

# **Skapande företagsledning - mellan 60-tal och 90-tal**

Ledelse af strategisk fornyelse

Af Richard Normann

## **Resumé**

*Boken Skapande Företagsledning publicerades 1975 och var påverkad av 1960-talets ekonomiska och politiska klimat samt av den intensiva och mångfacetterade teoriutveckling om organisation och strategi som 60-talet innebar. I mycket av denna fanns ett rationellt, delvis teknokratiskt drag, som dominerade företagets planeringstänkande och ledde till forskningsinriktningar typ operationsanalys. Denna strävan efter struktur och ordning återfinns t.ex. i Skapande Företagslednings begrepp »affärsidé», som står för en stabil balans mellan marknad, produkter och företagets inre förhållanden.*

*Samtidigt är Skapande Företagsledning delvis ett uppror mot de då förhärskande dominerande idéerna, och betonar starkt begrepp som inlärning, företagskultur, entreprenörskap, och »process-syn» på företagsutveckling och planering. Den högsta formen av ledarskap förenar tekniskt ekonomisk rationell förståelse med social och politisk skicklighet; detta benämns i boken »statsmannaskap».*

*Ungefär samtidigt med att Skapande Företagsledning kom ut förändrades omvärlden, tillväxten stannade, och kampen om kunderna blev starkt förhärskande vad gäller själva affärslogiken. Den teoribildning som några år senare presenterades till exempel i boken Service Management hade knappast*

# **Skapande företagsledning - mellan 60-tal och 90-tal**

Ledelse af strategisk fornyelse

Af Richard Normann

## **Resumé**

*Boken Skapande Företagsledning publicerades 1975 och var påverkad av 1960-talets ekonomiska och politiska klimat samt av den intensiva och mångfacetterade teoriutveckling om organisation och strategi som 60-talet innebar. I mycket av denna fanns ett rationellt, delvis teknokratiskt drag, som dominerade företagens planeringstänkande och ledde till forskningsinriktningar typ operationsanalys. Denna strävan efter struktur och ordning återfinns t.ex. i Skapande Företagslednings begrepp »affärsidé», som står för en stabil balans mellan marknad, produkter och företagets inre förhållanden.*

*Samtidigt är Skapande Företagsledning delvis ett uppror mot de då förhärskande dominerande idéerna, och betonar starkt begrepp som inlärning, företagskultur, entreprenörskap, och »process-syn» på företagsutveckling och planering. Den högsta formen av ledarskap förenar tekniskt ekonomisk rationell förståelse med social och politisk skicklighet; detta benämns i boken »statsmannaskap».*

*Ungefär samtidigt med att Skapande Företagsledning kom ut förändrades omvärlden, tillväxten stannade, och kampen om kunderna blev starkt förhärskande vad gäller själva affärslogiken. Den teoribildning som några år senare presenterades till exempel i boken Service Management hade knappast*

*förutsetts av Skapande Företagsledning just vad beträffar affärslogik och delvis ledningssystem och organisationssystem. Även vad beträffar ledarskap tillfördes nya dimensioner: Ledaren som kommunikatör och entusiasmerare träder fram.*

*I 90-talets ljus måste vi betrakta Skapande Företagsledning mot bakgrund av den av bl.a. informationsteknologin betingade revolutionen av värdeskapandets möjligheter (som faktiskt förutsågs i Service Management men inte är vad den boken blivit mest känd för). Affärslogiken har nu utvecklats så långt att föreställningarna om affärer i boken Skapande Företagsledning framstår som relativt banala. Även förnyelse sker numera genom omkonfigurering av olika system snarare än genom tillkomst av nya produktionscykler. Företaget blir en organisatör av värdeskapande snarare än ett förädlingsled i en fysisk värdekedja. På ledarskapet ställs återigen nya krav, då konstellationer av aktörer nu skall komma samman i ett gemensamt, konceptdrivet värdeskapande.*

