna bild. Och den bilden vilar nästan helt säkert på bara en bråkdel av sanningen. En sådan ledare blir ofta vårdslös med tiden och invaggas i en övertro på sin egen kapacitet då denne sällan eller aldrig möter verkligt motstånd. Argumentation och motivering behövdes under statusuppbyggnaden men kunde sedan alltmer överges om än inte lämnas helt. Ledaren behöver inte tänka så mycket utan det räcker ofta med att sätta press i viss riktning. Till slut handlar det alltmer om manipulation och politik än om analytiskt beslutsfattande av hög kvalitet.

I det här kapitlet diskuterar vi därför den dialektiska motsatsen till det stora beslutet, där den grandiose ledaren visar upp sig själv som ett föredöme i beslutsprocessen. Vi beskriver det nödvändiga arbetet med att integrera delarna av en komplex verksamhet på ett överskådligt sätt. Vi diskuterar även hur delarna kan klassificeras och struktureras så att medarbetarna själva kan överblicka scenarier och konsekvenser. Detta för att de i större utsträckning kritiskt ska kunna delta i ett beslutsfattande baserat på tillgängliga fakta och transparenta modeller istället för att basera dem på en upplevelse av ledningens vilja.

Ramar och struktur

Vi har ju tidigare diskuterat fördelar med en organisation som ger ramar åt sina medarbetare och ledare. Dessa ramar ska ange målsättningar och värdegrunder samt även ge uttryck för risktoleransen i en organisation. Det ger en slags frihet med en ledningsstruktur som anger referensramar och tillvägagångssätt för beslutsfattandet. Vi beskrev även hur en manipulativ ledare medvetet kan använda de underordnades reaktioner på styrningen som en del av beslutsprocessen.

Att ha ett oreflekterat beslutsfattande där ingenting motiveras eller ventileras är fatalt för en verksamhet. I synnerhet om besluten innehåller en så stor komplexitet att ingen av de inblandade ensam förmår att överblicka utfallen. I sådana situationer är det en absolut nödvändighet att istället skapa analytiska förutsättningar och involvera

kompetenta människor för att problematisera, analysera och diskutera besluts-komponenterna som ju ändå vanligen består av just olika intressenter, möjliga scenarier och tänkbara utfall. Beslutsfattandet måste alltså struktureras och distribueras i organisationen för att undvika att en grupp medlöpare och okritiska nickedockor fattar usla beslut med katastrofala konsekvenser. En ledare måste utvidga sin ovanstående roll från att vara en förebild med status till att genomgripande motivera medarbetarna att själva presentera strukturerade, faktabaserade och genomtänkta beslutsunderlag. Organisationen som helhet måste få kontroll över detaljerna i beslutsfattandet och de måste använda genomtänkta modeller på en tillräcklig detaljnivå. Detta görs alldeles för sällan men måste likafullt göras för att man ska kunna förstå vad man håller på med och för att säkerställa att man verkligen förstår vad beslutet kommer att leda till. Den storslagne ledarens roll ska fokuseras på att koordinera det hela. Inte på att till varje pris genomdriva dennes vilja.

Beslutsprocessens övergripande delar

Många situationer är komplicerade och man måste ta ett ansvar för att hantera dem med de metoder som krävs. Man kan inte komma undan med att vi har traditioner av det ena eller andra slaget: Eller att det är arbetsamt att göra analyser. Svåra problem har ofta svåra lösningar. Men det går att göra massor även inom en begränsad tid och det finns utmärkta verktygsstöd för det här. Det finns alltså inga ursäkter för att fuska med analysen av beslutsunderlag. Ineffektiviteten inom vissa sektorer är halsbrytande och mängder av verksamheter utsätter sig dels för risker som de vare sig försöker förstå eller kontrollera, och ger dels bort konkurrensfördelar till konkurrenter som har bättre grepp om sina beslut och beslutsprocesser.

Beslutsfattare måste helt enkelt fatta välgrundade beslut och har man en klart definierad arbetsprocess framgår grundelementen i beslutsprocessen tydligare. Man måste ha en god överblick över besluts materialet som ju faktiskt väsentligt förbättrar möjligheten att få en helhetsbild av problemet. En viktig del av det här är att underlaget blir tydligare ju bättre informationsbehovet har preciserats, dvs inom vilka områden som det krävs mer information innan ett välunderbyggt beslut kan fattas. Vidare kan beslutet tydligare dokumenteras och beslutsunderlaget enklare granskas och justeras. Fördelarna med att göra det här torde vara lika uppenbara som det groteska i att inte göra det.

Men hur går det här då till - detta analytiska beslutsfattande? På en abstrakt nivå så är det mycket enkelt. Man gör så mycket man kan för att förstå beslutssituationen och var den kan hamna. Man måste ha en tydlig bild av verksamhetens mål. De formuleras i kriterier som på något sätt prioriteras i förhållande till varandra – "kvalitet ska få kosta", "design är viktigare än funktion", etc. Det här initiala steget sker ofta genom en intuitiv process där inte särskilt stor vikt läggs vid olika kalkyler. Det finns olika mer formaliserade metoder för att fånga värdegrunderna i en organisation, men man kan nog sammanfatta årtal av forskning inom området med att konstatera: "de fungerar sisådär".

Därefter blir det mer analytiskt. Med utgångspunkt från mål- och problembild försöker man konstruera tänkbara handlingsalternativ som man sedan ska analysera. Och det

gör man genom att försöka förstå hur alternativen förhåller sig till målbilden och hur väl de kan lösa problemet för handen. För att kunna göra detta behöver man göra konsekvensanalyser för att förstå effekterna av vad man gör. Man måste även förstå vad som kan komma att hända genom så kallade scenarioanalyser. Man skapar sig en så bra bild av underlaget som man någonsin hinner och kan finansiera. Därefter kan man sammanväga det hela utifrån väl utprovade metoder. Så på den övergripande nivån är det ganska klart vad man ska göra, men i praktiken är allt det här mycket svårare.

Svårigheterna

För att överblicka och förstå en beslutssituation så måste man självklart först ha den information som är relevant för beslutet. Det är emellertid inte så enkelt att få en överblick av en omfattande verksamhet där det kan finnas många orsaker till att det ser ut som det gör. Det finns tackolov metoder som stöd. En vanlig sådan är att försöka sortera och klassificera alla delar i verksamheten på ett enhetligt sätt varefter det blir enklare att strukturera informationen. Det här kan exempelvis handla om att man skapar en enkel grammatik som beskriver hur man kan beskriva relationer mellan olika delar i organisationen. Sådana metoder kan man hitta inom processmodelleringsområdet som kan vara värt att titta närmare på när man ska bygga och reformera organisationer.

Om man beskriver alla delverksamheter som processer så blir det enklare att se hur informationen flödar inom organisationen och vilka arbetsmoment som är beroende av andra. Man bör dela upp generella processer i underprocesser och komplexa objekt till enklare komponenter, vilket man kan göra utan att frångå den enkla grammatiken i modelleringen. Till slut får man en tämligen granulerad karta över verksamheten och som kan studeras på olika abstraktionsnivå. Man kan i någon mening zooma in i modellen och se hur varje litet arbetsmoment resulterar i något som sedan används i en annan process.

Man kan fråga sig varför det är nödvändigt att skapa modeller och diagram över verksamheten för att kunna fatta beslut. Räcker det inte istället med att koncentrera sig på det som är allra viktigast och mest relevant för ögonblicket för att förstå vad man ska göra. NEJ. Om man försöker ta beslut utan att förstå de olika komponenterna och hur de hänger ihop så finns det stor risk för att man missar viktig information och hur man ska använda denna. Man måste förstå hur alla delar hänger ihop innan man tar fram begripliga och genomtänkta beslutsalternativ, och man får inte fram hur alla delar hänger ihop om man inte ser sammanhanget.

En tröst är att det redan finns åtskilliga modeller som kan vara till hjälp i såväl det här struktureringsarbetet som i beslutsfattandet. Man får ta det sekventiellt. Först komma fram till förutsättningarna för att kunna komma fram till underlagen som sedan används för att kunna fatta beslut. Det finns här flera generationer av beslutsmodeller. De lite äldre, traditionella. Och de nya, modernare som passar bättre i processer. Utmärkande för de flesta traditionella beslutsmodeller är att de kräver relativt väl strukturerade problem. Låt inte detta avskräcka dig från att använda modeller för att

analysera illa strukturerade strategiska problem. Men då måste själva analysen ingå i en process. Vi upprepar:

Genom att arbeta med en klart definierad arbetsprocess framgår grundelementen tydligare. Beslutsfattaren får också en god överblick över besluts materialet. Helhetsperspektivet på problemet förbättras. Genom att underlaget blir tydligare syns ett eventuellt ytterligare informationsbehov lättare. Inom vilka områden som det krävs mer information. Det här är viktigt vid resursallokering. Allt kan och bör dessutom dokumenteras, tydliggöras och granskas.

Invändningarnas idioti

Många tycker att det är långsökt att börja modellera verksamheter innan man tar beslut. Vanliga kommentarer brukar vara: "Varför grotta ner sig i onödan?", "Varför ta ut problemen i förskott?", "Det kan ju ta en väldigt lång tid att göra dessa modeller", "Är det inte väldigt mycket arbete?", osv. Låt oss klargöra detta nu. Javisst tar det en viss tid. Det handlar ju ofta om komplexa beslut i komplex verksamhet i en högst föränderlig omvärld där det finns en uppsjö med viljor och preferenser från mängder av människor. SJÄLVKLART är det såväl svårt som många gånger tidskrävande att göra det här. Sådana här processer innefattar också en stor mängd små beslut för att det ska gå att enas om hur sammanhangen egentligen ser ut. SJÄLVKLART tar det tid att strukturera det här så att man ska kunna veta vad man gör. Men lika SJÄLVKLART är att det måste göras för att vi ska förstå vad vi sysslar med. Allt annat är ansvarslost. Det är direkt anstötligt att så många tunga beslutsfattare inte förstår det här. Företagsledningar bör utkrävas ansvar av sina egna styrelser och det får de hantera i respektive forum.

Offentlig upphandling

Denna ignorans är minst lika omfattande inom offentliga skattefinansierade sektorer där beslut år efter år fortsätter att fattas enligt trånga små insnörda agendor, vilket är fasansfullt dyrbart. Bara den offentliga upphandlingen omsätter ca 18% av vår BNP och den hanteras vedervärdigt med massiv inkompetens såväl vad det gäller metoder som innehållet i sig. Ineffektiviteten breder ut sig alltmer, kostar mer och skapar allt hårdare samhällsklimat eftersom myndigheter inte kan hantera sin verksamhet utan tror att man kan byråkratisera bort dessa fundamentala problem som inte har det minsta med regelstyrning att göra. Det är en enormt kostnadskrävande inkompetent verksamhet som helt uppenbart pågår.

Det förekommer så mycket dumheter i detta sammanhang att det tar för stort utrymme att behandla detta ordentligt. Litteraturrekommendationerna i slutet av boken ger ett förslag på var man kan läsa mer om det här, men för att göra detta kort så kan man göra tre observationer.

- Den första är att inse att kriterievikter – vad man anser vara viktigast av pris och kvalitet etc. - kan hanteras på olika sätt. Ofta är en ren rangordning rimlig och vad man faktiskt kan åstadkomma. Vi behöver alltså inte pressa in kriterievikter som ändå inte har någon semantik utöver att faktiskt ange en ordning. Detta görs ibland, vilket är klokt, men räcker inte i sig.

- Det andra är att inse att man sällan kan peta in precisa värden för alternativa leverantörer under olika kriterier helt utan systematik. Åtminstone inte utan att exakt veta vad man gör.
- Det tredje är att inse korrespondensen mellan viktning och val av skalor. För att få fram vilket anbud som innebär den bästa affären behövs främst en noggrann behovsanalys och utvinningsprocedur. En sådan procedur ser till att man dokumenterar det som finns i beslutsfattarnas huvuden. Detta förekommer i princip aldrig.

Upphandlingskompetensen är katastrofalt dålig och de här tre problemen är fundamentala och påverkar signifikant de modeller som normalt sett används i upphandlingssituationer. Dessa är så pass allvarliga så att upphandlingar inte sällan förlorar sin mening och leder till stora och kostsamma felbedömningar. Men genom att förstå det här så kan man hantera detta och därigenom förbättra kvaliteten i analysen. Detta trots att man använder intuitivt mer naturliga bedömningar av leverantörernas förslag. Man får ett resultat som ger en mer fullvärdig analys av underlaget och som ger den en betydligt klarare bild av situationen och pekar ut var analysens kritiska punkter är. Men i offentlig upphandling så är man inte i närheten av sådana överväganden.

Upphandlare behöver helt klart stödverktyg utöver sådana som endast stöder att formkraven är uppfyllda, dvs. det behövs verktyg med adekvata beräkningsfunktioner som stöder skalhantering och tillåter oprecision i värde- och viktutsagor. Dessa funktioner kan sedan enkelt integreras i ett komplett stödverktyg för att stödja såväl den formella processen som beräkningsstegen. Det finns sådana verktyg som tämligen enkelt och korrekt hanterar blandningar av kvalitativa och kvantitativa kriterier och i slutet av boken ges referenser till ett par sådana.

Komplexa beslut

Alltnog. Det finns tröst åtminstone vad det gäller komplexiteten. Stora beslut vilar på en stor mängd mindre beslut som har tagits under en lång tid. Ju bättre man är på de små besluten, desto tydligare information kan man samla in till de stora besluten. För att slippa ta stora risker är det bra att försöka se till att alla mindre beslut är tagna så långt det går innan man ger sig på de stora besluten. Detta kan man ofta göra kontinuerligt i god tid innan det blir nödvändigt att ta dessa stora beslut. När man har gjort det här så ser man sammanhangen tydligt och det blir betydligt enklare att ta de stora viktiga besluten. Dessutom kan man enkelt uppdatera beslutsunderlagen som man har i strukturerna. Det är lättare att senare samla in beslutsunderlag från ett sammanhang där det råder ordning och reda. Och har man strukturerna klara så är det lätt att införliva ny information och utvärdera resultaten.

Visst finns det situationer där man är tvungen att ta en okontrollerad risk för att man inte kan få tillräckligt med beslutsunderlag för ett helt informerat beslut. Särskilt om man vet att man inte har en chans att skaffa beslutsunderlag innan beslutet måste tas. Men man måste ändå bilda sig en så god uppfattning som det någonsin är möjligt. Det handlar helt enkelt om att ta kontroll över sin riskutsättning och effekterna av de beslut som man fattar. Att underlåta att göra det är inget mindre än ren oaktsamhet.

Pilotmetoden

Pilotmetoden består av fem steg som vi ska titta på i detta kapitel. Dessutom ska vi begagna oss av ett genomgående exempel för att illustrera stegen. Exemplet kommer från personligt beslutsfattande men det betyder inte att Pilotmetoden är mer lämpad för personliga beslut än för beslut i företag och organisationer, inte alls. Exemplet är valt för att det ska vara lätt för det stora flertalet av alla läsare att kunna känna igen sig och relatera till stegen i beslutet.

De fyra första stegen i metoden ser till att du stegvis arbetar dig fram till ett bättre och bättre beslutsunderlag vad gäller egenskaper och funktioner hos dina handlingsalternativ. Stegen innebär en ökande sofistikeringsgrad och därmed en ökande kvalitet i beslutsunderlaget. Men redan efter första steget har du ett fullt fungerande beslutsunderlag och för en del beslut kanske du väljer att nöja dig med det som framkommit där. Tid är pengar och det finns många beslutssituationer där det alternativ som är att föredra framstår tydligt rätt så tidigt i processen. Det finns då ingen anledning att fortsätta med analysen i flera steg.

Det femte steget handlar om att det finns två skilda typer av beslut. Dels finns det beslut där det går ut på att välja mellan olika handlingsalternativ baserat på deras funktionella egenskaper. För dessa beslut föreligger resultatet redan efter de fyra stegen, eller efter så många av stegen som man väljer att fullfölja. Dels finns det beslut som går ut på att välja det mest kostnadseffektiva handlingsalternativet vilket ofta inte är det med de bästa funktionella egenskaperna utan det som förenar rimligt bra egenskaper med en rimligt låg kostnad. I det femte steget hanterar man i dessa fall avvägningen mellan pris/kostnad och funktionalitet/egenskaper. Detta femte steg är nödvändigt för denna typ av beslut oavsett hur många av stegen 1-4 som man genomfört för att rangordna alternativen funktionellt.

Det finns två lika viktiga effekter av en beslutsanalys med Pilotmetoden. Det första är ett tydligt och så långt det är möjligt rättvisande resultat från den genomförda proceduren. Det resultatet ger en bra fingervisning av vilket beslut du bör ta, men man ska alltid komma ihåg att en beslutsanalys är ett underlag för beslut och att det verkliga beslutet alltid tas av en mänsklig beslutsfattare. (Nu bortser vi ifrån AI-program, automatiska börshandelssystem och liknande.) Den andra effekten, som definitivt är lika viktig, är den ökade insikt och förståelse för alternativen såväl som för hela beslutssituationen som man uppnår genom att genomlysa beslutsproblemet med avseende på de aktuella perspektiven/kriterierna. Denna insiktseffekt är viktig inte minst när en grupp ska ta ett beslut eller när handläggare förbereder ett beslutsunderlag som ska kommuniceras till en beslutsfattare eller ledningsgrupp.

Pilotmetoden steg I – PC-listor

Hur ska man då närma sig ett beslutsproblem? Den första åtgärden är att ta reda på vilka handlingsalternativ som finns. Ibland är det relativt enkelt att lista dessa, men i andra fall kan det vara knepigare att komma på dem. I många fall gynnas framtagandet av en brainstorming-liknande process där kreativa handlingsalternativ tas fram utan begränsningen att de måste vara säkerställt realistiskt genomförbara. I andra fall finns

det ett otal tänkbara handlingsalternativ men det är sällan lämpligt att ha fler än tio i sin beslutsanalys. Om man har betydligt fler alternativ bör man dela upp analysen i två faser. I den första fasen ingår då några representativa, speciellt attraktiva alternativ från varje typ eller grupp av handlingsalternativ. När den första fasen är avslutad pekar analysen ut en eller ett par typer som mest attraktiva och då kan i den andra fasen ett större antal alternativ från dessa föredragna typer vara med i en mer finfördelad analys. Om man absolut inte lyckas med en sådan uppdelning finns det inget som formellt sett hindrar ett stort antal alternativ i en analys med bara en fas, men i praktiken kan det bli tungrott.

Låt oss nu anta att det finns en lista med ett enkelt hanterbart antal alternativ, kanske 5-10 stycken. För varje alternativ gäller det nu att ta fram en s.k. pro- och conralista (PC-lista) per alternativ. En sådan lista innehåller de för- och nackdelar man kan se med respektive alternativ. Listorna kan bli relativt långa och samma aspekt behöver inte förekomma på alla listor. När listorna är färdiga ska de inspekteras med avseende på oacceptabla nackdelar. Ett alternativ som har någon nackdel som man inte kan leva med kan inte tillåtas gå vidare i processen oavsett hur attraktiva andra egenskaper hos det alternativet är. Markera alla sådana alternativ och avlägsna dem från fortsättningen av arbetet. Du har nu en lista med alternativ som du skulle kunna acceptera som slutliga val. Om du avser att fortsätta med nästa steg i Pilotmodellen är du nu klar med steg ett.

Men om du vill försöka ta ett beslut redan nu återstår ett moment. Nästa moment blir då att inspektera PC-listorna. Sortera argumenten *för* val av ett alternativ (pro-argumenten) för sig och argumenten *emot* (contra-argumenten) för sig. Placera PC-listorna för alla alternativ framför dig och väg fördelarna mot nackdelarna för de respektive alternativen. Försök hitta ett alternativ som är sämre än de övriga och sortera bort det. Om du samtidigt hittar flera som är underlägsna gör det inget, sortera då bort samtliga av dem. Fortsätt den här processen tills du bara har två alternativ kvar. Nu är det dags att ta en paus och när du återkommer ska du försöka inför dig själv (eller gruppen om det handlar om ett gruppbeslut) argumentera för att just detta alternativ ska väljas. Alternativet av de två som går segrande ur en sådan argumentation är det alternativ du bör välja från steg ett.

Om du finner den här sista processen relativt svår så är det för att den är det. Det är precis av den anledningen som det finns ytterligare tre steg i Pilotmetoden som ska hjälpa dig att finna det bästa alternativet i din beslutssituation.

Exempel: Lisa och Lars bor med sonen Fido och hunden Smilla i en liten lägenhet mitt i stan. Fido ska snart börja skolan och behöver ett eget rum. Familjen har länge funderat på att flytta ut en bit från stan till en större lägenhet i en närförort. Men det finns många närförorter och valet är inte lätt. Lisa och Lars har tittat på ett femtiotal lägenheter det senaste året utan att kunnat bestämma sig och nu börjar skolstarten närma sig för Fido. Att köpa större lägenhet verkar framförallt dyrt men också svårt eftersom utbudet är så stort och marknaden så hetsig och inget känns egentligen riktigt prisvärt. De bestämmer sig för att använda Pilotmetoden för att välja vilken lägenhet de ska köpa.

De börjar med att skriva upp de lägenheter som de tittat på och som de av någon anledning gillat. Det blir en ganska lång och överskådlig lista men när de grupperar den per bostadsområde (eller snarare typ av område) så faller ett mönster ut. Efter lite funderande har de hittat åtta lägenheter som väl representerar vad de tittat på under det senaste året. De skriver varje lägenhets adress på ett papper och börjar skriva argument för och emot respektive lägenhet på papperna. Snabbt fylls pappersarken med kommentarer av typen "fantastisk planlösning", "eftermiddagssol", "känns trång", "nära till skolan", "graffiti i porten", osv. Men genom att gruppera dem i argument för och argument emot ser Lisa och Lars snart att två av lägenheterna inte kan komma ifråga. Den ena är helt enkelt för dyr även om den ser fantastisk ut med terrass och designerkök och den andra ligger så långt bort att arbetsresorna skulle bli orimligt långa. De lägenheter som återstår ligger på adresserna *Agatan 1*, *Bstigen 2*, *Cvägen 3*, *Dslingan 4*, *Eallén 5* och *Ftorget 6*. Därmed återstår sex alternativ och Lisa och Lars väljer att inte försöka ta något beslut redan nu utan de vill fortsätta med steg två i metoden.

<i>Agatan 1</i>	<i>Bstigen 2</i>	<i>Cvägen 3</i>	...
Pro: Mysigt vardagsrum Fido får bra plats Liten toppenskola ...	Pro: Fantastisk terrass Eget arbetsrum ...	Pro: Härliga kvarter Bra restauranger ...	...
Contra: Lite ruffigt område Långt till stan, men verkar gå snabbt ...	Contra: Stor anonym skola Långt till stan, verkar inte gå snabbt alls ...	Contra: Trångt rum till Fido Liten balkong mot norr ...	...

Figur 1: Steg 1 i Pilotmetoden – PC-listor

Pilotmetoden steg II – argumentmatris

I steg ett producerade vi en uppsättning med alternativ och för varje alternativ dessutom en lista med för- och nackdelar med respektive alternativ (en s.k. PC-lista). Vidare så såg vi till att inget alternativ har någon så önskad egenskap att det skulle vara ett helt otänkbart alternativ.

I steg två är det nu dags att börja fundera på värderingar. Vilka egenskaper hos möjliga handlingsalternativ är på riktigt viktiga i den här beslutssituationen? Vilka perspektiv på handlingsalternativen är de viktigaste? Sådana perspektiv samlas ihop under ett antal s.k. kriterier där varje kriterium utgör någon form av fokus för ett eller flera perspektiv på beslutet som är viktigt. För att hitta dessa kriterier är ofta PC-listorna från förra steget till stor hjälp. Det vore märkligt om inte argumenten för och emot alternativen skulle kunna hänföras till det som vi anser vara väsentliga egenskaper hos de kriterier vi vill använda för att fatta vårt beslut.

Notera att kostnad eller pris ofta är ett av de viktigaste kriterierna, och det behandlar vi av den anledningen separat i steg fem. Här funderar vi således på de funktionella kriterierna eller de egentliga egenskaperna hos respektive alternativ.

Nu är det så att det sedan länge är känt att människor har svårt att hålla mer än 5-7 saker i huvudet samtidigt. Av den anledningen, men också för att det i praktiken visat sig att ett fåtal kriterier dominerar de flesta beslutssituationer, begränsar vi oss till fyra kriterier plus en restgrupp där övriga kriterier hamnar. Och ett intuitivt kriterium som vi återkommer till, inalles sex kriterier.

Således går steg två ut på att finna fyra huvudkriterier i den aktuella beslutssituationen. Om det finns väsentligt fler får man gruppera ihop dem i grupper och finns det många relativt obetydliga kriterier så samlas de i restgruppen. Om vi kunde se det förra steget som en brainstorming-process så är detta steg snarare att betrakta som en sölsearching-session. Vad är det egentligen vi värdesätter och uppskattar hos ett alternativ som ska vara lösningen på vårt beslutsproblem?

I detta steg två bildar vi därför en matris där alternativen är rader i matrisen och kriterierna är kolumner. Det är fyra kriterier plus ett restkriterium för de aspekter som är mindre viktiga och inte passar in bland något av de fyra huvudkriterierna.

Varje argument från PC-listan placerar vi nu in i en ruta (rad och kolumn). Om ett argument inte passar i någon av kriteriekolumnerna så placeras det istället i restkolumnen. En test på att kriterierna är rätt utvalda är att de flesta argumenten passar i någon av de fyra kriteriekolumnerna och att få eller relativt obetydliga argument hamnar i restkolumnen. När PC-listans argument är placerade vidtar en kompletteringsåtgärd. Det är eventuellt så att någon eller några rutor i de fyra kriteriekolumnerna är tomma och då behöver de fyllas i med hur man värderar respektive alternativ under det kriteriet. Restkolumnen behöver inte fyllas i på samma sätt.

Efter den här proceduren finns det ett mer fullständigt beslutsunderlag där alla alternativ är värderade under varje aktuellt kriterium. Du har nu en matris (tabell) med alternativ som du skulle kunna acceptera som slutliga val och som är bedömda under samtliga aktuella kriterier. Om du avser att fortsätta med nästa steg i Pilotmodellen är du nu klar i steg två.

Men om du vill försöka ta ett beslut redan i detta steg återstår ett moment. Nästa moment blir då att ställa alternativen i matrisen mot varandra. Att de finns i en strukturerad matrisform gör det betydligt enklare att försöka hitta ett alternativ som är sämre än de övriga och sortera bort det. Om du samtidigt hittar flera som är underlägsna, sortera då bort samtliga på samma sätt som du skulle gjort om du försökt i steg ett. Fortsätt den här processen tills du bara har två alternativ kvar. Nu är det på samma sätt som i steg 1 dags att ta en paus och när du återkommer ska du försöka inför dig själv (eller gruppen om det handlar om ett gruppbeslut) argumentera för just detta alternativ ska väljas. Alternativet som går segrande ur en sådan argumentation är det alternativ du bör välja från steg två.

Om du även i detta steg finner den sista processen relativt knepig så är det för att även den är det om än i mindre grad. Och det är därför som det finns ytterligare två steg i Pilotmetoden som hjälper dig att hitta det bästa alternativet.

