



Year!

Ledarskap och organisation
i den nya ekonomin

av
Paul Holmström
Ann Strömberg

Kreativitet

Kunskap

Talang

Snabbhet

Förändring

Ansvarstagande

Tillväxt

- några av den nya ekonomins nyckelord. Den önskade kreativiteten och nyskapandet föds i gränslandet mellan kaos och ordning, vilket traditionellt ledarskap, management och organisation har svårt att uthärda. Kreativa och kunniga medarbetare nås varje dag av lockrop från andra företag. De kan snabbt vända på klacken och gå om de inte utvecklas själva, om det läggs hämsko på kreativiteten eller om de inte gillar chefens ledarstil eller företagets värderingar. Många med oss anser att det finns en skriande brist på chefer och ledare som har den nödvändiga kunskapen och erfarenheten för att kunna fungera i den nya ekonomin.

Vilket ledarskap och organisation behövs då i den nya ekonomins snabbt växande företag? Svaren finns bara delvis inom forskning och teori och de svar som finns drunknar oftast i beskrivningar av det som var relevant i den gamla ekonomin. Kunskapen om och erfarenheten av det nya ledarskapet finns redan i ideella organisationer, där ledarna är volontärer och bara kan engageras med inspiration och motivation. Liksom dagens kunskapsarbetare kan en ideell ledare sluta omedelbart och utan förvarning, om de tappar intresset och motivationen.

Vi har båda lång erfarenhet från ledarskap och organisation i scoutörelsen. Vår huvudberättelse handlar om våra kunskaper och våra mest positiva erfarenheter av scouting. Vår uppfattning är att erfarenheterna av det nya ledarskapet finns att hämta i de ideella idéburna organisationerna. Parallellt berättar vi också om den nya ekonomin, ledarskap mm. Många har frågat oss om vad det finns för goda exempel på företag. Det finns intressanta erfarenheter att hämta från bland andra Oticon, Gore, S:t Lukes och Semco. Vi har valt att exemplifiera med det danska hörapparatsföretaget Oticon, som gick från stagnerad hierarki till en lönsam och dynamisk spagettiorganisation. Vi tycker att Oticon är särskilt intressant eftersom det lever i en skandinavisk kultur, dessutom leddes förändringen av en dansk företagsledare, som också har omfattande erfarenhet och engagemang inom scouting.


Vi har valt att dela med oss av våra berättelser, med tanken att de goda exemplen skall ge förebilder, tankar och idéer. Vi ger därför inte heller några konkreta råd eller kända gör-så-här-listor eftersom varje organisation och företag har sina egna unika förutsättningar att utifrån inspiration jobba med de här frågorna. Däremot berättar och ”föreläser” vi gärna om våra idéer, tankar och erfarenheter.

Paul Holmström

Ann Strömberg

Här började våra tankar

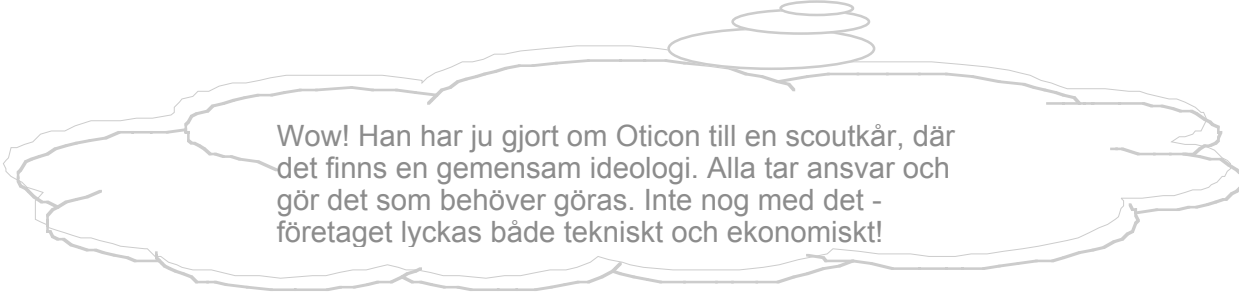
Det hela började då Paul deltog i en "framtidstag" där Kjell A Nordström¹ talade bland annat om nätverkssamhället och att den juridiska domänen (det formella företaget) blir allt mindre, samtidigt som den operativa blir allt större. Hur bestämmer man då över de som är i linjen? Man bestämmer med inspiration och inte med auktoritet - betraktar dem som volontärer varje dag. Den dag då kunskapsarbetaren inte tycker att det är inspirerande, kul eller ogillar värderingarna, så slutar han/hon.



Det här känner jag igen! Om man försöker peka med hela handen i scouterna, så har man varken barn eller ledare kvar. När jag var kårordförande kunde jag bara arbeta med att inspirera. Jag förväntades skapa förutsättningar till gemensam kreativitet och utveckling.

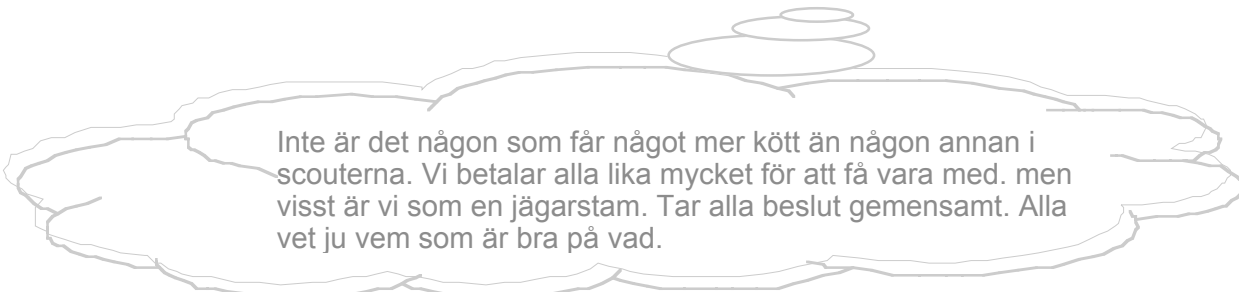
Kjell A Nordström och Jonas Ridderstråle fortsatte på temat i *Funky Business*²: "Karl Marx hade rätt och att vi borde hylla Ho-Chi Min, Vladimir Iljutz Lenin, Mao Zedong och Erich Honecker. De hade rätt eftersom de anslöt sig till Marx' åsikt att arbetarna skulle äga de viktigaste tillgångarna i samhället - de kritiska produktionsmedlen. Nu gör vi det. Och kanske har vi gjort det hela tiden, men inte har haft insikt nog att förstå det förut. ... I ett modernt företag utförs numera 70 och 80 % av arbetsuppgifterna med hjälp av människans intellekt. Den viktigaste produktionsfaktorn är liten, grå och väger i genomsnitt 1,3 kg. Det är människans hjärna."

Det danska hörapparatsföretaget Oticons radikala organisationsförändring, ledd av VD Lars Kolind, med starka rötter i scoutrörelsen, har länge fascinerat oss³. Oticon som tidigare varit världsledande tappade mark mot jättar som Siemens och Philips med rejäla finansiella muskler. Lars Kolind insåg att enda möjligheten att återvinna positionen var att maximera kreativiteten. Oticon övergick till en projektorganisation, som beskrivs som en kaotisk spagettiorganisation.



Wow! Han har ju gjort om Oticon till en scoutkår, där det finns en gemensam ideologi. Alla tar ansvar och gör det som behöver göras. Inte nog med det - företaget lyckas både tekniskt och ekonomiskt!