*Medan mycket av det som handlar om affärslogik i Skapande Företagsledning idag kan förefalla relativt ointressant framstår emellertid bokens betoning av lärande och processyn samt ledarskap i form av statsmannaskap som starkt framåtsyftande och ännu idag moderna teorier för att hantera dagens komplexitet. I så måtto har Skapande Företagsledning – här analyserad dels från 60-talets perspektiv och dels från 90-talets perspektiv – i viss mån större aktualitet än någonsin.*

## **Inledning**

Författarna till denna jubileumsutgåva har fått i uppdrag att göra ett mycket personligt inlägg. Jag tänker efterleva detta, och

inses samtidigt att det kan leda till brister i framställningen. »Skapande Företagsledning – 20 år efteråt» – var förslaget till min ansats. För att ge boken ett perspektiv tänkte jag dels se tillbaka på den (drygt 20 år efteråt), men också låta den reflektera den verklighet som den uppstod i och som den delvis var en protest emot, nämligen 1960-talet. *Skapande Företagsledning* reflekterar 60-talets debatt och insikter, samtidigt som den pekar framåt. Men hur står den sig när man låter den reflekteras i 90-talets ljus?

En liten bok – *Skapande Företagsledning* – får alltså stå som katalysator för ett resonemang om utvecklingen av teori om affärer och ledning från 60-tal till 90-tal.

## **World Of Business och World Of Management**

En av mina utgångspunkter har alltid varit att vi på något sätt måste försöka skilja »affärer» från »ledning» och »management». Det var inte förrän 1986 som jag (i samband med ett stort förändringsprojekt med ett danskt företag) kom att mynta begreppen »WOB» (World Of Business) och »WOM» (World Of Management). WOB, affärslogiken, eller den grundläggande logiken för värdeskapande, karaktäriseras av fenomen som kunder, produkter, marknader, priser, konkurrenter, teknologi, o. dyl. WOM, managementlogiken, handlar om organisation, styrning, ledning, ledarskap, budgets, planering, etc. Som vi skall se kan det finnas anledning att skilja ut ledarskap som ytterligare en kategori.

Ett företag är ett socialt system med vars hjälp vi försöker arrangera ett samspel mellan aktörer på ett sådant sätt att värde skapas för olika intressenter, inte minst

kunder. När förutsättningarna för värdeskapande – WOB – förändras, ändras också förutsättningarna för hur vi leder och organiserar. WOM är en samlingsbeteckning för olika instrument som vi skapar för att utnyttja och avspegla (och ibland uppfinna) en WOB, en affärslogik, som i princip är exogen i förhållande till aktörerna.

Utan att jag hela tiden kommer att referera till dem är detta begreppspar genomgående i mitt tänkande och i detta papper. Det finns säkert universella och mer eller mindre eviga element i organisation och ledarskap – från Alexander den Stores arméer till Percy Barneviks ABB. Men det finns också mycket som är tidstypiskt och specifikt. Hur vi leder organisationer skiljer sig idag – i varje fall vad gäller de mest framgångsrika och nyskapande organisationerna – starkt från 1960-talet. Det kan bero på att vi har varit uppfinningsrika vad gäller nya ledningsinstrument. Men det beror helt säkert också på att World Of Business har förändrats grundläggande, och att den verklighet vi skall leda i och försöka styra eller anpassa oss till därför har förändrats drastiskt.

Kanske man kan säga att *Skapande Företagsledning* satt mitt i nålens öga – mitt i ett paradigmskifte. Den visade i många stycken vägen ut ur det gamla, men den visade å andra sidan absolut inte hela vägen in i det nya. Den förstod förmodligen inte själv vad den var, och i den finns inte en uttalad insikt om det nya. Men kanske en stark instinkt.

### **Organisationsforskning och företagsklimat under 1960-talet**

Sett i 1990-talets perspektiv ligger 1960-talet placerat inte långt efter andra världs-

kriget. Däremellan fanns 50-talet, med dess trygghetsvärderingar och internationella ekonomiska återuppbyggnad. Den amerikanska samhällsmodellen hade blivit dominerande. TVn hade gjort sitt genombrott (i Sverige med fotbolls-VM 1958). Världen dansade rock'n roll.