Exemplet igen: Lisa och Lars har nu kvar sex lägenheter på varsitt papper där det står dels argument för just den lägenheten och dels argument emot. I det här steget är det nu dags att fundera på och ta ställning till vilka funktioner och egenskaper (dvs. kriterier) som är de viktiga för deras beslut. Lisa och Lars börjar med att skriva ner dem i en osorterad lista på ett papper. Listan växer snabbt: "mysig stadsdel", "många caféer", "sjöutsikt", "bra skola för Fido", "öppen planlösning", "balkong med söderläge", "bra skick", "nära jobbet", "myskänsla inne", "lätt att parkera", osv. Det blir snabbt oöverskådligt och Lisa och Lars försöker gruppera de önskade egenskaperna i grupper så att de kommer ner till fyra huvudgrupper plus en restgrupp. De upplever det som lite knepigt men det skänker också en klarhet till processen att ha det som mål. Efter en del funderande kommer de fram till följande grupperingar: Område/läge, Planlösning/trivsel inne, Skola, Arbetsresor/tillgänglighet och Resten. Både Lars och Lisa är till att börja med också rätt så överens om att just den ordningen mellan kriterierna motsvarar hur viktiga de uppfattar att kriterierna är. Fido får också tycka till men det är mest för att han ska känna sig delaktig.

Nästa uppgift för Lisa och Lars är att göra en matris (tabell) med alternativen (lägenheterna) som rader och egenskaperna (grupperingar av kriterierna) som kolumner. De fyller därefter i rutorna med text genom att plocka argument för och emot från PC-listorna. De flesta rutorna blir ifyllda men det återstår några tomma rutor efter att de använt sig av och bokat av alla listor. Det sista de gör i detta steg blir därför att komplettera de tomma rutorna genom att fylla i sina värderingar även där. Rätt så nöjda tittar nu Lisa och Lars på matrisen och kontrollerar att de håller med om innehållet i rutorna. De känner att de fått en helt annan överblick och struktur över sin beslutssituation. De känner också att detta skulle kunna vara underlag för ett beslut men bestämmer sig för att gå vidare med steg tre i metoden.

	<i>Område/läge</i>	<i>Planlösning</i>	...
<i>Agatan 1</i>	Lite ruffigt område Långt till stan men verkar gå snabbt ...	Mysigt vardagsrum Fido får bra plats ...	...
<i>Bstigen 2</i>	Långt till stan, verkar inte gå snabbt alls ...	Fantastisk terrass Eget arbetsrum ...	...
...	...	...	...

Figur 2: Steg 2 i Pilotmetoden – argumentmatris

Pilotmetoden steg III – rangordning av alternativ

I steg ett producerade vi en uppsättning med alternativ och för varje alternativ dessutom en lista med för- och nackdelar med respektive alternativ (en s.k. PC-lista).

I steg två gick vi vidare med värderingar. Varje alternativ värderas under de fyra kriterier som vi fann vara de viktigaste för den aktuella beslutssituationen. I denna process hade vi stor hjälp av PC-listorna. Det hela dokumenterades i matrisform (tabellform) där vi såg till att varje alternativ hade ett omdöme under varje kriterium.

I steg tre kommer vi nu att rangordna alla alternativen inom varje kriterium för sig. Det är oftast så att ett alternativ som anses vara bäst under ett kriterium ofta inte är det under ett annat. Om ett alternativ vore det bästa under alla kriterier vore det enkelt att ta ett beslut men så är sällan fallet. Och i sådana sällsynta fall brukar det bästa alternativet vara uppenbart utan att man behöver ta till någon beslutsanalys alls.

Men innan vi börjar rangordna alternativen ska vi försöka ta tillvara information som kan finnas i det undermedvetna. Ibland är det inte enkelt att helt beskriva en beslutssituation med hjälp av en uppsättning kriterier. Även om man är relativt nöjd med beskrivningarna i argumentmatrisen i steg två så kan det finnas en känsla av att något fattas. Ibland finns den känslan, ibland inte. Det kan vara olika för olika personer som har olika kontakt med sina tankeprocesser och det kan också vara olika beroende på beslutssituation. I Pilotmetoden finns en möjlighet att säkerställa att sådan eventuell information utnyttjas. Det är en möjlighet man kan välja att utnyttja men det är inget krav. Den som tycker att detta låter luddigt eller inte känner sig bekväm med det hoppar över detta moment. Övriga gör enligt följande: försök göra en total rangordning av alternativen utifrån magkänsla, dvs. hur du tror eller gissar att utfallet av den funktionella beslutsanalysen kommer att bli i slutändan. Denna rangordning kallas intuitionskriteriet.

Exemplet igen: Lisa och Lars var ganska utpumpade efter de två inledande stegen som innebar en rejäl ansträngning när de skulle hitta en så fullständig uppsättning argument för och emot varje av de sex lägenheterna. Under fikapausen innan de började med steg tre spekulerade de kring vilken eller vilka av lägenheterna som nog skulle komma ut bäst när de var klara med den funktionella analysen. Det är viktigt att komma ihåg att det bara är funktioner och egenskaper som avses, dvs. inte kostnader. De kom fram till att *Cvägen 3* och *Eallén 5* nog skulle ligga bäst till men att det var omöjligt att säga vilken av dem som hade ett övertag. De två alternativen rankas alltså lika av dem. Därefter kommer *Agatan 1* enligt deras gissning följt av *Dslingan 4* och *Ftorget 6* med *Bstigen 2* sist. Allt detta enbart enligt magkänslan som uppstått under de två första stegen när de bekantat sig med alternativen på djupen men inte i någon formell mening.

Om vi utgår ifrån att olika alternativ är bäst under olika kriterier måste vi rangordna dem under vart och ett av kriterierna. Genom att studera omdömena i matrisen från steg två kolumnvis så kan vi konstruera en rangordning. I en sådan rangordning förväntas man bestämma vilka alternativ som är bättre än vilka andra, men oavgjort är också tillåtet och anges genom att två eller flera alternativ rangordnas på samma plats i ordningen. Efter att varje kriterium behandlats för sig finns därmed fyra rangordningar för de fyra kriterierna plus en för restkriteriet.

Nu är det dags att poängsätta rangordningarna. Det sker helt mekaniskt och innebär inga ställningstaganden eller överväganden. Det som behövs är papper och penna eller ett Excel-ark som tillverkas på några minuter. I matrisen som innehåller alternativen som rader och kriterierna som kolumner, ska poäng tilldelas per kriterium. Börja med det första och fortsätt med de andra tre plus restkriteriet. (Om du har ett intuitionskriterium tar du det nu också.) Det lägst rankade alternativet i ett kriterium får 1 poäng, det näst lägst rankade 2 poäng osv. upp till det högst rankade som får lika många poäng som det finns alternativ. Ett undantag är om två eller fler alternativ rankats lika under något kriterium. Då får de samma poäng och det högst rankade kommer fortfarande få ett poäng mer än det näst högst rankade men det blir färre poäng än om det inte hade funnits några alternativ som rankats lika. Du har nu en matris med poäng för varje alternativ under varje kriterium. Om du avser att fortsätta med det fjärde steget i Pilotmodellen är du nu klar med steg tre.

Men om du vill försöka ta ett beslut redan i steg tre återstår ett moment. Nästa moment i steget blir då att summera ihop alternativen radvis. Man summerar alltså ihop poängen som ett alternativ fått under varje kriterium och får på så sätt en totalsumma. Det alternativ med högst totalsumma är det alternativ som Pilotmetoden pekar ut som bäst, men eftersom vi bara är på steg tre är det bäst att ta resultatet med en nypa salt. Behåll åtminstone de två-tre bästa alternativen och försök resonera dig fram till vilket alternativ som är att föredra genom att använda en liknande procedur som i de två föregående stegen. Vi har nämligen ännu inte rangordnat kriterierna (hittills bara alternativen) vilket är en viktig komponent i den fullständiga Pilotmetoden.

Exemplet igen: Lisa och Lars har kommit fram till en matris (tabell) över hur de värderar sina sex tilltänkta lägenheter under de sex kriterier som är aktuella för det här beslutet. Nu är det dags att titta på kriterierna vart och ett för sig. De börjar med Område/läge, De sex alternativa lägenheterna ligger i olika områden och med olika läge inom områdena. Några ligger mer centralt, andra närmare vattnet. Andra återigen närmare ett socialt utbud av caféer, restauranger, biografer m.m. Men efter en stunds diskuterande kommer de fram till en rangordning mellan lägenheterna. De finner att *Cvägen 3* är bäst vad gäller Område/läge följt av *Eallén 5* och *Ftorget 6*. De andra tre lägenheterna följer därefter, rankade i sjunkande attraktivitet vad gäller område och läge. Därefter gör de samma sak med de tre kriterierna Planlösning/trivsel inne, Skola och Arbetsresor/tillgänglighet. Det är inte så att samma lägenhet hamnar överst under alla kriterier. För planlösning hamnar t.ex. *Cvägen 3* näst sist som var förstaalternativet vad gäller område och läge, dvs. yttre trivsel. Slutligen gör de en rangordning av de återstående faktorer som inte kommit med under de fyra huvudkriterierna.

Nu återstår bara att poängsätta alternativen per kriterium men det är en rent mekanisk process. Poängsättningen sker systematiskt där för varje kriterium det sämsta alternativet får en poäng, det näst sämsta två poäng och så vidare upp till det bästa alternativet. I Lisas och Lars' fall fanns inga oavgjorda rangordningar där två alternativ kom på samma plats utom i det intuitiva kriteriet. Som ett preliminärt resultat summeras alternativens poäng och då kommer *Cvägen* på första plats följt av

Eallén och Agatan. Den här summeringen tar ingen hänsyn till att kriterierna skulle vara olika viktiga utan betraktar alla aspekter av valet som lika viktiga. Det är inte något som Lisa och Lars håller med om. Och det faktum att inget alternativ är bäst under alla kriterier utan att alternativen så att säga korsar varandra under de olika kriterierna gör att Lisa och Lars väljer att gå vidare till nästa steg i metoden.

Steg 3	<i>Område</i>	<i>Planlösn.</i>	<i>Skola</i>	<i>Resor</i>	<i>Rest</i>	<i>Intuition</i>	<i>Resultat</i>
<i>Agatan 1</i>	1	4	6	3	4	3	21
<i>Bstigen 2</i>	3	6	1	1	2	1	14
<i>Cvägen 3</i>	6	2	4	4	6	4	26
<i>Dslingan 4</i>	2	5	3	2	3	2	17
<i>Eallén 5</i>	5	3	5	6	1	4	24
<i>Ftorget 6</i>	4	1	2	5	5	2	19

Figur 3: *Steg 3 i Pilotmetoden – rangordning av alternativ*

Pilotmetoden steg IV – rangordning av kriterier

I steg ett producerade vi en uppsättning alternativ och för varje alternativ tog vi fram en lista med för- och nackdelar för respektive alternativ (en s.k. PC-lista). I steg två gick vi därefter vidare med värderingar av alternativen. Varje alternativ värderades under de fyra kriterier som vi valt ut för den aktuella beslutssituationen. Det hela dokumenterades i matrisform där vi såg till att varje alternativ hade ett omdöme under varje kriterium. I steg tre rangordnade vi sedan alternativen inom varje kriterium så att vi fick lika många rangordningar som vi har kriterier. Men istället för att summera dessa ska vi i steg fyra vikta kriterierna enligt ytterligare en rangordning, denna gång avseende kriterier.

Från steg tre har vi en poängsatt matris där det för varje alternativ under varje kriterium finns en poäng som talar om hur just detta alternativ rangordnats i det aktuella kriteriet. En högre poäng anger att alternativet placerats högre i rangordningen medan en poäng anger att alternativet rangordnats sist av samtliga alternativ för just detta kriterium. Men den summering som gjordes i steg tre tog inte hänsyn till vilka kriterier som är viktigare än andra. Därför stundar nu en rangordning av kriterierna inte olik den som gjordes för alternativen i föregående steg. Det finns dock två avgörande skillnader. Dels sker det bara en rangordning av kriterierna, inte ett flertal som var fallet med alternativen. Dels är rangordningen denna gången relativ, vilket är en viktig punkt att belysa. Påståendet "kriterium A är viktigare än kriterium B" är en utsaga som i den formen saknar relevans. Utan att gå in i detalj på matematiken bakom kan vi konstatera att påståendet är meningslöst om vi inte vet vilka alternativ som finns under kriterierna. Antag att någon säger att "pris är viktigare än lagringskapacitet" för hårddiskar. Men om priserna för tre hårddiskar är 570 kr, 580 kr och 590 kr för lagringskapaciteterna 1000 GB, 2000 GB och 3000 GB så blir det ett helt annat beslut än om priserna vore 500 kr, 700 kr och 900 kr för hårddiskar med lagringskapaciteterna 1300 GB, 1400 GB och 1500 GB. I stort sett oavsett hur man viktar pris mot kapacitet så väljer man den sista hårddisken i exempel ett och den första i exempel två. Detta belyser att det viktiga är att rangordna *skillnaderna* mellan handlingsalternativen, inte deras absoluta prestationer. I det första exemplet skiljer

det 20 kr för 2000 GB i lagringskapacitet och i det andra 400 kr för 200 GB. Det är dessa skillnader man ska ställa mot varandra, inte de absoluta mätetalen i sig. "Pris är viktigare än lagringskapacitet" är således otillräcklig information för att kunna gå vidare med beslutsanalysen.

När vi nu ska rangordna kriterierna så är det således viktigt att rangordna de respektive spannen mellan bästa och sämsta alternativ under varje kriterium. Detta låter mer komplicerat än vad det är och vi låter exemplet tala istället. Samtidigt är det här som många metoder misslyckas så det förtjänar verkligen att ta detta steg på allvar.

Exemplet igen: Lisa och Lars har nu gjort större delen av arbetet med att värdera sina handlingsalternativ under de kriterier som de valt. Som tidigare framgått så tyckte de båda att de angivit kriterierna ungefärligen i viktighetsordning: Område/läge, Planlösning/trivsel inne, Skola, Arbetsresor/tillgänglighet och Resten. Vad de egentligen menade med sin rangordning är lite oklart men det var den känsla som de uttryckte. När de ska tillämpa Pilotmodellen behöver de däremot ta ställning till precis vad de har för uppfattning om kriterierna *i den aktuella beslutssituationen*. De behöver ta ställning till hur viktiga de olika kriterierna är *i just det här fallet*.

När Lars och Lisa tittat på de sex alternativen tycker de att områdena de ligger i är rätt så ok allihopa. Det finns visserligen skillnader men de är inte extremt stora. Likadant med planlösningar och inre trivsel, där ser de att i den prisklass de letar lägenhet så får de varken salong eller lyxrenoverat kök så skillnaderna är inte så stora mellan de alternativ de valt ut och som rimligtvis kan komma ifråga. Däremot skiljer sig skolorna i de olika områdena klart väsentligt åt, och både Lisa och Lars är måna om att Fido ska få en bra skolgång under hela grundskolan. Lars jobbar som IT-konsult och det betyder att han under perioder är uthyrd till kunder som kan finnas över i stort sett hela stan. Om lägenheten de väljer ligger alltför långt från allfarvägarna kommer det kunna riskera att bli mycket långa resor för Lars och när de tittar på alternativen så inser de att det här finns en väsentlig skillnad mellan de olika alternativen.

Efter att ha funderat kring detta bestämmer sig Lisa och Lars för att skillnaden mellan bästa och sämsta alternativ under kriteriet Skola är viktigast i just denna beslutssituation följt av Arbetsresor, Område/läge, och Planlösning/trivsel inne i den ordningen. Det betyder återigen inte att trivsel inne är oviktigare än skolförhållanden i någon absolut mening (om det nu fanns någon sådan) utan Lisa och Lars har tagit ställning enbart i den aktuella beslutssituationen.

När vi har rangordnat kriterierna så är det dags att poängsätta även dem (i förra steget poängsatte vi alternativen). Det minst viktiga av de kriterierna erhåller en viktpoäng, nästa två, upp till det viktigaste som erhåller mest viktpoäng. Om två kriterier befinns vara lika viktiga får de samma viktpoäng på samma sätt som för alternativ i föregående steg. När kriterierna erhållit viktpoäng vidtar en ny summering av alternativens totalpoäng som liknar den som gjordes i steg tre. Men innan summeringen ska varje alternativs poäng multipliceras med den viktpoäng som dess kriterium erhållit.

Nu inträffar något märkligt. Från såväl våra många år inom forskningen inkluderande matematiska simuleringar av alla tänkbara beslutssituationer som ett otal beslutsanalyser i verkliga livet visar det sig att en rangordning har en väl så kraftig diskriminerande (avgörande) verkan på beslutsanalysen. Man kan tycka att det skulle vara viktigt att ange exakta procentsiffror för vikterna eller på något annat sätt ange dem mer precist. Men en ren rangordning har visat sig ha nästan lika goda egenskaper och med en mycket mindre ansträngning. Dessutom är det i många fall svårt eller t.o.m. omöjligt att ange sådana vikter med någon som helst precision och då blir rangordningen överlägsen som metod för att ange hur viktiga olika kriterier är.

Om du har ett restkriterium där du har ett antal mindre aspekter som du ändå vill ha med i analysen så ger du det kriteriet en viktpoäng, annars noll.

Återigen är det enklast att *låta exemplet tala*: Lisa och Lars har enats om kriterieföljden Skola, Resor, Område/läge, Planlösning i den ordningen baserat på de faktiska skillnaderna mellan alternativen, inte baserat på något absolut sanning eller ordning oberoende av handlingsalternativen, helt enkelt för att någon sådan inte existerar. De ger därför Planlösning en poäng, Område/läge två, Resor tre och slutligen Skola fyra viktpoäng. Sedan multiplicerar de alternativens poäng med respektive viktpoäng och summerar per alternativ. På så sätt får de totalpoängen för varje alternativ och det är den totala värdering som de gjort av varje alternativ. Högst poäng innebär således det alternativ som Lisa och Lars bör föredra om de hade ett fritt val, dvs. om det inte fanns några kostnader involverade. Vi ser här att *Eallén 5* och *Cvägen 3* bytt plats i toppen jämfört med steg tre.

Relativa vikter	2	1	4	3	1	0	
Steg 4	Område	Planlösn.	Skola	Resor	Rest	Intuition	Resultat
<i>Agatan 1</i>	2	4	24	9	4	0	43
<i>Bstigen 2</i>	6	6	4	3	2	0	21
<i>Cvägen 3</i>	12	2	16	12	6	0	48
<i>Dslingan 4</i>	4	5	12	6	3	0	30
<i>Eallén 5</i>	10	3	20	18	1	0	52
<i>Ftorget 6</i>	8	1	8	15	5	0	37

Figur 4: Steg 4 i Pilotmetoden – rangordning av kriterier utan intuitionskriteriet

De totalpoäng som respektive alternativ erhåller i denna procedur är den slutliga rangordningen av den funktionella kvaliteten och kapaciteten för de alternativ som är aktuella i beslutssituationen. Därmed är steg fyra avslutat och om det inte finns någon kostnadskomponent i analysen så har vi nått ett slutligt avgörande. Det är dock mycket vanligt med en kostnadsaspekt och för den behöver vi gå vidare till steg fem.

Men innan vi gör det så ska de som utnyttjat möjligheten med ett intuitionskriterium använda det, helt enkelt genom att jämföra dess rangordning med den som ges av steg fyra när intuitionen givits viktpoängen noll, se figur 4 för exemplet med Lars och Lisa. Om rangordningen överensstämmer så verkar det inte finnas någon större avvikelse mellan magkänslan och det formella resultatet av analysen. Om

rangordningen inte överensstämmer så finns det undermedveten information som delvis motsäger analysens resultat. Det betyder inte att analysen är fel. Antingen är uppfattningen som företräds av magkänslan missriktad (vanligt) eller så pekar det på att något kriterium förbisetts eller att något alternativ rangordnats fel. Analysen bör därför gå tillbaks till stegen ett och två för att se om det finns anledning att omvärdera arbetet i de stegen. Men innan man går tillbaks är det lämpligt att göra en kontroll av storleken på avvikelsen. Det sker genom att vikten för intuitionen ökas i steg om ett viktpoäng upp till fem. Vid fem poäng väger magkänslan tyngre än det viktigaste kriteriet och om analysen ändå inte slagit om till det förväntade resultatet är det med stor säkerhet magkänslan som spelar ett spratt.

Exemplet igen: I Lisas och Lars' fall så stämde rangordningen i stort sett överens mellan analysen och deras intuitiva magkänsla, men det fanns några små skillnader där alternativ som de inte kunde särskilja skiljdes åt tydligt i analysen. Eftersom de anser att ett lägenhetsköp är ett beslut där det både ska vara optimalt och kännas rätt så valde de att ta med intuitionen och ge den vikten ett i det slutliga analysresultatet.

<i>Relativa vikter</i>	2	1	4	3	1	1	
Steg 4	<i>Område</i>	<i>Planlösn.</i>	<i>Skola</i>	<i>Resor</i>	<i>Rest</i>	<i>Intuition</i>	<i>Resultat</i>
<i>Agatan 1</i>	2	4	24	9	4	3	46
<i>Bstigen 2</i>	6	6	4	3	2	1	22
<i>Cvägen 3</i>	12	2	16	12	6	4	52
<i>Dslingan 4</i>	4	5	12	6	3	2	32
<i>Eallén 5</i>	10	3	20	18	1	4	56
<i>Ftorget 6</i>	8	1	8	15	5	2	39

Figur 5: Steg 4 i Pilotmetoden – rangordning av kriterier med intuitionskriteriet

Pilotmetoden steg V – beslut

Pilotmetoden i sin grundläggande form består av fem steg så detta är således det sista. I steg ett och två producerade vi en uppsättning alternativ och för varje alternativ tog vi fram en värdering av alternativet. Varje alternativ värderades under de fyra kriterier som valts ut för beslutssituationen. I steg tre rangordnades sedan alternativen inom varje kriterium och i steg fyra viktades kriterierna mot varandra. De totalpoäng som respektive alternativ erhöll i steg fyra är den slutliga rangordningen av den funktionella kvaliteten för alternativen. Därmed återstår endast kostnads-komponenten i analysen i detta femte steg.

En bärande tanke i klassisk kostnads/intäktsanalys är att kostnader och intäkter ställs mot varandra och att man eftersträvar så stora skillnader som möjligt till intäkternas fördel. På engelska kallas det cost/benefit analysis och tanken bakom ABC-analys i beslutssammanhang (Analysis of Benefits and Costs) är densamma. Det gäller att hitta det alternativ som ger största skillnad mellan intäkter/fördelar (benefits) och kostnader (costs), dvs. det man i dagligt tal skulle kunna kalla mest prisvärt. Fördelarna har vi tagit fram i de fyra tidigare stegen i Pilotmodellen och de anges som totalpoäng från den funktionella beslutsanalysen. För att kunna jämföra fördelarna med kostnader måste vi hitta ett sätt att jämföra en poängskala med kronor och ören.

Vi kommer inte undan billigare än det minst kostsamma alternativet. Därför tar vi det som bas för proceduren. Kalla kostnaden för det minst kostsamma alternativet M kronor. För varje alternativ kan nu den ökade kostnaden beräknas. Om kostnaden för ett alternativ är P kronor så blir den ökade kostnaden $P - M$. Detta ska ställas mot varje alternativs motsvarande skillnad i slutgiltiga poäng jämfört med basalternativet. För varje sådan parvis jämförelse övervägs vilket som är det mest prisvärda alternativet. Det behålls och det andra förkastas. Den proceduren upprepas i ordning från alternativet med lägsta kostnad till det med högsta. När alla alternativen är genomgångna återstår ett alternativ som är det mest prisvärda och det man bör välja.

Återigen låter det betydligt krångligare än det är och vi låter *exemplet* tala en gång till: Lisa och Lars har genomfört en analys av sex lägenheter enligt föregående steg. För varje alternativ har de beräknat en månadskostnad baserad på månadsavgiften och räntor på de lån de skulle behöva ta. De kalkylerar med en fast ränta de närmsta åren för att få en trygghet i budgeten. Kostnaderna per månad för de sex alternativen syns i tabellen.

Därefter tar de det billigaste av alternativen, *Bstigen 2*, och gör det till basalternativ. I två kolumner räknar de därför ut hur mycket mer varje alternativ kostar än basalternativet och hur många fler poäng de har (man skulle kunna tänka sig att något alternativ har färre poäng än basalternativet och då skulle poängskillnaden vara negativ, men det är inte så i deras fall). Innan den monetära analysen startar tittar de på om några alternativ är dominerade, dvs. om de får en lägre poängskillnad för en högre kostnad än för ett annat alternativ. De ser tämligen snabbt att *Agatan 1* är både dyrare och sämre än *Cvägen 3* och att *Dslingan 4* är både dyrare och sämre än *Ftorget 6*. Två alternativ kan därför strykas redan innan analysen börjat.

Utgående från basalternativet analyserar nu Lisa och Lars vad de kan få för pengarna om de väljer att satsa mer. De tittar på alternativen i stigande kostnadsordning. För 1500 kr/mån mer än basalternativet kan de bo på *Ftorget 6*, en ökning med 17 poäng. När de ställer dessa två alternativ mot varandra framstår *Ftorget* som betydligt intressantare och värd skillnaden i kostnad så de behåller det och förkastar basalternativet.

Nu jämförs *Ftorget* mot nästa, ej strukna alternativ som är *Cvägen 3*. För en ytterligare höjning med 1200 kr/mån, totalt 2700 över basalternativet, får de en lägenhet de funnit ha 30 poäng, en ytterligare ökning med 13 poäng. Här är Lisa aningen tveksam men Lars mer positiv. Efter en diskussion finner de att även denna förbättring är värd att ta så *Cvägen* blir deras nya val. Det finns nu bara ett alternativ kvar att ta ställning till, *Eallén 5*. För 1600 kr/mån mer än *Cvägen*, och totalt 4300 kr/mån över basalternativet, kan de införskaffa en lägenhet de värderat till 34 poäng bättre än basalternativet, 4 poäng mer än *Cvägen*. Men skillnaderna emellan de två alternativen tycks för dem inte vara särskilt stora, där sammantaget *Cvägen* framstår som det mest prisvärda alternativet.

Det kunde egentligen bara gått på två sätt efter den här analysen. Båda var övertygade om att *Ftorget* var betydligt mer prisvärt än *Bstigen* men kanske kunde Lisa ha övertygat Lars om att de inte skulle ta *Cvägen*. Båda var dock helt överens om att de med hjälp av metoden fått en överlägsen överblick över beslutssituationen och att det därför var tämligen enkelt att med goda sakargument kunna diskutera sig fram till ett beslut som de var nöjda med och känner att de förstår.

