STRÖMSTAD AKADEMIS FRIASKRIFTSERIE

Per Staffan Boström

Resurstillväxt

No. XXIV, JUNI MMXXII

ISBN: 978-91-89331-44-0

Strömstad akademis styrelse beslutade 24 juli 2013 att inrätta Strömstad Akademis Fria Skriftserie med följande riktlinjer: Ledamöter i Strömstad akademi har rätt att utan granskning få manuskript publicerade elektroniskt i Strömstad akademis fria skriftserie. Det enda som gäller är att författaren ansvarar för innehållet och för att det inte strider mot svensk lag eller innehåller copyrightskyddat material. Manus skickas direkt till webansvarig.

”Return of Resources” RoR ™

Målet för hållbar utveckling och hållbar tillväxt!

social, finansiell och teknisk/ekologisk

Ingår i litteraturserien HÅLLBAR TILLVÄXT

”Ekonomistyrning för hållbar tillväxt – 2000-talets ledarutmaning

Denna första bok redogör för RESURSDIALOGEN i dess grunddrag

Författare: Per Staffan Boström PhD/TeknD

Upplaga 2, reviderad 2022

© Per Staffan Boström, 2021

Printed in Sweden by
ISBN 978-91-89331-44-0 (printed (print)
ISBN 978-91-89331-44-0 (digital if e-published (PDF)
https://doi.org/ 9789189331440

Detta är ett förord till ”hållbar tillväxt -2000-talets ledarutmaning”!

Denna bok är en reviderad upplaga av ett första bokkoncept som publicerades 2015. Innehållet sammanställdes 2015 och grundtexten har inte ändrats i väsentlig mening i denna upplaga.

Vid millennieskiftet påbörjades ett forskningsprojekt som skulle leda till en avhandling för avläggande av en doktorsexamen i industriell ekonomi i november 2021. Syftet med denna bok är att skildra en tidsresa som, med alla delstudier som genomfördes under en första forskningsperiod, 2001 – 2009, har påverkat doktorsavhandlingen. Särskilt avhandlas här ett s k ”beta-mål”, ett hållbarhetsmål som under denna period framställts som mycket relevant för de medverkande organisationerna och som därför används som måldimension i doktorsavhandlingens vidare studier och modellutveckling. En kortare presentation av doktorsavhandlingens mål och syfte gör i del 3.

***Det är år 2015**. Det har gått mer än 15 år. Det här bokprojektet initierades alltså som en upptakt till det nya millenniet. År 2000 arbetade jag som ledningskonsult i ett av våra större koncernbolag. Den första ”Mission and Values” låg i tryck. Likaså den första mycket omfattande årsredovisningen ”Annual Report for Sustainable development”. Och frågan om hur koncernen skulle **kommunicera** detta budskap, då om ”hållbar utveckling”, ställdes på sin spets. Hur kommunicerar man till exempel två enkla, men kan tyckas motsägelsefulla, ord som miljövård och vinst? Och till vem? Och sen, hur skulle man egentligen sätta värden på och **kunna beräkna** och **ta beslut om**, detta med ”hållbar utveckling”?*

Sedan dess har det hänt en hel del. Med de finansiella marknadernas kollaps förändrades förutsättningarna radikalt för de lite mer långsiktiga strategierna. Tankar och idéer kring dessa två frågor har trots detta ändå stötts och blötts vid ett stort antal ”benchmarks” och seminarier. Egentligen startade detta projekt långt tidigare. Och, som Du snart kommer att se, med ett stort engagemang hos många. De tankar som jag beskriver i denna boks tre delar är ett resultat av många människors - inte bara mina - kunskaper och långa erfarenheter. Eftersom Du har börjat läsa den här boken gissar jag att Du själv också, under lång tid haft ett engagemang, tänkt mycket och kanske kommit fram till smarta lösningar.

***Till Dig som är Ledare.** Min förhoppning är att något i dessa böcker och kanske speciellt **RESURSDIALOGEN,** ska kunna ge Dig tips i Ditt arbete som ledare. För ledarskap är ett yrke. Som hantverkaren måste Du ha vissa yrkesmässiga kvalitéer för att ta bra beslut. Och det är en stor utmaning och på hög nivå, att arbeta med fokus på hållbar tillväxt! Men det är bara Du som kan avgöra om det som boken tar upp är relevant för Dig. Förmodligen har Du i så fall redan sett behovet. Om inte, så hoppas jag att bokens dialog och framförallt formler och*

modeller ska inspirera Dig att upptäcka någon ”pusselbit” som gör Ditt ”hållbara” ledarskap ännu ”vassare”. En modell för hur Du kan genomföra ***RESURSDIALOGEN*** *ligger som supplement längst bak i denna bok.*

En varning! En konsekvens av arbetet med RESURSDIALOGEN i Din verksamhet är risken att Du blir så djupt engagerad att detta ger Dig och andra medverkande impulser till vidare studier och kanske också till forskning inom området resurs- och värdetillväxt. Och om hur man ska leda, kommunicera och värdera ”hållbarhet”!

Till Dig som är Student eller Doktorand*. Jag hoppas också att dessa böcker ska kunna vara till glädje som bra exempel på koppling teori och praktik/empiri. Detta bokprojekt är delvis ett resultat av ett avhandlingsarbete inför doktorsexamen inom ett forskningsparadigm som jag skulle vilja kalla ”förtrogenhetsbaserad forskning”. Se vidare Del 3: Forskarkommentarer.*

Du är välkommen med egna idéer. Projektet är bara påbörjat. Om Du vill vara med och utforma framtidens tillväxtstrategier – hör av Dig!

This is a call for a Resource Growth Dialogue!

Boken följer modellen:

En snabb överblick över bokens upplägg innan vi sätter igång!

I serien kommer att ingå två böcker. Den här första boken *ska stödja Dig i Ditt praktiska arbete att planera utifrån ett resursperspektiv.* Därför följer den en arbetsmodell, β-dialogen eller ”RESURSDIALOGEN”. I den andra boken behandlas framförallt resultat av forskningen med många exempel från både näringsliv och offentlig verksamhet.

Arbetsgången i resursdialogen kan Du studera lite mer noggrant och även inleda arbetet med direkt, d v s innan Du påbörjar själva läsningen av boken. Du finner den längst bak i denna bok.

Men Du kan givetvis läsa själva boken innan eller parallellt med att Du börjar arbeta med resursdialogen. Tanken är att Du, *om Du vill*, ska kunna fördjupa Dig efterhand som Du arbetar med RESURSDIALOGENS olika steg. ANALYSEN och FORMELN för ResursTillväxt (steg 3) är t ex

extra noggrant beskrivet i Del 1. Vill Du samtidigt ha ”svar” på kluriga frågor kan Du läsa Del 2. Del 3 är för Dig som är student eller doktorand.

- Varje nytt kapitel i delen har en Inledning med en kortare reflektion över varför frågan tas upp och i vilket sammanhang den är viktig.
- Sedan följer normalt en kort Beskrivning i de olika avsnitten och ofta med hänvisning till en modell
- Slutligen finns det i i regel någon form av slutsats - "Consensus" - och vid vissa avsnitt också en fråga eller en uppgift till Dig!

Och nu!

Utveckla Dina resurser!

…men inte alls som Du tror.

Del 1: alla de rätta svaren!

För Dig som vill hitta nya vägar att bli effektiv och växa smart. Sid. 9

Del 2: alla de kluriga frågorna?

En dagbok och en självkritisk dialog om ResursTillväxt. Sid. 94

Del 3: förklara och förstå

Vad vetenskapen kan avslöja för Dig!
Forskarnas kommentarer till observationer av verkligheten, teoribildning. Sid. 211

Innehåll

Första Delen

- RESURSUTVECKLING
- Ditt förarbete
- Din RESURSANALYS
- Din handlingsplan för genomförande
- Din uppföljningsmodell

Andra Delen

- Vad är RESURSTILLVÄXT?
- Vad är Sustainable Development?
- För vem är det bra med RESURSER?
- Vem har ledartröjan i tillväxtracet?
- Om nu allt visar sig vara rätt - och genomförs?

Tredje Delen

- Till Dig som är student eller doktorand
- Forskning i praktiken – från praktik till teori
- Hur man kan göra en studie eller forska om RESURSDIALOGEN *eller nio* strategier för Resurstillväxt.
- Undersökningsdesign och genomförande
- Slutsatser och consensus från Fas 1
    - *Forskarnas kommentarer från forskningen*
    - Handledares rekommendationer inför Fas 2

Men först, några ord till Dig som är ledare - och verkligen vill arbeta för en ekonomiskt och finansiellt hållbar utveckling

Bokprojektet ”HÅLLBAR TILLVÄXT – 200-talets ledarutmaning” har startats av en gruppering som under många år arbetat med dessa frågor inom industri och handel. Det är personer som arbetar med rationella ”verktyg” som systemanalys och ekonomiska modeller men också med ”mjukare” värden som är viktiga, i och för människors attityder. Detta med RESURSER och VÄRDEN är ett gemensamt kunskapsområde. Det är ”ekonomiska” begrepp. Men också en del av *den attityd om människovärden* som vi känner är viktiga. Vi människor har ett behov av uttalat egenvärde. Vi har behov av att känna oss betyda något för andra. Att vara resurser både i oss själva och för andra. I och för vårt eget - och andras växande.

Vi har en vision. Den är att vi alla ska kunna se på ***utveckling*** som en långsiktig, primärt kvalitativ ***tillväxt av resurser***. Samtidigt tror vi att det kanske viktigaste, övergripande målet för oss och för kommande generationer är just att utveckla resurser. Där vi alla har en roll och ett ansvar. Vi vill *speciellt* klargöra den roll som *företagsamheten* har för jordens utveckling. Och särskilt i samspel med människor utanför själva företagandet. I det perspektivet kan vi kalla det ”Corporate Citizenship”.

Vi arbetar efter en hypotes. Den innebär att en enkel *och framförallt* tydlig*, okontroversiell men ändå laddad målformulering, ska bidra till en ökad kunskap och förståelse om företags agerande – kort- och långsiktigt. Vi tror också att det uppstår ett positivt utvecklingsklimat när grupper med olika inriktningar kan arbeta mot samma tydliga och entydiga mål.*

Projektet är framförallt engagerat i frågan hur begreppet ”Sustainable Development”, hållbar utveckling, ska bli *lättare att kommunicera och förstå*. Under projektet har det, i samarbetet med ett antal företag, successivt också uppstått ett behov att finna *en enkel formel och en arbetsform* för det fortsatta arbetet för, och beslut om, en ekonomiskt hållbar utveckling inom en organisation.

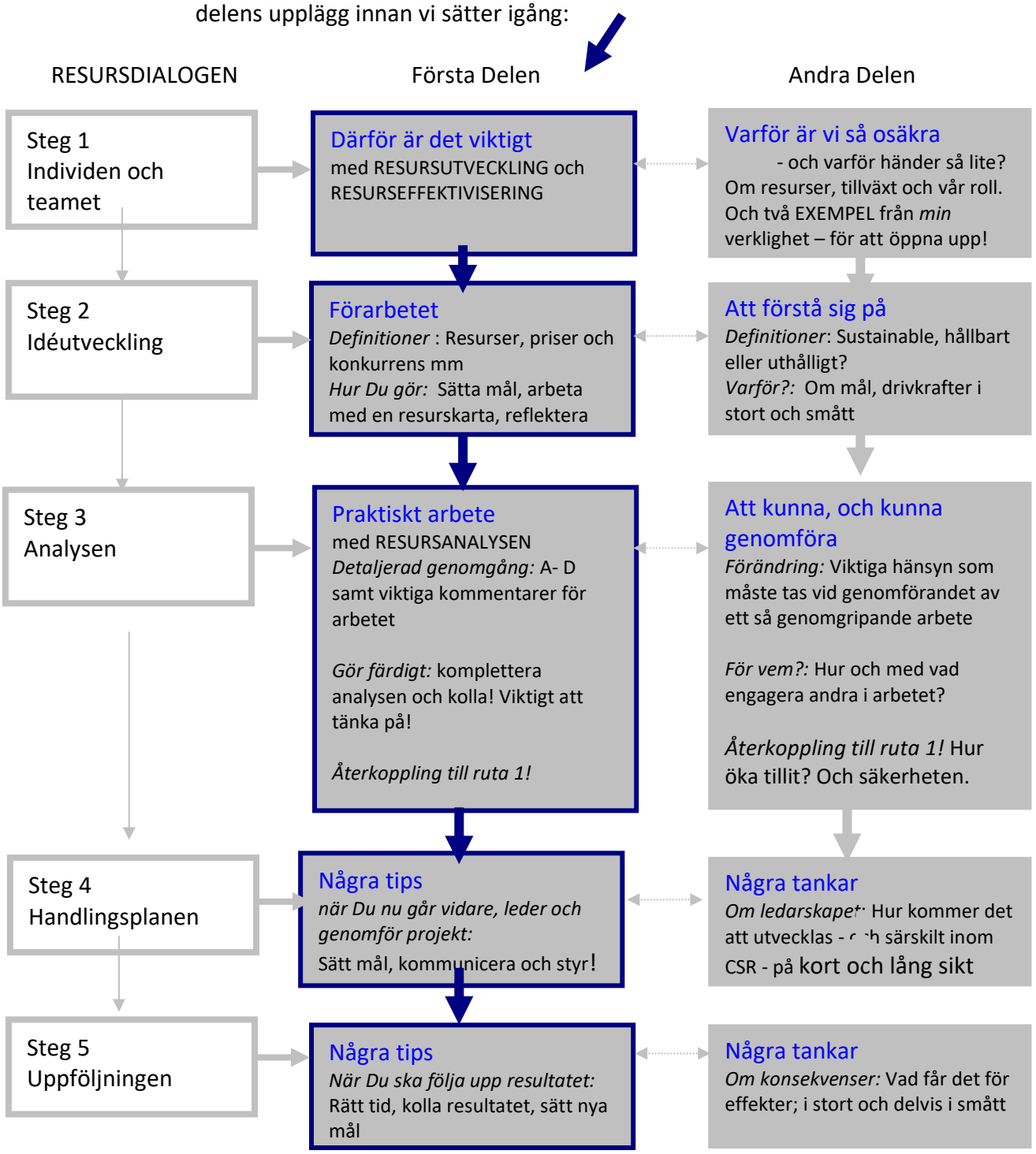
Projektet har också i uppgift att stimulera till tillämpad forskning inom området och har därför inlett samarbete med några forskningsinstitutioner och institut. Projektet ingår nu i ett avhandlingsarbete i en doktorandutbildning. Om Du är intresserad av detta så är Del 3 av respektive bok tillägnad forskningen. Vi kallar vår samlade vision för

”a Resource Dialogue Initiative”

Första Delen

Boken följer modellen: Del 1

Tanken är att Du, om Du vill, ska kunna fördjupa Dig efterhand som Du arbetar med resursdialogens olika steg: Steg 1 - 5. En snabb överblick över delens upplägg innan vi sätter igång:



Första Delen

Därför är det viktigt
med RESURSUTVECKLING och RESURSEFFEKTIVI-SERING

Förarbetet
Definitioner : Resurser, priser och konkurrens mm
Hur Du gör: Sätta mål, arbeta med en resurskarta, reflektera

Praktiskt arbete
med RESURSANALYSEN
Detaljerad genomgång:
A- D samt viktiga kommentarer för arbetet
Gör färdigt: komplettera analysen och kolla! Viktigt att tänka på!

Formeln för
RESURSTILLVÄXT

Återkoppling till ruta 1!

Några tips
när Du nu går vidare, leder och genomför projekt:
Sätt mål, kommunicera och styr!

Några tips
När Du ska följa upp resultatet:
Rätt tid, kolla resultatet, sätt nya mål

1. RESURSUTVECKLING

- …är att gå från ett ord till handling!
- Om visionen och hur Du uppnår den!

2. Ditt förarbete

- Några ord om …resurser!
- Hur Din konkurrenskraft ser ut
- Hur Du sätter tillväxtmål - på kort och lång sikt.
- Resurskartan
- Direkta resurser kan omvandlas/förädlas vidare
- Indirekta resurser kan inte förädlas vidare
- Om Strukturkapital vs Infrastruktur
- Reflektera! Enkelt ledarskap, självledarskap/ledarskap på olika nivåer

3. Din RESURSANALYS

- Några ord om… förädlade resurser som analyseras i olika steg!
- Målet: effektiv förädling av Dina egna/inlånade resurser
- Din RESURSBAS - en massa eller en mängd resurser
- Målet: effektiv förädling av andras resurser:
- Ditt nuläge, omvärld och konkurrensposition; RT-formeln täljare (A)
- "Svampen": Din analys av integrerad förädling och resursbildning
- Förändring av resursbasen; expansion/ konsolidering formeln; hela(B)
- Din resurskarta efter prioritering och åtgärder (C)
- Följderna totalt på lång och kort sikt - krama ur eller suga upp (D)
- Effektivisering det enda riktiga, detta blir följderna (D)
- Din resursbalans - en annorlunda "försörjningsbalans" (D)
- VIKTIGT att tänka på! Orsaker bakom! Sannolikheten (D)
- Att värdera - modellen för RT samt målet! (D)
- Att välja rätt åtgärd på kort/lång sikt: Expandera eller konsolidera?
- Effekter vid integration! (D)

4. Din handlingsplan för genomförande

- Så här leder Du med tillväxtmålet
- Så här kommunicerar Du vision och mål
- Så här kan Du styra resurseffektivt för ökad konkurrenskraft

5. Din uppföljningsmodell

- Tidsperspektivet
- Mätningen
- Återkopplingen till tillväxtmålen, indikatorer, och "bottom line"
- Nya mål

Kapitel 1 RESURSUTVECKLING

Därför är det så viktigt
med RESURSUTVECKLING och
RESURSEFFEKTIVISERING

…är att gå från *ett* ord till handling!

Eftersom Du har börjat läsa det här gissar jag att Du har ett intresse för att titta lite närmare på det här med resurser. Du kanske till och med är lite nyfiken på om det finns något nytt för Dig.

Många av våra svenska företag - låt vara än så länge de allra största - har sedan en tid arbetat med strategier och handlingsprogram för RESURSEFFEKTIVISERING. Primärt är detta ett led i företagens önskan att bidra till en "hållbar utveckling" - *Sustainable Development.* Man vill nu gå vidare i detta arbete med ett delvis annat perspektiv efter arbetet med Agenda 21, miljöledningssystem, miljörevision mm. Med ett mer affärsmässigt perspektiv. Och på en bredare front, med ännu mer engagemang i företag och förvaltningar. Och det har blivit en högt prioriterad ledningsfråga. RESURSUTVECKLING och RESURSEFFEKTIVISERING handlar nu om ledning av *hela företaget, dess roll och dess erbjudande.*

Det finns många anledningar till att man prioriterar detta högt. De främsta argumenten man hör från företagsledare är

Ekonomiskt ;

- att få en *tidig indikation* på behovet att framförallt *konsolidera* resursbasen inför ett strategiskt beslut att omprioritera i affärsverksamheten/företagets erbjudande

- att få en *sann värdering* av - och en ökad insikt om - företagets resurser och i synnerhet de som inte direkt syns på företagens balansräkningar; dels som underlag för arbetet med RESURSEFFEKTIVITET; dels som komplement till (bristerna i) dagens redovisningssystem

- att få ett *bättre beräkningsunderlag* för styrning/effektivisering av verksamheten; inkomster och utgifter, prissättning, cash-flow mm samt mål och incitament för detta; system som är bättre än dagens kalkylsystem

- att få ett bättre grepp med enkla, *överskådliga nyckeltal* för effektivitet, tillväxt av resurser för olika målgrupper och konkurrenspositionering

Socialt; **-** att få *kunskap/insikt* i hur en organisation utvecklar, värderar och använder kompetens, strukturkapital samt ledarkompetens optimalt

- att öka *trovärdighet och tillit* i och för den egna och partners organisationer och gentemot arbetsmarknaden, med ökad tydlighet

Teknisk/natur miljö; **-** att öka *värdet* i utvecklingen av nya resursslag, energi, naturresurser, information mm, i företagets resursbas och särskilt se resursbasen i relation till gammal och ny kärnverksamhet och dess infrastruktur

- att visa att *företagets* tekniska framsteg bidrar till att ekonomisk, social och ekologisk *utveckling* går hand i hand!

Och som vanligt har man startat med analysen

Utveckling känns ibland som ett evigt sökande. Det här kommer vi att beröra längre fram i denna del. Men alla människor verkar mer eller mindre drivas fram, växa, genom ett sökande. Och sedan utvecklas genom ständig analys och utvärderingar av olika, alternativa möjligheter och utvägar. Analysen, mer eller mindre formaliserad, har en stor plats i näringslivet. I flertalet företag – i synnerhet de lite större - arbetar man nu med analys på ett lite nytt och annorlunda sätt än tidigare. Analys har blivit en viktig del av verksamhetens ledningsstrategi. Därför börjar vi med analysen även här!

Syfte och Mål

Med den här Första Boken har Du redan kommit rakt in i en analys. Min tanke var att först, direkt kunna ge några tips till Dig som på en gång vill sätta igång med RESURSANALYS av Din verksamhet. Jag vill därför direkt försöka beskriva fördelarna med analysen och hur Du praktiskt arbetar med den. Egentligen är det ett helt system med karta, kompass och beskrivning. Och inte speciellt komplicerat. Du känner igen det mesta. Egentligen vet jag att Du redan idag som ledare arbetar med del av det här om Du arbetar med K/I-analys eller cash-flowanalys. Men kanske kan strukturen här hjälpa Dig vidare!

Jag föreslår att Du redan från början bestämmer ett *överställt mål* för Ditt arbete med den här dialogen: att Du ska få **en ”optimal” %-uell tillväxt** eller med andra ord avkastning, på de samlade resurser, information, energi, pengar och annat, som Du ansvarar för!

Först en kort bakgrund.

För cirka 50 år sedan lanserade en dansk, Palle Hansen, den s.k. LÖNSAMHETSMETODEN, eller K/I - Kostnads/Intäktsanalysen. *Analysen*, som baserade sig på företagets bokföringsmässiga resultatbegrepp, *kostnader* och *intäkter*, fick ett snabbt genomslag för ekonomistyrning av den löpande verksamheten i näringslivet. När man började använda dialogen brett i företag så mer eller mindre "utraderades" begreppet "pengar", dvs. pengar som betalningsmedel i affärssammanhang. Men pengar var ju det normala; det man räknade med i affärer. Låt vara att det fortfarande i våra dagar också är så; men begreppen *kostnader* och *intäkter fick* en mycket stor betydelse för både kalkylering, planering och uppföljning i företagen, jämfört med begreppen *utbetalningar* och *inbetalningar. Dessa begrepp används istället i företagens investerings- och finansieringsverksamheter,* d v s i verksamheter där lite mer långsiktighet varit viktigt i beslutsfattande. Så gäller i stor utsträckning även idag.

Vad man överställt ville åstadkomma med K/I-analysen var bland annat att kunna beräkna *vilken resursförädling* som en verksamhet bidrog med under en viss bestämd period. Man ville se ett företag i första hand som en *resursomvandlingsenhet.* Företagets verksamhet förbrukar resurser av ett visst värde och de omvandlas till resurser av ett (förhoppningsvis) högre värde.[1] Begreppen kostnader jämställdes då med motsvarande resursbegrepp. Den modell man började använda var en enkel s.k **Input/Outputmodell**. [2]Sett i det här delvis nya perspektivet av företagsutveckling som denna bok handlar om, så kan detta resonemang tyckas lite för enkelt och ensidigt. Men som vi ska se, gäller stora delar av denna modell även idag. Även om den nu har utvecklats avsevärt då den bland annat implicit tar med saker som *långsiktighet*, icke monetära (immateriella) resurser, konkurrenskraft, expansion/konsolidering, risker och sannolikheter mm.

Om företagets ekonomi och kostnader och intäkter

K/I-analysen bygger alltså på den typ av redovisning som användes - och fortfarande används brett - i näringslivet; i resultaträkningen och vid analys av företagets kostnader och intäkter. Vad Hansen gjorde var att använda lönsamhetsmetodens principer på olika nivåer; på enstaka produkter - eller aggregerat till olika grupper - och totalt, för att sen kunna beräkna bidrag från en hel verksamhet eller hela företaget. Ett argument för K/I-analysen var att den framförallt baseras på marknadens och en kundfokuserad prissättning; d v s intäkterna styr kostnaderna och inte tvärtom! K/I-analysen blev som sagt snabbt

[1] Se Ref.-listan: Ljung, Birger: Ekonomiska kalkyler; Input/Output-modellen

[2] Se vidare figur i Avsnitt 3; kapitlet Din Resursbas. Input/Outputmodellen eller i bilaga Bokens Bilder: Input/Outputmodellen för ”hållbar utveckling”

populär världen över och används framförallt i de större bolagen där en marknadsanpassad prissättning och efterfrågan är styrande för produktionen - speciellt i direkt kundorderstyrd produktion. Bra exempel är stål- och bilindustrin.

Vi ska också nämna att den mer traditionella produktionsekonomin och dess sätt att värdera insatser och resultat, *också* kom att präglas av K/I- analysen. Den s k självkostnadsredovisningen (utifrån påläggskalkylering) och speciellt anpassade kontoplaner för denna, blev snart också populär.

Lanseringen av K/I-analysen gick mycket snabbt och på några få år hade man alltså inom näringslivet gått **från *ett* ord till handling!** Så, även om metoden blev mycket populär så kom den ibland att användas så att man i ex ekonomistyrning delvis fick fel effekt. Detta genom att värdering av investeringar och resurser, pengar och andra storheter, alltså fick en underordnad betydelse när man beräknade vilken förädling en verksamhet bidrog till i ett större sammanhang.

Om pengar

"Pengar", eller den storhet som representerade ett egentligt värde, är numer - fortfarande - dedikerade främst i företagens balansräkningar. På balansräkningen redovisas tillgångar och skulder (och det egna kapitalet som betraktas som företagets skuld till sig själv/ägarna) Efterhand har idag olika analysdialoger vuxit fram – vs K/I - som mer tar fasta på *värdeförändringar* i företag; bland annat finansieringsanalys och "cashflow" - analys. Detta har framförallt orsakats av att *kostnaden för resursen kapital* - och därmed intäkterna för kapitalägare - har ökat. Att tjäna pengar på pengar var under nittonhundraåttio- och nittiotalet legio. Och höga avkastningskrav; 30 - 40 % var en inte onaturlig avkastningsnivå på kapital som tilläts omsättas många gånger per år. Detta i sin tur "trimmade" annat produktionskapital och i många fall drev det effektiviseringen av kapitalintensiv verksamhet mycket långt.[3] Och på detta sätt har balansräkningen återigen kommit i fokus. Ett *företags samlade resursbas* måste effektiviseras för att få en lönsamhet på pengarna. *Ett ökat "cashflow"* är t ex idag ett mycket viktigt mål för management. [4]

För att tala i mer "tekniskt vardagliga" ordalag kan man säga att man faktiskt vill ha **högsta möjliga verkningsgrad** i verksamheten med

[3] *Kommentar:* Konsolidering över balansräkningen kan givetvis också vara nödvändig av andra skäl t ex neddragning av produktion. Till detta återkommer vi i avsnittet "Hur Du sätter tillväxtmål!"