I en artikel i *Strategy&Business* "The Hunter-Gatherers of the Knowledge Economy"⁴ dras paralleller mellan kulturen i kunskapsorganisationer och jägarsamhället. När man fått en fångst behöver man vara flera som delar på den för att den inte skall bli dålig. Likaså är jaktlyckan ojämnt fördelad. Jägarna behöver varandra för att överleva, men ger också varandra mycket utrymme att vara sig själva. Det finns stammar där det inte ens finns ett ord för hövding, jägarna var uttalat jämställda. Alla åt lika mycket kött, men de bästa jägarna, spårarna, målarna etc. åtnjöt respekt. Jägarna föredrog också konsensus och enighet i de viktiga besluten, som i vilken riktning de skulle gå nästa dag.



Inte är det någon som får något mer kött än någon annan i scouterna. Vi betalar alla lika mycket för att få vara med. men visst är vi som en jägarstam. Tar alla beslut gemensamt. Alla vet ju vem som är bra på vad.

Vad är på gång i den nya ekonomin?

Ledarskap och management är i förändring. I allt fler fall tillför stora hierarkiska organisationer inget mervärde jämfört med små lätttröliga. Vi läser ofta i tidningarna om hur små grupper av främst kunskapsarbetare bryter sig ur de företag där de är. Vi går mot en tid där tillgången på arbetskraft sjunker och jakten på kunskap och talang kommer att bli intensiv. Med ett allt mer ökande kunskapsinnehåll i arbetet, intensivare konkurrens och behov av ständig förnyelse behöver företag och organisationer växla bort från traditionellt styrande ledarskap

Ur ledaren i Fast Company December 1999

We have learned a lot about the rules of engagement in the new economy

- First we've learned that **the team with the best talent wins**. In an economy powered by the energy of the individual, you simply cannot have enough talent on your side
- Second, we've learned that **the team with the best ideas wins**. You can outsmart, outthink and outinnovate the competition. The new challenge: to keep your mind open to new possibilities - and your ears open to new ways of thinking
- Third, we've learned that **the team with the best implementation wins**. Outthinking the competition will take you only so far: You've got to outimplement the competition as well.
- Fourth we've learned that **the team with the best leadership wins**. But not the old-style command-and control leadership: We're looking for grassroots leaders who can take the initiative at all levels of the organization.
- Finally we've learned that **the team with the clearest sense of purpose wins**. When anything is possible, what really matters? When one person can make a powerful difference, what is worth doing?

Som om inte detta är nog så har konkurrens- och marknadsförutsättningarna förändrats dramatiskt. Kunden är alltmer sällan lojal och köptrogen, utan väl medveten om vad konkurrenterna erbjuder och vad som är bäst just nu. Regis McKenna skriver om detta i *Real Time - preparing for the age of the never satisfied customer*⁵. Nöjd blir kunden bara om jag kan tillhandahålla det som han vill ha till ett pris som är på nivå med marknaden.

Dagens lyckade kundlojalitetsprogram är inte bara bonussystem utan fångar ständigt aktivt upp förskjutningar i kundbehoven för att kunna ha ett utbud som ligger före konkurrenterna. Företaget ser kunden som en informationskälla.

Internet har skapat förutsättningar för att kunna agera i realtid. Davis & Meyer skriver om detta i *Blur - the speed of change in the connected economy*⁶. En internetentreprenör konstaterade att konkurrensförutsättningarna kan ändras så snabbt att han bara har natten på sig att definiera en ny affärsmodell och få upp den på nätet - annars tar konkurrenten marknaden.

Nordström och Ridderstråle skriver: "Funky AB är extremt innovativt. I ett globalt sammanlänkat överflödssamhälle i realtid handlar det om bara några få veckor, dagar eller timmar innan våra vänner från Bangalore, New York, Kuala Lumpur, Paris, Gdansk, Tokyo, Söul, London eller Santiago kommer hit och kopierar våra recept."²

För att kunna vara framgångsrik och lyckas behövs, på allt fler marknader, medarbetare som har kompetens, talang, är kreativa och som kan arbeta i realtid. Det blir alltmer uppenbart att medarbetarna och organisationen är den främsta framgångsfaktorn. Management och ledarskap behöver omvandlas radikalt för att klara det nya. Traditionellt styrande och kontrollerande ledarskap drar ner tempot och den kreativa utvecklingen så att medarbetare slutar och företagets överlevnad hotas.



Omslaget på första numret av Fast Company

Vi och scouting

Framöver kommer vi i vänsterspalten att berätta om vad vi lärt oss i scouterna.

Ideologi

Vi som är med i scouterna är oerhört olika. Här finns alla politiska inriktningar: moderater, miljöpartister, folkpartister, KPMLare etc., men inga nazister. Här finns alla åldrar bland de aktiva: 7-93 år. Vi har olika utbildning: från nått och jämt avklarad grundskola till utbildade forskare, praktisk eller teoretisk utbildning. Alla tänkbara yrken: snickare, revisorer, elektriker, direktörer, fastighetsskötare, sekreterare, datatekniker, konsulter, ingenjörer, säljare, lärare. Här finns döva, blinda, fysiskt handikappade, förståndshandikappade och ”normala”. Här finns 40 miljoner pojkar, flickor, män och kvinnor i 150 länder.

Vi är alla fanatiska om en sak - scouting. Scouting har en stark ideologi. I sin enklaste form uttryckt i scoutlagen, scoutlöftet och scouternas valspråk.

Våra grundvärderingar uttrycks i scoutlagen, som skall kunna förstås av alla åldrar. Den är skriven positivt, den talar om hur en scout är och uttrycker en förebild för oss. Scoutlagen är inget vi bara pratar om - vi lever ständigt ut den och håller den levande genom i hur vi är. Vi tränas in i vår ideologi, som en positiv känsla. Vi ledare inser att vi är föredömen och ägnar oss ständigt åt ”Walk the Talk”. Förståelse för ideologin kan bara upplevas och erfaras - värderingar kan inte pluggas in. Vi talar också med allvar om scoutlagen med scouterna när vi sitter runt glöden i vår falnade lägereld och upplever hur vi är ett med naturen. På våra ledarkurser, på ledarträffar har vi en djup diskussion om ideologin, dess innebörd och konsekvenser för det vi gör just nu.

Scoutlöftet innebär ett personligt åtagande att göra det vi kan för att följa våra ideal.

Valspråket – Alltid redo - bekräftar att vi är beredda på det oförutsedda. I Sverige har vi också något vi kallar scoutsången, där vi sjunger om hur vi skall stå beredda och anta utmaningen i den förändringsvåg som går genom världen.

Vår gemensamma ideologi innebär att vi har en hög etisk och moralisk standard. De gemensamma värderingarna håller ihop oss och gör att vi inte fastnar så djupt i detaljer. Ideologin och den enkelhet vi lärt oss att leva med under vårt friluftsliv gör att vi vill ha ut mycket mer än pengar av vår fritid och vårt arbete.

Stunden vid lägerelden eller i skogsglädan ger också tillfälle att försjunka i oss själva, stanna upp, få en paus, som ger distans och bekräftelsen av ”stamtillhörighet” och känslan – ”det är därför jag gör allt detta”. Jag ser, synar ”stammen”, blir sedd och bekräftad.

Varken vi ledare eller barnen är konsumenter av scouting - vi är scouting. Går vi till det lokala planet så är vi själva vår förening, vår scoutkår. Det innebär att vi har ett ”ägarsynsätt” på allt vi gör och tar ansvar för hel-

Bäring på den nya ekonomin

I högerspalten kopplar vi till företagande och bäringen på den nya ekonomin.