Steg 5	Kostnad/mån	Ökad kostnad	Poängskillnad	Dominans	
Agatan 1	15 900	3 100	+24	dominerad	← basalternativet
<i>Bstigen 2</i>	12 800	0	0		
<i>Cvägen 3</i>	15 500	2 700	+30		
Dslingan 4	14 900	2 100	+10	dominerad	
<i>Eallén 5</i>	17 100	4 300	+34		
<i>Ftorget 6</i>	14 300	1 500	+17		

Figur 6: Steg 5 i Pilotmetoden – val av alternativ

Dessa poäng är approximativa eftersom de kommer från subjektiva skattningar av egenskaper som inte är enkelt kvantifierbara, men det är inte en svaghet i modellen utan en styrka. Det går inte att exakt fastställa objektiva skattningspoäng. En sådan procedur skulle, om den ens är möjlig alls, ta orimligt lång tid och för stora resurser i anspråk. Poängen ska istället ses som stabila och goda indikatorer för de uttalade preferenserna och värderingarna. Och när man i detta femte steg ställer kostnader mot egenskaper och funktioner så gör man det med riktiga kostnader och de riktiga alternativen i processen.

Exemplet igen: Efter att ha använt sig av Pilotmetoden beslutade sig Lisa och Lars för att välja lägenheten på *Cvägen*. Veckan därpå skriver de kontrakt på lägenheten högst upp på *Cvägen 3*. Sedan lever de lyckliga i alla sina dagar och sonen Fido får en underbar uppväxt och en fantastisk karriär som managementkonsult. Hunden Smilla slipper dessutom de trånga parkerna inne i stan och får tillgång till stora strövområden.

Pilotmodellen – ytterligare steg

Det finns ett sjätte steg i Pilotmetoden, nämligen känslighetsanalys. Vid känslighetsanalysen bildas intervall inom vilka de olika resultatpoängen ligger. Det är klokt att genomföra en sådan efter avslutad grundanalys men den beskrivs av utrymmesskäl inte i denna bok. Vidare finns steg som hanterar gruppbeslut, dvs. flera olika personer i en grupp har olika rangordningar som ska jämkas samman.

Pilotmetoden är en av de absolut enklaste beslutsmetoderna som fortfarande är kraftfull vetenskapligt sett. Den är kulmen på många års forskning och utveckling som gått från mycket kraftfulla men också mycket komplexa metoder till successivt enklare, både vad gäller användargränssnitt och beräkningar, utan att för den skull tappa alltför mycket av kraftfullheten. Pilotmetoden har den uppenbara fördelen att den är beräkningsbar för hand eller mycket enkelt inlagd i ett Excel-ark. Mer komplexa

metoder kräver antingen avancerade beräkningstunga datorprogram eller komplex modellering i Excel. Därmed kan man säga att Pilotmetoden är en optimal kombination av enkelhet och kraftfullhet.

Uppsummering

- Förlita dig inte på att den grandiose ledaren fattar de bästa besluten.
- Om man inte kan ta beslut på grund av att underlagen är ostrukturerade så ska man börja arbetet med att ta beslut om hur processerna ska se ut och hur den tillgängliga informationen ska struktureras.
- Många små delbeslut skapar struktur som underlättar för senare informationsinhämtning och beslutsfattande.
- Verksamheten ska stödja framtagandet av tydliga kriterier för vad som är bra respektive dåligt. Dessa ska tydligt uttrycka och detaljera verksamhetens målbild.
- Finns kriterierna väl definierade så kan kontrollen av all operationell verksamhet överlämnas till de anställda. Ledningen får en samordnande funktion.
- En intelligent ledning behöver inte känna oro för att förlora den överordnade kontrollen. Den är ohotad om den behåller formuleringsinitiativet och kan fastställa de kriterier som organisationen baserar sina värderingar på.
- Beslutsunderlagen ska baseras på ett rapporteringssystem med så standardiserade värden som det är möjligt.
- Standarderna ska möjliggöra en tydlighet i vad som är bra respektive dåligt.
- All rapportering delegeras till de anställda som själva får ta ansvar för att marknadsföra sina prestationer. Det gör det också enkelt att systematiskt utvärdera verksamhetsbesluten innan de fattas.

Och blanda absolut inte ihop det här med en omfattande och kvävande byråkrati. Det är betydligt mer dynamiskt än så. Det handlar om att formulera mål och kriterier för verksamheten. Det handlar om att formulera rimliga handlingsalternativ. Och det handlar om att förstå vad som kan hända och med vilken sannolikhet det kan hända. Den här processen bör dessutom distribueras ut till de anställda med olika expertis. Om det här är välspecificerat så kan de anställda själva beskriva i vilken mån de har uppfyllt kraven på ett beslutsunderlag. Det här går att göra med god kvalitet. Människor ljuger inte gärna om vet att deras kollegor också kan komma att bedöma deras rapporter. Dessutom så känner vi oss i allmänhet faktiskt mer upphöjda och fullkomliga när vi går ifrån egoistiska och kortsiktiga preferenssystem, oavsett vad vi anser i övrigt. Det är en rent mänsklig egenskap och människor är vi allihopa.

7 Det utvecklade beslutsunderlaget

I det föregående kapitlet beskrev vi hur man behöver få en överblick över såväl detaljerna som helheten i olika beslut. När man väl har insett vilka beslutskomponenter som är viktiga och hur de hänger ihop blir det möjligt att förstå vad man gör. Man kanske gör en tentativ analys och blir då ofta medveten om nya komponenter och relationer som man inte hade en aning om förrän man fick denna överblick. När man väl har fått en tydlig bild av hela verksamheten är det möjligt att se hur saker och ting egentligen hänger ihop. Man upptäcker då inte sällan anomalier i verksamheten som måste hanteras. Det brukar dessvärre finnas mängder.

- Man har inte en aning om den övergripande strategin, som för övrigt kanske är delvis missriktad.
- Mängder av delverksamheter har ingen som helst koppling till organisationens centrala idé.
- Många satsningar konsumerar orimligt stora resurser i förhållande till vad de verkligen levererar.
- Liknande arbetsuppgifter utförs på flera olika ställen utan att de berörda känner till det.
- Man gör om saker som redan har gjorts för att ingen har dokumenterat att det blivit gjort.
- En del avdelningar gör inget utöver att hindra andras arbete.
- Viktig information finns på fel ställe och ingen kan hitta den.
- En del av rutinerna är så meningslösa eller obegripliga att det inte går att förstå om de behövs i verksamheten.
- Överhuvudtaget befinner sig beslutsprocesserna i ett miserabelt skick.

Det är lätt att drunkna i detaljerna och informationsöverflödet. Man står där med mängder av information och kanske inte förstår hur man ska hantera den.

Men hav förtröstan. Det här kapitlet diskuterar den dialektiska motsatsen till att hantera detaljrelationer i verksamheten. Vi visar hur man kan använda detaljkunskapen till att upptäcka det som behöver modifieras och korrigeras. Utifrån det kan man balansera om verksamheten så att arbetsflöden och informationsflöden samverkar på ett harmoniskt sätt.

Delarna och helheten

Mängder av verksamheter bedrivs, som vi tidigare har diskuterat, fruktansvärt ineffektivt. I vissa fall till en grad så att även den mest luttrade häpnar. Verksamheten är fylld av byråkrater och meningslösa regelryttare som kväver allt produktivt arbete. Många gånger för att de inte förstår dess syfte. Rutiner fungerar inte och är i alla händelser så illa formulerade och dysfunktionella så att ingen förstår dem. Tillförda resurser försvinner utan att man vare sig kan eller vill analysera effekterna av detta. Ingen har överblick. Ingen kan se vare sig helheten eller verksamhetens mål. I vissa fall så har man viss överblick över detaljerna men man förstår inte hur de samverkar. Ännu mindre går det att göra rimliga analyser av den övergripande verksamheten. Man kan

helt enkelt inte se någonting alls utan skymms hela tiden av de små detaljerna som man å andra sidan omfamnar så att de till slut blir totalt kvävande.

Man måste kunna forma delarna och deras relationer till en helhet för att kunna göra systematiska analyser. Man upptäcker då ofta skevheter och dumheter som inte var synliga innan man hade skaffat meningsfulla och fungerande strategier och rutiner. Ett begrepp som har introducerats under senare år är *Business intelligence*⁸ som syftar till att kartlägga vad som försiggår i verksamheten och visa upp det. Det finns som vanligt mycket enfald däri, men grundtanken är inte så dum. Att få en ordentlig genomlysning av verksamheten som visar hur man använder dess resurser för att nå uppställda mål och som kan visa vad som fungerar bra och dåligt i organisation och processer. Rätt använd tillsammans med ordentlig analys kan man upptäcka överflödiga och bristfälliga processer och inse vilka processer som bör prioriteras, reformeras och revideras.

För att kunna genomföra denna reformering, balansering och koordination av verksamhetens funktioner är det viktigt att inte bara ha en klar bild av verksamheten, utan också en känsla av vad det är som fungerar bra och vad det är som inte fungerar. Man måste våga angripa konflikthärdar med gnälliga medarbetare som inte är produktiva och man måste kunna stödja verksamheter som fungerar bra. Ett klokt sätt att skapa strukturer och förutsättningar för det här är att gruppera alla delar av organisationen, beteckna dem och förstå dem. Det räcker inte med att man bara förstår hur verksamheten fungerar överlag, utan man behöver också kunna värdera enheter och verksamheter i relation till alla andra. Man behöver definiera nya begrepp och strukturer som knyter ihop alla mindre strukturer. Detta är ett designarbete som kräver att man har känsla för form, struktur, balans och harmoni. Och dessutom en hyfsad analytisk kapacitet.

Den övergripande modellen måste kunna analyseras och får inte reduceras till ytterligare ett löjligt diagram på någon vägg eller i en konsultrapport. Den får absolut inte få en så komplex form som möjligen beskriver den befintliga verksamheten på något sätt men som är oanvändbar. Den ska vara så enkel som möjligt, men inte enklare. Den måste kunna besvara ett antal frågor.

- Vilka typer av beslut ska fattas i de olika processerna i organisationen? Strategiska, signifikanta eller snabba? På strategisk, taktisk eller operationell nivå? Rent finansiella? Eller behandlas flera kriterier?
- Vilka är repetitiva? Går modellen att använda vid kommande beslut? Går kanske t o m en del av informationen att återanvända?
- Finns det någon dokumenterad process för att fatta beslut? Även om detta inte är fallet, kanske någon informell process används som går att kartlägga?
- Vilka metoder används idag? Finns det inslag av strukturerade metoder? Eller sker det mesta genom intuition?

⁸ Nej, det finns ingen bra svensk översättning.

- Vilka fattar beslut av större betydelse? Är det främst VD, ledningsgrupp och styrelse? Och vilken är arbetsfördelningen mellan dem? Eller finns det andra beslutsfattare som tar viktiga beslut som påverkar verksamheten i stort?
- Vad utgör underlag? Hur sker informationsinsamlingen? Finns något dokumenterat av tidigare beslutsunderlag? Kan vi ta lärdom av andras erfarenheter (Best Practise Analysis)?
- Kvantifiering av möjliga vinster – vilka fördelar kan införandet av en strukturerad process innebära?
- Finns det tillräckligt med potential för att genomföra / införa en strukturerad process? Vad bör ingå i analysen? Vilka avgränsningar bör göras?

När man arbetar med en analys över hela verksamheten går det att ta fram en tydligare modell genom att fokusera designarbetet på relationerna mellan delarna. Man tränar upp sig på det här med tiden och det blir allt självklarare. En person som modellerar en verksamhet lär sig att successivt ta fram allt bättre kartor över den som sedan också kan fungera som mallar för återkommande analyser. När mallarna blivit tillräckligt begripliga kan hela organisationen använda dem för sitt beslutsfattande.

Skapa jämförbarhet

Om det inte finns någon enhetlig övergripande modell av verksamheten så är risken stor att de flesta medarbetare inte förstår hur organisationen fungerar. Vet de inte det kan de sällan bidra med något konstruktivt när man diskuterar övergripande åtgärder. Det är emellertid inte helt enkelt att specificera vad som är bra och dåligt i en organisation. Vissa kriterier är självklara i alla verksamheter, som t ex att den ska vara effektiv och generera nöjda kunder samtidigt som den, beroende på verksamhet, även bör generera en vinst. Men sådana generellt definierade kriterier är ofta intetsägande och har ingen direkt koppling till vad som faktiskt händer i verksamheten. Istället bör man studera detaljkriterierna som faktiskt är direkt kopplade till resultat i verksamheten och reda ut hur dessa är kopplade till varandra. Det här missas hela tiden.

Men det går att gradvis beskriva generella delar av verksamheten och det går att skapa en övergripande enhetlig modell. Detta görs genom att man analyserar vad man prioriterar i verksamhetens olika delar. Därefter använder man de prioriteringarna för att gruppera ihop mängder med kriterier till grupper av standardkriterier. Det här ger en åtminstone grov översikt av vad som är bra respektive dåligt för olika enheter inom verksamheten. Kriterierna för vad som är bra för verksamheten i stort kan sedan rangordnas och viktas. Utifrån detta kan man sedan definiera mål som tydligare återspeglar den faktiska situationen till skillnad mot mer eller mindre verklighetsfrånvända målbeskrivningar som ofta baseras på ledningens önsketänkande. Har man kommit så långt att man kan kontrollera sådana relationer och balanser mellan de generella kriterierna och dess påverkan på olika delverksamheter så kan man också kvantifiera betydelsen av delverksamheterna.

Det är till stor del en konst att kunna modellera en verksamhet utifrån värderingar som baseras på tolkningar. Det här angreppssättet förutsätter, även om det är analytiskt i sin ansats, att den som tolkar har en mognad och faktiskt även estetisk

förmåga att bedöma delverksamheterna utifrån sin intuition (ett begrepp vi annars måste använda med viss skepsis).

Vi vill tydligt kunna uttrycka vad som är bra respektive dåligt i organisationen och dess processer. Ett viktigt syfte med modellerna är således att de kan visa på processer och enheter som genererar för lite mervärde i relation till andra processer och enheter. Om vi dessutom har tydliga kriterier för hur vi ska bedöma detta så blir det genomförbart eftersom aktiviteterna blir bedömda utifrån samma sätt att mäta och värdera. Man kan då undersöka detaljer i enskilda processer och bedöma i vilken mån de skapar ett mervärde. Eller om de inte gör detta. Sedan kan man jämföra processerna med processer i andra delar av verksamheten just för att man har studerat dem utifrån samma perspektiv, det vill säga samma kriterier, och samma mått på samma skalor. Man kan också upptäcka att vissa processer hindrar andra processer varpå man förslagsvis genomför en omorganisation med fokus på dessa frågor innan man fortsätter med de stora strategiska besluten.

Organisationens processer

Ledningen får inte göra alla dessa bedömningar själv. En bra ledning vågar motivera sina anställda på alla nivåer i verksamheten för att svara på vilka beslut som egentligen behöver fattas och varför de behöver fattas. Alldeles för ofta så händer det att verksamhetens direkta utförare tvingas anpassa sig till något nyanlönt, mer eller mindre stolligt, tillskott till regelverket.

De direkta utförarna är således de första som ska tillfrågas om beslutrymden. Utifrån detta underlag tar man fram en grov processmodell av verksamheten som tydligt visar fördelar och nackdelar. På ett liknande sätt kan sedan ledaren fortsätta upp i hierarkin och ta fram en gruppering av processer, beslut och kriterier upp till den högsta nivån i organisationen. Slutprodukten blir en modell av vart organisationen är på väg och vilka kritiska beslutspunkter som finns, såväl strategiskt som i den löpande verksamheten. En styrka i detta är att man får en mer enhetlig och balanserad struktur som baseras på värderingar som kommer nerifrån verksamhetens utförandenivå där man också adresserar angelägna frågor.

- Gör vi rätt saker?
- Var är det vi är bra på?
- När är vi nöjda?
- När är våra klienter eller kunder nöjda?
- Vilka delar fungerar bra och vilka fungerar dåligt?
- Vilka delar kan förbättras?
- Vad ska bort?
- Vad ska till?

Om struktureringsarbetet är välgjort från botten av organisationen ända upp till toppen av så kommer det definitivt att bli tydligare vilka typer av beslut som är mest relevanta att fokusera på utifrån organisationens nuvarande situation.

Hela processen med att utgå från att värdera detaljer i verksamheten till att successivt bedöma grupperingar av insamlade värden är central. Man utgår från relationer mellan detaljer till att skapa en övergripande hierarkisk struktur i samverkan.

Nu kan man värdera verksamhetens olika komponenter och få någon slags kvantifiering av centrala delar.

1. Hur kan resultaten påverka vår "image" bland presumtiva kunder/klienter?
2. I vilken mån kan resultaten användas för att öka kompetensen i verksamheten?
3. Kan resultaten motivera våra medarbetare?
4. Kan resultaten användas i marknadsföringen av verksamheten?
5. Kan resultaten återanvändas vid framtagning av nya tjänster?
6. Hur kan processerna automatiseras?
7. Hur nödvändig är en process för andra efterföljande processer i flödet?

Det blir nu möjligt att analysera olika typer av beslutsalternativ utifrån ett mer genomgripande och strukturerat beslutsfattande. Man behöver inte längre gissa i samma utsträckning, utan man har skapat förutsättningar för att få fram verkliga data och förstå hur de kan bidra till beslutsunderlagen. Ledningen bör här återigen ägna sig åt att koordinera hanteringen av underlagen och beslutsförslagen snarare än att försöka forcera fram beslut som ännu inte är förankrade i helheten. Sådana oförankrade beslut kräver i allmänhet oproportionerligt mycket administration och frustrerar medarbetarna. Beslut som redan är förankrade i verksamheten är förhållandevis lätta att implementera utan att det behövs någon artificiell överbyggnad i form av en regelbaserad byråkrati i sin mest naiva mening.

Bilden är idealiserad. Det finns mängder av ledare som inte vågar fråga sina underordnade vilka beslut som bör fattas för att de är rädda att förlora kontrollen. Dessa ledare har inte förstått att man får en mycket djupare kontroll om man vågar be dem ta beslut utifrån ens tolkningsföreträde med givna kriterier för vad som är bra och dåligt. Det går dessutom lättare att komma överens om vilket arbete som ska utföras och i vilken ordning om man har konkreta kriterier som referenspunkter. Bedömningen av handlingsalternativens värde kan avgöras på alla nivåer i organisationen där expertisen finns, samtidigt som medarbetarnas användande av kriterierna i sin dagliga verksamhet i stor utsträckning bör decentraliseras, dokumenteras och regelbundet rapporteras.

Ett distribuerat beslutsfattande

Det finns ännu fler fördelar med att formalisera kriterier så långt, nämligen att medarbetarna själva kan ta de flesta besluten. Medarbetarnas beslut blir till stor del mer eller mindre automatiskt koordinerade med den centrala ledningens beslut eftersom de baseras på generella kriterier som delas av alla.

En erfaren ficktjuv är bra på att se vad folk ha i fickorna, en erfaren rånare vet vilka han⁹ ska attackera och en erfaren beslutsfattare ser omedelbart vad som behöver göras i verksamheten. Det handlar om träning och vana.

Det här gäller även på individnivå och är ytterst viktigt att förstå. Om vi har lyckats koordinera våra preferenser och livsmål så behöver vi inte längre lägga så mycket tid på att ta många mindre beslut eftersom de flesta beslut tas automatiskt som en del av en tydlig livsriktning. Vi får ett slags flow¹⁰ just för att de flesta beslut redan är tagna och koordinerade i förväg. De är tagna utifrån en medvetenhet om vad som är mest intressant och viktigt, vilket gör att vi inte behöver förblindas av små problem där vi bara tror att vi måste tänka mycket. Då tappar vi styrfart. Den här medvetenheten växer fram utifrån ett sätt att se verkligheten som i sin tur växer fram utifrån grundläggande preferensstrukturer. Det blir till ett slags automatiskt seende som gör att det ofta blir självklart vilken väg som bör tas vid olika vägskäl.¹¹

Modellens användbarhet

Man kan prova användbarheten av en generell modell av verksamheten genom att be sina medarbetare att definiera sina aktiviteter i förhållande till denna modell. Kan medarbetarna göra detta utan att det krävs omfattande utbildning så är det sannolikt en användbar modell. Att utgå ifrån en enklare modell som alla kan förstå är bättre än att förlita sig på avancerade modeller som inte kan tillämpas i praktiken. De är bättre just av den anledningen. Oavsett vad man kan anse om deras matematiska stringens och allt det där. Det finns otaliga exempel på modeller som tagits fram för att lösa svåra problem och de gör också detta ganska bra, men om medarbetarna inte klarar av att arbeta vidare efter elaborerade modeller så förlorar de mycket av sitt värde. Se därför till att de som ska använda en modell är djupt involverade i att ta fram modellen. Då ökar sannolikheten dramatiskt för att den kommer att begripas och användas. Men kom fortfarande ihåg att en verksamhet ska modelleras med så enkla medel som det är möjligt, men INTE enklare. Svåra problem är fortfarande svåra.

Och den största vinsten är att kompetensen i att få fram beslutsunderlag stannar kvar i verksamheten och faktiskt används i samförstånd.

Uppsummering

- Disharmoniska, trista, fula, dåligt koordinerade modeller bör designas om till dess att de blir vackra och funktionella.
- Att bygga en struktur av kriterier för vad som är bra eller dåligt i en verksamhet är grunden för att kunna ta fram beslutsmodeller för verksamheten.
- Kriterierna ska utgöra verksamhetens värderingar.
- Kriterierna som styr verksamhetsbeslut ska vara definierade så att de kan tillämpas på alla nivåer i verksamheten.
- Rapportering ska ha sin utgångspunkt i medarbetarna och ska baseras på jämförbara kriterier som beskriver vad som är bra eller dåligt i verksamheten.

⁹ Det är en *han* – tro oss.

¹⁰ Sorry...det är Csikszentmihalyis fel...

¹¹ Men nu börjar det kanske räcka med analogierna?

- Ett modelleringsarbete över en verksamhet måste ovillkorligen involvera medarbetarna.

Det främsta målet med allt det här är som sagt att få fram nödvändiga och kvalificerade beslutsunderlag. Men det finns flera andra anledningar till att beslut ska förankras på det här sättet. Ett viktigt beslut påverkar oftast såväl helheten som många delar av verksamheten på olika sätt som är svårgripbara innan man har förstått den. Det räcker inte med att någon i ledningen anser sig ha ett helhetsperspektiv. Ska en verksamhet fungera på ett balanserat och motiverande sätt så måste även medarbetarna ges möjlighet att förstå helheten och utgå ifrån sina egna perspektiv på händelseförloppen. Det enklaste sättet att komma fram till en balans mellan ledningens helhetsperspektiv och medarbetarnas perspektiv är att man har en enhetlig och konsistent struktur av verksamhetskriterier. Då ökar förståelsen för varför även plågsamma beslut ibland är nödvändiga. Man får dessutom en tydlighet som är en förutsättning för en kvalificerad analys.

8 Ett distribuerat genomförande

I det föregående kapitlet redogjorde vi för hur en genomtänkt modell av en verksamhet gjorde att man inte helt överraskande kunde upptäcka anomalier i densamma. Vi diskuterade även hur man skulle precisera målbilder och värdegrunder så att de upplevs som tilltalande av merparten av medarbetarna och hur detta underlättar införandet av nya arbetssätt genom framväxten av gemensamma referensramar kring vad man sysslar med. I bästa fall kan ledningen minska sin styrning och i högre grad distribuera ut beslutsfattandet till en alltmer självstyrande verksamhet där ledningen får mer tid att ägna sig åt strategisk planering istället för att fastna i detaljstyrning.

För att göra en lång historia mycket kort: När alla kan förstå och använda en modell av verksamheten kan en stor del av beslutsfattandet delegeras till medarbetarna. De blir mer självstyrande och samtliga blir mer effektiva.

I en verksamhet där medarbetarna är i högre grad självstyrande ökar emellertid risken för att vissa börjar optimera sin individuella situation på verksamhetens bekostnad. Så nu ska vi beskriva den dialektiska motsatsen till en självstyrande helhet. Detta är särskilt viktigt att förstå när externa krafter utanför organisationen inleder ett samarbete med medarbetarna utan att ledningen har kontroll över hur och varför detta sker. Vi ska redogöra för hur man säkrar att intentionerna bakom besluten blir uppfyllda och för hur man kan säkra att varje medarbetare bidrar till övriga medarbetares resultat. Här handlar det om hur man kan tillåta en hög grad av självstyre och samtidigt kontrollera att ingen avviker från de gemensamma värderingarna på ett patologiskt sätt. Vi beskriver vidare hur det går att kostnadseffektivt kontrollera att organisationens medarbetare håller sig inom de fastställda ramarna.

Makten korrumpärar

Även om en verksamhet styrs av väldefinierade värderingar liksom vi tidigare har beskrivit så finns det alltid en risk att en del medarbetare utnyttjar systemet. Man skulle kunna generalisera kring detta och påstå att oavsett vilket system en verksamhet har för att motivera människor till att samarbeta så finns det alltid några förslagna personer som lär sig att utnyttja den makt de har till att prioritera personliga fördelar framför att arbeta för organisationens mål. Ju mer makt en människa får desto större kan frestelsen till missbruk bli. När någon har kreativ kompetens så kanske personen också har kompetens att utnyttja en situation till sin egen fördel alldeles oavsett om verksamheten far illa eller inte.

När ledningen använder mjuka mått för att mäta prestationer så kan det mycket väl bli så att medarbetare upptäcker hur de kan få höga värden på sina prestationsindikatorer utan att anstränga sig eller till och med genom att motverka verksamheten. De kan utan risk för upptäckt rapportera aktiviteter utan substans. En mellanchefer kan i värsta fall ordna en hög bonus genom att genomföra kontraproduktiva förändringar. Kan man inte mäta sådant så kan det ofta förstås med en inramning som gör att det framstår som alldeles lysande. Någon kommer förr eller

senare att manipulera systemet för att få mer frihet och makt. I värsta fall kan den egensinnige medarbetaren bygga upp sitt eget lilla dolda mikroimperium vari varken kollegorna eller ledningen har någon insyn. Allt det här är anomalier som lätt kan undvikas genom att precisera verksamhetens kriterier samt göra dem mätbara och synliga på alla nivåer, inklusive på ledningsnivå.

Låt oss nu säga att ledningen har lyckats införa tydliga kriterier för hur medarbetarna bör värdera sina aktiviteter. Kriterierna kan användas för att belöna medarbetare och för att bedöma att de utför det arbete som behöver utföras. Vad ska då ledningen göra om den märker att en del medarbetare har utvecklat helt nya rutiner för att skaffa sig personliga fördelar.

Motåtgärden är att införa begränsande regler som hindrar medarbetare att utnyttja ett tillåtande system på olyckliga sätt. Reglerna ska dock bestå i passiva gränssättningar och inte i kostnadskrävande byråkratiska rutiner. De bör alltså vara utformade så att de när som helst kan aktiveras om man misstänker att någon överskridit en vedertagen gräns. Annars ska de inte märkas av. Det här fungerar ungefär på samma sätt som när lagar används i ett land med ett någorlunda väl fungerande rättssystem. Lagarna aktiveras endast när överträdelser sker. Det är naturligtvis vare sig realistiskt eller önskvärt att poliser ständigt ska övervaka vardagshändelser utom i någon slags fundamentalistisk fantasivärld. Rimligtvis ska inte heller myndigheter direkt kunna kontrollera att medborgarna alltid agerar inom lagens gränser. Åtminstone inte i de samhällssystem som vi vill ha. Eller hur? Men det gäller att skapa motivation för medarbetarna att inte tolerera överträdelser. Man bör därför skapa en kultur som ger medarbetarna möjlighet att ställa krav på varandra. Reglerna kan utformas så att samarbete blir en tvingande del av det sociala spelet. Dessa aktiveras t ex när någon frågar sin kollega om det finns det någon dokumentation som beskriver vad denne arbetar med nuförtiden. Får man inget begripligt svar på den frågan kan det vara en indikation på att personen på något sätt har dragit sig undan från sitt ansvar i en kultur som präglas av samarbete, dialog och öppenhet. Det handlar alltså inte om att bygga upp groteska kontrollsystem som ger olika typer av psykopater ett stort spelrum utan om att skapa ett klimat där samarbete och hjälpsamhet blir normerande. Och att skapa en trygghet i att veta vilka förväntningar som finns och vad som är oacceptabelt.