[4] *Kommentar:* Sättet att beräkna *förädlingsvärde* är vedertaget i näringslivet och offentlig verksamhet. Det redovisas utförligt i Anders Grufmans bok: SIMPLER. Grufman har varit verksam vid IUI. Se vidare referenser

målet att få **maximalt med pengar** i plånboken. Detta för att kunna växa vidare och skapa nya resurser.

De här olika aspekterna; K/I analysens utbredda (ibland tvivelaktiga) användning, utvecklingen av kapitalintensiv verksamhet; (och också personalintensiv verksamhet där ju värdet framförallt ligger i människors kompetens) och "pengarnas" - balansräkningens - relativt sett minskade betydelse i affärssammanhang, har kanske varit rätt för sin tid.

Men rimligen blir balansräkningen extra nödvändig *igen*, i en tid när *rätt* förvaltning av jordens och institutionernas resurser och de olika arternas *värden* och utveckling har blivit allt viktigare för en hållbar framtid. Och för en uthållig tillväxt på jordens villkor. Möjligheten att nu börja se *även andra resurser* än kapital som *viktiga för tillväxten,* är mycket beroende på om Du kan identifiera och sätta värden på dem. Det är ett viktigt argument för RESURSANALYSEN!

Den här "nygamla" dialogen

Den här delen har tillkommit eftersom det finns ett stort behov av en "uppfräschning" av lönsamhetsdialogen. Framförallt genom att *värdering* av olika resursslag måste ske i sitt rätta organisatoriska sammanhang. Och samtidigt genom en anpassning till de nya krav som ställs på relevant redovisning/av förädling/ på olika nivåer i en organisation. Dialogen har inget namn ännu. Vi kallar den t v för BETA-dialogen (BETA står för ”variabilitet” eg. volatilitet) eller mer populärt för RESURSDIALOGEN. Eller kanske ännu mer talande: förädlingsdialogen. I korthet går den ut på att **förädlingsvärdet** i en organisation (eg. monetärt motsvarande TB1 i ett företag) sätts **i relation till RESURSBASEN**. Istället för som vanligtvis i relation till omsättningen.

Därför kommer denna dialog först nu

Ja varför har den inte kommit tidigare. Kanske för att den är för enkel. Vi har ju en tendens att vilja komplicera saker ibland. Och kanske för att behovet inte varit så stort. Men, primärt beror det på att begreppet RESURS fram till idag inte varit definierat på ett entydigt sätt ur ett epistemologiskt perspektiv. *Inte någonstans i något sammanhang.* Först nu i arbetet med denna bok har det blivit av. Och faktiskt, i samband med nukleär forskning har det blivit ett villkor att göra det. Och det har blivit speciellt aktuellt när vi nu måste bestämma hur våra framtida resurser ska se ut i **ekonomiska, ekologiska och sociala sammanhang.** Mer om detta längre fram [2)] Men en RESURS har alltså varit *svår att identifiera på grund av bristande definition.* Antingen om den motsvarat ett monetärt eller ett annat värde.

För första gången görs därför en **definition av ordet RESURS** samt en beskrivning av hur en RESURS kan identifieras. När vi nu väl har gjort detta kan vi anta den riktiga utmaningen: Att börja tillämpa RESURSDIALOGEN och se vad får vi ut i olika sammanhang. **Med β-dialogen och RESURSANALYSEN har Du nu möjlighet att gå från ord till handling!**

I företagets ekonomi

Ja. Jag tror att Du redan i inledningen kände igen Ditt företag och de nya krav som vi har på en redovisning. På olika nivåer. För olika delar. Och i olika aspekter; ekologiska, ekonomiska och sociala. Det har gjorts många försök med "gröna kontrakt", bokslut i miljösammanhang, och "sociala kontrakt", sociala bokslut o s v. Men jag gissar att Du bedömt att dessa inte går att använda så effektivt i den verksamhet Du har. Men med den här, ganska enkla anpassningen av lönsamhetsdialogen, kommer Du tvärtom att kunna använda Dina_"gamla" kunskaper direkt!_ I alla dessa sammanhang.

I offentlig ekonomi.

I offentlig redovisning, d v s i offentlig förvaltning, används generellt sett inte K/I-analysen även om man idag kan följa intäkter och kostnader. Förvaltningarnas redovisning bygger snarare på *flöden* av pengar – vanligtvis under rubriken utgifter och inkomster. Om man vill identifiera tillväxt så består den av ett årligt belopp som motsvarar förvaltningens utgifter för dess resursanvändning; m a o förädlingsvärdet motsvaras av de resurser som används inom förvaltningen under året. Redovisningarna av skulder och tillgångar finns i viss utsträckning. Det finns alltså idag stora likheter mellan företagens och offentliga förvaltningens redovisningar. Men där slutar det. Likheterna mellan företagets räkenskaper och de offentliga nationalräkenskaperna, är mycket små. Däremot är begrepp som RESURS och FÖRÄDLINGSVÄRDE mycket påtagliga inom offentlig verksamhet.

Nationalräkenskaperna och BNP

Formerna för BNP och nationalräkenskaperna diskuteras nu ofta framförallt och utifrån tillväxt- och miljösynpunkt. Kostnader och intäkter som begrepp används inte. Någon egentlig, offentlig balansräkning motsvarande företagens (och kommuners/landstings) räkenskaper där samhällets tillgångar, skulder och eget kapital redovisas, finns inte heller.[5] Infrastrukturtillgångar, lån m m redovisas

[5] När denna bok skrivs 2015 har SCB påbörjat en utveckling av en nationell balansräkning som avser Sveriges nationella redovisning. SCB avsikt är att sammanställa en nationell balansräkning enligt EU´s regelverk ENS 2010 (EU nr 549/2013), se vidare under www.scb.se/nr0103/. Denna balansräkning inkluderar företagens balansräkning och ett av dess syften är att mäta någon form av nationell avkastning på landets samlade tillgångar. Redovisningen av företagens Immateriella tillgångar är dock ofullständig.

under en årlig försörjningsbalans. Däremot är begreppet FÖRÄDLINGSVÄRDE mycket centralt i BNP som vi ska se vidare.

Om visionen och hur Du uppnår den!

Egentligen behöver inte just Du läsa det här avsnittet! Men det kanske kan vara kul att veta att Du verkligen kan uppnå Din vision. Till 100%.

Någonstans såg jag en bild där visionen uppmålades som ett "cumulusmoln" och halvvägs på väg till målet stod något om att: Om Du har en vision så är det troligt att Du kan nå 50%.! Enligt min erfarenhet är det fel! Du kan uppnå visionen utan drömmar. Och bara genom att vara rationell - om Du föredrar det!

> Om Du själv *verkligen är 100* så kommer Du att frigöra så mycket energi att Du når 100!

Egentligen vill jag bara ge Dig ett tips hur Du testar hur långt Du kommer att komma:

Men det bygger på att DU ÄR FULLSTÄNDIGT ÄRLIG MOT DIG SJÄLV!

DIALOG:
Gradera allt som har att göra med visionen på en skala 1 -10.

1 När Du *tänker rationellt på Din vision* - HUR SANN KÄNNS DEN?
Gradera 1 - 2- 3 - 4- 5- 6 - 7- 8- 9 - 10

2 När Du tänker på olika saker/aktiviteter Du ska göra på vägen till Din vision - HUR BRA KÄNNS DESSA?
Gradera 1 - 10!

Och känn verkligen efter!!!!! Och var fullkomligt ärlig!!!! Och fullkomligt närvarande!

3 Vid varje val Du står inför - även om Du inte kan se att det har med visionen att göra - HUR RIKTIGT KÄNNS DET?
Gradera 1 - 10!

Skriv gärna siffran. Stryk under/över med en klar färg (t ex gult)

VÄG SIFFRAN HELA TIDEN mot Din uthållighet!
(Ekonomiskt, relationsmässigt etc)

Ett TIPS. Om Du hamnar under siffran sex (6) känn verkligen efter om Du har uthålligheten - är Du på rätt spår? Eller är Du bara dumt envis?

Kapitel 2 Ditt förarbete

Förarbetet
Definitioner : Resurser, priser och konkurrens mm
Hur Du gör: Sätta mål, arbeta med en resurskarta, reflektera mm

…

Några ord om… resurser

Begreppet "resurs" används i många olika sammanhang och med olika betydelse. Inget är fel och inget är rätt.

För att få ett begrepp som är "accountable" så definieras en resurs som:
"En mängd av något som <u>någon</u> kan omvandla till en ny form av samma något/slag/ (t ex genom ny teknik eller kunskap) och personen <u>är medveten</u> om det"

Vi gör en viktig avgränsning redan här! Vi kommer att så småningom skilja på direkta och indirekta resurser. Vi har också med denna definition av resurs *exkluderat all infrastruktur*, som resurs. Begreppet "hållbar utveckling" kan t ex tolkas som att bygga hållbart t ex. en kyrka av granit, för framtiden. En sådan byggnad betraktas i det här sammanhanget som infrastruktur. Vi kommer att i en kommande bok beskriva värdet av infrastruktur inom området ”Sustainable Development/Cirkulär ekonomi” och i anslutning till det också hur indirekta resurser kan utvecklas.

Om RESURSER…
En *resurs* (R) identifieras i dimensionerna *kvantitet* (= mängd, M [6]; eng: Qn) och *kvalitet* (= form, F [7]; eng: Qal)

Mängden (M) definieras normalt i tre dimensioner:
Antal (t ex 1,2,3…)
Enhet (t ex stycken, meter, kg, liter…)
Slag (t ex joule, kolhydrat, timme, byte…)

Formen (F) definieras normalt också i tre dimensioner:
Egenskap/funktion(t ex genomträngande, värmande…)
Upplevd nytta (t ex positivt, bra, nyttigt, brukbart…)
Värde (t ex kronor, /mot-/prestation…)

…samt oftast följt av en populär beskrivning av den fysikaliska/kemikaliska eller genetiska formen/ strukturen/(processen): t ex vatten, medicin, eld mm

[6] M får beteckna resursens STORHET som i detta sammanhang benämns MEGA (se vidare Del 3: Forskarkommentarer, definitioner)

[7] F får beteckna resursens KRAFT som i detta sammanhang benämns FORCE (se vidare Del 3: Forskarkommentarer; definitioner)

…och kort om utveckling och FÖRÄDLING!

När Du funderar på hur utveckling går till, är det ganska troligt att Du ser något som verkar vara *utveckling* genom att något blir bättre - eller kanske t o m sämre. Och att det händer i nästan alla livsprocesser, eller hur? Det pågår ju en omvandling kontinuerligt hos djur och i natur - i dessa mer eller mindre "naturliga system". Du ser det kanske tydligast inom växtriket - i cellulära/ekologiska system d v s *även i system där inte människor till synes direkt påverkar.* Ett sådant exempel är ju fotosyntesen. Helheten där handlar om både "naturlig" uppbyggnad och "naturlig" nedbrytning. Sådana processer kan - i den mån de överhuvudtaget kan betraktas som "slutna" - i ett medellångt [8]perspektiv *inte* betraktas som förädling.

I sådana system ses växandet - eller utvecklingen - inte som *en förädling.* I en kontext som har ett längre tidsperspektiv handlar det istället om det som omvandlas i ett system, där *en människa medvetet medverkar/t - bevisligen indirekt eller direkt*. Om utvecklingen innebär är ett växande ses det då som en *förädling*. [9]Och det förädlade betraktas då (per definition) som *resurs*. Förädling förutsätter alltså att en människa medverkar. Själva förädlingen *består alltså i att personen, exempelvis Du, tillför något* till en process; ny kunskap, ett nytt alternativ etc.

Som Du kommer att se längre fram i boken är drivkraften, eller snarare dragkraften, för denna omvandling primärt personens (nya) insikt om, och sökande efter tillfredsställelse av egna/andras behov. Du kommer också att se en hur en person kan medverka till en "negativ omvandling" genom t ex bristande kunskap, ensidighet mm. Se Andra Delen: Avsnitt 3

Om detta "något" …om resursslag!

Detta "något" kan, som Du ser, ta olika "skepnader" - olika form. För att det ska vara möjligt att göra jämförelser - t ex i en formel för att beräkna omvandling - så krävs att någon del är "konstant". Eftersom både antal och t ex vikt kan ändras vid en omvandling så faller detta "krav" på begreppet "resursslag"! I ett system ska man alltså kunna definiera både *input, output* och "*resursbas"* i samma slags enhet. Ett exempel inom konsultvärlden är "konsulttimmar".

[8] Medellång = oftast en eller ett antal generationer där nedbrytning är en del av återväxten

[9] Det motsatta - d.v.s. en medvetet påverkad nedbrytning kallar vi destruktion då inget direkt "motbegrepp" finns till förädling

Resursslag

(ingår i mängdbegreppet och ska vara lika)

Resursmarknad:	Förädlins-effektmått	Insats/Input Insatsmått (exempel)
People/Personalresurs	Tidssenhet.	Arbetstimmar
People/Informationsresurs	Deb:senhet	Tidsandel av visst slag
Profit/Kapitalresurs	Pengaenhet	Valutaslag
Planet/Energiresurs	Energienhet	Wh,J,cal,toe,Btu

Fig 2 Olika resursslag (Boström 2015)

Och något om att förändra formen

Formen (kvalitén) är det som Du egentligen vill påverka eller hur? Utgångspunkten i den här boken är att vi vill ha en tillväxt av både kvantitet och kvalitét - och *i synnerhet det senare*. Ser vi till en enskild persons behov så är väl inte detta speciellt konstigt. Hela boken - speciellt Andra Delen - handlar om *för vem förädling av formen är viktigt och varför?* Och om hur Du arbetar för att det ska vara "resurseffektivt". Och om drivkrafter för en "tillväxt av resurser" - på kort och lång sikt. Det handlar mycket om individens strävan att växa i nya former - på nya nivåer! Kanske den första nivån handlar om att - istället för att se sig som en del av en struktur - först och främst se sig som en del av ett *strukturkapital!* Ibland kan det behövas en "knuff" - sedan når Du nya nivåer av bara farten!

Fig 3. Formbegreppet (Boström 2015)

Formbegreppet

Exempel		
	Systemet är vid förädlingsnivå:	
	2	3
Egenskap/ Funktion:	Isolerande	Värmebevarande
Nytta:	Bra!	Bättre!
Värde:	Hur bra?	Hur mycket bättre?

OBS! Det som är väsentligast är att förädligen avgörs av en **person!**
Det som personen medvetet tillför är det som skapar förädling!

Formen - inte bara pengar!

Kommentar: När vi normalt talar om monetära resurser menar vi oftast sådana resurser som kan mätas i Värde: Kronor! Det har blivit ett kärt ämne att betrakta t ex förnybara/ej förnybara resurser i form av "monetära resurser" för att kunna beräkna *effektivitet.*

I den här boken kommer vi att beräkna *resurseffektivitet* inte bara med avseende på begreppet "monetärt", utan utifrån andra, numerära begrepp t exempelvis "Upplevd nytta". Jämför gärna med en motor som har en *potentiell* ***verkningsgrad*** *(mätt t ex i effekt… per ….)* och som genom bättre nyttjande av tillfört bränsle skapar en bättre direkt och **upplevd nytta** för den som använder motorn. Det "monetära" resultatet kommer först senare om det överhuvudtaget blir aktuellt - och först när en eventuell investering i motorn börjar betala sig i form av mindre utgifter för bränslet eller för den ersättning som någon är beredd att betala för den ökade nyttan.

Resursbasen - något att gräva ur.
Som Du ser längre fram kommer tillväxten av resurser att mätas i förhållande till en "resursbas". Människor, företag mm har ju alltid en resursbas. Vad det är tar vi upp i kapitlet om tillväxtmål och i RESURSANALYSEN. Men det kan vara viktigt att redan nu veta att den består av resurser som Du kan känna igen utifrån både mängd och form. Även om de inte alltid är så tydliga, så finns de där.

Hur Din konkurrenskraft ser ut!

Det här avsnittet tycker Du säkert, och många med Dig, att det bör tillhöra den Andra Delen; Delen med alla de svåra frågorna! Det här med konkurrens tycker de flesta egentligen är ett stort frågetecken. En alltför stor fråga för att egentligen fördjupa sig i. Och inget som är självklart heller egentligen.

Men, nästan alla har vi hamnat i en tankefälla om vad konkurrenskraft är. Och vi tycker ändå att det är ganska givet, så vi behöver inte fundera så mycket på det eller hur? Konkurrens betyder väl att sälja så billigt som möjligt? Allt för att vi som konsumenter ska få det lägsta priset - kunna köpa så billigt som möjligt - och förhoppningsvis så god kvalitet som möjligt för det priset. Och inom ramen för vår begränsade ekonomi.

När Du har läst det här, tror jag Du anser att den här frågan hör hemma i den här delen; i Delen med alla självklarheter! Men kanske inte med denna trossats!

Jag vill redan här vara tydlig och säga att Din konkurrenskraft egentligen ligger i ett *högt* pris. Och konkurrenskraft och konkurrensförmåga är att kunna köpa -att ha köpkraft - så dyrt som möjligt! Betala så mycket som möjligt!

Och faktiskt, det rimmar väl med målet för hållbar utveckling. Jag är övertygad om att Du ska se att detta är en självklarhet när Du läst det här:

Men först en allmän reflektion om konkurrens.
Konkurrens är en fråga om priser. Ja. Och givetvis om kvalitet också. Konkurrens handlar om att prisnivåerna framförallt får vara ganska

konstanta så att inte de olika valutornas värden förändras för mycket genom det vi kallar inflation eller deflation.

Men sedan, om vi ska se konkurrens som ett högt eller lågt pris - det beror på hur vi ser på människan. Ser vi människan som en ren konsument - och målet är att människan ska kunna köpa och konsumera så /mycket och/ billigt som möjligt - då är strävan efter så lågt pris som möjligt, det enda rätta. Givetvis med ett mål om samma, eller helst av allt, en bättre kvalitet!

Men - ser vi människor som en del av ett system - individer som på olika sätt bidrar till ett arbete med att skapa nya värden och resurser för samhället - för kommande generationer - ja, då handlar det snarare om att konkurrens är ett högt pris. Men ett pris som motsvaras av en hög kvalitet! En "marknad" där en s.k. fri konkurrens gör att de varor och tjänster som inte har en kvalitet som behövs, blir ointressanta. Och priserna på dem pressas ned mot 0.

Det här är det som är den huvudsakliga självklarheten. Tyvärr kan vi inte ännu använda den som enda trossats för hela världens utveckling. Eftersom många människor i världen fortfarande har en brist på basvaror och tjänster; dvs. s.k. "efterfrågeöverskott" så har människor, i dessa länder eller situationer, inte någon egentlig konkurrensförmåga och tvingas därför köpa "så billigt som möjligt" - eller inte köpa alls!

Men för utvecklade marknader - där vi istället har ett "utbudsöverskott" måste vi tillämpa denna självklarhet. Och kan bygga upp vår framtida konkurrensförmåga med denna insikt!

Den Andra Delen kommer att ta upp detta mer under avsnitt 5 *"Hur påverkas nationalräkenskaperna? eller vad händer med mina pengar?"* Där och i kommande avsnitt tar vi också upp frågan om segregation i samhället; en fråga som även för den "utvecklade delen" av världen har blivit ofrånkomlig att försöka lösa i det här sammanhanget.

Låt se - hur hänger det nu ihop?

Vi ska ju visa: Hur Din konkurrenskraft ser ut! I det kommande ser vi Dig som en individ som ingår i ett system, som en organisation som ingår i ett större system eller som en marknad som ingår som en del i en större marknad. Drivkraften, eller bättre dragkraften, är densamma oberoende vilken nivå av "aggregering" vi använder. Det långsiktiga målet är tillväxt av värden och resurser för kommande generationer enligt definitionen i "Indicators for Sweden – a first set" [10]*Se även Andra Delen: Avsnitt 2 Vad är SD…?*

Din konkurrenskraft visar sig på en marknad. I Din förmåga att konkurrera och vara bättre än de andra som Du jämför Dig med. Och som har samma mål som Du att konkurrera för.

[10] Indicators for Sweden – a first set; Miljödepartementet m fl. Se vidare referenser

Men var ligger Din kraft? Och Din förmåga? Och på vilken marknad jämför Du Dig? Vad är ditt mål och hur ska Du egentligen mäta kraften eller förmågan? Ja det är några frågor som Du kanske söker svaren på.

För det första handlar det om resurser. Du konkurrerar alltid om resurser. Din förmåga handlar om att både skapa/sälja resurser och att köpa resurser. Skillnaden mellan Det Du säljer och det Du köper - plus givetvis det Du förvaltar över tid- är ju Din egen förmåga! D v s det Du själv kan påverka i det system som Du representerar! Den information, energi och kraft - och teknik - som Du själv tillför. Det är centralt och viktigt!

För det andra handlar det om vilken marknad som Du använder, vilka resurser som den representerar. Alla organisationer kan sägas behöva konkurrera om minst fyra olika resursmarknader. Generellt; informationsresurser och kompetens på en "arbetsmarknad", pengaresurser på en "kapitalmarknad", insatsresurser (materiella (varor) och immateriella (tjänster) på en insatsmarknad och slutligen med de resurser Du erbjuder på en marknad: vi kan kalla det "nyttomarknad" eller "utbudsmarknad" [11]

Denna senare är ju den marknad som vi till vardags ser som utsatt för konkurrens, eller hur?

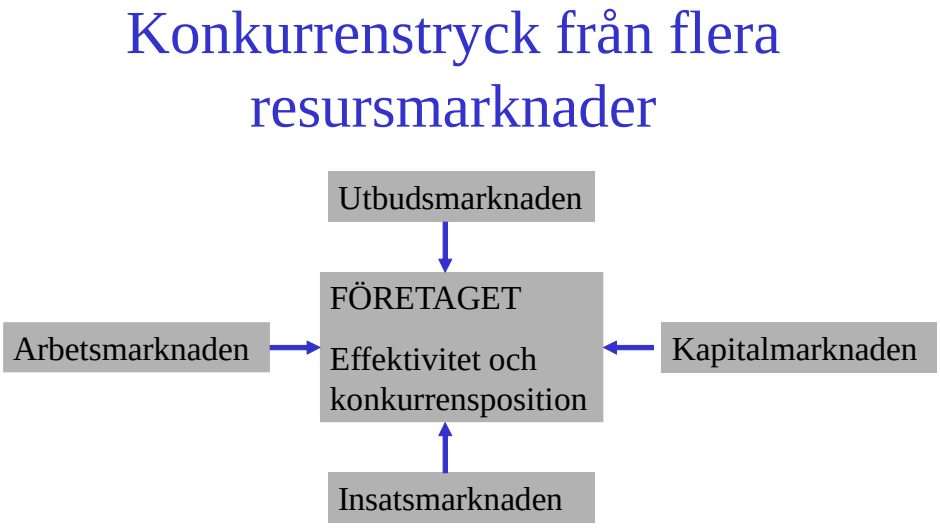


Fig 4 Våra resursmarknader (Grufman)

Kommentar:

[11] Modellen i fig. 4 ovan är utvecklad av Anders Grufman. Se referenser: Grufman, SIMPLER

I avsnitt 4 i Andra Delen kommer vi att utveckla frågan om det finns andra marknader - andra resursmarknader - som kanske är lika viktiga att behandla ur konkurrenssynpunkt. Men tillbaka till följetongen:

En slutsats då

Som Du nu redan tagit till Dig, så är ju Din förmåga att köpa på de andra marknaderna minst lika viktiga. Och viktigast är ju då Din förmåga att köpa *så dyrt* som möjligt, det som är utslagsgivande i konkurrensen med andra. För då får Du ju rimligen en högre kvalitet eller hur. Ju högre kvalitet - och ju fler som tävlar om resurserna - desto högre pris kommer de att ha! Och den som bjuder bäst får det bästa! D v s om Du har en hög förmåga att bjuda högt - ja då är Din konkurrensförmåga - eller konkurrenskraft om Du vill - hög.

Fundera gärna redan nu på vad som gör ett proffslag i världsklass, i t ex. NHL, så konkurrenskraftigt!

Men vad är det då som avgör om Du kan bjuda högt? Visst ser väl Din situation ut så här i så fall:
Du har en hög kvalitet på Ditt eget erbjudande, du är inte ensam men eftersom Du håller denna höga kvalitet kan Du själv ta bra betalt. Och genom det få ett utrymme för att betala mer! Det är väl också så att ju mer Du förädlar själv - och ju mindre andel Du använder för Ditt inköp i volym - desto större andel kan Du använda för att betala mer för de resurser som Du behöver. Eller för att skaffa "rätt" pengar till Din verksamhet för att växa vidare. Eller till att betala för den kvalité´ på de kompetensresurser som Du behöver för Din förädling/produktion.

Men - det är dessvärre ju så att ingen får speciellt länge vara särskilt unik. Inte ens när det gäller kvalité´. Så vad återstår för Dig att göra för att Du ska kunna få detta tillväxtutrymme? Ja, det kommer att handla om *hur effektivt Du förädlar resurserna* - både Dina egna och andras. Mer om detta i avsnitt 3 Resursanalysen.

Rubriken: Hur Din konkurrensförmåga ser ut! - kan vi anse den avklarad? En snabb consensus: Ju större utrymme Du har - som Du skapat genom effektivitet i resursanvändningen - desto mer kan Du betala och därmed vinna kampen om de attraktiva resurserna. De resurser med vilka Du ska nå Dina tillväxtmål. De resurser med vilka Du ska förädla Ditt eget erbjudande. Med andra ord, Din konkurrensförmåga och möjligheter till tillväxt, ligger i hur resurseffektiv Du är. Och plötsligt så ser det ju inte så konstigt ut längre!

Att fundera vidare på:
Vad är konkurrenskraften hos ett proffslag (i fotboll, hockey mm) idag?
Att kunna sälja så billiga biljetter som möjligt till matcherna eller att kunna köpa så bra spelare som möjligt? Eller att kanske utveckla de egna spelarna?

