

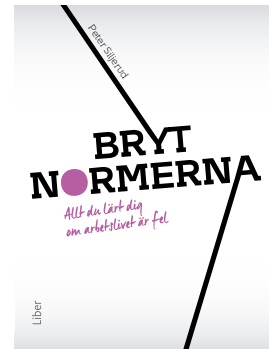
# Tema: Analysparalys

**Många organisationer har en snudd** på sjuklig fascination för analys. Man ska analysera den egna verksamheten, man ska analysera kunderna och man ska förstås analysera konkurrenterna. Utifrån detta fastställer man sedan mål att styra mot. Trots det är det många som inte når de resultat de eftersträvar.

Jaguar och Landrover utvecklade exempelvis ett nytt underhållningssystem för bilar. De hade gjort sin research noggrant men insåg att systemet var föråldrat innan det ens hade tagits i drift. De gjorde om hela systemet för att nå samma insikt: systemet var omodernt. På tredje försöket hamnade systemet i bilarna. Komplexiteten exploderar i många branscher.

Detta nyhetsbrev analyserar – något motsägelsefullt kan tyckas – det faktum att analys inte räcker för att bli framgångsrik, utan snabbt agerande och kreativt experimenterade måste också till.

Texten är en omarbetad variant av delar av boken *Bryt normerna – Allt du lärt dig om arbetslivet är fel*. Boken som har fått stort genomslag i media (Tidningen Chef, SvD, Expressen, GP, HD, MSN.com, Dagens Analys, m.m.), kan du läsa mer om och beställa här för 212 kronor inklusive moms och frakt: [www.brytnormerna.se](http://www.brytnormerna.se)



## Tänka, tänka, tänka

Alla projekt som ska genomföras måste planeras noggrant innan. Och om ett projekt går fel är det lätt att förledas att tro att skälet är bristande planering, varpå man bestämmer sig för att planera och analysera ännu noggrannare nästa gång. Men det löser inte huvudproblemet: att framtiden inte är förutsägbar. Och om den möjligen i viss mån var det tidigare tycks förändringarna nu ske allt snabbare inom de flesta branscher. Resultatet är i allt högre grad beroende av faktorer som ligger utanför den egna organisationen. Världsekonomin förändrar budgetramarna, och teknikframsteg eller förändrade kundpreferenser kan snabbt slå undan benen för organisationer som tänker för mycket och gör för lite.



*Kreativitet ger mer poäng än analys (Flickr: Simon Cunningham).*

## Snabbhet allt viktigare

Det som karakteriserar många mediokra organisationer är just att de funderar och funderar. För att sedan fundera lite till. Men till skillnad från professor Baltazar leder detta sällan till att en banbrytande idé plötsligt dyker upp. Och om den gör det har världen troligtvis hunnit snurra ytterligare ett varv och idén redan blivit förlegad. Kritiskt tänkande har länge betraktats som en väsentlig förmåga för framgång, med det räcker inte längre. "Hastighet är gud, tiden är djävulen" som de säger i Silicon Valley. I vår sammankopplade och informationsintensiva värld blir snabbhet ett allt viktigare konkurrensmedel.



*Professor Baltazar har sannerligen ett kreativt laboratorium.*

Roger Martin vid University of Toronto i Kanada går så långt som att påstå att det största hindret för tillväxt är just analys. Han menar att en stor del av analysen handlar om det förflutna. Och det förflutna inkluderar inte de möjligheter som existerar nu men som ännu inte har utnyttjats.

Förutom för ett fåtal företag i snabbväxande branscher innebär det att man inte vågar tänka tillräckligt stort, utan att man förlitar sig på prognoser som extrapolerar befintliga data och som vanligen pekar på en blygsam tillväxt som ligger i takt med växande befolkning eller BNP. Det blir då lätt en självuppfyllande profetia. Man tänker 10% istället för 10x.

Det största problemet är alltså inte bristen på nya affärsmöjligheter, utan snarare avsaknaden av tron på att de existerar. Det tycks som om det blir allt svårare att analysera och planera sig till framgång.

Vissa organisationer vi möter är dock väldigt snabba att ta till sig vad vi säger när vi är ute och föreläser. "Jag ska ta det du säger rakt av och tjäna pengar på det", som en hög chef för en av Sveriges största klädkedjor uttryckte det efter ett föredrag. Eller ta Försäkringskassan. Vi föreläste på deras chefsträff inför 700 personer i mars. Två månader senare har vissa avdelningar gjort helt om och börjat anamma nya moderna arbetssätt. Modigt men nödvändigt att ha denna dådkraft. Insikt är första steget men många stannar där. Man måste också våga förändra.

## Klara. Gå! Färdiga.

Överdriven planering och analysparalysi är inte vad som tog mänskligheten ut ur den mörka medeltiden, utan snarare kreativitet och experimenterande. Om man är på jakt efter nya lösningar är det bästa ibland att sätta bollen i rullning.