Tydlighet, ansvar och incitament

Hårt arbetande medarbetare blir inte sällan frustrerade då de inte får ledningens eller övriga medarbeters förtroende. De lider samtidigt av att inte vara sedda. Andra medarbetare får så mycket ledig tid att de mer eller mindre kan sova sig genom sina arbetsdagar eller driva privat verksamhet på arbetstid. Efter en tid inser även de hårt arbetande medarbetarna att det lönar sig bättre att skapa sin egen agenda då det ändå inte lönar sig att ta ansvar för verksamheten. I slutändan får man då en kollapsad organisation av frustrerade egocentriker som inte gör särskilt mycket. För att undvika detta är det viktigt att införa strukturer som säkrar synligheten av såväl den som tar ansvar som den som inte gör det. Det här är faktiskt rätt så lätt att konkretisera. En regel skulle helt enkelt kunna bestå av en elementär skyldighet att meddela vad man håller på med. Denna regel kan trivialt uppfyllas genom att man informerar de

berörda. Det kan också handla om att man dokumenterar alla sina projekt i olika fora så att man blir kontaktbar av relevanta personer eller har en kalender som är öppen för andra så att det blir möjligt för intresserade medarbetare att planera sitt arbete i relation till det man gör. Man kan även ha ett informellt krav på sig att presentera sina resultat på något gruppmöte. Det här är bara exempel på hur man ganska informellt kan leverera rapporter i en organisation. Vi vill understryka att vi inte alls tror på formaliserade strukturer och byråkratier för att skapa organisationskulturer. Behövs det sådana har verksamheten gravt missköts på ledningsnivå. Det är ofta destruktivt med strikta regelverk som tvingar människor att bete sig på ett visst sätt utan korresponderande incitamentsstrukturer. Och då kan man använda dessa strukturer direkt och utan byråkratiska mellanled. Enligt Nietzsche blir människan till människa genom att tvingas avlägga löften, först under yttre tryck eller våld och sedan gradvis frivilligt.¹² En väl fungerande organisation befinner sig i de senare faserna.

Ett helt annat sätt att förhindra att medarbetare blir egocentriska och felfokuserar i organisationen är att inte acceptera fasta ansvarsområden och revir. Om någon anser sig kunna göra ett bra arbete inom ett område finns det absolut ingenting som säger att denna ska hindras att göra det bara för att någon annan redan har mutat in området av en eller annan anledning. En balanserad artificiell intern konkurrens kan räcka för att hindra att någon utnyttjar den byråkratiska stelheten till att driva sin egen personliga agenda eller sitt eget privata mikroimperium. Istället kan medarbetarna tillåtas bedöma och utvärdera varandras prestationer och olika grupper bör tillåtas ta över delar av varandras verksamheter. Det kan då uppstå en viss redundans men samtidigt kan man få omfattande inlärnings effekter och riskspridningseffekter. En regel skulle kunna formuleras i termer av att om du inte är välkommen att vara med i ett projekt på samma villkor som de andra så har du rättighet och stöd att starta en parallell verksamhet. Då kan du få visa att du kan klarar av det hela bättre än dina revirstinna kollegor. Det finns naturligtvis mer direkta åtgärder men den här typen av regelutformning är ofta mer dynamisk och kan skapa stor kreativitet.

Och nu när vi är inne på det här: kan vi lämna vanföreställningen att konkurrens med nödvändighet är nedbrytande för en organisation. Tvärtom har föreställningen om att alla ska vara med i allt skapat de mest förtryckande samhällen som mänskligheten har skådat. Det är avsevärt mycket mer komplext att bygga rättvisesystem än vad ett önsketänkande om allmänt medbestämmande uttrycker. Bra incitamentsstrukturer kan vara en välsignelse förutsatt att de konstruerats utifrån en lika-villkorsprincip. En arbetsgivare ska normalt genomföra utvecklingssamtal med sina anställda minst en gång om året. Samtalen, om de fungerar, ska fokusera på vad som verkligen har levererats, på vilket sätt som detta svarar mot organisationens mål samt en massa annat av utvecklingskaraktär. Ett utvecklingssamtal bör emellertid hårdas än mer än vad som vanligen är fallet. Avstå från det sympatiska och empatiska samtalet. Vi vill ha mogna medarbetare och en stor tydlighet i ansvarsfördelningen. Utvecklingssamtalen ska väsentligen utgöra en förhandling om vad medarbetaren vill göra och vad organisationen vill att medarbetaren ska göra. När förhandlingen är klar upprättar man ett kontrakt som är så tydligt att ingen längre behöver kontrollera vad

¹² Friedrich Nietzsche, *Zur Genealogie der Moral*, 1887.

medarbetaren gör eftersom det snart kommer att uppenbaras om medarbetaren inte lever upp till sitt kontrakt. Hela kritiken mot konkurrensbegreppet blir nu obsolet.

Man bör även införa strukturer som speglar det här mer systematiskt genom att man regelbundet redovisar det man gjort utan en omfattande byråkrati men i en form som istället stimulerar till kunskapsdelning och samarbete. Det finns naturligtvis en uppsjö av möjligheter att realisera detta, där några kan vara att en medarbetare måste bokföra alla beslut och alla arbetsprocesser de initierar i en öppen kalender, som inlägg i ett möte, i en publik blogg eller i form av en dagbok. Man kan även tänka sig att man måste dokumentera de metoder man har använt sig av och vilka resultat man har fått i sina projekt. Det finns mängder av möjligheter som stimulerar kunskaps- och idéutbyte. Det enda grundkravet är att informationen ska finnas publikt tillgänglig. Ledningen kan också vid ett stickprov få en automatisk överblick av hur mycket medarbetaren har engagerat sig i att samarbeta med övriga medarbetare och i verksamheten i stort.¹³ Allt det här för också med sig att man minskar den för många irriterande godtyckligheten i premieringssystem.

Mjuka regelstrukturer fungerar ofta bra eftersom man kan utnyttja människans flockbeteende. Vetskapen om man kan bli upptäckt gör att flertalet undviker att utnyttja systemet förutsatt att man har arbetat fram en bra verksamhetskultur. Man undviker ett egocentriskt beteende dels för att man i allmänhet verkligen vill göra som alla andra och dels för att man inser att även om man mycket väl kan lyckas prioritera en egen agenda som går emot organisationens mål så finns det alltid en risk att man blir upptäckt med påföljande stigmatisering. Och har man en gång blivit upptäckt så blir man mer observerad i fortsättningen. De här biologiska och sociala beteendemönstren är mycket kraftfulla och bör utnyttjas.

Reservationer mot begränsande regler

Liksom med alla gränssättningar finns det här risker. Om reglerna tillämpas för idogt, eller om de kommuniceras på ett olyckligt sätt av en enfaldig ledning, skapas det lätt en kultur av rädsla som begränsar medarbetarnas spontanitet och innovationsbenägenhet. Den ständiga faran är också att det skapas ett obehagligt kontrollsystem som övertas just av dem som systemen avsåg att bekämpa. Det finns tyvärr alltid människor som älskar att engagera sig i sådant. Kontrollsystem blir även i sig själva lätt korrumperade när någon självpåtagen kontrollant får positiv uppmärksamhet genom att hitta brister hos andra. Särskilt destruktivt blir det när kontrollanterna förhöjer sig själva i olika kontroll- och bestraffningsexcesser istället för att försöka hitta konstruktiva lösningar när eventuella överträdelser har skett. Det kan i sammanhanget vara värt att notera att det även finns organisationsteoretiker som pekar på att om man försöker styra vilken kultur som får växa fram i en organisation så uppstår en kultur där det blir ledningen som helt styr kulturen utan någon hjälp från medarbetarna. Det här obstruerar framväxandet av den mer förtroendefulla och dynamiska kultur som vi har försökt att framhäva värdet av här.¹⁴

¹³ Stickprov är för övrigt överhuvudtaget en kostnadseffektiv och statistiskt väl underbyggd metod som borde appliceras på mycket bredare samhällsaspekter än vad den här boken behandlar.

¹⁴ (Meek 1988).

Även om vi har argumenterat emot detta så kan det, under vissa omständigheter, vara nödvändigt med en hårt styrd kultur till dess att det finns ett elementärt samarbete som grogrund för en självstyrande informell kultur. Det finns naturligtvis alltid en risk att kulturen inte växer fram automatiskt trots att man följer våra enkla och egentligen självklara instruktioner. Detta gäller i synnerhet verksamheter där kulturen redan är bristfällig och där ledningen är mer eller mindre inkompetent. Då blir det svårare eftersom man måste börja bygga upp en kultur som inte alls är integrerad. Det finns återigen en mängd åtgärder man kan vidta.

1. Dela ut utmärkelser och premier till de medarbetare som bevisligen har varit ett stöd för verksamheten och sina andra medarbetare.
2. Påtala allmänna problem i verksamheten som har sin grund i en bristande informationsdelning.
3. Uppmärksamma de medarbetare som inte lever upp till förväntningarna och hantera dessa i utvecklingssamtal enligt ovan.
4. Ha planeringsmöten som tydligt kommunicerar vad som görs och vilken information medarbetarna förväntas lämna i fortsättningen.
5. Införa rimliga belönings- och bestraffningssystem som har sin utgångspunkt i tydliga kriterier för vad som förväntas.
6. Följa upp allting och korrigera det som inte överensstämmer med målbilden.
7. Avlägsna ledningspersoner utan erforderlig kompetens, som inte kan kommunicera en tydlig kravbild eller som har passiviserats av konflikträdsla.
8. Vänta aldrig med ovanstående åtgärder.

Sammanfattningsvis kan man inte bortse ifrån att det ibland kan behövas begränsande regler i situationer där det har blivit tydligt att medarbetarna tappat förtroende för andra medarbetare. Men återigen. Dessa förslag på regler bör tillämpas endast om det finns ett stort behov av dem. Försvinner behovet ska de omedelbart tas bort. Medarbetarna blir mer effektiva om organisationen övergår till en mer tillåtande kultur som vilar på ett förtroende mellan medarbetarna. Reglerna kan finnas som en säkerhet och ska användas endast när det finns ett tydligt behov. En bra regel är att det nästan alltid finns ett undantag som gör att man inte ens undantagsvis explicit behöver använda en regel.

Uppsummering

- Även ett system som befinner sig i balans och harmoni behöver en funktion som skyddar systemet mot att bli utnyttjat av de som inte anpassar sig till systemets regler.
- En ledning som ofta släcker bränder bör fundera på om motivationssystemet verkligen fungerar eller om det missbrukas.
- Man måste då agera kraftfullt för att koordinera insatser för att införa en samarbetskultur.
- Det bör bara finnas ett regelsystem och en metod för att mäta attityder, initiativ och samarbetsförmåga i en organisation.
- Enhetliga och tydliga normer minskar risken för konflikter och underlättar kommunikation kring en enhetlig referensram.

- I en friare organisation är det fundamentalt att det skapas en kultur där alla delar på ansvaret, är motiverade och engagerade i varandras arbete.

Den typ av regler vi förordar ska alltså inte behöva kontrolleras av ledningen utan de ger istället medarbetarna möjlighet att kontrollera varandra på ett mjukt och informellt sätt. Vi ska inte behöva polisiära funktioner inom en fungerande organisation.

9 Vikten av abstraktion

I det föregående kapitlet beskrev vi hur man kan få en övergripande och distribuerad kontroll genom att införa regler för vad som förväntas. När man inför sådana regler så kan verksamheten reaktivt regleras på ett mjukt sätt. Kontrollerna integreras och utförs av alla. Det skapas normer och en kultur där regelverket upprätthålls av de som berörs av dem och inte av en styrande ledning. Normerna skapar en ram, men tillåter samtidigt att enskilda individer kan ta ansvar på det sätt som de själva vill så länge de håller sig innanför dessa ramar.

Idealt sett så formas en stark och hållbar organisation som tål såväl mindre störningar och oförutsedda händelser som destruktiva medarbetare. Det skapar ett självreglerande säkerhetstänkande som hanterar avvikelser när dessa inte är bra för organisationen. Självregleringen ger medarbetarna en säkerhet när de utmanar varandra och organisationen är inte längre konflikträdd där människor som vågar utmana och ifrågasätta blir sedda som upprätthållare av ordning.

Men även här har vi en dialektisk motsättning eftersom det här kan leda till att alla håller varandra i schack så mycket att ingen vågar sticka ut vid sidan om normerna. Vi får ett monster.

1. En organisation som är stark har möjlighet att växa när den blir mer tillåtande men regredierar lika snabbt till rädsla om styrkan används till att kväva medarbetare i en omotiverad konformitet.
2. När reglerna måste modifieras i detta dialektiska spel blir många förvirrade. Många människor klarar inte tvära kast utan ställer om sig långsamt.
3. Även mängden informella regler kan bli övermäktig och omöjlig att tillgodogöra sig eller tillämpa spontant. Det här är vanligt eftersom regelverk tenderar att växa genom att man mer eller mindre oövertänkt lägger till normer utan att reducera den tidigare mängden.
4. Det kan även bli en så pass krånglig process att modifiera normer så att många av dem tenderar att permanentas. Detta gäller särskilt om de successivt blir så självklara att de inte längre ifrågasätts utan istället blir till hårdkodade rutiner. *Så har vi alltid gjort.*
5. Organisationen tappar då sin innovationskapacitet. Man bevakar varandra på ett subtilt och omedvetet sätt en sådan omfattning att man slutar acceptera avvikelser. Medarbetarna blir fullt upptagna med att anpassa sig till vad som de uppfattar förväntas av dem. De som inte kan anpassa sig på detta sätt upplevs som stökiga. De isoleras för att de anses vara alltför störande och slår i olika glastak. Gradvis smyger det sig in en skygghet och konflikträdsla i organisationen.

Människor behöver ha strukturer och regelverk. De vill att dessa upprätthålls och kontrolleras. Men de vill kunna förstå dem och de vill ha frihet inom dessa ramar. Vi måste alltså hitta en balansgång här. I allmänhet så brukar man vilja ha en uppsättning generella principer som man accepterar och som man förväntar sig att även andra ska acceptera. En sådan uppsättning ska beskriva ett ramverk som man kan förhålla sig

till. Inom ramverket vill man kunna agera och känna sig fri och ha kontrollmekanismer som tillåter snabba beslut även i komplexa frågor.

Genomgående i mänsklighetens historia har man använt generalisering som en metod för att förenkla det som man uppfattar som komplext. Man generaliserar ofta till stereotyper. Man generaliserar till standarder i olika former. Man generaliserar till och med till moraliska principer om man har hållit på ett tag. Drivkraften till generaliseringen är behovet av förståelse och kontroll på en abstrakt nivå för att kunna hantera tillvarons komplexitet utifrån ett begränsat antal principer. Man abstraherar för att kunna se klarare. Det här betyder nu inte att man kan göra sig av med alla detaljstyrande regler i alla sammanhang, men om man vill organisera sin verksamhet effektivt bör dessa inte vara tvingande på samma sätt som de övergripande reglerna. När man möter en ny verksamhet eller ett nytt problem vill man ha mer detaljstyrning, men när man utvecklas vill man normalt sett inte följa ett tvingande regelverk. Istället vill man utvecklas och hitta nya lösningar på komplexa problem. Annars blir ens verksamhet en tvångströja som man vill komma bort ifrån. Den blir inte längre motiverande och man producerar antagligen mindre och med sämre kvalitet. Och livet blir en smula fattigare.

Principiella regler

När regelverk blir komplexa så försöker man ofta formalisera och automatisera för att man tror att behandlingen av ärenden därmed ska bli effektivare. Men formaliseringen och automatiseringen medför lätt att det blir svårt att modifiera kontrollfunktionerna i systemet. Man har då permanentat en struktur som i längden kan visa sig vara helt inadekvat och kosta stora resurser utan att man ser vad som kan göras åt det. I synnerhet i stora organisationer så blir det här fruktansvärt dyrbart och verksamheten kan störas kraftigt. Om man här dessutom inför ej ändamålsenliga informationssystem i organisationen som är utvecklade utan insikt (kanske av konsulter) så accelererar man förloppet. När en organisation tvingar sina medarbetare att använda dåliga informationssystem som automatiserar felaktiga rutiner har man påbörjat en kostsam resa mot katastrofen.

Idag har i stort sett alla stora organisationer IT-baserade affärssystem för att samla in olika typer av beslutsunderlag till ledningen. Affärssystemen är vanligtvis utvecklade av externa konsulter eller programvaruföretag, vilket ofta gör det svårt och dyrbart att verksamhetsanpassa dem. Man kan aldrig hoppas på att ett affärssystem kommer att kompensera för dåliga rutiner och regelverk. Det blir tvärtom så att de befäster och förvärrar dem. Man måste förändra regelsystemen innan man automatiserar dem. Affärssystemkonsulter är ibland medvetna om detta så därför erbjuder de ofta ett paket som går ut på att de hjälper till att förändra hela organisationen så att den passar relativt standardiserade affärssystem, men då sätter man kärran före oxen. Det kan rimligtvis inte vara externt utvecklade system som ska styra regelverk och införandet av nya rutiner.

Det är heller inte ovanligt att även multinationella koncerner genomgår perioder med dåliga resultat just för att de får problem med sina affärssystem. Det finns likaså en uppsjö av exempel på detta hos svenska myndigheter. Det här pekar på den oerhörda

betydelsen av att först tänka igenom, förenkla och standardisera generella principer innan man börjar införa ett affärssystem. Återigen:

En organisations regelverk måste först tänkas igenom och effektiviseras. Det måste i allmänhet även förenklas för att det ska vara möjligt att få en överblick av vad som behöver göras utan att komplexiteten blir ohanterlig. Systemen måste vidare tillåta såväl flexibilitet som kreativitet. Allt detta innan man överhuvudtaget påbörjar en automatisering. Datorisering måste handla om hur man erbjuder verktyg för att hantera och analysera informationsmängder som annars är svåröverskådliga. Inte om att detaljstyra verksamhetens processer.

Frågan är bara hur man kan förenkla ett kontrollsystem utan att tappa den övergripande kontrollen av verksamheten. Det finns en lösning på det här. Man ska abstrahera normerna så att de kan minskas i antal och kan begripas.

Vi ska nu beskriva hur man genom att ta beslut på en mer generell nivå kan lägga grunden för en öppen diskussion kring mål och mening med det man gör. Man inför en helt ny typ av normer som gör att medarbetarna motiveras till att ta gemensamma och generella principbeslut om hur såväl den interna arbetsmiljön som verksamheten i stort ska bedrivas. Detta är inte enkelt och det kräver mogna medarbetare. En osäker ledning kommer även att känna sig hotad då det offentliga samtalet kan ifrågasätta ledningens auktoritet. Men en ledning som är värd namnet¹⁵ vågar initiera de här processerna där de kan få en starkare verklig status och auktoritet.

Principiella regler kan förenkla och effektivisera arbetsprocesserna samtidigt som de frigör en kreativitet hos medarbetarna. Genom att ersätta en mängd regler med en generaliserad variant får medarbetarna frihet och handlingsutrymme. De blir mindre rädda för att avvika och kan istället motiveras till att vara innovativa inom ramen för den nya generella normen. Denna typ av struktur behöver vare sig småofficerare eller byråkratiska överbyggnader. Reglerna blir begripliga och oftast rimliga att förhålla sig till. De uppfattas som naturliga och man vill uppfylla dem. Generella principer ger helt enkelt en större förnimmelse av handlingsfrihet än vad specifika och precisa regler gör. Det är också i allra högsta grad möjligt att känslomässigt omfatta rimliga och rationella principer i motsats till att bara lyda ett specificerat regelverk. Den större flexibiliteten i tolkningen erbjuder även möjligheten att ta nya initiativ och att finna nya lösningar.

För att det ska vara möjligt att höja medarbetarnas tänkande till en mer kreativ nivå så behöver de motiveras till att kontinuerligt planera sitt arbete utifrån generella principer och standarder istället för att utgå ifrån regler på en detaljnivå. Medarbetare som engagerar sig i vilka principer som bör följas tvingas automatiskt att tänka mer kreativt eftersom de inte längre blint kan tillämpa ett regelverk.

Det här får naturligtvis effekter på organisationens beslutsfattande. Det är viktigt att inse att beslut på en generell nivå gör det lättare att ta beslut på en mer specifik nivå

¹⁵ Och som har läst de tidigare kapitlen i den här boken

inom samma område just för att det generella beslutet ofta skapar ett sammanhang som mer direkt förhåller sig till målbilden. När man vet vart man vill komma och redan har tagit nödvändiga principbeslut så har man betydligt mindre benägenhet att fastna i detaljerna. Många människor avstyr det här, men det är för att de inte klarar av att abstrahera sin situation till något mer allmängiltigt. Generella beslut skapar ofta ett sammanhang som gör det betydligt enklare att samla in relevant information givet det man vill uppnå. Man ser skogen igen när man höjer blicken. Och vägen genom den blir mycket tydligare än då man bäddar in sig i olika partikulärbeslut där majoriteten av dem i slutändan sannolikt ändå saknar betydelse.

Regler och anpassningar

Alla samhällen styrs av lagar och det uppstår kontinuerligt ett behov av att anpassa dessa till omvärldsförändringar. När det gäller samhället i stort hanteras det här med lagförändringar och det kräver mer juridisk kapacitet. När det gäller mindre verksamheter så kan regelförändringar faktiskt hanteras ganska analogt genom en medveten, systematisk och balanserad utvärdering och modifiering av gällande normer. Vi har alla exempel på hur det här kan gå till.

- I många verksamheter finns det mängder av olika regler för hur anställda ska hantera relationerna med omvärlden. Dessa kan handla om hur man svarar på email, hur man svarar i telefon, vilken typ av korrespondens som behövs, när man ska vara anträffbar, hur man ska svara på frågor om sitt arbete, osv. Allt detta kan generaliseras till en princip som säger att man alltid ska besvara förfrågningar inom en viss tid så klart, korrekt och så kortfattat som möjligt. Kan man inte svara direkt på det som efterfrågas ska man svara att man snarast återkommer. Och då gör man det på samma sätt som ovan. Denna generella princip förutsätter en mognad och en ansvarskänsla hos medarbetaren samt anvisningar för att skola in nya medarbetare.
- Rese- och utläggsräkningar är ett annat vanligt exempel. I många organisationer där byråkratin har makten så ägnar medarbetarna fortfarande förbluffande mycket tid åt att specificera detaljer i sina reseräkningar och åt kontrollmekanismer för att bevisa att de inte reser eller bor för dyrt. Istället kan man generalisera regelverket till en allmän princip som går ut på att man får en fastställd summa per dag man är på resa som ska täcka alla kostnader. Utifrån den summan framgår att myndigheten inte kommer att stå för Pias lunch på La Tour d'Argent på tjänsteresan till Paris. Den eventuella merkostnad som organisationen ibland får på grund av det här (då Pelles två fastedagar i 5:2 dieten råkar infalla på tjänsteresan till Piteå) sparas mer än väl in på en avsevärt minskad administration av reseräkningar. Inte minst då högt kvalificerad personal med höga löner sitter och gör detta själva, inte minst i organisationer med anorektiskt stöd i förhållande till regelverket. Dessutom blir medarbetare mer tillfredsställda då de i större omfattning kan ägna sig åt sina kvalificerade uppgifter och slipper bli behandlade som något som måste kontrolleras in till sista Tobleronen. Lägg till de dyra och ofta dåliga IT-system som man använder för det här så blir vinsterna än mer uppenbara.

Generella principer är naturligtvis inte problemfria. Vi har tidigare beskrivit att en alltför tillåtande struktur lätt skapar personer som utnyttjar systemet. Där behövdes ett tillägg i form av en annan generell princip. I ett verkligt fall där man hanterade reseräkningarna som i exemplet ovan visade det sig att de som enbart gjorde lokala tjänsteresor inom landet fick orimligt höga traktamenten. Men det löstes enkelt, självklart och utan onödiga regelutvidgningar genom att man tog fram en annan dagstilldelning för lokala resor inom närområdet. Även generella principer kan således behöva modifieras kontinuerligt. Det är dock enklare att modifiera ett begränsat antal generella principer än att modifiera ett omfattande och komplext regelverk med allehanda inkonsekvenser och byråkratiska kontrollmekanismer utan mening.

En psykologisk orsak till att det ofta uppstår problem med att kontrollera mänskligt beteende med regler är att vi människor mår dåligt om vi inte har möjlighet att använda vår kompetens på det sätt vi själva vill och känna att vi kontrollerar vår omgivning. Om vi inte kan bestämma hur vi kan vara effektiva så kan vi inte heller vara innovativa. Vi värjer oss från att vara ett litet kugghjul i en maskin och vi vill vidmakthålla en illusion av att vi kan välja och av att vi kan styra. Har man tagit fram ett kontrollsystem så blir det nödvändigt att införa tillräckligt mycket generell flexibilitet i systemet för att medarbetarna ska kunna hantera utmanande och komplexa beslut om aktiviteterna. Man ska helst utföra en aktivitet för att man vill göra den. Inte enbart för att en regel säger att man måste göra det. I värsta fall en regel som man inte tror på eller sympatiserar med.

Myndighetseffektiviteten är ofta förbluffande till och med för en förhållandevis uppgiven person. Men det finns undantag. På en landstingsdriven mottagning hade flera i personalen hand om sina egna bokningar av patientbesök i sina (fullt synliga) elektroniska kalendrar. Andra lämnade det fritt för andra i personalen att boka in patientbesök i deras kalendrar. Plötsligt kom ett förslag från klinikledningen om att alla kalendrar skulle vara öppna (dvs. bokningsbara av andra) för att man skulle kunna säkerställa att alla hade åtminstone det minimum antal patientbesök som ledningen bestämt var rimligt. Detta skapade stor irritation hos de medarbetare som genast kände sig kontrollerade, begränsade och misstrodda. Tidigare hade en sådan åtgärd sparats åt sådana personer som visat sig inte prestera minimiantalet besök om dagen och plötsligt skulle det drabba alla. Ledningen tvingades emellertid lyssna på medarbetarna. Och insåg ovanligt nog att de måste revidera denna nya regel då de faktiskt insåg att det sjukvårdspersonalen vände sig emot var att regeln skulle göra högproducenterna av patientbesök mindre effektiva. Detta då de inte längre själva kunde styra ihop patientkombinationer under en dag. Till exempel vet en läkare som arbetat ett tag på en mottagning blixtnabbt (utan att behöva läsa i varje journal) att Fru Johansson är på bättringsvägen och hon är en kortfattad dam vars besök nästa gång kommer att ta 15 minuter medan Herr Andersson har det kämpigt och kommer att kräva hela 45 minuter för att motiveras till en ny behandlingsstrategi. Denna läkare kan då klämma in dessa båda patienter på en timme under det att om en sekreterare bokat åt henne skulle båda ha fått 45-minuterstider vilket hade varit ett vanvettigt slöseri med tid. Läkaren kanske hade kunnat klämma in några småuppgifter emellan men hade på detta sätt splittrat sin koncentration och blivit mindre effektiv.

