

Dialogik för affärsutveckling – exemplet Stockholm School of Entrepreneurship

Sven Hamrefors

Inledning

”Det upphör mig aldrig förvånas med vilken dårskap världen styres!” utropade Axel Oxenstierna, riksföreståndare för kung Gustav II Adolfs kansli. Jag känner likadant då jag betraktar samhällets och vetenskapens förhållande till affärsutveckling.

Det är förvånande att våra offentliga organ så ihärdigt försöker *styra* uppkomsten av nya verksamheter och utvecklingen av affärsprocesser i befintliga. Man lägger sin näsa i blöt i sådana saker som det offentliga inte har näsa för. Affärsnäsan saknas. Attityden till dem som har affärsnäsa är oftast nedlåtande, ibland gränsande till diskriminerande. Det var inte så många år sedan som enskilda näringsidkare betraktades av myndigheterna som ”ännu icke straffade”, vilket återspeglade sig i utformningen av fåmansbolagslagarna. Säkert är detta engagemang ett uttryck för välmening, men det urartar oftast i att man anser att företagarna inte vet sitt eget bästa.

Förundrad blir jag också när jag ser på vetenskapens syn på den kunskap som genereras bland praktiker. Oftast ser de vetenskapliga institutionerna, påhejade av politikerna, det som nödvändigt för framgångsrik samhällsutveckling att praktikerna tar till sig den kunskap som teoretikerna har att komma med. Få talar om den viktiga kunskap som utgörs av praktikernas erfarenhet. Den s.k. ”tredje uppgiften” har oftast tolkats så att universitet och högskolor skall gå ut i samhället och tala om hur verkligheten egentligen är, som om den verklighet som praktikerna upplever inte är verklig. Med denna förnumstighet är detta ännu mer häpnadsväckande att beskåda samhällsvetenskapens otillräcklighet i att komma med djärva förslag till samhällsförändring. Samhällsvetare sitter på sina kammare och funderar, men när man blir tillfrågad hur något bör utvecklas kommer man med ”å ena sidan, å andra sidan”- resonemang, med hänvisning till att forskningen inte ännu givit några bevis. Man mörkar i detta samtal det faktum att samhällsvetenskapen aldrig kommer att leverera sådana bevis. Men det vågar man inte säga för att man tror att man då blir av med sina forskningsanslag. Ett annat förvånande drag i samhällsvetenskapen är dess oförmåga att ta till sig den mest uppenbara naturvetenskapliga kunskapen om människans natur. Detta bottnar i den totalitära makt som det sociologiska synsättet haft över samhällsvetenskapen i många år. I konsekvens med det förfasar sig samhällsvetarna över det framväx-

ande intresse som finns för att beakta människors biologiska sidor. Man kallar det för ”biologism” med en anspelning på att ett sådant synsätt kan leda till att nya små ”Dr. Mengele” kommer att poppa upp och styra och ställa. Därför tiger samhällsvetarna i sina forskningsbåsar och låter myndigheter och byråkrater ”Leka Affär” med samhället och försvåra för dem som är bättre skickade att utveckla riktiga affärer som skapar värden.

I mitt bidrag till den skrift du nu håller i din hand har jag tagit avstamp i denna min förvåning och jag skall här beskriva ett projekt som jag initierat i Stockholms högskolemiljö kallat Stockholm School of Entrepreneurship (SSES), med syfte att åstadkomma en ordentlig förändring för att utveckla förutsättningarna för entreprenörskap.

Med en bakgrund i min erfarenhet av både samhällsvetenskap och affärsutveckling har jag blivit intresserad av hur utbildningen på högskolorna kan bidra till en utveckling av entreprenörskap i samhället. Utgångspunkten har varit det berömda citatet ”Det finns inget så praktiskt som en bra teori”. Jag har alltså använt mina vetenskapliga och praktiska kunskaper för att mejsla ut en teori om mekanismerna bakom de processer som leder till utveckling av affärer. Denna teori, som jag kallar för ”Dialogik”, har jag inte underkastat någon vetenskaplig hypotesprövning, utan den har oprövat använts för att utgöra motorn i en förändringsprocess. Även om denna förändringsprocess skulle bli lyckosam, vilken den förefaller att bli, kommer jag aldrig kunna verifiera om min teori är sann eller falsk. Men det struntar jag i. Om den varit användbar för att inspirera till ökat entreprenörskap i samhället är det fullt tillräckligt. Jag är nämligen övertygad om att det enda värdet i samhällsvetenskap är att utgöra inspiration till samhällsutveckling. Den kan varken vara sann eller falsk utan enbart ge mer eller mindre inspirerande perspektiv. I min teori har jag låtit mig inspireras av naturvetenskapliga rön om människors sätt att tänka och utbyta tankar.

Här följer en ”executive summary” av min teori:

Människor är fångna i sina minnen då det gäller att uppfatta verkligheten. Det känns därför bäst om man utbyter tankar med likasinnade. Det känns bäst, men resultatet blir inte bäst. Risken är snarare att likheten tar överhand och perspektiven blir utslätade. Effektiv affärsutveckling sker därför om människor med mycket olika bakgrund utbyter tankar. Dock kan detta leda till att utbytet bara stannar vid ord och kanske inte gör bruk av den mångfald som finns i olikheten. Ytlighet kan då bli effekten av utbytet. För att deltagarna i utbytet skall bli motiverade att genomföra detta på ett grundligt sätt krävs att motivet för utbytet är att åstadkomma något praktiskt. Tanken med dialogik är därför att affärsutvecklingsprocesser bör genomföras i en dialog mellan olik tänkande inom ramen för en handlingslogik. Dialog + Handlingslogik = Dialogik. Om du är mer intresserad av denna teori kan du

fortsätta läsa. Om du inte vill läsa mer om teori kan du gå direkt till rubriken ” Exemplet Stockholm School of Entrepreneurship (SSES)”.

Dialog

Dialog är ett märkligt begrepp. När jag håller föreläsningar i olika sammanhang brukar jag ofta vid en punkt i föreläsningen resonera med auditoriet vad dialog är för något. Ofta ser människor något snällt i det. Man är återhållsam i dialogen – man säger inte riktigt vad man tycker och tänker för att inte sår någon annan. En relaterad syn på detta är att man skall lyssna mer än man pratar. Det följer ju lätt på den återhållsamma synen. Så en möjlig syn på dialog är att den förutsätter en viss försiktighet, vilken ju kan leda till att många åsikter får möjlighet att komma till tals. Men i sin mest negativa form kan denna syn på dialogen leda till att mångfalden av perspektiv inte kommer fram ändå, för man inte vill vara ”besvärlig”. En annan syn som ibland kommer fram är att dialog är en företeelse med kvinnliga förtecken. Grunden för den synen är att man anser att kvinnor är mindre revirförsvarande än män. En konsekvens av detta synsätt är att bristen på dialog i grupper i arbetslivet skulle vara en effekt av mansdominansen i arbetsgrupperna. De som ansluter sig till en sådan position, baserad på ett genustänkande, anser därför att grupper som är dominerade av kvinnor skulle uppvisa en mer fungerande dialog än manliga grupper. Ytterligare en variant på perspektiven kring dialogen är att den underlättas av att deltagarna är så lika som möjligt. Logiken bakom detta synsätt säger att människor som har liknande kunskap och intressen lättare delar perspektiv med varandra.

Den gemensamma nämnaren för dessa synsätt att man anser det viktigt att dialogen leder fram till en samsyn. Man ser mindre till vad denna samsyn representerar och hur den skiljer sig från den syn som deltagarna hade innan de engagerade sig i dialogen.

Sociala konflikter kan förändra människors tänkesätt om de företräder olika ståndpunkter och är motiverade att uppnå något slags enighet i perspektivbildningen (Doise & Mugny, 1984; Perret-Clermont & Nicolet, 1988). Det har också visat sig att organisationer där människor är oense presterar bättre än de där människor är ense (Bourgeois, 1985). Oenighet förefaller vara en viktig drivkraft för prestationsförmågan. Då kan man ställa sig frågan om det verkligen är effektivt med dialog, eftersom den ju tenderar att göra folk eniga! Min ståndpunkt är att dialogen är nödvändig för effektiv perspektivbildning, vilken ligger till grund för handlingsförmågan, men det gäller att undvika den nivilerande, utslätande bieffekt som dialogen kan ha. Jag kan belysa den ståndpunkten med en liknelse från vår kropp. Syret är en viktig komponent för energiomsättningen i våra celler. Utan denna komponent upphör energiomsättningen i cellerna och organismen dör. Syret är emellertid en mycket reaktiv komponent och det syre som blir över i

processen far runt i cellerna som fria syreradikaler. Dessa reagerar på alla möjliga sätt och tenderar att försämra effektiviteten för många funktioner i cellerna. På detta sättet tenderar syret gradvis föråldra cellerna och dess funktioner degenererar. Dialogen är syret i organisationens perspektivbildning, men den kan minska effektiviteten i den intellektuella skärpan hos individerna.

