

Boksammanfattning

Great by Choice – Hur några företag blomstrar trots osäkerhet, kaos och (o)tur.

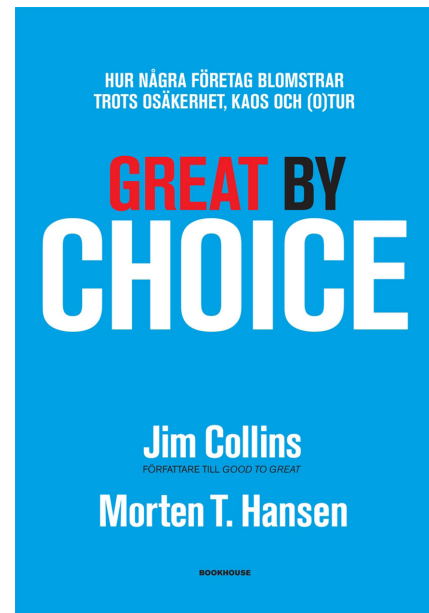
Vi lever i en ständigt föränderlig värld och ingen av oss kan förutspå vad som kommer att hända i framtiden. Inom affärsvärlden leder de snabba tekniska innovationerna och den globala konkurrensen till att företag ideligen ställs inför nya förutsättningar. Vad är det som gör att vissa företag kan möta oförutsägbara händelser, genomföra nödvändiga omställningar och prestera i toppklass, medan andra företag står stilla och stampar eller till och med går sämre? Hur kan en del företag blomstra i tumultartade tider och vad skiljer dem från konkurrenterna? Vad utmärker företagen som lyckas trots extrema odds?

Den här frågeställningen var utgångspunkten för ett nio års långt forskningsprojekt som Great by Choice berättar om.

10-gångersföretagen

Det första året gick till att identifiera ett antal företag inom skilda branscher som börjat i en utsatt position, sedan växt och blivit enastående företag med spektakulära resultat – i en instabil miljö med starka snabbrörliga, osäkra och potentiellt skadliga krafter, som företagen inte kunde påverka. De kallades 10-gångersföretagen eftersom de var otroligt framgångsrika och samtliga överträffade branschindex minst tio gånger under undersökningsperioden.

Mot 10-gångersföretagen ställdes en kontrollgrupp med jämförbara företag som inte nått lika bra resultat, för att försöka urskilja vad som skiljde dem emellan.



Om författarna

Jim Collins är en tungviktare inom managementlitteraturen och har själv eller tillsammans med andra skrivit toppsäljare som *Built to Last*, *Good to Great* och *Hur jättarna går under*. Han utsågs till bäste lärare vid Stanford Graduate School of Business och driver numer ett managementlaboratorium i Boulder, Kalifornien.

Morten T. Hansen är managementprofessor vid University of California, Berkeley och vid INSEAD. Tidigare har han varit verksam vid såväl Stanford som Harvard Business Schools och Boston Consulting Group. Han har skrivit boken *Collaboration* och är en uppskattad konsult och talare.

”Att studera ledare i en extrem miljö är som att göra ett beteende-vetenskapligt experiment eller att använda en laboriecentrifug: om ledare placeras i extrema miljöer så separeras storhet från medelmåttighet och de stora skillnaderna blir synliga. Vår studie undersöker hur de verkligen enastående skilde sig från de enbart skickliga i miljöer som blottade och förstärkte dessa skillnader.”

Jim Collins och Morten T. Hansen

I en omfattande historisk analys med över 7 000 dokument om 10-gångersföretagen och kontrollföretagens utveckling från grundandet under 1960-70-talen fram till år 2002. Frågan ”Vad var annorlunda?” var central och snart utmejslades en rad påståenden, som fick författarna att förvånas. Förutfattade meningar ifrågasattes och flera vedertagna myter motsades.

- De bästa ledarna var inte mer risktagande, djärvare, mer visionära eller kreativa än andra. De var däremot mer disciplinerade, mer empiriskt inriktade och mer paranoida.
- 10-gångersföretagen var inte mer innovativa än andra, men de kunde utnyttja innovation och förena den med kreativitet och disciplin.
- Ledarna för 10-gångersföretagen var inte snabbare än andra, men kunde däremot räkna ut när de skulle vara snabba och de inte skulle vara det.
- 10-gångersföretagen ändrade sig i mindre utsträckning i enlighet med sin omvärld än sina konkurrenter.
- 10-gångersföretagen hade inte mer tur än andra – men kunde göra något bra av tillfällena de hade tur.