Hur ser det ut - har vi ett "efterfrågeöverskott" eller "utbudsöverskott" av matcher?
Att konkurrera - vad är det för Dig? Att Du säljer Dig så billigt som möjligt - eller att Du säljer så dyrt som möjligt?

Hur Du sätter tillväxtmål - på kort och lång sikt!

Konkurrenskraft genom resurseffektivitet. Tillväxt genom ökad konkurrenskraft. Således *tillväxt genom resurseffektivitet!*
Detta kan tyckas vara en inte helt ologisk "kedja", eller hur. Men ändå inte helt klar. En kort rekapitulation kan vara på sin plats:

Målet var tillväxt av värden och resurser!
Mer utförligt om tillväxt, och vad som är befintlig resursbas, återkommer vi till i nästa avsnitt: avsnitt 3.

Genom att skapa utrymme - detta genom att vara resurseffektiv - får Du en högre konkurrensförmåga. Allt enligt föregående avsnitt. Genom att öka Din konkurrensförmåga så får Du tillfällen att utvidga Din produktion/förädling. Förutsatt att Du tar de tillfällen som ges, kommer Du att skapa nya värden och nya resurser. Resurser som Du kan lägga till den resursbas som Du redan disponerar över. Detta avsnitt ska handla om varför och hur Du sätter mål för denna tillväxt av resursbasen.

Men först ett exempel för att illustrera *vad själva tillväxten består av:*

Ditt Eget Kapital motsvarar i starten av Din verksamhet, egentligen 0 kr. (Det aktiekapital som verksamheten har är egentligen ett lån som verksamheten har till Dig/ägaren och den "ska" således betala ränta för detta)

Den första "vinst", d v s förädlingsvärdet minskat med kostnaderna för den förädlingen, som Din verksamhet ger, är det första tillskottet till Din resursbas: Kapitalet. Det är alltså denna Din "vinst" som är själva tillväxtfaktorn.

Ju mer utrymme Du skapar för konkurrenskraft - och ju mindre Du använder av detta utrymme för att skapa den - desto större blir Din tillväxt av resursbasen Kapital. Det lät kanske kryptiskt!

Men m a o - ju mer Du producerar/säljer och ju mindre Du använder/förbrukar av egna (eller lånade) resurser - desto större blir Ditt ekonomiska utrymme. Ett utrymme som Du kan använda för att höja kvalitén och värdet på det som motsvarar det Du lägger till som Ditt Eget Kapital. Detta låter nästan lite barnsligt enkelt, men i alla fall…

På motsvarande sätt är det med andra resurser, eller hur? Ju mer Du kan ta betalt för egen/inlånad kompetens desto större utrymme får Du att höja värdet på de resurser som ska ingå i Din egen resursbas. En resursbas som i vårt kommande exempel består av en potentiell tillgänglig kompetens i antal timmar (se vidare detta avsnitt: Exempel)

Med kompetensresurser uppstår ett annat fenomen: generisk resursbildning. Till detta återkommer vi i Andra Delen: Avsnitt 4; Vad händer när organismer förenas?

På motsvarande sätt: om Du inte använder de tillfällen som uppstår för att skapa utrymme måste resursbasen vidkännas en åderlåtning; genom en sänkt kvalitet eller genom en ren "förlust" i verksamheten; d v s Du redovisar en negativ tillväxtfaktor

Speciella förhållanden kan också uppstå i samband med "insourcing" resp. "outsourcing". Se vidare: Avsnitt 3

Att sätta målet för tillväxt

Du sätter **mål** för tillväxten för att Du ska ha ett riktmärke. Ett mål för att veta hur Du ska producera/sälja respektive köpa och förvalta resurser. När vi normalt talar om att sätta mål så handlar det om samma sak - mål för att (visserligen indirekt) kunna bestämma hur vi ska styra våra resurser för att nå detta; allt utifrån vad vi förväntar oss att producera/sälja. Och i bästa fall utifrån en förväntad vinstnivå. Men, samtidigt i normalfallet - när vi talar om mål för tillväxt - menar vi en %-uell årlig förändring av produktionen/försäljningen (eller i BNP-termer: förädlingsvärdet) i *förhållande till föregående års värde* (eller annan period som valts som bas).

När Du här ska sätta mål för tillväxten i förhållande till Din resursbas, ja, då gör Du det utifrån att Du önskar Dig en viss resurseffektivitet. Kanske en förbättring i förhållande till vad Du redan har uppnått. Något som Du direkt kan styra mot. Och i praktiken är det faktiskt samma sak som när Du sätter ett förväntat mål för avkastning och utdelning. Något som Du tydligt måste visa - oftast som en förbättring - och direkt kunna använda för att styra mot.

Det är inte bara så att det "traditionella" tillväxtmålet har en del avigsidor när det gäller vilka resurser som används etc. utan det är också ett ganska osäkert mått. Detta eftersom det inte relaterar till något annat än tidigare försäljning. När vi accepterat att konkurrensförmåga och resurseffektivitet är förutsättning för tillväxt - ja, då är det inte utan att detta "traditionella" mått nästan måste betraktas som helt verkningslöst. Det finns dessvärre en rad exempel på hur en alltför ensidig blick på tillväxtvolym har resulterat i kaotiska förhållanden. I viss mån har såväl WorldCom som Xerox (och som kommer att följas av fler) drabbats av detta syndrom. En tillväxt utan relation till något substantiellt. En sorts omvänd anorexi, nästintill!

Och det är här som Du har kärnan! Ditt mål för tillväxt kan inte vara i relation till något icke-substantiellt eller något som producerades/såldes under en period tidigare (som i västa fall inte heller hade någon substans). Ditt mål för tillväxt måste bestämmas i hur effektiv Du måste vara - gärna i jämförelse med tidigare år/perioder. Och effektivitet - det måste mätas i relation till de resurser som Du har tillgängliga för Din pågående eller kommande verksamhet!

Jämför gärna med någon idrott. Det är ju hur effektivt Du använder Dina tillgängliga resurser - eller lagets tillgängliga kompetens - som ger Dig resultat. Och som ger Dig ett underlag för att sätta ett mål. Och som direkt ger Dig en fingervisning om vad du behöver förstärka. Eller vilka av lagets spelaregenskaper som ska användas för att nå bästa kvalitet och resultat i ett givet ögonblick!

Så - när Du väl har identifierat vilka (potentiella) resurser Du har tillgängliga - då först kan Du sätta ett mål för tillväxten. Det gäller alla slags resurser; ekonomiska, tekniska eller mer sociala/humanistiska - och nästan alla går att bestämma i någon form av numerär och egenskap eller sort. Och därmed också bestämma som en %-uell resurstillväxt! På kort eller lång sikt!

Resursbasen betraktas olika på kort respektive lång sikt

Eftersom Du har erfarenhet av ledarskap så vet Du att det är olika att styra på kort och lång sikt. Och att det ibland kan vara svårt att ha med båda dimensionerna samtidigt. Det kan vara svårt att tänka långsiktigt när vi trots allt är mitt uppe i nuet! Och det gäller ju framförallt vilken strategi Du ska välja. När det gäller själva målformuleringen kan det dock vara lättare. De mål för resursutveckling och resurseffektivitet som Du vill arbeta för ska inte behöva innebära en målkonflikt. Snarare ska målen komplettera varandra.

När Du sätter mål för långsiktig Resurstillväxt (RT) så bygger den på att Du arbetar för en kontinuerlig resurseffektivitet. D v s en optimal RT uppnår Du endast om Du har en kortsiktigt optimal effektivitet i resursutvecklingen.

Skillnaden mellan kort och lång sikt i detta avseende är att Du på kort sikt arbetar med den resursbas som är "lättast tillgänglig" - en del av din

potentiella resursbas. På längre sikt kommer Du att arbeta med hela RESURSBASEN.

RESURSKARTAN kan se ut så här:

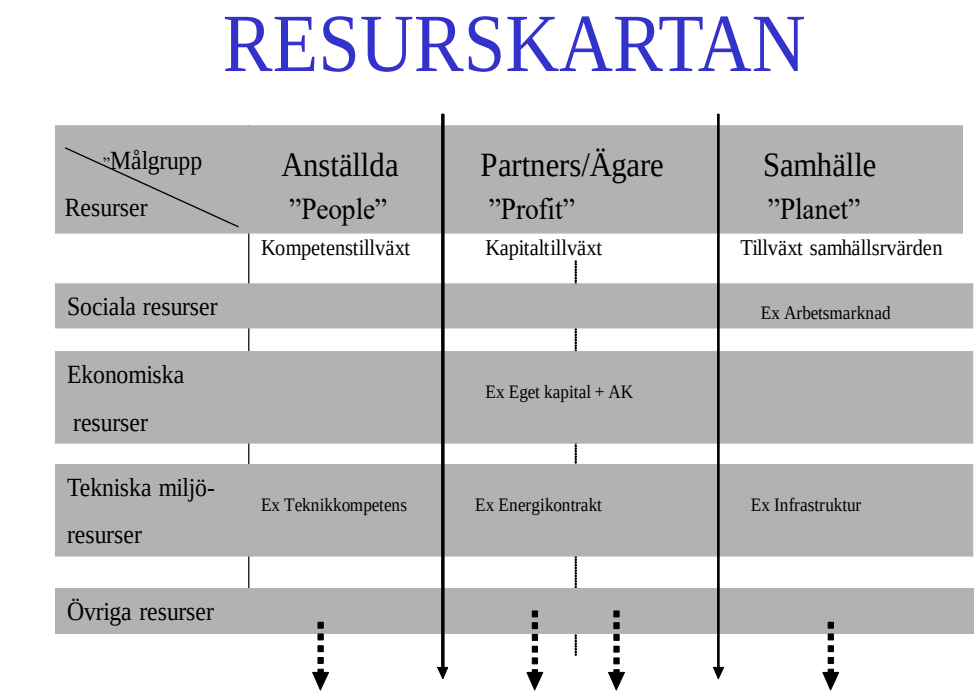


Fig 5 Exempel på en resurskarta från ett teknikföretag

Kommentar:
I avsnitt 3 - RESURSANALYSEN - klarläggs tillvägagångssättet för Din vidare analys av resursbasen
Se vidare Avsnitt 3; Detta blir följderna på kort och lång sikt

Exempel: Så här kan Ditt tillväxtmål (RT) då se ut:

Förutsättningar:

Tillgänglig (direkt) resurs totalt:	3 personer a 1800 timmar, Nivå 3 5 personer a 1800 timmar Nivå 5 Nuvarande verkningsgrad 50% Potentiell verkningsgrad 50 %
Ber. insats/produktion hos kund	3 personer a 1200 timmar Nivå 5
Beräknad nytta för kund	Förväntad verkningsgrad 90%

Exempel på **kortsiktigt** tillväxtmål: Mål RT > 50%

$$RT\ 1 = \frac{3600 \times 0{,}9 - 3600 \times 0{,}5}{5400 \times 0{,}5} \times 100 = \text{ca } 50\%$$

Ny (beräknad) potentiellt tillgänglig resurs, nivå 5 = 5400 + 1440 tim = 6840 tim (där 1.440 är en förbättring ev effektiviteten genom förädlingen)

Exempel på **långsiktigt** tillväxtmål Mål RT > 15%:

$$RT\ 2 = \frac{3600 \times 0{,}9 - 3600 \times 0{,}5}{18000 \times 0{,}5} \times 100 = \text{ca } 16\ \% \text{ eller } 1440 \text{ tim}$$

Ny (beräknad) total, potentiellt tillgänglig resurs, nivå 3 + 5:
18000 + 1440 = 19440 tim

Så till avsnittets "klou" - hur Du sätter tillväxtmål!
Således som en %-uell årlig/periodisk förändring i relation till en beräknad, potentiellt tillgänglig resurs.

För vem gör Du det här - finns det en "målgrupp"?

Som Du ser av RESURSKARTAN i fig. 2 så står det "Målgrupp" i tablån. Och sen några ord som "people", "profit" och "planet". I nästa avsnitt ska Du få stifta ingående bekantskap med dessa tre begrepp. De kallas populärt för 3P och ersätter begreppen "social", "economic" and "environment" i FN´s rapport om Sustainable Development. Det är idag en gängse uppdelning av SD och i arbetet med "hållbar utveckling".

När vi normalt talar om "Målgrupp" så menar vi FÖR VEM? eller TILL VEM? eller möjligen VILKA? *För vem* vi gör något, *Till vem* vi informerar och med *vilka vi* kommunicerar (och eventuellt *vilka* som är med…).

I avsnittet 4 : Så här kommunicerar Du.. kommer via att titta mer på Till vem och med vilka eftersom det handlar om information och kommunikation.

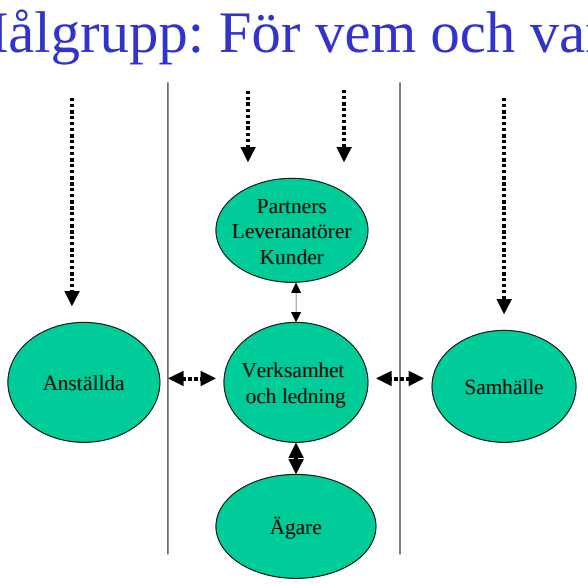


Fig 6 För VEM? Målgrupp för formulering av resursmål

För VEM?

Du gör ju detta arbete med RESURSANALYS o s v. inte bara för din egen skull! Om Du funderar igenom varför Du vill göra detta - vilka är egentligen argumenten för att lägga ner ett så stort arbete - så kommer Du att upptäcka att Du gör det för att andra är intresserade. Av det resultat Du kommer fram till. Och kanske också bara för att Du arbetar med det för att kontinuerligt

styra Din verksamhet mot mål som är "rätt" - för dem! Det finns intressenter! För Dina mål!

Kanske "intressent" är ett riktigare ord - men bara för att visa att dessa "personer" själva är en del - eller har en del - av de resurser som Du kommer att vilja utveckla - så kallar vi det istället för "målgrupp". De är inte bara intresserade - de är också medverkande! Till att Du ska nå Dina mål.

Målgruppen

Som Du ser av RESURSKARTAN så skiljer vi överställt på tre slag av resurser: Sociala, Ekonomiska och Tekniska/Ekologiska. Vi har utgått ifrån att det vi gör för att utveckla/förädla dessa resurser framförallt görs för att ge dessa olika "målgrupper" ett värde (värde av kompetens, av kapital och samhällsvärden) - och för att involvera dem. Uppdelningen är ett försök att underlätta för Dig att prioritera - Jag gissar att du gärna vill prioritera resursutvecklingen för den "grupp" där Du får bäst potentiell tillväxt!

OBS. Att följa RESURSKARTAN är inget självändamål. Den är till för Dig - om Du vill använda den!

Resurskartan

Du skapar alltså själv Din egen kartbild över de resurser och värden som Du anser ska vara med i Din resurskarta. Vilka olika resurser som kan vara riktiga att ta med återkommer vi till. För att underlätta för Dig så kan Du använda den här mallen. Den bygger på populärbeskrivningen **3P**; **People - Profit - Planet** som Du sett i Fig.2.

	Målgrupp	**Resurser (exempel)**
People	**=** Människorna i Din organisation	= Kompetens, energi, information, tid
Profit	= Företagets ägare och partners	= Kontrakt, personal, kapital
Planet	**=** Samhället	**=** Naturresurser, Samhällsresurser

För att lättare kunna placera Dina resurser kan Du använda följande niofälts tillväxtmatris. Vi skiljer alltså på sociala, ekonomiska och teknologiska/ekologiska resurser vid analys. Resurserna inom och mellan dessa olika resursslag ses *i analysfasen* inte som direkt utbytbara.

Individ *(people)*	***Organisation*** *(profit)*	***Samhäll****et* *(planet)*

Social	Social kompetens Social arbetsmiljö	Personal Leverantörs/kund -kontrakt, tjänster	Samhälls-resurser/ arbets-marknad
Ekonomi	Information Tid Teknik-kompetens	Kapital/Eget + AK Energikontrakt/ Råvaror Leverantörs/kund	Finansiella resurser Natur-resurser
Teknologi/ Ekologi	Teknisk arbetsmiljö	kontrakt mtrl	(Infra-struktur)

Ett TIPS: *När Du placerar in Dina resurser - besvara följande:*

- Kan jag kommunicera **tillväxt** av dessa resurser - internt/externt JA NEJ
- Ingår denna RESURS **i vårt företags erbjudande** JA NEJ
- Går det **idag** att **värdestyra** verksamheten med denna resurs JA NEJ
- Kan jag **mäta** ett resultat d.v.s. **tillväxt** av denna resurs JA NEJ
- Kan denna resurs **omvandlas** över tiden (se def. av resurs) JA NEJ

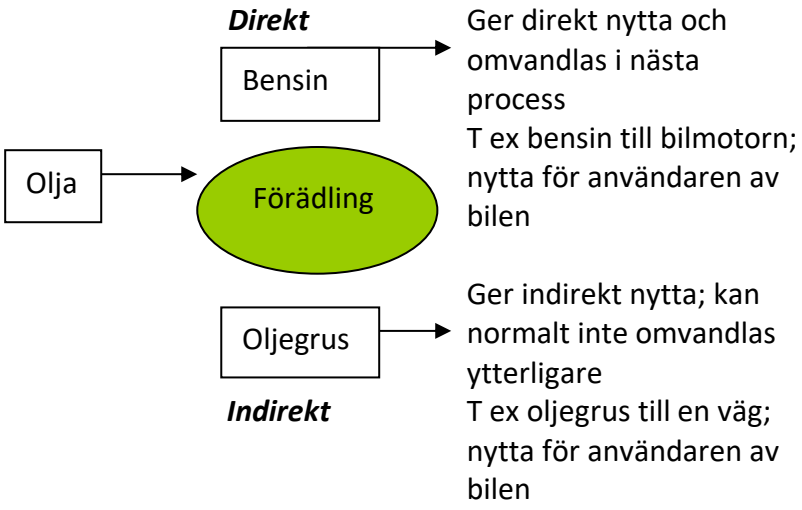
OBS. Resurserna i och mellan de olika resursslagen är inte direkt utbytbara, dock är alla resurser mer eller mindre inbördes beroende av varandra. Längre fram i boken kommer kartan att värderas utifrån detta. Vidare kommer Du att titta lite närmare på innebörden av begreppet MÅLGRUPP i samband med klassificering av resursbasen.

Att fundera på! Hur integreras resurser från de tre olika områdena i varandra, i Ditt företag.

Direkta resurser kan omvandlas/förädlas i flera steg

Vi skiljer på två olika slags resurser med avseende på hur de kommer att användas; direkta resurser och indirekta resurser.

En enkel bild får åskådliggöra:



Med ***direkta resurser*** menar vi sådana resurser som används i någon form av produktion där omvandling är möjlig i nästa process (och där nyttoeffekten är direkt mätbar).

Att göra: Kartlägg vilka resurser har karaktären *direkta* resurser i ditt företag.
Frågor till Dig: Vilka är av tekniskt respektive sociologisk eller ekonomiskt slag?

Indirekta resurser kan inte förädlas vidare

Analogt med vad som sagts om direkta resurser så används *indirekta resurser* i någon form av produktion men de kan inte omvandlas/förädlas till resurser i ytterligare processer. Även om en omvandling kan ske; t ex återanvändning av oljegrus från en vägbeläggning genom separation och återanvändning av olja, så måste nyttoeffekten vara direkt beroende av oljegruset för att detta ska klassas som direkt resurs. I detta fall är det fortfarande en indirekt resurs medan den separerade oljan kan bli av både direkt och indirekt slag.

Att göra: Titta igenom vilka resurser som är av indirekt slag i din verksamhet.
Frågor till Dig: Vad händer med energivärdet i en indirekt resurs?
Det arbete som görs i samband med läggning av oljegruset; hur ska det klassas, som direkt eller indirekt resurs?

Om Strukturkapital vs Infrastruktur

Detta är två begrepp som används i sammanhang när vi vill beskriva något som är mer beständigt, något som har ett värde, något som går att utveckla till ett högre värde och som definitivt svarar mot ett behov på marknaden d.v.s. går att "sälja". Vi talar t ex om ett företags strukturkapital eller om ett samhälles infrastruktur.

Om strukturkapital.

Några ord om hur vi kan se *strukturkapital* utifrån ett resursperspektiv:

I en organisation ackumuleras kunskap och erfarenheter hos enskilda medarbetare. Människor som tillsammans också tillför varandra kunskap och erfarenheter; allt som genererar nyskapande, breddad kompetens för att utveckla den egna (och företagets samlade) potentiella arbets- (resurs-)insats och färdighet för att genomföra olika arbetsuppgifter.

Resursen i detta strukturkapital är dels den del av potentialen som utnyttjas i en viss produktion (och genererar nytta) dels den övriga delen av potentialen som kan uppskattas ha en viss potentiell nytta om den utnyttjas. Resursen strukturkapitalet är alltså både den nytta/kompetens vi får ur en utvecklingsprocess, dels den kunskap mm som vi sätter in och också den (potentiella) kompetens vi har som tillgång och kan använda när vi behöver - m a o det som finns i "resursbasen".

Vi kommer under kapitel 3 att identifiera vad som finns i en organisations **resursbas.** Den potential av strukturkapital som vi kan värdera återfinns vi företagets resursbas. Viktigt är dock att potentialen verkligen värderas till ett värde motsvarande det den har i en tänkt produktion vid den tidpunkt som den värderas. Den ska helst bedömts vara helt tillgänglig.

Kommentar:
Det är ett strategiskt beslut att bestämma hur en resursbas ska värderas. Det är viktigt i den första resursanalysen att värdera till "inputvärde" och ej "marknadsvärde". Det har vi lärt oss från den beryktade IT-bubblans tidevarv!

Strukturkapital är alltså en resurs i sin helhet. Det gäller så länge den direkt kan kopplas till organisationens erbjudande och där representera ett dagsvärde. Det är därför ofta viktigt att framförallt strukturkapitalet - som ju är organisationens kompetens - konstant utvärderas mot organisationens verkliga kärnverksamhet.

Ett litet exempel: Hur Du identifierar en potentiell resurs som är knuten till kollektivtrafiken är helt beroende på hur tydligt Du beskriver dess kärnverksamhet: den verkliga uppgift som ska utföras. Är en bussförares uppgift på en stadsbuss att köra bussen eller är det att transportera människor - som ju är kollektivtrafikens uppgift? I det senare fallet är föraren en del av kärnverksamheten och strukturkapitalet - i det första närmast som en del i bolagets infrastruktur. Han kör ju bussen även om det inte finns några människor i den. Hur är det i verkligheten?!

Kommentar:
Ett idealt läge är att inte ha något annat strukturkapital än det som kan klassificeras som resurser. En åtgärd vid ett förändrat marknadsläge kan exempelvis innebära att stora delar av strukturkapitalet måste "out-sourcas" för att man ska kunna bestämma om det är en resurs för organisationen eller inte!

Att göra: Inventera Ditt strukturkapital med avseende på om det är kopplat till kärnverksamheten och också motsvarar vad en resurs är (enligt definitionen).

Frågor till Dig: Resursutveckling och resurseffektivisering innebär ju att "få ut högsta möjliga nytta med minsta möjliga insats" och med hjälp av de resurser t ex kompetens som Du har i Din organisation. Hur värderar Du en person som just genomfört en bred utbildning och där en del av dennes nya kompetens ligger utanför organisationens kärnverksamhet?

Infrastruktur

Några ord om hur vi kan se på *Infrastruktur* ur ett resursperspektiv.

Infrastruktur är ett ord som blivit populärt och används flitigt i både politiska och ekonomiska sammanhang. För att göra det enkelt kan vi säga att infrastruktur är ett resultat av en resursinsats och som inte går att förädla vidare! (jmf Indirekt resurs).
Vi kan också beskriva infrastruktur som något som vi skapat för att kunna bedriva resursutveckling; produktionsutrustning, vägar och broar, strukturer, modeller, system, kabelnät mm.

Infrastruktur är avsett för hållbar utveckling. Det behöver inte betyda att infrastrukturen i sig är skapad för alltid. Ekonomiskt sett är infrastruktur en investering och avskrivningen (ofta en del av produktionens förädlingsvärde) bestämmer vilken varaktighet som är mest riktig med tanke på den resursutveckling som bedrivs, vilket energiinnehåll den har och vad den kan bidra med. Normalt sett går energikurvan mot 0 efterhand som infrastrukturen används/förslits respektive avskrivs.

En hållbar utveckling - resursutveckling - bidrar dock oftast till att ge en tillväxt av resursbasen som också kan komma infrastrukturen till del, i form av reinvestering och kontinuerlig förnyelse. Synliga bevis finns för hur hållbar utveckling har såväl gynnat som missgynnat infrastrukturens bestånd/utveckling.

Att göra: Gå igenom Din organisation och titta efter vad som är att betrakta som infrastruktur. På balansräkningen finner Du sådant som maskiner och inventarier under rubriken anläggningstillgångar. I organisationen kan det också handla om modeller för verksamhetsprocesser, program flödes- eller konstruktionsritningar, kartor, patent eller något annat som är förutsättning för att din produktion ska löpa vidare och utvecklas. Normalt är inte dessa tillgångar bokförda.

Frågor till Dig: Den form för kompetenskonton som man nu inför i vissa organisationer - hur betraktar Du dessa ur ett resursperspektiv? Är det Strukturkapital. Infrastruktur eller en direkt produktionsresurs som kan förädlas vidare?

En illustration för att förtydliga företagets infrastruktur
Exempel på relationen mellan ett företags affärsprocesser - med bland annat strukturkapital som en viktig resurs i varje process – och företagets infrastruktur med vidhängande stödprocesser.