Det är skillnad på dialog och debatt. Dialogen är en process där deltagarnas perspektiv, mer eller mindre väl, bygger upp konstruktionen av nya perspektiv. I sin ideala form leder dialogen till att gruppen producerar ett helt nytt perspektiv som inte fanns i gruppen innan dialogen inleddes. För många år sedan hörde jag en professor i fysik beskriva hur detta hände på hans institution när de hade lyckade utvecklingsseminarier. Han uttryckte det som att ”en ny tanke plötsligt började sväva över huvudena på deltagarna i gruppen, likt en rörlig elektron i en sluten ring av kolatomer”. Det är uppenbart att denna effekt hade stöd av det faktum att alla deltagarna var tämligen lika i sin bakgrund och kompetens. Men i detta exempel kan man också skönja att en viktig komponent även var att deltagarna hade ett gemensamt definierad process. Och att man producerade det nya perspektivet för denna process och inte för att det skulle verka utslätande på deras egna perspektiv.

Debatt är något fundamentalt annorlunda. Den bygger på att deltagarna tävlar inbördes med styrkan i sina argument. Detta leder till en fokusering på de argument som presenteras och benägenhet att hålla sig till dem. I debatten vinner det perspektiv som har övertygat gruppen och då minskar sannolikheten för att gruppen skall förändra det. Det vann ju p.g.a. sin förträfflighet och då kan det ju per definition inte finnas så stort utrymme för förändring av perspektivet – annars hade det ju inte vunnit. Så effekten av en debatt är att perspektivet som leder till handling inte är nytt, utan fanns tidigare i organisationen. Dessutom har det upplyfts till norm i gruppen på bekostnad av andra perspektiv, som det ju slagit ut i konkurrensen. I och med det har mångfalden av perspektiv i organisationen blivit mindre. Debatt leder alltså till en likriktning och utarmning av perspektiv i organisationen.

Utgångspunkten för denna uppsats är därför att dialog är en viktig process för utvecklingen av verksamheten i organisationer och mitt syfte är att beskriva hur organisationer kan hantera dialogprocessen så att den bidrar till att den handlar på ett intelligent sätt i sin omvärld.

Den yttre effektiviteten

De flesta organisationer har ett mål att försöka vara så effektiva som möjligt. Åtminstone i teorin. Effektivitet i praktiken är mer besvärlig att hantera (Karlöf, 1999). Graden av effektivitet är beroende av vad man gör, hur man gör det och när. Alla dessa dimensioner kan man ställa i relation till en omvärld. Organisationer är så effektiva i den utsträckning som omvärlden så bedömer. Här i ligger

ett problem eftersom domarna tenderar sitta utanför organisationen, medan de som försöker mäta dess effektivitet främst sitter internt. Den effektivitet som i slutändan är den som avgör organisationens överlevnad är dess yttre; att man gör det som mottagarna i omvärlden uppskattar. Den gör att man blir kvalificerad som ett valalternativ. Om man också gör de ”rätta sakerna” på ”rätt sätt” (= inre effektivitet), så ökar sannolikheten för att man skall bli vald framför någon annan (Hill, 1991). Grunden är således att vara valbar i omvärldens ögon och då gäller det att vara känslig för vad omvärlden vill ha.

Dialogen är speciellt viktig för att den ligger till grund för den yttre effektiviteten. Den ger, idealt, en förmåga att ta hänsyn till många aspekter i perspektivbildningen, vilket i sin tur leder till en större förmåga att förstå mottagaren av den egna prestationen.

Den kognitiva grunden

För att förstå mekanismerna bakom perspektivbildning måste man förstå de fundamentala mekanismerna för kognitiva processer i den mänskliga hjärnan. Beteckningen kognitiv avser hur vi använder hjärnan för tänkande. När man affärsutvecklar måste man tänka på ett sådant sätt att man är tillräckligt fokuserad på uppgiften, för att inom en rimlig tid kunna prestera. Samtidigt måste man vara tillräckligt vidsynt så man inte missar något. Annars blir man som uppfinnaren i TV-serien Lorry. Han fick ideligen erkänna: ”tänkte inte på det!”. Den kände entreprenören Leif Lundblad, som introducerade bankomaterna i vår vardag har ett namn på den här företeelsen. Han kallar det för ”rullgardinsyndromet”; Uppfinnaren sitter bakom sin rullgardin och hittar på och går sedan ut i verkligheten. I mötet med denna får han erkänna att det finns något han inte tänkt på, går in på sin kammare igen och fortsätter sin kreativa process bakom sin rullgardin. Detta upprepas om och om igen och han kommer aldrig att kunna presentera något som omvärlden tycker är intressant. *Perspektiv för effektiva affärer är alltså de som är tillräckligt vida för att uppfånga det oväntade utan att de förlorat sitt fokus på uppgiften.*

Jag påstår att denna förmåga till perspektivbildning är beroende av människors spontana bevakning av sin omvärld (Hamrefors, 1999). Med detta menar jag den uppmärksamhet som människor har mot sin omvärld i sin vardag utan att egentligen vara speciellt medvetna om det. Man blir alltså medveten om verkligheten genom en i stort sett omedveten process. Människor är speciellt känsliga för omvärldssignaler inom den delen av omvärlden som man själv är med och agerar i— jag kallar den delen av omvärlden för denna persons *handlingsmiljö*. Denna förmåga är beroende av personens tidigare erfarenheter och påverkas av den situation som han/hon befinner sig i. Jag skall här ge en mer detaljerad beskrivning av hur dessa processer fungerar.

Minnenas betydelse

Fundamentet för en individs omvärldsbevakning är minnena. Ett minne är en mental konstruktion. Det består av sammanfogade bitar av upplevda stimuli. Delarna till minneskonstruktionerna har man upplevt, men helhetsbilden av minneskonstruktion har man aldrig upplevt utan den är egenkonstruerad. För att ytterligare beskriva hur detta fungerar använder jag följande liknelse: En minneskonstruktion kan liknas vid ett stenhus. Stenarna som stenhuset är byggt av kommer från sinnevärlden, men helheten som beskriver vad som är meningen med stenhuset är en konstruktion i idévärlden. Det finns ett grundläggande problem med dessa stenhus och det är att hela tiden faller det ut stenar ur husen. De håller alltså på att falla sönder. Och om minnen tillåts falla sönder kommer de att förlora sin förmåga att representera vad den verklighet de är avsedda att belysa (Solomon, 1961; Zubeck, 1969). Det enda sättet som människor kan reparera sina mentala stenhus är att finna nya stenar som skall ersätta de gamla som fallit ur. Dessa finns att hämta från den verklighet man upplever i nu-situationen. Minnenas förfall går dessutom snabbt, vilket innebär att en människa har ett dagligt stort behov av information för att vidmakthålla sitt omfattande mentala reparationsarbete.

För att öka sannolikheten för att man skall få tag på sådana informationsbitar som passar till minnesstrukturerna söker sig därför individen till sådana situationer som man är van vid. Minnena tenderar alltså att styra vilken verklighet vi väljer. Den verklighet som är mest familjär för oss är den som vi är vana att agera i, alltså den jag kallar handlingsmiljö. Det har visat sig att människor är mycket receptiva för omvärldssignaler från den egna handlingsmiljön. Problemet är således inte att man inte uppfattar vad som händer utan att man tolkar in för mycket i det (Jennings *et al*, 1982; Kylén, 1985). Det finns en annan egenskap i den mänskliga hjärnan som spelar en stor roll för hur vi uppfattar verkligheten och det är det som David Ingvar (1991) kallat för "tidspil". Genom denna funktion kan vi behandla *tid* som ett abstrakt fenomen. Denna egenskap innebär att allt tänkande färgas av en tidsuppfattning, även minnena. De är ju som jag tidigare nämnt inte speciellt bra representationer för dåtiden utan är snarare representationer för vad vi förväntar oss av framtidssituationer (Ingvar, 1985). Minnena är i själva verket kategoriserade och stereotypa representationer av förväntningar.

Individens perspektivutveckling

Kombinationen av koncentrationen till handlingsmiljön och den dynamiska tidsuppfattningen ger den förmåga som människor har att avläsa vad som händer i deras omvärld. Jag vill även här använda mig av en liknelse för att beskriva hur detta går till. Vi "läser spelet". Man säger ju om bra fotbollsspelare eller ishockeyspelare att de kan läsa spelet. Med detta menas att de har god förmåga att för-

utse vad som kommer att hända i spelet. Den kände ishockeyspelaren Wayne Gretzky har uttryckt detta på följande sätt:

” I skate to point where the puck will be.”

