

Att odla den medvetna organisationen

av Martin Börjesson

Många företag ser idag sin värld förändras på ett sätt de inte kunde ana för bara 15 år sedan. En snabb teknikutveckling och turbulent globalisering har på förhållandevis kort tid förändrat företagens situation. Det är en vitt spridd uppfattning att det blir allt svårare att förutse vilka nya fenomen och efterföljande effekter som kan uppstå i framtiden. På 1980-talet pratade man fortfarande om ganska säkra prognoser om de kommande fem åren och stora företag hade till och med avdelningar som sysslade med långsiktig strategisk planering. Denna långsiktiga planering anses numera som en omöjlig och ibland till och med skrattretande uppgift.

För att förstå bakgrunden till de förändringar vi ser idag behöver man anta ett större perspektiv. Företagens värld har förändrats radikalt de senaste hundra åren. Den ekonomiska verksamhet som drev ekonomin framåt under det tidiga 1900-talet var i huvudsak extraktion av råvaror ur marken och tillverkning av produkter som gjorde världen mer bekväm och mer rationell för den snabbt ökande medelklassen. Dessa, i huvudsak, lokala produktbaserade marknader har på bara hundra år förvandlats till föränderliga globala produkt- tjänste- och upplevelsebaserade marknader.

Produktion och distribution av varor som var den stora utmaningen i början på detta sekel har sedan länge nått de nivåer som marknaden verkar kräva. Istället är dagens problem att allt fler producenter erbjuder jämförbara produkter så billigt och till sådan kvalitet att den stora utmaningen under de senaste årtiondena blivit marknadsföringen av samma produkter på en alltmer mättad marknad.

Sedan en tid tillbaka har marknadsföringskostnaderna nått smärtgränsen utan att resultera i den önskade ökningen av lönsamhet och marginaler. Eftersom de gamla produkterna tydligen inte går att sälja måste man satsa på något nytt. Nu sätts tilliten till innovation istället för marknadsföring och tjänster istället för produkter. Innovationen var ju den drivkraft som startade 1900-talets industriella utveckling så det är klart att vi kan vara innovativa igen. Ett innovativt grepp har redan tagit fart. För att råda bot på de sjunkande marginaler man upplever inom de flesta mogna produktcentrerade branscher fokuserar allt fler företag på tjänster och upplevelser - de större marginalernas område.

När innovation, tjänster och upplevelser blir basen i ekonomin följer naturligt att de stabila ekonomiska strukturerna som behövs för att producera och distribuera dyra bara blir kvarstenar runt halsen. Flexibilitet och kreativitet ersätter produktivitet och kvalitet som honnörsord och den som inte springer med finner snart att den egna verksamheten inte längre har någon marknad för sina produkter, eller kanske inte har kvar någon kompetent arbetskraft.

Planering för förändring

Planeringsprocessen är en central del av allt organiserat arbete. Hur måste planeringsprocessen påverkas i en värld som befinner sig i förändring? Om vi med planering menar det förarbete man lägger ner för att strukturera det ”riktiga” arbetet under en längre tid kommer den att påverkas radikalt. I de allra flesta organisationer har man

något man kan likna en vattenfallsmodell för planering. För varje mål identifierar man de aktiviteter som behöver genomföras och när varje aktivitet måste vara klar. För varje aktivitet i sin tur bryter man ner dessa i underaktiviteter och gör tidsplaner för dessa. När denna planering är klar är det bara att dela ut ansvar och köra på. Projektledningens arbete går sedan ut på att se till att de olika aktiviteterna är i tid och att alla har de resurser som behövs för att göra sitt arbete. I princip är det inget fel med detta arbetssätt. Problemet uppstår när omvärlden har förändrats så mycket att man mitt i projektet upptäcker (eller inte upptäcker) att målet inte längre är relevant. Det är precis detta som händer med allt fler organisationer idag.

För att lösa detta problem har fler företag börjat förkorta sina projektcykler och utvecklar komplexa styrssystem för att via grindar och resurshantering kunna påverka projekt som redan är planerade och sjösatta.

Dessa nya metoder förändrar ju inte själv grundproblemet. Grundidén med planering är: först planerar man och sedan genomför man. Är detta verkligen det enda sättet att planera som finns och kan man hitta något sätt att göra det annorlunda på om nu denna kontinuerliga förändring är så kontinuerlig som det nu verkar?