På 60-talet tycktes problemen överständna och optimismen var gränslös. De europeiska välfärdsstaterna började ta en 4%-ig tillväxt per år som så givet att man trodde sig kunna inteckna den också för framtiden. Elektronisk databehandling dök upp som ett kuriöst ämne på handels-högskolorna och lovade att skapa samma produktivitetstillväxt i administrativa funktioner som taylorismen hade skapat inom produktionen. Operationsanalys och integrerade styrmodeller för företag tycktes lova nästan obegränsad framtida tillväxt och rationalitet. Visserligen fanns det kalla kriget och mordet på bröderna Kennedy och Martin Luther King, men kampen mot sociala orättvisor tycktes ändå kunna vinnas, och som kronan på verket sändes människor till månen.

Det skedde egentligen ett år efter det att 60-talet slutade, i maj 1968 i Paris.

1960-talet var på många sätt organisationsforskningens guldålder. Två riktningar stod mot varandra. Å ena sidan fanns den rationella modellen, med linjärt, sekventiellt tänkande, hård styrning m.m. Ett bestående intryck av min tid som gästforskare på Harvard Business School 1971 var att ITT med Harold Geneens skräckvälde, samt – från andra länder – svenska Grängesberg med dess avancerade planeringssystem, framhölls som de kanske två främsta exemplen på god management. Båda företagen skulle som bekant snart

råka ut för så allvarliga problem att de praktiskt taget försvann från kartan.

Samtidigt jäste det på andra fronter. Burns and Stalker, Michel Crozier, James D. Thomson, Eric Rhenman, Herbert Simon, och flera andra skrev böcker som hävdade andra synsätt – begränsad rationalitet, komplexitet, situationsanpassning, organiskt tänkande. Systemteorin gjorde sitt inträde i organisationsforskningen. Åtminstone i delar av Europa började andra modeller än den positivistiska vetenskapsfilosofin göra sig gällande, och jag själv kom att bli influerad av fenomenologi, frankfurterskolan med dess hermeneutisk-dialektiska tradition, idéer om klinisk forskning, m.m. Erik Johnsen växte upp i operationsanalysens anda och gjorde sina första upptäckter av andra världar med sin doktorsavhandling.

De kanske mest dominerande strategiska modellerna var Ansoffs matris (gamla/nya produkter; gamla/nya marknader) och efterhand Boston Consulting Groups berömda matris byggande på marknadstillväxt respektive relativ konkurrensposition. Dessa modeller fick företagsledare att se sig som resursallokerare och portföljförvaltare, och konglomeratvägen var snart ett faktum. (Idag talar alla om »back to the core business» utan att alltid göra klart att all affärsverksamhet nu är så grundläggande förändrad att någon gammal »core business» inte längre går att känna igen.)

*Skapande Företagsledning* bekräftar egentligen båda dessa typer av trender från 60-talet. Å ena sidan innehåller *Skapande Företagsledning* »affärsidébegreppet», som säger att ett företag för att vara effektivt måste ha en överensstämmelse mellan marknad, produkt, och olika inre

system. *Skapande Företagsledning* konstaterar också, att en sådan position uppnås genom olika utvecklingsstadier – den välkända S-kurvan. Märkligt nog har *Skapande Företagsledning* blivit mycket känd för dessa båda begrepp – affärsidébegreppet samt S-kurvan – som varken var för den tiden originella eller ens tycktes intressera författaren särskilt mycket! Närmast syftade dessa modeller till att sammanfatta etablerad forskning.