På ett liknande sätt hanterar vi alla våra vardagssituationer. Vi försöker förutse vad som kommer att hända för att kunna bete oss på ett intelligent sätt. Minnena tenderar att vägleda oss till de situationer vi känner igen och de utgör ofta våra handlingsmiljöer. De får oss med andra ord att välja verklighet. I denna valda verklighet fortsätter minnena att påverka intaget av information. De får oss att fokusera på sådana händelser som relaterar till de minnesfragment som vi håller på att förlora. Vi söker alltså efter stenar för att reparera våra stenhus. Innebörden i detta är att våra hjärnor egentligen inte vill lära sig något utan de skulle trivas bäst med att all information passade perfekt till de minnen som redan finns. Vi söker alltså efter de perfekta informationsbitarna. Nu har Moder Natur ordnat det så vist att vi inte får exakt den information vi söker efter. Visserligen kommer information mer eller mindre väl passa till minnena, men inte perfekt. Tyvärr har vi inte tid att vänta på den perfekta informationen därför att alla intryck vilar i hjärnans intagningsdepå i endast 5 sekunder (Neisser, 1967). Inom den tidsramen måste hjärnan bestämma sig för att ta in intrycket för bearbetning och då finns inte tid att vänta på den perfekta information utan hjärnan måste nöja sig med den minst dåliga. Den informationen som alltså används för att reparera minnena blir alltså en orsak till att minnena förändras. Här sker alltså ett lärande som utmynnar i nya minnesbilder som används för handling i situationen. Dessa minneskonstruktioner är också tidsfärgade och anknutna till situationen för handen. Vi använder dem för att förutse vad som kommer att hända i situationen. Därefter får vi återkoppling från den faktiska händelseutvecklingen och får därmed en kvittens på i vilken utsträckning vi har förmåga att ”läsa spelet”. Om vi får en positiv återkoppling på detta uppstår en känsla av att ”vara med och förstå” och den är en av de mest eftertraktade känslor vi kan uppleva. Alternativet till denna känsla är ju alienation och är det något vi minst av allt vill uppleva så är det främlingskap i tillvaron. Därför försöker vi uppnå denna känsla till varje pris. Vi är till och med benägna att avstå från återkopplingen för att lura oss själva att vi förstår. Det händer när vi går ifrån bilden vi fått av situationen till känslan av att förstå utan att göra oss mottagliga för återkopplingen. Då uppstår en speciell form av lärande, som man kan kalla vidskepelse. Risken för att råka ut för vidskepligt inlärande ökar om vi aktiverar situationen på ett bristfälligt sätt. Ju mer vi är med och agerar, desto mindre blir risken för vidskeplighet. Eftersom vi under tillvaron successivt bygger upp kunskaper om kategorier av situationer så påverkas inlärandet av den graden av aktivering i alla dessa situationer. Man kan därför tänka sig att olika mönster på denna inlärningsresa medför olika typer av perspektivbildning. Det har att göra med hur mycket man tidigare varit aktiverad i liknande situationer och hur mycket man är aktiverad i nuvarande situation.

Om man har varit lite aktiverad både förr och nu så är sannolikheten hög att man successivt byggt upp alltmer vidskepliga perspektiv kring situationen. Man tror sig förstå situationen utan att egentligen göra det. Peter Lynch (1993) hävdar att detta ofta drabbar aktieanalytiker. De använder en mängd finansiella nyckeltal för att kunna förstå företagen som de satsar pengar i. Dock har de ofta lite kunskap om de faktiska förhållandena på företagen, vilket medför att man ofta fattar beslut på dålig grund. Lynch har funnit att förskolebarn fattar bättre beslut om aktieköp än analytikerna, genom att de bara väljer den typen av företag som de har egen erfarenhet av; godisfabrikanter, hamburgerkedjor och leksaksfabrikanter.

Om man har varit mycket aktiverad förr men inte nu så ökar sannolikheten att perspektiven kring situationerna blir konservativa. Det drabbar ofta chefer i företag. De kommer ofta från "golvet" och har jobbat sig upp. I sin chefsposition sitter de i en situation som består av en mängd abstrakta faktorer och därför tenderar man att bedöma situationen i ljuset av sin tidigare erfarenhet. Bob Garratt (1994) har beskrivit hur detta medför att mellanchefer som blir befordrade till VD ofta blir osäkra i sin nya roll och snabbt återfaller till sin gamla roll. F.d. marknadschefen, t.ex. som nyligen blivit VD börjar driva hela företaget som en marknadsavdelning. I konservatismen ligger givetvis ett värde i att man har en stor erfarenhet att bygga sina bedömningarna på, men problemet är att denna erfarenhet blir snabbt mindre användbar. Ofta blir därför en VD tvungen att hitta på knep för att bibehålla sin känsla för den verklighet man är satt att leda. I ett föredrag jag hörde för ett tag sedan beskrev en VD att han hade löst detta genom att varje morgon när han kom till jobbet ringa 5 kunder. Han uttryckte det som att han ville "ha kvar fingrarna i syltburken".

Om man har varit med lite förr men mycket nu ökar sannolikheten för nytänkande perspektiv. Varje människa har handlingsbaserad erfarenheter från tidigare situationer. Det som händer när en människa kommer in i en situation man inte varit i tidigare, men är konkret engagerad i nu, är att man gör associationer till de situationer man varit med om. Detta kan öka förmågan att komma med något nytt som de andra i sin invanda situation inte kommer att tänka på. För den sakens skull är det inte givet att perspektiven blir användbara. I vissa fall blir de det och då kallar vi dem innovativa.

Om man varit med mycket förr och mycket nu i den aktuella typen av situation ökar sannolikheten för att perspektiven blir konstruktiva. En kontinuerlig återkoppling genom att man agerar i situationerna medför att man vidmakthåller en känsla för dem. Samtidigt ökar utbyggnaden av de egna tolkningsmekanismerna, vilket innebär att man blir alltmer beroende av dessa. I förlängningen kan detta innebära att man utvecklar en expertis inom det aktuella området och med det kan följa en egen övertro på den egna tolkningsförmågans förträfflighet. Donald Schön (1983) har beskrivit hur experter kan bli sämre i sin bedömningsförmåga trots att man utvecklat omfattande erfarenhet inom sitt expertområde. Detta

beror på att experten blir van att vissa frågor blir naturliga medan man inte ens kommer på att se verkligheten ur andra perspektiv. Därför kan expertens erfarenhet leda till en allt mindre förmåga till innovativitet och den typiske expertens karriärutveckling kan beskrivas som den startar i innovativitet för att övergå i konstruktivitet för att avslutas i konservatism. Vissa forskare, såsom Argyris & Schön (1978) påstår att denna risk för instängdhet i de egna perspektiven kan balanseras med ett lärande till lärande, s.k. "double-loop-learning". Jag tror också att detta är möjligt, men att det kräver att man utsätter sig för en ökad mångfald av perspektiv, genom att man låter sig uppleva olika ovanda situationer och/eller effektiv dialog med personer med annorlunda perspektiv.

Gruppens perspektivutveckling

Människor bildar inte sina perspektiv om tillvaron i en isolering från andra. Nästan alltid är vi tillsammans med andra under det att vi skall "läsa spelet". När människor är tillsammans påverkar de varandra i sin perspektivbildning. För det mesta innebär detta att man hjälper varandra till att öka konstruktiviteten i perspektiven, men det kan också innebära motsatsen.

Dels kan det finnas gemensamma begrepp som alla delar men inte kanske är helt medvetna om. Psykologen Paul Moxnes (1998) har beskrivit hur de personlighetstyper som vi lär oss via våra barnsagor påverkar de sociala roller vi sätter in varandra i. Det gör att vissa personer i en grupp lättare får tolkningsföreträde än andra. Dels är gruppens perspektivbildning känslig för situationen den befinner sig i. Jag skall här begränsa min genomgång hur grupper bildar perspektiv till två huvudtyper av mekanismer. Den första kallas för *compliance*, vilket jag översatt till *majoritetsanpassning* och den andra för *conversion*, vilket jag översatt till *minoritetsanpassning* (Moscovici 1980).

Majoritetsanpassningens inverkan på perspektivbildningen

Majoritetsanpassningen är viktig för att perspektivbildningen i en grupp skall kunna fungera smidigt. Om man vid varje beslut måste ta allting från början kommer man ingen vart.

Majoritetsanpassningen baseras på de interna regler gruppen bildar för att hantera information. Detta kan gå så långt att dessa regler blir helt dominerande för sättet att tolka information. I en sådan situation är helt avgörande att deltagarna är aktiverade i sina handlingsmiljöer för att det skall bli hög kvalitet i perspektivbildningen och om man har en utvecklad dialog i beslutsprocessen kan detta leda till väl fungerande demokrati. Om denna aktivering är bristfällig kan majoritetsanpassningen leda till att gruppen leds in i en perspektivbildning med

bristfällig verklighetsanknytning. Detta kan ske huvudsakligen på två sätt: Group-Think och förskjutning av referenspunkter¹ (Janis, 1982).

Om en beslutsgrupp, i vilken medlemmarna har en bristfällig aktivering i sina handlingsmiljöer, blir utsatt för en stark emotionell press kan den fatta ett beslut som är förorenat av en hög grad av vidskeplighet. Detta har kallats för Group-Think i litteraturen. Ett exempel på detta är besluten i rådgivningsgruppen kring den amerikanske presidenten John F. Kennedy i början av 1960-talet. Händelsen har kallats för "Cuba Missile Crisis" och har beskrivits av Allison (1971). Gruppen var övertygad om att Sovjetunionen var i färd med att installera kärnvapenbestyckade medeldistansrobotar på Kuba. De hade ganska dåliga underrättelser om vad som faktiskt pågick och tidsandan präglades av stark kommunistkräck. Det var på vippen att denna grupp personer i sin panik orsakade ett tredje världskrig. Det som händer i en sådan grupp är att det gemensamma normativa synsättet tar överhand och fördunklar tolkningsförmågan.