Vi människor planerar, medvetet eller undermedvetet, våra aktiviteter varje dag. Ibland består bara planeringen i att vi har en intention att göra något t ex gå och handla. Eftersom vi har gått och handlat många gånger förut behöver vi inte bryta ner varje delaktivitet i mindre enheter. Vi kan helt enkelt koncentrera oss på vad som skall köpas medan själva köpaktiviteten pågår av sig själv. Vid andra tillfällen består planeringen i en betydligt mer komplicerad tankeprocess och kan resultera i långa listor av aktiviteter och delaktiviteter. Även om det inte är uttalat är de troligt att en intention också består av ett mål och ett antal tänkta steg för att nå dit. Åtminstone på en skissartad nivå. Kunskapen om hur vi skall uppnå vår intention verkar ofta finnas tillgänglig, åtminstone till stora delar, bland vår kunskap även om den inte är formulerbar. Eftersom intentioner också handlar om framtiden kan vi kanske vara överens om att det endast är en mer rudimentär och outtalad form av planering.

För de flesta av oss växlar dessutom omvärlden mellan att ibland vara ganska stabil och vid andra tillfällen helt händelsestyrd. När vi t ex har med barn att göra brukar världen te sig ganska kaotisk under perioder. saker händer snabbt och man får ofta släppa vad man har för händerna och fixa till något som har gått snett. Även om detta förstås upplevs som jobbigt verkar de flesta utav oss ändå kunna hantera detta ganska bra. Vi verkar till och med ha en viss förmåga att redan innan saker händer kunna förutsäga att det kommer att hända och på så sätt ha tid på oss att förbereda oss på följd effekten eller förhindra att det händer något allvarligt.

Den planeringsprocess som vi människor verkar använda skulle jag snarare karakterisera som en blandning av dels systematiskt planerande men i huvudsak bestående av större eller mindre situationsanpassade omtolkningar av målbilden. Om man är på väg i bil till matchen mitt i staden och upptäcker att det hänt en olycka på vägen och trafiken står still börjar direkt en omplaneringsprocess. Hjärnan går snabbt igenom vilka alternativa vägar man kan ta för att hinna i tid till matchen. Efter flera försök att ta sig av vägen upptäcker man plötsligt en möjlighet svänga av. Ett par minuter in på den nya vägen inser man att den leder åt fel håll. En snabb titt på klockan berättar att det nu bara är ett par minuter till avspark och man tar beslutet att istället åka hem och se matchen i sammandrag på TV.

Visst var det tråkigt men sådant händer och vi som människor kan möjligtvis bli lite nedstämda och trötta av sådana motgångar men vi slutar inte att fungera. En spridd åsikt inom psykologin är snarare att om vi människor inte skulle behöva planera om efter att ömsom lyckats eller misslyckats med våra intentioner skulle vi bli sjuka och troligtvis dö.

Jag skulle i denna artikel vilja kalla denna intressanta förmåga till *situationsanpassad kontinuerlig planering* för en av de centrala komponenterna i att *vara medveten*.

Det verkar som om denna typ av situationsanpassad planering som bygger på en god och omedelbar uppfattning om sin omgivning är ganska bra anpassad för situationer när det sker förändringar. Med tanke på att hjärnan kräver en stor mängd energi som i många fall kunnat läggas på överlevnad utan mat i ytterligare ett flertal dygn, verkar det som om det finns viktiga poänger med att kunna tänka.

Det vore ju fantastiskt om man skulle kunna använda detta synsätt som modell för hur morgondagens planeringsprocesser i företag skulle kunna se ut. Hur gör man då för att anpassa denna medvetenhet till en organisation? För att försöka få svar på detta måste vi förstå något om vad det är som gör att vi människor har denna unika egenskap.

Framtidsminnet

Det låter ibland så enkelt för oss människor att prata om vår förmåga att vara medvetna om och reagera på vår omgivning, att sätta upp och utvärdera våra mål och tillvägagångssätt, men hur går det egentligen till? Grunden för all planering handlar ju om framtiden och hur kan vi hantera framtiden när vi inte har några upplevelser av den? För det kan vi inte ha. Framtiden finns ju inte än.