Där *Skapande Företagsledning* bryter ny mark är på ett helt annat område. Mot de etablerade modellerna ställer boken mera biologiska, systemteoretiska, organistiska modeller. Begreppet inlärning exploreras. Som alternativ till de traditionella planerings- och styrmetoderna föreslås en »process-syn», innebärande att man inte först sätter upp ett mål och sedan gör planer, utan att man arbetar fram grundade visioner, sedan tar steg i nuet baserade på dessa, därefter ändrar visionerna, och så tar nya steg. Den traditionella planeringsfilosofins »mål» ersätts av en vision vars förändring blir ett paradigm för och ett mått på inlärning. Handlandet i organisationen blir en funktion av samspelet mellan dåtid, framtid, och nutid: Dels styrs vi av de historiskt betingade resurserna, kunskaperna, och restriktionerna; dels bygger vi visioner som uttryck för våra tankar om framtiden och våra hypoteser om riktningar; dels handlar vi i nuet för att skapa framtiden. *Skapande Företagsledning* försöker integrera ett kausalt (historiskt betingat) och ett teleologiskt (framtidstytt och intentionellt) synsätt för vad som bestämmer handlandet.

*Skapande Företagsledning* fick svårt att slå igenom i kulturer där ledning och



planering förväntas skapa klara och tydliga mål och planer – jag skulle kanske säga att den kom alltför farligt nära att slå hål på macho myten om ledarskap.

*Skapande Företagsledning* pekade heller egentligen inte – trots idén om processsyn och inläring – fram mot den japanska tradition om »continuous improvement» som så småningom skulle uppträda. Boken talade främst om lärprocessen på en mera överordnad nivå, som handlar om företagets strategi och struktur. Den utmanade macho synsättet på företagsledning men förutsåg inte riktigt tanken på hela organisationen på alla nivåer som ett lärande system.

Boken försöker också integrera ett socialantropologiskt och kulturellt tänkande med ett politiskt och ekonomiskt synsätt. I enlighet med de närmast biologiskt härledda inläringsteorierna såg *Skapande Företagsledning* spänningar och konfrontationer mellan olika typer av kunskapsdomäner som den viktigaste källan till inläring och utveckling. Men hur skulle sådana spänningar kunna användas på ett för organisationens överordnade inläring konstruktivt sätt, i stället för att förfalla till interna politiska destruktiva spel? Här uppstod ledarens, statsmannens roll: Statsmannen skulle, genom att ha en överblick över en bredare kontextuell miljö samt genom att ha en god politisk förmåga, kunna uttolka de spänningar som filterades genom företagets politiska system och manifesterades som konflikter och spänningar. Han skulle kunna härleda ursprunget till dessa spänningar från WOB-förleda orsaker. Det interna politiska systemet blev till ett signalsystem, som översatte affärsmässigt relevanta signaler till konflik-

ter. Statsman var den som kunde tolka dessa signaler just i termer av WOB, och sedan skapa energi i företagets sociala system för att leda spänningarna till nya affärer i stället för till förödande sociala konflikter.

För mig blev mottagandet av dessa två sidor av *Skapande Företagsledning* i företagsvärlden och i den akademiska världen något av en paradox. Å ena sidan uppskattades den i 60-talet förankrade rationaliteten i affärsidébegreppet och i S-kurvan; å andra sidan stimulerades några framåttänkare av de andra delarna som jag själv intresserade mig mest för. Många framåtseende praktiker och forskare kontaktade mig därför att de i denna andra sida av *Skapande Företagsledning* såg ett stöd för och en legitimering av vad de intuitivt uppfattat som nödvändigheten av att finna sätt att hantera icke rationella (icke sekventiella) processer. Attraktiviteten låg i erkännandet av att komplexitet och osäkerhet inte kan hanteras med metoder som artificiellt försöker skapa säkerhet och rationalitet, utan i stället måste hanteras via lärprocesser och mobilisering av skapande entreprenörskap.