Generalisering och standardisering

Vi behöver alltså hitta ett sätt att förenkla regelstrukturer så att en medarbetare slipper göra för många individuella bedömningar av vad som är viktigt och oviktigt i olika sammanhang. Denne bör istället idealt kunna luta sig mot några generella principer för att sedan agera utifrån hur ramverket kan tillämpas i en given situation. Då kan vi skapa en kultur som gör det möjligt med snabba processer.

Man ska även komma ihåg att det existerar verksamheter där medarbetarna inte ska vara för kreativa – polis, domstol, skatteuppbörd, kriminalvård, försäkringskassa, sjukvård, osv. – men där generella regler icke desto mindre är synnerligen viktiga eftersom medarbetarna ofta måste fatta många snabba små beslut. De hinner absolut inte konsultera någon slags våtdrömsbyråkratisk PM-pärm i varje fall, där vansinniga PM-ryttare breder ut sig utan den minsta verksamhetsomsorg. I organisationer med många PM blir människor till slut livrädda för att handla i akuta situationer då de blir totalt uthängda om det inte följt PM:et. Man måste även här ha en regelstruktur och kunna förklara varför den finns och vilka regler som är allra viktigast så att de automatiskt prioriteras i en akutsituation. Sådana kan vara att man ska trygga den fysiska säkerheten först och sedan kontakta ledningen för bedömning av vilket lagrum som ska tillämpas. Återigen behöver man klara, enkla och konsistenta regelstrukturer.

Själva produktionsaktiviteterna i en verksamhet är en annan domän som lämpar sig att generalisera. De stora fördelarna med att generalisera ett stort antal aktiviteter till en mindre mängd övergripande generella typer av aktiviteter är att man då inte behöver göra så många delbedömningar. Man får en standardisering av rutiner som inte ska behöva ta tid i anspråk. Detta gäller även i hög grad beslutsprocesserna liksom vi ska komma in mer på nedan. Under rätt betingelser så skapas det således naturligt en kultur av erfarenhet och kompetens i organisationen som handlar om hur man kan ta ett beslut utifrån ett antal generella standarder, principer och verktyg. En sådan kultur växer sällan fram i ett detaljerat regelverk som formaliserats och datoriserats till tvingande informationshanteringsrutiner. Inte för att det inte är möjligt, utan för att vare sig organisationen eller leverantörerna brukar klara av det.

Generaliseringen medger en standardisering som i sin tur medger en centralisering av den övergripande kontrollen. Detta samtidigt som det ger stor frihet åt medarbetarna. Detta gör att ledningen kan modifiera kontrollsystemet enbart genom att poängtera värdet av en generell princip, t ex när de övergripande strategierna förändras. Det är utan tvekan lättare såväl att kommunicera som att begripa att man prioriterar en användning av en ny generell princip än att skapa en apparat för att ändra i logiken i ett komplext motivationssystem.

Den interna kommunikationen i organisationen kan bli mycket effektivare efter en sådan standardisering eftersom man får ett gemensamt språk kring hur man kan bedöma värdet av olika aktiviteter. I terminologin som vi introducerade tidigare kan man uttrycka det som att verksamheten får en enhetlig kultur och att det är lättare att delegera alla detaljbeslut till den nivå där de hör hemma. Ledningen behöver inte längre syssla med detaljer, just för att samtliga berörda inser vad som borde göras. Alla har också befogenheter att göra det som de vill på det sätt de vill inom de

tilldelade ramarna. Detta baseras på att helhetsperspektivet, och kreativiteten som faktiskt skapas som ett resultat av delade uppfattningar om vad som gäller, blir renodlat och man slipper ändlösa semantiska diskussioner om vad som faktiskt menas med det ena eller det andra. Man undviker sådana missförstånd och kan fokusera på de verkliga motsättningarna för att finna nya lösningar. Under taylorismens glansdagar, när man effektiviserade produktionen med hjälp av löpande band och tidsstudiemän¹⁶, så förenklade man produktionen genom att ta bort ett mycket stort antal storlekar på olika enheter och ersätta dessa med en litet antal standardiserade storlekar. Man skapade därigenom en standard som täckte alla tänkbare fall med en tillräckligt stor skillnad mellan enstaka möjligheter, vilket gjorde det mycket lätt för den enskilde arbetaren att ta beslut om vilken skruv som skulle användas vid varje tillfälle. Det blev uppenbart vad som behövdes och ingen kunde anklaga någon för att välja fel skruvar. Det fanns inte längre några beslut att ta eftersom de redan var tagna via de generella principerna. Taylorismen har naturligtvis andra aspekter som fungerar mycket illa eftersom den fjärrar människor från produktionsprocessen och hindrar dem från att se helheten. Den tanken måste, som vi har diskuterat tidigare, balanseras med andra komponenter så att medarbetarna får större ansvar och befogenheter för att bli delaktiga och finna ett sammanhang. Dock hade taylorismen den fördelen att semantiken för olika moment blev solklar och det blev svårare att fatta fel beslut i den begränsade beslutsrymden.

En standardisering på generell nivå underlättar således kommunikationen mellan medarbetarna och den skapar mindre missförstånd. Förenklad kommunikation bryter därför ned de skiljelinjer som finns mellan organisationens olika delar. Orsaken är att de utgår ifrån generella principer och definitioner som delas av alla involverade medarbetare. Om alla berörda i en verksamhet är medvetna om vilka principer och förutsättningar som gäller i en process så uppstår det synergieffekter i övriga delar av verksamheten. Medarbetarna förstår vad alla andra i verksamheten sysslar med och det blir enklare och det går snabbare att hitta lösningar.

Generalisera besluten

Det är således ofta mer effektivt om man kan skapa standarder på en generell nivå. Speciellt tydligt är det här när det handlar om beslut och beslutsprocesser. Man måste försöka låta bli att analysera alla små specifika beslut så långt som det är möjligt. En grov princip är att se hur kostsamt ett beslut maximalt kan bli. Kan man bära den kostnaden så kan man t ex handla enligt en väntevärdesprincip som per definition kommer att löna sig i längden.

Majoriteten av små beslut i organisationer är inte särskilt farliga och kan lugnt hanteras efter en sådan generell princip. Det kommer att öka effektiviteten dramatiskt samtidigt som det minskar behovet av att runda beslutsrädda små beslutsfattare, de vanliga oduglingarna och bromsklossar i allmänhet.

En förutsättning är emellertid att kompetensen på ledningsnivå är tillräcklig för att kunna hantera komplexiteten i verksamheten. Och, där det verkligen krävs, att man

¹⁶ Ja, de var genomgående män.

kan producera såväl strategiska som övertänkta, välstrukturerade och analyserade beslut. Detta är det ofta ganska illa beställt med. Det har publicerats böcker till leda om hur människor tror sig vara rationella men egentligen har en mycket begränsad kapacitet att faktiskt vara det. En ledning som är värd namnet måste förstå det här, tillika förstå organisationens värderingar och hur de ska bedömas. Det är utifrån dessa som ett antal alternativa strategier måste utvärderas där man också väger in olika scenarier och utfall. Det finns några frågor som måste kunna besvaras innan man kan fatta beslut av rimlig dignitet.

- Vilka är de relevanta alternativen? Och hur vet vi att vi har tagit med alla viktiga alternativ?
- Vilka är de relevanta konsekvenserna?
- Vilka åsikter eller personer är viktiga att betrakta?
- Vilka perspektiv är viktiga att betrakta?
- Hur viktiga är de olika personerna, och uppfattningarna?
- Vilka värden är viktiga att betrakta i den aktuella situationen?
- Hur ska vi kunna uppskatta dessa värden?
- Har vi olika scenarier?
- Måste vi ha mer kunskap för att kunna fatta beslutet?
- Vilka beslutsregler är tillämpliga i situationen?

Inom systemteoretisk analys har kommit fram till att det kontrollerande systemet måste klara av att hantera lika mycket komplexitet som den komplexitet som finns i verksamheten som systemet kontrollerar.¹⁷ Att man generaliserar regelsystem betyder alltså inte att man behöver mindre förståelse och kunskap. Snarare tvärtom. Men det är viktigt att inte förlora sig i detaljer som ofta inte betyder någonting utan bara skymmer det man egentligen är ute efter.

När det kommer till själva beslutet så kan man tydligt effektivisera processerna kring detta genom att inte påbörja dem förrän ett antal förutsättningar är uppfyllda. Fördelen är då att det ofta är möjligt att återanvända alla de principer, metoder och förutsättningar som tidigare används vid tillfällen då det togs liknande beslut.

Effektiviteten i människans hjärna beror till stor del på dess mer eller mindre omedvetna mönstermatchningsförmåga som används till att dagligen ta tusentals mindre beslut. På motsvarande sätt kan en verksamhet, men nu mer medvetet och strukturerat, säkra att beslutssituationen uppfyller de principer och förutsättningar som behövs för att kunna fatta ett beslut av hög kvalitet. Förutsättningarna utgör sedan byggstenarna även för större och mer komplicerade beslut. Då lägger man även beslutsprocesserna på den nivå där de hör hemma.

Istället för att försöka genomföra kalkyler med skenbart precisa värden, t ex på prognosticerade intäkter och utgifter, som konsekvenser av tänkbara beslutsalternativ som ändå inte har någon egentlig innebörd utan utgör mer eller mindre kvalificerade gissningar, kan man istället uttrycka något som man faktiskt kan

¹⁷ Detta förklaras på ett utmärkt sätt i "Ashby's law of requisite variety" (Ashby 1991).

vara ganska säker på. Exempelvis genom att använda intervall och jämförelser som uttrycker kvalitativa uppskattningar. Precisionen som man ofta använder är i alla händelser meningslös för man har egentligen inte någon exakt information värd namnet. Istället för att då fuska är det avsevärt bättre att ange någonting man faktiskt har täckning för.

När författarna har använt de här teknikerna i ett stort antal verkliga fall under de senaste 25 åren så är det förvånansvärt ofta som vi får tydliga indikationer på vad som ska göras även om vi endast har haft relativt oprecis bakgrundsinformation till vårt förfogande. Det blir ändå tydligt vad det är frågan om. Och om man inte får tillräckligt klara utslag så kan man vanligen enkelt se vilka de kritiska parametrarna är. Dvs. de där man behöver inhämta mer information. Vi har sysslat med allt möjligt från kärnkraftssäkerhet och energistrategier till nationella försäkringsstrategier för katastrofer och effektiv minröjning. Vi har funnit att den skenbara säkerheten i underlag som man annars använder är helt meningslös eller direkt missvisande i de flesta fall. Beräkningarna som vi behöver utföra mot bakgrund av denna sanna men vaga information blir mer komplicerade men vi har utvecklat datorprogram som gör det här åt oss. I korthet handlar det om följande.

1. När man har en uppsättning kriterier som man vill utvärdera olika handlingsalternativ emot så blir det ofta problem om man tror att man verkligen kan uppskatta kriterievikterna exakt. Det finns inga människor som sanningsenligt kan säga t ex att deras absoluta övertygelse är att *vikten för kvalitet är 70% och för pris så är den 30%*. Mycket sannare och rimligare är det att uttrycka något i stil med att man anser att *kvalitet är avsevärt viktigare än pris*.
2. På motsvarande sätt så är det t ex under budgetarbete mycket sällan man med säkerhet kan säga att *den förväntade kostnaden är exakt 263.617 kr*. Ofta är en avsevärt rimligare skattning att *de förväntade kostnaderna är något större än 250.000 kr*. Eller att vi vet inte alls vad kostnaden är, men *vi föredrar att vår riskexponering är liten framför att den är stor*.
3. Motsvarande vad det gäller sannolikheter. Ett påstående att *det är exakt 73% sannolikhet att den eller den konsekvensen inträffar om jag gör det här* är helt enkelt aldrig sant (om vi inte kastar välbalanserade tärningar eller motsvarande). Vi har i verkliga situationer aldrig en sådan precision i informationen som vi använder. Det finns exempelvis alltid konfidensintervall även när vi har mängder av empiriska data. Om det kommer till subjektiva uppskattningar så blir det ännu svårare att argumentera för att precision skulle ha någon rimlig innebörd. Mer realistiskt är om vi t ex säger att *sannolikheten för en konsekvens är i intervallet 40-80%*. Eller att om vi gör den här investeringen så är det sannolikare att vi får marknadsdominans än att vi inte får det.

Om man gör så här och följer upp att arbeta med vad som händer får man så småningom bra standarder, schabloner och mallar. Man får då en betydligt bättre kontroll över besluten i verksamheten. Och det går då att genomföra analyser med

tilltagande hastighet samtidigt som man faktiskt vet vad man gör. På köpet kommer riktlinjer och schabloner att växa fram som kan tillämpas i framtida analyser.

Ofta så gör man alldeles för få analyser eller alldeles felaktiga därför att man inte alls vet hur det ska gå till. Eller så tror man att det inte lönar sig. Eller så tror de okunniga att de har så bra intuition så det inte behövs. Detta är nästan alltid helt fel.

Om man fattar beslut som berör andra är det ens absoluta skyldighet att genomföra realistiska och korrekta analyser så långt som det är möjligt.

Det har visat sig att det är en synnerligen god idé att arbeta med mer generella men faktiskt riktigare påståenden. Då ökar sannolikheten dramatiskt för att vi får en adekvat bild av vad det är frågan om.

Vi utgår alla från våra föreställningar och preferenser då vi fattar medvetna beslut. En del av dessa baseras på känslomässiga upplevelser och en del baseras på mer rationella överväganden i relation till någon form av empiri. En beslutsprocess handlar om växelspelet mellan bakgrundsinformation och mer generella kriterier för vart man vill nå. En strategisk beslutsfattare i en komplex verksamhet måste därför ta fram modeller som inte bara beskriver empiriska aspekter på verksamheten utan även abstrakta generella principer för hur verksamheten ska bedrivas. Beslutsfattaren bör utgå från en övergripande nivå som kan granuleras eller preciseras om det efter analys visar sig behövas. Beslutsfattandet blir mer effektivt om den tillgängliga informationen är strukturerad och har en så hög grad av generalitet som möjligt.

Det som gör ett beslutsfattande effektivt om det baseras på generella principer är, liksom för processer och rutiner i allmänhet, att dessa stöder helhetsperspektivet. Och naturligtvis ökar möjligheterna att kommunicera kring beslutet. I en organisation som arbetar medvetet på det här sättet och som har standardiserat beslutsprocesserna och har mallar för typbeslut så går det här ofta fort efter ett tag och man ser snabbt om ett potentiellt beslut ligger i linje med organisationens regelverk. Det som gör det möjligt att ta snabba beslut är att de flesta beslut har redan tagits i förväg i och med att organisationen redan tidigare har tagit ställning till generella principer som sedan kan användas för att klassificera en beslutssituation direkt när den uppstår. Man skulle kanske kunna tala om en form av kvalificerad intuition. Låt oss illustrera med ett aktuellt exempel hämtat ur verkligheten:

Förbifart Stockholm var under en tid tämligen kontroversiellt och vi var tidigt nyfikna på själva beslutsmetodiken i detta projekt. I våra ögon såg det nämligen relativt tidigt ut som om den brast betänkligt. Problemet är naturligtvis komplext, men det är faktiskt ganska enkelt att se vilket alternativ som är det bästa bland de föreslagna, givet att man vet vad man gör. Däremot är själva framtagningen av alternativen den verkliga svårigheten.

Bakgrunden till projektet var att bilresandet i Stockholm förväntas öka dramatiskt med ca 40 procent under de närmaste 15 åren. Så vi har onekligen ett problem. Vägverket utredde därför under en tid hur man bäst skulle sammanbinda de norra och södra

delarna av Stockholm. I Vägverkets utredning beskrevs två vägutbyggnadsalternativ, Förbifart Stockholm och Diagonal Ulvsunda, samt ett alternativ med tyngdpunkten på kollektivtrafik och vägavgifter kallat Kombinationsalternativet. Dessa tre alternativ jämfördes sinsemellan och med ett referensalternativ – Nollalternativet. Kostnaden för utbyggnaden uppskattades till mellan 17–32 miljarder kronor enligt 2003 års prisnivå beroende på valt alternativ. Länsstyrelsen tillstyrkte 16 augusti 2008 alternativet Förbifart Stockholm som är tänkt att bli en förbindelse över Saltsjö-Mälarsnittet och gå från E4/E20 vid Kungens kurva i söder via Sättra, Kungshatt, Lovön, Vinsta, Lunda, Hjulsta till E4 vid Häggvik i norr. Totalt blir den nya sträckningen cirka 21 kilometer lång.

Eftersom det var tämligen mycket pengar involverade så var det intressant för oss att försöka förstå varför detta alternativ skulle vara det bästa. Det framgick nämligen inte alls. Beslutsunderlaget var lyckligtvis mycket detaljerat och bestod av ca 80 olika värderingar av de olika alternativens aspekter under 19 olika kriterier. Det man sade sig värdera var hur väl alternativen uppfyllde bl a framkomlighet, miljö, regionstruktur, trafiksäkerhet och ekonomisk tillväxt.

Beslutet var naturligtvis komplicerat och tanken var att beslutsunderlaget skulle ge en bild av de väsentliga faktorerna. Värderingarna angavs på två helt olika skalor, "ja" resp. "nej", samt en skala från "–" till "++" beroende på hur väl de uppfyllde målen. Vidare var många värderingar mellanlägen som "+/–" eller "0/+". Till exempel, med hänsyn till kriteriet "Hushållning med energi och material" tilldelades Kombinationsalternativet ett "+/–" och Diagonal Ulvsunda ett "–". Detta tolkades, som vi kunde förstå, som att Kombinationsalternativet var bättre än Diagonal Ulvsunda sett till detta kriterium. Redan här uppträdde för oss semantiska svårigheter då det var oklart vad som avsågs med dessa skalor. Man angav inte vilka egenskaper skalorna hade, något som är utomordentligt viktigt beroende på vilken sammanvägningsprincip man tillämpar. Det redovisades i och för sig inga sammanvägningar, så kanske man inte uppfattade detta som ett problem. Man kan ju dock då fråga sig varför man inte kastade tärning, satsade på hästar eller drog kort, istället för att genomföra mycket kostnadskrävande utredningar.

Ett annat problem var att de olika kriterierna inte alls tilldelades ordentliga vikter för att kunna rangordna kriterierna efter hur pass hög prioritet de hade. Inte ens indikerades det vad en rimlig prioriteringsordning egentligen ansågs vara. Detta förbigick man lustigt nog helt, trots att detta var och är helt avgörande för beslutet ifråga då inget alternativ var bäst sett till en majoritet av kriterierna. Detta resulterade i ett underlag som var ytterligt svårt att utvärdera. Något som i och för sig inte heller gjordes i någon mer kvalificerad mening, så kanske man inte uppfattade en problematik häri heller. Men kanske skulle man ändå i ett uttryck av välvilja vilja säga att detta beslutsproblem var så pass komplext och att det inte fanns rimliga metoder för att hantera detta? Vägverkets klassificering och strukturering borde ju ändå ha kunnat sägas utgöra ett stöd för beslutet och det enda tillgängliga.

Vi vill här understryka att detta inte alls var fallet. Det fanns och finns beslutsanalytisk metodik för att hantera just sådana beslutssituationer där man inte har tillgång till

precisa data och där åsikter och subjektiva tyckanden har en avgörande betydelse samt kanske skiftar avsevärt över tiden och mellan personer. Det var bara det att Vägverket överhuvudtaget inte intresserade sig för detta.

Redan innan detta beslut togs så roade vi oss därför lite med att titta närmare på hur detta skulle ha kunnat analyseras på ett rimligare sätt och lät nybörjarstudenter på Mittuniversitetet under en kurs i beslutsanalys göra detta med utgångspunkt i de fakta som vid denna tidpunkt faktiskt fanns tillgängliga på Vägverkets egen hemsida. Det visade sig lustigt nog att man, relativt enkelt, kunde få fram en mycket informativ analys som pekade ut vilket av alternativen som nog borde ha föredragits.

Vi kunde konstatera att alternativet Diagonal Ulvsunda föreföll bäst i allmänhet åtminstone under ett antal rimliga viktningar och att detta alternativ åtminstone var likvärdigt med Förbifart Stockholm även när kriteriet framkomlighet prioriterades. Miljömålen för Diagonal Ulvsunda var relativt gott uppfyllda, även om de inte var lika bra som för Kombinationsalternativet. Men de olika viktningarna visade att Diagonal Ulvsunda ändå var det bästa alternativet med hänsyn till alla kriterier. I jämförelse med Förbifart Stockholm visade det sig att miljöpåverkan, i och med att leden dras över bl.a. Lovön, gjorde att Diagonal Ulvsunda var ett bättre alternativ. Avgörande för resultatet var alltså hur man vill väga de olika kriterierna, något som inte förefaller ha gjorts alls. Åtminstone framgick inte detta av Vägverkets underlag, vilket vi redan då fann vara anmärkningsvärt.

Nu är det så att vi inte på något sätt tar ställning till vilket beslut som skulle ha varit det bästa. Vi bryr oss inte ens om detta i sak. Vi fann det inte desto mindre såväl anmärkningsvärt som bekymmersamt att så stora satsningar genomfördes utan att en mer kvalificerad beslutsapparat användes och där viktningar, prioriteringar och värderingar öppet uttrycktes och beaktades i utvärderingsfasen. Det föreföll oss vara orimligt att offentliga medel kan förvaltas på detta sätt. Man skulle vilja att myndigheter överhuvudtaget redan från början skulle ta dyrbara och komplexa beslut på större allvar och faktiskt använda metoder och verktyg som faktiskt är tillgängliga.

Det är både olyckligt och odemokratiskt om beslutsmekanismerna inte är begripliga för oss som i slutändan finansierar det hela. Än värre blir det ju om besluten av denna anledning faktiskt blir felaktiga. Men den allvarligaste frågan är hur stora beslut i samhället generellt ska hanteras. I detta sammanhang är sakfrågan Förbifart Stockholm en mindre fråga.

Individ och organisation

Det här gäller på alla mänskliga plan. Människan slits mellan sitt behov av struktur och sitt behov av frihet. Vi vill ha trygghet men inte bli disciplinerade av ett omotiverat yttre tvång. Det här påverkar den organisatoriska kontext man befinner sig i enormt. Att finna en balans är naturligtvis svårt och kräver stor eftertanke och mognad. Vi har alla träffat extremfall av det här som aldrig lyckas avväga vad som är relevant i olika situationer. De ställer följaktligen till mycket besvär såväl för sig själva som i en organisation. Den successivt fördjupade förståelse som effektiviserar en känslomässig relation mellan mognande människor är inte alls olik den successivt förbättrade

kommunikation som uppstår i en verksamhet baserad på en kultur av allmänt accepterade generella principer. Det kan således vara meningsfullt att titta på det här närmare för att bättre kunna bemöta och förstå såväl sig själv som sin omgivning.

Vad gör vi när vi inleder och fördjupar en relation med en annan människa? Vad är det som händer när blickarna möts? Möteskontexten påverkar naturligtvis starkt det här. Men inte sällan säger vi "Hej" och möts av motsvarande hälsning. Därefter blir det mer komplicerat. Kanske någon part frågar: "Hur står det till?" Under den utvidgade dialogen struktureras relationen kontinuerligt enligt ett mönster som går ut på att båda parter successivt utelämnar sig till en gemensam plattform av delade överenskommelser. Initialt kan överenskommelserna handla om att de kommer överens om trivialiteter, som att vädret är vackert eller att en kollega har gjort si eller så, fram till betydligt mer avancerade överenskommelser som att de är glada att träffas och eventuellt har vissa gemensamma mål.

Om sedan en maktbalans av ömsesidiga erkännanden fortsätter och når högre och mer generella nivåer på den gemensamma plattformen blir båda parter intresserade av att lyssna på mer komplexa och än mer utelämnande budskap. De börjar då gemensamt skapa en levande relation som i sig kan ses som en slags gemensam identitet som konstitueras på den gemensamma plattformen. Det blir en ömsesidighet som motiverar båda parter till att investera i dialogen och att försöka förstå de framväxande strukturerna i de gemensamt delade mentala modellerna. Om känslan av att identifiera sig själv med relationen växer sig stark så kan den bli så pass motiverande att själva upplevelsen av att vara förstådd, sedd och bekräftad i sin tur motiverar till ett kontinuerligt ökande risktagande hos båda parter. De kanske till slut blir så motiverade att de uppvisar en gemensam konsensus om vad det är de pratar om. De skapar därigenom en gemensam identitet i sin nya relation.

Fortsätter processen kanske de till och med vågar jämföra sina verkliga bedömningar av omvärlden. Jämförelser som de normalt inte vill deklarerera eftersom de är rädda att uppfattas som enfaldiga eller påträngande. Detta kan i sin tur resultera i att båda parter konfirmerar känsliga idéer som de inte ens var medvetna om att de hade innan de började kommunicera. En upplevelse av att "Jag har aldrig känt så här tidigare" börjar ta form.

Orsaken till framväxten av en ökad motivation till att kommunicera i en relation är att fusionen och generaliseringen av information frigör energi. För att nu ha en term så kan vi ju kalla denna energi för känslomässig eller mental. En energi som tidigare varit bunden till ofta instängda och komplexa upplevelser blir fri när den genereras på en gemensam plattform där det som man tidigare inte ens kunde förstå nu plötsligt kan formuleras. Generaliseringen ger en förlösning och ytterligare motivation till att fortsätta med att jämföra tankar, känslor, upplevelser och värderingar. Relationen blir till en produktiv fusionsprocess som befriar deltagarna från sig själva just för att de gemensamt kan uppleva sig själva som något mer än att vara instängda individer.

Under lyckliga omständigheter kan en liknande generaliseringsprocess fortsätta bortom de medverkandes direkta kontroll och där generella överenskommelser

genereras med en accelererande hastighet till dess att det finns en upplevelse av en nästan total konsensus och förståelse mellan de medverkande.¹⁸ Man delar då inte bara upplevelsen av gemensamma tankar, utan man delar även på djupare liggande känslor. Om denna upplevelse dessutom kryddas av en sexuell attraktion och resulterar i en sexuell kontakt får man förstärkningseffekter som kan bli så kraftfulla att de medverkande helt och hållet lämnar sina upplevelser av en personlig identitet och istället hänger sig till en ny helt delad identitet vilket i sin tur kan medföra att de upplever sig själva som helt nya befriade människor. I någon ganska stark mening så ger de upp sina enskilda identiteter inför sin passion.