En enligt min mening rimlig förklaring på hur vi hanterar problemet med framtiden kommer från den framlidne neurofysiologen David Ingvars forskning runt beteendestörningar hos alkoholiserade patienter i början på 1980-talet. I en forskningsartikel från 1985 med namnet *The Memory of the Future* (Ingvar 1985) beskriver Ingvar en mekanism i hjärnans framlob som har till funktion att ordna minnesfragment i tiden. När vi kommer ihåg händelser från vår barndom är denna mekanism i funktion och ser till att de olika minnesfragmenten sätts ihop till en någorlunda enhetlig bild av dessa upplevelser. Den som intresserar Ingvar är dock att denna funktion *även hanterar minnesfragment som är tidsmässigt placerade i framtiden*. Detta kan tyckas märkligt, men förklaringen Ingvar ger är ganska enkel. Upplevelseströmmen som uppkommer när vi låter funktionen plocka fram minnesbilder från framtiden är i själva verket en blandning av många små minnesfragment från förfluten tid, men sammansatta i nya tidigare inte existerande kombinationer. Ur ett perspektiv kan vi säga att vi faktiskt har bilder av framtiden, även om de inte refererar till någon verklig framtid. Framtidsminnet är enligt Ingvar den grundläggande mekanismen i den unikt mänskliga egenskapen att ha intentioner och kunna utveckla planer och därmed överleva i en värld som kräver långsiktighet utöver den omedelbart förestående situationen.

Framtidsminnet verkar också vara viktig på ett annat sätt. Eftersom hjärnan inte är en funktionellt organiserad maskin utan snarare en parallell maskin där de flesta delar arbetar autonomt finns alltid en nivå av samtidighet i allt som händer. Framtidsminnet verkar också ständigt vara påkopplat och producerar när den anser det nödvändigt en ström av framtidsbilder som används som verkar fungera som jämförelsebilder till de sinnesintryck vi får. Dessa framtidsbilder slås ibland bara undan som fantasier, men då och då ger dessa

bilder av möjliga händelseutvecklingar oss också impulser att ta hänsyn något vi förut inte har sett.

Effekten av ett autonomt framtidsminne blir väldigt tydlig i lite mer extrema situationer. När man t ex får barn upptäcker de flesta föräldrar att de själva genomgår förändringar i både beteende och attityd. En av de mest påtagliga förändringarna är att man plötsligt blir mycket oroligare än förut och tänker mycket på vad som skulle kunna hända i möjliga framtida situationer. Risker som förut kanske inte betraktats som sannolika förstoras plötsligt upp och man tänker tankar som ”...om det kommer ut en bil från det där garaget står barnvagnen i vägen och kan bli påkörd” eller ”...om barnet får tag i något metallföremål och petar i el-kontakten kan det inträffa en katastrof”. Att bli ansvarig för ett barn innebär att man behöver vara extremt vaksam. Framtidsminnet verkar vara den mekanism som gör att föräldrar utnyttjar sin hjärnkapacitet maximalt och vidgar perceptionen och tänkandet i flera led. Naturen har förstås ett syfte med detta. Det gäller att uppmärksamma allt som skulle kunna vara en risk för barnet, d v s minimera riskerna och inte maximera vinsten. Hur mycket detta förändrar beteendet är förstås individuellt men naturen har effektivt sett till att man som förälder har ett ständigt flöde av möjliga framtida krissituationer i syfte att vara bättre förberedd på oförutsedda händelser. I en krissituation är det ofta förenat med livsfara att gripas av panik och en god beredskap och ett i förväg genomtänkt handlingsmönster ökar chanserna att barn överlever.

Ett annat exempel på framtidsminnets funktion är en förestående jobbintervju. På väg till intervjun verkar hjärnan nästan helt självständigt arbeta med att formulera svar på hypotetiska frågor av typen ”Om dom frågar X så svarar jag Y”. Här blir det ännu tydligare att hjärnan i situationer av förestående osäkerhet är extremt kreativ och hittar på mängder av intervjufrågor fram till det att man sitter i intervjustolen. Genom att man tänkt igenom en mängd olika frågor och dessutom försökt formulera svar på dessa förbereder man sig på frågor man inte vet om på förhand. Tidigare erfarenheter och hörsägner om andra jobbintervjuer åstadkommer tillsammans med framtidsminnet en bred förberedelse på frågor som skulle kunna ställas i en intervju.

Tack vare att framtidsminnet autonomt arbetar med att ge oss människor ett ständigt flöde av alternativa framtidsbilder ger det oss en speciell anpassningsförmåga till nya och okända situationer baserat på den erfarenhet vi tidigare byggt upp. Vi verkar helt enkelt försätta oss i ett tillstånd där vi istället för att förneka osäkerheten utnyttjar vår samlade erfarenhet och vidgar våra perceptioner för att på bästa möjliga sätt förbereda oss på en situation som inte har kontroll över.

