

Strategiskt tänkande



Jag vet att alla inte har tid och möjlighet att läsa min bok, "[Strategiskt tänkande – Konsten att förstå och förändra](#)" även om man är intresserad av ämnet. Jag försökte därför skriva en sammanfattning av boken, vilket dock inte lyckades. Detta blev snarare en kortfattad och partiell förklaring av vad strategiskt tänkande handlar om, baserat på det jag skriver i boken.

Juni 2019

Vad är strategiskt tänkande?

Det finns många uppfattningar om vad strategiskt tänkande handlar om, ingen mer rätt eller fel än någon annan. En vanlig uppfattning är att det rör sig om en tankeprocess för hur man kan nå definierade mål. Begreppet används ofta inom managementbranschen och chefer ser sig kanske ibland som strategiska tänkare i kraft av sin position.

Att göra strategiska planer ser jag dock som något annat än strategiskt tänkande – även om sådant tänkande kan vara användbart vid planering. Jag ser det inte heller som någon syssla särskilt förknippad med chefer – även om sådant tänkande kan vara användbart för chefer.

Jag ser strategiskt tänkande som en färdighet som handlar om sätt att tänka som i sin tur bygger på särskilda synsätt och förhållningssätt. Ett sådant är en kontinuerlig strävan att försöka se världen som den är. Ett annat är insikten om att det är omöjligt att se världen som den är, det kan bara vara en evig strävan att hela tiden se lite mer och lite tydligare. Vi är alla begränsade av bristande kunskaper, fördomar och brist på fantasi. Att förstå världen handlar om att börja med att förstå sig själv. Det handlar om att vara beredd att ompröva sina egna föreställningar, att se saker från andra perspektiv och att försöka förstå andras perspektiv.

Jag ser därför inte strategiskt tänkande vare sig som en process, ett verktyg eller en metod. Men att se det så är lockande för många eftersom processen, verktyget och metoden ofta lovar att allt är enkelt bara man följer de definierade stegen. Någon annan har tänkt och om du bara följer mallen kan du hamna rätt utan allt för stor ansträngning. Men jag menar att det inte finns något alternativ till att själv nå förståelse. Det finns inga genvägar och ingen hemlig formel. Det finns bara ansträngning och hårt arbete.

Att se världen som den är innefattar att omfamna komplexitet. Människor är komplexa och organisationer är komplexa. Vår värld är ett komplext system och består av flera olika komplexa system. Det handlar om komplexa adaptiva system, system som har förmågan att anpassa sig och vara i ständig förändring. Det finns därför många paralleller mellan strategiskt tänkande och systemtänkande.

Grunden till att kunna förstå och till att kunna tänka nytt är kunskap. Kunskap kombinerat med ett kritiskt och vetenskapligt förhållningssätt som både gör det möjligt att ompröva gammal kunskap och ta till sig ny kunskap. Strategiskt tänkande bygger på att ständigt nå nya insikter som uppstår när ny kunskap tillåts förändra våra sätt att tänka.

Våra mentala modeller styr vårt tänkande

Vi har alla flera olika mentala modeller, liksom kartor över verkligheten, som vi använder för att förstå och förenkla världen. Utan dessa mentala modeller skulle vi inte klara att hantera all information om världen som vi ständigt tar emot.

Information om världen som vi tar emot vill vi gärna, snyggt och prydlig, paketera och etikettera på ett sätt som passar våra mentala modeller. Det är effektivt och gör att vi kan fungera i världen utan att ständigt ifrågasätta allt som vi tror oss veta. Innan människor visste vad åska var för något var det därför naturligt att hänföra det till gudar. Vi människor bygger upp föreställningar om världen och då går väldigt mycket att förklara och förstå.

Men hjärnan är lat (energibesparande är den korrekta benämningen) och föredrar enkla tumregler och enkla samband. Åska = arg gud. Tydligt och enkelt. Även i sammanhang där vi vet att det inte finns enkla samband vill vi ändå kunna förklara och peka på tydliga strukturer.

Planeter rör sig enligt fasta lagar som går att förstå, klockor tickar och går på ett visst förutsägbart sätt, maskiner upprepar samma rörelser hela tiden och fabriken är bara en större maskin. När vi ställs inför mer obegripliga saker som vår egen hjärna tänker vi gärna på den som ett ännu mer komplicerat urverk, eller som en dator.