En grundförutsättning för att hela processen ska fullföljas är dock att det hela tiden finns ett outtalat kontrakt som reglerar maktbalansen mellan de medverkande. Om denna balans rubbas och den ena parten utökar sitt omedvetna revir, och därigenom bryter det outtalade kontraktet, så finns risken att den andra upplever sig bli utnyttjad utan sitt medgivande vilket resulterar i att relationen regredierar till den initiala startpunkten av ömsesidig misstänksamhet; där det dessutom har tillkommit en känsla av kränkhet och av att ha blivit utnyttjad, osv. Det här kan vara mycket svårt att reparera.

Generalisering av tankar och högre ordning

Själva grunden i den här något summariska beskrivningen av en förälskelseprocess är just kraften i att fusionera information till generella gemensamma begrepp som gör det möjligt att dela på upplevelser och därigenom lösa upp dåligt fungerande mentala modeller av verkligheten och istället utveckla modeller som underlättar kommunikationen. Dvs. inte olikt det som vi har diskuterat som egenskaper hos en mognare organisation. Vi kan tydligt se detta om vi tittar lite närmare på den ekonomiska aspekten av informationsfusion.

Om vi inte är enfaldiga eller stagnerade individer söker vi genom hela livet efter förklaringar på generella frågor som vi uppfattar vara fundamentala. Vi är programmerade till att kontinuerligt söka svar på utmanande frågeställningar. En del av detta består i att finna generella förklaringar och teorier som gör att vi bättre kan omfatta, begripa och kontrollera vår omvärld. Generella förklaringar skapar en effektivare hantering av information vilket ökar vår kapacitet att ta komplexa beslut när så krävs. Ju mer man förstår av det här, desto bättre förutsättningar har man för att bete sig intelligent vilket gör att man hittar en ny balans på allt högre abstrakta nivåer till dess man når sitt lokala maximum där man inte längre klarar av att generalisera de mentala modellerna ytterligare.

Vi tänker oss nu att vi möter en begreppsvärld hos ny en grupp vi inte träffat förut. Gruppens begreppsvärld är helt annorlunda än den begreppsvärld vi tidigare är vana vid. En sådan upplevelse leder nästan alltid till ett avståndstagande. Den instinktiva reaktionen är att det nya gestaltar ett hot. Men kan den nya gruppen samtidigt presentera något som är attraktivt så kan vår välvilja öka och därigenom öppnas möjligheter till kommunikation. Många multikulturella och välmående regioner som

¹⁸The Law of Accelerating Returns, Kurzweil 2012.

Aten, Sicilien och Konstantinopel utvecklades utifrån detta. Genom handeln var man var tvungen att samtala och genuint respektera motparten för att kunna skapa gemensamma plattformar.

Men åter till vår främmande grupp. Låt oss anta att gruppen istället för att bemöta oss med motsvarande fientlighet följer en princip som går ut på att försöka övertyga nykomlingar att delta i gemensamma aktiviteter. Efter en tid slutar vi då sannolikt att besväras av att gruppen verkar annorlunda. Detta eftersom ett sammanhang har öppnat sig där vi är inbjudna att delta. Utan att vi riktigt är medvetna om det så börjar vi nu successivt uppleva att de tankar, idéer och upplevelser som förekommer i gruppen känns mer och mer behagliga och naturliga. Vi har vant oss och vi blir en del av den nya gruppen och börjar därigenom dela dess värderingar. Vi har nu etablerat en gemensam plattform som inte etablerades utifrån rationella överväganden utan istället baseras på kontinuerliga belöningar i form av en intensiv gemenskap. Deltagarna har nu skapat en plattform för att dela sina upplevelser och medvetandet anpassar sig efter detta i en ny gemensam föreställningsvärld med ett gemensamt språk. Denna baseras då på en effektivare hantering av information eftersom den utgår från en helhetsupplevelse som dessutom bekräftas av gruppen vi har lärt oss att tycka om, respektera och bekräfta oss inom. Det är så här som organisationskulturer skapas och dessutom något som den svenska integrationspolitiken gott kan ta sig en funderare över.

Det är viktigt att hålla detta i åtanke. Om vi baserar våra attityder och beslut på en medvetenhet om det här och förstår hur dessa förändringar sker så kommer vi lättare att förstå organisatoriska sammanhang. Men om man inte är medveten utan bara växer in i relationer på rent känslomässiga grunder och får för sig att det inte handlar om gemensamma plattformar, bekräftelse och sammanhang utan att gruppens föreställningar är absoluta och objektiva sanningar så kan det lätt bli destruktivt och skapa gruppemotsättningar på bredare fronter. Man börjar då blanda ihop sin identitet med sina åsikter och varje angrepp på de senare är ett angrepp mot vår person. Ett angrepp som måste slås tillbaka med alla tillgängliga medel. Man kan se mycket av det här i olika organisationer och samhällen och inte minst i den offentliga debatten, där de olika rådande formerna av främlingsfientlighet är särskilt flagranta exempel. Det kan alltså inte nog understrykas hur viktigt det är att ha ett kritiskt förhållningssätt till sina egna trosföreställningar. Det finns annars en stor risk att man blir bunden till ett sätt att tänka. Detta leder i bästa fall till ineffektivitet och i sämsta fall till katastrof.

Uppsummering

- Restriktioner i en organisation måste ge ramar och vara såväl välmotiverade som begripliga. Ändra inte stora välfungerande strukturer för att det finns en eller annan missriktad person som har gjort ett misstag.
- Beslut på en generell nivå gör det lättare att ta beslut på specifik nivå. Har man överblick är det lättare att se vart man ska komma.
- När man arbetar med generella begrepp och principer som sedan används för att klassificera aktiviteter i en verksamhet kan man lättare ta komplexa beslut än någon som känner sig tvungen att fatta mängder av delbeslut innan något kan göras. Abstraktion är nyckeln till förståelse.

- Kapacitet som beslutsfattare måste tränas upp. Ingen har en användbar grundintuition. Tvärtom så luras vi hela tiden i fällor där vi ger upp ett rationellt tänkande.
- Generella föreställningar är mycket kraftfulla och kan därför också vara svåra att handskas med om de inte kontrolleras på ett medvetet och rationellt sätt.
- Kollapsande system av föreställningar blir fundamentalistiska. Resultatet blir en kollektiv regression. Vikten av kontinuerlig normkritik kan därför inte underskattas.

Såväl organisationer som individer som inte förstår eller kontrollerar sitt sätt att uppleva och generalisera kan behöva hamna i en kris för att därefter kunna byta sina föreställningar när de inte längre fungerar. Krisen blir då en generell metod för att ifrågasätta värdet av ens verksamhet. För en individ kan en kris vara det omedvetnas sätt att protestera mot en bristande enhetlig mening med det man sysslar med. För en organisation är det interna eller externa faktorer som tvingar fram krisen. Men en kris är naturligtvis ingen bra lösning. Man har låtit missförhållanden råda alltför länge utan att ha åtgärdat dem.

10 Från beslut till strategi

I det föregående kapitlet diskuterade vi hur generella ramar och principer underlättar beslutsfattandet och att det viktigaste är att när vi lyckats generalisera så kan vi lättare förstå hur vi ska göra i ett längre tidsperspektiv. Varje generellt beslut gör det dessutom betydligt lättare att ta specifika beslut. Horisonten vidgas och man kan se längre in i framtiden vilket också gör det enklare att se vilka detaljsteg som bör tas för att fortsätta att gå i rätt riktning utan att behöva analysera varje sådant i detalj. Den ökade beslutskompetensen ger de extra insikter och den extra energi som är nödvändig för att våga och kunna planera långsiktigt. Det blir helt enkelt så att allt i högre grad koordinerar sig självt inom givna ramar då det har uppstått en organisatorisk helhetssyn. Alla medarbetare vet vad som behöver göras så diskussionerna blir mer stimulerande än om de hade bromsats av ytliga konflikter. Detaljerna är naturligtvis viktiga men de tenderar att överbetonas av sådana människor som saknar förmågan till abstraktion. Vi vet alla vilka de är.

Långsiktighet bortom visionen

I en värld av konkurrens har den som kan tänka långsiktigt stora fördelar gentemot den som inte kan detta. Det finns anekdoter om att personer som redan har ackumulerat en viss rikedom har mycket lättare att mångdubbla värdet på sin rikedom än personer som anstränger sig mycket men som inte ens lyckats ackumulera ett startkapital. Det finns flera förklaringar till det här; som att det är lätt att bli mycket rik om man redan har en grundläggande förmögenhet. Men en egenskap hos de som är mycket rika är ofta att de kan planera långsiktigt. Under en sådan planering frigör vi mental energi som inte längre behöver absorberas av efemära och oftast obetydliga problem.

Samtidigt med den här frigörelsen uppstår det helt nya frågeställningar och mängder av såväl möjligheter som alternativ. Det dialektiska steget blir nu att hantera hur man på ett övergripande plan ska formulera en långsiktig strategi eller policy för sin verksamhet. Man får ofta visioner som en följd av ansträngningarna att generalisera verksamheten. Det är alldeles utmärkt och en verksamhet måste ha verkliga och genomarbetade visioner bortom kommunikationsavdelningarnas och PR-konsulternas många gånger patetiska försök. Annars går den under på sikt. Men visionerna måste också materialiseras i konkreta planer. Och då krävs det beslut av en helt annan karaktär än när man valde generella framtidsvisioner. Det finns ofta många lovande möjligheter och det kan vara extremt svårt att avgöra vad som mer precist ska göras då det kommer att påverka något i en, i vissa fall, mycket avlägsen framtid. Beslutsfattande när det gäller komplexa problem här och nu är tillräckligt svåra. Att ta beslut i komplexa problem som handlar om en avlägsen framtid ökar svårigheterna dramatiskt. Det kan även finnas flera attraktiva slutmål och man vill inte binda sig vid ett om det visar sig att ett annat vid ett senare tillfälle visar sig vara bättre. Det svåraste är att den avlägsna framtiden är tämligen okänd och det är ytterst svårt, och inte sällan omöjligt, att få fram rimligt tillförlitliga underlag. Dessutom kanske man inte har resurser till att följa ett flertal strategier samtidigt vilket starkt begränsar vad man kan göra. Ändå måste man göra det om man vill utnyttja möjligheten till en hållbar framgång.

Beslutsproblematiken hamnar därför på en ny nivå där man ska välja mellan flera attraktiva alternativ med en målbild som ligger långt fram i tiden. Förutom att man inte har fakta om framtida scenarier så är det ofta svårt att värdera framtiden. Som vi kommer att se fortsättningsvis så finns det olika tekniker för att underlätta en sådan visualisering så att såväl slutmålet som effekter kontinuerligt blir tydligare. Det är t ex möjligt att värdera den tillgängliga informationen i relation till en pågående historia som uppfattas som om den är en verklighet i sig. Tänkbara scenarion blir därigenom värderingsverktyg som reflekterar hur mycket man lyckas konkretisera olika mål, strategier och scenarier. Även människor med mindre insikter i olika frågor kan då få en möjlighet att föreställa sig vad olika beslut kan innebära.

Det finns också hopp i att finna att mycket blir tydligare ju närmare man kommer och det blir allt lättare att ta informerade beslut när det krävs. Vägen i sig visar i den meningen vart man är på väg. Av den anledningen ska man i långsiktiga projekt försöka bibehålla så stor flexibilitet som möjligt och undvika inlåsningseffekter. Om man lyckas med detta så får detaljerna mindre betydelse utan det viktiga blir den långsiktiga planen som även underlättar för människor att välja vilka aktiviteter de vill engagera sig i under resans gång.

Konkretisering

Vi ska nu redogöra för konsten att ta fram och konkretisera långsiktiga strategier. Då räcker det inte med en visionär hängivenhet till generella principer och att kunna göra lösa utfästelser. Nu behöver principerna stadgas upp i en hierarkisk struktur med en tydlig beskrivning av hur detta förhåller sig till det långsiktiga målet. Det måste också vara klart vart ansvaret ligger.

Det kan vara svårt att avgöra vilka strategier som är att föredra även om man i princip har samma värderingar. Detta då olika intressenter inte desto mindre kan ha helt olika uppfattningar om framtiden. Vi diskuterade i tidigare kapitel att konkreta överenskommelser var nödvändiga för en verksamhet, och att generella överenskommelser gör den mer effektiv. I det här kapitlet ska vi studera hur de generella överenskommelserna kan bli integrerade i en stabil verksamhet som dessutom är tillräckligt konkret för att kunna presenteras som ett trovärdigt och acceptabelt långtidsperspektiv.

I det föregående kapitlet beskrev vi en förälskelseprocess. Under en sådan behövs det olika löften och bekräftelser för att hålla ihop den ännu sköra relationen. Vi diskuterade även upplevelsen av innerlighet. Där kan det behövas en präst av den ena eller andra sorten som uppmanar människan att vara ståndaktig i tron, av vad denna nu må bestå i. I en mer komplex verksamhet så kan det behövas ett starkt regelsystem garanterat av en auktoritet för att säkra att de generella planerna kan formeras till en stabil och konkret struktur av strategier. Det behövs en centralstyrning där långtidsplaneringen vägleds av en generell vision samtidigt som detaljerna på olika nivåer koordineras enligt en tydlig tidsplan.

Ju mer tillförlitlig information man har, desto mer kvalificerade beslut kan man fatta. Ju längre bort i framtiden slutmålet hägrar, desto svårare är det att skaffa sig tillförlitlig information. I det föregående kapitlet argumenterade vi för att det finns en stor kraft att hämta i generalisering av processer och kriterier. Detta för att kunna strukturera och få en översikt över tillgänglig relevant information. Ju bättre överblick man har över en situation, desto bättre kan man planera informationsinsamlingen. Nu står vi inför ett helt nytt problem. Det visionära tänkandet har resulterat i att vi har blivit medvetna om betydligt fler möjligheter i framtiden. Möjligheter som vi inte var medvetna om innan vi hade lyckats generalisera våra val och värderingar.

- Hur kan vi representera en avlägsen framtid som är fylld av nya möjligheter?
- Hur kan vi ta fram en modell av verkligheten som beskriver rimliga strategier rörande denna framtid?
- Hur kan vi vara säkra på att omvärlden kommer att tillåta oss att verkställa våra långsiktiga planer?

För att kunna svara på dessa frågor kommer vi i detta kapitel beskriva hur man kan konkretisera något som endast fanns som visioner om en avlägsen framtid genom scenariobeskrivningar. Mer informella sådana påminner mycket om det som görs i skönlitteratur, dvs. genom att skapa en historia om en utveckling så blir det, genom inlevelse, möjligt att värdera konsekvenserna av olika strategier som behandlas i utvecklingsprocessen. I en historia är det dessutom ofta påtagligt vilken information som är viktig och vilken information som saknas. En känsla som inte hade kunnat infinna sig om man inte hade skapat ett intuitivt scenario om den hypotetiska framtiden.

Scenarioanalys

Man kan använda sig av scenarioanalyser för att skapa sig en bättre bild av en tänkt framtid. Vi behöver förstå framtiden för att se vad våra långsiktiga strategier kommer att få för effekter och få någon slags preliminär bild av hur utfallen av strategierna kan tänkas gestalta sig. Vi måste också bestämma oss för vad det är som är absolut viktigast i den långsiktiga utvecklingen av verksamheten utifrån målbilden som vi har. Därefter kan vi göra en preliminär konkretisering av de långsiktiga målen och ställa scenarioanalysen mot denna.

Det finns mer eller mindre väl genomförda försök till detta inom olika verksamheter. Ett exempel är konkret scenarioträning för inläring och felindikation i hypotetiska men reella situationer. Vid en skarp scenarioövning strax innan öppnandet av ett alldeles nytt hypermodernt sjukhus hävdade en överläkare att det förekom så mycket förvirring och det fanns så många tekniska brister att denne senare hoppade av i protest mot att sjukhusledningen inte skjutit upp öppnandet av sjukhuset för att åtgärda bristerna och bättre förbereda personalen.

Om vi överhuvudtaget ska få en bild av hur vi långsiktigt ska agera så måste vi alltså förstå såväl målen i någon mer konkret mening som vilka framtidsscenarier som vi har att räkna med. Därefter kan vi börja fundera på vilken mängd strategier som är rimliga givet dessa. Arbetet med långsiktiga strategier är som sagt ofta komplicerat och det

finns sällan möjlighet att välja utifrån en klar och tydlig bild av alla konsekvenser och tänkbara scenarier. I många sammanhang resignerar människor då och gör en analys med samma metod som de använder när de röstar på politiska partier eller när de väljer äktenskapspartner. De väljer det som verkar vara mest attraktivt för stunden utan att egentligen veta varför. Eller efter att ha kondenserat ett komplex av känslor till några enkla okvalificerade omdömen. Detta är naturligtvis inte den metod som vi främst rekommenderar.

Bättre är att göra analysen utifrån en genomtänkt modell även om den blir skissartad och högst subjektiv där man blandar kvalificerade gissningar med eventuell empirisk information som man kan tänkas ha. Som vi diskuterade i det föregående kapitlet är det lämpligt att även här arbeta med vag information i modellerna. Man brukar ibland använda olika typer av simuleringsmodeller för att skapa sig en bättre uppfattning i sådana sammanhang. Och ibland försöker man skapa konkreta visualiseringar genom historieberättande för att få en bättre bild av situationen. Efterhand som historierna växer fram så blir det möjligt att samla in ytterligare konkret information som gör att historierna successivt blir tydligare.

Det här låter kanske inte riktigt klokt, men det fungerar ofta förbluffande bra i syfte att samla in information om åsikter och attityder. Det har använts för planering och argumentation i alla tider och många har påverkat utvecklingen och sina medmänniskor just för att de har lyckats konkretisera sina abstrakta visioner till kommunicerbara historier. När Martin Luther King beskrev sin dröm i ett berömt tal utgick han från mycket konkreta situationer i ett framtida scenario för att deltagarna på massmötet skulle kunna engagera sig i hans långsiktiga och övergripande planer. Som kommunikationsform fungerar det bra, liksom som metod för att få människor att förstå vad de egentligen vill. Men självfallet måste det kombineras med mer analytiska ansatser.

När en historia succesivt växer fram blir det också lättare att göra den detaljerad och att visualisera den allt tydligare. Processen kan pågå iterativt och man kan hela tiden ta ställning till historien och värdera hur attraktiv och trovärdig den är. I och med ett sådant historieberättande så växer det inte sällan fram stora komplexa historier där det finns mängder med åsikter om vad som är rätt och fel. På så sätt kan man få en allt tydligare bild av såväl målen som scenarierna som man behandlar. Ju längre man håller på med det här desto tydligare blir det vanligen och när det blivit så tydligt att man tycker sig ha en någorlunda klar bild så kan man gå över till en beslutsanalys. Det här ska inte förväxlas med någon form av introspektion eller självsuggestion utan ett sätt att visualisera och se delar som man kan ha missat i sina modeller. Det som gör scenariometoden kraftfull är att informationsinsamlingen kontinuerligt blir enklare eftersom det blir möjligt att fokusera på relevant information för att kunna förklara händelserna i scenariot. Det har visat sig vara mycket svårt att upptäcka vad som saknas och var man ska leta om man inte har en färdig struktur att utgå ifrån.

Scenariometoden är inte helt olik sättet som många människor tar beslut på. Man väljer inte mellan alternativ utan man gör spontant det som verkar bäst ända tills man råkar ut för något mindre angenämt. Större delen av de kognitiva funktionerna i

hjärnan verkar inte använda sig av rationella processer utan använder sig mest av igenkänning och mönstermatchning. Fördelen med att utgå från igenkänning i form av en konkret visualisering av ett händelseförlopp är att det blir lättare att använda mer av sina mentala resurser för att värdera historien. Mönstermatchningen kan genomföras med stöd från många parallella processer i hjärnan som samtidigt skapar alltmer elaborerade mönster. Den kräver inga sekventiella logiska resonemang som tar längre tid och är mer ansträngande att genomföra. Nackdelen är att man lätt blir fast i invanda tankemönster och förföreställningar. Den mänskliga hjärnan har ingen som helst möjlighet att genomföra mönstermatchningen i ett rationellt sekventiellt tänkande när besluten blir komplexa. Man har därigenom ingen chans att hantera det här mer kritiskt från ett utanförperspektiv. Man behöver därför kombinera igenkänning med en mer strukturerad analys om det ska fungera i mer komplexa beslutssituationer.

På ett liknande sätt som hjärnans mönstermatchning fungerar så kan en organisation lägga ner resurser på att välja ut ett antal preliminära scenarier bland ett större antal initiala dito och sedan successivt utveckla och kontinuerligt förändra den begränsade mängden till dess att de framstår som tillräckligt acceptabla. Därefter påbörjas den mer formella beslutsanalysen, men nu utifrån en betydligt mer informerad utgångspunkt.

Värt att notera är att om man här istället fortsätter berättandeprocessen i syfte att välja endast ett framtidsscenario så sker något som nästan kan uppfattas som magiskt. All den energi och all den uppmärksamhet som ägnades åt processen frigörs och man får här alltså en ganska intressant sensation av samhörighet och enighet. Varpå de gamla vanliga gruppeffekterna tar vid. Man innesluter sig snabbt i denna enda lösning som man blir i det närmaste förälskad i. Man måste här vara mycket försiktig då mycket elände uppstår i dessa slutna grupper med gemensamt och begränsat historieberättande där man konstruerar sina egna mer eller mindre stolliga myter om det ena eller det andra.

När en historia blir så tydlig att den skulle kunna illustreras med hjälpmedel såsom konstprojekt, teaterföreställningar eller filmer om framtiden så yppas ytterligare möjligheter att samla in reaktioner från ett allt bredare urval av remissinstanser. När man väl lyckades visualisera i detalj hur Slussen i Stockholm skulle se ut efter en ombyggnad resulterade detta i att stora grupper av människor fick en möjlighet att förstå vad det handlade om, att reagera och att genomdriva revideringar av de ursprungliga planerna.

Beslut och genomförande

Mänskligt beslutsfattande handlar till stor del om styrning av ekonomiska resurser. Det tar tid och resurser att genomföra processer men när man upplever sig ha lyckats så frigör det energi som kan investeras i nya ansträngningar. Efter att inblandade intressenter har varit delaktiga i utformningen av ett beslut kan det mycket väl ge kraft åt den kreativitet som behövs för att det ska förverkligas. När beslutet blir konkretare skapas ännu mer kraft för att investera resurser i att genomföra det. Det blir en

självförstärkande process. Om man här har kombinerat scenarioanalys med en ordentlig beslutsanalys så kan det ibland bli riktigt bra.

En mycket konkret form av det här är när de som skapar förutsättningarna för ett projekt påbörjar verkställandet innan det slutgiltiga beslutet om att godkänna projektet är taget. Detta kan exempelvis göras utifrån en strategi att projektet inte nödvändigtvis behöver bli klart i sin helhet. Eller att om man har påbörjat det så kan det inte stoppas. En sådan vilseledande strategi medför att det blir ytterst svårt för dem som är negativa till beslutet att influera eller stoppa det. Inte heller kan de lämna projektet utan blir en gisslan som inte har något annat val än att bara följa med i utvecklingen av projektet och kanske försöka bromsa det så mycket som det är möjligt. Ett exempel är när arkitekten Antoni Gaudi påbörjade byggnaden av kyrkan "La Sagrada Familia" i Barcelona. Projektet påbörjades 1882 och det har ännu inte slutförts. Det är ingen som vet om det någonsin kommer att slutföras. Eftersom Gaudi redan tidigt var medveten om att han aldrig skulle kunna mobilisera resurser till ett sanktionerat beslut om ett totalt genomförande av projektet så påbörjade han bygget ändå. Detta i vetskap om att det sannolikt skulle räcka med att bygga en liten del av helheten för att bygget sedan kontinuerligt skulle kunna utvecklas vidare allteftersom det framkom konkreta bevis på att det var värt att gå vidare. På liknande sätt är ofta beslut och genomförande i praktiken sammanvävda till helheter och beslut tas följaktligen kontinuerligt under hela genomförandet. Stora utvecklingsprojekt för programvara följer ofta det här mönstret. Man utvecklar mer och mer avancerade prototyper och till slut finns det ingen möjlighet att vända eftersom man redan lagt ner så mycket utvecklingspengar på sagda prototyper. Man utnyttjar här även den mänskliga svagheten att det är svårt att stoppa något som man har börjat investera i. Ibland kan det vara effektivt – kyrkan står ju där och den var på lite sikt bra för Barcelona – men återigen bör sådana här fasoner kombineras med struktur och analys.

Uppsummering

- Riktigt stora beslut växer fram under en process. Den måste kontrolleras.
- Behåll flexibiliteten så länge som möjligt under en omfattande beslutsprocess. Har man kommit långt på väg i en sådan är det svårt att vända den.
- Det krävs det ytterst starka argument för att starta ett nytt scenario och en ny resurskrävande beslutsprocess så vill man gå emot något så bör man göra det tidigt.
- För att kunna ta beslut om saker som har långsiktiga konsekvenser behöver beslutsfattaren kunna leva sig in i en konkret helhetsupplevelse av dessa konsekvenser.
- Scenariobeskrivningar och historieberättande är klassiska metoder för att ge människor en möjlighet i att kunna visualisera och leva sig in i komplexa situationer
- Ju mer faktabaserat ett scenario är, desto mer trovärdigt är det.
- Ett scenario som baseras på omständigheter som liknar andra framgångsrika sådana får en ökad trovärdighet

- En väl genomförd scenarioanalys, särskilt om man kan utnyttja konstnärliga uttrycksformer, blir kontinuerligt tydligare under processen och motiverar intressenterna att lägga till detaljer som passar in i helheten.

En viktig sak är att man måste kombinera dessa faktiskt användbara, men alltför förföriska hjälpmedel, med mer analytiskt beslutsfattande. Man måste även vara försiktig så att den rationella analysen inte snarare används som en efterhandskonstruktion. Man räknar tills resultatet stämmer överens med vad man redan hade fäst sig vid under berättandets alternativgenerering. När man gör det så tenderar man att övervägande se till de positiva aspekterna på det tilltänkta beslutet. De negativa aspekterna negligeras i betydligt högre grad och alternativa lösningar blir inte intressanta förrän det tilltänkta beslutet visat sig vara omöjligt att genomföra. Så genomför ordentliga analyser utan att bedra dig själv.

11 Flexibilitet

Det allt snabbare informationsflödet, beroendet av omvärlden, den globala ekonomin och den ständigt ökande förändringstakten har medfört att såväl gamla affärsmodeller som tjänste- och servicestrukturer blir alltmer obsoleta. De måste därför omarbetas, utvecklas och förnyas. Ständigt sker det ett förändringsarbete och nya genomgripande beslut måste fattas. Uppenbarligen ställer det här höga krav på såväl organisationer som individer. Och det går väl sisådär på det hela taget. Understundom hyfsat. Ibland inte ens det.

I det föregående kapitlet diskuterade vi fördelarna med att successivt utveckla och förfinas en långsiktig strategi så att den alltmer får en konkret, stabil och tydlig inriktning som verksamheten kan följa. Vi argumenterade också för att denna process måste kombineras med en analytisk ansats. Det kräver en del arbete, men när en organisation har hittat en fungerande långsiktig strategi finns det förutsättningar för dem att utveckla och formalisera samtliga strategier och få en synnerligen effektiv organisation och verksamhetsstyrning genom att den arbetar upp en metod- och beslutskapacitet. Hela organisationen blir tydligt formaliserad och strömlinjeformad med tydliga regelverk. Alla ser helheten tydligt eftersom den är enhetligt beskriven och beskrivningen präglar hela organisationen. Konkurrenter som inte har samma förmåga till effektivitet hamnar långt efter. Det här är inte begränsat till företag med ett vinstkrav. På motsvarande sätt kan ineffektiva myndigheter och förvaltningar nå långt genom att skapa stringenta och genomtänkta rutiner i verksamheten.