Om en beslutsgrupp successivt blir utsatt för en tillvänjning kan de förskjuta sina referenspunkter och det som inledningsvis skulle vara otänkbart blir efter ett tag fullt rimligt i gruppens ögon, trots att det är orimligt. Ett exempel på detta finns också hämtat från den amerikanska presidentvärlden (Cialdini, 1993). I gruppen kring president Richard Nixon fanns en person vid namn Gordon Liddy. Han kom ofta med förslag till vad republikanerna skulle göra för att vinna politisk terräng från demokraterna. I början presenterade han ett 20-tal förslag till illegala aktioner mot demokraterna. Dessa refuserades av gruppen. Vid en serie möten reducerade han successivt förslagen, så att det till slut endast återstod ett förslag. Det var att bryta sig in i demokraternas partikonvent i Watergate och installera avlyssning. Alla i gruppen var för detta förslag utom en person. Skälet till att denna enda person inte tyckte att det förslaget var rimligt, var att han inte hade varit närvarande vid den serie av möten som de andra bevistat, så hans referenspunkt hade inte blivit förskjuten. Processen som leder fram till denna effekt är besvärlig att hantera eftersom effekten kommer smygande och besluten ter sig fullt rimliga trots sin orimlighet.

Minoritetsanpassningens inverkan på perspektivbildningen

I en social grupp kan det vara så att en minoritet delar ett visst perspektiv, som inte finns representerat i majoritetsgruppen. Det kan då verka som ett slags "skuggsystem" (Stacey, 1996) i gruppen och märks inte förrän information, som stödjer detta perspektiv, når gruppen. Det som händer då är att informationens inneboende styrka tillsammans med minoritetsperspektivet kan sätta igång en

¹. Förskjutning av referenspunkter är en effekt av kombinationen av två psykologiska principer; Kontrastprincipen som säger att en person blir benägen att acceptera ett förslag som står i kontrast till ett annat förslag som man tidigare förkastat. Ömsesidighetsprincipen som säger att en person blir benägen att återgälda något till en annan från vilken man upplever att man har fått något.

förändringsprocess. Denna är omärklig i början och kan efter ett tag, antingen dö, neutraliseras, eller växa till sig i gruppen och bli början till en ny majoritetsuppfattning. Det vanligaste är tyvärr att informationen omedelbart stöts bort av gruppen och försvinner i glömska. Det är också vanligt att majoritetsuppfattningen är så stark att den står emot den normativa styrka som informationen kan ha. I det fallet brukar det paradoxala uppstå att gruppen uttrycker gillande om informationen, men sedan gör allt för att inte handla på det sättet (Brunsson, 1989). Detta drabbar ofta t.ex. frågor om jämställdhet. Det är ett fenomen i samhället som stöds av en stark norm. Om förslag för ökad jämställdhet kommer på tal i en organisation kan inte ledningen basunera ut att ”det struntar väl vi i!”, även om de skulle tycka så. Istället är det vanligt att man ordnar så att den grupp frågan gäller, ofta kvinnor, får en plats i styrelsen. Denna kvinna, som fått styrelseplatsen finner sedan sig vara ett slags ”gisslan” och får inte delta i beslutsprocessen för att man flyttat besluten till ett annat sammanhang där hon inte är med, jaktklubben eller bastun t.ex. Så istället för att besluten fattas i den formella beslutsstrukturen, fattas de i gruppens ”småprat” (Sjöstrand & Tyrstrup, 1999). Om en signal in till gruppen är tillräckligt starkt normativ och minoriteten förmår att driva frågan vidare i gruppen uppstår en successiv förändring av perspektiven. Detta sker dock under en viss vända, eftersom den nya frågan upplevs försvåra beslutsprocessen. Till skillnad från den majoritetsanknutna processen, som jag ovan benämnt ”förskjutning av referenspunkter”, som ju inte känns illa, innebär alltså den förändringsprocess, som minoriteten driver oftast en frustration i gruppen. Det är därför inte ovanligt att sådana förändringsprocesser, även om de lyckas, innebär att man offerar vissa av de personer som driver dem. Så har varit fallet med många produkt- och affärsutvecklingsprocesser i större företag, t.ex. när Ericsson utvecklade AXE-växlarna och när Astra utvecklade Losec. Dessa människooffer kan ofta innebära ett stort lidande för dem som utsätts för dem.

Perspektivbildningen i sociala grupper, t.ex. företag, uppvisar av de skäl jag här har gått igenom, många problem, som speciellt drabbar den typen av förändringsprocesser som affärsutveckling innebär.

Affärsutveckling inom ramen för det dominerande perspektivet i en grupp får ett kraftfullt stöd från flera håll. För det första genom att det stämmer väl in på minnesstrukturen hos gruppens medlemmar. Det innebär att de kan använda sin tysta kunskap för att berika processen med kunnande. För det andra genom att den sociala perspektivbildningsprocessen blir av typen ”anpassning till majoriteten” och upplevs därför inte försvåra beslutsprocessen. Detta leder till att människor tenderar att främst utveckla sig inom ramen för det man redan kan, vilket ibland benämns som *Single-loop-learning* (Argyris & Schön, 1978).

Eftersom affärsutveckling många gånger innebär att man skall gå en balansgång mellan att dels kunna tillgodogöra sig det man kan och dels ha förmågan att komma på något nytt, som tillräckligt väl skiljer sig från det man redan kan, så finns ett problem med det sätt som sociala grupper normalt fungerar. Det finns

därför skäl att försöka finna något sätt att öka gruppens förmåga till nytänkande utan att minska dess förmåga att använda sin kompetens effektivt. I denna uppsats föreslår jag ett tänkbart sätt att göra detta. Jag har valt att benämna mitt förslag *Dialogik*. Skälet till den beteckningen är att jag bygger förslaget på två samverkande fenomen; *dialog* och *handlingslogik*. Med dialog menar jag den mellanmänniska process, i vilken deltagarna delar med sig av sina perspektiv för att konstruera ett nytt perspektiv som inte fanns tidigare hos någon av dem. Denna process skiljer sig från debatt, vilken ju är en social interaktion där deltagarna tävlar om att vinna. En fungerande dialog leder till att gruppen berikas med ett perspektiv som inte fanns tidigare, medan debatten leder till att gruppen lyfter upp digniteten hos ett perspektiv som redan fanns tidigare, på bekostnad av de andra perspektiven. Dialog leder därför till en ökning av perspektiv i gruppen och därför en ökning av dess kompetens medan debatt leder till en minskning av kompetensen. Därför är dialog den process som bör användas för affärsutveckling. Dock finns här ett praktiskt problem och det är att dialog mellan människor, som har mycket olika kompetens/perspektiv, inte är så lätt att uppnå därför att de har svårt att förstå varandra.

Dialogikens egenskaper

Med detta resonemang i botten är det nu moget att förklara egenskaperna hos dialogiken. Dialogens styrka är förmågan att ena människor, men den ger upphov till en risk att de kan bli frestade att homogenisera sina perspektiv i fler frågor än de som dialogen avser. Man ”pratar ihop sig” om allt möjligt helt enkelt. Detta kan medföra att man blir bra på att göra bedömningar inom ramen för den konsensus man uppnått. Henry (1992) har beskrivit hur aktörer i det japanska näringslivet pratar ihop sig till gemensamma perspektiv. Det sker i ett system för informationsutbyte, som han kallar för ”The Tokyo Loop”. Inom ramen för detta system byter aktörerna all slags information med varandra och effekten av det blir att man håller sig underrättad om omvärldens förändringar. Samtidigt bygger man in sig i en gemensam uppfattning om vad som är omvärld och vad man rimligen kan förvänta sig av den. Detta ökar således förmågan att förutse det förväntade samtidigt som det ökar sårbarheten för det oväntade. Detta har medfört att det japanska samhället uppvisar en klart lägre grad av entreprenörskap än andra samhällen. Det gäller även i jämförelse med vissa andra asiatiska samhällen, såsom Taiwan (Bonnie *et al*, 1999). En egenskap i dialogiken är att den försöker minska risken för att deltagarna oavsiktligt homogeniserar sina perspektiv alltför mycket och därför blir användbar för att bilda handlingsorienterade perspektiv.

Mitt första påstående om dialogikens egenskaper är därför:

Påstående 1:

I en process som bygger på dialogik, sker perspektivutbytet mellan deltagarna helt och hållet fokuserat på att åstadkomma en viss klart definierad handling. Detta ökar gruppens förmåga att bilda effektiva perspektiv för just denna handling utan att riskera att deras perspektiv i övrigt blir alltför homogeniserade.

Olikheten i ståndpunkter och kunskap är svåra att hantera om man inte är överens om vad dessa skall vara bra för och leda till i praktisk handling. Dock kan det ju vara så att denna praktiska handling ligger inom en viss handlingsmiljö som är central för vissa av deltagarna, men inte för andra. Då uppstår problemet med processer av typen ”majoritetsanpassning”, vilket också kan försvåra effektiviteten i dialogen. Samtidigt är det viktigt att handlingsområdet identifieras, av deltagarna själva, som sin gemensamma handlingsmiljö, för att öka sannolikheten för konstruktiva perspektiv och minska risken för vidskepliga. Därför blir mitt andra påstående om dialogikens egenskaper:

Påstående 2:

Dialogik fungerar bara i en situation, som deltagarna själva identifierar såsom sin gemensamma handlingsmiljö, utan att någon av dem har en dominerande expertis.