Våra mentala modeller över världen tenderar därför att bygga på enkla bilder över världen. Vi ser kanske organisationen som en maskin. Givet detta måste det finnas underliggande samband och formler som gör att det går att beskriva vad som händer och även vad som kommer att hända. Många har letat efter, vissa tror sig ha hittat dem, de underliggande "naturlagarna" som till exempel styr samhällsekonomin.

Men sådana finns inte. Därför att samhällsekonomin är komplex. Organisationer är komplexa. Komplexitet är inte en svårare version av det komplicerade, det är något helt annat. Det komplexa behöver inte vara svårt. Det handlar däremot om föränderliga samband.

Det komplexa är inte komplicerat

Det finns deterministiska komplexa system som till exempel vädret. Eftersom det är komplext går det inte att förutsäga med någon större säkerhet mer än några dagar framåt. Detta trots att det bygger på fasta naturlagar (därför deterministiskt). Men det finns oändligt många faktorer som kan påverka vädret. Fjärilseffekten är ett exempel på detta och illustrerar möjligheten av att en fjärils vingslag på ena sidan jorden indirekt kan leda till ett oväder på andra sidan jorden. Små förändringar kan över tid få

väldigt stora effekter. Kombinationen av alla små förändringar som sker hela tiden gör att det i praktiken blir omöjligt att göra säkra väderprognoser för längre tidsperioder.

Mänskliga organisationer och andra system av levande organismer, som till exempel regnskogar eller myrstackar, är komplexa adaptiva system. Det är system som har förmågan att anpassa sig efter vad som händer runt i kring dem. Människor har dessutom förmågan att tänka på sådant som ännu inte har hänt och kan därför reagera på sådant man tror kan komma att hända (vilket kan leda att det inte händer alternativt att det just därför händer).

Komplexa adaptiva system kännetecknas av att helheten är större än summan av delarna. Detta betyder att det inte går att förstå till exempel en organisation genom att bryta ner den i sina beståndsdelar och försöka förstå varje del. Denna reduktionistiska metod fungerar endast för det enkla och för det komplicerade, inte för det komplexa. För det komplexa behöver man förstå helheten.

Komplexa adaptiva system kännetecknas därför också av emergens. Detta betyder att saker och ting händer utan att någon tänkt eller bestämt så. Ingen vill kanske ha en recession men de händer ändå, trots att många aktivt försöker se till att de inte händer. Men det är inga yttre magiska krafter som skapar recessioner, det är mänsklig aktivitet.

Komplexa adaptiva system består av många, mer eller mindre, självständiga aktörer som fattar mängder av beslut. Du fattar kanske beslut om du ska köpa tandkräm idag eller imorgon och i så fall av vilket märke. Dina och andras beslut aggregeras till ett beteende för hela systemet. Eftersom du hela tiden lär dig och anpassar dig efter vad andra gör och förändringar i miljön sker ständiga förändringar i systemet. Det leder till att det inte finns stabila och säkra samband mellan orsak och verkan. Allt kan ändras, och gör det också. Förändring är det naturliga och förändringen förändras.

Det är alltså inte så att komplexa adaptiva system har stabila jämviktslägen som ibland ändras av yttre händelser. Det kan uppfattas så under tider när relativt lite händer, men stabila jämviktslägen finns inte. Förändringen pågår hela tiden.

Detta har en avgörande inverkan på hur vi bör förstå världen. Komplicerade processer har ingen koppling till tiden. Ångmaskinen arbetar på samma sätt igår som idag och som den kommer att göra imorgon. Historia och framtid är samma sak. I komplexa adaptiva system upprepar sig historien aldrig helt exakt. Någon skillnad finns alltid. Framtiden är inte en framskrivning av historien. Ditt liv kan därför inte vara en exakt kopia av någon annans, vare sig nu levande eller historisk person.

Att försöka förstå världen, eller en organisation, som om den vore en väldigt komplicerad maskin kommer därför att leda oss fel i tanken och därmed i vår

förståelse. Det kommer att leda oss till att tro att det som fungerade igår kommer att fungera idag och att om jag gör A så kommer det att leda till B. Jag behöver bara de rätta analysverktygen och de bästa beslutsstöden.

Det helt avgörande synsättet för att kunna tänka strategiskt är att acceptera och omfamna komplexitet. Förstå att världen är komplex och att organisationer är komplexa med allt vad det innebär. Det betyder att vi behöver komplettera våra mentala modeller med en föreställning över komplexa adaptiva system. Det kan handla om att sätta sig in i egenskaperna hos komplexa adaptiva system och i ökad utsträckning tänka på organisationer som levande organismer.