Värderingar

Nordström och Ridderstråle talar om de starka värderingar som förenar grupper av människor och som gör att de blir en stam. Det gemensamma är så starkt att det är helt OK att vara fullständigt annorlunda i alla andra avseenden.

I jägarsamhället finns ett starkt accepterande av uttalade olikheter. Det är först i jordbrukssamhället och det industriella företaget som vi alla blir likadana i alla avseenden. Alla blev ”company men”.

Företag blev alltmer indoktrinerande. Visioner och värderingsdokument arbetas fram och man arbetar ofta med dem på ett sådant sätt att de olikheter som kan leda till kreativitet och utveckling försvinner. Det uppstår lätt en intolerans mot oliktankande.

Däremot kan en av utgångspunkterna för ett värderingsarbete vara de värderingar som kunderna har och de som finns hos medarbetare i organisationen. Ett klimat behöver skapas för att kunna prata om och sammanjämka (align) värderingar hos individer och grupper för att kunna hantera olikheterna och att utvecklas tillsammans.

I många traditionella organisationer är mycket av värderingarna knutna till det egna yrket, organisationsavsnittet eller den egna rollen. Fokus ligger på att följa befattningsbeskrivningen eller att utöva sitt yrke. Det finns sällan en stark gemensam ideologi.

Många företagsledare har strävat efter att bygga gemensamma värderingar genom att arbeta med visioner, att skapa ”corporate religion”, men har ändå inte fått det önskade ansvarstagandet för helheten som man eftersträvat. Sannolikt för att man inte gett medarbetarna möjlighet för att faktiskt arbeta för helheten utan de har varit kvar i sina organisatoriska schakt.

”Allt för många företag verkar tro att enda incitamentet till att arbeta är pengar. Att behandla kunskapstillgångar som Skinners rättor är knappast den bästa metoden om man vill att människor skall göra sitt bästa.” (Gary Hamel).

”Eftersom framgång, liksom lycka, inte är något man kan sträva efter måste den vara ... en oavsiktlig sideeffekt av ens personliga strävan mot ett mål som är större än en själv.” (Viktor Frankl)

Men det var annorlunda i de tidiga kunskapsorganisationerna som universitet och sjukhus. Liksom i den ideella föreningen så ägde det akademiska eller medicinska kollegiet kunskapsmassan i sin organisation. I mötet med eleven eller patienten så är akademikern och läkaren inte ansvarig inför någon annan än sig själv och sin ”stam”. Toleransen mot oliktankande inom skräet” var högt, även om man stred om saken så respekterade

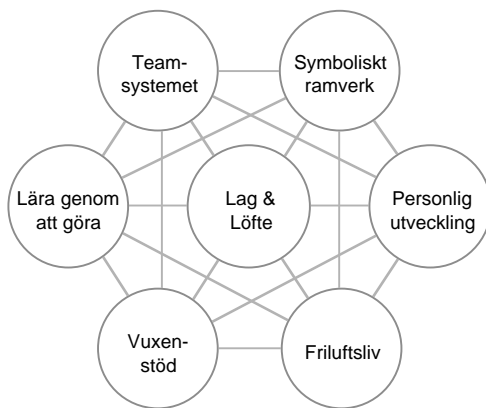
heten. Det finns inga befattningsbeskrivningar som gör att någon kör sitt race.

Det är till och med så att vi ledare hänger oss till helheten. Scouting är en livsstil, som vi prioriterar före mycket annat. Vi känner att vi tillhör en internationell "stam" med över 40 miljoner medlemmar över hela världen. Vi har ett synsätt som innebär:

- Man ger för att ge.
- Man får det man ger.
- Ger man för att få, så får man inget.

Vi är inte med i scouterna för att vinna ett mästerskap, utan för att vi utvecklar oss själva och andra. Scouting har som enda syfte att arbeta med personlig utveckling. Det är en enda lång träning i ledarskap oavsett om man går in i en formell ledarroll eller ej.

För att scoutverksamheten skall fungera väl behöver vi ledare vara på det klara med hur vårt ideologiska ramverk ser ut och hänger ihop:



7

man varandra så länge man var professionella.

Den nya ekonomin bygger på en hängivenhet till en idé, vilket kräver en sådan blandning av olika kompetenser och en sådan kreativitet att man måste och kan uthärda varandras olikheter. Det är jobbigt, men då kan man få den kreativa höjd och snabbhet som nu krävs.



Den internationella scoutstammen

Ideell

Vad får oss scoutledare att lägga ner minst 400 timmar om året på att vara aktiv i en scoutavdelning med kvällsträffar en gång i veckan och helgövernattningar månadsvis. Dessutom lägger vi 10 lediga sommark dagar för att åka ett veckolångt läger? Dessutom utan att få någon ekonomisk ersättning. En scoutledare betalar också medlemsavgift och för sina egna direkta kostnader. Dessutom finns det många som engagerar sig för att utveckla sin egen scoutkår, distriktet eller förbundet – allt ideellt.

Ett annat fantastiskt exempel är från en period när Ann var engagerad i scoutförbundet. Då ledde hon en grupp som utvecklade och arrangerade ett s.k. förbundsmöte från en fredag kväll till och med söndag. Det kom 700 ledare för att höra föredrag, dela idéer och delta i diskussioner och samtal. Mötet ägde rum i ett cirkustält där vi satt på marken. Alla bodde i egna tält och lagade sin egen mat. Tänk att uppbåda ett sådant engagemang och kreativitet i ett företag!

Det är kul. Jag blir sedd. Jag får vara kreativ. Jag har roligt, får vara tillsammans med likasinnade med samma grundläggande värderingar. Jag får ett gensvar får barn och föräldrar. Jag får tänka själv, använda mitt omdöme och ta ansvar.

Det finns ingen som säger att något är omöjligt, så länge scouterna mår bra och det gynnar dem och deras utveckling till det vi tror på. Det som begränsar oss är insikten att vi själva får vara med och göra det och att vi inte har oändligt med tid. Det gör att vi är måna om att få ut så mycket som möjligt av vår tid istället för att delta i meningslösa och improduktiva möten, som ibland sker i företag och organisationer.

Det är medryckande att vara ledare i scouterna. Det är viktigt och betydelsefullt. Det vi gör leder någonstans, för andra och för oss själva.

I idealiteten ligger det också att vi är amatörer. Ordet amatör har sina rötter i amore, det vill säga att vi gör det vi gör av kärlek. Det innebär också att vi bjuder till och står ut med och hanterar våra olikheter, just för att inte förlora det vi älskar att hålla på med.

Engagemang

En kollega som arbetar i en av den nya ekonomins företag berättade om hur han när han en period arbetade i den gamla ekonomin, kom med ett förslag till chefen om ett nytt sätt att arbeta. ”Nej, det går inte. Så har vi aldrig gjort. Om vi skulle göra det så kommer alla andra också att vilja göra det.” Det är bara att konstatera att han sökte sig till ett annat ställe där han fick gehör för sina idéer och där det finns en jordmån för hans engagemang.

MacGregor skrev för 40 år sedan: ”Den genomsnittliga människan söker ansvar. Att han undviker det är vanligen en konsekvens av frustration orsakad av dålig ledning uppifrån i organisationen. Den genomsnittliga människan har hög kreativitet och skapande förmåga som sällan tas till vara i modern industri och detta frustrerar honom; det leder till att han gör motstånd mot sin organisation.”⁸

I många traditionella företagsledningar talar man om vikten av att få ett engagemang hos medarbetarna. Samtidigt visar man en brist på tillit och utövar en kontroll, som effektivt dödar engagemang.