Slutligen finns det en tredje egenskap, som är väsentlig i dialogiken. Det är dess förmåga att tillgodogöra sig olika perspektiv. Som tidigare nämnts har människor med olika perspektiv ofta svårt att föra en dialog, just på grund av olikheten mellan varandras perspektiv. Samtidigt ökar mångfalden av perspektiv förmågan till att, genom dialog, producera nya perspektiv med hög grad av nytänkande. Dialogiken försöker förena kraften i mångfalden av perspektiv med fokus på handling. Därmed vill jag presentera mitt tredje påstående om dialogikens egenskaper:

Påstående 3:

Dialogiken tar tillvara olikheten i deltagarnas perspektiv genom att perspektivbrytningen sker för ett gemensamt handlingssyfte i en situation som deltagarna gemensamt identifierar som sin gemensamma handlingsmiljö, som är lika familjär för dem alla.

Den motiverande faktorn som ligger i detta är viktig. Kreativiteten i processen stöds av att deltagarna finner en tillfredställelse i själva uppgiften, vilket brukar betecknas som *intrinsic motivation*” (Amabile, 1996). Känslan av att de tillsammans klarar av uppgiften, trots att den uppvisar visst mått av osäkerhet, ger en känsla av ”flyt” (Csíkszentmihályi, 1992).

Dialogikens process

Grunden för dialogikens process är det ömsesidiga avtalet om definitionen av handlingsmiljön. Vad man skall praktiskt åstadkomma är alltså fundamentet för processen. Det är viktigt att definiera detta fundament som just *praktisk handling* för att undvika frestelsen att enbart i ord ta sig an processen. Dialog är ju utbyte av ord, avslutas ofta med ord och leder ofta bara till ord. Dialogik har handlingen som fundament och därför blir dess process en resa från ord till handling.

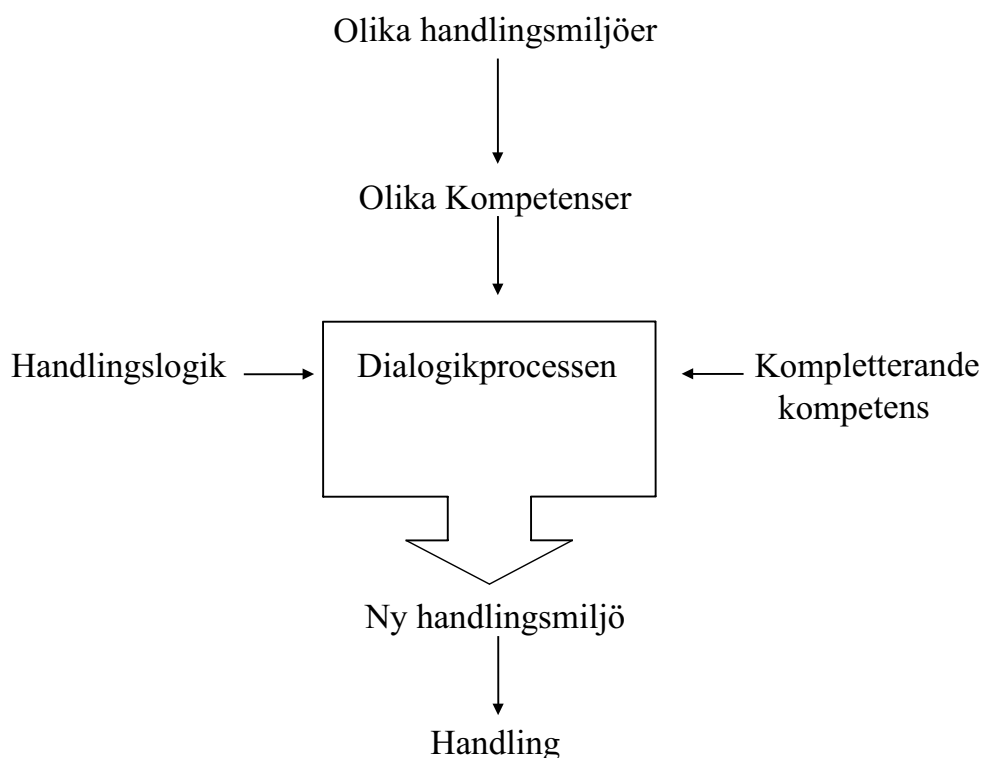
Efter det att deltagarna beslutat sig för handlingsfundamentet kommer bedömningen vilken mångfald av kompetens man bör ha. Detta steg innebär att man kan förändra skaran av deltagare.

Därefter följer själva utvecklingen av det gemensamma perspektivet, vilket sedan resulterar i handling.

Genom att processen på detta sätt går från handling till handling lämnar den aldrig närkontakten med deltagarnas verkligheter utan de leder varandra in i en handlingsmiljö som successivt förändrar deras sätt att tänka och de börjar därefter att handla på ett sätt som de inte gjort tidigare. Med användning av min tidigare liknelse kan man kunna säga att deltagarnas mentala "stenhus" blir på detta sätt mer förändrade än de skulle ha blivit om de interagerat med likasinnade eller drivit utvecklingsprocessen helt på egen hand.

Dialogikprocessen kan bildligt beskrivas på följande sätt:

Figur 1: Dialogikprocessen.



Exemplet Stockholm School of Entrepreneurship (SSES)

För tre år sedan fick jag ta över ansvaret för entreprenörskurserna på Handelshögskolan i Stockholm (HHS). Omedelbart slog det mig att det fanns behov av att utveckla pedagogiken för dessa kurser. Entreprenörskap är ju lite annorlunda än traditionella akademiska ämnen. Den mesta kunskapen man tillägnar sig under utbildningen till civilekonom är om vad andra gör och har gjort. Genom att lära sig hur ”de bästa” har gjort kan man utvecklas själv är tanken. Detta angreppssätt leder lätt till att utbildningen likriktar människor i *ett* sätt att tänka om vad man kan göra. Det traditionella undervisningssystemet matar studenterna med uppfattningar om framgångsfaktorer. Receptet är: Gör som de andra så går det bra för dig! Många gånger fungerar detta recept, men alltför ofta leder det till besvikelse. Duktiga Annika och Duktige Pelle, som gör som de blivit uppmanade får inte den belöning de väntat sig. De får lång näsa.

Entreprenörskap är att göra något på ett sätt som andra inte har gjort tidigare. Det gör det svårt att använda traditionell pedagogik vid undervisningen för utveckling av entreprenörskap. Ett annat problem man möter då man skall utveckla undervisning inom entreprenörskap är en vida spridd attityd att man inte kan lära

sig det utan att entreprenörskap är ”medfött” och sitter inkorporerat i personligheten. Det är Gossen Ruda som blir entreprenör. Hans egenskaper tycker vi inte är så behagliga, vilket framgår av denna historia:

Lärarinnan i en skolklass skulle berätta om hur man måste bete sig för att komma till Himlen då man dör, så hon vänder sig till Duktige Pelle och säger:

”Du Pelle, som är så duktig, du kommer att bli Ängel i Himlen och få vita fina vingar”.

Sedan kom hon på att hon måste åskådliggöra hur man inte skall göra, men kunde inte med att peka ut Gossen Ruda inför hans kamrater. Så hon sa till Gossen Ruda:

”Du lille Ruda, du kommer nog också till Himlen, men du får nog svarta vingar”.

Varpå Gossen Ruda blixtnabbt kontrade med:

” Det ger jag fan i, bara jag får flyga!”

Denna historia tycker jag uttrycker vår ambivalens mot de entreprenöriella personligheterna. Det är rackarpaltarna som tar sig till med saker. Inte undra på att myndigheter försöker ”styra upp” entreprenörskapet i samhället. Alla inser att vi behöver dessa flygande personer, men vi vågar inte riktigt släppa de fria. I vår välmening håller vi därför entreprenörerna fångna i Herrans Tukt och Förmaning.

Nu är det ju inte så att det finns en enstaka entreprenöriell personlighet utan många (Isachsen, 1996). I stort sett kan man säga att entreprenörer är lika olika som folk är mest. Men det finns något som förenar dem och det är deras beteende, som utmärkes av tre grundläggande drag:

- Förmåga att skaffa sig bra information för att kunna förutse verkligheten
- Förmåga att sluta prata i tid och börja handla i tid så att resultatet av handlingen sker i tid
- Förmåga att anpassa sin handling till omständigheterna i situationen

Alla dessa tre egenskaper, som ligger till grund för entreprenörskap, är något man kan öva upp. Därför finns det ett behov av att utveckla processer som är lämpade för sådan övning. Då jag fick ansvaret att utveckla kurserna inom entreprenörskap på HHS såg jag det som en utmaning att finna nya pedagogiska former för utveckling av entreprenörskapets olika sidor. Inspirerad av min egen forskning och mina egna erfarenheter av entreprenörskap tog jag mig an uppgiften.