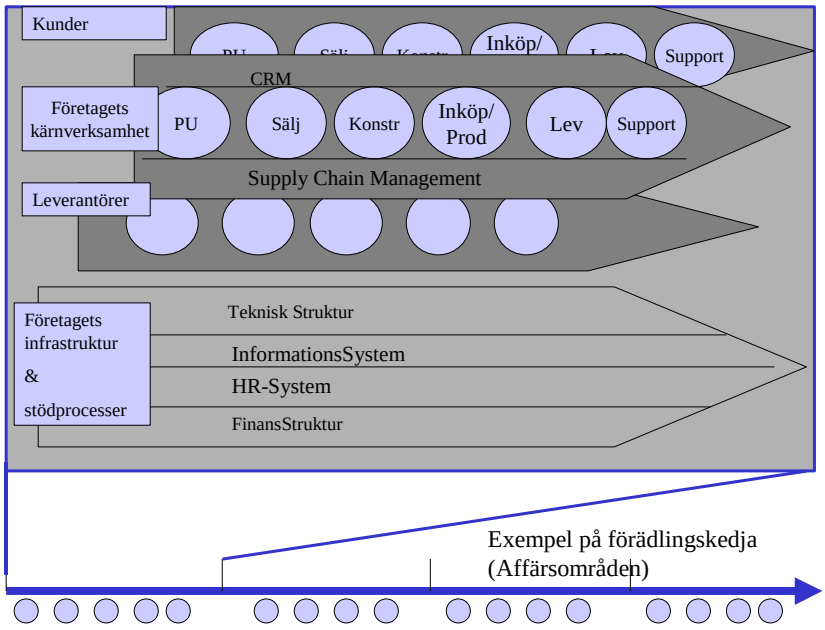


Fig 7 Exempel på ett företags processer för förädling samt stödprocesser

Exempel på *företagets* infrastruktur (investeringsobjekt) är:
ANLÄGGNINGAR typ ledningar, utrustning, verktyg mm

STÖDSYSTEM typ IT-system, personalstödsystem, finansiella system är ofta stora investeringar. Däremot är s k mjukvara i ett företags erbjudande ofta en direkt resurs och den kunskap som finns i ”applied technologies” betraktas också som resurs. På motsvarande sätt kan vi också klassificera individens resp. samhällets infrastruktur respektive ”systemresurser”.

Om Infrastruktur - hur vi går vidare!
Som Du ser behandlas Infrastruktur i sig inte som en del av resursbegreppet; eller som en resurs i sig.

Det här är en distinktion som är viktig och som gjorts definitionsmässigt när vi förtydligade definitionen av **ordet resurs**. Se definition.

Men Infrastruktur - hela den begreppsapparat och alla de företeelser i samhället som berörs av detta - är oerhört viktigt. Hela samhället i sig kan ju nästan närmast beskrivas som en infrastruktur.

I den här boken…
I den här boken (i Andra Delen) kommer jag att något beröra infrastruktur i avsnittet "hur påverkas nationalräkenskaperna - eller vad händer med mina pengar?" Jag kommer där att beröra vilket värde investeringar i t ex privat egendom har för att en "hållbar utveckling" ska kunna fullföljas. Här kommer jag också att beröra hur en " balansräkning" för samhället - utifrån behovet av en värdering av infrastruktur - skulle kunna se ut.

Jag kommer också att beröra det i avsnittet "Hur påverkas balansen mellan "corporate" och "public citizenship" - och hur påverkas demokratin? Det kan finnas skäl att göra en distinkt avgränsning mellan det vi kallar "kollektiv nyttighet" och hela idén med att avgränsa till resurser som genererar nytta i "corporate"-termer. En av samhällets uppgift är att erbjuda *kollektiva nyttigheter*, som t ex kollektivtrafik eller regional glesbygdsutveckling. Detta ses i det här sammanhanget som en del i utvecklingen av infrastrukturen och faller alltså inte inom ramen för begreppet resursutveckling. Däremot är det viktiga att värdera detta när målen bestäms för samhällets resursallokering för infrastruktur respektive direkt tjänsteproduktion. Detta tas också upp i en kommande bok om Infrastruktur.

I en kommande bok…
Ingen har väl undgått hur de globala jättarna Enron, Xerox och WorldCom redovisat - och förmodligen "blåst upp" - värdet på sin "infrastruktur". Detta för att (vad vi varje fall kan utläsa från media) kunna redovisa ett högre förädlingsvärde. Det är svårt att se varför sådant görs och det inspirerar mig att fundera vidare på hur man ska kunna se på infrastruktur ur ett resursanvändningsperspektiv. Men också vad infrastrukturen betyder för olika "målgrupper"; för ägarna, "institutionerna". Men framförallt för dem som använder infrastruktur olika sammanhang.

Det kan ju gälla allt ifrån praktiska frågor hur en lastbilschaufför upplever verkligheten till de olika logistikalternativ som man har inom transportnäringen. Eller den enskilde vårdtagarens upplevelser av det stora sjukhuset - i förhållande till hur man regionalt vill optimera användningen av sjukhusen ur ekonomisk eller politisk synvinkel. Och kanske t o m vad sjukhusen kan betinga för (nytto-)värde om det skulle säljas. Självklara svar men också många kluriga frågor. Precis som i boken Du håller i Din hand!

Nästa bok - Om Infrastrukturen - tar upp frågor som på ett nytt sätt ska belysa detta ur "hållbarhetsperspektivet". Lite annorlunda, förhoppningsvis lite lättuggat och lättsmält. Vi får se. Du är välkommen med idéer när Du vill! Ring, ”maila” eller skriv!

Att verkligen reflektera över!
Enkelt ledarskap, självledarskap och ledarskap för växande på olika nivåer.

Vi har kommit till den delen av Ditt egentliga förarbete där Du på allvar nu kan angripa själva analysen. Men som alltid - det kan vara värdefullt att stanna upp ett tag för att reflektera över Din egen roll.

Vi har försökt visa hur Du på ett snabbt sätt, mycket genom att lyssna, kan gå från ord till handling i fem oliks steg. Låt vara att det i verklighetens inte går så stegvis utan det mesta flyter in i vartannat.

Och den attityd - den lyssnande - som Du har, är ju faktiskt den ledarstil som gör att Du kommer att lyckas. Detta är inte något som Du kan pressa fram. Det tar tid, medarbetare måste delta och det hela måste få "verka" fram. Det gamla ordspråket om "Rom…" står sig, även här.

Du har ändå redan satt igång processen. Du är, i och med att du kommit så här långt, redan i full sving! Den allmänna orientering efter resurskartan, hur Du ska se på olika slags möjligheter och tillgångar, resurser, är bara ett försök att definiera Din spelplan. Genomgången av "hur din konkurrenskraft ser ut" är bara till för att bidra till en insikt som Du egentligen redan har: värdet av att skapa ett så bra utrymme som möjligt för att kunna använda i Din tävlan med andra som har samma eller liknande mål; tävlan om samma resurser! Må vara att det handlar om kvalificerad Kompetens, Kapital, Energi, Information eller någon gång kanske bara - Tid.

Så det kan finnas anledning att fundera lite mer på Ditt ledarskap - innan Du rusar vidare.
Ditt ledarskap - ska det leda andra eller Dig själv i första hand? Och på vilken nivå; på individnivå, på organisationsnivå eller samhällsnivå finner Du Din "målgrupp"? D v s var finns behoven och var ska du lägga Din energi för att åstadkomma en tillväxt?

Fundera lite - titta på de olika modeller som Du vill använda dig av - Du har säkert någon egen modell - och fundera på i vilken miljö Du vill verka, var Du hör mest hemma. Där Du kan lägga mest energi och där Du på bäst sätt kan nå din vision till 100%!!!

En sak redan nu, innan Du bestämmer Dig för hur gå vidare - försök att få en känsla för i viken fas av utveckling som Din organisation finns; Vilket utrymme har Du just nu? Är det läge för en expansion eller för en konsolidering? Grönt eller rött ljus? Gasa eller bromsa?

Du kan tjuvtitta i avsnitt 3 "om att välja rätt åtgärd” så förstår Du helt vad jag menar.

Det som kommer att krävas av Dig är helt olika energi, beroende på vad Du väljer. Och kanske helt olika angreppssätt. Det är viktigt att Du känner in Dig rätt - så att Du ger 100% - utan att anstränga Dig!

Som Du ser handlar det tydligen framförallt om *självledarskap* - eller hur! Det är inte enkelt. Men fantastiskt roligt. Du som har dristat Dig till att läsa så här långt i denna annorlunda bok - Du har säkert redan upptäckt detta.

Kapitel 3 Din RESURSANALYS

Praktiskt arbete
med RESURSANALYSEN
Detaljerad genomgång: A-D samt viktiga kommentarer för arbetet

Gör färdigt: komplettera analysen och kolla! Viktigt att tänka på!

Några ord om … förädlade resurser som analyseras i olika steg

Den här rubriken har två innebörder:
Tanken är främst att Du här får en ännu lite mer ingående beskrivning av de delar som ingår i RESURSANALYSEN i dess fyra steg A-D. Här kan Du gå igenom definitioner, olika modeller för förädling mm

Men, utöver det är tanken att Du också ska få en annan dimension av analysen; Du vill kanske fundera *på vilken nivå av värdekedjan som Ditt engagemang är störst!* Då kanske Du behöver analysera flera steg i Din förädlingskedja!

Och därför innan Du få gå vidare - så var det här med den andra dimensionen - Din värdekedja

Någonstans i tiden lärde jag mig ordet *vertikal integration.* Det handlade då om att livsmedelsproducenterna integrerades sig både nedåt/bakåt d v s man införlivade jordbruk- och animalieproduktion och uppåt/framåt d v s man införlivade distributörer och återförsäljare i sin verksamhet. Ett syfte då var givetvis att få kontroll på hela produktionskedjan för att bland annat effektivisera verksamheten.

Begreppet vertikal integration används inte direkt idag. Men fortfarande finns företeelsen kvar; dock i helt andra former och med andra syften. Ett exempel är bilindustrin där integrationen "bakåt" tagit sig formen av långsiktigt reglerade relationer med vissa utvalda leverantörer. Dessa leverantörer har ofta specialiserat sig på hela "paket" som levereras till bilfabriken. "Paketen" innehåller ofta alla tjänster från ritbordet till en färdig komplett produkt med en rad olika funktioner. Kompletta instrumentpaneler är ett bra exempel. Samma typ av integration kan vi se inom alla branscher; t o m inom musikbranschen där artisten levererar ett komplett material med musik, text, orkestersångare, video och kanske t o m lanseringskoncept till "musikproducenten" Skivbolaget X!

Den här integrationen är ofta önskad av alla parter och drivs många gånger av den ursprungliga "producenten". Skälet är givetvis att underleverantörer har förutsättningar att både leverera till fler, konkurrerande kunder; dels att de själva har utvecklat förmåga att producera effektivt och öka sitt eget "värdeskapande".

Vi talar numer alltså om värdekedjor och om förflyttning i dessa värdekedjor - snarare än om vertikal integration. Motiven för en ursprunglig "producent"

att driva på detta arbete är många. Med närheten till kunden ger det en större förståelse för behov och möjligheten till snabbare reaktion på nya förväntningar från marknaden. Men framförallt är motivet de egna förväntningar man har om att tillgodogöra sig ett högre värde ju närmare slutkunden man är!

Detta har bland annat inneburit att leverantören egentligen inte längre bara är "produktionsenhet" utan en mer affärsdrivande partner till "producenten". Så har "producenten" därför utvecklat större åtaganden, helhetskoncept som täcker ett allt större behov; om kunden är ett enskilt land så kan det t o m täcka en stor del av ett mer nationellt åtagande med såväl tekniskt som socialt och ekonomiskt innehåll. Eller om kunden är en stor internationell serviceverksamhet, exempelvis ett flygbolag, så kan "producenten" erbjuda koncept som omfattar en helt integrerad lösning med tekniska, mänskliga och ekonomiska resurser. Och med garanterad effektivitet och resultat för kunden. Företag som IBM eller ABB är bra exempel på detta.

Se vidare Andra Delen Avsnitt 3 ”Ellips eller kollaps” – om horisontell integration

Varför denna långa utläggning om integration eller "förflyttning i värdekedjan"? Något som för Dig som ledare är ganska självklart.

Givetvis påverkar det här hur vi bedömer vilka resurser som används respektive produceras i varje led. Vår "producent" i detta exempel använder till stor del en redan långt förädlad produkt; en produkt som innehåller både mjuka och hårda resurser. En produkt som i sig för honom representerar en viss nytta i den produkt som han sätter samman exempelvis en bil för SAAB eller ett vindkraftverk för ABB.

Vi kommer att ta upp ytterligare frågor runt detta i den Andra Delen; avsnitt 4 Vilka resurser är kärnan…?

Analys av stegen i förädlingskedjan

Utgångspunkten för Din Resursanalys bör vara det som Du identifierat som Din kärnverksamhet. Allt förmodligen utifrån den affärsidé som Du säkert har arbetat med länge. De flesta verksamheter har idag identifierat de kundvärden - oftast gentemot en slutlig kund/individ - i värdekedjan. Vilken nytta producerar Du för kunden? Vad är det värt för honom etc.? Vilka resurser kan han tillgodogöra sig?

Utifrån Din analys av denna kundnytta försöker Du bedöma vilken förädlingsnivå som det är mest intressant för Dig att titta på. Är det "bara" Ditt eget förädlingsvärde (dvs. Din produktion/försäljning - inköp) som är

intressant. Eller finns det anledning för Dig att även titta på hur effektiv Din leverantör är?

Här nedan ser Du ett enkelt exempel på integrerad förädling - "Från ett ax till en limpa". Sätt in Dig själv i den nivå (bonde - mjölnare - bagare) där Du har Din huvudsakliga verksamhet. Fundera på var Du, kanske tillsammans med affärspartners, kan ha nytta av att göra en RESURSANALYS. Nu är det läge att gå in i RESURSKARTAN igen och se var Du ska göra Din analys.

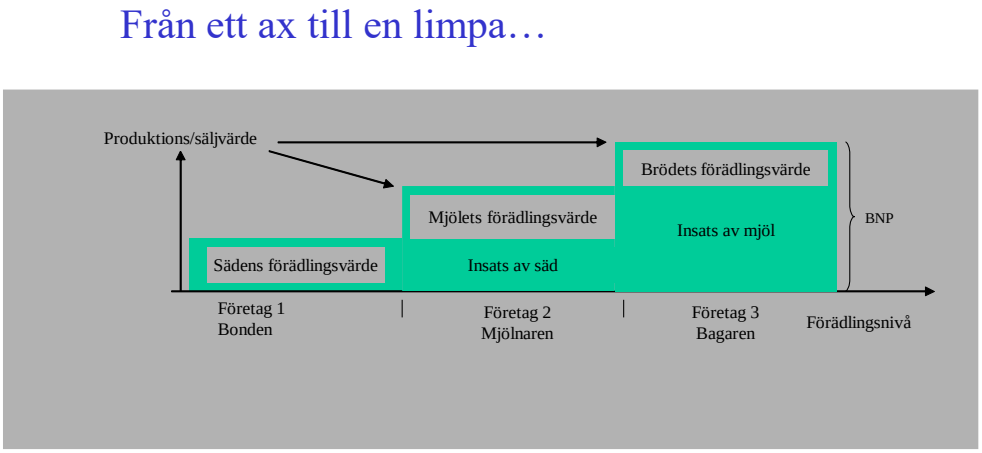


Fig 8 Exempel på uppbyggnad av förädlingsvärdet

Integration pågår kontinuerligt

Internet och det förhållande att världen faktiskt har krympt avstånden är nog det som haft största påverkan på relationerna mellan olika "förädlingssteg". För att ta vara på de vinster som kortare avstånd medför så har man sökt efter sådana områden som är mycket informationsintensiva. Till det hör ju bland annat alla tjänster som ligger omkring den "hårda" produktionen. Tjänster som utveckling, konstruktion, service och underhåll. Tjänsterna har förfinats med en ökad grad av informationsteknologi. Tjänster som säkerhetsbevakning och kontroll kan nu hanteras på långa avstånd. Och är inte längre beroende av fysisk närvaro.

Vi kan förvänta oss att denna utveckling fortsätter. Nya tids- och rumsliga dimensioner kommer att underlätta tjänster av detta slag. Ett bra exempel är ABB´s satsning på s.k. industriell IT. Nya tjänster och nya värden där t ex tillit kommer att värderas som en mycket viktig kvalitetsdimension.

Den här utvecklingen gör att integrationen kommer att fortsätta. Ett exempel på avtal inom miljöområdet, där denna typ av tjänst redan förväntas ha ett pris är de planerade energicertifikaten eller s.k. "gröna" certifikat. De innebär att ett ansvar för miljöresurser integreras hos en producent mot betalning. En sorts "insourcing" av insatsresurser.

Utan att gå in på principerna för certifikaten så kan vi sluta oss till att *integrationen kommer att fortgå och att värderingen av resursutvecklingen blir allt viktigare.* Det är viktigt att Du ser Din verksamhet i det här perspektivet. Finns det skäl att "outsourca" produktionsresurser från Din verksamhet i samband med att Ni "integrerar framåt"? Finns det skäl att "insourca" insatsresurser (typ certifikat) i samband med att Du tar över större del av Din kunds verksamhet?

Gör en genomgång av ett troligt scenario och se över RESURSKARTAN en extra gång!

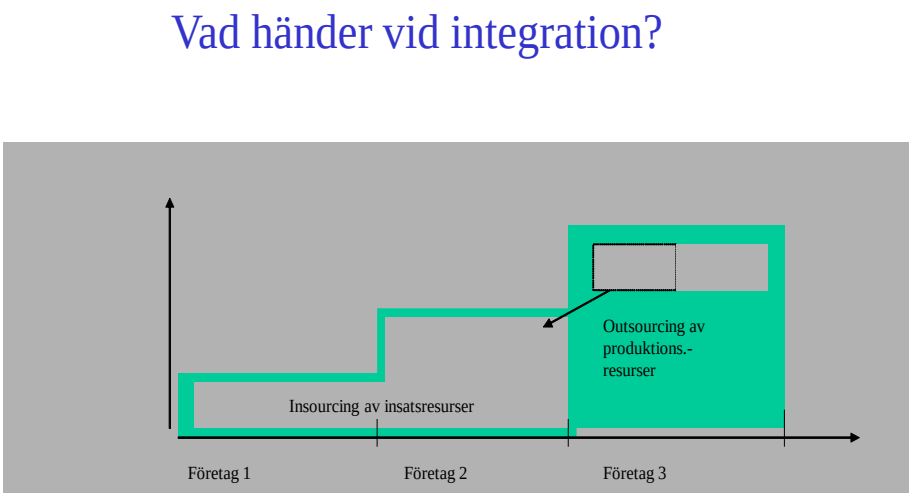


Fig 9 Outsourcing och insourcing; exempel på vertikal integration

Målet: effektiv förädling av Dina *egna/inlånade* resurser

Lite kort bara; Innan kapitlet om Din RESURSBAS. Resursbasen - den potential som Du har tillgänglig - kanske består av resurser som Du själv äger helt. Men ibland kan det handla om att Du snarare disponerar dem - låt vara med omedelbar tillgänglighet. Skillnaden kan ibland bara vara själva kontraktsformen; ett anställningsavtal t ex versus ett konsultavtal eller en egen oljefyndighet versus en rättighet att ta upp oljan för vidare förädling i annans regi.

Vad som kan vara viktigt är att ta ställning till är hur Du ska se på behovet av effektivisering; hur kan Du tillgodogöra Dig den på olika sätt? Det kan uppstå situationer där kvalitet respektive kvantitet betyder olika saker beroende på ägandet resp. nyttjandet. Ett förslag är att Du reflekterar över hur Du vill behandla resurserna och vilka värderingar som bestämmer detta.

Vidare när Du funderar på nyttjande; skilj på själva *nytto*begreppet som relaterar till ett visst definierat behov i ett system och på begreppet *"nyttighet"* som står för något som erbjuds, utan att behovet behöver vara identifierat.

Din RESURSBAS - en massa eller mängd resurser!

När Du genomför en resursanalys är kanske det här avsnittet om Din RESURSBAS det allra viktigaste. Det är ju DINA resurser som allt utgår ifrån!

Det finns många sätt att gå tillväga för att få fram en resursbas
(= resursmassa, resursmängd). Ett förslag är att Du leder arbetet så här:

Steg 1
En del av analysen är att ta reda på hur människor inom Din verksamhet uppfattar det här med resurser
Gå igenom avsnittet "RESURSUTVECKLING - att gå från ett ord till en handling"! - igen. Där föreslås att Du lyssnar, noterar och själv kategoriserar vad människor säger. Du kan givetvis göra det i form av mer strukturerad intervju, enkät mm

Steg 2
Bjud in till "workshops" där Du samlar upp allt om bolagets kärnverksamhet, vad medarbetarns uppfattar som resurser, vilka allmänna förväntningar som finns mm. Använd gärna RESURSKARTAN för att bestämma vilken typ av resurser det är. Bestäm om definitionen av resurs är OK och vad det är för förväntat resultat som är kopplat till resursen och att alla har full kännedom om den. Beräkna hur mycket som idag används respektive hur stor den potential som är omedelbart tillgänglig, är. Och om det är en *indirekt* eller *direkt* resurs.

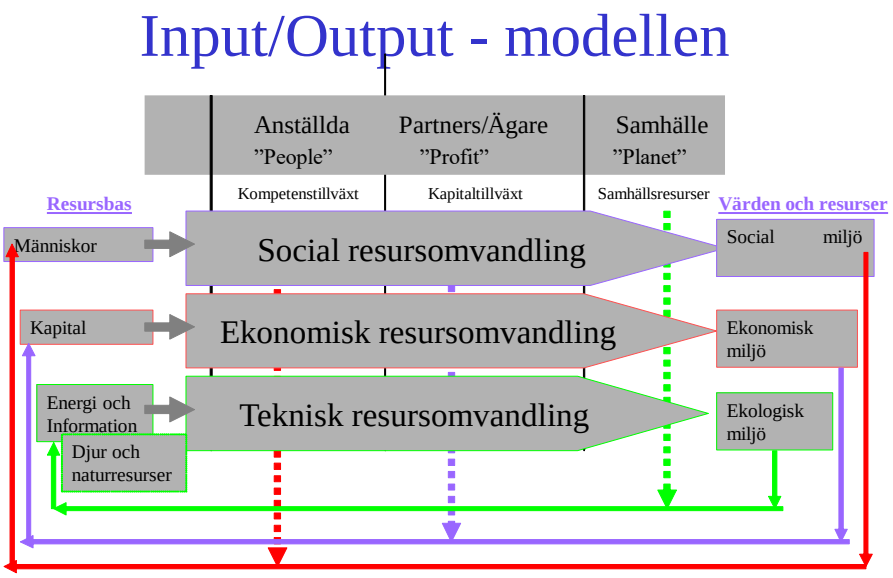
Som ledare är Du säkert mästare på at genomföra den här typen av kreativitetsövning. Hur Du genomför Din "workshop" är viktigt. Lycka till!

Några ord om vad som ingår i Din RESURSBAS.
Du kanske har läst igenom både Första och Andra delen och börjat få lite grepp om detta. Eftersom det är ett delvis nytt ämne med RESURSANALYS så är det på sin plats att ta upp några distinktioner igen:

I RESURSBASEN ingår resurser som är direkt tillgängliga. Det kan vara en faktisk mängd som redan används eller en beräknad potential. Du kan fastställa dem på mer eller mindre vetenskaplig väg. Ett verktyg som är mycket utförligt är en s.k. POSITIONSANALYS (se vidare: Referenser). Som Du sett av RESURSKARTAN så kan resurser kategoriseras på många olika sätt. **Vad som är viktigt är att Du redan från början ser resursen som både *en INPUT och en OUTPUT.*** Att resursen har någon form av värde innan den går in i en process (kompetens, kapital, lägesenergi mm). Och när den kommer ut ur processen. Värderingen sker på många sätt; nytta, pengar.
Redan i samband med att Du går igenom Din RESURSBAS kan det vara viktigt att bedöma vad som förväntas komma ut ur Din produktion; dvs. vad resursen ska användas till.

I samband med att Du går igenom Din RESURSKARTA så kan det vara till hjälp om Du också ritar upp en bild av Din förädlingsprocess. *En bild Du kan använda är den s.k. Input/Outputmodellen* Se figur nedan.

Hur resurserna identifieras och värderas har du delvis redan läst i Avsnitt 2; Några ord om resurser. Se vidare i bokens Supplement: Exempel på värdering av resurser inom de miljöer/marknader som vi behandlar i denna bok. Betr. social resursomvandling så är detta f n avgränsat till att gälla människor - rätt eller fel?



Som Du ser av modellen ovan beskriver vi tre miljöer längst till höger i bild - "Värden och resurser". De motsvarar de "målområden" som är utgångspunkt för den här boken. Du kan läsa mer om dem i Andra Delen: Avsnitt 2: Vad är Sustainable Development.

Värderingen av "Output" görs i dessa miljöer; d v s efter det att förädlingen skett och när man kan värdera vad någon (individ) är beredd att prestera för nyttan av/ att få använda de olika former av nya resurser som produceras. I denna modell ser Du bara det vi ju kallar *direkta resurser* (per definition). Den återkoppling (streckad linje) som Du ser i modellen är den påverkan som en person medvetet har på utvecklingen d v s det tillskott som behövs i och för utveckling och som också genereras i förädlingsprocessen (per definition av begreppet resurs).

Infrastruktur - input är indirekta resurser
Individuell eller kollektiv nytta? - Kollektiv nytta betraktas som infrastruktur. *För värdering av Infrastruktur - se Andra Boken: Infrastruktur och värdebildning*.

Värdering av samma resurs i olika miljöer
Detta tas vidare upp i bokens supplement: Värdering. Det kan någon gång finnas anledning att explicit bedöma vilken förväntad kvalitet som output av en viss resurs har, i olika miljöer. Ett exempel gäller kompetens; Är det olika kompetenskrav inom t ex systemvetenskap inom ett IT -projekt hos en viss kund; och i Din RESURSBAS? Vilka nivåer har Du på den kompetens som används och finns det en potentiell kompetens på en högre nivå som är tillgänglig? Eller *kan Du förväntas* höja nivån genom att kompetensen ökar i samband med arbetet hos kunden?

Se vidare Andra Delen: Avsnitt 4; Vad händer när…? Om generisk resursbildning.