Exempel på vad detta kan innebära

Om världen är komplex och organisationer är komplexa adaptiva system får detta stora konsekvenser för hur vi kan styra, förändra och utveckla en verksamhet. Ett tydligt exempel är att framtiden är ett rörligt mål. Eftersom allt rör på sig kommer målet att förändra sig på vägen dit. Omgivningen förändras och det kommer även organisationen att göra.

Detta betyder inte att styrning är omöjligt. Det betyder att styrning främst måste handla om att vara tydlig med syfte, riktning och värderingar. Det går inte att kontrollera allt som händer i en organisation, men det går att se till att alla i organisationen har förutsättningar att fatta så kloka beslut som möjligt som på bästa sätt uppfyller organisationens syfte.

Detta är skälet till att tankemodellen om att gå från ett definierat *nuläge* till ett annat definierat *nyläge* genom väl planerade steg helt enkelt inte fungerar i komplexa sammanhang. Det är ett tänkande som endast passar när man ska göra något komplicerat. Det man kan göra i det komplexa sammanhanget är att röra sig i önskad riktning, men vad man behöver göra kommer att ändras över tid. Sannolikt kommer även riktningen att behöva justeras. Planering är allt, planer är inget.

I en komplex värld finns alltid osäkerhet. Det går inte att komma ifrån. Ibland försöker organisationer lösa detta genom att förneka osäkerheten genom att ha många och omfattande planer. En del använder en metod, som till exempel riskhantering. Den bygger på att man bedömer sannolikheten och konsekvensen för möjliga negativa händelser. Men detta fungerar endast om man känner till, någorlunda, sannolikheten och konsekvensen. Men gör man detta finns ingen osäkerhet. Att något är mer eller mindre sannolikt innebär inte att det är osäkert så länge sannolikheten går att bedöma. Råder sann osäkerhet går det inte att räkna på sannolikhet och konsekvens. Enligt min erfarenhet hindrar detta dock inte att många använder riskhantering ändå, fast då baserat på antaganden och gissningar. Det man gör i dessa fall är att dölja

osäkerheten och bristen på kunskap bakom metoder och strukturer. Det går dock att minska osäkerheten, men det kan endast göras genom att skaffa sig mera kunskap. Osäkerheten kan dock inte helt elimineras eftersom det alltid finns "unknown unknowns".

Våra mentala modeller tenderar att bli en så självklar del av vårt tänkande att vi inte ens är medvetna om att vi tillämpar dem. Normalfördelningskurvan är ett sådant exempel och även om du inte medvetet tänker på den händer det nog att du omedvetet utgår från att mycket här i världen är normalfördelat. En sådan tanke skapar ordning och reda. Du har kanske skrattat åt att 9 av 10 bilförare anser sig vara bättre förare än genomsnittet. Men det är fullt möjligt att det är så. Förarskickligheten behöver inte vara normalfördelat, vilket betyder att genomsnittet är något annat än medianvärdet. Varken inkomst, vikt eller längd är normalfördelat. Normalfördelning handlar om en slumpmässig spridning runt ett normalvärde. Sådant finns till exempel om man kastar tärning. Men i den verkliga, komplexa, världen är det ofta svårt att tala om något som "normalt". Till exempel är det endast 2,5 procent av befolkningen i Sverige som har en inkomst motsvarande den genomsnittliga inkomsten. Variation, spridning och förändring är det normala.

Ett exempel på en användbar tankemodell är den om entropi. Det är ett begrepp från termodynamiken och är ett mått på oordning. Ett systems entropi ökar så länge inte energi tillförs. Detta betyder att oordning alltid ökar så länge man inte gör något åt det. Du måste städa hemma hos dig för att bara hålla ordningen på en konstant nivå. Samma sak gäller levande organismer. Vi människor behöver äta för att växa och överleva. När vi är barn kan en större del av energin användas för tillväxt men när vi blir större behövs energin för funktion och löpande underhåll. Evolutionen har sett till att hålla energibehovet begränsat så all oordning åtgärdas inte. Våra kroppar förfaller och vi dör.

