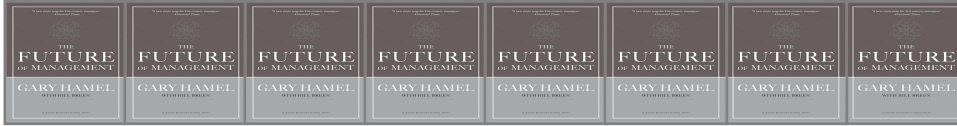


THE FUTURE OF MANAGEMENT av GARY HAMEL

Recension utifrån ett managementperspektiv



The Future of Management är skriven av managementgurun Gary Hamel och är den åttonde i ordningen av hans publikationer. Boken ger inte, vilket titeln ger sken av, en entydig beskrivning av framtidens management och detta är inte heller är Hamels mål. Han försöker istället lyfta fram de faktorer som påverkar framtidens management samt skapa en begreppsvärld där detta kan resoneras kring i syfte att ge läsaren en möjlighet att komma underfund med ett svar.

“[...] the goal of this book; to help you and your colleagues first imagine, and then invent, the future of management.”¹

I *The Future of Management* beskriver Gary Hamel att världen har förändrats dramatiskt de senaste hundra åren och att företagens förutsättningar har tvingats genomgå en omvärdering därefter. Förändringar sker med accelererad hastighet, marknader avreglerats, digitaliseringen har skapat en möjlighet till missbruk av upphovsrätten och internet har flyttat makten från producenter till konsumenter. Gary Hamel hävdar att de managementprinciper som har utvecklats under det senaste århundradet och som fortfarande används inte har genomgått i närheten av lika drastisk förändring som den värld de appliceras på. Management pionjärer såsom Max Weber, Frederick Taylor och Henri Fayol fokuserade på att skapa metoder som kunde hjälpa stora organisationer att maximera operationell effektivitet. I en företagsvärld där detta efterfrågades kom standardisering, hierarki, planering, kontrollering, målfokusering och belöning att bli ledorden för en lång tid framöver.

“Companies miss the future when they mistake the temporary for the timeless; and today, just about everything is temporary”²

Idag lever vi i en temporär värld och det framgår tydligt att Hamel betraktar anpassningsförmågan till det diskontinuerliga i vår värld som ett mått på vem som kommer att bli framtidens segrare. För att företag ska lyckas förnya sig efterfrågas ett innovativt management, där alla individers förmåga att agera och tänka kreativt tas tillvara i syfte att långsiktigt skapa konkurrensfördelar och ge upphov till affärsframgång.

Hamel definierar innovativt management som de managementprocesser, exempelvis strategisk planering och intern kommunikation, som tydligt förändrar hur det dagliga managementarbetet utförs. Innovativt management är enligt Hamel grunden till operationell-, strategisk- och produkt innovation och dessa ska således inte förväxlas. De utmaningar som ingår i att skapa ett innovativt management är att bilda en demokratisk miljö där samtliga anställda, det vill säga inte enbart ledningen, kan göra sin röst hörd och där kvaliteten av idéerna är det enda konkurrensmedlet. Om fler idéer genereras är sannolikheten stor att någon eller några av dem är en revolutionerande. Detta skapar i sin tur ett behov av plattare organisationer där ledarskapet ligger i periferin och skapandet av idéer tillsammans med en accelererad omplacering av kapital för att förverkliga idéerna befinner sig i mittpunkten. Vidare måste gamla föreställningar om att existerande managementteorierna är de bästa ifrågasättas och slutligen måste varje företag ställa sig frågan *hur* detta är genomförbart i det egna företaget.

¹ Hamel, G., Breen B. (2007), *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School, s. 17.

² Hamel, G., Breen B. (2007), *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School, s. 43.