Många upplever sig få tilldelat uppgifter där alla parametrar, som tid, resurs och metod, är låsta. De upplever sig då inte ha fått vare sig ansvar eller befogenhet att använda sitt omdöme.

Nordström och Ridderstråle skriver: ”Den globala kunskapsarbetaren som ingår i den nya eliten är lojalare mot sig själv än mot den (tillfällige) arbetsgivaren. I en ekonomi med kasinolojalitet kommer de här människorna att gå samman med och samarbeta endast med dem som är till nytta för dem själva. Thomas Malone på MIT kallar dem ’intellektuella legosoldater som bara stannar över en natt!’, och de kommer att bilda globala stammar som strövar över världen. De kommer att handla enbart av och med företag som stämmer in på stammens värderingar - de som har samma vibbar.”²²



700 scoutledare möts i ett cirkustält

Ledarskap

Relationen mellan ledarna är jämbördig. Som ordförande i en lokal scoutkår förväntas jag leda genom att ta initiativ, stödja initiativ, skapa förutsättningar för samtal och konsensus. I samma ögonblick som jag driver frågor utan stöd och ställer krav så börjar ledare och sedan scouter att sluta. Vi har sett scoutkårer halveras eller försvinna på 1-3 år mycket på grund av ett ledarskap, som kan fungera i ett företag, men inte bland frivilliga.

Sommarlägret är scoutårets höjdpunkt. När Paul var kårordförande sonderade han vid årsskiftet vilka ledare som skulle följa med - krisartat, tveksamt om det skulle gå att genomföra ett läger det året. På en ledarträff tog han upp lägersituationen - "Skälet är nog att vi gått i stå. Var med nu och återupptäck sommarlägret, utan att behöva binda upp dig att komma med". Vi genomförde en brainstorming för att få fram utvecklingsidéer, sorterade dem i ett litet antal områden, delade in oss i grupper som gjorde en kort idéskiss och redovisade. Paul bad grupperna fortsätta en månad till med att utveckla idéerna. De som inte var med bjöds in att haka på. Alla fick kontinuerligt minnesanteckningar hemskickade för att få helhetsbilden. Kreativiteten och engagemanget flödade och smittade av sig på scouterna. Den sommaren kom 30% fler barn än vanligt och dubbelt så många ledare med på lägret, som blev synnerligen lyckat och minnesvärt.

Som ledare går jag före och visar med det goda exemplet vad som behöver göras. När vi varit lägeransvariga klev vi upp före alla andra och tvättade och gör oss i ordning eftersom vi visste att annars skulle vi inte hinna med förrän på eftermiddagen. Så snart någon av oss ser att något behöver göras så är vi där och hjälper. Precis som kavalleriöversten måste vi först se till att mannarna vattnar och matar hästarna, sedan att mannarna själva får mat och dryck innan vi själva äter. Om vi inte gör det så kollapsar systemet.

- Det här tältet står snett - Ulla - kan vi inte fixa det tillsammans
- Dasset är fullt
- Patrullen får inte fart på elden
- Kvällens lägerbål skall planeras
- Mjölken är slut, åka och handla

Vi har få fasta roller. På ett läger måste vi ha någon som ytterst är ansvarig, vi utser också några som håller ihop mat och materiel. Vår inställning är att alla kan göra allt och kan få lära och utveckla nya talanger. Genom årens lopp har vi bland annat: talat i radio om scouting, skött dass och avfall, ansvarat för massmediakontakter vid stort arrangemang, grävt hål för plintar för scoutstugan, kurslärare, organisationskonsult, kassör, skolstyrelseledamot, kock, matplanerare, revyartist, snickrat, "predikat", förhandlat, paddlat kanot, byggt linbana, mätt pH, tröstat, rett ut konflikter ...

Chefskap/ledarskap

Många forskare, konsulter och chefer har funderat på, och uttalat sig om skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare. Ole Fogh Kirkeby beskriver det ur ett lite annorlunda perspektiv i sin bok *Ledelsefilosofi*?

Kirkeby beskriver förhållandet mellan chef och medarbetare som en asymmetrisk relation mellan ett subjekt och ett objekt. Chefen har sin legitimitet i sin permanenta möjlighet att hänvisa till givna mål och medel utifrån att han har ett privilegierat kunnande utifrån sin kompetens och sin position och sin unika tillgång till information. Mål och medel är explicita. Chefen kan också utforma det språk som utgör agendan, något som egentligen är osynligt. Relationen bygger på makt och han nämner följande grundmetaforer: uppdra, behärska, styra, föra, lyda, auktoritetstro, underkastelse, olikhet, ringa möjlighet att betvivla legitimitet. Chefen kan straffa, degradera eller avvisa medarbetare.

Relationen mellan ledare och medarbetare är däremot symmetrisk och bygger på en kooperation. Mål och medel är otydliga och implicita. Ledarskapet bygger på att de ledda inser att ett ledarskap behövs. Medarbetarna har en självinsikt och förstår att de måste vara med-ledare. Ledaren kan inte straffa eftersom den symmetriska relationen då bryts. Verktygen är istället anmodan, appell, påminnelse, förmanande och lärande.

Nordström och Ridderstråle menar det är inte längre så enkelt att mobilisera styrkorna. "Folk slår bara inte ihop klackarna. De faller inte passivt in i ledet. När folket har makten hjälper det inte längre med hotelser och skrämstaktik. Och om det fungerar är det ändå kört - för då har du anställt fel människor. ... Det krävs en öppen kommunikation och öppna diskussioner i hela företaget (och i det externa nätverket). Det kan mycket väl vara så att den gemensamma nämnaren för framtida konkurrensfördelar är kopplad till vilka människor som får diskutera vilka ämnen med vem, när var och hur. Chefen blir ett slags pratshow-värd."²



Scouter och ledare lagar mat tillsammans

Ansvar/frihet

Vi nämnde tidigare att vi alla är vår scoutkår, vi vuxna har alltid ett ägarsynsätt. Det innebär att alla är ledare jämt. Det finns ingen chef. Alla är ledare och medledare.

Som scoutledare har jag ingen ”chef”. Ingen har ”rätt” att tilldela mig uppgifter. Jag ansvarar inte för någon. Jag tar ansvar själv, men svarar ändå för alla andra ledare och scouter. Jag skulle aldrig ta ett beslut eller göra något som mina scoutkamrater inte skulle stödja.

Eftersom alla tar ansvar, så finns det inget som är någon annans jobb. Alla gör det som är riktigt att göra just nu där de är på lägret, hajken, basaren, kvällsträffen etc.

”Pojken växer med ansvaret”, sa scoutings grundare Baden-Powell. En människa växer genom att ta och få ansvar. Om man skall ha all kunskap och färdighet innan man får ansvaret, så innebär det ingen utveckling, då är man ju redan klar för nästa steg.

I scoutlagen står det: ”En scout tar ansvar för sig själv och andra.” Första steget i den egna utvecklingen är att ta ansvar för sig själv, som att ha tillräckligt varma kläder på sig i skogen. Ta på regnkläder för att vara torr. Äta tillräckligt för att orka. Lägga sig i tid för att orka med nästa dag.