Långsiktiga strategier kan vara förödande

Det dialektiska dilemmat blir inte desto mindre att långsiktiga mål i strömlinjeformade organisationer kan vara nästan omöjliga att förändra. Om ett multinationellt företag baserar sin världsledande position på att de håller fast vid en enda tydlig strategi så blir det mycket svårt att övertyga ledningen om att den kanske borde modifiera sin strategi även vid dramatiska omvärldsförändringar. I denna självgodhet ligger det en stor risk för att företaget inte lägger märke till dramatiska effektförluster eftersom det går "tillräckligt bra". Det här blir särskilt svårt om ledningen har fallit för frestelsen att bli effektiva genom att formalisera alla delar i företaget så att det fungerar som en maskin på högvarv. Varför ska man inte fortsätta med att satsa på en vinnande häst? Varför ska man ändra på något som går så bra? Vi är synbarligen maximalt effektiva som det är och vi ska inte ändra oss nu när vi fått upp farten! Bristerna är ofta svåra att upptäcka innan organisationen har börjat vackla ordentligt.

Det kan alltså vara svårt att komma på bra argument för att man ska ändra på något som verkar gå bra. Särskilt som det kan vara mycket svårt att mäta. Bristerna blir uppenbara först när det börjar gå dåligt och då är det ofta redan för sent. Historien är fylld med exempel på mycket framgångsrika verksamheter som väljer fel när de står inför viktiga ödesbeslut, varpå de mister sin ledande position eller rent av elimineras helt. Tänk på datortillverkarna som under slutet av 80-talet fortsatte att satsa på main-framedatorer eftersom mikrodatorer bara var en fluga, eller tänk på Facit AB i början av 70-talet som inte alls greppade elektronikens intåg utan fokuserade på att tillverkningskostnaderna för de mekaniska räknesnurrorna för stunden var lägre.

De har helt enkelt inte kraft och struktur nog för att gå emot sina egna hårdkodade rutiner.

Den visseblåsare som påstår att man behöver byta riktning och arbetsformer upplevs som destruktiv. Läger man till det att stora företag förr eller senare blir tämligen svårörliga byråkratier så blir förändringsarbetet näst intill omöjligt. Peter Senge har beskrivit hur de flesta av de 500 av USA:s mest framgångsrika företag (s.k. Fortune 500) som försvunnit från marknaden har gjort det just för att de har hållit alltför hårt fast vid en långsiktig strategi som plötsligt visat sig vara dålig när omvärlden förändrats. Man insåg alldeles för sent att man måste ändra sig. I gammal god dialektisk anda så är just det som gör företaget mest framgångsrikt inte sällan det som blir företagets fall. I Norden lade vi märke till hur Nokia först blev världsledande på mobiltelefonmarknaden beroende på en överlägsen långsiktig strategi och hur de sedan i stort sett försvann från marknaden just för att de inte kunde släppa densamma.

Bibehålla framgång

Grundproblemet är hur man kan börja tänka nytt när alla i verksamheten har blivit så intrimmade i en fast struktur att de som tänker annorlunda kommer att behandlas som destruktiva inslag. I det här kapitlet beskriver vi hur en verksamhet kan undvika att utplånas som en effekt av att de klamrar sig fast vid sin framgång alltför hårt. Vi beskriver hur det är möjligt att fatta radikala förändringsbeslut i uppenbart stabila strukturer trots att de inte alls upplevs nödvändiga i den förhandenvarande situationen.

Vi diskuterar hur man kan åstadkomma en kontinuerlig förändringsbenägenhet genom att standardisera all abstrakt styrning och decentralisera ut den till enheterna vilka ofta fungerar som bättre förändringsdetektorer. Utgångspunkten här är att abstrahera, kvantifiera och standardisera styrprinciperna i verksamheten enligt modellen i kapitlen 7–10. Inom ramen för de här abstrakta modellerna över vad som är nödvändigt för att organisationen ska fortsätta att växa kan ledningen agera för att modifiera och förändra verksamheten.

Det hela handlar ytterst sett om att definiera principer för hur man ska möjliggöra kvalificerade och övergripande bedömningar av hela verksamheten även i en mycket stor organisation som exempelvis en multinationell koncern. En viktig del i detta är att införa metoder för att kvantifiera och analysera verksamhetens aktiviteter och olika delar. Vi kommer särskilt att fokusera på hur man kan mäta bidrag utifrån generella standardiserade principer. En sådan kontinuerlig mätning är nödvändig för att kunna prioritera det som bör växa och för att kunna skära bort ineffektiva delar och byråkratiska överbyggnader som har växt fram utan kontroll.

Om detta genomförs på rätt sätt så blir organisationen en lärande organisation där de mest kreativa blir de som bildar verksamhetens kärna och överlever i det långa loppet. Vi beskriver således ett funktionellt alternativ till centralstyrda byråkratiska strukturer.

Kvantifiera och jämför

En viktig generell princip är att man ska kvantifiera bidraget från varje självständig enhet i en verksamhet enligt en global standard. Resultatet bör sedan ligga till grund för kontinuerliga uppdateringar eller radikala förändringar av de långsiktiga strategierna. Här blir det enklast om varje enhet fungerar relativt självständigt med ett eget resultatansvar. Den kan mycket väl ha sin egen ekonomiavdelning även om ekonomipersonalen formellt sett tillhör den centrala ekonomienheten. Den kan mycket väl ha egen personalavdelning även om rekryteringen sker i samarbete med en central HR-funktion. Den får naturligtvis bokföra egna kostnader och intäkter för att det ska vara möjligt att genomföra en genomgripande benchmarking¹⁹ till grund för en global omallokering av resurser i den befintliga verksamheten eller beslut om nysatsningar och nedläggningar. Detsamma gäller på projektnivå. Om det inte går att jämföra bidragen från olika projekt blir det mycket svårt att besluta om man bör satsa på ett projekt eller lägga ner det.

Principer för verksamhetsstyrning

I kapitlen 9 och 10 beskrev vi värdet av en samsyn i organisationen och i detta kapitel beskriver vi följaktligen faran med denna samsyn. Verksamhetens principer måste ständigt övervakas och prioriteras i förhållande till den förhandenvarande situationen. Och man måste vara villig till förändringar. Därigenom får vi kontroll över det mest heliga som utvärderas precis som den övriga verksamheten, varpå det blir det lättare att fokusera på rätt saker. En enkel analogi är detta med att ta fram olika nyckeltal hos börsnoterade företag. Vissa företag som har en stor potential men som inte genererar vinst kan ha ett högt börsvärde just för att investerarna tror sig ha tillräckligt med insikt för att prioritera de delar av verksamheten som visar upp en stor framtids- och förändringspotential. Värderingar har ofta ett oförtjänt rykte om att vara omöjliga eller orealistiska. Realismen är snarare en funktion av hur de genomförs.

En känd organisations prioritet har varit att tillverka billiga mobiltelefoner med hög kvalitet och som dessutom motsvarar köparnas krav på vad telefonerna ska innehålla. Man skulle nu kunna tänka sig att företaget inte kan ändra sin produktion om nu marknaden förändras och att företaget inte kan fungera som en strömlinjeformad massproducent om man hastigt ändrar på den grundläggande verksamhetsprincipen. Men när man värderar om och prioriterar principen i relation till aktuella marknadsförändringar så upptäcker man att priset inte är det utslagsgivande i segmentet utan det viktigaste visar sig vara helt nya krav från köparna. Om det finns en inbyggd flexibilitet i organisationen och dess grundläggande principer så kan man snabbare omprioritera i verksamheten och få detta att nå ut hela vägen från ledningen ner till utvecklingsavdelningen utan att man behöver initiera någon smärtsam omorganisation.

Angreppssättet handlar helt enkelt om att införa metadimensioner i beslutsfattandet som inte ändrar på grundmodellerna för verksamheten utan istället förändrar prioriteringarna mellan de verksamhetsstyrande principerna. Det här integreras

¹⁹ Att man på ett välspecificerat sätt analyserar något mot något annat, allt annat, det bästa eller en standard brukar kallas "Benchmarking".

rättframt med tillgängliga datoriserade beslutsstödsystem. I alla händelser blir mätbarhet en nyckelterm och man måste ha klart för sig, i kvantitativa termer:

- Den uppskattade kostnaden för förändringen
- Det uppskattade bidraget (vinsten) som förändringen kan resultera i
- Om prioriteringen borde förändras, varför och hur mycket
- Ett mått på den relativa prioriteringen av förslaget i relation till hur man brukade prioritera denna delverksamhet gentemot andra
- Hur förändringen relateras till verksamhetens generella mål

Detta innebär helt enkelt ett mer analytiskt förhållningssätt som utgår från ett kritiskt ifrågasättande och prövande av befintliga föreställningar. Man samlar på sig indikationer och slutligen skapas en hypotes varpå resurser sätts in för att göra en formell utvärdering av denna. Organisationen kan pröva produktionsmomenten genom att tillåta medarbetarna att kvantifiera vad som är bra och dåligt respektive viktigt och oviktigt i deras arbete. Om man dessutom kan kvantifiera hur viktigt något är i en given kontext är det möjligt för en ledning att på ett kvalificerat sätt aggregera information om vad som sannolikt är viktigt för organisationens framtid. Det här kan beskrivas som en strategi för en kvantitativ och analytisk omvärldsbevakning som sträcker sig långt bortom det lite tafatta område som kallas för "business intelligence". Man genomför istället ett integrerat, systematiskt och analytiskt beslutsfattande baserat på kvalificerad empiri och eftertanke.

Hur man sparar sig till ruin

En vanlig reaktion hos en ledning som sitter med kalkylark för att försöka förstå verksamheten när man upptäcker att vinsten går ner är man måste spara mer på alla utgifter för att upprätthålla vinstnivån. Ett vanligt motiv till att man väljer den här strategin är dels att den inte kräver någon fantasi och dels att man har fått för sig att organisationen redan är optimerad. Följaktligen blir då ett enkelt och snabbt sätt att säkra en kontinuerlig vinst just att spara. Följande är en sedelärande berättelse från den svenska vardagen:

På en arbetsplats beslutade chefen att ta bort den nyinstallerade kaffeautomaten eftersom den visat sig vara för populär bland medarbetarna och därmed för ledde till ökade kostnader för inköp av kaffe. Och hur många av oss har inte blivit av med arbetsplatsens fruktkorg i kristider? Man börjar titta på allt som är möjligt att minska ner på och man initierar ett mer eller mindre oklart krismedvetande i organisationen. Det här skapar många följdproblem. Plötsligt finns det inte tillräcklig med kompetens för att lösa verksamhetens problem eftersom personal som har alternativa möjligheter lämnar verksamheten och man får nya problem med brist på kvalitet eller förseningar i produktionen. Dynamiken och innovationskraften försvinner också när människor är oroad och otrygga varpå produktionens volym och kvalitet går ned.

När ledningen sent omsider märker att det inte är möjligt att bara spara sig ur nyupptäckta svårigheter kanske de gör en mer kvalificerad analys rörande vad som är möjligt att spara på utan att den övriga verksamheten blir lidande. Om ledningen inte vet vilka beslut som bör tas så kanske det finns experter att rådfråga. Men även om

man lyckas förbättra sina resultat utan att kvaliteten går ner alltför mycket så står man snart inför liknande problem igen. Man gräver ner sig i sina gamla rutiner som har blivit något modifierade men detta löser inte huvudproblemet. Man har dessutom en mycket sämre utgångspunkt eftersom det tar lång tid att bygga upp en kompetent personalstyrka igen. Huvudproblemet kvarstår i att verksamheten är för rigid för att kontinuerligt kunna anpassa sig en föränderlig omvärld. Organisationen måste istället från början lära sig att bli en lärande organisation med entusiastiska medarbetare som hela tiden skapar ny kunskap och har kapacitet att reagera på förändringar.

Nu börjar det bli riktigt svårt för ledningen att ta rimliga beslut. Allt gick ju så bra och plötsligt finns det krav på att hela organisationen måste bli mer innovativ för att kunna hitta nya lösningar i en föränderlig omvärld. Styrelsen som inte har någon god verksamhetskontakt glömmer naturligtvis att fråga personalen vad de anser om det hela och beslutar sig istället för att anlita alltmer avancerade och dyra managementkonsulter som tar fram innovativa planer och innovationssystem för organisationen för att den ska bli mer flexibel och kreativ så att den kan anpassa sig till nya marknadskrav. Problemet är bara att de mest dynamiska medarbetarna redan har slutat och att organisationen är fylld av mellanchefer och medarbetare som tycker att det här är helt fel och ser att deras egna små revir hotas eller t.o.m. försvinner. De förstår inte alls varför egensinniga konsulter ska få härja fritt. De som fortfarande försöker vara innovativa upptäcker att det istället blir ett slags "allas krig mot alla" med gnälliga medarbetare som inte har något förtroende för ledningen som i sin tur handlar alltmer i blindo. Man introducerar hela tiden olika förändringsprocesser, vilket i och för sig tvingar en del försoffade medarbetare att vakna till liv, men det blir ingen substantiell förbättring. Kolossen är för stor och tung för att kunna förändras i grunden med hjälp av managementkonsulter.

Då skapar man en intern forskningsenhet vars enda syfte är att stimulera innovationer och nya idéer. Enheten skulle i princip kunna fungera någorlunda bra, men det är svårt att tvinga fram ett innovativt klimat. Forskningsenheten vill att organisationen ska genomföra en stor mängd dyrbara förändringar men organisationen tycker sig inte ha tillräckliga resurser och det skapas ytterligare konflikter som bara accentuerar splittringen.

Nu börjar det bli riktigt kris i organisationen och alla börjar anklaga varandra för att det går dåligt. "The blame game" pågår för fullt samtidigt som motivationen för innovativa förändringar är obefintlig hos uppgivna medarbetare som blivit av med både kaffet och frukten. Styrelsen sparkar mer eller mindre symboliskt en dotterbolags-VD och tillsätter en ny som inte rimligtvis kan hitta en snabb lösning. Det går nu mot ett mer eller mindre snabbt slut.

Och dess motsats

Det finns andra lösningar även om man har låtit det hela gå långt. Vi tänker oss att i den nu omfattande krissituationen inser slutligen styrelsen tillsammans med en ny ledningsgrupp att de måste läsa den här boken, varpå den inser att den inte, mer eller mindre i blindo, kan hitta på förändringar som inte först är förankrade hos de anställda.

På samma arbetsplats analyserar nu ledningen situationen och inser att det inte finns några genvägar för att förändra organisationen. De förstår nödvändigheten i att de anställda måste ha insikt i vad det är som gör att företaget är ett bra företag med vilket de kan identifiera sig och vara solidariska. Ledningen förstår också att samtliga (utom en eller annan gravt avvikande individ) måste vara involverade i förändringsprocesserna för att det ska vara möjligt att reformera organisationen och att förändringarna måste komma från ett brett helhetstänkande och inte bara från toppen av en hierarkisk organisation. Ett helt ny angreppssätt initieras. Det baseras på att man fortsätter produktionen men där varje enskild anställd blir premierad för att tänka kritiskt och konstruktivt om sin egen arbetssituation och framföra vad som fungerar bra, inte alls bra och vad som skulle kunna bli bättre. Man premierar alltså de som har konkreta, konstruktiva och analytiska förändringsförslag rörande sin individuella arbetssituation och om verksamheten som helhet och inte de som framför osammanhängande klagomål och inkoherent gnäll.

Man fortsätter nu med att systematisera och formalisera det här. Anställda som tar fram förslag och rationella argument för produktionsförändringar belönas och ledningsfunktioner som koordinerar förändringsförslagen måste svara med en genomtänkt motivering för vilka beslut som fattas utifrån förslagen. En dynamik har nu uppstått i en kultur där de anställda talar om för ledningen vilka beslut som ska tas och där ledningen måste reagera på alla förslag. En viktig effekt av detta är att de anställda kan tala om vilka av företagets styrande principer som har fått förändrad betydelse, ibland till en grad så att de har blivit omöjliga att leva upp till. Det visar sig under den här processen att det finns en mycket omfattande kompetens bland organisationens alla interna experter och att det finns många medarbetare som har en betydligt bättre insikt än ledningen i vissa frågor speciellt av operationell natur.

Hela tiden har det funnits många medarbetare med utomordentliga förslag på hur man ska prioritera bland de principer som styr organisationen, men de har tidigare inte kommit till uttryck eftersom de inte har tillåtit ta till orda eller så har de själva inte sett meningen i det hela. Organisationen blir nu successivt mer flexibel just för att det utgick direktiv från högsta ledningen att diverse mellanlager inte ska vara de som skapar kommandostrukturer av formaliserade rutiner. Istället ska dessa mellanlager koordinera förslagen från de anställda. De mellanchefer som inte gillar denna nya roll får nya arbetsuppgifter och många väljer att byta arbetsgivare. Och detta utan att saknas.

Lyckligtvis konstruerade man principer och prioriteringar som nu kunde användas som referensramar (hur de togs fram beskrevs tidigare i kapitel 6-9). Likaså kunde scenarier förfinats och formaliseras (hur detta gick till beskrevs i kapitel 10). Man fick alltså verktyg för att succesivt förändra helheten utifrån genomtänkta, rationella och kritiska processer. Och man fick instrument för att värdera de grundläggande principer som styr verksamheten i relation till det sammanhang som man nu befinner sig i. Man har nu ett sätt att komma ur låsningen med en kontinuerlig förstelning av alla rutiner. Man behöver inte längre skydda sig mot förändringar eftersom förändringarna kan utnyttjas. Man har blivit en lärande och interaktiv organisation. Och glömmer inte att

en förutsättning för allt detta var att det fanns tillräckligt med underlag och beslutsprocesser som pekade ut var och varför förändringen måste genomföras.

Organisationen blev helt annorlunda efter det att man hade gjort medarbetarna ansvariga för förändringar. Det skapade en helt ny typ av interaktion i organisationen. Den blev mer lyhörd och allt större grupper blev delaktiga i vilka beslut som var de allra mest angelägna. Man öppnade helt enkelt en plattform för publik diskussion. Det utvecklades en kultur där de medarbetare som blev allra bäst på att ta bort onödig byråkrati och ersätta den med nya kreativa men realistiska lösningar fick högst status i organisationen.

Grundstrukturen kunde förbli stabil just på grund av dess dynamik.

Det uppfattades inte längre som destruktivt att påstå att någon delverksamhet var så meningslös att den borde ersättas. Tvärtom fick kritikerna mycket uppmärksamhet så fort de kom med konstruktiva förbättringsförslag. Men de kunde inte smita från sitt ansvar. De var tvungna att hitta välgrundade argument för sin kritik och dessutom kunna presentera kvantifierade förbättringsförslag vilket i sin tur medförde en kvalitetssortering. Rena gnällspikar som inte hade välgrundade argument ignorerades. Samtidigt fanns det avsevärda krav på skyndsamhet hos de som koordinerade processerna. Det här hade inte fungerat om man inte samtidigt hade använt systematik för att administrera och koordinera förslagen på omprioriteringar. Det nyinförskaffade beslutsstödsystemet kunde nu fungera betydligt bättre än vad det gjorde när ledningen hade använt det just för att medarbetarna själva var de som tog fram merparten av beslutsunderlagen. Man förstod att de hade den nödvändiga detaljkännedomen om såväl vad som fungerade bra eller dåligt som hur viktiga detaljerna var i de produkter och tjänster som producerades. De hade den detaljkunskap som ledningen saknade och av naturliga skäl måste sakna. Eftersom kunskapen var kvantifierad så kunde den kommuniceras hela vägen upp till ledningen.

Som en del av den kontinuerliga kritiska analysen försökte man förklara för varandra vad det var som gjorde att organisationen hade blivit bättre anpassad till omvärlden. Slutsatsen var förvånansvärt nog att efter det att man gett klartecken till de anställda att tala om för sina chefer vilka beslut som bör fattas så skapades en ny identitet i hela organisationen. Identiteten hamnade på en högre och mer genomgripande nivå. Eftersom man krävde rationella argument från de anställda som kom med förändringsförslag så gick det att genomföra reformer över hela verksamheten. Man tillämpade rationella modeller för att kunna säkra att man kunde ta beslut från kvantifierade avväganden av kostnader och vinster i alla organisationens delar. Man kunde hantera kvalitativ information systematiskt och sammanväga den. Dessutom började man mer analytiskt hantera sannolikheter för de olika utfallen som verkliga entiteter istället för ett rent gissande.

Från att ha varit en organisation som fick sin identitet utifrån ledningens visioner så skapades istället en ny faktaorienterad organisation som effektivt och analytiskt kunde hantera omvärldssignaler. Genom den nya strukturen så var det möjligt att

hantera alla de processer, rutiner, principer och metaprinciper som styrde organisationen. Den fick en helt ny identitet och de anställda fick tillbaks sin kaffemaskin och sin fruktkorg.

Uppsummering

- En centralisering av koordinationen i organisationen garanterar att förändringsarbetet blir mer effektivt.
- Prioriteringar ska kommuniceras och motiveras i hela organisationen.
- Om ledningen väljer att själv bestämma hur visioner ska implementeras så minskar den dramatiskt organisationens förmåga att vara innovativ.
- Ledningen får frihet att fokusera på långsiktiga strategier om de samtidigt klarar av att vara lyhörda för sina medarbetares förändringsförslag.
- Om ledningen premierar kvalificerade och kvantifierade beslutsunderlag från sina medarbetare får organisationen en identitet på en högre abstrakt nivå eftersom avvägningar på detaljnivå då kan ligga till grund för stora strategiska beslut på rationella grunder.
- Motivationssystemen bidrar starkt till organisationens identitet.
- Om motivationssystemet stimulerar kvantifierade beslutsunderlag så ökar produktiviteten samtidigt som organisationen kan undvika att hamna i ett förstelnat och smalt effektivitetstänkande.
- Styr inte en organisation utifrån ett Excelark som på sin höjd visar effekterna av det redan befintliga. Om ens det.
- Håll för guds skull tassarna borta från kaffemaskinen och fruktkorgen.

Det här kan kanske tyckas vara förenklat, idealiserat och till och med en smula löjligt. Men så är det inte alls. Den här utvecklingsprocessen är i allra högsta grad möjlig och förbättrar dramatiskt organisationer i mängder av avseenden som vi har beskrivit.

12 En lätttrörlig organisation

I det föregående kapitlet beskrev vi hur det är möjligt att förändra en organisation som är väl inarbetad, men som har börjat stelna. Metoden som beskrevs baseras på att införa tydliga prioriteringar mellan organisationens styrande principer. Utifrån detta kan sedan medarbetarna komma med kvalificerade förändringsförslag. Just för att förslagen är kvantifierade och koordinerade med verksamheten kan de ligga till grund för förändringsbeslut. Vi beskrev också hur en "benchmarking" som baseras på ett elaborerat värderingsarbete kan användas som mätinstrument i detta arbete.

Trots att organisationen som beskrevs blev såväl effektivare som förändringsbenägen så uppstod det nya problem när medarbetare skulle ta egna praktiska initiativ i relation till de abstrakta riktlinjerna. Medarbetare accepterar vanligen att bli konstruktivt bedömda för sina resultat, men de har ofta svårare att lära sig att koordinera sina dagliga beslut med abstrakta modeller och beslutsstödsystem. De kan engageras i att ge synpunkter på prioriteringar men de har svårigheter med att anpassa sitt dagliga arbete till nya riktlinjer. Abstrakta prioriteringar upplevs inte sällan som alltför teoretiska för ändamålet och medarbetarna tappar lätt känslan för helheten som de tidigare hade uppnått.

Man upptäcker snabbt otillräckligheten i att delegera genom att hänvisa till generella principer. Organisationens som exemplifierades i föregående kapitel hade till slut abstraherat all kontroll av verksamheten och kunde med hjälp av informationsteknologi anpassa sig till förändringar på marknaden på ett mycket effektivt sätt. Trots detta uppstod en diskrepans mellan ledningen och de som utförde arbetsuppgifterna. En del hade svårt att finna sig tillrätta och vara produktiva i den abstrakta miljön. De förstod helt enkelt inte hur det hela kunde fungera. Det uppstod för många diskussioner kring vad som egentligen behövde ändras och hur förändringsprocessen kunde integreras med den befintliga verksamheten som i allmänhet måste fortgå parallellt under genomförandet. Lösningen på organisationens problem är en kontinuerlig konkretisering av de generella principerna och de övergripande målen. I praktiken så delegeras detta i organisationen i termer av väl specificerade delmål med ett tydligt genomförandeansvar.

Konkretisering och kvantifiering

I detta kapitel redogör vi för ett dialektiskt komplement till att standardisera alla resultatmätningar som organisationen använder som beslutsunderlag. Vi beskriver hur man kombinerar den rationella abstrakta organisationen med den lätttrörligt effektiva. I kapitel 11 visade vi hur det är möjligt att skapa en mycket flexibel organisation trots att den styrs centralt utifrån standardiserade principer. Den verk samma ingrediensen som möjliggjorde flexibiliteten var just att resultaten var kvantifierade vilket gjorde det möjligt med aggregerade beslutsunderlag. I det fortsatta resonemanget visar vi hur det är möjligt att behålla den abstrakta kontrollen i en global organisation och samtidigt säkra att den enskilde medarbetaren har möjlighet att ta kreativa initiativ genom en delegering av detaljansvar för resultat.

Vi visar hur man istället för en central kontroll av utvecklingsprojekt kan konkretisera generella riktlinjer i något som blir begripligt på detaljnivå. Vi visar också hur medarbetarna bör hantera införandet av detta. Det hela baseras på en mycket enkel princip: Om de små projektgrupperna som ska utföra ett arbete får väldigt tydliga och standardiserade instruktioner som explicit visar vilka resultat som förväntas så kan projektgrupperna få full frihet att arbeta som de själva vill. Då behöver de inte kontrolleras. I gengäld kan de istället kontrollera sig själva. Detta blir möjligt just för att det går så enkelt och effektivt att mäta deras resultat. Vi redogör för hur en lätttrörlig organisation kan baseras på en öppen kommunikation mellan människor med förtroende för varandra. Vi kommer även att beskriva hur kvantifierade mål kan skapa ett ökat intresse hos medarbetarna för beslutsfattandet i organisationen i stort, vilket i sin tur medger fler delegationer i ett distribuerat beslutsfattande.

Följande sammanfattar komplementet till den abstraherade organisationen:

- Om de mål som sätts för en grups arbete är väl specificerade (och kvantifierade) så behöver inte gruppens arbete kontrolleras. Det räcker med att bedöma om de levererade resultaten uppfyller kriterierna. Detta gör att gruppen kan styra sig eget arbete.
- Delegeringen bör bestå av regelbundna korta delegeringsfaser som sedan successivt utökas när det visar sig att den grupp som utför arbetet klarar av att själva precisera och kvantifiera det som de åläggs att göra.