På motsvarande sätt kan Du redan här bedöma vilket reellt värde som resursen har med tanke på förslitning, ”obsolence”, risker, förnybarhet mm. För resurser som inte är bokförda (eller avskrivna eller nedskrivna) kan det vara ännu viktigare att bedöma det verkliga värdet. OBS Som Du ju redan vet är mycket av våra resurser färskvara i en del processer. Ett sätt att "vikta" RESURSBASEN är att genomföra en "volymvärdeanalys".
Se: Avsnitt 2; "Några ord om…resurser"

Målet: effektivisering av *andras* resurser

När Du gått igenom Din resursbas så har Du också stött på sådana resurser som är viktiga för Din utveckling och kärnverksamhet. Det kan t ex vara teknisk kompetens som antingen finns hos en leverantör eller marknadskompetens som finns hos en av Dina återförsäljare. Situationen är snarlik den där det handlar om inlånade resurser. Vad som är skillnad kanske bara Du kan avgöra. Med andras resurser avses när Du har en hög grad av integration "vertikalt" (för att nu använda ett gammalt begrepp), d v s samarbetsformen och det gemensamma målet med Din partner är det viktiga. Viktigt är att samsynen på hur effektiviseringen ska göras och vem som ska tillgodogöra sig den. Allt för att undvika missförstånd, förhandlingar mm. Lätt att säga - misstag har en tendens att upprepa sig - istället för att lära oss. Så. Kanske en ordentlig överenskommelse är på sin plats. Även - och kanske framförallt - med den bästa av partners!

Ditt nuläge, omvärld och konkurrensposition (A)

Du är säkert inte främmande för nulägesanalyser av olika slag. En kortare beskrivning av den närmaste omvärlden, faktorer som på olika sätt påverkar de system eller den verksamhet som Du bedriver, kan vara på sin plats. En SWOT-analys kan vara helt riktigt för att lite känna av styrkeförhållanden mm. Det som kanske är unikt för den här analysen är det sätt som Du kan göra Din konkurrensposition. Och den är faktiskt ganska central i hela RESURSANALYSEN eftersom den bygger på den konkurrensförmåga som Du har utifrån vilket utrymme Du själv skapat (se avsnitt 2; Hur Din konkurrenskraft…) genom Din förädling. För att kunna bedöma Din

konkurrensposition måste Du ha räknat fram ett förädlingsvärde mm. Därför nu…

…för första gången beskrivs nu FORMELN för ResursTillväxt:

”Formeln för ResursTillväxt”

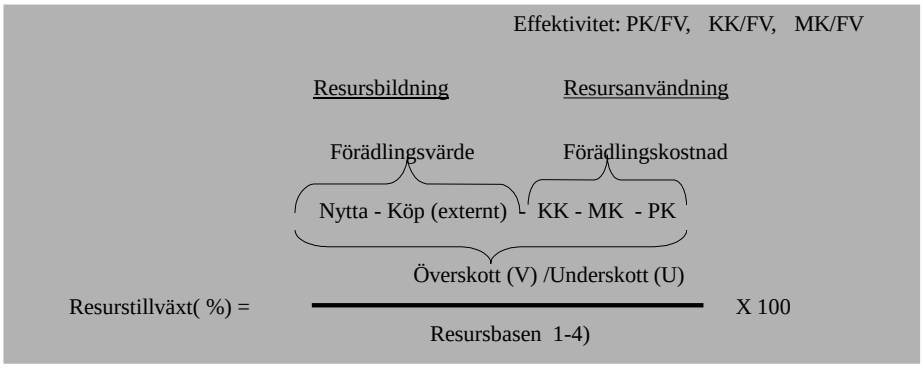


Fig 10

1) Kapital vi lyfter ut det till processen, förädlar och lägger tillbaka/alternativt avyttrar
2) Personal; ” ”
3) Miljöresurser ” ”
4) Resursbasen utvecklas dels volym (via förvärv/avyttring) dels via organisk värdeutvbeckling genom effektivitet

Som Du ser beskriver RT-formelns täljare följande (i grova drag)
:

Resursbildning Resursanvändning

Förädlingsvärde/Nytta - Förädlingskostnad/Resursinsats

Den dialog som Du föreslås använda för beräkning av konkurrensposition är i sin helhet hämtad från SIMPLER-metoden som konstruerats av Anders Grufman. [12]

Förädlingsvärde/Nytta beräknas antingen monetärt, intäkten/inbetalningen eller utifrån en värdering av den nytta som användaren ger den internt producerade resursen (d v s exkl. externt köp)
För monetär analys används ofta CBA (Cost/Benefit analys)
För nyttovärdering är Balanced Scorecard eller SPIDER © och lämpliga värderingsdialoger

Förädlingkostnad/Resursinsats beräknas antingen monetärt eller utifrån resursåtgång av lämpligt slag (Kjoule etc)
Vid *monetär* analys beräknas oftast en kalkylmässig kostnad för den resurs - *kapital* - som är direkt beroende av den kortsiktiga marknadssituationen/

[12] Modellen i fig. är konstruerad av A Grufman. Se referenser Grufman: SIMPLER. Metoden beskrivs i korthet i bilaga till denna bok. För mer ingående beskrivning rekommenderas att Du läser Grufmans bok.

förväntad avkastning hos målgruppen. För långsiktigt kapital (t e x långfristiga lån) gäller diskonto + X%.
För resursen *personal* beräknas den faktiska kostnaden/utbetalningen för löner + lönebikostnader etc. samt viss utbildning/kompetens

Vid nyttovärdering beräknas den faktiska förbrukningen och i det resursslag **a)** som valts.

Hur Du beräknar förädlingsvärdet framgår av nedanstående bild:

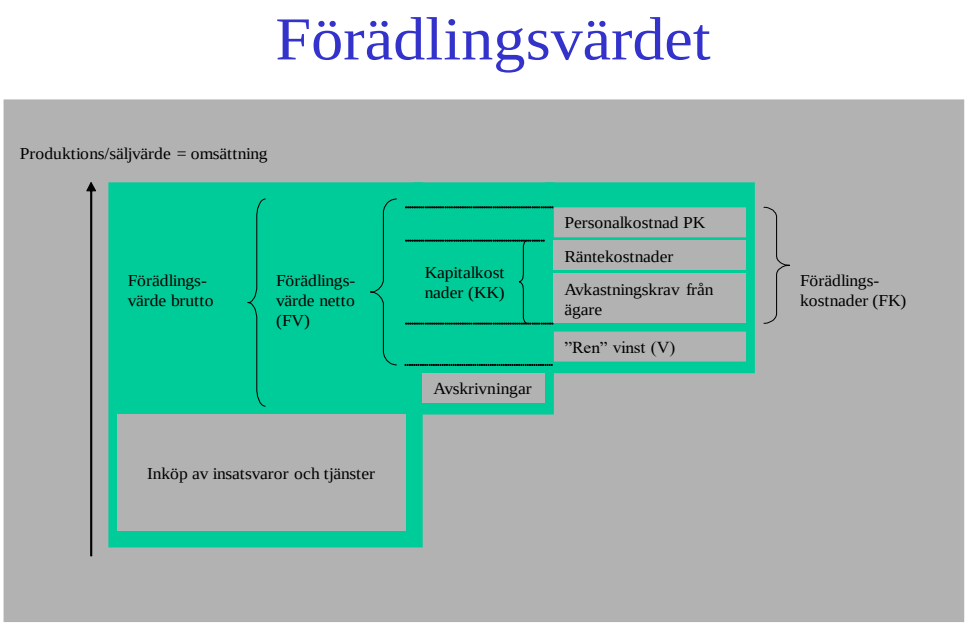


Fig 11 Exempel på förädlingsvärdets struktur

OBS. VIKTIGT!
Värdering vid *ej monetär analys* d v s vid värdering av nytta respektive resursinsats är det viktigt att använda samma enhet (t e x Joule, Kcal etc). Som Du kommer att se längre ner, måste även *Din resursbas* räknas i detta resursslag! **a)**[13]

Och nu…

beräkningen av Din *konkurrensposition - och resurseffektivitet* - bygger på kvoten mellan Dina förädlingskostnader/Resursinsats (FK/RK) och förädlingsvärdet/Nyttan (FV/NV). Den beräknas för respektive FK/FV (eller RK/NV) och läggs in i diagrammet.

[13] Se Avsnitt 2. Några ord om …resurser.

Här nedanför ser Du en schematisk beskrivning av ett företags konkurrensposition:

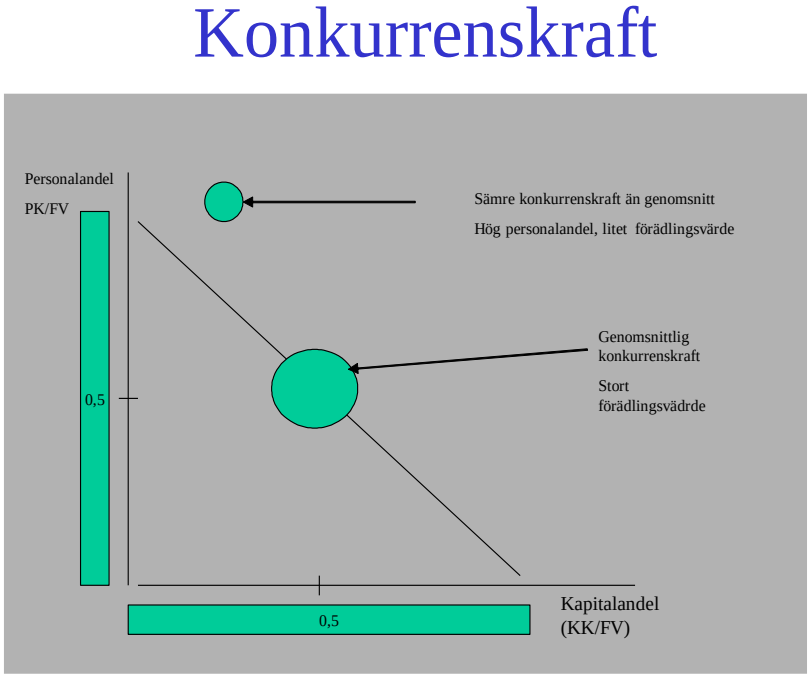


Fig 12 Beskrivning av konkurrensposition m a p förädlingsvärdets uppbyggnad relativt ett genomsnitt för ett kluster

"Svampen": Din analys av integrerad förädling och resursbildning

Nästa steg som Du kommer att arbeta med (D), kommer att "stressa" Dig och Dina medarbetare. Det gäller att komma överens om var företaget befinner sig som helhet. Men innan vi går vidare med det, efter den här första analysen av effektivitet, konkurrensposition mm, kan det vara viktigt hur Du *bedömer utfallet av att göra något tillsammans* med Dina övriga partners; leverantörer, kunder, ägare eller andra, även interna samarbetspartners (som Du kan se påverkar Din resurssituation).

Många organisationer har väl utvecklade samarbeten. De ser en integrerad ekonomi som viktig för att uppnå fördelar; högre förädlingsgrad totalt etc. och framförallt mindre resursåtgång för "förhandlingar" mm.

Andra ser att "friheten" från detta är viktig; man undviker låsningar av olika slag som kan orsaka felaktig optimering; på marknaden, i produktutveckling, finansiellt mm.

Hur är det för Dig?
Du kanske redan har hittat en klar strategi tidigare. Många har gjort det på leverantörsnivån. Du kanske har reflekterat vidare när Du läst de tidigare avsnitten.

"Svampen" - Ett ord som har många betydelser. Utseendemässigt "en bred yta längst upp, en avsmalnande stam och ett brett försörjningssystem i basen". En annan aspekt är "svampens" funktion: En massa som lätt förändras; absorberar resurser (vatten mm) eller lätt avger samma resurser; t o m ibland i annan form. "Svampen" - här bara ett ord som får illustrera en form för att kontinuerligt förändra resursinnehållet utan att större förluster måste uppstå - ett "lager eller förråd" av resurser. En form som också kan reglera flöden av och tillstånd för resurser, *över tid.* Jfr gärna vattentornet med samma namn!

Jag tror nämligen att de här funktionerna är mycket viktiga - inte bara kortsiktigt gentemot ägare och andra - utan framförallt sett ur ett lite längre perspektiv. Och särskilt för att Du ska kunna ha/skapa en flexibilitet inför Dina framtida val. Men faktiskt också för att kunna kommunicera (internt) vilket hållningssätt Du har - framförallt gentemot "externer".

Som Du redan bedömt Din position i "vertikala integration" (var Du finns i värdekedjan) så är det viktigt att Du funderar på hur formerna för detta ser ut. Om Du vill göra det tillsamman med Dina partners - eller om Du vill hålla i det själv. Och bedömer vad som är mest optimalt för Din verksamhet. Du kommer att se att den varierar beroende på vilken verksamhet Du analyserar..

Jag föreslår att Du tar upp detta med Dina närmaste som en viktig strategisk fråga - innan Du går vidare och bestämmer om Ni ska expandera totalt, alternativt gå åt andra hållet. Eller båda samtidigt. Lycka till!
*Se vidare: Följderna på kort och lång sikt***…(D)**

Här ett försök att illustrera "Svampen":

”Svampen”

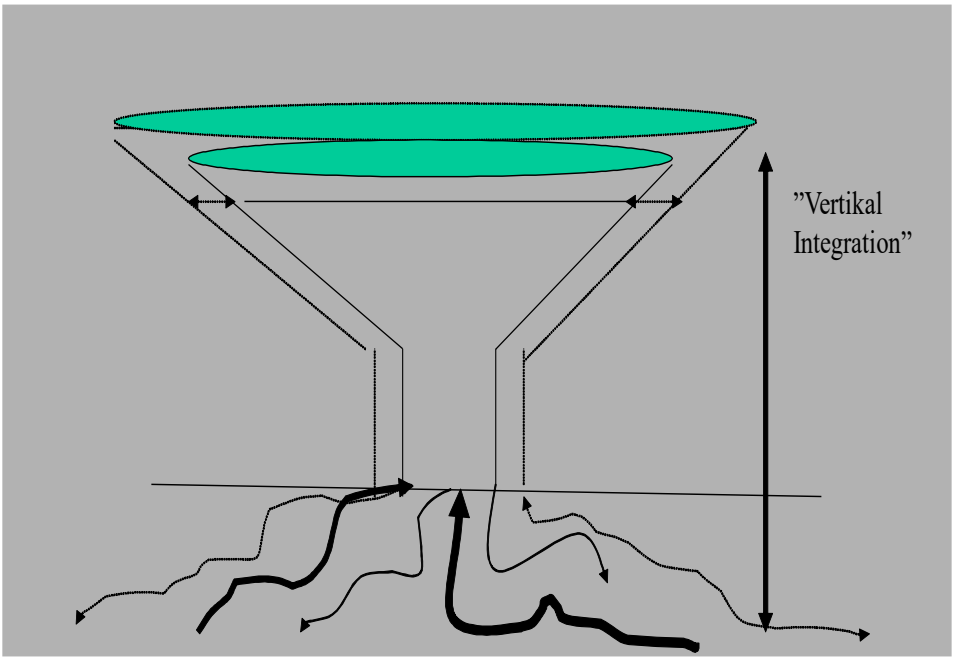


Fig 13 Beskrivning av ett försörjningssystem vid vertikal integration

Förändring av resursbasen - "grönt eller rött ljus" - expansion eller konsolidering - hela RT-formeln (B)

Analysen som Du ser här nedanför i diagramform illustrerar fyra olika förlopp. Modellen är teoretisk men har visat sig fungera i många olika sammanhang i praktiken. Däremot är utvecklingen inte direkt linjär så som den ser ut att vara. Det kan också ha sina problem att bestämma hur snabbt utvecklingen sker åt ett visst håll. Vidare kan olika delar av verksamheten vara på väg åt olika håll.

Den här analysen kan med fördel kompletteras med den konkurrensanalys/effektivitetsanalys som Du gjort med A Grufmans modell.

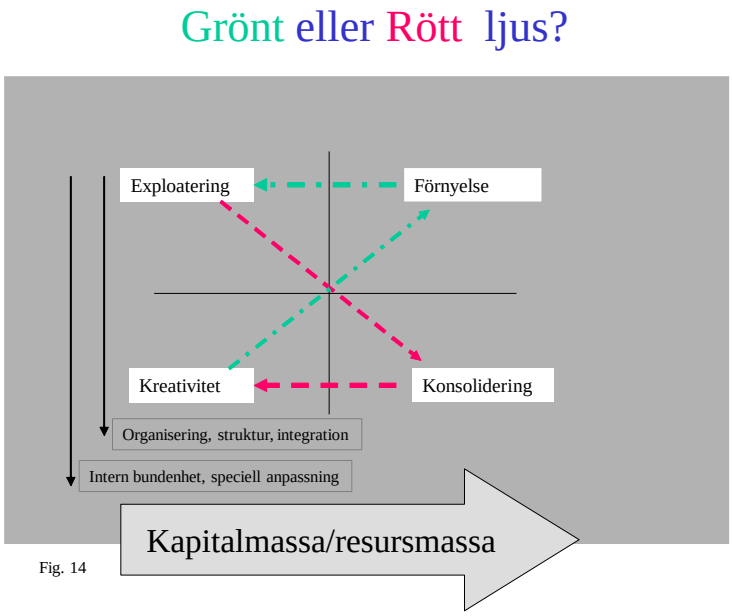


Fig. 14

Se vidare Avsnitt 4: Att välja rätt åtgärd på kort/lång sikt - expandera eller konsolidera (eller GASA eller BROMSA!)

Din Resurskarta före och efter prioritering och åtgärder (C)

Du får här några stolpar som kanske kan hjälpa. Men samtidigt är Din egen systematik den viktiga. Ett förslag till checklista dock:

1 Komplettera RESURSKARTAN med så mycket av resurser Du kan komma på att Ni antingen producerar eller använder - eller bara har som potentiella resurser
2 Markera med D eller I om de är Direkta eller Indirekta (se Avsnitt 2)
3 Försök bedöma vilket Förädlingsvärde resursen representerar relativt hela Din verksamhet
4 Försök bedöma hur resurseffektiv) som (RE) resursen är (t ex PK/FV)
5 Notera (t e x 1-5) vilken betydelse resursen har för Din kärnverksamhet
6 Notera för vilken målgrupp som det är intressant att utveckla resursen
7 Bedöm Din konkurrenspositionen (SIMPLER et al.) för resp. verksamhet och resurs
8 Ska resursen utvecklas utifrån expansion eller konsolidering - gör en notering
9 Samla gärna i olika "kluster" Ett konsolideringsprojekt kan omfatta flera typer av resursområden som t ex "outsourcing" av personalintensiv produktion och informationsteknologi

Nu kommer det svåra>
10 Välj ut et eller två "fokusområden" - stora eller små - men de ska vara möjliga att genomföra inom högst fyra månader.

→

11 Bestäm effektivitets- (Reff) och tillväxtmål (RT) och eventuellt andra som GRI m fl kanske politiska mål.

→

12 Bestäm strategi och åtgärder samt formen för uppföljning av resultatet

→

13 Starta projektet!

Följderna totalt på lång och kort sikt - "krama ur eller suga upp" - ett "consensus" (D)

Helhetsperspektivet är det viktiga! Den analys - och de räkneoperationer som Du gjort av Din verksamhets effektivitet och konkurrensförmåga - ska visa en helhet om den är rätt gjord. Om Du bara använt siffrorna i bokslut så ska summan av de olika delarna vara lika med helheten. Metodiken finner Du i Anders Grufmans bok. Om Du dessutom har beräknat övriga resursslag - utöver kapitalkostnader och arbetskraftskostnader - på samma sätt för Dina olika verksamheter så ska Du kunna se en helhet även här. Men här finns det givetvis utrymme för suboptimering - som förmodligen är nödvändig.

Men, om Du har en RESURSKARTA som Du är nöjd med, så låt denna representera helheten. Varje enskild del av resurskartan kan då få "leva sitt eget liv". Några av delarna kommer Du att utveckla som förändringsprojekt, några får avvakta och några får vila helt. Till de sistnämnda kanske framförallt där effektivitet och tillväxt är hög! Och som är kärnverksamhet.

Jag förmodar att Du tillsammans med Din ledningsgrupp, eller styrgrupp, vill formulera någon form av consensus.

Några tänkbara "statements" har redan nämnts:

- hur resursmängden utvecklas på kort eller lång sikt, ev. förluster mm
- hur effektivitet och konkurrenspositionen ser ut efter en period
- hur en "försörjningsbalans ut" under en eller flera perioder
- hur en "integration" med partners ser ut och vad effekterna blir
- hur utvärderingen ska gå till och vad den kommer att visa i övrigt

"Krama ur - eller suga upp"

Du har läst några ord om "Svampen". Den handlar om integration med partners och vem som egentligen "styr över resurserna" - allt i syfte att nå en optimal resursutveckling.

När Du kommit så här långt i Din analys kan det ha ett visst värde att se hur förädlingsvärde, effektivitet etc. förändras över tid för ett visst affärsområde eller en produktlivscykel (PLC). Du har ju ofta olika partners respektive leverantörer i olika stadier (interna och externa). Se det gärna som ett TEAM som samarbetar över tid för ett optimalt förädlingsvärde.

Många bra tillämpningar kan hämtas från industrin, t ex läkemedel, där idag utvecklingsresurser använd mycket långsiktigt medan själva produktionstiden och livscykeln för det producerade läkemedlet är förhållandevis kort.

Du har kanske redan tidigare analyserat och jämfört Dina olika affärsområden, produktlinjer och resursslag mm. för att bedöma om "Grönt eller Rött ljus?" gäller. D v s om ett område t ex. kan expandera respektive om ett har rött ljus. Du *kan* nu gå vidare med att bedöma även förädlingsvärdet och effektiviteten - om Du ser ett värde i sig för detta!

En analys av Din verksamhet på ett enskilt affärsområde eller på en enskild produktlinje över tiden visar ofta stora skillnader i effektivitet. Och det skulle vara helt orealistiskt om inte utvecklingsresurser har ett större genomslag än marknadsföringsresurser i förädlingen i början av produktens livscykel!

En schematisk bild av analysen kan se ut så här:

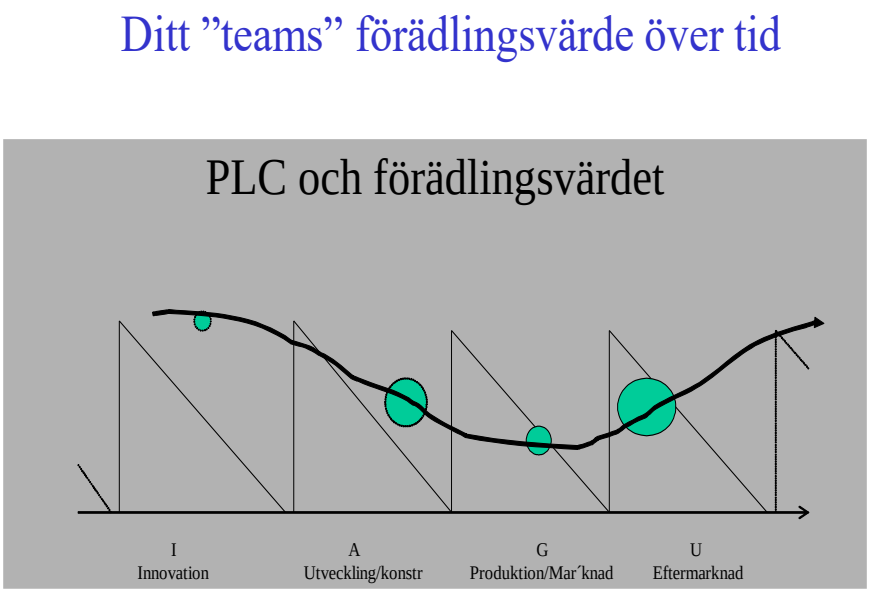


Fig 15 Förädlngsvärdet i olika stadier

Det för Dig alldeles för långt i den här boken om Du ska analysera hur varje delprocess ska optimeras med tanke på "resurseffektivitet" per definition. Det får bli överkurs. Men det kan vara intressant för Dig att utifrån en

bedömning av områdets eller produktens samlade förädlingsvärde försöka bedöma var resursförädlingen egentligen uppstår och var resursanvändningen är som störst.

Om Du har ett omfattande samarbete - internt eller extern med t ex leverantörer på en utvecklingsmarknad så kan några frågor vara speciellt intressanta när Du tittat på hela kedjan

- vem som ska hålla i resurserna - Du eller Din partner,
- vad som är bäst för Er tillsammans; för Dig respektive Din leverantör och för den som de facto ska styra processen (speciellt om Ni inte valt förhandlingsmodellen),
- hur Din resursbas påverkas - över tid,
- det som är Din verkliga kärnverksamhet - utveckling, produktion eller marknadsföring och hur respektive resursslag ska hanteras och optimeras (gentemot respektive målgrupp) och
- det som är infrastruktur respektive strukturkapital.

En sådan här genomgång kanske Du tycker verkar onödig eftersom Du ofta ser hela processen inom ett område sammantaget *och över tid.* Men erfarenheten säger att det inte är helt oväsentligt om Din verksamhet - kanske bolaget som helhet - står inför omfattande förändring med t ex en neddragning av resursbasen med en "outsourcing" - strategi, i fokus. Har Du väl definierat Dina olika resursslag så är inte detta något större arbete. Och det krävs heller inte en absolut stringens i beräkningarna. När det gäller tekniska eller sociala resurser som normalt inte redovisas i balansräkningen så kan inte bestämningen bli helt objektiv.

En consensus då

En consensus av detta avsnitt - "att krama ur vs att suga upp" - är att det är viktigt att se en helhet i företagets eller verksamhetens totala resurseffektivitet - inklusive relationerna till partners. Samtidigt kan Du bedöma olikheter mellan olika affärsområden, eller mellan produktslag. Om alla som har motsvarande Din position d v s alla ni som tillsammans täcker hela verksamhetens "resurskarta" har samma sätt att gå tillväga - och förståelse för varandra - ja, då får Ni en rättvisande bild av helheten.

Effektivisering i stort och smått - detta blir följden; konsekvenser på uthålligheten

Den här Första Delen har från början haft en infallsvinkel "från stort till smått" eller snarare "utifrån och in".

Mycket har gjorts, och görs, på en "aggregerad nivå" d v s det politiska arbetet ligger väl framme. Företag och förvaltningar har iscensatt guidelines och program. Och, som sagts inledningsvis, nu vill man gå vidare med ett bredare och i någon mån annorlunda inriktning - på mer "individuell" nivå. Resurseffektivisering "in practice" måste bedrivas i verkligheten! Och med koppling till befintliga system för ekonomistyrning. Konsekvensbeskrivningar måste tas fram *på en något lägre nivå*; förmodligen t o m på produktlinjenivå men samtidigt kunna bedömas utifrån ett helhetsperspektiv.

I den Andra Delen kommer jag att försöka belysa frågeställningarna från ett företagsperspektiv till "det stora" t ex konsekvenser på nationalräkenskaper, handelsbalans, demokrati mm.
Se vidare Andra Delen: Avsnitt 5

Att gå från det lilla till det stora kan ibland dock vara ganska svårt. Men det är mycket viktigt för RESURSANALYSEN och vi tar därför upp denna fråga redan i denna bok. Nedanstående exempel talar för sig själv.