Samma sak gäller organisationer. De flesta företag går igenom en tillväxtfas, en mognadsfas och sedan ofta förfall och avveckling. Företag behöver energi i form av pengar. När företag växer tenderar underhållet, i form av administration, planering och uppföljning, att växa snabbare än vad företaget växer. Om inte intäkterna växer tillräckligt snabbt går företaget under. Men för att lyckas med att få in pengar behövs även en annan form av energi. Det behövs idéer och nya tankar, det behövs utveckling och innovation. Utan tillförsel av sådan energi kommer organisationen att stagnera. Detta gäller även offentlig sektor som inte behöver oroa sig för intäkter på samma sätt som företag men utan nya tankar och idéer kommer organisationen att åldras och bli stelare och till slut förfalla.

Tänker man på organisationer som maskiner blir det lätt att tänka att allt bara löper på och att reparationer endast behövs när något går sönder. Men sett som en levande

organism sker förfall i organisation hela tiden och därmed behövs underhåll och tillförsel av energi hela tiden.

Konkreta tips

Så hur gör man då när man ska tänka strategiskt? Det avgörande är att uppdatera sina tankemodeller som resonemangen ovan illustrerar. Men det finns också konkreta tips om hur man kan bli uppmärksam på sina, och andras, tankemodeller och hur man kan påverka dem. Här är några (fler finns i boken).

- I den komplicerade världen, som våra mentala modeller tenderar att handla om, dominerar det linjära tänkandet. Tydliga och enkla orsakssamband. Indikationer på linjärt tänkande är bland annat förslag om att *göra mer eller mindre av samma sak*. Det behöver inte vara fel, men kanske är det bättre att göra något helt annat. Ett annat, ännu värre, uttryck är *allt annat lika*. Ofta sägs det att "Om vi gör A så kommer, allt annat lika, B att inträffa". I en komplex värld existerar inte "allt annat lika". Det är alltid något som är annorlunda. Bli därför inte förvånad om det visar sig att C och D inträffar.
- Underskatta inte betydelsen av omständigheter och förutsättningar. Vi människor har en tendens att förklara andra människors beteende med *hur de är*. Vi ser dem kanske som lata och okunniga istället för att se till omständigheterna som kan göra dem stressade och utarbetade. Utgå istället från att det inte något fel på människorna. Är du inte nöjd med vad som händer, ändra förutsättningarna.
- Försök att tänka brett och att sätta saker i ett sammanhang. Ofta behöver man förstå den historiska utvecklingen och den specifika kontexten för att förstå vad som händer.
- Fakta och kunskap är helt nödvändigt. Något som ständigt behöver fyllas på. Men det är först när vi genom vårt tänkande, och mentala modeller, förstått vad kunskapen innebär som vi kan prata om insikter.
- Undvik falska dikotomier. Det betyder att man oftast inte bör tänka i svart eller vitt. Men hjärnan gillar sådana tankemodeller eftersom det är enkelt. Vi delar till exempel in världen i u-länder och i-länder trots att en sådan indelning sedan länge är helt irrelevant.
- Leta inte efter det som inte finns. Många ägnar mycket tid och energi åt att leta efter det optimala verktyget eller den perfekta modellen som ska lösa alla problem. De finns inte. Använd gärna verktyg och modeller, men inte som ett

substitut för kunskap och verklig förståelse. Det är tvärtom så att du kommer att ha störst nytta av verktygen och modellerna när du har kunskap och förståelse.

Så vad är strategiskt tänkande?

Strategiskt tänkande, och systemtänkande, handlar både om vetenskap och filosofi. Det är både något konkret och något abstrakt. Men det går inte att förklara och beskriva i en enkel modell eller genom att lista ett antal beståndsdelar. Försöker man göra det har man anammat ett linjärt tänkande. Strategiskt tänkande handlar istället om att anamma ett dynamiskt tänkande. Det handlar om att vara beredd att ompröva sitt tänkande, att uppdatera sina mentala modeller och om att vara hälsosamt kritisk.

Vi behöver alla förstå att vi har fördomar och vi behöver förstå att alla våra mentala modeller är felaktiga. Strategiskt tänkande handlar därför om inställning och förhållningssätt. Genom att lära sig acceptera komplexitet och uppskatta att det inte alltid finns exakta definitioner och gränser blir det lättare att se världen som den är.

Jag tycker att 1600-tals samurajen Miyamoto Musashi uttrycker det bäst när han säger "Gör förnimmelsen av tingens kärna till det primära, och observation av det synbara till det sekundära." Och med det viktiga tillägget "Se det avlägsna som om det vore nära, och det nära som om det vore avlägset".

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:
lennart.wittberg@cogitem.se*