Andra steget är att ta ansvar i den lilla gruppen. Alla behövs och behöver hjälpas åt för att det skall bli ett lagat mål mat i skogen. Några samlar ved och hämtar vatten. Några gör i ordning en eldstad. Några börjar förbereda matlagningen. Medan maten lagas börjar andra sätta upp vindskydd och ordna för övernattningen. Med tiden behöver ingen äldre leda arbetet, alla ser vad som skall göras och gör det de ser behövs för att gruppen och de själva skall ha det bra. Alla tränas till att leda sig själva och andra.

I ansvaret ligger också att säga till om det vi ser som inte stämmer med mål, ideologi och sådant som inte är bra för barnen. Har kejsaren inga kläder, så säger vi det.

Vi lever i en ständig förändring. Allt är projekt. Rutinen är en av våra värsta fiender. Med rutin följer ofta slentrian och uttråkning som leder till att barn och ledare slutar. Vi måste ständigt göra nytt, pröva nya former. Vi lever ständigt i en balans mellan ad-hocratins kreativitet och påfrestande form och en stabil organisation. Slår pendeln för mycket åt ena eller andra hållet så slutar medlemmar.

Frihet och ad-hocratin

Nordström och Ridderstråle skriver: ”Vi är dömda till frihet - frihet att välja. Det finns ingen utväg. Institutionerna tar inte ansvaret eftersom de befinner sig i ett stadium av förvirrad omvandling. Det finns ingen kyrka, stat eller marknad att lita på. Det finns inga schablonmässiga värdringar vi kan ta till som flyktväg. Teknologin finns för att skapa möjligheter, för att skapa effektivitet och inte för att ta ansvaret ifrån oss. Vid inträdet i det nya årtusendet står vi alltså inför utsikten att ta ansvaret för vår egen frihet.”²

Ju mer företaget måste fokusera på det omedelbara, det som händer precis nu desto närmre kommer företaget den typ av organisation som kallas ad-hocrati. Det som i litteraturen beskrivs som särdrag för denna typ av organisationer är (ur Minzbergs beskrivningar¹⁰):

- Den finns i en dynamisk, snabbföränderlig och komplex marknad/miljö.
- Företaget är innovativt och skapar lösningar åt sina kunder.
- Företaget saknar förmåga att göra all dagliga saker.
- Organisationens struktur har vuxit fram organiskt och är inte starkt formaliserad.
- Det finns en mångfald av specialister, på samma hierarkiska nivå, vilka behöver samverka.
- Organisationen behöver aktivt arbeta för att uppmuntra och stödja de olika specialisterna att anpassa det de gör efter det som sker hos andra.
- Att skapa nytt innebär att bryta traditionella mönster. Den innovativa organisationen kan därför inte förlita sig på att ständigt ha samma former för samarbete och samverkan.
- Den strategiska ledningen tillbringar inte mycket tid med att formulera tydliga strategiska beslut utan tillbringar mycket av sin tid i strider om strategiska val och hanterar i realtid de många störningar som uppstår i flytande strukturer
- Ledningen ägnar mycket tid åt att aktivt följa projektarbetet.
- Även de som aktivt förespråkar detta arbetssätt orkar inte alltid med den flytande strukturen, förvirringen och tvetydigheten.
- Konflikt, politisering och aggressivitet är nödvändiga element i en ad-hocrati, ledningens arbete är att kanalisera dessa mot produktiva mål.
- Ineffektiviteten ligger i de höga kostnaderna för kommunikation i organisationen.
- Arbetsbelastningen är ojämn.
- Det främsta hotet mot kreativitet och utveckling är strävandena att byråkratisera, organisera och strukturera verksamheten.

Självorganiserande

Eftersom det inte finns någon som har makt i scouterna och eftersom alla tar ansvar så finns det förutsättningar för oss att vara självorganiserande.

När vi åker på läger har vi på bara några timmar satt upp tält, byggt lägerkök, matsalar, toaletter och fått de strukturer på plats som gör att vi kan ha kul resten av veckan. Vi är då som en myllrande myrstack. Alla vet vad som skall göras och gör det som behövs. Om någon försöker organisera allting, så tar det dubbelt så lång tid.

Men vi sätter medvetet samman grupper så att alla grupper har den kompetens och erfarenhet som behövs. Vi ledare jobbar ofta i par om en funktion som kassör, lägeransvarig, materielansvarig, kock, fadder och patrulledare för att föra över kompetens från den mer erfarna.

Allt är projekt. Ingen har en position eller roll för evigt. Vi har lärt oss att byta roller. I princip är var och en en självständig ”cell”, med förmåga att driva och utveckla god scouting.

Ett intressant exempel är ett storläger i Norge med omkring 10 000 deltagare från olika länder. Lägerplatsen dränktes i regn och eftersom toaletter hade vält fanns det sjukdomsrisk. Man var tvungna att evakuera så gott som hela lägret. Militär och civilförsvaret hade aldrig upplevt något liknande. Alla tog ansvar, gjorde det som man borde göra utifrån förutsättningarna och de lokala omständigheterna. Man organiserade sig själva och lägret utrymdes på en bråkdel av den tid som myndigheterna förväntat sig.

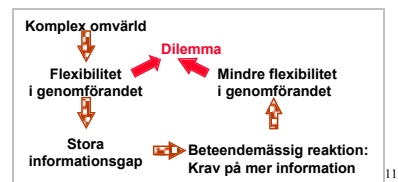


Scouter vid lägerspisen

Organisation och kontroll

”I näringslivet finns ett överflöd av modeller, strukturer och antaganden. Allihop är företagsledarens version av Prozac: de garanterar att osäkerheten minskar.”, skriver Nordström och Ridderstråle?

Bilden nedan illustrerar företagsledningens dilemma. Den komplexa omvärlden kräver att organisationen är flexibel, kanske till och med självorganiserande. Följden är att chefen inte vet allt och kräver att få information, som leder till att den nödvändiga flexibiliteten minskar.



Det är som spelet Brainball, vilket Paul provat. Motståndarna sitter på var sin sida av ett bord. De har pannband med elektroder som känner av hjärnvågorna. Genom att slappna av styrs en järnkula in på motståndarsidan och in i målet. Så snart man anstränger sig eller engagerar sig, så rullar kulan snabbt in på den egna sidan och man förlorar. Det är en paradoxal kamp, där den som tar det med ro och släpper kontrollen är den som vinner. Ett spel som har slående likheter med ledarskapsparadoxen i kunskapsorganisationer.



Foto: Tobias Sjödin

Demokrati/konsensus

Vi är alla jämlika, det är inte finare att vara förbundsordförande än att vara patrullscout. Baden-Powell införde scoutskjortan för att det inte skulle synas på kläderna vilken samhällsklass scouterna kom från. Vi vet mycket väl vilka som är duktiga på vad och på vilket sätt de är auktoriteter. Men i samma ögonblick en auktoritet är auktoritär så förstörs en jämspelt relation och den som är utsatt för styrningen lämnar arenan, först med sitt engagemang och sedan med sin fysiska närvaro.

Beslut tas oftast i konsensus utan omröstning eller maktspel. På samma sätt som den nomadiska jägarstammen gemensamt beslöt om i vilken riktning man skulle gå nästa dag. Man lyssnar på de erfarna och de oerfarna ställer sina frågor och har sina synpunkter. Men beslutet tas gemensamt. Om någon står utanför ett beslut som tagits, så är det ett första steg mot att glida från gemenskapen.

För oss är demokrati inte bara en representativ demokrati där valda ombud tar beslut. Demokrati uppstår inte i en lokal förening bara för att barnen och ungdomarna formellt har rösträtt på ett årsmöte.