Osäkerheter och scenarier

Det finns även tillfällen när vi medvetet och på ett mer systematiskt sätt tar hänsyn till osäkerheter i framtiden. Fjällvandring är ett sådant tillfälle och i planeringen inför en vandring innebär att man tar en naturlig hänsyn till de risker en sådan aktivitet innebär. Det är en i grunden osäker situation man planerar för och man är därför inte förvånad eller besvårad över att vissa faktorer faktiskt är osäkra. Straffet för att vara oförberedd kan ju faktiskt medföra livsfara. Inför en fjällvandring blir det därför en nödvändighet att förbereda sig genom att läsa böcker, lyssna på andra fjällvandrare, söka bland sina egna erfarenheter och noggrant planera sin vandring på en karta. Vandraren lär sig hela tiden något nytt om de villkor och utmaningar som kan dyka upp och därmed vilken utrustning som kan komma att behövas, vilken kunskap som är viktig och hur fysiskt och psykiskt

förberedd man måste vara. De flesta upplever inte att planering på detta sätt är speciellt svårt. Trots att man vet att man inte har all fakta och att oförutsedda besvärliga situationer kan uppkomma under en vandring.

Ett sätt att beskriva vad man gör under sin planering är att säga att fjällvandraren målar upp ett antal bilder – scenarier – över möjliga framtida situationer som kan inträffa under en fjällvandring. I ett av scenarierna kanske det blåser och regnar under hela vandringen och om det inte finns möjlighet att hålla vätan hjälpligt borta kan det bli både tråkigt eller rent av farligt. I ett annat scenario går kanske det enda fältköket sönder och den frystorkade maten blir helt obrukbar. Andra scenarier som handlar benbrott och snöstorm är förstås också viktiga att ta hänsyn till eftersom det skulle vara livsfarligt om man i ett sådant läge inte har nödvändig utrustning. Om man under planeringen upptäcker att något eller några av scenarierna kan få så allvarliga konsekvenser att man inte ser några sätt att skydda sig, är det troligtvis dags att överväga om man skall välja en annan vandringsrutt eller en annan tidpunkt för sin vandring.

Att planera för en fjällvandring innebär att ta hänsyn till osäkerheterna det innebär att fjällvandera och ta med de viktigaste av de resulterande scenarierna. Därifrån utvecklar man planer som fungerar oavsett vilket av scenarierna som skulle utspela sig. Fjällvandraren har alltså likt vilket organisation som helst en vilja till överlevnad, ett mål och en plan. Vad har då fjällvandraren gjort? Under sina förberedelser har denne först tänkt igenom sina grundförutsättningar och *fokuserat på de osäkerheter som kan påverka vandringen*. Med hjälp av dessa har han sett ett antal möjliga utvecklingslinjer – *scenarier* och därefter *tagit hänsyn till dessa* i sin planering. En plan som byggts från en sådan utgångspunkt har bättre chanser att fungera oavsett vilka scenarier som utspelar sig, än om man bara bestämt sig för en framtid och planerat för den.

Den första och viktigaste poängen med detta tillvägagångssätt är i första hand att planen blir mer robust än den annars skulle vara. Något som också brukar visa sig viktigt är att fjällvandraren för sitt inre har visualiserat en stor mängd olika möjliga händelseförlopp och har på detta sätt *utökat sin mentala karta*. I sitt inre har vandraren alltså *sett händelser som skulle kunna inträffa och som det kan vara bra att hålla utkik efter under själva vandringen*. Om det helt oväntat skulle bli åska kanske inte fjällvandrarens direkt planerat för detta men situationen är kanske ändå inte helt oväntad eftersom en av fjällvandrarens vänner berättat om en liknande situation. Situationen är tack vare en annan vandrares berättelse inte helt oförberedd och kan hanteras på ett lugnt och sansat sätt. Om fjällvandraren dessutom gjort lite efterforskningar om åska innan vandringen, kanske han också tidigt kan uppfatta vissa indikatorer och i förväg bedöma den uppkommande situationen. Visualisering av ett flertal möjliga händelseutvecklingar vidgar och justerar den mentala kartan, vilket direkt påverkar hur våra perceptoriska filter är programmerade. I vissa situationer kan det vara väsentligt att man låter dessa intryck passera genom de filter man har så att man kan se tecken man kanske annars hade filtrerat bort. Mental förberedelse hjälper på detta sätt till att avstyra panik med påföljande felaktigt handlande, men ger också bättre förutsättningar att tidigt kunna bedöma hur man minimerar riskerna som är förknippade med situationen.