På HHS, som ju är en av de mer framträdande svenska specialisthögskolorna, är kunskapsbildningen ganska väl centrerad kring företagandets frågor. Det ger å

ena sidan en god plattform för kunskapsfördjupning inom detta fokalområde, men samtidigt ger det en viss likriktning i perspektivutvecklingen. Eftersom jag tidigt i processen definierade entreprenörskap som en form av beteende, vilket är väl utvecklat i dimensionerna förutseendeförmåga, förändringsförmåga och handlingsförmåga, fann jag att den plattform för perspektivbildning som en enskild specialisthögskola kan erbjuda är för smal. Av det skälet inledde jag en process att fördjupa det samarbete som HHS tidigare, informellt, haft med två andra specialisthögskolor i Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) och Karolinska Institutet (KI). Syftet med att etablera denna relation ytterligare vara att entreprenörsutbildningen skulle få tillräcklig försörjning med mångfald av perspektiv, kunskap och kompetens. Denna process ledde till att rektorerna på HHS, KTH och KI enades kring ett avtal om samverkande entreprenörsutbildning, som sedan resulterade i ett mer formaliserat samarbete i SSES.

Den avgörande anledningen till att bilda SSES för utvecklingen av entreprenörsutbildning, är att dessa högskolor var för sig svårligen skulle kunna erbjuda en tillräcklig mångfald av perspektiv hos deltagarna för att utgöra en lämplig insatsvara för entreprenörsbefrämjande processer. Däremot utgör de tillsammans utmärkta bidragsgivare av kompetens genom att de utvecklar sina studenter till en hög grad av specialistkunnande. Så kunskapsnivån hos deltagarna är mycket hög.

Samtidigt som variation av högt specialistkunnande utgör en god insatsvara för entreprenörsutbildning erbjuder den också svårigheter för dialogprocessen. Om något av de perspektiv som deltagarna representerar tillåts dominera i denna process kan hela meningen med förfarandet försvinna. I utvecklingen av SSES framstod det därför, på ett tidigt stadium, viktigt att etablera dess processer i en miljö som inte var desamma som deltagarna kom ifrån, men samtidigt i dess närhet. SSES processer organiserades därför på "en armlängds avstånd" från de deltagande högskolornas traditionella miljöer. Det sätt som valdes var att bedriva SSES som kurser, likställda på var och en av högskolorna med deras traditionella kurser, men pågående på alla tre högskolor samtidigt. Ur deltagarnas perspektiv skall det alltså inte utgöra någon skillnad om en viss föreläsning eller övning hålls på den ena, andra eller tredje högskolan. Man kan hitta en motsvarighet i detta förfarande i industriföretags sätt att etablera s.k. "Skunk works" (Clark & Wheelwright, 1993). Logiken bakom detta förfarande är att utvecklingsprocesserna inte lämnar deltagarnas handlingsmiljöer, men ingen av dem får tolkningsföreträde framför någon annan i processen.

Deltagarnas specialistkunnande utgör också en mycket potent drivkraft för processerna. SSES pedagogik bygger därför på att deltagarnas eget fokus på uppgiften och uppgiftsrelaterad motivation är den enda drivkraften. Därför innehåller SSES pedagogiska processer en låg grad av planering och programmering. Den pedagogiska ledningen etablerar en infrastruktur för kunskap och pedagogiskt stöd, såsom ett "smörgåsbord". Men det är deltagarna själva som sätter sin

agenda och driver sina processer. Detta förfarande har sin motsvarighet i hur industriföretag istället för planeringsfilosofi för forskning och utveckling inför integrerande eller evolutionära angreppssätt (Adler, 1999)

Den kanske viktigaste pedagogiska egenskapen i SSES kurser är kanske den att alla processer drivs under en klar, tydlig och verkligen uttalad handlingslogik. Alla deltagare i SSES utbildningsmoduler får redan på ansökningsstadiet mycket klart för sig att det endast finns ett enda relevant effektmått och det är att skapa kunskap som kan användas på något sätt. Denna grundfilosofi genomsyrar alla SSES kurser och har t.o.m. införlivats i dess teoretiska kurs om entreprenörskap, i vilken deltagarna examineras genom sina egna förslag till teorier om entreprenörskap. I detta avseende liknar denna pedagogik mycket den som utvecklades av Maria Montessori (Polk Lillard, 1972).

Sammantaget är följande tre komponenter som bygger en kraftfull dialogik i SSES kurser:

1. Deltagarnas bakgrund representerar *kunskap i mångfald*, vilket stärker utgångspunkten för perspektivgenerering.
2. Fokuseringen till deltagarnas egna drivkrafter minskar inslaget av programmerad inläring och ökar det *kreativa utrymmet*.
3. Fokuseringen på handlingslogik ger en generering av *kunskap för handling*.

Kursutbudet inom SSES

Kursutbudet inom SSES är under snabb utveckling. Det programmerande inslaget är inte bara lågt i kurserna utan även i planeringen av dessa. Sålunda blir tidsutdräkten mellan kursidé och kursutveckling minimal, vilket innebär att en beskrivning av SSES kursutbud blir inaktuell redan när den trycks. Jag skall här dock ge en bild av SSES kursutbud, såsom det gestaltar sig i årsskiftet 1999/2000.

SSES kurser kan indelas i två huvudgrupper:

- Utveckling av affärsskapande handling.
- Utveckling av affärsskapande system.

Affärsskapande handling

I kategorin affärsskapande handling ingår tre grundläggande kurser: Skapa affärsidé, Skapa Affärsplan, Skapa Projekt.

- *Skapa affärsidé*. Deltagarna går igenom de mekanismer som omvandlar en idé till affärsidé och de utvecklar också sin egen idé fram till en formulerad, bärkraftig affärsidé.
- *Skapa affärsplan*. Innehåller momenten i att skapa affärsplaner och hur affärsplan ingår som en del i en affärsutveckling. Deltagarna examineras på sin egen affärsplan.

- *Skapa projekt.* Kursen behandlar de mekanismer som för projekt fram till optimal effekt så att affärstillfället skapas innan förhållandena ändrat förutsättningarna för det.

Det gemensamma för dessa kurser är att de behandlar olika handlingsmönster, som ingår i det entreprenöriella beteendet.

Affärsskapande system

I denna kategori ingår sådana kurser som behandlar utveckling och förändring av organisatoriska system och idésystem för att möjliggöra entreprenöriell handling:

1. *Tillväxtmekanismer.* Här studeras de mekanismer som påverkar unga företags tillväxt.
2. *Kunskapsbaserade system.* I den kursen studeras uppbyggnaden och utvecklingen av kunskapsintensiv verksamhet.
3. *Finansiering av tillväxt.* Beskriver hur man finansierar entreprenöriell utveckling.
4. *Förutseendeskapande mekanismer.* Går igenom de åtgärder man kan vidta i organisationer för att öka dess förmåga att förutse omvärldsförändringar.
5. *Teorier om entreprenörskap.* Behandlar olika teorier som har relevans för entreprenörskap.

Det gemensamma för dessa kurser är att de behandlar systemiska aspekter på de miljöer inom vilka entreprenörskap bedrivs. Syftet med kurserna är att de skall ge deltagarna kännedom om dessa systemberoende egenskaper för att de skall kunna utnyttja dem bättre i sitt eget entreprenörskap.

Effekten av det pedagogiska upplägget inom SSES

SSES har gradvis utvecklats sin verksamhet under tre år och det är lite tidigt än att fastlägga hur pass effektivt detta upplägg är. Under denna tid har dock vissa resultat kunnat noteras redan. Ett sådant resultat är att deltagare från SSES, tre år i rad, har vunnit "The Gemini Innovation Award" i "European Business Plan of the Year", vilket är en årlig europeisk tävling för affärsplaner, anordnad av INSEAD och London Business School, med deltagare från ca 15 europeiska högskolor. Ett annat resultat, som har kunnat konstateras, är att deltagare i flera fall startat verksamheter och jag skall här ge prov på några sådana:

- Ett av de första företagen som startades under denna treårsperiod är Glocalnet, ett telefonbolag, som numera är inofficiellt listat på Stockholms Fondbörs.
- Ett annat företag som bildades tidigt är Liftarens Guide, en Internetbaserad tjänst för att möjliggöra samåkning i storstäder.

- Ett tredje exempel är Odin Company, med sin produkt City Key. Det är en handdator för turister med online-koppling till turistinformation och tjänster.
- Slutligen kan nämnas ett projekt som omvandlade en skidbacke i Örebro, Storstenshöjden, till en s.k. "half-pipe" för snowboard-åkning.