Helt säkert var, att *Skapande Företagsledning* fick sina stora genombrott dels i skandinaviska länder, dels i Italien med dess humanistiska tradition. Men i USA gick den för nära in på livet på de etablerade analytiska modellerna för att bli förstådd (även om den var den enda skandinaviska bok som – under sin ursprungliga titel *Management and Statesmanship* – citerades av Peters and Waterman i deras berömda *In Search of Excellence*, vilket jag inte nödvändigtvis tar som en komplimang.)

## Servicevågen – från marknad till kund

Förmodligen blev den första oljekrisen 1973-74 en katalysator för en utveckling som obönhörligen var på väg: Efterkrigstidens eufori, och höjdpunkten av den industriella eran, avlöstes av en period av större osäkerhet och komplexitet. Tillväxttakten i ekonomin minskade. Samtidigt blev värderingarna i de flesta västerländska samhällen mera socialt inriktade och i viss mån fiendliga mot företagsvärlden. Företagen som motorer för ekonomisk tillväxt togs för givna. Valfärdsstaterna hade byggts ut, och den framtida tillväxten hade in-tecknats just när den avstannade.

I mitten av 1970-talet börjar ett nytt begrepp växa fram inom företagsekonomin: Service management. Teoriutvecklingen drevs samtidigt från några olika grupper i världen, främst i Norden, Frankrike, och USA. Självt startade jag ett stort multi-client-projekt med huvudsakligen svenska men också danska och finländska deltagare år 1976-77, vilket så småningom resulterade i publiceringen av boken *Service Management* (första upplaga 1983, men då hade boken egentligen legat färdig några år). Min analys är, att det inte är någon tillfällighet att begreppet service management uppstod vid denna tidpunkt. En orsak var naturligtvis, att servicesektorn så som den definieras i nationalräkenskaper-na var klart dominerande i samhället – typiskt ca 60% av bruttonationalprodukten i de utvecklade ekonomierna vid den tidpunkten. Men det hade den varit ganska länge, så det är inte hela förklaringen. Snarare var det den bromsade tillväxten och därmed ett nytt konkurrens-klimat som skapade behov av nya företagsekonomiska

synsätt. Till detta bidrog också den växande japanska exportoffensiven. I en situation där företagets produktionskapacitet nu i allmänhet översteg marknadens behov inträdde en ny spelare på allvar på arenan: Kunden.

Företag upptäckte, att det nu gällde att hålla fast i kundrelationerna. Tyngdpunkten i investeringarna försköts alltmer från produktionsinvesteringar till investeringar i distribution, marknadsföring, branding, o.dyl. Eftersom investeringarna i relationen till varje kund var så stora gällde det att få avkastning på dessa, dels genom att se till att kundens lojalitet och köptrohet växte, dels genom att bredda ett sortiment som man tillhandahöll varje kund. Och i många »mogna» marknader med svår-differentierbara produkter upptäckte företag att det gällde att differentiera sig med »mjukvara». Det var inte längre bara den rena produkten som gällde.

I (den delvis generande dåliga) metafor-en »sanningens ögonblick», som innebar att man startade analysen i värdeskapandet i gränssnittet mellan företag och kund (*Service Management*, 1983), låg också att det fanns en social, interaktiv dimension i kundrelationerna.

Om jag i efterhand skall försöka analysera vad som egentligen låg i begreppet service management kan jag urskilja fem olika tankesätt.

Det första kan kanske kallas »produkt plus». Detta innebär en förlängning av det traditionella industriella paradigmet, där man säljer en produkt till en marknad, men försöker utsträcka definitionen av produkten med olika former av mjukvara/»service» för att bättre anpassa den till kunden och öka kundens lojalitet.

För det andra började många produktionsföretag på allvar uppmärksamma att service – t.ex. »eftermarknadsservice» – i sig kan vara en lönsam affär värd att satsa på. Därför ökade också managementfokus på detta område.

