

Tema: Skunkjobb

Alla är överens om att innovation är nyckeln till att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Många modeller och teorier har presenterats över åren. I detta nyhetsbrev tänkte jag ta upp en av de mindre vanliga i managementsammanhang: *skunkjobb*. Det är ingen ny företeelse och kan knappast sägas vara en trend. Men jag tror att detta är en metod som kan komma att bli viktigare för att möta kraven från den framtida arbetskraften.

Historien om Ivan

En av Sveriges mest framgångsrika entreprenörer genom tiderna är Ivan Östholm. Resultatet av hans innovationskraft har genererat försäljning för 500 miljarder kronor. Produkten? Mag-sårmedicinen Losec. Historien om hur detta preparat kom till är dock allt annat än spikrak.

Ivan Östholm anställdes 1954 som forskare till läkemedelsbolaget Hässle (ett bolag inom Astra-koncernen). Han hade stora förväntningar inför framtiden på att få bedriva unik forskning. Men vd:n Tore Norlanders första ord, efter en kort hälsning, var: "Här ska inte forskas! De här preparaten ska du ta fram." Ivan fick en lista med 63 preparatförslag. Han påpekade att flera av dem var oetiska varpå vd:n replikerade: "Etiken får ingalunda komma före ekonomin!" Till råga på allt var laboratoriebudgeten obefintlig. Ingen forskning, ingen etik och inga pengar var alltså utgångsläget.



Losec har sålts för 500 miljarder kronor, men började med noll budget. (Flickr: sjumilaktiv)

Forskning i doldom

Men Ivan var inte nöjd med detta. Ingen hade förbjudit honom att bedriva forskning inom *andra* områden. Ett sådant område var, med välvillig definition, möjligheten att tidsreglera frisättningen av ett läkemedel i magen. Alltså inte ett läkemedel i sig. Han etablerade ett kontaktnät med andra forskare och arbetade systematiskt för att nå sitt mål. Eftersom pengar saknades fick stora delar utföras på ideell basis. Djurförsök utfördes exempelvis av professorer på Medicinska Fakulteten i Göteborg helt utan ersättning. Resultaten lät inte vänta på sig. *Duretter* blev namnet på den form av tabletter som doserar ut läkemedel under flera timmar, istället för som vanligen inom femton minuter. På så sätt minskade biverkningarna och medicinen kunde också verka medan man sov. Produkter som baserades på *duretter* har under åren dragit in mer än tio miljarder kronor till Astra.

Lägg ner!

De initiala framgångarna gav Ivan tillräckligt mycket svängrum för det han kallade "exploaterande forskning". Initiativen till en ny magsårsmedicin kom 1966 och fick koncernledningens godkännande. Efter fyra år hade ett preparat tagits fram som fungerade väl på råttor. Men på människor visade det sig inte ha någon effekt alls. Ledningens rekommendation var: "Lägg ner projektet!" Men Ivan kände att de lärdomar de gjort under åren stimulerade till nya idéer om hur man skulle finna en bättre lösning. Han drev envetet projektet vidare men mötte fortsatta motgångar. 1973 underkändes preparatet i säkerhetstester och ledningen rekommenderade återigen nedläggning. Samma sak året därpå då det visade ge biverkningar i sköldkörteln. Kraven på nedläggning restes igen 1978 då nya biverkningar i form av hudförändringar upptäcktes. Strax därefter stoppades de kliniska prövningarna helt i fyrtio länder då man funnit cancer i försöksråttor. Trots alla vedermödor kämpade Ivan tålmodigt vidare. Uppkomna biverkningar adresserades och felaktiga tolkningar av testresultat överbevisades.

Från fiasko till succé

När Astra lade sin plan för 80-talet valde man att inte inkludera Losec, trots att Ivan lyckats visa att det var en unik innovation. Ledningen hade alldeles för många negativa minnesbilder från de otaliga år försöksverksamheten bedrivits. Det skulle inte bli några pengar till att driva projektet framåt. Ivan insåg att något måste göras. Han tog flyget till Genève för att träffa Anthole Schwiager som var chef för amerikanska läkemedelsföretaget Searle & Co. De hade också under åren försökt att ta fram en magsårsmedicin utan att lyckas. Ivan lade fram ett förslag som innebar att Searle skulle bidra med finansiellt stöd i utbyte mot att få ensamrätt till marknadsföringen i USA. Anthole frågade hur mycket pengar det rörde sig om. "Tjugofem miljoner dollar", svarade Ivan. Efter ett par sekunders funderande svarade Anthole: "Jag skall se till att ni får tjugofem miljoner dollar." Resten är medicinhistoria och Losec kom att bli världens mest sålda läkemedel under andra hälften av 90-talet.