Trots att innovativt management, enligt Hamel, är betydelsefullare än andra typer av innovationsprocesser har betydligt mindre forskning gjorts på området. I *The Theory of the Business* identifierar Drucker problematiken kring att många stora företags "theory of business" har slutat fungera³ och Emanuel Castells beskriver i *The Rise of the Network Society* vilka implikationer informationsteknologier har på företag⁴. Problemen som många företag ställs inför har uppenbarligen uppmärksammats av ett antal forskare och Hamel är därför inte unik i sin skildring av dessa.

Det *The Future of Management* som är någonting nytt är främst beskrivningen och konkretiseringen av innovativt management. De företag som lyckas skapa produktinnovationer eller operationell innovation använder troligtvis redan innovativt management även om de inte är medvetna om det. Det som är banbrytande i Hamels bok är att han sätter ett namn på vad det är inom organisationen som initierar skapandet av innovationer. Detta tror jag har ett stort värde för företag vad gäller att definiera utmaningar i innovationsprocessen.

"Today, obedience, diligence and expertise can be bought for next to nothing. From Bangladore to Guangzhou, they have become global commodities. A simple example: turn over your Ipod, and you'll find six words engraved on the back that foretells the future of competition: "Designed in California. Made in

Av citatet ovan framgår att Hamel menar att produkters framgång inte längre kan krediteras de som besitter kunskapen som krävs för att skapa produkten utan de kreativa individer som ger produkten ett mervärde genom innovativ design och marknadsföring, Hamel tar upp tre exempel på företag som bedriver innovativt management, Whole Foods, Gore och Google. Dessa företags gemensamma nämnare är förutom framgången det Amerikanska ursprunget. Att döma av citatet ovan samt av exemplifieringen Hamel gör är det tydligt att Hamel i sin profetia om framtiden fortfarande härleder kreativitet och innovation till västvärlden. Enligt Fredrik Härén, författare och talare om företagskreativitet, utsätts västerländska industrier för konkurrens från utvecklingsländer i öst som inte bara kan erbjuda samma kunskap som företag i väst utan även ett tankesätt som är minst lika kreativt och nytänkande⁵. Andra hävdar att USA skapar flest innovationer, Europa fungerar som en testmarknad för dessa innovationer och Asien som producent. Oavsett hur det ser ut idag finns det ingen tvekan om att innovation inom en snar framtid kommer att vara ett globalt fenomen som härstammar från världens alla hörn, något som styrker detta är att nyutvecklade företag i Asien inte i samma utsträckning har drabbats av *the Incumbent's Curse*, vilket betyder att byråkratiska barriärer ännu inte har skapat ett ogynnsamt klimat för utveckling av innovationer⁶. Hamel glömmer bort den del av världen som har störst potential att vara kreativ, ett tillkortakommande som sänker stringensen i hans försök till diskussion om framtidens management.

Schumpeters teori om creative destruction kan användas för att förstå vad Hamel försöker säga i *The Future of Management*. Creative destruction innebär att utveckling sker då den ekonomiska strukturen förändras inifrån och någonting nytt ersätter det gamla⁷. Detta implicerar att en radikal innovation skapar ett temporärt monopol som förloras då det ersätts av en ny innovation. Företag är grundade på ett antagande om kontinuitet; deras fokus ligger på den operativa verksamheten.

³ Drucker, P., F. (1994), "The Theory of the Business", *Harvard Business Review*, nr.8, 95-104.

⁴ Castells, M. (2000), *The Rise of the Network Society, second edition*, Oxford: Blackwell Publishing, s. 16.

⁵ Härén, F. (2008), Föreläsning: Den reflekterande ingenjören. 2008-10-13.

⁶ Chandy R. K., Tellis G. J. (2000), The Incumbent's Curse, *Journal of Marketing*, nr. 16.

⁷ Schumpeter J., A. (1975), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, s. 82-85:

⁸ Carr, S. (2001), "Review of Creative Destruction", *Business Book Review*.18 (31).