För det tredje upptäckte man att servicelogiken innebär att leverans och kvalitet måste skapas ute hos kunden, av »frontlinjepersonal», i en ofta starkt spridd organisation. Denna typ av affärslogik kräver ökad uppmärksamhet på individernas förståelse av kunden, och av helheten i affärsverksamheten, liksom på deras kompetens. »Produktionen» sker inte inom en sluten fabrik, utan den sker ute på fältet. Förpackning och transferrering av kunskap tvärsöver organisationen, visionärt och motiverande och kommunicerande ledarskap, och utbildning av mänskliga resurser, blev viktiga slagord. För många blev begreppet »service management» liktydigt med en managementteknik där man tydligt klargjorde företagets strategi och affärsidé och servicekoncept, kommunicerade ut detta genom hela företaget, delegerade mycket makt ut till »frontlinjen», och sedan stödde kund- och konceptdrivet beteende hos hela personalen med belönings- och uppföljningssystem.

Här framträder också en ny dimension av ledarskap som är antydd men outvecklad i *Skapande Företagsledning*: Ledaren som entusiasmerare, som den som skapar energi och identifiering med en meningsfylld vision genom sin kommunikation.

Ett fjärde sätt att se på service management – och en helt grundläggande förändring – innebar det att förändra hela perspektivet på affären: Affären kom nu

inte från företagets resurser, utan affären genererades av kundrelationen. Kundrelationen, inte fabriken, representerade den avgörande affärspotentialen. Istället för att produkter avsattes på en marknad kom affären från ett skickligt utnyttjande av relationerna med varje kund. Kunderna fick ansikten. Vi talar nu om en kundbas bestående av en stor mängd enskilda individer eller företag, inte om en anonym marknad. Marknadsandel räknas inte längre bara i antal kunder utan i termer av andel av varje enskild kunds affär. Företagets kärnkompetens förändras från att ha legat i tillverkning till att sitta i skicklig hantering av relationer till kunderna i kundbasen. Lojalitetsprogram, plastkort kopplade till kunddatabaser, kundklubbar, relationsmarknadsföring, m.m., blev de nya nyckelbegreppen.

Här har vi nu en konceptuell svängning på 180 grader i förhållande till det industriella paradigmet: Istället för att se affären som ett ständigt förädlat materialflöde från företaget till kunden ser vi nu affären flöda från kunden till företaget. Perspektivet växlar från inifrån-ut till utifrån-in. Kunden ses som en källa, inte som en avsättningsplats.

I praktiken är dessa båda synsätt – kunden som avsättningsplats kontra kunden som källa – ofta komplementära och blandade, men intellektuellt är de helt olika. Denna grundläggande skillnad har inte varit särskilt väl förstådd. Detta hänger också samman med att just synen på kundorientering och service har inneburit så många perspektiv – alltifrån en marginell förfining av det traditionella industriella paradigmet (»produkt plus») till detta grundläggande förändrade perspek-



tiv som ser affären som en kompetent hantering av relationen med kundbasen.

*Skapande Företagsledning* har inte förutsett dessa nya affärslogiker. Begrepp som kunder och kundrelationer har absolut inte någon framträdande position. När *Skapande Företagsledning* är som mest sofistikerad om kunder talar den om marknadssegment eller nischer i marknaden vars behov det gäller att avspegla. Men i grunden är WOB-modellen i *Skapande Företagsledning* den industriella: Flödet inifrån och ut. I detta ljus framträder *Skapande Företagslednings* WOB-föreställningsram som osofistikerad och icke framåtriktad. Inte heller förutses därför särskilt mycket av de managementprocesser och kompetenser i ett företag som krävs för att hantera kundbaser och kundrelationer.

Men service management, åtminstone som det beskrevs i min bok med samma namn, kan faktiskt också ha en femte betydelse – och då kommer vi in på ett nytt stadium i utvecklingen av affärslogiker (WOB) och organisations- och managementlogiker (WOM).

#### 1990-talet:

##### **Omkonfigurering av värdeskapande**

1988 startade jag, tillsammans med några kolleger inklusive Rafael Ramirez, ett multi-client-projekt för att råda bot på de svagheter i min WOB-syn som jag blivit alltmer medveten om. Projektet kom att kallas »Business Logics for Innovators», och finns delvis avrapporterat i boken *Designing Interactive Strategy (Den Nya Affärslogiken, Liber-Hermods, 1994)*.