>>En dag frågade mig en yngre, miljöintresserad person hur en "turbo" fungerar. Och hur emissionsförhållandena förändras. Jag hade då ordet "verkningsgrad" i huvudet och besvarade hans fråga genom att beskriva hur ett turboaggregat - genom att ta vara på överskottsenergi i samband med avgasutsläpp - ökar verkningsgraden på en motor>>

Det är givetvis svårt att se hur en bilmotor - före och efter en effektivisering - kan bidra till en tillväxt av jordens resurser. Och det är nästan lika svårt att bedöma hur den bidrar till att minska något systemfel som har med miljön att göra - aven om logiken kan tala för det. Men det är viktigt för att kunna kommunicera det!

Inom miljöområdet görs bland annat försök vid Institutionen för miljöekonomi vid Stockholms universitet. I försöken beräknas resurseffektivitet ur miljö och samhällssynpunkt. Man jämför olika system och processer på en relativt låg nivå. Liknande beräkningar har länge gjorts på de tekniska högskolorna. Resultaten är påtagliga. Men fortfarande är det

svårt att tillämpa detta i det vardagliga. Just i termer av att *se det lillas betydelse för det stora - och vice versa.*

Konsekvensen för "uthålligheten" - i det stora först och sen det lilla!

Effektiviseringen tar sig många olika uttryck. På den politiska nivån - globalt och i respektive land - är styrmedel och indikatorer av nödvändighet utformade på en aggregerad "samhällsnivå"[14]. Målformuleringarna för "uthållig", hållbar utveckling är utformade efter tillgängliga statistiska data. "Uthålligheten" är formulerad efter framförallt Brundlandt-komissionens rapport [15] och i tillämpningarna i form av åtgärdsprogram som Agenda 21 och liknande. Detta för att kunna tillämpa på lägre nivåer.

På den övriga internationella arenan drivs forskning omkring effektivisering och uthållighet i mycket stor utsträckning av instituten och nätverken runt forskning och högre utbildning. Här är det svårt att se på vilken nivå som konsekvenserna för uthålligheten redovisas, de facto.

På den övriga nationella arenan förs frågorna av en mängd olika institutioner och organisationer. Ett exempel är Svenskt Näringsliv. Konsekvenserna för uthålligheten får ses på samma plan som den politiska nivån även om åtgärdsprogram kan påverka företag på ett mer direkt sätt. Och i ett bredare perspektiv och med en större fokusering på ekonomisk utveckling av hela samhället och även dess infrastruktur.

OBS. Infrastruktur definieras inte som RESURSUTVECKLING.
Läs mer i Avsnitt 2 : Om strukturkapital vs Infrastruktur

Det kanske mest intressanta för den här formen av konsekvensbedömning…

…är på företags- eller förvaltningsnivån - och där under dvs. affärsområden och enskilda projekt. Detta för att det ska vara möjligt att avläsa direkta konsekvenser för en "hållbar" utveckling. I princip på ett affärsområdes eller produktlinjes "bottom line"!

På ledarnivå i Din organisation

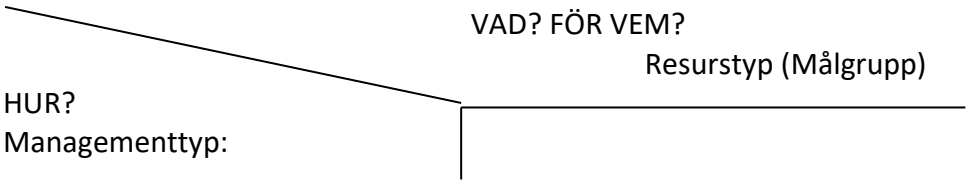
På en något lägre nivå alltså - men i de större koncernerna med ett ofta globalt engagemang - tar sig effektiviseringen uttryck i egna "sustainable reports". Målformuleringar för effektiviseringen och "uthålligheten" finns i bland annat ”Global Report Initiative” (GRI) [16] och i olika åtgärdsprogram i

[14] Indicators for Sweden - a first set (SCB, Miljödepartementet och Naturvårdsverket) är ett bra exempel
[15] FN-rapporten från Brundtlandkomissionen "Our common Future"
[16] Global Report Initiative

form av miljöledningssystem etc. Många av våra koncerner har också utvecklat egna "ledningsstrategier för hållbar" utveckling. Flertalet koncerner har döpt dem till "Resource Management" Konsekvenser för "uthålligheten" mäts i olika åtgärdsprogram för "hållbar utveckling". Fokus är effektivisering eller "performance" som kanske mer antyder "verkningsgrad". För olika resursslag. Tillväxtmålen saknas dock oftast.

"RESOURCE MANAGEMENT" på "managementnivå"

Flertalet av våra större internationella koncerner har alltså utvecklat "managementmodeller". Än så länge främst för att öka förståelsen för arbetet med "hållbar utveckling" och i viss mån skapa tillit till verksamheten. Normalt beskrivs arbetet under tre rubriker (jmf RESURSKARTAN):



Environmental Resource Management

Energy Performance (Society)
Climate Performance (Society)

Human Resource Management

Workplace Performance (Employees)
Health Performance: Human care, Information and Competence (Employees)

Monetary Resource Management

Financial Performance (Owners)
Business Success (Partners)
Business vs. Suppliers and Customers

Det arbete som gjorts hittills har resulterat i såväl strategiska som mer operativa åtgärdsprogram och nyckeltal.

Men fortfarande efterlyser man hur arbetet med hållbar utveckling ska fortsätta! Och framförallt hur man ska gå från det stora till det lilla - och tvärtom! Med vetskapen om att de bestående förändringarna sker "inifrån".

Efter en lång inledning om effektivitet - i smått och stort

Den formel för Resurstillväxt (RT) som är föremålet för den här boken är mycket generellt utformad. Detta för att kunna beskriva resurseffektivitet, arbeta med en RESURSKARTA_mm_på en hög, aggregerad nivå. Även

kommuniceras politiskt. Men samtidigt kunna tillämpas för att skapa större förståelse och insikt för det "lilla" i sammanhanget.

Formeln är dessutom helt sann, d v s empiriskt kan Du - om Du sätter in rätt värden - räkna fram ett resultat som är sant. Men, givetvis är formelns relevans, och dess validitet, beroende på vilka värden Du använder.
Se vidare Andra Delen; Avsnitt 4: Är formeln verkligen rätt?

Formeln visar, rätt använd, att effektiviseringen bidrar till att det i respektive process skapas en tillväxt av en använd resursbas (positiv, neutral eller negativ per definition). Och att summan av ett antal processer i en verksamhet blir lika med verksamhetens effektivisering. Från det lilla till det stora.

Effektivisering det enda riktiga…

…är därför ett påstående på en matematisk grund. Och oberoende alltså vilken nivå den tillämpas på. Om effektivisering är kommersiellt eller politiskt det enda rätta får anstå till frågeställningarna i den Andra Delen. När Du beräknar följderna i Din verksamhet så gör Du det dels utifrån att formeln är matematiskt riktig och att de förutsättningar som verksamheten bygger på är kommersiellt eller politiskt kända. (De behöver dock inte vara helt accepterade som fallet kan vara vid skapande av destruktiva resurser t ex)

…och detta blir följderna.

Följderna av att använda RT-formeln, d.v.s. att Du börjar tillämpa en formel för att sätta tillväxtmål och bestämma hur vissa resurser ska hanteras, har egentligen bara en riktig konsekvens. Det är att öka insikten om vad Du och Dina medarbetare kan påverka i och omkring Din verksamhet. Och kanske framförallt att Du kan kommunicera detta i ett större sammanhang. Gärna också politiskt; d v s att Du slutligen får en överrensstämmelse mellan det lilla och det stora! Om Du anser att det är viktigt förstås.

För att underlätta förståelsen kan det vara viktigt att Du verkligen grupperar de olika resurserna utifrån de processer som Du kan identifiera - helst i det stora och det lilla. Din RESURSKARTA är förhoppningsvis ett verktyg för att kunna gå på djupet och verifiera var RESURSTILLVÄXT uppstår. Och speciellt hur den också bidrar till Din konkurrensposition.

Vad Du kan mer göra

Ett annat verktyg för Ditt "Resource Management", är en egen s.k. "försörjningsbalans". Inom offentlig verksamhet (i nationalräkenskaperna) är detta ett instrument som används kontinuerligt för att se hur medel skapas och hur de används - konsekvenserna för "uthållighet" - över vissa perioder och företeelser.

En *försörjningsbalans* - vi kan kalla den Din RESURSBALANS - som du gör för en verksamhet kan också visa hur mycket Du "tappar av" (i vissa fall "betalar tillbaka") eller "lånar upp" till Din verksamhet. Du kan också här göra kompletteringar om sådant som är viktigt för Dig om t ex *för vem* och *varför* och *hur* resurseffektivisering genomförs just i deras verksamhet. Och vilka resurser som berörs.

Din Resursbalans - en annorlunda "försörjningsbalans"

Ett syfte med att göra en resursbalans är att lite mer detaljerat kunna följa utvecklingen - resurstillväxten - av speciella resursslag. Samtidigt öppnar det också en möjlighet att få en bättre överblick över sådana resurser som är speciellt påverkade av "outsourcing" respektive "insourcing".

Riktigt använd, tillsammans med kartan över Din konkurrensposition och de åtgärder Du beskriver där för olika verksamheter/resursområden, så är RESURSBALANSEN ett mycket bra komplement. Den ger då samtidigt en överblick över de viktigaste åtgärderna vid förändring, för vem och varför? Och vilka konsekvenser åtgärderna får på resursbasen. Samtidigt som Du kan avläsa andra effekter i Din konkurrensposition.

Resursbalansen kan göras för kortare eller längre period. Om analysen av Din konkurrensposition (= effektivitetsanalysen) görs löpande t e x rullande 12 månader så kan det vara lämpligt att göra resursbalansen kvartalsvis med 12 månader som bas.

Din Resursbalans - en försörjningsbalans

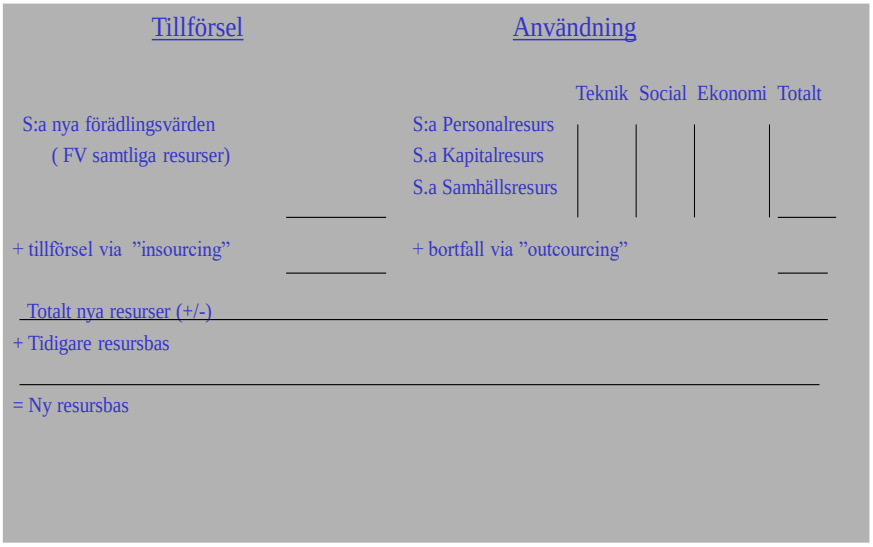


Fig. 16

Att göra en RESURSBALANS

Att göra en resursbalans innebär inga konstigheter. Du kan göra den på vilken nivå som helst. Du har ju själv identifierat de resurser som ingår i en viss process. Den svårighet som uppstår är det som gäller generellt för RESURSANALYSEN d v s värderingen av det resursslag som är aktuellt - om det inte är i kronor eller motsvarande.

RESURSBALANSENS begrepp:

Tillförsel = den resursbildning som skett under perioden (Intäkt ./. Inköp i kronor, eller Nytta ./. ersättning för lån av externa resurser)

Användning = den resursanvändning, av egna resurser, som skett under perioden

"Insourcing" = de resurser som tillförts under perioden

"Outsourcing" = de resurser som avförts under perioden

OBS
När Du värderar resurserna i balansen är det viktigt att de värderas i samma enhet, slag och normalt samma värdeskala!

VIKTIGT att tänka på!

Det här kanske kan verka trivialt för Dig! Men ändå - det är lätt att dra snabba slutsatser - i synnerhet när det handlar om matematiska samband som är tydligt påvisbara.

Formeln för RESURSTILLVÄXT är en matematisk formel. När Du sätter in siffror i formeln så kan Du räkna ut en %- sats.

Men formeln är också en modell. Som Du sett tidigare så har en modell en viss uppgift. Den ska tolkas på ett visst sätt av den som tittar på den. Om modellen är mycket enkel - som i fallet RT-formeln - så brukar den inte vara speciellt kontroversiell. Men en modell ska också visa samband - och det är här man kanske bör se upp lite extra.

RT-formeln är en mycket enkel modell för hur man beräknar en avkastning (täljaren) på ett visst värde (nämnaren). Det finns ett samband.

Ju enklare modell desto mindre fel - kan man tycka - men enkelheten innebär också att andra samband som existerar, kanske inte visas just i den här modellen. Och något, som ser ut som samband - för den som betraktar modellen som en del av verkligheten - inte alls är det!

Ett exempel på det senare; aktiemarknadens utveckling som t ex under en lång period av sjunkande kurser p g a vinstvarning eller vinstfall - sjunkande värde på utestående aktier - och som Du är säker på representerar en motsvarande nergång substantiellt i företaget - så ser Du kanske ett klart samband där. ”IT-bubblan” har ju givit oss den erfarenheten - det sambandet.

Och då det omvända; om RT ökar genom substantiella värdet går upp genom ökade vinster *eller att, som verkligen skett, resursbasen istället konsolideras* - ser Du kanske att det skulle innebära ett motsvarande - fast omvänt - säkerställt samband. Och som Du ser är det ju inte givet att det måste vara ett samband.

Något om orsak och verkan!

Om det är svårt med samband så är det ännu svårare att spåra orsaker och se verkan i en modell. Vi är så inkörda på att försöka finna orsaker till olika skeenden. Men vi kan aldrig helt spåra och förklara verkliga skeenden. Men...i alla sammanhang kan vi alla tolka resultat - d.v.s. se vilken verkan - som en *modell redovisar* - kanske dock på olika sätt. I vår RT-modell kan vi uppskatta en viss tillväxt (+/-) eller en viss effektivitet utifrån ett givet siffermaterial - en ”operationell” bestämning av resurserna.

Vi kan exempelvis gå till begreppet *förädlingsvärde* i RT-modellen. Värdet som framför allt bestäms av den nytta som någon värderar (och är beredd att offra något för att få). Orsaken till ett högt förädlingsvärde kan också bero på att Du har "köpt in" mindre relativt sett. För att se den verkliga orsaken måste Du alltså komplettera modellen med ytterligare en beräkning.

Eller om den %-uella avkastningen (läs gärna RT) är hög och utvecklingen varit positiv under en längre period - och man kan utläsa att det beror på en successivt minskande resursbas - så säger ju modellen ingenting om varför värdet på basen går ner, o s v.

Och sannolikheten

Men även om Du kan bevisa ett t ex linjärt samband och/eller förklara orsakerna (kanske genom kompletterande beräkningar) så kan det handla om att det är mer eller mindre sannolikt att det inträffar. Du behöver inte kunna sannolikhetsteori - men det kan vara viktigt att göra någon form av sannolikhetsbedömning. Det finns som sagt ofta andra samband eller starkare orsaker till att ett resultat blir vad det blir.

Men icke för ty - om Du använder RT formeln för vad den är avsedd till - att beräkna en %-uell resursavkastning - så är formeln matematiskt korrekt.

Se vidare Andra delen: Avsnitt 4: är formeln verkligen rätt?

Att värdera - modellen för RT samt målet!

Som Du såg under förra rubriken så är det svårt och osäkert att dra slutsatser ifrån enbart RT-modellen. Kompletterat med andra beräkningar - och andra modeller - så kan Du underlätta analysen. Som ledare och med erfarenhet från Din bransch så kan Du givetvis bedöma mycket utifrån detta och kanske också med en viss "fingertoppskänsla". Då kan formeln för RT egentligen bara förstärka och bekräfta Din bedömning.

Andra modeller som kan komplettera Din bedömning är bland annat de som vi refererat till i de övriga avsnitten i denna bok.

I Andra Delen, Avsnitt 2: "Vem kan bedöma…" finns ett antal andra förklaringsmodeller som Du gärna får använda hur Du vill. Se också bokens bilaga.

En värdering som i sig är mycket viktig - är själva målet! Den %-uella RT som Du bestämt. Det är smart att göra någon form av rimlighetsbedömning. Som

Du vet *tar förändringar alltid tid* - oberoende om det gäller att expandera eller att dra ner ”verkningsgraden” i verksamheten eller på resurserna överlag.

Är det realistiskt med en kortsiktig RT på 50% (som i tidigare exempel)? Eller långsiktigt med 15%? Rimlighetsbedömningen resulterar ofta i att en kombination av "gasa - bromsa" - åtgärder blir nödvändiga!

Att välja rätt åtgärd på kort/lång sikt: Expandera eller Konsolidera...eller populärare GASA och/eller BROMSA!

Nyckeln till framgång i det här arbetet är att Du som ledare lyckas skapa en samsyn på vad som är företagets resurser, vilka som är viktiga. Samtidigt är det viktigt att det finns en samsyn på om företaget är inne i en förändringsfas och i så fall i vilken fas. Innan man väljer åtgärd.

Den gängse synen på företagande är att ett företag i balans ständigt måste förändras från expansion till konsolidering och tillbaka. Det gäller säkert också för Dig. Och det kan variera inom olika delar av Din organisation..

Men för att inte från starten "låsa" detta som en ”sanning” - eller för att bedöma just när åtgärder för att styra ska ske - så kan en snabb nulägesbild göras utifrån hur företagsledningen betraktar företagets utveckling.

En modell som Du kan använda vid en sådan genomgång är hämtat från C S Hollings artikel och bok om företags förändringstillstånd (Holling, 1973,1986)

Se Avsnitt 3: Förändring av resursbasen Fig. 10 + 16 samt i bokens bildbilaga.

Gasa eller bromsa eller GASA *och* BROMSA!

En traditionell regel för styrning är som sagt att gasa och bromsa samtidigt! Du tillämpar säkert det. Men vad är det som avgör vilket som gäller överställt? *Erfarenheten är att det ändå alltid handlar om ett val mellan två alternativ där det ena måste vara underordnat det andra*. Om man t ex väljer expansion/GASA så får konsolidering/BROMSA en underordnad roll (även om stor återhållsamhet med kostnader gäller)

En ökad resurstillväxt (RT) kan ju dock åstadkommas vid såväl expansion som vid konsolidering. Men om vi vänder på det så är ju i själva verket målet för såväl Expansion som Konsolidering just RESURSTILLVÄXT!

Målet RESURSTILLVÄXT i sig är därför konjunkturneutralt! Du får då utgå ifrån detta, och utifrån hur Du redan är anpassad till konjunkturen, när Du gör Ditt val. Tyvärr styr ju konjunkturen Dig i hög grad - även om Du ligger före! Och själva svängningarna - och hur Du lyckas styra - är en nyckel till Din framgång.
RT - och Ditt mål för detta - tjänar faktiskt som en sorts stabilisator och skapar balans i olika /ekonomiska/ system! Även utanför Ditt företag!

Expansion: Grönt ljus - Gasa!?

”Grönt ljus” indikeras när avkastningsgraden (RT) i monetära termer är högre än förräntningen i andra alternativ (t ex bankränta) och när övriga mått på förmågan att uppfylla externa åtaganden (t ex likviditet och soliditet) är tillfredsställande. I "icke monetära" termer jämförs istället RT i olika alternativ.

Om Du ”har råd” att expandera sätter Du fokus på intäkter (kundnyttan), inbetalningarna (inflödet). Kostnaderna (använd energi/den egna nyttan) tillåter Du expandera och utflödet tillåts bli mer ”generöst”. Målet är att öka RT- men effekten kan bli att omsättningshastigheten avtar och med den också RT! Om inte samtidigt det använda kapitalet samtidigt allokeras till områden med bättre avkastning tex. ett högre pris/nytta eller mindre energi eller förvärv av ny verksamhet!

Konsolidering: Rött ljus - Bromsa!?

”Rött ljus” indikeras när avkastningsgraden (RT) är lägre än förräntningen i Dina andra alternativ (eller när Dina externa åtaganden inte kan uppfyllas).

Om Du nu inte ”har råd” att expandera utan måste konsolidera så sätter Du normalt fokus på kostnaderna (använd energi/den egna nyttan) och utflödet blir samtidigt ” återhållsamt”.

Målet är även här att öka RT - men effekten kan bli även här att RT avtar genom att inbetalningarna inte kan effektiviseras eller om marknaden doppar……även här är det viktigt att det använda kapitalet allokeras till områden med bättre avkastning etc som ovan.

Grönt eller Rött ljus?

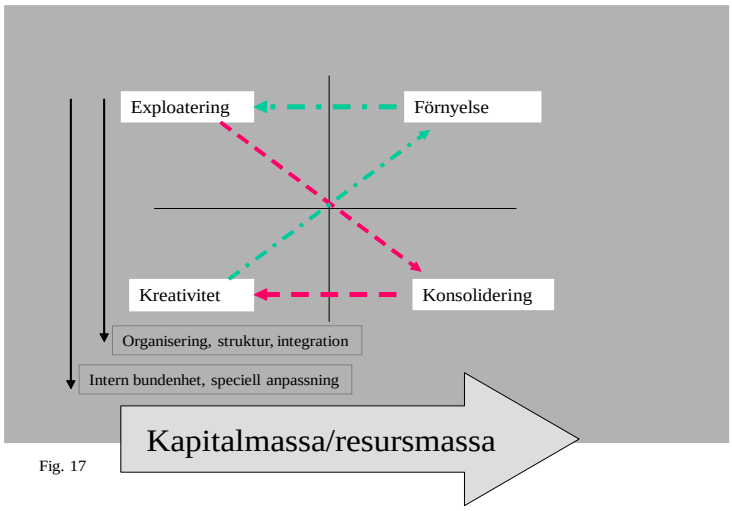


Fig. 17

Fig 17 Bearbetad efter Holling, C. S. :The resilience of Terrestial ecosystems..." 1986

Effekterna vid integration

Det som händer när två eller flera storheter integreras är naturligtvis som vanligt avgörande av under vilka förutsättningar och villkor det sker. I den Andra Delen kommer detta upp som en fråga: Vad händer när *organismer* förenas? Och några tankar utvecklas där omkring detta och organisk tillväxt av resurser. *Se Avsnitt 4: Vad händer när…?*

Denna bok kommer inte att hantera den högre matematiken och mängdläran. När två matematiska storheter förenas blir resultatet det dubbla d. v. s 1+1=2

Vid en konsolidering eller expansion kan ju åtgärderna innebära t ex avyttrande eller "outsourcing" av viss verksamhet, respektive vid (icke organisk) expansion innebär det kanske en expansion ett förvärv eller "insourcing". Med den enkla matematik som gäller här innebär det att resurserna måste värderas antingen var för sig, i sin ursprungliga miljö och före en förändring - eller tillsammans med den nya miljön och som en homogen resursmassa, efter en förändring.

Du kanske tycker detta låter lite komplicerat och onödigt. Det kommer att ge sig själv. Det kan vara viktigt för Dig att vara observant på när Du värderar resurserna så att de t ex inte dubbelräknas etc.

Vad som också givetvis är viktig är att Du värderar resurserna på samma sätt dvs. i samma enhet och resursslag (och antalsbestämning företrädesvis numerärt).

Kapitel 4 Din handlingsplan för genomförande

Några tips
när Du nu går vidare, leder och genomför projekt:
Sätt mål, kommunicera och styr!

Så här leder Du med tillväxtmålet

Idag är det den sommaren 2002. En av de värsta perioderna under fyrtio år har passerat. Om vi ser till hur ägarna till börsbolagen fått sina värden urholkade. Och samtidigt, en period med stora förändringar i själva ägandet. Och en period där man i styrning av bolagen prioriterat målet att frigöra kapital - att höja "cash-flow".

Syftet med det här avsnittet är inte att spekulera i orsak och verkan bakom dessa stora "strukturella" förändringar. Och hur dessa förändringar genomförs. Det ligger utanför syftet för denna bok. I viss mån beskriver boken däremot vilka konsekvenser ett effektivt "Resource Management" kan ha i det stora på "hållbar utveckling"; bland annat att "financial performance" är ett nyckelområde.

I den Andra Delen berörs detta mer ingående under avsnitt 5: "Hur påverkas nationalräkenskaperna - eller vad händer med mina pengar?"

Syftet med detta avsnitt är snarare att, frikopplat från dessa "strukturella" åtgärder och dess effekter, se hur Du kan medverka till att verksamhetens mål för RESURSTILLVÄXT uppnås. På kort och lång sikt. Och så småningom för vem och varför Du gör detta.

Du har ju redan reflekterat över Ditt ledarskap - eller snarare självledarskap - och var Du ska lägga Din energi för att få ett riktigt "flyt".

Nu är det dags för Dig att också fundera på vilka verktyg Du kan använda!
För även om Du har bra "flyt", så har Du säkert upplevt att Dina mål inte alltid är helt "timade" med övriga verksamhetsmål.

Och ändå handlar ledarskapet mest om att Du själv är övertygad, har bra medarbetare och att Ditt mål är tydligt. Och att Du själv och målet - i kombination - egentligen är själva verktyget.

Om målet

Ett mål om RESURSTILLVÄXT (RT) - och en årlig %-uell siffra för detta (låt vara att den kan vara även negativ) är gemensam för hela företaget. Du kan i det här läget jämföra med målet avkastning på arbetande kapital om Du vill. Och detta är ett mål som kan kombineras med andra tillväxtmål, effektivitetsmål, kvalitetsmål, cash-flow mål o s v.

Målet om en %-uell RT är överställt alla andra. Och kan ändå hanteras på den minsta del av Din verksamhet. (Jmf TB1 vs sysselsatt kapital). Och givetvis helst ett positivt %-sats. Det finns väl ingen individ som vill sätta in mer resurser i en process än de resurser han/hon får ut ur processen! Hela idén med och drivkraften bakom växandet, handlar ju om det.