Organisationers utmaning

I artikeln *The Memory the Future* beskriver Ingvar även personer som på grund av en hjärnskada saknar framtidsminne. Dessa personer verkar endast se en enda onyanserad

framtid där varianter och osäkerheter inte förekommer. Detta får till följd att dessa personer inte kan se bilder av framtiden och därmed inte heller förstå konsekvenserna av sina egna handlingar. Ingvar ser detta som en förklaring på det märkliga självdestruktiva beteende som uppträder hos personer som pga långvarig alkoholism förstört framtidsminnet.

En neurologiskt intressant bieffekt av att ha förlorat sitt framtidsminne är att man inte har en flexibel och anpassningsbar bild av sin omvärld. Om det dyker upp något som inte passar in i den statiska världsbilden krossas denna persons värld som ett kristallglas. Det blir förstås mycket svårt att leva ett vanligt liv eftersom det potentiellt kan dyka upp oöverstigliga hinder. Hur skall man kunna undvika faror om man är oförmögen att förstå vad som kan hända om man t ex går ut framför en bil?

Det finns en tydlig likhet mellan personer utan framtidsminne och många organisationer idag. Orsaken till detta fenomen i många organisatoriska fenomen är den planeringsprocess som noggrant genomförs inför varje projekt. Normalt är man så fokuserad på att åstadkomma resultat att man gärna sätter målet lite väl snabbt och sedan är mycket systematisk och noggrann när man utför sin planering. Man skulle kunna likna en sådan organisation vid en person med defekt framtidsminne. I en komplex och föränderlig värld beter denna sig likt en sömngångare vars enda rättesnöre är den aktuella världsbilden och den liggande planen. Om ingen anpassning sker är det förstås bara en tidsfråga tills världsbilden kommer att utmanas och kanske krossas. Desto bättre ett företag är på att utveckla planer och styra på givna mål, desto större är alltså risken för en allvarlig blindhet gentemot förändringar i omvärlden.

Många insiktsfulla individer i blinda organisationer är medvetna om sitt handikapp. Allt fler lägger därför mycket tid och pengar på omvärldsbevakning, men tyvärr verkar detta bara få en begränsad effekt. Enligt industrialismens funktionsuppdelande synsätt lägger ledningen gärna ut omvärldsbevakningsansvaret till en liten stabsorganisation. Uppgiften och ansvaret blir då ofta fokuserat på informationsflödet och det viktiga blir att se till att hela organisationen inte missar någon väsentlig information. För en sådan grupp skall fungera måste två hinder överbryggas. Det ena hindret innebär att gruppen inte får planera arbetet med samma målbild som resten av organisationen. Då blir gruppen slavar under den givna målbilden och bara letar information som direkt stödjer de pågående aktiviteterna med operativ information. Det andra hindret ligger i mottagligheten hos ledningen för de idéer och perspektiv denna omvärldsgrupp presenterar. Om ledningen är för operativ, vilket framför allt ofta är fallet hos de mogna företagen, dödas dessa viktiga inlägg i diskussionen gärna innan den kommer upp på agendan.

Den amerikanska bilindustrin under andra halvan av 1900-talet är bra exempel på blinda organisationer. Där sysslade personer i omvärldsbevakande befattningar i första hand med vad andra amerikanska biltillverkare hade för sig. I andra hand tittade man förstås på de europeiska företagen, men utanför dessa två domäner såg man ingenting. De mest markanta förändringarna man missade var att kundernas värderingar höll på att förändras och att de aggressiva japanerna utvecklade och sålde bilar i enlighet med dessa förändringar. Problemet bestod inte i att informationen man fick om sina amerikanska eller europeiska konkurrenter var dålig. Man letade efter information som konfirmerade den egna världsbilden och inte information som ifrågasatte den. I en föränderlig värld är det ingen lösning att förbättra kvaliteten eller kvantiteten hos flödet av sin

omvärldsbevakningsinformation. Snarare än att leta svar måste man vidga sitt seende och försöka förstå vilka nya frågor man borde ställa sig.

Ett organisatoriskt framtidsminne och strategisk konversation

Ett recept som kan bota organisationer från denna ofrivilliga sömngångarsjuka kan vara att ta inspiration från professor Ingvar och bygga in ett framtidsminne som ständigt ifrågasätter organisationens rådande världsbild i syfte att uppnå en större medvetenhet och därmed bättre anpassningsförmåga. Hur kan då detta gå till?

Den viktiga egenskapen detta organisatoriska framtidsminne måste ha är att hela tiden åstadkomma bilder av den egna organisationen i en rad olika men likväl möjliga, framtider. En process som har för avsikt att utmana de dagliga planerna och sätta dessa i olika framtidsperspektiv kallar Kees van der Heijden för en *strategisk konversation* (van der Heijden 1996). Kees van der Heijden var tidigare ansvarig för strategisk planering på Shell och har sedan dess sysslat med forskning inom området.