Demokrati är ett förhållningssätt. Så länge ledaren är lyhörd och gruppen når ett slags konsensus om vad som skall göras så har barnen roligt och barnen stannar kvar. Men om de skall ha omröstning och diskutera allt innan något görs så lägger de av.

Sedan några år har mycket av den formella delen av förbundets årsmöte försvunnit och ersatts av "Påverkanstorg". 7-9 teman torgförs, delegater och besökare debatterar och skriver sina åsikter på "väggtidningar". Varje tema har en diskussionsledare som sedan bidrar till att redigera de formella beslutsunderlagen, bakom vilka det nu finns ett konsensus och beslut tas utan diskussion och voteringar. Till ett årsmöte kommer ungefär 150 valda delegater och 3-4 gånger fler ledare och scouter som engagerar sig i frågor viktiga för scoutings utveckling. Tänk vilket genomslag strategiskt viktiga beslut får med denna gedigna förankring.

Vi har också lärt oss att det finns tillfällen då vi inte är demokratiska. Vi tummar inte på säkerhetsfrågor. Det är inte tillåtet att elda i gräset på sommarängen där tälten står. Även om vi är trötta efter en lång dags vandring så skall vi sätta upp vindskydden och laga ordentlig mat.



Samtal på lägerängen

Förståelse och sammanhang

I realtidsföretaget finns inte tid för utdragna analys- och planeringsprocesser. Vattenfallsprincipen för att föra ut och bryta ner mål i organisationen är ineffektiv och tar för lång tid. Ineffektiviteten ligger i att den bortser från det kunnande som medarbetarna har om den konkreta verkligheten hos kunder, produktion etc.

Ledningens uppgift är snarare att bidra till att tydliggöra ett sammanhang för medarbetarna. Under vilka yttre förutsättningar arbetar företaget, med vilka strategier kan framgång nås?

Men det övergripande sammanhanget saknar verklighetsförankring om det inte hänger ihop med medarbetarnas verklighet. Då går det inte heller att utveckla en förståelse av vad sammanhanget innebär för det egna arbetet och att ta sitt ansvar för att använda sitt omdöme för att bidra till helheten.

För att vara lite informationsteoretiska. En människa lär ta in information motsvarande 11 Mb/s genom alla sinnesorgan. Antag att du är chef för 15 personer, som totalt tar in 165 Mb/s. Det finns ingen möjlighet för dig att överblicka eller hantera deras informationsintag. Du är helt beroende på att de "klumpar" informationen åt dig på ett för dig meningsfullt sätt, dvs. beroende av ditt sammanhang. Genom att du kommunicerar sammanhanget så får medarbetarna en aning om vilka informationsklumpar som är relevanta för dig.

Rent informationsteoretiskt går det inte för en chef att ha "kontroll". Genom att släppa "kontrollen" och bygga realtidsfeedback så gör medarbetarna rätt saker och säkerställer företagets utveckling.

I traditionella organisationer känns det ofta som om den högre chefen är som en smäcker och skicklig albatross som svävar på hög höjd, med skarp syn och fullständig koll på vattenytan. Plötsligt kommer en fisk för nära ytan, blir en "signifikant bit", och albatrossen slår ner. Runt fisken finns andra fiskar som blir rädda, undrar vad som händer och möjligen lär sig att inte vara synliga. I många organisationer får högre chefer inte information som är relevant för deras arbete utan "jagar" själva det som tror är viktigt.

Lära genom att göra

Vi undervisar inte. Vi lär oss genom att vara med och göra och lära av de mer erfarna. ”The proof of the pudding is the pudding itself” - beviset på att man kan laga mat är inte ett betyg i matlagning, utan maten i sig.

Vi har redan som unga scouter lärt oss att värdera kunskap, förmåga etc.

- Vem skall vara patrulledare, seniorscoutledare, kassör?
- Vilka skall vi sätta ihop i en grupp/patrull?
- Kompetensutveckling
 - Vad är nästa steg i någons utveckling?
 - Vad behöver någon för att ticka och gå?
- Återväxt mentorskap?

Vi har alla professionella kunskaper och erfarenheter, liksom vi var och en har djupkunnande och specialförmågor som är scoutorienterade. Men det verkligen intressanta är när vi fullständigt prestigelöst använder varandra för att skapa något bra.

Skoj, lek, upplevelse och allvar

”If it isn’t fun - it isn’t scouting.” (Baden-Powell)

Om det inte vore roligt i scouterna så skulle vi alla ha slutat för länge sedan och när jag börjar ta mig själv på för mycket allvar så är det dags att ta paus.

Vi sjunger och leker mycket såväl med barnen som i ledargruppen. Vi genomför många aktiviteter som engagerar barnens och vår fantasi och fulla kreativitet. Kreativiteten skapar förutsättningar för den förnyelse som gör det roligt och stimulerande för barn och vuxna och som gör att de är kvar i scouterna.

Men vi upplever också allvaret och eftertanken i mörkret, då lägerelden falnar. De skiftande naturupplevelserna: den täta skogen, skogsgläntan, ängen, åkern, berget, kalfjället, insjön, havet.

Allt går! När vi är kreativa och spånar om vad vi skall göra så är det sällan någon säger att något är omöjligt. Istället säger vi - wow, hur gör vi det möjligt.

Visst kan vi ha tivoli på lägret! Ingen säger - det går inte, eller det har vi inte råd med!. Istället har vi brainstorming om vad man skulle kunna göra på ett tivoli, hur vi kan göra det verkligen och sedan bygger vi upp det och deltar.

Kompetens

Traditionella företag har ofta en stel och rationalistisk syn på kunskap och erfarenhet. Det finns ofta en orientering mot formellt kunnande. En del organisationer talar om vikten av att blanda djupkompetens och tvärkompetens. Kompetens är inte till nytta innan den finns i ett komplext sammanhang.

Det verkligen intressanta är egentligen individens förståelse av sitt eget arbete och synen på vad lärande egentligen är.

I den rörliga organisationen, där olika människor och kompetenser ständigt blandas så möts de individuella kunnandena och det växer fram förståelse ur de sammanhang som bildas genom att helt olika kompetensområden möts och samverkar.

Kreativitet och skapande

Många anser att jägar- och samlarsamhället stod för en period av rörlighet och kreativitet och att människan aldrig mått så bra. Grottmålningarna stammar från denna tid. Man jagade inte hela tiden utan det fanns mycket tid för skapande. I bondesamhället kom det hårda arbetet vid plogen. Arbeta hårt nu för att skörda och få belöningen sedan. Kreativitet och konst finansierades av adel och jordägare medan bonden slet vid sin plog.

Ett företag som vill vara kreativt och nyskapande kan inte sträva efter fullständig produktivitet och tidseffektivitet. I lek och vila kommer den reflektion och det nyskapande, som skapar de framtida intäkterna.

Dagens arbetsliv kännetecknas av hårt arbete, tunnelseende över tid, utbrändhet och kreativ förlust. Det var som bonden som slet för att det skulle bli bättre en annan dag. Jägaren tog igen sig mellan jakterna. Vi har vårt genetiska arv från jägaren, som gör att vi blir kreativa av reflektion och eftertanke. Men vi har ärvt bondens kultur och värderingar som gör att vi strävar och sliter för att få det bra sedan.

Resultatorientering

Scoutledare är starkt resultatorienterade. Vi bedriver verksamhet inom mycket snäva ekonomiska ramar vilket gör att vi blir oerhört kostnadseffektiva. Det finns en stark drivkraft att åstadkomma så mycket som möjligt för så lite som möjligt.