Frihet, trygghet och företagsklimat

Hur kommer det sig då att Ivan Östholm och hans medarbetare lyckades med denna fantastiska innovation? Han menade i en intervju, vid 90 års ålder, att en del av framgångsreceptet var att det fanns ett kreativt klimat med en frihet att pröva egna vägar mot överenskomna mål. Detta kan tyckas paradoxalt med tanke på alla nedläggningshot, men på något vis tillskansade hans team ändå ett visst manöverutrymme. Ivan sade att en rättighet att bedriva viss exploaterande verksamhet är centralt för att forskare och projektledare skall våga satsa på det unika, det som kan upplevas som "omöjligt". En grundförutsättning var att det fanns en grundläggande trygghet, för att man inte av rädsla främst ska satsa på "me-too-projekt" – kopior av andra företags produkter. Ivan avled 2010 vid en ålder av 92 år och blir ihågkommen som en av Sveriges mest framgångsrika entreprenörer.



Ivan Östholm

(foto: Sahlgrenska Akademin, Göteborgs Universitet)

Vill ni läsa mer om Ivan och Losec finns en utförligare beskrivning här:
<http://www.uidfuturemap.se/page12/page12.html>

Skunkjobb i gråzonen

Det Ivan Östholm bedrev under sina år på Astra går ibland under benämningen "skunk work", eller *skunkjobb* på svenska. Skunkjobb innebär att anställda inom en organisation driver projekt som de själva tror på och som vanligen inte är direkt sanktionerade eller uppmuntrade av ledningen.

Det är projekt vid sidan av, sådana som inte utsätts för kvartalsekonomisk granskning och där sedvanlig rapportering är undantag. Genom att minska på byråkratin och istället fokusera på det kreativa har skunkjobb förmågan att skynda på tiden från idé till kommersiell lansering. Projekten bedrivs i en gråzon, många gånger mellan företag, högskolor och privata initiativ på fritiden.



Med naturlig fallenhet för skunkjobb.
 (Flickr: marsmet541)

Cowboys på Ericsson

Ett annat exempel är hur mobiltelefonen växte fram som ett skunkjobb inom Ericssonkoncernen. Vid denna tid var det AXE-växeln som utvecklades vid Telefonplan som var Ericssons stolthet, medan radioingenjörerna i Kista var satta på undantag. Industrihistorikern Anders Johnson menar att deras motto var: "Ta reda på vad de gör på Telefonplan – och gör sedan tvärtom." Trots ledningens strategiska beslut att avbryta mobiltelefonisatsningen så såg hängivna projektledare till att i bästa skunkanda driva utvecklingen vidare. Dessa initiativ skulle visa sig vara helt avgörande för Ericsson framtida överlevnad. Noterbart är att även delar av AXE-systemet utvecklades som skunkprojekt (mer specifikt Application Modulation-arkitekturen).



Hur hade livet sett ut utan mobiltelefoner idag? (Flickr: Scallop Holden)

Att detta händer vid upprepade tillfällen är nu inte någon slump. Ericsson har odlat en företagskultur som har tillåtit avvikande åsikter, där några har fått gå före utan att stoppas. "En kombination av traditionell ingenjörskultur och litet cowboymentalitet." säger Svenlof Karlsson och Anders Lugn som skrivit boken "Att förändra världen – en berättelse om Lars Magnus Ericsson och hans efterföljare." Ett annat exempel ur den boken är utvecklingen av IP-telefoni där Ericssons företagsledning till en början var högst ointresserad av den tekniken. Men ingenjörerna fortsatte i det tysta att utveckla IP-lösningar. När ledningen insåg att de höll på missa IP-tåget, så visade det sig att de hade IP-utveckling på ett femtontal olika ställen i koncernen. Dåvarande Ericssonchefen Sven-Christer Nilsson beskrev situationen så här: "Det fanns en stark tradition av 'skunk work' i koncernen. Det har alltid varit en framgångsfaktor för Ericsson. Alla stora framgångar för oss har emanerat från personer som inte accepterats av ledningen."