En egenskap i SSES som är påtaglig redan är dess förmåga att låta det oväntade inträffa och växa till något skapande. Låt mig ta exemplet hur Wouter och Fredric träffades. Första gången de träffades var på introduktionen till kursen "Skapa affärsplan". Wouter var en doktorand på KTH och Fredric var en internationell student på HHS. Personlighetsmässigt är det svårt att tänka sig något mer olika än dessa två. Wouter gav ett intryck att vara den typiske forskaren, med halvlångt hår och en stil som förde tankarna tillbaka till 1968-års Hippies. Fredric var den världsvane Yupprien, som lika gärna pratar på bred amerikanska som svenska. De första samlingstillfällena på denna kurs har det primära syftet att deltagarna skall finna varandra och bilda de team som skall utveckla affärsplaner. Till min förvåning fick jag veta att Wouter och Fredric valt att bilda ett team. Fastän jag varit van vid att deltagare väljer varandra i alla möjliga konstellationer kunde jag inte låta bli att förundras över detta val och jag kände en viss oro över att detta skulle bli ett av de team som skulle få svårigheter med det interna samarbetet. Tiden gick och alla team försvann ut till sina coacher och arbetet med affärsplanerna framskred. Jag såg Wouter och Fredric vid några föreläsningstillfällen och de såg ut att vara engagerade i sitt projekt. När det sedan var dags för presentation av affärsplanerna framträdde teamet Wouter-Fredric med en imponerande styrka. Det var inte längre en Hippie och en Yupprie utan två samspelade affärsmän med en lysande affärsplan. Arbetet hade inte bara kompetensutvecklat dem utan även påtagligt bidragit till deras personlighetsutveckling. Med sin kraft och trovärdighet gick de vidare till finalen i European Business Plan of the Year och vann the Gemini Innovation Award. I skrivande stund är de i färd med att ordna finansiering av sitt projekt. Det är uppenbart att inga andra än just dessa två personer hade kunnat åstadkomma detta. Den oväntade och lyckosamma kombinationen kunde bli verklighet genom att utrymmet fanns och inget annat än deras egen motivation och expertis styrde processen.

Ett annat exempel är Fahrour från KTH. Han deltog i teorikursen där deltagarna examineras på sina egna teorier om entreprenörskap. Fahrour är tekniker. Trots det valde han att konstruera en teori om entreprenörers personlighet baserad på en kombination av Carl Jungs personlighetstypologi och de beskrivningar av entreprenörer som finns i entreprenörskaps litteraturen. När deltagarna i denna kurs konstruerar sina teorier ifrågasätter vi inte deras expertis eller legitimitet. Hade detta varit ett traditionellt akademiskt forum hade Fahrour omdelbart fått sin legitimitet ifrågasatt. En tekniker som pratar psykologi? Resultatet blev en

mycket kreativ teori om entreprenörers personlighet. Jag utsåg hans teori till den bästa det året.

Ett annat resultat av verksamheten inom SSES är den inverkan den har på de deltagande högskolorna själva. Redan nu kan det märkas att SSES förändrar synsättet på kunskapsbildning inom HHS, KTH och KI. Låt mig ta ett exempel på är vad som hänt på HHS det senaste året. Från att ha varit ett område på undantag har nu entreprenörskap blivit en ämneskurs och en professur är under tillsättning. På kort tid har således entreprenörskap vunnit en mycket stor legitimitet inom HHS. Det har också inneburit att nya metoder för kunskapsbildning har accepterats. Inom ämneskursen har HHS infört två alternativa uppsatsmöjligheter. Förutom den traditionella formen av teoretisk slutuppsats så finns det en praktisk. Den går ut på att de studenter som efter att ha skapat en affärsplan också börjat driva en verksamhet kan skriva en uppsats om sina erfarenheter från sin företagsstart. Dessa erfarenheter presenteras på ett seminarium inom pågående affärsplan kurs och utgör en inspiration för de studenter som går den. Ofta känner deltagarna uppsatsskrivarna personligen och deras värde som förebilder är stort. Sådana erfarenheter som man gör i sin företagsstart är en färskvara och denna uppsatsform gör det möjligt att få tag på denna färskvara och återvinna den. Detta är ett exempel på den katalyserande effekt som SSES har på de högskolor som deltar. Ett fokus på att skapa handlingsmöjligheter utan styrningens tvångströja skapar en generering av nya möjligheter, som ringar på vattnet.

Så det kan konstateras att verksamheten inom SSES har bidragit till en ökad entreprenöriell aktivitet. När verksamheten pågått under en längre tid kommer det att bli möjligt att genomföra en samlad bedömning över tiden, vilken förväntas ge beskedet att SSES, såsom pedagogisk satsning innebär en viktig komponent för utvecklingen av entreprenörskap i Sverige i allmänhet och i Stockholm i synnerhet.

Dialogikens användbarhet för affärsutveckling i olika utvecklingsskeden över tiden

Exemplet med SSES visar på att den speciella form av dialog, som jag valt att kalla dialogik, kan med fördel användas för att utveckla entreprenörskap i utbildningssammanhang. Jag skall här slutligen behandla frågan om dialogik även kan användas för att utveckla affärer i företag. Det är min övertygelse om att detta är möjligt, men att det förutsätter att ledningen för företaget inför ett visst planerande moment. Detta påstående kan synas överraskande med tanke på vad jag tidigare anfört om planeringens destruktiva inverkan på den kreativa processen, men den planering som jag här förordar avser inte utvecklingsprocessen som sådan utan den omvärldsinformation som ledningen kan fokusera organisationen på i olika utvecklingsskeden. Man se det som en fråga om ledarskap av organisatorisk perspektivutveckling.

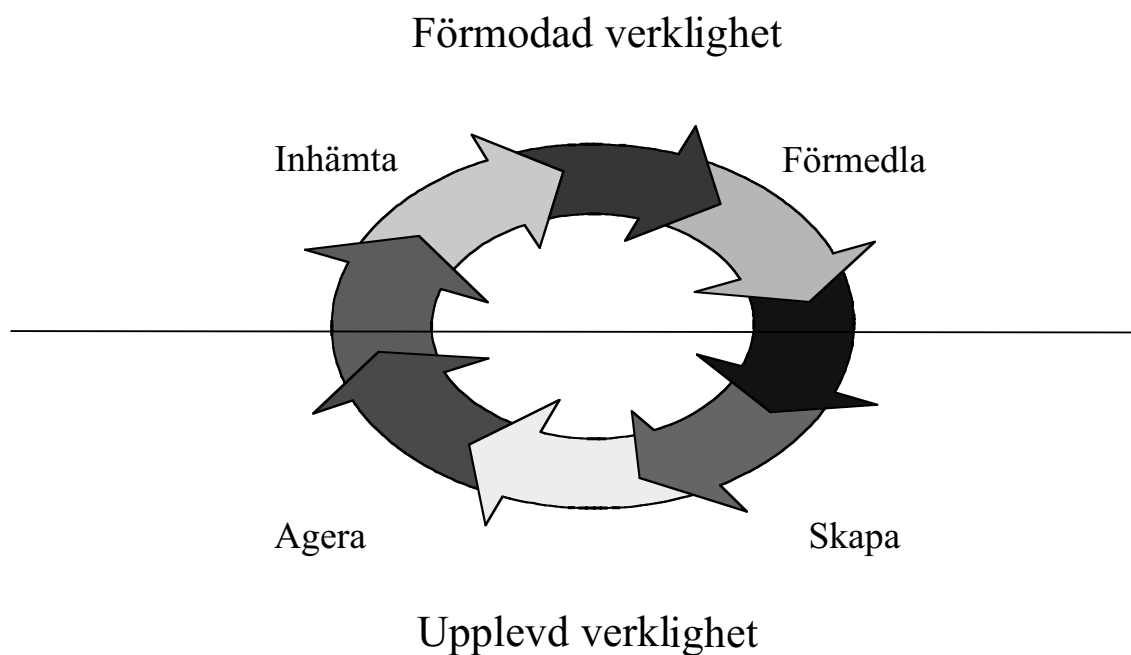
Med utgångspunkt från mitt tidigare resonemang om perspektivbildning kan jag utveckla en mer stiliserad bild av denna process i organisationer. I begynnelsen av organisationens utveckling finns det inget perspektiv som dominerar i gruppen. Perspektiven är många och är baserade tidigare upplevelser som dess medlemmar haft i många olika situationer. Strukturationseffekterna² (Giddens, 1984) har alltså inte ännu gjort sig gällande, men individerna har starka drivkrafter till att vilja relatera det organisatoriska livet till sina handlingsmiljöer. Detta föder en fas av omfattande informationssökning och informationsförmedling. Dessa processer drivs under olika föreställningar som utgör förmodanden hur verkligheten i och kring organisationen kan ta sig ut. Dessa förmodanden är föremål för sociala förhandlingar mellan individerna och gradvis kommer vissa perspektiv att utkristalliseras. I och med att organisationen samlas kring dessa perspektiv kan de användas i den sociala processen för att skapa nya perspektiv på vilka organisationen med viss grad av samfällighet kan agera. Medlemmarna i organisationen tar därmed steget över från förmodad verklighet till upplevd verklighet.

När en kritisk massa av individer utvecklat handlingsmiljöer kring agerandet påverkar det deras sätt att söka ny information. Den tas upp i organisationen under inverkan av sociala processer, främst majoritetsanpassning, för såvitt den upplevda verkligheten blivit tillräckligt homogen. I vissa fall då organisationen går igenom denna cykel kommer dock den inhämtade informationen att avvika kraftigt från de invanda föreställningarna och förhållandena gynnar mekanismerna för minoritetsanpassning. Då kommer den nya förmodade verkligheten att te sig mycket annorlunda från den äldre upplevda. Man kommer i sådana fall tala om "paradigmskiften" och dylikt.