Inte minst den informationsteknologiska revolutionen gjorde att affärer nu

kunde göras på ett helt annat sätt än tidigare. Medan vi arbetade på ovanstående projekt utkom Stanley Davis bok *Future Perfect*, i vilken han med uttrycket »any time, any place, no matter» illustrerar miniatyriseringens möjligheter och hur tidigare beroenden av vissa platser och vissa tidpunkter för att utföra aktiviteter nu upplöstes.

Jag upplevde nu samma paradox med boken *Service Management* som tidigare med *Skapande Företagsledning*: Boken hade blivit känd för de mera konservativa och historieinriktade elementen, men inte för de framåtriktade, innovativa elementen. I *Service Management* går som en röd tråd olika exempel – bl.a. EF Education, McKesson, J. C. Decaux, Troisgros – som framförallt illustrerar originella omfördelningar av arbetsuppgifter – vad jag nu skulle kalla värdeskapande aktiviteter – mellan platser, infrastrukturer, tider, och – mest intressant – aktörer. Den föreställning som kanske fascinerade mig mest då jag arbetade med boken *Service Management* var den om kunden som medproducent och inte bara som en passiv mottagare.

I *Den Nya Affärslogiken* kommer denna tankegång till ett nytt stadium av mognad. Det är nu inte längre kunden som marknad och avsättningsplats, inte heller kunden som källa till affär, utan kunden som värdeskapande aktör som blir utgångspunkt. Företagets roll är inte bara att matcha kundens behov och kundens process, utan framförallt att matcha, utveckla, och komplettera kundens kompetens i värdeskapandet. Detta innebär ett tredje utvecklingsstadium i synen på kunden.

På motsvarande sätt kommer nya kompetenser i företaget i fokus: Från det industriella paradigmet materialförädlade och materialdistribuerande kompetens, via kompetensen att hantera kundbaser och relationer, till kompetensen att organisera olika resurser – inklusive kunden själv – kring kundens värdeskapande. Outsourcing, strategiska allianser, m.m., är olika symptom på detta paradigmskifte i affärslogiken.

Fokus för banken blir nu att förstå kundens väg genom livet och öppna möjligheter för honom. Fokus för sjukvården blir inte att driva sjukhus utan att förstå hur man kan matcha och förkovra kundens process att hålla sig frisk och att själv organisera botandet av ohälsa. Fokus för gruvmaskinföretaget blir att få dess kunder till vinnare i deras bransch, och att mobilisera resurser för detta. Alla måste förstå de nya möjligheterna till omkonfigurering av värdeskapandet mellan aktörer, tidsenheter, platser, och infrastrukturer.

Vad är det då kvar av *Skapande Företagsledning*? Inte mycket mer än banaliteter på WOB-sidan. Att produkter och inre förhållanden måste matcha marknaden är kanske fortfarande sant, men på sin höjd banalt och måhända till och med missvisande. Ty med dagens snabba förändringstakt bör vi kanske mera tänka i termer av processer och relationer än i termer av strukturer, som hela tiden ligger implicit i *Skapande Företagsledning*. Och att affärsutveckling går igenom olika utvecklingsstadier och S-kurvor är i och för sig ofta riktigt, men kanske ibland också missvisande. Ty gamla affärsidéer ersätts inte idag alltid av nya; i stället är det så att gamla »branscher» transformeras och om-

konfigureras till oigenkännlighet, ofta genom att gränserna till andra system försvinner och omdefinieras.