Tetra Pak, Ford, Google, ...

Raden på andra uppfinningar som tillkommit som skunkjobb är lång. Tetra Pak var också ett skunkjobb inom Åkerlund & Rausing. Motorolas grundforskning inom spinntronic ledde till kommersiella datorminnen efter skunkjobb. Ford valde att introducera metodiken under 1990-talet för utveckling av nya finesser till bilar. Det kanske mest kända exemplet på senare tid är Google med sin 20 procents-regel, vilken tillåter de anställda att arbeta med fria projekt en femtedel av sin arbetstid. Detta har gett upphov till tjänster som Gmail, Google News och Orkut. Faktum är att hälften av Googles alla nya tjänster har tillkommit under detta fria arbete. De har högst medvetet byggt in en hög grad av autonomi där de anställda får lösa uppgifter eller forska fritt på det sätt de finner lämpligt.

The screenshot shows the Google News homepage. At the top, there are tabs for 'Version Sverige' and 'Modernt'. Below this, there's a 'Huvudnyheter' section with a list of authors on the left and a main article titled 'Kent Persson om sitt aktieinnehav' from 'Dagens Industri'. To the right, there's a 'Anpassa Google Nyheter' sidebar with a list of categories like 'Världen', 'Sverige', 'Ekonomi', etc., each with a heart icon for customization.

Google News såg dagens ljust under fria former.

Ingen ketchupeffekt. Än...

Men man kan förstås ställa sig frågan varför inte hundratals andra företag också har anammat skunkarbete om det nu visar sig så värdefullt. Enligt Ben Rich på företaget Lockheed (där begreppet "skunk work" myntades) så beror detta dels på en dålig förståelse för själva konceptet och dels för att det är för riskfyllt för chefer att "sticka ut huvudet ur sköldpaddsskalet". Metoden resonerar inte med de rådande managementprinciperna.

Dagens ledarskap är utformat för att främja saker som självdisciplin, ekonomi, rationalitet, måttlighet och noggrannhet. Ledorden är ordning och reda. Problemet är att de kvaliteter som skapar framgång i en ständigt föränderlig värld präglad av hyperkonkurrens kommer att se annorlunda ut. Det är saker som fantasi, kreativitet, innovation, nätverkande, relationer, design, inspiration, känslor och drömmar som kommer att skapa framgång. Och det är saker som dessa som är svårast för chefer att kontrollera.

Icke-rutinmässighet

Ett ledarskap utformat för 1900-talet kommer dock inte att skapa framgång på 2000-talet. Chefer förväntar sig lydnad och att arbetet ska ske i enlighet med uppställda mål, det ska ske punktligt och med minimala avvikelser från planen. Man ska fylla i tidrapporter och delta på måndagsmöten. Kapitalismens ständigt malande kvarnar har medfört att företag har skapat interna rutiner för att effektivisera arbetet.

Att det ser ut så har förstås historiska förklaringar. För inte så länge sen var majoriteten av alla arbeten rutinmässiga. Man skrev på maskin, packade sill i lådor eller sulade skor i en fabrik. Varje dag påminde om den förra och utrymmet för egna initiativ var högst begränsat och sällan önskvärt. På många företag är det fortfarande så.

Saken är den att rutinmässigt arbete inte skapar något nytt. Endast i det icke-rutinmässiga kan nya långsiktiga värden tillföras. Att göra mer av detsamma kommer inte att ge annorlunda resultat. Det innebär att du måste göra något annat, något som din chef inte förväntar sig. Eller efterfrågar. Konsultbolaget McKinsey & Co. uppskattar att endast 30 procent av de nya jobb som skapas kommer att vara rutinarbeten. Skunkjobb kan vara en metod värd att utvärdera för fortsatt framgång.

För mer info och prenumeration på detta nyhetsbrev, kolla in www.futurewise.se
Intresserad av inspirerande trendföredrag? Maila på info@futurewise.se
Bilder i nyhetsbrev är förutom egna bland annat från Flickr Creative Commons.