Låt oss som jämförelse ta en fotbollsmålsvakt som står i begrepp att sparka ut bollen. Man kan studera dennes position i målgården, benmusklerna, sättet att hålla bollen, statistik på tidigare utsparkar med mera. Men innan målvakten kickar iväg bollen är det svårt att förutse vem som ska fånga den, vem som får passen och vem som gör nästa mål.

På samma sätt måste man ibland i arbetslivet köra igång processer för att efter hand utvärdera resultaten och justera färdriktningen. Ibland krävs det att man vågar skyffla om startordningen till klara, gå, färdiga.



Vart landar bollen? (F-r: Chris Turner)

## Prototyper ger svar

Det är således svårt att på förhand veta hur något kommer att te sig, hur man kommer att uppleva det eller vad det kommer att resultera i. Med datorer, internet och 3D-skrivare har det blivit mycket lättare att snabbt och kostnadseffektivt skapa prototyper. Att ta fram en billig prototyp, visa upp den för en massa människor och göra snabba uppdateringar utifrån den feedback man får ökar chanserna att lyckas.

Och om man misslyckas – vilket händer ofta – gör man det tidigt och till en begränsad kostnad. Det är okej att skratta och ha kul i denna process. Syftet är att lära och kunna göra förbättringar, inte att säga en idé. Att leende säga "Hoppsan, det där fungerade inte" är en del av processen. Om något helt fallerar är det bara kalla det version 1.0.

Prototyper är till för att ge svar. Med en prototyp är det lättare att få en idé om utseende, funktioner, material, användarvänlighet, kostnader, underhåll, krav på utbildning, etc. Men prototyper ger inte bara svar, de ställer också viktiga frågor som inte rests tidigare. Övriga frågeställningar kan vara viktigare än de explicita frågor man hoppades få svar på. Rigorösa prototyper är ointressanta eftersom de gör anspråk på att redan från början ha alla svar. Det finns inget utrymme för diskussion.



Innovativa team skapar inte innovativa prototyper – utan innovativa prototyper skapar innovativa grupper.

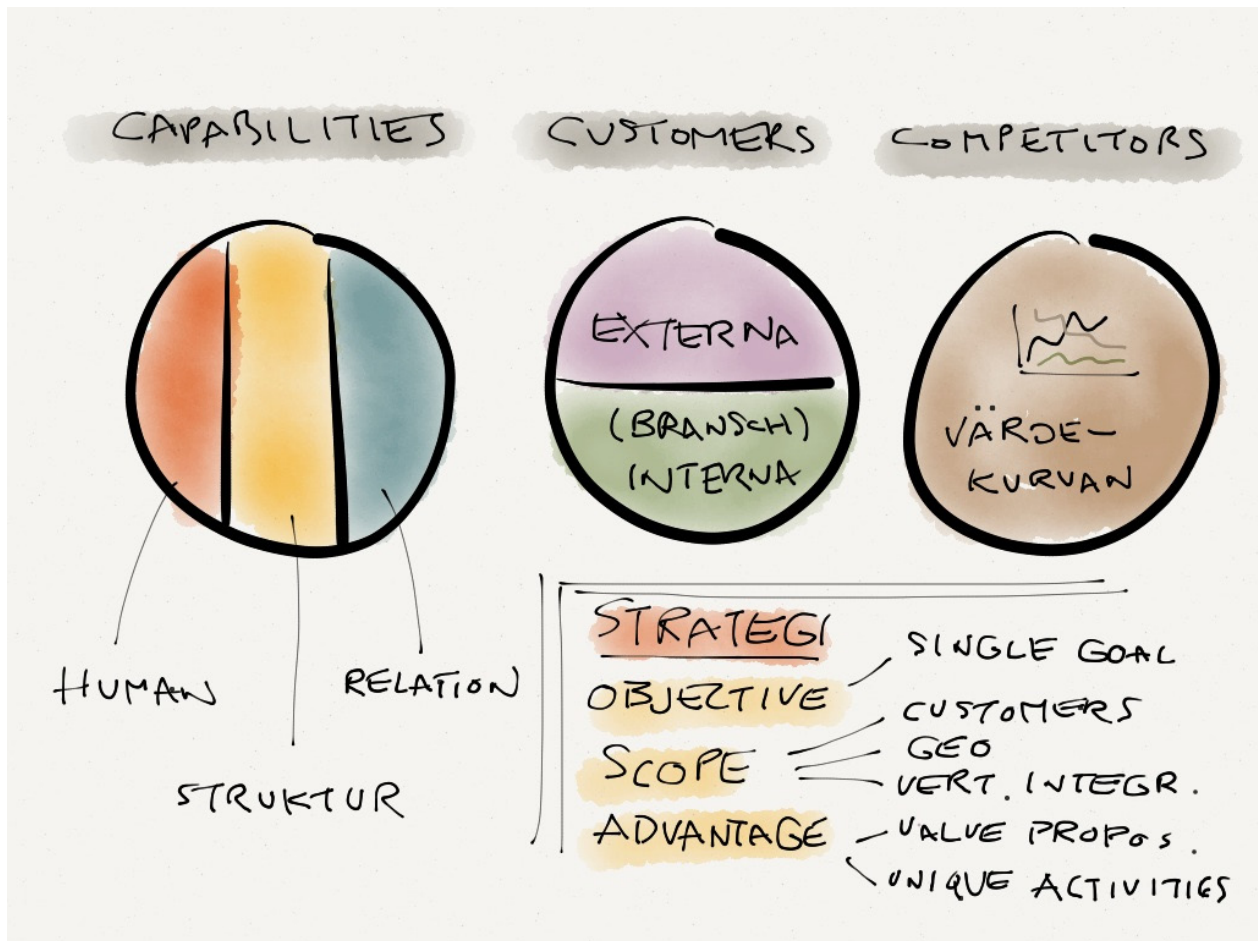
(Flickr: Steven Laurie)