SÅ - det första som är viktigt är att Du är övertygad om detta. Och därmed att Du tror på innehållet i denna bok! Gör Du det så kommer Du att leda Din verksamhet långt utöver vad Du trott vara möjligt!

Och verktyget

Ja, Du själv är ju Din egen ledare. Och Ditt eget verktyg. Och själva målet blir unikt för vad Du gör det till. Du har förmodligen nu ett mål för Din verksamhet som Dina medarbetare verkligen kan vara delaktiga i. Och som kan vara incitament för dina medarbetare. Bonusprogram, tävlingar mm som bygger på försäljning, logistik, innovationsförmåga etc. - alla inordnade under målet för ResursTillväxt (RT) - är incitamentsprogram för de personer som har möjlighet att påverka utvecklingen

Vanligast för olika program idag är att de baseras på det volymvärde (intäkter) i kombination med någon form av kapitalmål (t. ex. kundfordringsgrad etc.) som en medarbetare kan bidra till.

Som Du sett av formeln för RT (ser avsnitt 3; Resursanalys) så omfattar den tre delar

1. Förädlingsvärdet eller Resursbildning (förädlingsnytta ./. externa resurser)
2. Förädlingskostnad eller Resursanvändning
3. Resursbasen

Förädlingsvärdet kan i en (monetär) normalkalkyl sägas motsvara TB1
Förädlingskostnad kan i (monetär) normalkalkyl sägas motsvara kostnaden för kapital, arbetskraft mm
Resursbasen kan i en (monetär) normalkalkyl sägas motsvara tillgängligt kapital.

Mer om incitamentsprogram

Även om Du själv är det "viktigaste verktyget" så är det helt klart att det är positivt att använda andra instrument.

Om Du vill skapa ett incitamentsprogram för Dina medarbetare så kan det som Du ser, med fördel kombineras av några faktorer inom formeln. Och framförallt om Du vill att det ska omfatta sådant som normalt inte mäts i kronor och ören; t ex miljöresurser. Varför inte "resource flow"?

Du kan formulera mål för effektivitetsökning, volymökning av order/försäljning, kostnads/resursminskning, omsättning av kundfordringar eller annan "cash-flow" m.m. I princip kan allt som normalt hanteras inom företagets ekonomi ingå. Och mer därtill t. ex. användning av känsliga resurser eller bristresurser.

På en enskild affärsenhet eller en enskild produktgrupp har normalt inte den ansvarige ett helt uttalat ansvar för eller kan påverka kapitalanvändningen annat än vid rena investeringsbeslut. Genom att tillämpa RT-formeln så renodlas detta ansvar.

Om investeringar i det här sammanhanget

Ett investeringsbeslut - med internränta eller kalkylränta som bas - omfattar i regel ny- eller ersättningsinvestering av mer "substantiellt" slag. För "investering" i utbildning/kompetens etc. gör Du normalt ingen separat investeringskalkyl. I det flesta fall behandlas investeringar därför som *Infrastruktur* och påverkar därför inte RT-kalkylen. Det kan någon gång även vara motiverat med incitament i samband med investeringar. Det behandlas i en kommande bok om Infrastruktur och Värdetillväxt.

OBS. Med tanke på de redovisningsskandaler som nu uppdagas kan det vara på sin plats att fundera på hur "investeringar" i Din verksamhet behandlas med avseende på om Du bör betrakta dem som resurser eller ej - och ingå i Din resursbas eller ej!

Och så här kan Du leda

Du själv är motiverad, målet är klart och Du har gjort program som får Dina medarbetare lite extra motiverade. Förutsatt att de verkligen tror på det dom gör!

Det finns ett ord som används ibland i energisammanhang. Ordet ALSTRINGSKRAFT. Det är lite annorlunda men det säger en hel del. Översätt gärna med skapande förmåga. Kraften som behövs för att alstra den energi som vi alla behöver för att lysa!
Jämför gärna med den gamla dynamons verkan vid cykelhjulet. Och hjulets.

Du är förmodligen redan en duktig "coach". En som lyssnar och leder. Och som själv skapar "alstringskraft". Ibland kan dock själva formen - eller miljön - vara avgörande för att människor ska ge allt! Du har säkert redan funnit Ditt sätt att skapa en bra miljö. En kreativ miljö när det behövs. Och en strukturerad miljö där det fordras! En "dynamisk" miljö när det ska hända något. Du kanske bjuder in - även externer - till en "alstrande" dialog! Bra!

Ett tips för Dig som vill ännu mer, är att förbereda speciella tillfällen där Du vill ha ut en "optimal" alstringskraft. Och förbered Dina medarbetare så mycket som möjligt. Det är inte solklart att det recept som Du ser här nedanför fungerar just för Dig. Men kanske det kan vara värt att pröva i samband med möten med medarbetare. Och även i möten med andra; partners, leverantörer, återförsäljare etc. Hemligheten ligger i formen, att ge rätt förväntan och att bjuda upp till dialog!

RECEPT för möten med medarbetare, partners m fl

Receptet är enkelt: Det är att bjuda in till mötet - ibland olika människor - och redan från början klargöra vilken typ av möte det är; försöka ge rätt förväntningar inför mötet. Allt för att få så lite frustration med

"energiläckage" som följd. Och istället öppna för att utveckla "alstringskraft!"

Du kan förslagsvis pröva fyra olika mötestyper:

- Visionsmöten
- Kunskapsmöten
- Actionmöten
- Reflektionsmöten

Ett förslag är att Du är bjuder in personer som verkligen kan tillföra något!

Förslag till typ av möten:

Visionsmöten:

Vad är min vision? Vad vill jag utveckla? Vad är min mål bild?

Vad får jag/vi själv ut av det? Hur sätter jag mål och återkopplar? Vilken målgrupp? Vilken resursbas vill jag utveckla?

Inbjudna: Kärngruppen

Kunskapsmöten:

Vad behöver ja kunna? Varför vill jag utveckla? Mål- eller medelskonflikt? Formler? Arbetsmodeller? Vilka verktyg behöver jag? Vilka system för produktion och förädling? Värdering och ”Accountability”?

Övriga *inbjudna: Forskare, praktiska ekonomer, ekologer,sociologer*

Actionmöten:

Var står jag idag? Vilka resurser är ”kärnresurser?Hur kommunicera? Hur få med alla? När? Hur kommunicera? Hur föra en balanserad dialog med medarbetare? Samverkan miljö – kvalité?

Övriga *inbjudna: Pedagog/psykolog, tränare/coach, utbildare i självledarskap*

Reflektionsmöten:

Hur fungerar arbetet? Acceptans? Kvalité på olika nivåer? Review!

Övriga *inbjudna: Utbildare, organisationskonsult, ledning*

Och en del av hemligheten ligger i agendan

Du är säkert van att arbeta med agenda som är effektiv. Om Du inbjudit "externer" finns ofta en tendens att mötet kan upplevas ineffektivt. En välförberedd agenda som ändå öppnar för dialog kan vara en lösning. Här ett förslag till agenda för ett typiskt ACTIONMÖTE under 2,5 tim., där även någon/några specialister medverkar:

Exempel på arbetsgången i internt, tvärfunktionellt (lev-/kund-) projekt

Konkurrensposition, försörjningsläge och målgrupp	(Alla, 30 min)
Verksamhetens ”kärn”- resurser?	(Alla, 15 min)
Bestäm (RT) tillväxtmål	(Alla, 15 min)
Bestäm effektivitetsmål	(Alla, 20 min)
Förslag till strategifrån specialisten	(60 min)
Åtgärd/återkoppling	(Alla, 10 min)

Så här kommunicerar Du vision och mål

När jag tänker på kommunikation dyker oftast bilden upp av den där cykeln! Cykelanalogin som är så tydlig när den berättar hur vi människor fungerar; drivkraften, utväxlingen, flexibiliteten, balansen mm. Och allt som gör att vi kommer dit vi vill, när vi cyklar. Kommunikationen med omgivningen. Inte bara med människor utan med alla referenser runt omkring oss. Det

märkliga är att det alltid faller tillbaka på oss själva - och hur tydliga vi är - om vi ska röra oss i någon riktning!

Och så mycket tydlighet vi visar med våra signalsystem. Ibland också utan att vi själv vet om det. Med vårt kroppsspråk, lukt och andra uttryck. Samtidigt känns det många gånger lättare att använda bilder - *och gärna symboliska bilder* för att verkligen bevisa, för att förtydliga något vi vill förmedla.

Obevisat är otydligt

När den analytiske ekonomen på sin kammare gör sina kalkyler så handlar det om matematisk, stringens och v. s. b (= vilket skulle bevisas) är ett honörsord. Men - när det gäller "hållbar utveckling genom resurseffektivisering" så är det inte alltid lika lätt att leda i bevis. Och inte att visa i ord eller bild. Trots den stringens som RT-formeln innebär i sig, så kommer människors värderingar att påverka arbetet med den.

För att nå ett optimalt resultat så behöver Du vara mycket duktig i att kommunicera Din vision för Ditt arbete med "Sustainable Development". Och med samma tyngd och tydlighet, ja, faktiskt ännu tydligare än FN´s vision "Our common future"!

Syftet är att förenkla och skapa tillit

Jag gissar att Du som ledare är tydlig i Din vision redan nu. Eftersom Du har läst ända hit så har Du förmodligen med något om tillväxt, resurser, växande eller kanske till och med miljö - som något självklart i Din vision. Men Du kanske redan har märkt att inte alla köper de här orden. Att visionera har sina avigsidor! Det ligger redan i begreppet. Du har svårt att ta Dig fram på Din cykel med bara visionen framför Dig! Och ibland kan den faktiskt också förblinda.

Därför föreslår jag att DU på allvar funderar på Ditt **eget mål** för det här med "hållbar utveckling" Något som Du verkligen, entydigt kan kommunicera. Ett viktigt mål som också kan skapa tillit hos alla omkring Dig.

Du kanske tänker på alla de olika människor som Du vill påverka. *Och alla människor som har en egen uppsättning, en unik kombination av värderingar.* Och helt givet - det finns en klar svårighet att kommunicera begrepp som tillväxt (det finns många som inte tycker om ordet eller för den oinvigde). Eller ett begrepp som maximal bruttovinst - för den som inte tycker det är förenligt med socialt ansvar eller miljöansvar t.ex. Och begrepp som värde som ju kan betyda många olika saker för den enskilde. Eller varför inte begreppet uthållig eller hållbar utveckling, som ju ingen riktigt förstår vad det är! Och är det verkligen ett mål - tycker många!

Så målet måste vara entydigt. Och det måste vara så rakt och enkelt som möjligt!

Resurstillväxt verkar kunna delas av alla

Ett nytt begrepp som kan delas av alla människor är ordet *resurstillväxt.* Ingen vill att våra resurser ska minska. Om det går så ska våra resurser förhoppningsvis öka. Det verkar vara en självklarhet. Om resurserna ökar under en period så har vi också en tillväxt av resurser.

Målet om en resurstillväxt på jorden är, även om det är ett laddat mål, helt konfliktfritt. Men ändå ”proaktivt”. Målet att få avkastning och tillväxt på resursen kapital har under alla år varit självklart för alla företagare – det är ett centralt begrepp i företagsekonomin. Frågan är om inte en tillväxt av resurser är det viktigaste målet för alla människor, alla organisationer, som vill *bidra till en nytta för individer som är större än den energi som åtgår för att skapa den!*

Begreppet ResursTillväxt, RT, är i den här boken egentligen bara ett samlande överställt begrepp för den matematiska formel som används för att beräkna resurseffektivitet.

Ett förslag är att Du prövar detta begrepp på Dina medarbetare. Men det finns givetvis andra ord. Som betyder samma sak och som kanske "triggar" på ett annat sätt. *Verkningsgrad* är ett annat ord som kanske är mer tilltalande för en tekniker. Det är Du som har "målgruppen" i Din hand! Det är Du som bestämmer målet!

Till vem Du informerar eller med vilka Du kommunicerar

Som Du redan vid läsningen av avsnittet om "hur Du sätter tillväxtmål" kanske funderade på, vem Du egentligen gör detta för, så fanns det en gruppering av typ "intressent" eller en s.k. "målgrupp".

Bara Du kan avgöra om Du klarar att informera till, eller kommunicera med, en "gruppering" på ett likartat och tydligt sätt. Och få den effekt Du önskar. Många ledare och politiker har lyckats. En svensk och global ledare att nämna är t ex PG Gyllenhammar. Eller varför inte nämna en verkligt nationell och global politiker som Nelson Mandela.

Varje människa har en uppsättning, en unik kombination av värderingar, läste Du här ovanför. Men kanske kan just Du hitta det som är gemensamt för alla de människor som Du vill få med dig. Något enkelt men ändå så unikt så att de känner igen Dig för det!

För att ge Dig en möjlighet att i någon mån se olika intresseområden hos olika "målgrupper" så beskrivs bilden av "målgrupper" igen. På ett något annorlunda sätt. Nu handlar det ju inte bara om vilka resurser som Du vill utveckla för Din kärnverksamhet - nu handlar det ännu mer om vad Dina "målpersoner" de facto har för attityder till t ex kompetens och högre

utbildning, pengar och kapitalomsättning, miljö och miljöarbete - för att nämna några nyckelområden som bör finnas med!

Målgrupp: Till vem och med vilka?

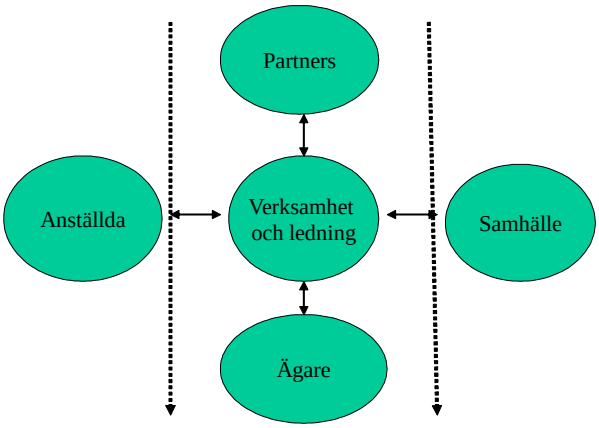


Fig 18

Så här kan Du styra resurseffektivt - för ökad konkurrenskraft

Hur Du ska ta Dig och Din verksamhet framåt, mest resurseffektivt, är en hel vetenskap. En idrottsman arbetar medvetet med det under hela sin karriär. *En* löpare lär sig driva bra på kortdistans. *En annan* styr mer resurseffektivt på längre distans. Du känner kanske igen Dig om Du själv idrottar! Och kan dra paralleller till Ditt ledarskap. Och jag gissar att Du som ledare i grunden vill vara bäst på långdistans. Och kanske ibland växla om till en kortare distans när det behövs.

Styra resurseffektivt.
Här kommer symboliken tillbaka. Återigen dyker "cykelanalogin" upp som en bild. Styrning av verksamheten (cykeln) är en självklarhet. För att komma

framåt. Som ledare är Du utvald att styra. Dig själv, Ditt team och Din verksamhet. Och hur Du tar Dig fram bör få vara Din egen hemlighet!

Två insikter som tävlingscyklisten ger: *Den första* är att lösningarna - åtgärderna som leder till framgång - eller för att bara rätta till mindre fel- oftast är ganska uppenbara, tydliga och är rätt okomplicerade. *Den andra*, när det gäller själva cyklandet - genomförandet - att det många gånger går mycket trögt. Och ibland att det istället går väldigt lätt. Och det verkar inte ha med varandra att göra. Det verkar snarare som det första har med tekniken, styrningen att göra. Och det andra med själva drivkraften.

Kanske har Du som ledare känt samma sak. Att Du trampar på - ibland med väldig ansträngning - och ibland av bara farten - allt för att komma framåt med verksamheten - med samma fart hela tiden. Med samma mål. Samma tillväxttakt som förra året. Det ska bara vara så! Styrningen är perfekt. Men det känns inte speciellt resurseffektivt! Eller konkurrenskraftigt!

Avsnittet om "Din konkurrenskraft" handlade om det som egentligen är själva konkurrensförmågan. Att skapa konkurrenskraft genom resurseffektivitet!

Här kan Du dra lärdom av cyklisten. I uppgång och nedförsbacke. När det går som tyngst - växla ner! När det går som lättast - växla upp! Allt för att ha så jämn fart på benen och inte cykeln - och så lika energi på pedalerna - som möjligt, hela tiden. Det är inte bara praktiskt omöjligt att ha samma fart på cykeln framåt hela tiden - det är inte heller effektivt.

Testa gärna följande påstående: "Jag har fel växel i vid fel tillfälle!"

Att vara ledare av "världsklass" är naturligtvis fråga om mycket psykologi och annan kompetens. Jag tror också att det handlar mycket om Dina egna "resurser" - Dina medarbetares resurser! Det här är bara ett tips - pröva att lägga in en lägre växel när det börjar bli motigt -. även om Du är marknadsledare och rädd för att mista Din konkurrensposition.
Men växla snabbt upp - *och lägg ytterligare lite mer tyngd* på pedalerna än tidigare - just när Du känner att det börjar gå lite lättare. Annars får Du inget alls tillgodo när det börjar plana ut. - Men ta det försiktigt! En tillväxt av Dina resurser - och teamets - går långsamt!

Som Du säkert märker behöver Du inte alls sträva efter att hålla samma hastighet med cykeln hela tiden. Om cykelanalogin fungerar så bör Du totalt sett ha varit mest resurseffektiv över tid, genom det här förfarandet. I synnerhet om hela "teamet" agerat på samma sätt. Och Du har samtidigt skapat *en tillväxt av resurserna.* Och Du som ledare vet ju att det inte bara handlar om fysiska resurser. Fundera gärna på var Din potential är störst -

vilka resurser är potentiellt mest utvecklingsbara - och också med stor potential att lagra under tid!

Att byta hjulspår kan vara effektivt

Kanske är Du en ledare som tycker att Du trampar på i samma hjulspår - för länge!

Även om Du inte har en utarbetad metod för att analysera Din verksamhet på djupet och jämt, så finns alltid signalerna där. De små indikatorerna som visar att det inte är helt rätt. Och lösningen är kanske inte att växla upp eller ner. Något som ju är viktigast i upp- eller nergång.

Det kan hända att Du istället måste vara mycket tidigare med att konsolidera Ditt "team". Helst "ligga före" med att finna andra hjulspår! Kanske ligger inte trögheten i uppförsbacken - utan i något annat hinder Du måste runda på "slätmark". Ett tips är att pröva "Parallella Team"!

Att styra resurseffektivt i ett sådant här läge kan ofta vara, att på ett tidigt stadium låta ett team gå ut i ett annat spår.

Kontroversiellt, tycker Du kanske. Vi ska inte utveckla detta mer här. [17] Vi kan bara konstatera: det här betyder inte att Du minskar Din "resursmassa" utan kanske snarare investerar i infrastruktur och ökar den indirekta resursmassan. Det förutsätter att Du anser Dig ha råd och möjligen ett tillfredsställande "cash-flow".

Så fungerar ju samhällets resursmarknad - så varför ska det inte göra så för Dig!

Utifrån och in - inifrån och ut

Det är lätt att som ledare negligera sin egen betydelse. Speciellt som Du som många andra ledare är en duktig lyssnare och benägen att också tänka i lite större sammanhang. Det är också lätt att vilja se sig som en bland många tydliga "drivers" - istället för att se sig som en unik "coach".

"Hållbar utveckling" är ett begrepp som inte heller direkt underlättar för en ledare att ta sig an situationen. Och att vara den tydliga ledaren. Begreppet - eller företeelsen - är otydligt och risken för frustrationen hos Dig som ledare är uppenbar.

Men här finns ett sätt att gå vidare. Och gå vidare med ett tydligt ledarskap. "Hållbar utveckling" kräver ett konstant förändringsarbete. I många verksamheter krävs ett nytt "mind-set".

[17] Mer om detta i en kommande bok om Infrastruktur

All förändring börjar inifrån! I det stora och det lilla. Som ledare kan Du tillgodogöra Dig allt det som nu utvecklats - lärdomar och önskemål om framtiden - i mer "politiska" sammanhang. Mycket är gjort också inom näringslivets egna organisationer - även globalt. Och inom utbildningsvärlden. Nu är det Din tur.

All förändring börjar inifrån! Det är Du som har "tolkningsföreträde" för Din verksamhet. Samtidigt vet Du att målet om RESURSTILLVÄXT och resurseffektivitet är gemensamt för näringslivet, offentlig verksamhet och för hela samhället i stort. Målet om en ökad tillväxt av resurser är globalt! Nu handlar det om att Du gör det till Din sak! Och styr RESURSEFFEKTIVT. Inifrån och ut!

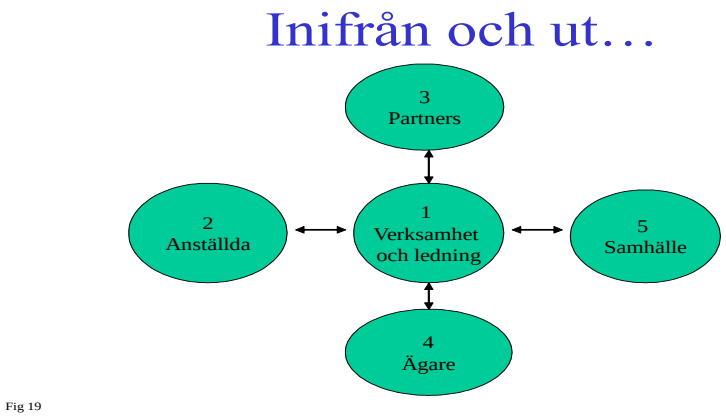


Fig 19

Kapitel 5 Din uppföljningsmodell

Några tips
När Du ska följa upp resultatet:
Rätt tid, kolla resultatet, sätt nya mål

Tidsperspektivet

På lång eller kort sikt. Tidsperspektivet verkar vara viktigt i många sammanhang. Tiden är generellt kanske bland det viktigaste för Dig som ledare. En ledare som vill skapa varaktig förändring - och ändra attityder och i människors "tänk" - måste agera i dimensionen tid!

På lång eller kort sikt. Eftersom attitydförändring nästan alltid tar "lång" tid så får Du som ledare ibland fundera över vilken roll Du har i olika sammanhang. I Din ledarroll så har Din styrelse (eller beslutsgrupp) en viss förväntan, Din ledningsgrupp (eller Din styrgrupp) har en annan förväntan och agerande och Ditt "team" (eller Dina medarbetare) har ett tredje sätt att kommunicera och medverka till en förändring av det slag Du vill ha.

Förmodligen agerar Du redan som ledare olika beroende på i vilket av dessa forum som Du befinner Dig i. Och *framförallt vilken typ* och nivå på information som är viktigast i respektive forum, vid en viss tid före ett beslut. Och att uppföljning kan ske i förhållande till det. En viss tid efter. Ett bra riktmärke är att det tar lika lång tid för en accept - från det att informationen ges till igångsättning av ett projekt - som från igångsättningen till att ett

mätbart resultat förväntas. D v s den egentliga processtiden är lika lång före som efter igångsättning av ett projekt. För respektive intressent.

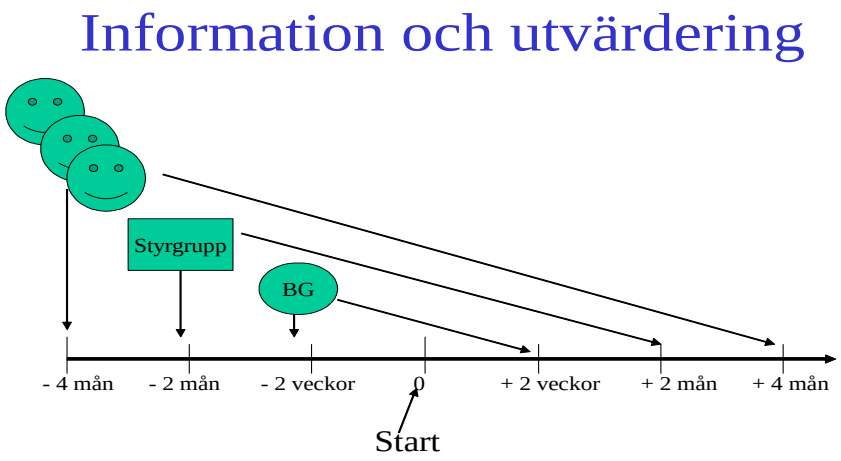


Fig 20

Exempel på forum, processtid och typ av information:
Beslutsgrupp: *Beslutsunderlag* två veckor för projektstart - Resultat rapporteras två veckor efter start. **Lednings/Styrgrupp:** *Förklaring* två månader före projektstart - *Konsekvensanalys*_med ledningsgruppen två månader efter projektstart. **Medarbetare:** *Information* fyra månader före projektstart - *Utvärdering* med medarbetare fyra månader efter projektstart.

Mätningen

Tidigt i utvecklingen av begreppet ResursTillväxt identifierades tre väsentliga frågeställningar i samband med RESURSER och resursutveckling, och som var viktiga att besvara:

- Hur identifiera resurser.
- Hur mäta resurser.
- Hur kommunicera resurser.

I den här Första Delen har vi nu berört och försökt besvara alla tre frågeställningarna. Mätbarheten, d.v.s. hur resurser mäts i dimensionerna kvantitet och kvalitet, beskrivs utförligt i avsnittet "Några ord om…resurser". Detta för att bland annat kunna identifiera och beskriva en resurs.

Men mätningen har också en annan sida. Och det handlar om hur vi ska mäta det resultat som uppkommer efter någon form av förädlingsprocess. Och här är vi tillbaka i hur vi ska mäta effektiviseringen och också tillväxten av den resursbas som finns tillgänglig.

Vårt målbegrepp ResursTillväxt - *RT* - mäts som en %-uell förändring av vår resursbas - över en viss period. Och de facto också per enhet av resursbasen. Det är ett överskott/underskott som är resultatet ifrån en process där vi värderat "nyttan av output" minus "förbrukningen av resurser" och detta ställt i relation till resursbasen. På detta sätt får vi också fram hur resurseffektiv en process är med avseende på ett speciellt resursslag.

Men effektivitet som begrepp används på många sätt. Normalt används begreppet med en monetär betydelse d.v.s. i kronor**.**
Men det kan för många betyda t ex;

- tillförd energi per tidsenhet,
- uppnådd samma mängd/massa med mindre resurser eller
- uppnådd större mängd/massa med samma resurser.