Den egna scoutkårens överlevnad är en oerhört stark drivkraft. Det ställer krav på en verksamhet med hög kvalitet. Barn och ungdomar tolererar inga brister i verksamheten. Är det inte utvecklande eller roligt så slutar de snabbt för att göra något annat istället.

Medlemsantal och närvaro är den omedelbara återkopplingen till oss själva på vårt ledarskap. Varje vecka får vi veta hur bra vi är. Den snabba feedbacken gör att vi mycket snabbt lär oss att skapa de resultat som vår ”marknad” kräver.

Vem ansvarar för resultatet?

I traditionella företag är ansvaret för resultatet så snutifierat att majoriteten kan tycka att de har gjort sitt, medan resten har en sådan brakförlust att företaget förlorar pengar. Men det är ju chefens problem, inte mitt – jag höll ju budgeten!

I den så kallade ”Open book revolution”, finns det inget i företagets räkenskaper som är hemligt för någon. Öppenheten kan vara skrämmande för ledningen som alltid måste kunna stå för det som man tidigare smusslade med. Men å andra sidan kan den som är informerad inte heller låta bli att ta ansvar.

När alla i organisationen inser att de sitter i samma båt och att det bara finns en kassakista och att det är de som påverkar den så händer det positiva saker.

Scouten	Den ”vanlige” anställda
Van att arbeta i grupp.	Van att arbeta själv.
Ser till helheten, organisationens nytta.	Ser till sin roll och enhet.
Resultatorienterad.	Budgetorienterad för egen enhet.
Snabb att se vilka som bäst arbetar ihop i grupper.	Ser till hierarkier och formell kompetens.
Tar ansvar, initiativ och driver.	Lämnar förslag och väntar på besked.
Är sällan handfallen när något oförutsett inträffar - agerar och improviserar.	Väntar på instruktioner.
Går spontant utanför sin roll och arbetsbeskrivning och gör det som behöver göras.	Följer arbetsbeskrivningar och instruktioner.
Ofta oegennyttig - gör det som gagnar gruppen /organisationen och därmed indirekt sig själv.	Gör det som gagnar sig själv mest.
Leder genom att gå före och genom det goda exemplet.	Leder genom policies, planer och instruktioner.

I praktiken

Oticon - det goda exemplet³

Det danska hörapparatsföretaget Oticon har en lång tradition och historia med en i hög grad teknikdriven framgång. De höga tekniska kraven gjorde att man inte var nöjd med sina ansatser att ta fram en i-örat-apparat. Utvecklingen hade pågått i 10 år, konkurrenterna fick fram apparater och Oticon gled in i stagnation och förluster. VD och direktionen hade lett företaget i 30 år i en organisation som av många beskrevs som aristokratisk och bestående av flera kungadömen där man inte samarbetade.

Eftersom hela direktionen var nära pension, beslöt styrelsen att rekrytera en helt ny ledning. Bland medarbetarna fanns också starka uppfattningar om att nya krafter behövdes för att leda företaget in i framtiden. Man rekryterade Lars Kolind, som då var VD på Radiometer, men inte hade en traditionell affärsbakgrund. Det vi finner särskilt intressant med honom är hans gedigna bakgrund i den danska och internationella scout rörelsen.

Lars Kolind började med att tala klarspråk och gjorde det tydligt för alla medarbetare att de gav bort 27 kronor med varje hörapparat. Detta ledde till att medarbetarna förstod att det ekonomiska resultatet inte bara var ledningens problem utan också deras eget. Han tackade nej till att överta den tidigare chefs lyxiga tjänstebil utan tyckte att hans Saab fortfarande dög bra. Han fokuserade på kostnader genom att dra in all beställnings- och attesträtt till sig själv. Detta skakade de gamla chefsrollerna i grundvalarna och skapade ett sådant ansvarstagande och kostnadsfokus att ekonomin förbättrades. Dessutom skapade han ett projekt kring den nya hörapparaten, som ganska snabbt kom ut på marknaden och genererade intäkter.

Efter drygt ett år växte en vision fram hos Lars om ett nytt projektinriktat arbetssätt, som han började samtala om med cheferna. De var skeptiska. Lars vidhöll sina idéer och samlade personalen på huvudkontoret och berättade om sin vision. En entusiastisk medarbetare reste sig och tyckte att alla som höll med skulle räcka upp handen, 80% gjorde det. Ett stor del av de övriga var chefer.

Under de efterföljande 15 månaderna bestod förberedelserna av:

- Utveckling av ett IT-system, som skulle möjliggöra ett helt papperslöst kontor.
- Medarbetarna gavs möjlighet att köpa hem persondatorer, i syfte att höja IT-kunskapen
- Ett nytt öppet kontor, med rörliga arbetsplatser byggdes upp och med mötesplatser i caféer.

Samtidigt som man på huvudkontoret flyttade in i det nya kontoret infördes ”spagettiorganisationen”. Det nya arbetssättet byggde på projekt och multi-jobb. Företaget leddes av VD, en direktör och en ledningsgrupp. Projektet blev den viktigaste arbetsformen. Eftersom medarbetarna rörde sig mellan projekten så utsågs personalledare, som främst ansvarar för medarbetarsamtal, värdering och initiativ till lönesättning. Många tidigare mellanchefer blev teknik- eller kompetensansvariga. I produktionen försvann de traditionella förmansrollerna.

Ingen medarbetare kan tilldelas ett projekt, det är frivilligt att gå in i projektet och medarbetaren kan när som helst lämna projektet. Det innebär att projektledarna måste leda med engagemang och inspiration. Ansvar och befogenheter tilldelades inte någon. De som ville ta ansvar fick erövra sitt ansvar och befogenheter genom att kräva att få dem. Det utvecklades snabbt ett ansvarstagande och en självorganisation.

De ekonomiska resultaten följde ganska snabbt. Försäljning, vinst och avkastning på kapital steg rejält. Ledtiden för att utveckla nya hörapparater minskades drastiskt.

Var fanns då problemen. Initialt fanns mycket motstånd i chefskåren. De var skeptiska till Lars Kolinds vision och ansåg att den inte var genomförbar. Den första tiden i de nya lokalerna lyckades en del tidigare chefer samla sina gamla medarbetare omkring sig och vidmakthålla sina imperier under en tid innan medarbetarna tog ansvar för sig själva, bröt sig loss och rullade sin hurts till andra platser. I produktionen slutade en del förmän som inte kunde befria sig från sin uppgiftstilldelande och styrande roll.

I många av utvärderingarna kommer det fram stark frustration över de rörliga arbetsformerna. Många medarbetare tycker att det är jobbigt att själva behöva säga nej till kamrater därför att de saknar tid att delta i ytterligare ett projekt. De flesta tycker att det är för många projekt och att många projekt inte slutförs eller utvärderas. Detta är mycket intressant eftersom det är just vad Minzberg skriver om ad-hocratin, nämligen att inte ens de främsta förespråkarna alltid orkar med de flytande strukturerna.

När vi uttolkar det som hänt på Oticon i ett scoutperspektiv så ser vi hur Lars Kolind skapar en stark ideologi och starka värderingar. Hans första steg är att berätta om sin vision. Allteftersom övergången till det nya kontoret kommer närmre så informeras media och det blir en stor uppmärksamhet, som tar fart på inflyttningsdagen, som bevakas av danska och internationella media. Det finns en total öppenhet gentemot media, som mer än gärna skriver om Oticon. Alla medarbetare blir på detta sätt lokala kändisar hos släkt, grannar och bekanta, vilket sannolikt starkt bidrar till att etablera den nya Oticon-kulturen och värderingarna.