Den strategiska konversationen är baserad på ett metodiskt arbete för att se organisationen som en helhet och dessutom bevara de viktiga osäkerheterna i bilderna av omvärlden. Syftet är att skapa en organisationsövergripande världsbild och en kontinuerlig diskussion som har förmåga att överbrygga de olika perspektiven i olika delar av organisationen och föra upp diskussionen på ett strategiskt plan. Den gemensamma världsbilden gör det möjligt att på ett gemensamt plan förstå vad som är viktigt, vilka signaler som är viktiga för företaget och på vilket sätt. Den kontinuerliga diskussionen är en förutsättning dels för att viktig information skall kunna samlas in och användas på bäst sätt, men också för att världsbilden hela tiden skall ifrågasättas och utvecklas i enlighet med omvärldens och den egna organisationens förändring.

Den gemensamma omvärldsbilden grundas i att man likt fjällvandrarerna strävar efter att identifiera och tydliggöra trender och osäkerheter i omvärlden paketerar dessa som ett antal framtidsscenarioer. De mest påverkande och mest osäkra påverkansfaktorerna utgör vattendelarna och resulterar, likt olika möjliga schackdrag, i olika framtida utvecklingslinjer - *scenarier*. Genom att inte reducera utan istället sätta sig in i ett antal alternativa scenarier kan den resulterande mångfalden bidra till en bättre insikt om hur företagets omvärld kan komma att förändras. Eftersom dessa scenarier beskriver ett antal möjliga utvecklingslinjer i organisationens strategiska omgivning kan de antingen ligga till grund för utvecklingen av nya strategier eller också fungera som en testbädd för de redan befintliga strategierna genom att "spela upp" och utvärdera dessa i de olika scenarierna.

För att en organisation skall kunna förstå vilken effekt en viss förändring i omvärlden kan få räcker det inte med en gemensam bild av omvärlden. Det måste även finnas en gemensam bild av den egna verksamheten och dess relation till omvärlden. Denna måste åstadkommas på en tillräckligt hög, men inte alltför hög abstraktionsnivå så att de olika delarna inom organisationen förstår sin inbördes relation och på vilket sätt de bidrar organisationens framgångsrecept. Detta är inte ett organisationsschema utan något van der Heiden kallar en *business idea*. En *business idea* är en bild med 10-12 förmågor sammanfogade med orsaksrelationer som visualiserar hur dessa samverkar för att organisationen skall fungera och vara konkurrenskraftig. I en bra sådan bild kan man se vilka kompetenser eller kombinationer av kompetenser som gör organisationen unik och konkurrenskraftig idag.

Den strategiska konversationen uppträder när man testar sin business idea i de olika scenarierna. Då får man en djupare och bredare förståelse för de styrkor och svagheter dagens verksamhet har i framtiden. En sådan analys skapar en bättre förförståelse i den långsiktiga strategiska planeringsprocessen än man tidigare haft.

Värdet av strategisk konversation

Genom att inom den strategiska konversationen utveckla alternativa scenarier för hur omvärlden kommer att utvecklas kan man åstadkomma en betydligt bättre organisatorisk perception och därmed skapa en förutsättning för organisatoriskt lärande.

En viktig poäng med den strategiska konversationen för en organisation precis som för fjällvandraren är att under utvecklingen av scenarierna har deltagarna diskuterat och funderat på en försvarlig mängd trender och osäkerheter innan man kom fram till vilka som var de viktigaste att förmedla till resten av organisationen. Dessa diskussioner fungerar därmed som ett sätt att ifrågasätta och utveckla den *mentala kartan* hos de individer som deltagit i processen. Även om en viss osäkerhet blivit bortgallrad under processen har den blivit formulerad och visualiserad och därmed fått en plats i medvetandet. Själva deltagandet i den strategiska konversationen har också upplysande effekt, vilket man ofta glömmer när man pratar om själva scenarierna.