## Imateriella prototyper

Prototyper fungerar precis lika bra för imateriella saker som idéer, tankar och tjänster. Ibland när jag själv ska presentera material tidigt i ett projekt brukar jag skissa förslagen med penna och papper för att sedan skanna materialet. När jag visar upp bilderna upplevs inte tankarna satta i sten, utan det skissartade utseendet välkomnar diskussion och dialog.

Om jag istället hade gjort en punktlista i PowerPoint hade idéerna istället betraktats som mer definitiva och svårare att kritisera. Att involvera mottagarna är bättre än att konfrontera dem. Det finns alltså en finess med inexakthet. Att få till ett kreativt samtal kring ett Excel-ark är snudd på omöjligt.



Skissartade utkast i kunddialogen ger bättre feedback.

Hela idén bakom crowdfunding (eller gräsrotsfinansiering på svenska) bygger ju på samma princip: man säljer saker som bara finns i fantasin. Produkterna är sällan färdiga utan just prototyper och de som visar sig ha ett konsumentintresse överlever. I många fall handlar det om förhandsbeställningar av produkter som ännu är på idéstadiet. Netscapes vd Jim Barksdale har beskrivit fenomenet på följande snitsiga sätt: "Det stora med webben är att du kan lägga upp en produkt på din sajt – om folk klickar på den kallar man den produkt, om inte kallar man det marknadsundersökning." Det är troligt att många av framtidens produkter kommer att vara hugskott som tidigt söker en marknad innan man startar storskalig produktion. Man säljer saker som knappt finns.

## Nya insikter efter hand

Att man med en utforskande, sökande inställning inte kan se hela utvecklingen framför sig behöver i sig inte vara ett problem. Tvärtom kan experimenterande leda till helt nya tankar och system. Ta Tim Berners-Lee som exempel. När han 1989 skissade på ett system för hypertextdokument som skulle underlätta informationsutbyte mellan forskare på CERN, kunde han omöjligen ha sett hela World Wide Webs utveckling. Att e-handel skulle omsätta miljarder kronor, att man skulle kunna ringa gratis över hela världen eller att det skulle gå att titta på miljontals roliga kattvideor var knappast något han kunde förutspå. Men om han inte hade skapat den första prototypen hade vi inte fått möjlighet att upptäcka resten.



*Förstod Tim Berners-Lee vad han egentligen skapade? (Flickr: Southbank Centre)*

Ett annat exempel är Thomas Edison. Han funderade över vilken nytta hans uppfinning, glödlampan, skulle ha om det inte fanns ett distributionsnät för elektricitet – så han uppfann det också. Att elnät skulle bli något helt oombärligt för det framtida samhället var något han knappast anade när han satt och provade sig igenom tusentals olika glödtrådar. Genom att starta igång saker kommer man till nya insikter som kan överträffa de initiala förväntningarna.

## Bygg något annat först

Att arbeta utan mål brukar betraktas som ineffektivt och slösaktigt. Men om man vill åstadkomma något annat än det sedvanliga, något utanför vad man kan föreställa sig, begränsas möjligheterna av detta tankesätt. Detta är något konstnärer förstår betydligt bättre än chefer. Analys över alles är inte den heliga graal vi lätt förleds att tro. Man måste istället odla en kultur av experimenterande och testande, något som i sin tur driver innovationsprocessen. Manövrering kommer att starkt prägla mycket av framtidens företagande. Det kan låta märkligt, men det snabbaste sättet att bygga något – är ibland att först bygga något annat.

För mer info och prenumeration på detta nyhetsbrev, kolla in [www.futurewise.se](http://www.futurewise.se)  
Intresserad av inspirerande trendföredrag? Maila på [info@futurewise.se](mailto:info@futurewise.se)  
Bilder i nyhetsbrevet är förutom egna bland annat från Flickr Creative Commons.