Alla tar ansvar för sig själva och det som behöver åstadkommas. Man organiserar sig själva. Det blir fokus på resultat istället för hierarkier, arbetsbeskrivningar, budgets och planer.. När någon ser något som behöver göras så görs det. Det uppstår en symmetri i ledarskapet - alla blir medledare.

En jämförelse av Oticon förr och nu ur Oticon - erfaringer och faldgruber av P.E. Lyregaard:

	Förr	Nu
Strategier	Oklara	Klara
Organisatorisk plattform	Funktionell/uppgifter	Uppgifter/människor
Organisationsenhet	Avdelningar	Projektgrupper
Personlig status	Placering i hierarkin	Kompetens
Kommunikation	Skriftliga meddelanden	Dialog
Ledningens huvudverktyg	Styrning, beslut	Inspiration, motivation
Effektiviseringsåtgärder	Snabbare arbetsrutiner	Nya arbetsmetoder
Rational för IT-system	Effektivisera rutiner	Stödja det direkta samarbetet
Medinflytande	Låg	Hög
Arbetsplats	Fast	Mobil
Informationssökning	Svår	Lätt
Jobbrörlighet	Låg	Hög
Organisationsflexibilitet	Låg	Hög
Tillgång till ledningen	Svår	Lätt
Intern servicenivå	Hög	Låg
Respekt för andras arbete	Låg	Hög

Hur gick det då?. Har det gått att förena en rörig spagettiorganisation utan rejäl hierarki, styrning och kontroll med att växa och att tjäna pengar? Visst har gått bra för Oticon. Här några av de intressanta nyckeltalen:

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Omsättn, milj DKK	1884	1613	1413	1087	940	750	661	539	477	455	450	433
Nettovinst, milj DKK	257	201	148	120	99	88	62	9	0	11	17	-5
Avkast aktekap %	46	49	31	24	26	38	37	7	-2	9	12	-9
Antal anställda	2132	1925	1760	1443	1485	1192	1073	1069	1086	1049	1087	1064

Våra källor

- ¹ Tomorrow Day, framtidsdag på Konserthuset i Göteborg den 16 mars 1998
- ² Kjell A Nordström och Jonas Ridderstråle, *Funky Business, talang får kapitalet att dansa*, BookHouse Publishing AB, 1999
- ³ Avsnittet kring Oticon bygger fritt på följande böcker och artiklar:
Mette Morsing (red), *Managing the Unmanageable for a Decade*, Oticon A/S 1998
Mette Morsing, *Omstigning til paradís, Oticon i processen fra hierarki til spaghetti*, Handelshøjskolens Forlag 1995
Per Thygesen Poulsen, *Taenk det utaenklike, revolutionen i Oticon*, Schultz 1993
John Kao, *Oticon*, Harvard Business School, 1995
Agneta Lagerkrantz, *På Oticon gäller det "otänkbara"*, Svenska Dagbladet 12 september 1993
Ingvild Falkenhaus, *Bland uppfinnare och spaghetti-strategier i hørselverkestan*, Auris 8/97
Erica Sundin, *Scoutrørelsen inspirerar*, Headhunter nr 50 1997
- ⁴ David Berreby, *The Hunter-Gatherers of the Knowledge Economy*, Strategy&Business, utgåva 16, 3Q 1999
- ⁵ Regis McKenna, *Real Time – Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer*, Harvard Business School Press 1997
- ⁶ Stan Davis & Christopher Meyer, *Blur – The Speed of Change in the Connected Economy*, Capstone 1998
- ⁷ World Organization of the Scout Movement, *The Essential Characteristics of Scouting*, World Scout Bureau 1998
- ⁸ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960
- ⁹ Ole Fogh Kirkeby, *Ledelsefilosofi, Et radikalt normativt perspektiv*, Samfundsliteratur 1998
- ¹⁰ Henry Mintzberg, *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall 1993, 1983
- ¹¹ Raoul Espejo, *The VSM Revisited*, sid 77-100 i Raoul Espejo & Roger Harnden, *The Viable System Model*, Wiley 1989

Copyright © 2000 Paul Holmström och Ann Strömberg: Alla rättigheter förbehålles.

Utgiven av förlaget Akademi & Praktik, Fallströmögatan 8, 431 41 Mölndal. ISBN 91-973085-1-X

Denna skrift får fritt spridas i sin elektroniska form, som Acrobat PDF-fil, det är också tillåtet att fritt skriva ut och kopiera dokumentet, dock med följande förbehåll:

- Filen och eller dokumentet får bara spridas i sin helhet och oförändrade
- Filen och dokumentet får inte användas i kommersiellt eller ekonomiskt syfte av andra än författarna
- Det är inte tillåtet att ta betalt, inte heller självkostnad, för kopiering av skriften i någon form.

Det är tillåtet att kortfattat citera delar av skriften med angivande av källa och författare.

Dokumentet finns i skrivande stund tillgängligt att ladda den PDF-fil från följande adresser:

<http://www.akademipraktik.com/ledorg.htm> samt <http://www.holmstrom.se/dokument.htm>.

Vi vill tacka alla vänner som bistått oss i samtal och med synpunkter på de första utkasterna till detta dokument. Särskilt tack till ledarkamrater i Mölndals Scoutkår och kollegor i den nya ekonomin på fluidminds business revolutionaries ab.

Paul är civilekonom och jobbar sedan 1988 som konsult med organisationer, ledare och deras förändring och utveckling. Han har dessförinnan 15 års erfarenhet från marknadsföring, strategisk planering och affärsutveckling vid Volvo, Saab och BASF.

Han har fram till nyligen ständigt varit direkt engagerad i själva ungdomsverksamheten i Mölndals Scoutkår av Svenska Scoutförbundet. Arbetat med utvecklings- och utbildningsfrågor i distrikt och förbund. Varit kurslärare på förbundets högre ledarutbildning och på kortkurser på Kjesätters Folkhögskola. Ledamot och ordförande i förbundets råd för rekrytering, organisationsutveckling och ledarutbildning. Ledamot och ekonomiansvarig i styrelsen för Kjesätters Folkhögskola. Engagerad i ideologi- och demokratiprojekt i förbundet. Varit ansvarig för utvärdering och revision av förbundets verksamhet



[paul holmström management ab]

Fallströmögatan 8
431 41 Mölndal
031 - 706 32 00
031 - 706 34 56 fax
0706 - 32 41 85 mobil
paul@holmstrom.se
www.holmstrom.se

Ann arbetar som personalstrateg med utveckling av organisation och medarbetare kopplat till företagets mål och strategier.

Hon har inom Svenska scoutförbundet på förbunds-nivå utvecklat och implementerat nya programformer och material. Skapat och ansvarat för arrangemanget av SSF:s första stora ledarkonferens för demokrati och ledarutveckling med 700 deltagare. Utvecklat ledare i lokala verksamheten, i längre utbildningar på distrikt, förbund och folkhögskola. Under 20 år varit ledare för barn och ungdomsgrupper från 8 år och uppåt. Ordförande för förbundets grupp för långsiktig planering och strategisk utveckling. Ordförande i förbundets grupp för utveckling av scoutprogrammet för de lägre åldrarna. Ledamot i styrelsen för Kjesätters folkhögskola.

Ann är fil.dr. och har en bakgrund som lärare, universitetslektor och forskare i teoretisk kemi.