Delegation och värdering

Delegeringen kan gå så långt att man hanterar den externt från ett annat företag eller en annan division av den egna organisationen. Problemet med outsourcing i olika former är att det alltid finns en osäkerhet om man får det man efterfrågar. Förutom att det påverkar produktkvaliteten så kan även ansvarsfrågan bli komplicerad. Den lätttrörliga organisationen har emellertid klara formella specifikationer över verksamhetskraven och en gemensam begreppsapparat. Därför blir det avsevärt enklare att delegera dessa arbetsuppgifter till platser där det finns tillgängliga resurser eller där det är billigare. Man delegerar specificerade och kvantifierade krav som uppfyller de kriterier man har på verksamheten och kontrollerar regelbundet av leveranserna mot specifikationen så att man hela tiden vet att man får det som man beställt.

Tag en självstyrande arbetsgrupp i ett verkstadsföretag som exempel. Har man tydliga formaliserade värderingar av resultatet kan projekt kommuniceras utan missförstånd och delegeras i sin helhet utan att det tillstöter begreppsmässiga eller kulturmässiga komplikationer. Leveransförväntningarna kan inte missförstås. Gruppen som har delegationen kan i sin tur känna sig fri att arbeta som den själv föredrar eftersom kravet på slutresultat är kristallklart.

Initialt är det viktigt att man väntar något innan gruppens resultat mäts. Man måste få tid att prova ut olika möjligheter och lösningar utan att vara rädd för att man gör fel saker när tiden är knapp. Det är inte desto mindre viktigt att gruppen försäkras om att den är enig och förstår att målen ska nås. Det bör även finnas en skyldighet att

koordinera sitt arbete med gruppens övriga deltagare enligt en specifikation som man kommer överens om.

Specificering och kvantifiering underlättar kommunikationen inom gruppen som dessutom har stor hjälp av de formaliserade sätten att mäta resultat när de samarbetar. Man kan ha konkreta och precisa diskussioner om hur långt man kommit i sitt arbete och det är lätt att detektera status på projektet och var det finns ett eventuellt behov av stödinsatser. Problemlösningen underlättas och det behövs betydligt mindre administration och kontrollfunktioner

Det kan naturligtvis finnas många gruppodynamiska problem med självstyrande grupper även när man arbetar på detta sätt. Även om alla vet vad som ska göras så återstår det att bestämma vem som ska göra vad, och hur det ska utföras för att det ska fungera med alla andra i gruppen. Även verksamheter som är organiserade på det här sättet behöver ofta en styrande arbetsledning. Den kan å andra sidan med fördel roteras. Människor som upplever att de har ansvar spelar ofta sina tilldelade roller överraskande väl. Det är märkligt att så många tror sig vara unika i sitt chefskap och att de därför på riktigt förtjänar oproportionerligt stora premier.

Problemet med vem som ska göra vad kan lösas genom att den som blir klar först med en uppgift själv får välja nästa arbetsuppgift och om några gruppmedlemmar blir klara samtidigt så drar de lott om turordningen för att välja arbetsuppgift. Man skulle i ett idealt fall kunna tala om optimal arbetsfördelning eftersom gruppmedlemmar som känner att de har tillgänglig tid kan välja svåra arbetsuppgifter som gör att de kan lära sig nya saker och demonstrera sin kompetens inför de andra. Några gruppmedlemmar kan föredra enkla uppgifter för att de för ögonblicket är engagerade i andra viktigare problem. Ytterligare andra vill koncentrera sig på att hjälpa sina kollegor. Det hela flyter fritt med hög effektivitet. En komplex arbetsfördelning kan vara mycket svår om man inte accepterar en öppen marknadsplats med arbetsuppgifter i gruppen. Om någon enskild medarbetare i gruppen övergripande ska bestämma vem som ska göra vad behövs ofta en mer omfattande typ av administrativ styrning som dessutom skulle minska motivationen och förhandlingsutrymmet.

Problemet med koordinationen av hur arbetet bör utföras kan ofta lösas effektivt i korta informella möten där gruppmedlemmarna ger varandra feedback på hur de tänker utföra arbetet och hur olika arbetsmoment ska koordineras. Exempelvis kan man kräva att ingen kan göra något som kan påverka de andra om detta inte har diskuterats öppet. Orsaken till en sådan regel är att det är mycket enklare att kontrollera att allt är välkoordinerat om man kan göra denna kontroll direkt i anslutning till att arbetsmomentet utförs. Det blir inga omfattande transaktionskostnader för samordning utan den sker direkt på plats. Detta är möjligt eftersom alla vet vad alla andra gör och alla har förtroende för varandra. En bieffekt är att alla gruppmedlemmar lär sig av varandra och att det skapas en gruppidentitet som blir en drivkraft i arbetet och som gör arbetet mer effektivt än om det skulle planeras långt i förväg. En annan fördel är att administration, koordination och kontroll av komplexa arbetsprocesser sker parallellt med att arbetet utförs. Det minskar risken för att arbetet stelnar i byråkratiska processer eftersom all kontroll drivs av medlemmarnas

spontana omedelbara engagemang. Man brukar ibland använda termen *agil* för att beteckna detta arbetssätt.

Agilitet är ett av alla dessa uttryck som ibland dyker upp, men oavsett vad man kallar det så går det inte göra grupper agila om det inte redan finns en bakomliggande struktur som är mycket tydlig med vad gruppen ska leverera. Om detta inte finns är det inte möjligt att ha ett agilt arbetssätt i den här meningen. Då får man återgå till mer toppstyrning för att återskapa en struktur som tvingar alla att gå mot samma mål. Varje person i gruppen måste förstå helheten och enheterna måste stödjas av strukturen för att detta ska fungera. Ett annat missförstånd är att tro att alla grupper kan arbeta distribuerat. Om det inte skapas en dynamisk gruppkänsla i gruppen eller om det finns deltagare som är ovilliga att kompromissa så kommer det inte att fungera. Modellen förutsätter mogna och ansvarsfulla deltagare.

Ett beslut leder alltid till krav på andra beslut liksom vi återkommande har upprepat när det handlar beslutsfattande. Varje typ av generell lösning på beslutsproblem leder alltid till uppkomsten av helt nya problem som i och för sig kan vara utmanande och intressanta men också kräver helt nya förhållningssätt och strategier. När det har visat sig att distribuerade arbetssätt är mer effektiva än andra arbetssätt bör naturligtvis ledningen stödja att hela organisationen omfattas av det här. Detta gäller självklart även högre nivåer i organisationen. Huvudorsaken till att beslutsfattandet är så effektivt är just att möjligheten till en direkt lösning av problem på verksamhetsnivå i kombination med att bedömningen är kristallklart relaterat till organisationens övergripande målbild. Detta skapar ett sammanhang och en kultur som stöder effektivt beslutsfattande på samtliga nivåer. Just för att all informationsinsamling finns tillgänglig hela tiden och om det saknas någon information så går det att ta fram den informellt via det delade ansvar som ökar samarbetet och kommunikationsviljan.

Men när man försöker göra samma sak på högre nivåer i en omogen organisation uppstår helt nya problem. Personer i ledningen tillåts och förväntas oftare vara mer självständiga och det finns inga krav på att samarbeta med varandra. Tvärtom kan andra snarare uppfattas som rivaler. Orsaken till detta kan vara att det finns en kravbild på varje enskild chef och dessa kanske inte alls är relaterade till att behöva samarbeta med andra chefer. I en degenererad organisation kan det inte sällan löna sig för en chef att motarbeta en annan alldeles oavsett organisationens övergripande mål.

En viktig del av mognadsprocessen är att man skalar upp denna agila plattform att omfatta organisationens samtliga delar, inklusive ledningsskiktet. Men utan naivitet. Det är inte praktiskt genomförbart att låta cheferna sitta i samma rum där de kan inleda spontana samtal hela tiden i jämförelse med en grupp programmerare som kontinuerligt behöver koordinera sitt arbete som en naturlig förutsättning för att lyckas med sina projekt. Istället får man hitta andra tillvägagångssätt. Man behöver motivera ledningen att nedprioritera sina individuella preferenser och prioritera upp sina behov av en samsyn med sina kollegor. En sådan samsyn kan skapas med informella eller formella metoder. Eventuella bonusar och optioner ska vara strikt

avhängiga omfattning och kvalitet på enhetens levererade arbete och inte efter hur den enskilda avdelningen presterar i relation till näraliggande avdelningar.

Inom området "Lean Production" finns det metoder för detta. T ex att cheferna behöver träffas regelbundet och arbeta mot en beskrivning av hela projektet som kontinuerligt växer fram och dokumenteras. En sådan dokumentation ska representera en helhetssyn på vad som händer bland cheferna. Annars måste den revideras. Exempel på gemensamma samordningsprinciper bör därför omfatta följande punkter:

- a) Allt ska dokumenteras kontinuerligt.
- b) Även informell kommunikation och engagemang värderas. Direkt respons på budskap som upplevs som viktiga eller intressanta oavsett det empiriska innehållet.
- c) Arbeta med flera modeller på olika abstraktionsnivå för att beskriva komplexa strukturer.
- d) All viktig information måste hanteras.
- e) Man rekommenderas att ta med underordnade på möten.
- f) Man diskuterar kontinuerligt verksamhetens mål för att säkra att man har en gemensam uppfattning om detta.

Om motsvarande helhetssyn skulle skapas via en fragmenterad dokumentation som skickas runt mer eller mindre organiserat skulle det snarast uppstå mängder av behov av informationsmöten (då det är sällsynt att människor i ledningen noggrant läser komplex dokumentation). Det är nödvändigt att ledningen relaterar till samma projektbeskrivning för att de ska kunna prata ihop sig om gemensamma principer för hur samarbetet bör ske.

Uppsummering

- Abstrakta kriterier ska delegeras och implementeras enligt s.k. agila principer.
- Först när man kan mäta gruppens resultat utifrån standardiserade kvantifierbara variabler kan grupper arbeta effektivt självständigt.
- För att beslut i sådana grupper ska vara effektiva så måste grupperna vara dynamiska och samspelta.
- Motsvarande gäller för ledningsgrupper.
- De utan samarbets- och kompromisskapacitet kan inte arbeta i en lättrörlig organisation, om någonsans.
- Ledningsgrupperna måste vara tydliga, välmotiverade och transparenta i alla led.
- Alla premier ska ges i relation till gruppens prestationer.
- Det ska finnas en levande och ständigt uppdaterad dokumentation över aktiviteterna.
- Merparten av beslutsfattandet kan ske utifrån mallar som redan har koordinerats med verksamheten.

En bärande tanke i det här synsättet är att det ska skapas en informell kultur av att man motiveras dela med sig av all information som berör gruppen. Motsvarande integrationsidé ska finnas i ledningen. Den behöver komma överens om konventioner för hur dess samarbete ska utformas, koordineras och implementeras.

Epilog

Många viktiga beslut såväl i det privata som yrkesmässiga livet baseras till stor del på vaga känslomässiga upplevelser och impulser som filtreras genom en tät väv av förföreställningar. Vi fattar ofta beslut utan att ha en susning om vad det är frågan om. Och vi orkar inte kontrollera hur det förhåller sig. En del hävdar då att det här inte behöver vara fel eftersom deras "bedömning" är att det inte finns något annat sätt att komma fram till ett snabbt avgörande. Men det är nästan alltid en chimär. Det är ett fegt och enfaldigt sätt att bortförklara sig. Vi måste ha struktur och processer för att inte virras bort av oss själva och galenskaperna i vår omgivning. Så det första steget för att kunna agera överhuvudtaget är att ha struktur. Om vi har en struktur så skapar vi förutsättningar. Det andra steget är att ha en metod. Om vi har en klar metod så skapar vi förutsättningar för att gå igenom strukturen på ett sätt som blir mer resistent mot de gamla vanliga dumheterna.

Saken är den att vid många spontana beslut är det helt enkelt så att den som tagit beslutet ofta inte förstår hur man kan skaffa sig en bättre bild av situationen inför själva beslutsfattandet. Det kan vara lathet. Det kan vara dumhet. Det kan vara okunnighet. Eller något ännu värre. Men vi missar då möjligheter. Vi har då inte skaffat oss den beslutskompetens som vi behöver för att kunna navigera i vår alltmer komplexa verklighet i ett allt snabbare föränderligt samhälle. Det är ok om man är en insekt. Det är inte ok om man har satt sig i en position där man kan påverka sin omgivning. Det är helt enkelt vare sig acceptabelt att resignera eller att uppfyllas av sin beslutsmakt när den (allt som oftast) saknar egentlig grund.

Vi har genom den här boken därför diskuterat olika uppfattningar och infallsvinklar på vad som kan krävas för att reformera organisationer och utveckla beslutsprocesserna däri. Vi har även berört mer formella metoder för att hantera såväl organisationsbesluten som organisationerna i sin helhet. I samband med de informella beskrivningarna av hur man kan ta svåra beslut har vi förklarat hur det egentligen ska gå till. Vi har vidare redogjort för ett mer formaliserat och tillämpbart ramverk för hur man kan angripa organisations- och beslutsproblem som uppfyller kraven på att vara rimligt transparent, återupprepningsbart, någorlunda personoberoende och hyggligt välgrundat.

Vi har beskrivit det här ramverket genom en stegvis utveckling där vi har följt en mognadsprocess från ett basalt och naivt, individuellt och intuitivt perspektiv till en systematisk syn på organisationernas struktur och dess beslutsfattande. Ramverket ska ses som ett moget och analytiskt förhållningssätt till hanteringen av organisationer i sin helhet och till hur dessa bör styras och koordineras. Den pedagogiska processen för att nå dit omfattar 12 steg där dialektiska inneboende motsättningar skapar syntes efter syntes med ökande klarhetsgrad.²⁰

²⁰ Det exakta antalet steg är naturligtvis inte betydelsefullt och stegantalet kunde ha varit två, tre eller 49, men historier som stått sig i årtusenden visar väl på att människan älskar uppdelningar av den här karaktären och vilka är vi att bryta mot historiens hegemoni, även om en av dialektikens förfäder Georg Wilhelm Friedrich Hegel skarpt uttryckte att "Aus der Geschichte der Völker können wir lernen, das die Völker aus der Geschichte nichts gelernt haben". Men förutom detta lite mer sentimentala förhållningssätt så brukar det vara fruktbart med en indelning i

- 1) Viljan att ta ansvar är helt fundamental för att du ska leva fullt ut.
- 2) Du skapar idéer men måste välja de bästa.
- 3) När det går för långsamt se till att det händer.
- 4) Men stanna ändå upp och betrakta målbilderna.
- 5) När detta är klart, agera kraftfullt om du vet vad du gör.
- 6) Det vet du ju sällan, men får göra det bästa du kan. Med de modeller som du kan tänkas ha.
- 7) Men disharmoniska, trista, fula och dåligt koordinerade modeller måste omformas till vackra sådana. Det vackra är inte så sällan det sanna. Åtminstone brukar det duga bra.
- 8) Obalanser förintas i längden, men även system som befinner sig i balans och harmoni behöver övervakningsfunktioner som skyddar dem mot att bli utnyttjade av de som inte anpassar sig till de regler som gäller.
- 9) Tryggheten vinner över friheten. Var vaksam. Se till att ständigt ha den verkliga visionen i ditt medvetande.
- 10) I bästa fall finns det egentligen många visioner och det är ofta svårt att välja vilken. Men det måste göras och det blir säkert tillräckligt bra. Du är ingen idiot.
- 11) Mot bakgrund av en tydlig övergripande strategi fungerar en decentraliserad struktur med en central norm-, metod- och kontrollstruktur bäst.
- 12) Men detaljerna måste delegeras och besluten måste ut till de som begriper dem bäst. En ledning ska koordinera. Den kan inte allt annat bättre än alla andra. Och måste inse att de ska spela denna roll. Tro inget annat och hoppa över löjliga felpremieringar.

Därmed anser vi oss ha fullbordat denna vandring som trots utgångspunkten i ospecificerade känslor och impulser har resulterat i ett system för rationell distribuerad organisationsutveckling och verksamhetsstyrning.

Vi hoppas nu att du har tillgodogjort dig det här och att du bättre har förstått hur du ska agera för att göra såväl ditt som din organisations liv bättre. Det finns alldeles säkert många lågt hängande frukter där du direkt kan börja pröva dig fram. Mest av allt hoppas vi att du vunnit en hel del insikter om vikten av att använda strukturerade metoder i ett förändringsarbete. Vi hoppas även att du har förstått nödvändigheten i att ta beslutsfattandet på största allvar och att du ovillkorligen investerar tid och ansträngning i det. Eller annars slutar med det som du gör.

När du genomför allt det här, glöm aldrig att du inte ens har skuggan av en chans att hålla allt i huvudet även om du nu skulle lyckas tänka rätt. Detta gäller vare sig du genomför organisationsförändringar eller sysselsätter dig med avsevärt mindre beslutsprocesser. Det kan vare sig du eller vi. Människor behöver kvalificerat stöd och det finns olika typer av detta för beslutsfattande. Sådana system hanterar insamling och strukturering av information och kan utföra avancerade kalkyler kring olika beslut och dess komponenter. Det är alltså totalt fel att enbart lita på sin så kallade intuition. Det är alltså totalt fel att inte använda metoder och stöd när man tar viktiga beslut i

tydlig succession utifrån ett dialektiskt perspektiv. Valet av steg är baserat på praktiska överväganden och vad vi uppfattar som naturligt, även om vi blivit otillbörligt influerade av vissa mytologiska sätt att dela upp utmaningar.

en organisation. Och sannolikt gäller detsamma också i livet i stort. Människan är alltför belastad av mångfalden av kognitiva brister som det är och det finns inga ursäkter för att inte ta det här på allvar.

Om du inte har begripit det här nu.

...ja, då är det ditt eget fel.

Förslag till fördjupning

I den här boken har vi gått igenom material från massor av forskning och verksamhet och det finns ingen möjlighet att täcka alla de detaljer som döljer sig här och som det kan vara mödan väl värt att upptäcka. Här följer därför några litteraturtips med kortfattade kommentarer som vi hoppas kan komma att inspirera dig till fortsatt fördjupning inom de olika områdena. Men har du bråttom att komma igång, spar det där till senare. Du bör ändå ha förstått det viktigaste vid det här laget.

Besluts- och riskanalys

- (Borking et al., 2011) tar upp olika aspekter på besluts- och riskanalys på ett enkelt sätt och går även igenom några exempel på hur detta kan användas i praktiken.
- En mer omfattande, men betydligt svårare bok i ämnet är (Ekenberg et al., 2016) som omsorgsfullt går igenom osäkerhet i beslut och även diskuterar hur det här kan se ut när människor ska delta i politiska beslutsprocesser.
- (Amendola et al., 2013) behandlar olika aspekter på risker. Boken fokuserar på översvämningsrisker, men är betydligt mer generellt användbar än så. De flesta böcker inom risk management är ytterst bristfälliga (läs: rena skräpet) och en bok som denna introducerar flera användbara metoder för riskhantering.
- En bra översiktsartikel över beslutsanalysen finner man i (Keeney, 1982). Den har några år på nacken, men är skriven av ett av de stora namnen inom området och är fortfarande helt relevant. Dessutom är den gratis.
- (Danielson et al, 2017) förkastar en del dumheter som sker inom upphandling och visar hur man ska göra det där på riktigt.
- (Kahneman, 2012) är en utmärkt beskrivning av människors tillkortakommanden vad det gäller att tänka och resonera rationellt och går systematiskt igenom detta. Kahneman skriver mycket bra och erhöll 2002 Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne.
- (Almeida et al., 2015) är en utmärkt och rimligt lättast översikt över multi-kriteri området och går igenom olika processer och tekniker för detta.
- En något äldre, men fortfarande mycket bra översiktsbok över multikriteri området är (Belton och Stewart, 2002).
- (Hubbard, 2009) är en bra och kritisk genomgång av riskhanteringsområdet och innehåller mängder av intressanta exempel.
- (Slovic, 2010) är en underhållande översikt över hur vi uppfattar olika risker och varför av en av de mest namnkunniga inom området.
- Vill man lära sig mer om DecideIT som är ett avancerat verktyg för systematisk beslutsanalys så kan man exempelvis läsa (Danielson et al, 2003), som går igenom detta utan att förvirra sig för djupt in i matematikens irrgångar. DecideIT får användas fritt till vadsomhelst så länge det är för icke-kommersiella ändamål. Det kan laddas ned från <http://preference.nu>.

- Vill man verkligen förstå detaljerna i programmet och har en relativt omfattande matematisk bakgrund så kan man ge sig på (Danielson och Ekenberg, 2004).
- Programmet POLA är ett ännu mer lättanvänt program för multikriterieanalyser och finns på www.preference.nu/pola. POLA används av Sveriges kommuner och landsting för infrastrukturinvesteringar. Även detta program får användas fritt. En gratis vägledning till hur man använder det hela finns på SKLs websida: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-358-1.pdf>.
- Mer om beslutsprogram generellt kan man exempelvis finna på http://en.wikipedia.org/wiki/Decision-making_software.

Bibliografi

- (Almeida et al., 2015) A.T. de Almeida, C.A.VCavalcante, M.H. Alencar, R.J.P. Ferreira, A.T. de Almeida-Filho, T.V. Garcez, Multicriteria and Multiobjective Models for Risk, Reliability and Maintenance Decision Analysis, Springer 2015.
- (Amendola et al., 2013) Amendola, T. Ermolieva, J. Linnerooth-Bayer och R. Mechler, Integrated Catastrophe Risk Modelling: Supporting Policy Processes, Eds. Springer, 2013.
- (Barnevik, 2011) P. Barnevik, Jag vill förändra världen, Albert Bonniers förlag, 2011.
- (Belton och Stewart, 2002) V. Belton och T. Stewart, Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach, Springer, 2002.
- (Borking et al., 2011) K. Borking, G. Davies, M. Danielson, L. Ekenberg, J. Idefeldt och A. Larsson, Transcending Business Intelligence, 149p, ISBN-978-91-978450-5-2, Sine Metu, 2011.
- (Danielson et al., 2003) M. Danielson, L. Ekenberg, J. Johansson och A. Larsson, The DecideIT Tool, Proceedings of ISIPTA'03, 2003.
- (Danielson et al., 2017) M. Danielson, L. Ekenberg, M. Göthe, A. Larsson, A Decision Analytical Perspective on Public Procurement Processes, i Real-World Decision Support Systems, Springer International Publishing, 2017.
- (Danielson och Ekenberg, 2004) M. Danielson och L. Ekenberg, A Method for Decision and Risk Analysis in Probabilistic and Multiple Criteria Situations under Incomplete Information, U.S. patent application 60/584002, filed June 30, 2004.
- (Dennis, Pascal 2015) Lean Production Simplified, Productivity Press, ISBN: 9781498708876
- (Ekenberg et al., 2016) L. Ekenberg, K. Hansson, M. Danielson, G. Cars et al., Deliberation, Representation and Equity: Research Approaches, Tools and Algorithms for Participatory Processes, Open Book Publisher, 2017.
- (Fritz, 1989) R. Fritz, Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life, Apr 22, 1989, Random House Publishing Group, ISBN: 0449903370
- (Hubbard, 2009) D. Hubbard, The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons, 2009.
- (Kahneman, 2012) D. Kahneman, Tänka, snabbt och långsamt, Volante, 2012.
- (Keeney, 1982) R. Keeney, Decision Analysis: An Overview, Operations Research, Vol. 30, No. 5.(Sep. - Oct., 1982), pp. 803-838.
- (Kurzweil, 2012, Kurzweil, R., 2012, How to create a mind, Penguin books, ISBN: 9780670025299
- (Meek, 1988) V.L. Meek, Organizational Culture: Origins and Weaknesses, Organization Studies October 1988 vol. 9 no. 4 453-473, Sage Journals,
- (Ross, 1991) A.W. Ross, Requisite variety and its implications for the control of complex systems, in - Facets of Systems Science, Springer
- (Senge, 1992) P. Senge, The fifth discipline, Doubleday/Currency, 1990.
- (Slovic, 2010) P. Slovic, The Feeling of Risk: New Perspectives on Risk Perception, Earthscan Ltd, 2010.

Biografier

Mats Danielson är civ.ing. från KTH, civ.ek. från Stockholms universitet och tekn.dr. från KTH. Han är för närvarande professor i Data- och systemvetenskap vid Stockholms universitet samt associerad forskare vid International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) i Österrike. Han har spenderat större delen av sitt yrkesliv i industrin som IT- och managementkonsult och har arbetat med både större och mindre organisationer av olika karaktär. Efter återkomsten till akademien har han arbetat med såväl forskning och undervisning som ledning och verksamhetsutveckling på institutions- och fakultetsnivå. Mats har varit dekanus för Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Stockholms universitet med över 1700 medarbetare och 27000 studenter och är nu Vice President med ansvar för bl.a. externa relationer. Han är författare till ett stort antal vetenskapliga artiklar inom beslutsfattande, beslutsanalys och riskanalys.

Love Ekenberg är fil.dr. i Data- och systemvetenskap, fil.dr. i Matematik, professor i Data- och systemvetenskap vid Stockholms universitet samt forskningsprofessor vid International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) i Österrike. Han har under 25 år sysslat med utveckling och tillämpningar av nya begrepp, metoder och modeller för beslutsstöd, riskanalys och beslutsanalys. Han har vidare lång praktisk erfarenhet från ett flertal sektorer i Sverige och Internationellt såsom riskkostnadsmodellering, stadsutveckling, upphandlingar, analyser från telekomsektorn och utvärderingar av energi- och översvämningsstrategier och minröjning. Love har även sedan ca 20 år tillbaka varit engagerad i utvecklingssamarbetet och utfört ett antal uppdrag åt Sida, WB, WHO, EU, GICHD, m fl. Detta har bl a innefattat modellering, infrastrukturdesign, utbildning, tjänste- och kompetensutveckling. Han är författare till ungefär 250 vetenskapliga arbeten, inklusive sex böcker. Han har tidigare varit professor i datavetenskap vid Mittuniversitetet och professor i informationssystem vid KTH. Han har vidare varit gästprofessor i Samhällsplanering och miljö vid KTH samt i Informationssystem vid Universidade Eduardo Mondlane i Mozambique, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro och Universidade Federal do Pará. De sistnämnda i Brasilien.

Harald Kjellin – *behöver kompletteras*

Kristina Sygel är MBChB, med.dr. i rättspsykiatri, specialist i psykiatri och rättspsykiatri och verksam som överläkare vid Rättsmedicinalverket där hon genomför rättspsykiatriska undersökningar på uppdrag av brottmålsdomstol. Hon har i 18 år arbetat som läkare inom landstinget och staten i Storbritannien och i Sverige, de senaste 12 åren som överläkare inom psykiatri och rättspsykiatri. Hon har varit ordförande i Svenska Rättspsykiatriska Föreningen samt studierektor och engagerat sig i utbildning av såväl psykiater och rättspsykiater som Kriminalvårdare och läkare som kommit till Sverige med utländsk examen. Hennes forskning, som bedrivits på Institutionen för klinisk neurovetenskap vid Karolinska Institutet och Institutionen för data- och systemvetenskap (DSV) vid Stockholms universitet, har hittills fokuserat på simulering vid utredning och behandling av våldsförövare samt användandet av datorbaserat beslutsstöd inom psykiatrin.