Jag försöker illustrera denna cirkulära process med följande figur:

². Med strukturation menas att organisationers strukturella egenskaper byggs upp av medlemmarnas aktiviteter och därefter återverkar på deras fortsatta möjligheter att agera. Det utmärkande för strukturationseffekten är att den såväl möjliggör handlingar som man inte kunnat utföra tidigare som omöjliggör handlingar man kunnat göra tidigare.

Figur 2: Den organisatoriska perspektivbildningsprocessen



En fråga man kan ställa sig är vilket slags ledarskap man skall ha i en organisation i dessa olika skiften. Å ena sidan måste ledarskapet vara rimligt i harmoni med det rådande sociala läget i organisationen. Å andra sidan måste det fungera som en katalysator, så att övergången mellan förmodad verklighet och upplevd verklighet och vice versa sker på ett sådant sätt att organisationen inte förlorar mer än den vinner. Detta ställer ledarskapets balans mellan att bevara och förändra på sin spets.

I början av en organisations existens är de förmodade verkligheterna många och mycket tid och möda går åt till att kommunicera dessa medlemmarna emellan. Samtidigt börjar aktiviteter ta fart, vilket gör att medlemmarna blir inriktade på vissa verkligheter beroende på vilka arbetsmedel man börjar arbeta med. Om denna process är ostyrd uppstår hög sannolikhet att de medel man använder är liknande de medel som medlemmarna använt i tidigare processer. Detta ger en risk för att organisationen utvecklar en liknande kompetens som andra i redan befintliga organisationer har. Å andra sidan är handlingsmiljöerna inte tillräckligt utvecklade på detta stadium, vilket för med sig att medarbetarna sannolikt inte är receptiva för mer generell riktninggivning från ledningen. Det finns ju inga handlingsmiljöer att applicera sådan information i. Om ledningen skulle ägna sig åt att förmedla abstrakta visioner eller strategier på detta stadium löper man risken att medarbetarna börjar utveckla en pratkultur i organisationen, vilken kommer att minska fokus på handling (Brunsson & Olsen, 1993). Jag kommer därför till den hypotesen att ledningen av en mycket ung, nystartad verksamhet, som

visserligen har sin verksamhetsdomän relativt väl definierad, men där medelsstrukturen inte är ännu utvecklad, skall ägna sig åt att söka och förmedla alternativa verksamhetsmedel till medarbetarna. Genom öka variationen av medel etableras den interna dialogen om hur man skall jobba i handlingsmiljöerna och medarbetarna kan utveckla verksamhetsdomänen i sina handlingsmiljöer.

När utvecklingen i organisationen gått så långt att det finns en viss konsensus om vissa medel börjar strukturationseffekterna göra sig gällande och medlen kommer börja bli uppmärksamhetsdrivande och de kommer utgöra drivkraften för majoritetsanpassningen. I denna fas måste ledningen byta taktik. Att tillföra fler medel i denna situation skulle innebära att mekanismen för majoritetsanpassningen skulle bli påfrestad, vilket i sin tur leder till försvårad beslutsprocess. Det skulle vara olyckligt eftersom medlemmarna ännu inte hunnit utforska sina handlingsmiljöer.

Efter ett tag kommer därför uppmärksamheten att övergå från verklighetsförmodande till verklighetsupplevelse, vilket kommer att hårdare låsa medlemmarnas anknytning till de arbetsmedel de använder. På detta stadium bör ledningen använda speciella funktioner för omvärldsbevakning för att förmedla signaler från omvärlden om de företeelser som hotar det goda resultatet i handlingsmiljöerna, såsom de blivit definierade p.g.a. de använda medlen. Det handlar alltså om systemförändringar i omvärlden, som medarbetarna inte har fokus på i de handlingsmiljöer som de agerar i. Så länge medlemmarna finner att hoten går att möta med de medel de redan har kommer de att fortsätta den inslagna vägen. Om ledningen då fortsätter med att konsekvent utmana medarbetarna med att levandegöra de hot som finns i omvärlden kommer de att börja känna en viss oro över att deras verklighetsuppfattning inte är adekvat. De går då från ett läge att uppleva ”flow” (Csíkszentmihályi, 1992) till viss ångest. Det ökar deras benägenhet för att ifrågasätta sitt sätt att jobba, vilket ger ett läge för ledningen att införa en dialog om vissa fundamentala förändringar i verksamheten och ifrågasätta den rådande systemsynen. I och med att den interna dialogen går över till att beröra systemsyn kan ledningen införa information som starkt avviker från de rådande normerna och på så sätt öppna upp för möjligheten att etablera helt nya verksamhetsfält under tiden som de gamla fortfarande är operativa. Man kan på så sätt underlätta för mekanismen bakom minoritetsanpassning och åstadkomma ett ”mjukt” paradigmskifte i organisationen.

När det nya paradigmet, som kommer ut av denna process, har satt sig i organisationen kan ledningen börja från början igen och söka och konfrontera medarbetarna med många nya verksamhetsmedel som är användbara i det nya verksamhetssystemet.

Genom att på detta sätt växla mellan att utmana uppfattningen av medel och uppfattning av verksamhetssystem kan ledningen successivt föra organisationen framåt i en dialogprocess som är anpassad till medarbetarnas uppmärksamhetsläge. *Dialogiken i denna strategi ligger i att växla basen för dialogen mellan alter-*

nativ handlingslogik och alternativ systemlogik. Nyttan av en sådan strategi är att öka sannolikheten för att organisationen kan uppdatera sitt sätt att se på sitt omgivande affärssystem i den takt som detta förändras samtidigt som den bibehåller sin förmåga till perspektivutveckling med god förankring i handlingslogiken.

Referenser

- Adler, N. (1999). *Managing Complex Product Development.. Three Approaches.* Doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Fenix/EFI.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis.* Boston: Little Brown.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context.* Boulder: Westview Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bonnier, J., Giertz, S., Menguy, V. & Mehkri, J. (1999). *Made in Taiwan 1999.* Stockholm: Fällgren/ Minimax.
- Bourgeois, L. J. III. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal.* Sept, 548-573.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations.* New York: Wiley.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization.* London: Routledge.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence. Science and Practice.* Tredje utgåvan. New York: HarperCollins
- Clark, K. B. & Wheelwright, S. C. (1993). *Managing new product and process development. Text and cases.* New York: Free Press.
- Csikszentmihályi, M. (1992). *Flow. Den optimala upplevelsens psykologi.* Stockholm: Natur och Kultur.
- Doise, W. & Mugny, G. (1984). *The social development of the intellect.* Oxford: Pergamon Press.
- Garratt, B. (1994). *The learning organization.* London: HarperCollins.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society - outline of the theory of structuration.* Oxford: Polity Press.
- Hamrefors, S. (1999). *Spontaneous Environmental Scanning. Putting "putting into perspective" into perspective.* Doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm: EFI.
- Henry, E. K. (1992). Shogai Katsudo (External relations) and the foreign firm. *Sophia University institute of comparative culture business series, Bulletin No 138.* Tokyo: Sophia University.
- Hill, T. (1991). *Production/operations management. Text and cases.* Cambridge: University Press.
- Ingvar, D. H. (1985). "Memories of the future": an essay on the temporal organization of conscious awareness. *Human Neurobiology,* 4, 127-136.
- Ingvar, D. H. (1991). *Tidspilen- Cerebrala essäer.* Stockholm: Alba.

- Isachsen, O. (1996). *Joining the entrepreneurial elite. Four styles to business success.* Palo Alto: Davies-Black Publishing
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink.* Andra utgåvan. Boston: Houghton Mifflin.
- Jennings, D. F., Amabile, T. M. & Ross, L. (1982). Informational covariation assessment: data-based vs. theory-based judgements. I Tversky, A., Kahneman, D., & Slovic, P. (red.), *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, 211-230. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Karlöf, B. (1999). *Effektivitet. Balansen mellan kundvärde och produktivitet.* Stockholm: Industrilitteratur.
- Kylén, B. (1985). What business leaders do - before they are surprised. I Lamb, R., Shrivastava P. (red.) *Advances in strategic management*, 3, 181-222, Greenwich, Ct: JAI Press.
- Lynch, P. (1993). *Beating the Street.* New York: Simon & Schuster.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 209- 230.
- Moxnes, P. (1998). Fantasies and Fairy Tales in Groups and Organizations: Bion's Basic Assumptions and the Deep Roles. *European Journal of work and organizational psychology*, 7 (3), 283-298.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology.* New York: Appleton
- Perret-Clermont, A.-N. & Schubauer-Leoni, M.-L. (1981). Conflict and cooperation as opportunities for learning. I Robinson, P. (Red.) *Communication in development.* 203-233. London: Academic.
- Polk Lillard, P. (1972). *Montessori. A Modern Approach.* New York: Schocken Books.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action.* New York: Basic Books.
- Sjöstrand, S-E & Tyrstrup, M. (1999). Synlig och osynlig företagsledning. I Sjöstrand, S-E, Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red). *Osynlig företagsledning.* Stockholm: EFI.
- Solomon, P (Ed.). (1961). *Sensory deprivation.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stacey, R. D. (1996). Complexity and *Creativity in Organizations.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zubeck, J. P. (Red.) (1969). *Sensory deprivation: Fifteen years of research.* New York: Appelton-Century-Grofts.