Kapitalmarknader å andra sidan är grundade på ett antagande om diskontinuitet med fokus på skapande och destruktion.⁸ Genom att tillämpa innovativt management är det möjligt att förändra företags invanda beteenden och därmed förmå dem att ständigt omvärdera sina managementprinciper och därmed anpassas till kapitalmarknadernas diskontinuitet. Detta måste således vara en kontinuerlig process som inte enbart tillämpas i krissituationer. Lyckas ett företag med detta medför det att företaget hela tiden ersätter sig självt genom creative destruction, vilket kan skapa värde i samma takt och skala som marknadens utveckling .

The Future of Management är inte underbyggd av empiriska resultat utan bygger på Hamels egna slutsatser och tankegångar, ett fåtal casestudier av företag, resonemang kring sociologi samt på metaforer kring liknelsen mellan utformningen av företags och det mänskliga livets implikationer. Således finns det ingen vetenskaplig tyngd i Hamels påståenden. Följande citat belyser att *The Future of Management* har en viktigare funktion, nämligen att öppna upp för diskussion och därmed ifrågasätta grundvalarna i företagsstrukturer samt de traditionella managementprinciper som business schools representerar.

“It’s often difficult to see the anomalies for what they are, since by definition they don’t fit into our preexisting mental categories” (187)

Hamel avslutar *The Future of Management* med att laborera med tanken att framtidens management kommer att ledas av den sociala revolution som pågår på Internet. Detta var min tanke från och med att jag läste första sidan i *The Future of Management* och jag väntade länge på att Hamel skulle ta upp ämnet mer ingående än genom att enbart använda företag som tillhör den branschen som exempel. Har dragit sin systemgräns där företagen fysiskt slutar och fokuserar enbart på det som företagen själva måste generera för att skapa långsiktig framgång. Visst stämmer det att idéer måste genereras av de anställda själva och att det behövs nya managementprocesser som kan hjälpa till att generera dessa. Jag tror dock att det är lika viktigt att utforma framtidens management på ett sådant sätt att organisationen har verktyg för att absorbera relevant kunskap som existerar utanför företaget. Idag samlas miljontals användare på internet där spelplaner för att gemensamt generera och utveckla idéer och lösningar på problem. I Harvard Business Review publicerades i februari 2008 en artikel, vars inledning påstod följande;

“As a whole, this year’s roster signals a gathering upheaval in the way businesses function and how leaders guide them. Among the change agents are young “natives” of social-networking websites, multiplayer online games, virtual worlds, and related domains.”¹

På Internet skapas kreativitet till en nivå som inget företag, oavsett storlek, kompetens eller managementutformning någonsin kommer att kunna mäta sig med. De företag som Hamel tar upp som exempel i *The Future of Management* anser jag förutom att de tillämpar ett innovativt management även har förmågan att ta in, bunta ihop och använda sig av extern kunskap för egen vinning. Detta hävdar jag kräver en typ av management som går bortom innehållet i det innovativa management som Gary Hamel beskriver. Att våga gå utanför organisationens gränser för att finna spetskunskap, till exempel genom open innovation, är ett arbetssätt som kan anses ingå i Hamels definition av innovativt management vad gäller initiativet till handlingen, men därtill krävs att företag är kapabla till att hantera den stora mängd användare som finns där ute, avgöra vilka idéer som kan användas samt hur mycket information som kan publiceras utan att riskera att förlora ensamrätten till den egna kärnkompetensen . Dessutom måste företaget förstå hur användarna kan styras mot att generera det som företaget söker. Gary Hamel har tänkt långt när han säger att företag som tillämpar innovativt management kommer att vara utformade likt hur Internet är utformat, med

avsaknad av hierarkier och strukturer. Jag anser dock att företag har ett behov av att tänka ett steg längre för att inte riskera att själva blir spelpjäser i ett spel där de bör behålla alternativt återta platserna som domare. Även om spelet om att kunna ha kontroll över vad som äger rum på nätet redan är förlorat får företagen inte tappa sin integritet, något som under de premisser Gary Hamel beskriver kan komma att bli framtidens problem?