På WOM-sidan måste betyget bli mycket bättre för *Skapande Företagsledning*. Dess syn på företaget som ett lärande system, och inte minst dess syn på företagsledning som statsmannaskap med dess ganska konkreta beskrivning av vad detta innebär, och dess integrering av ekonomiska, sociala, och politiska aspekter i statsmannabegreppet, håller nog alldeles utmärkt ännu idag. Kanske man till och med kunde säga, att just synen på ledarskap i detta avseende även med 90-talets ögon kan betraktas som framåtriktad? För att nu avsluta med en generös not.

Kanske detta i sin tur är ett symptom på att ledarskap är någonting mera generellt än affärer (WOB) och management (WOM). Affärslogiken förändras med ny teknologi och konkurrens. Detsamma gäller management och organisation. Men ledarskap som disciplin – skall vi kalla det »WOL», »World Of Leadership»? – kanske står över dessa båda discipliner. Detta säger jag med reservationen att det som skall ledas – affärer och management – trots allt utvecklas. Så har jag här också försökt identifiera drag i ledarskapet som inneburit tydliga tyngdpunktsförskjutningar, från 60-talet via den kundorienterade affärslogiken till dagens krav på att kunna organisera värdeskapande.

### Summary

*The book Skapande Företagsledning (Management and Statesmanship, 1976) was published in 1975 and influenced by the economic and political climate of the sixties,*

*and the intensive and multifaceted development of organisational and strategic theories developed during that decade. Many of those theories contained rational, partly technocratic features that dominated organisational planning and led to research in terms of operational analysis. This search for structure and order can be found in the Management and Statesmanship concept of a 'business idea', which means a stable balance between market, products and the internal situation of the organisation.*

*Simultaneously, Management and Statesmanship is partly a rebellion against the then prevailing ideas, and puts strong emphasis on concepts such as learning, corporate culture, entrepreneurship, and a 'process view' of business development and planning. The highest form of leadership combines technical and financial, rational understanding with social and political skills, designated 'statesmanship'.*

*Almost concurrently with the publication of Management and Statesmanship the external environment changed, growth stopped, and the fight for customers was strongly preponderant in business logic itself. The conceptual framework that a few years later was introduced in the book Service Management had barely been predicted by Management and Statesmanship in terms of business logic, management and organisational systems. Even in terms of leadership new dimensions were*

*added: The appearance of the leader as communicator and creator of enthusiasm.*

*In the light of the nineties, Management and Statesmanship must be viewed against the background of the revolution of the potentials of the increase in value, conditioned by the information technology (which in fact had been predicted in Service Management but which was not what this book had become known for). Now business logic has developed so much that the business concepts in the book Management and Statesmanship appear as relative truisms. Even innovation now occurs through the reconfiguration of different systems rather than through the emergence of new product life cycles. The organisation becomes an organiser of the increase of value rather than of the refinement chain in a physical value chain. Once again new demands are placed on leadership as constellations of actors must join forces in their efforts to create a common set of values.*

*While many of the issues on business logic in Management and Statesmanship may seem relatively uninteresting today, the book's accentuation on learning and process views, and on leadership in the form of statesmanship, appears intensely future oriented and still modern in the management of today's complexity. In this respect, Management and Statesmanship - analysed here, partly in the perspective of the sixties and partly of the nineties - to a certain degree, is of much greater topicality than ever before.*

## Litteratur

Ansoff, H. I.: *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.

Burns, T. & Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.

Crozier, M.: *The Bureaucratic Phenomenon*, Univ. of Chicago Press, 1964.

Davis, S.: *Future Perfect*, Addison-Wesley, Cambridge, 1987.

Johnsen, E.: *Studies in Multiobjective Decision Models*, Studentlitteratur i Lund, Lund 1968.

Normann, R.: *Skapande Företagsledning*, Aldus, Stockholm, 1975.

Normann, R.: *Service Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1984.

Normann, R. & Ramirez, R.: *Designing Interactive Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester, 1994.

Peters, T. J. & Waterman, R. H.: *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.

Rhenman, E.: *Företaget och dess omvärld*, Nordstedts, Stockholm, 1969.

Simon, H. A.: *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York, 1947.

Thomson, J. D.: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.