Organisationen blir bättre förberedd på nya situationer som kan uppkomma och genom en större kunskap om påverkande trender och osäkerheter skaffar sig företag bättre förutsättningar för att kunna tolka de tecken som tyder på en viss utveckling och därmed *snabbare kunna upptäcka och utnyttja nya möjligheter när de dyker upp*. Ser man t ex beteendeförändringar hos sina kunder tidigare än konkurrenterna har man en god chans att kunna utnyttja dessa till sin egen fördel. Om man, liksom fjällvandraren, visualiserar de scenarier som skulle kunna inträffa och aktivt funderar på hur dessa skulle kunna påverka organisationen i framtiden ökar chansen att man kan hantera kommande kriser och andra förändringar bättre än sina konkurrenter. Att undvika paniksituationer och kunna hantera dessa genom medvetna och genomtänkta beslut innebär en enorm konkurrensfördel jämfört med att vara tvingad att handla instinktivt. Royal Dutch/Shell, en av pionjärerna inom scenarioplanering, var innan det turbulenta 70- och 80-talen en av de minsta av ”de sju systrarna” inom oljebranschen. Tack vare en utvecklad strategisk konversation och därmed bättre framförhållning kom man att hantera de turbulenta åren bättre än sina konkurrenter och är idag det andra största bolaget i branschen efter Exxon. (Schwartz 1996)

Ett annat, men minst lika viktigt, värde av strategiska konversationer är en bättre allmän medvetenhet om både den egna organisationens identitet, inriktning och hur förändringar i omvärlden kan komma att påverka verksamheten i framtiden. Framför allt innebär det att den enskilde medarbetaren får en större förståelse för hur företaget, divisionen eller den egna avdelningen påverkas, vilket indirekt leder till en större känsla av delaktighet och förståelse för det strategiska perspektivet.

Den kanske viktigaste poängen med den strategiska konversationen är att organisationer får en chans att sätta sina egna insikter och egen kunskap i perspektiv. En tuva som ofta faller organisationer såväl som individer är den kunskap *som man inte visste att man inte hade*. Problemet består ju i att om man inte vet att man saknar den, hur skall man då få reda på den? Genom att blanda in fler i processen och gärna personer från andra kunskapsområden i processen har man en god chans att genom en strategisk konversation

kunna hitta de luckor i kunskapen man själv inte förstått att man hade. Om den amerikanska bilindustrin under 1960-80 talen hade haft interna strategiska konversationer hade dom inte varit så blinda att de inte kunde se en framtid där japanerna var ett stort potentiellt hot.

En strategisk konversation kan ge organisationen egenskaper likt de jag gärna kallar medvetenhet. Det förutsätter möjligheten för fler personer i företaget att kunna utveckla sin syn på organisationen i dess helhet och dess omvärld och därmed ge allt fler möjlighet att medverka i den livsviktiga omvärldsbevakningen. Den bästa strategin i en ständigt föränderlig värld är inte att titta djupt och noggrant efter sanningar utan snarare att titta brett och svepande efter nya framväxande mönster.

Strategisk konversation i verkligheten

På ett retorisk eller historieberättande plan utgör den strategiska konversationen både en plattform och ett språk som gör det lättare att beskriva företagets situation och strategiska inriktning. Tack vare den strategiska konversationen har man därmed skapat förutsättningar för ett alternativt sätt att styra företaget i en tid då traditionella företagsformer är under omprövning. Istället för att styra med direkta kommandon eller finansiella mål har man möjlighet att styra med bilder av möjliga framtider man utvecklat inom företaget. Beslutsfattare på alla nivåer undviker på detta sätt detaljstyrning och kan istället utnyttja sin egen kreativitet och sina egna bedömningar för hur företaget skall lyckas bättre än sina konkurrenter baserat på en gemensam bild av framtiden man nu utvecklat.

För att åstadkomma en strategisk konversation kan man inte lägga ut ansvaret för omvärldsbevakningen på en omvärldsbevakningsgrupp som sedan förväntas leverera siffror och grafer från en viss uppsättning nyckelområden. Det handlar snarare om att odla en bred och kontinuerlig diskussion om organisationen och dess roll i omvärlden. Omvärldsbevakningen och framför allt ansvaret för att reagera på förändringar i omvärlden kan inte läggas ut på en enda grupp utan måste genomsyra alla funktioner inom organisationen. Precis som om människans omvärldsbevakning inte bara kan utföras av ögonen. Om inte medvetandet eller andra varningssystem var förmögna att ta del av de signaler som ögonen sänder skulle den insamlade informationen från ögonen göras helt i onödan. Alla delar i organismen har sin nödvändiga del i uppdraget att se till att organismen reagerar på förändringar i omvärlden. Hjärnan, förlängda märgen eller en dedikerad grupp i en organisation kan däremot organisera och driva de olika aktiviteter som har till syfte att utgöra företagets omvärldsbevakning.