Samma omständighet – olika beteenden

I boken behandlas hur skillnaden mellan framgång och undergång ofta kan sökas hos vinnarens personlighet, bland annat med en fascinerande berättelse om kampen om att bli första människan i modern tid att nå Sydpolen 1911. De båda upptäcktsresandena Roald Amundsen och Robert Falcon Scott var jämnåriga, erfarna och påbörjade sina expeditioner ungefär samtidigt. Först framme var som bekant Roald Amundsen och hans metod med noggrann, intensiv förberedelse för att möta utmaningar med full styrka påminner mycket om ledarna för studiens 10-gångersföretag. Skillnader mellan generellt jämförbara vinnare och förlorare beror inte på omgivningen eller tur/otur – det hänger på skilda beteendemönster.

Författarna lyfter fram tre nyckelegenskaper hos 10-gångersledarna:

Fanatisk disciplin

De är extremt konsekventa när det gäller värderingar, mål, prestationsnormer och metoder. Också outtröttliga, monomana och envisa i sitt fokus på uppgiften.

Empirisk kreativitet

De litar bara på empiriska bevis, direkta observationer och gör gärna egna undersökningar för att bilda en grund, att fatta kreativa och djärva beslut utifrån.

Produktiv paranoia

De är extremt vaksamma på hot och förändringar i sin omgivning, också när allt går bra. De räknar med förändringar till det sämre och kan omvandla oro och rädsla till handling. De bygger upp buffertar och har stora säkerhetsmarginaler.

Gemensamt för samtliga 10-gångersledarna är också att de drivs av passion. Deras ambition är att skapa något som är större och mer bestående än dem själva.

3-milamarschen

Återkommande hos 10-gångersföretagen är att de drivs enligt en självvald princip att nå resultatmål stegvis på ett konsekvent sätt och under lång tid. Det är konkreta och tydliga prestationsnormer som håller företaget på rätt spår. Det gäller att nå uppsatta mål när tiderna är svåra – men också att hålla igen under bättre tider. 3-milamarschen skänker ordning och stabilitet om man klarar att hålla sig till den, och skapar en känsla att vi själva ansvarar för att förbättra resultat.

Det amerikanska flygbolaget Southwest Airlines ställde kravet på sig att alltid gå med vinst, även om alla konkurrenter gick med förlust. De redovisade vinst varje år trettio år i rad medan den amerikanska flygbolagsbranschen i stort hade stora problem med många konkurser som följd. Anmärkningsvärt var att under mer lönsamma år höll Southwest Airlines igen och till och med avstod tillväxt, för att istället förbereda för svårare tider.

Tre vinnande skäl för 3-milamarschen:

- Bygger upp självförtroende genom prestation under ogynnsamma förhållanden.
- Minskar sannolikhet för katastrof då man drabbas av turbulent störning.
- Hjälper till självkontroll i en okontrollerad miljö.

Skjut först provskott, sen kanonkulor

Efter att tolv år tidigare blivit utmanövrerad från Apple tog Steve Jobs tillbaka roret för det blödande företaget 1997. Under de nästkommande fem åren presterade Apple 127 procent bättre än marknadsgenomsnittet och så vidare till att 2010 vara världens mest värdefulla IT-företag. Det första Jobs gjorde då han kom tillbaka var inte att presentera iPod, iTunes eller iPhone – det var istället att öka disciplinen i bolaget. Utan disciplin ingen kreativitet. Först fyra år senare kom iPod och resten är idag historia.

Under sin frånvaro hade Jobs skapat NeXT och Pixar och själv förvandlats från kreativ entreprenör till disciplinerad, kreativ företagsbyggare. När han återvände till Apple revolutionerade han inte företaget, utan gick tillbaka till samma principer som han startat det utifrån.

Ett provskott är ett test eller experiment till låg kostnad. Gemensamt för 10-gångersföretagen är att de skjuter mängder av provskott som aldrig träffar och utan att veta vilka skott som kommer att lyckas. När de sedan skjuter kanonkulor är inte heller de jämt lyckosamma, men företagen har förmågan att korrigera felen och tänka om.

”För de enastående ledare som vi har studerat var värderingar lika viktiga som seger, ändamål lika viktiga som vinst och att göra nytta lika viktigt som att vara framgångsrik. Det är deras egna djupt personliga värderingar som ligger till grund för deras drivkrafter och normer. ”

Jim Collins och Morten T. Hansen

I *Great by Choice* visar Collins och Hansen hur 10-gångersföretagen kombinerar produktiv paranoia med empirisk kreativitet och fanatisk disciplin för att skapa enorma säkerhetsmarginaler. Därtill hur turen kommer till den som är ihärdig och lyckas hålla sig kvar på marknaden. De bestrider uppfattningen om att framgång handlar om tillfällighet eller tur och att det som händer oss skulle vara viktigare än vad vi gör. Tvärtom menar de att skapandet av ett företag i mästarklass handlar om medvetna val och disciplin. Den avgörande faktorn är människorna i företaget, vad de gör och hur bra de gör det.

Även om vi lever i en tumultartad värld är vi inte utlämnade till omständigheter, utan vi är fria att välja mästarklass.

Den svenska utgåvan är utgiven av BookHouse Editions AB