Hur kan man då veta om en strategisk konversation fungerar? En strategisk konversation kan kort sägas vara misslyckad om deltagarna inte lyckats ifrågasätta eller nyansera de dominerande perspektiv som råder och kan sägas vara lyckad om man lyckats visualisera företaget i möjliga situationer som annars skulle ha förbisetts i strategiprocesserna.

Vilken relation har en strategisk konversation till den strategiska processen? Strategiska konversationer kan inte ses som fristående aktiviteter utan kan bara fungera om det ramar in företagets strategiutveckling i en mer informell men också mer substantiell diskussion om företaget och dess framtid. Framtidsbilderna höjer, tillsammans med arbetet att nå dit, nivån och värdet på strategiarbetet genom att de tydliggör och ifrågasätter det egna

företagets position och identitet och frilägger samtidigt relaterade trender, utvecklingslinjer och osäkerheter i omvärlden.

Den medvetna organisationen

När man har en organisationsgemensam omvärldsbild i form av en uppsättning framtidsscenarioer och en gemensam bild av den egna organisationens viktiga relationer och kompetenser i form av en *business idea* har man två viktiga pusselbitar för att kunna skapa en medveten organisation. Genom att spela ut vad som händer med bilden av organisationen i de olika scenarierna kan man lära sig mycket om vilka förändringar i omvärlden som är viktiga och vilka konsekvenser dessa kan få på den egna verksamheten. I samma modell kan man dessutom skapa hypotetiska *business ideas* och sedan utvärdera dessa i del olika scenarierna.

Istället för att planera genom att först sätta upp målet och sedan göra en statisk handlingsplan har man nu goda förutsättningar för att använda den mänskliga typen av adaptiv planering. Den statiska världsbilden kan bytas ut mot en dynamisk karta man kan ha med sig på färden och lite då och då snegla på för att förstå vad som händer i omvärlden. Om något håller på att förändras förändrar man även kartan. Förändringarna man har gjort följer då med in i nästa varv av diskussioner runt organisationens omvärld och framtid.

Liksom alla andra organismer består förändringar i en organisation i ett *förändrat beteende*. För att effekten av en strategisk konversation skall bibehållas måste organisationen ständigt utveckla nya omvärldsbilder, ständigt ifrågasätta självbilderna och kontrastera dessa mot varandra. Den medvetna organisationen är inte ett tillstånd som kan implementeras och bara finnas där utan måste först startas t ex genom att beteende att ha en strategisk konversation odlas inom organisationen och sedan kontinuerligt förtjänas.

Om man börjar föreställa sig den egna organisationen i olika framtida situationer gör man något man ser barn göra varje dag. De låtsas att de är någon annan när de tar på sig sin mormors gamla klänning eller leker att de är pirater. Hur är det att vara pirat? Hur borde jag bete mig då? Detta är en central mekanism i barnens utveckling och syftar till att lära sig den mycket svåra konsten att bete sig rätt i sin föränderliga omgivning.

Den kanske viktigaste aspekten av den medvetna organisationen är också den mest filosofiska. Medvetenhet innebär också ett *kontinuerligt organisatoriskt lärande* som baseras på att man *visar ödmjukhet för en komplex omvärld och aktivt försöker lära sig det man inte visste att man inte kunde*. Successivt skaffar man sig på detta sätt allt bättre bilder av både den egna organisationen och dess omgivning och därmed större insikt i möjligheterna, riskerna och osäkerheterna som finns i den egna framtiden. Detta ger ett organisatoriskt lugn, en bättre beredskap och en gemensam uppfattning om den egna identiteten i relation till omvärlden, så att alla kan vara med och tolka och reagera på oväntade händelser.

Referenser

Ingvar, D. H. (1985). "Memories of the Future." Human Neurobiology 4(No. 1985-3): 127-136.

Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View - Planning for the Future in an Uncertain World. New York, NY, Doubleday.

van der Heijden, K. (1996). Scenarios - The Art of Strategic Conversation. Chichester, Wiley.



Martin Börjesson

Är managementtänkare, strateg och omvärldsanalytiker med erfarenhet från både stora företag och det lilla konsultföretaget. Arbetar med uppdragsgivare i både stora och små företag, men även inom akademi och offentlig förvaltning.

Kontakt:

0704-262891

martin@fluidminds.se

mb@well.com

www.well.com/~mb



Fluidminds kärnkompetens är att coacha utvecklingsprocesser i företag och organisationer. Detta gör vi i korta punktinsatser eller längre utvecklingsprogram. Vi verkar främst inom tre områden: affärsframkallning, ledningsutveckling och effekter av ny teknik.

<http://www.fluidminds.se/>