För att underlätta för Dig som ledare föreslås - om Du arbetar med RESURSANALYS enligt den här modellen - att Du använder begreppet resurseffektivitet på ett entydigt sätt. Och på ett sätt som påminner mer om begreppet *produktivitet* [18]

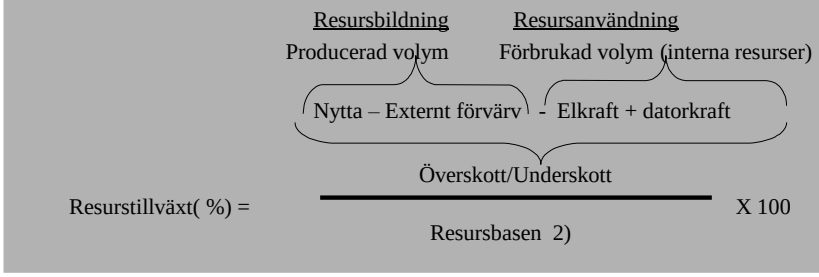
Eftersom Du använder samma resursslag och enhet i RT-formelns alla delar så föreslås att Du beräknar en kvot:

Effektivitet = Resursanvändning/Resursbildning per enhet (Se fig. 21)
Effektiviteten kan alltså bli mer eller mindre effektiv än genomsnittet, kvoten mindre respektive större än 1 (eller >100%) eller negativt vid underskott.

[18] Till skillnad från begreppet *produktivitet* som normalt anges i mängd t ex den mängd som produceras /resursenhet eller antalet förbrukade enheter av en resurs.

”Resurseffektivitet” är egentligen produktivitet

1) Effektivitet kan t ex mätas i antal debiteringseneheter, kWh, timmar med ev. värdeskala
2) RT mäts %-uell förändring av tillgänglig volym samma enheter (resursbasen)



1) Kapital; vi lyfter ut det till processen, förädlar och lägger tillbaka/alternativt avyttrar
2) Personal; ” ”
3) Miljöresurser ” ”

Fig 21

Återkoppling till tillväxtmålen, indikatorer och "bottom line"

Som ledare är Du van att hantera såväl resultaträkning som balansräkning. Men i och med det här sättet att se på *samtliga* resurser i ett företag så ser

vi ju att våra traditionella uppställningar - och nyckeltal - inte helt fyller måttet när det snarare gäller kvalitetsaspekter än pengar i sig.

Jag förmodar att Du också ser det här med "monetär" eller "icke monetär" som ganska ointressant när det gäller styrning av det här slaget - d.v.s. utveckling av företagets resurser. Samma sak gäller vid utvecklingen av andra mål och indikatorer inom området "hållbar utveckling". Global Report Initiative (GRI) och SCB´s indikatorer är bra exempel på kvalitetsmål.

Och faktum är också att det implicit i både företagens redovisning (även i TB-måttet), i offentlig ekonomi och i nationalräkenskaperna redan finns ett stort mått av kvalitetsvärdering - låt vara implicit - i de olika ekonomiska storheter som man använder. I förädlingsvärdet ligger t ex ett stort mått av värdering av olika miljöresurser - dock inte så tydligt som man skulle vilja se det.

Men ändå - det är en stor fördel om vi kan översätta så mycket som möjligt till "monetära" begrepp! Det är lättare för gemene man att förstå och att beräkna. Det är mer "accountable" redan från början.

Och, om vi återkopplar till vår magister Palle Hansen - han med täckningsbidraget och K/I-analysen - så vet vi ju att hans lära med "bidrag i kronor och ören" används mycket brett idag. Faktiskt över hela världen. Även om han inte gått så här långt som Du gör här - att han skulle relatera TB1 till en resursbas!

Jag vill föreslå, när Du arbetar med resursanalys i Din verksamhet, att Du så långt som möjligt försöker sätta ett pris på de resurser som Du jobbar med. Eftersom det är onödigt komplicerat att räkna med löpande indexering, inflation etc., så varför inte räkna i ett "fastpris" per slag och enhet. Ett pris som kan revideras med jämna mellanrum. För i vår analys är ju - precis som vid beräkningen av kapitalavkastning - *den %-uella förändringen* av resursbasen ändå det viktiga.! Men det är säkert att Din dialog med andra intressenter underlättas om det handlar om "kronor och ören" i stället för K-joule mm. [19]

"Bottom-line" sammantaget

Om Du vid det här laget också har studerat SIMPLER-metoden så har Du konstaterat att ett viktigt argument för den är att Du där - som ingen annanstans kan dra slutsatser från delarna till helheten - och tvärtom. Och Du kan gruppera storheterna i princip som Du vill. Och räkna fram ett "bottom-line" för en grupp. Det är lite av samma teknik som magister Hansen använder [20]

[19] Inom forskningen pågår just nu försök att finna gemensamma måttenheter för att värdera olika energislag lika. Vi återkommer till detta tema i nästa upplaga av denna bok.

[20] Se referenser: Hansen, Palle: Lönsamhetsmetodens grunddrag

Eftersom Du hela tiden optimerar resurstillväxten - oberoende av vilka resurser Du har identifierat i Din verksamhet - så kommer Du att se att "bottom-line" på både kort och lång sikt kommer att förbättras!

Nya mål

Det här avsnittet är alltså det sista i den här Första Delen. Delen med alla självklarheter och alla svar. Du har inte fått svar på alla Dina frågor. Och inte är det så självklar heller, allt det här med Resursutveckling. Och hur man går till väga.

Men boken ska förhoppningsvis ha visat att den huvudtes vi satt upp från början, " I systemen…..förbrukas", är rätt! Se Fig. 22 här nedanför.

Vidare har den också visat vad som är unikt med just det här ämnet. Det har ju inte behandlats någon annanstans på det här sättet - ännu.

Ditt LEDARSKAP för sustainable development är stort… :

…med några unika mål i fokus:

Förädla och skapa nya resurser!

Få tillväxt och en effektiv resursanvändning!

…och med huvudtesen:
”I systemen processas den resurs som ger bästa förädlingsvärde -mest nytta (för en viss målgrupp) med minsta möjliga förbrukning. Det leder till förnyelse och tillskott till resursbasen. Det leder också till att bristresurser inte förbrukas”.

Fig 22

Det som nu återstår är att ge Dig en lämplig övergång till den Andra Delen - delen med alla svåra frågor! Kanske ska övergången göras med en fråga istället för ett svar- om VAD?

Ditt nya mål ett VAD? - nytt "bottom line"

"Bottom line" - det är vad allt handlar om! Du kan säkerligen föreställa Dig en bild där Du summerar alla de "bottom-lines" som Du under åren medverkat och bidragit till i Din verksamhet. Och förmodligen ser Du det som en väldig summa pengar. Det är ju Ditt EGET kapital - d.v.s. det Du och Dina medarbetare har samlat ihop som Er tillväxt, betalat skatt på och på så

sätt också bidragit till "världen" utanför verksamheten. Till samhällets tillväxt.

Om Du har lyckats väl så har Du en resursmassa som är helt intakt - och lätt tillgänglig. Och ett optimalt högsta värde - eller pris. Och förmodligen också en infrastruktur som är det allra senaste - låt vara att den redan är helt avskriven i bokföringen.

Vilka nya mål finns det då kvar att formulera?

Det här får faktiskt bli den här Första Delens egentliga fråga. Den som får bli obesvarad tills vidare!

För, innan Du frågar Dig vad Ditt kapital ska användas till i nästa fas, så föreslår jag att Du läser nästa del, Del 2 - med alla de svåra frågorna. Och kanske funderar vidare på det här med resurser. Och på hur Du ska börja beräkna "bottom line" med helt nya resurser. Informationsresurser, vad det nu är. Eller energiresurser. Eller andra resurser som Du på något sätt värderar som mycket viktiga för Din verksamhet. Och på de resurser som Du och Dina medarbetare genererar i Din verksamhet!

Det här kommer att kräva en dialog! Med alla som Du själv ser till att bjuda in.

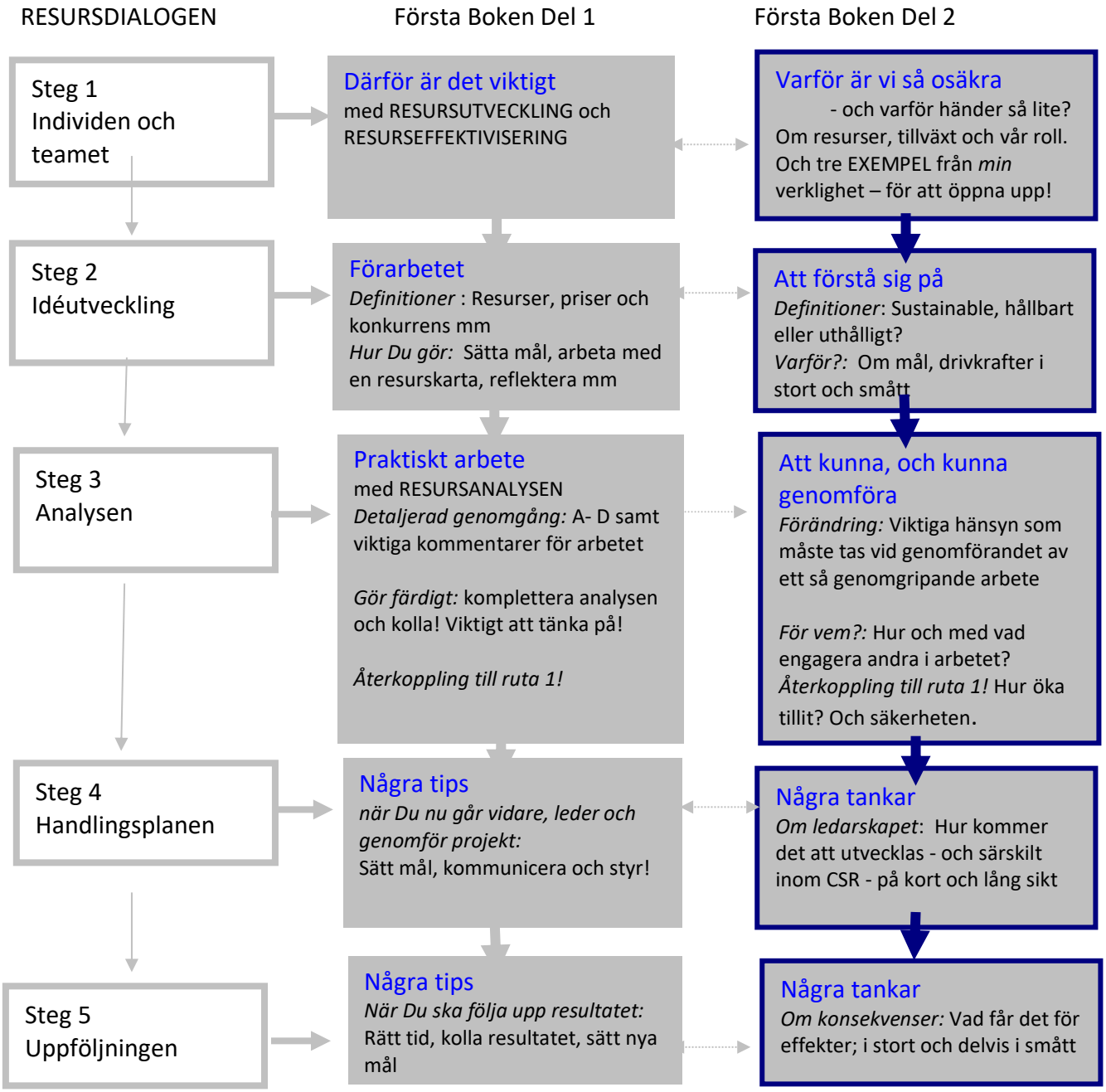
This is "a call for a further resource dialogue"!

Jag hälsar Dig välkommen in i en värld av nya frågor. Om Du hittar egna svar - hör av Dig!

Andra Delen

Boken följer modellen: Del 2

Tanken är att Du, om Du vill, ska kunna fördjupa Dig efterhand som Du arbetar med RESURSDIALOGEN´s olika steg. Denna del, med alla de kluriga frågorna kan ge lite extra näring till Dina tankar i detta arbete. En snabb överblick över andra delens upplägg innan vi sätter igång:



Andra Delen

1. Vad är RESURSTILLVÄXT?

- Några inledande tankar. Och om den här delens uppläggning.
  Och tre EXEMPEL från min verklighet om varför…och hur?
- Vad är egentligen resurstillväxt?
- Men först - är jag relevant för att bedöma något som är så stort?
- Tillväxt av jordens resurser: Är det en möjlighet eller en paradox?

Varför är vi så osäkra
- och varför händer så lite?
Om resurser, tillväxt och vår roll.
Och tre EXEMPEL från *min* verklighet!

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?

Varför?: Om mål, drivkrafter

2. Vad är Sustainable Development?

- Är hållbar tillväxt verkligen en konkurrensfaktor?
- Var finns drivkrafterna för hållbar utveckling?
- Vem blir belönad?
- Vad betyder behov av balans för uthålligheten?

Att kunna, och kunna genomföra

Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genom förandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Återkoppling till ruta 1!

3. För vem är det bra med RESURSER ?

- Vilka är dom viktigaste resurserna?
- Vad är ett förädlingsvärde; kvalitet eller kvantitet?
- Finns det verkligen behov av förädling?
- Hur startas och underhålls en förädlingsprocess?
- Är förädling alltid resurseffektiv?
- Är formeln verkligen rätt?
- Vem bryr sig?
- Kan man "räkna med" alla resurser på samma sätt?
- Vilka resurser är kärnan - och vilka är "barken"?
- Vad är det som händer när det "läcker"?
- Vad händer när organismer förenas?
- Vad visar kartan härnäst?
- Ellips eller kollaps?
- Vad kan hända med demokratin?

Några tankar

Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom SD - på kort och lång sikt

4. Vem har Ledartröjan i tillväxtracet?

- Håller något på att hända med ledarskapet?
- Ar ledarskapet en resurs att utveckla?
- Andras växande - är det självledarskap och/eller att leda andra ?
- Från vision till "action" - är det verkligen så…?
- Får man svar som man ropar?

Några tankar

Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

5. Om nu allt visar sig vara rätt - och genomförs

- Hur påverkas balansen mellan och inom handelsblocken?
- Hur påverkas de globala organisationernas arbete?
- Hur påverkas nationalräkenskaperna - eller med pengarna?
- Hur är balansen mellan "corporate" och "public ”citizeship”
- Hur påverkas den ekonomiska politiken?
- Hur påverkas slutligen individen i dess olika roller och gruppe

Kapitel 1 Vad är RESURSTILLVÄXT?

Varför vi är så osäkra
- och varför så lite händer?
Om resurser, tillväxt och vår roll

Några inledande tankar:

Varför är vi människor osäkra?

Trots all kunskap vi har, trots allt det som forskningen verifierat av det som hänt historiskt, alla slutsatser och bevis - trots detta är vi människor mycket osäkra när det kommer till det "oprövade". Till otrampad mark. Och innan vi vågar ta steget, vill vi helst att någon annan har gått före!

Det finns många undantag i historien. Människor som Frithiof Nansen, Charles Lindberg, Neil Armstrong för att nämna några som tagit *kalkylerade risker.* Och så de riktiga äventyrarna som Columbus, Livingstone och litteraturens Röde Orm. För att bara nämna några.

Den här frågan skulle kunna bli hur stor som helst! Det kan vara på sin plats att pröva den här frågan här eftersom det här med RESURSUTVECKLING och RESURSTILLVÄXT är lite nytt och oprövat. Men spännande!

Formeln för ResursTillväxt är helt känd

Det här avsnittet skulle kunna bli ett långt försvarstal - eller argumenterande - för att den här formeln verkligen är rätt. En formel som är känd och beprövad för *resursen kapital* såväl inom företagande som på kapitalmarknaden - under många år. Så egentligen skulle det inte behövas någon längre argumentation bara för att kapitalet kan byta plats med ett annat resursslag.

Likaså är det ett väl dokumenterat mål för en verksamhet - en företagsledare - att han/hon vill få ett överskott i sin verksamhet för att kunna utveckla resurser för ytterligare tillväxt. Och kapitalägare vill ha en långsiktig tillväxt. Även om en långsiktig överlevnad idag för många ledare inte är ett självändamål - så vill de flesta i alla fall leva - och växa - så länge det är möjligt

Så, *varför egentligen denna osäkerhet* inför en känd formel som handlar om kända storheter? Inför en enkel tillväxtformel!

Några orsaker och ifrågasatta konsekvenser kan vara:

Individperspektivet - en osäkerhetsfråga för allmänintresset, *för Dig och mig*

- vad får det för konsekvenser på de naturresurser som är bristresurser (ej förnybar lägesenergi) - leder formeln till att uttaget av dessa automatiska minskar – vad måste jag veta mer om och hur ska jag kunna påverka utvecklingen?
- vad får det för konsekvenser för äganderätten till naturresurser om dessa ska börja värderas och man ska börja beräknas avkastning(´skrav) på dem – och hur ska jag kunna påverka ”min” organisation

Organisationsperspektivet - några osäkerhetsfrågor för företagaren:

- Vad får det för konsekvenser i just min verksamhet; tappar jag kontrollen över de resurser som jag idag kan hantera med mål och åtgärder (kapital/cash-flow mm).
- Får dessa resursslag en undanskymd plats - hur funkar det inför kapitalägarna?
- Vilken strategi (Hur?) ska vi ha för vår tillväxt?

Samhällsperspektivet - några osäkerhetsfrågor för den politiska världen:

- Vad händer med det beprövade tillväxtmålet - ska det överges - vad händer då med farten i ekonomin? Det är ju ändå volymmålen som "triggar" oss.
- Måste vi på samhällsnivå plötsligt visa en balansräkning. Det finns ju en form som är beslutad för hur nationalräkenskaperna ska se ut. I hela världen används ju den.

- Får det här andra konstiga implikationer i nationalräkenskaperna - och hur ska det kommuniceras politiskt?

- Kan man verkligen använda en tillväxtformel för att beräkna klimatförändringarna?

Ja. Den slutsats jag kan dra av detta är att hur väl känd än en formel - och dess ingående delar - än är, så verkar det krävas tydliga svar på en mängd frågor. Både i stort och smått. För oss som allmänhet, för företagaren och för politikern!

Därför vill jag i de följande kapitlen försöka ge så mycket som möjligt av mina reflektioner från de seminarier jag genomfört och en liten erfarenhet. Jag hoppas att indirekt kunna minska osäkerheten genom detta. Och få en ökad vilja att pröva. De erfarenheter jag redovisar först är *två exempel* från olika, lite "udda" men verkliga situationer. Det är upp till läsaren att översätta det till sin värld.

Om resurser i vardagen - i olika system eller sammanhang.

Varför är vi så osäkra
- och varför händer så lite?
Om resurser, tillväxt och vår roll.

EXEMPEL 1 från *min* verklighet!

Ett första exempel.

Och kort om konstruktiva, destruktiva och ”irreversibla” resurser.

Varför är det så viktigt att tala om resurser? Och varför också så ”inne”?
Överallt använder vi ordet resurs. Vi talar om jordens resurser. "Oj, vilka röstresurser!” "Vi har inte nog med resurser inom vården!” "Vilka resurser - har han ätit anabola steroider?" "Företagets främsta resurs är personalen!"

Vi vet alla vad vi menar. Och ändå är det så svårt att "översätta". Normalt menar

En första fråga.
Är det relevant att försöka se det här med resurser som väldigt viktigt och på ett entydigt sätt - när vi talar om ekonomi, miljö, biologi och sociala frågor? Jag tror det. Och det beror på att det alltid behövs någon form av resurs för att *ett system* ska fungera. Ett system som normalt producerar eller omvandlar något. *Det kan vara viktigt för att se vad det egentligen är som är fel i ett system. Som ska tas bort. Eller vad som är rätt och kan förbättras. Då måste vi förmodligen titta på de resurser som omvandlas - och till vad!*

Att skapa en ny möjlighet, en ny tillgång, är väl ofta också ett systems uppgift. Jag tror att det till och med kan vara så att man utifrån det som är fel i ett system kan skapa något som är rätt och något nytt. Ett exempel är väl från medicinens värld. Det onda - en skadlig bakterie t.ex. -skapar förutsättningar för nytt liv i ett nytt system.

Och nu - mitt exempel som kanske kan förtydliga

Ett exempel på hur viktigt det kan vara med denna insikt hämtar jag alltså från djurens värld.
>> Min hund, Mozart, kom till världen med två njurar som båda successivt bryts ner av en "destruktiv" resurs. En E-coliebakterie som satt igång en destruktion av vävnad. Mozart visar inga som helst tecken på denna skada. Vi tillför medicin av olika slag, resurser för att omvandla blodvärde med syfte att upprätthålla de resurser som är viktiga för hans blod, muskler, humör mm - de röda blodkropparna. Mozart uppvisar bilden av en positiv hund. En hund med stora resurser för olika sammanhang.

Under detta, utåt sett fungerande system, pågår ändå en destruktion, en omvandling av vävnad, som är ofrånkomlig. Mozart har nu avlivats. Han var en till synes frisk hund, full av energi, ända till slutet.

Jag har emellertid haft kunskap om, och också kunnat mäta det gift, den restprodukt som genom dålig funktion ackumulerats i hans blod! Och min

vetskap var total, från första stund, hur hållbart Mozarts liv skulle bli. Däremot visste jag inget om hur länge han skulle orka leva>>.

En consensus från detta exempel

1 Om inte alla livsavgörande resurser (onda såväl som goda) kan identifieras och mätas så kan vi inte hitta ett sätt att utveckla livgivande och långsiktigt hållbara, resurser

2 Ju högre insikt om vilka resurser som ingår i ett visst system, desto större möjligheter att bedöma vad som är ett hållbart system.

3 Trots att signalerna ibland kan visa att allt fungerar effektivt så kan okunskapen om vilka resurser som är aktiva och kan stimuleras att bli effektiva, bidra till att ett system inte fungerar på ett hållbart sätt.

Och något om olika typer av resurser

Resurser är ju ett genomgående tema i hela denna bok. I Första Delen har vi definierat begreppet och också diskuterat det i olika betydelser. I den här Andra Delen kommer vi att utveckla begreppet ytterligare. Bland annat funderar jag på betydelsen av en *destruktiv resurs* (som i exemplet ovan), respektive vad en *konstruktiv* resurs är. Ett ord som jag lånat från teorin om ”termodynamik” är ”irreversibel”. En *irreversibel* resurs innebär för mig en resurs som bara verkar åt ett håll i sin ”förädling” – d.v.s. den är inte möjlig att - utan användning av resurser med kompletterande egenskaper - förädla tillbaka till sin ursprungliga form. Mer om detta längre fram.

Hur sätter jag igång?

Varför är vi så osäkra

- och varför händer så lite?

Om resurser, tillväxt och vår roll.

EXEMPEL 2 från *min* verklighet!

”Organisationsperspektivet”

Ett andra exempel:

från levande livet…i ett organisationsperspektiv

Du har läst hela Första Delen, kanske känt att det är rätt men att det ändå är svårt att se att detta ska passa i Ditt företag! *Och vad får Du egentligen ut av det här om Du ändå skulle börja jobba med resursanalysen mm?* >>Ekonomistyrningen fungerar ju redan och vi har ett pågående arbete med miljöstyrningen>> kanske är Din reaktion!

Men samtidigt kanske Du replikerar Dig själv: ”…det här med *hållbar tillväxt* eller *resurser*, vi är ju inte speciellt bra på att koppla ihop *avkastningskravet* med miljöfrågorna och framförallt inte heller de sociala aspekterna…”

Det här gällde mig också i mitt första projekt. Så här kom jag igång…

Det är 2002.

Jag hade just varit på ett seminarium om hållbar utveckling. Med KTH, IVL och några andra organisationer. Det slog mig att det här med *hållbar utveckling* verkligen sätter in ”mitt” företag i ett lite större sammanhang. Det gäller ju faktiskt den ekonomiska utvecklingen. Kanske inte för hela världen, men för mig faktiskt i alla fall för norra Europa. Och *om inte alla företag jobbar för detta mål* så motverkar vi ju faktiskt ett väldigt viktigt och nödvändigt arbete inom många områden. Det är inte alltid lätta frågor men i alla fall… Och det är ju egentligen inte så mycket nytt, men det känns mycket viktigare nu än tidigare!

Och kanske har jag arbetat efter ”fel” förutsättningar tidigare. Det började jag förstå när jag läste artikeln från Centre for Strategy & Policy [21]om vad som egentligen styr utveckling. Och ännu mer när jag började skriva den här Andra Delen.

Jag hade funderat mycket på vilken typ av företag jag ville företräda. Ett företag som jag länge funderade på, är ett bland Sveriges snabbast växande – med hela världen som marknad. Med en mycket smart affärsidé och med många inbyggda fördelar och mycket stora förutsättningar för långsiktigt och organiskt växande och på ett konstruktivt sätt. Men – det är bara det att företagets framgångar i nuläget bygger sin verksamhet utifrån en *destruktiv* situation. Terrorism, krig eller naturkatastrofer – är det verkligen något som jag vill att ”mitt” företag ska arbeta med som ”potentiell” marknad? Det är naturligtvis som med andra ”marknadsmotiv” som utvecklas utifrån något destruktivt – ett exempel på det är faktiskt också läkemedelsindustrin i sin begynnelse, fast det nu har utvecklats till ett motiv som handlar om att bidra till människors behov av livskvalitet – att det är där som belysningen av resurser kanske är som viktigast. Men i dagsläget känns det lite för ”cyniskt” för mig att välja ett sådant företag för att åskådliggöra ett exempel med resurseffektivitet etc.

Nej - jag valde ett alternativ, ”mitt” företag, i det här exemplet i alla fall, utifrån att det bygger på *ett behov av en kontinuerlig och positiv ekonomisk utveckling* – och där ”marknadsmotivet” är människors behov av en balanserad, långsiktig ”tillväxtprocess” i samhället. Och där behovet är relativt grundläggande för arternas fortlevnad! Och där ägandet är mycket långsiktigt. Jag valde därför företaget X som ”mitt” företag.

Mitt förarbete: Mitt företag (1) – en kortare presentation.

Företaget har sitt säte i Sverige. Basen, och en förutsättning för nuvarande verksamhet, är en infrastruktur som finns på/i samtliga utvecklade marknader/länder i Europa. Företaget har funnits i Sverige sedan många år och har i stor utsträckning medverkat till uppbyggnaden av den infrastruktur som finns. *Kärnverksamheten* bygger på några av mänsklighetens grundläggande behov. Primär *målgrupp – d.v.s. VEM som har behovet* - är såväl personer inom industri som i enskilt hushåll.

Marknaden betraktas som fri men kan i det närmaste betraktas som duopolistisk. Ett tiotal aktörer finns varav ett fåtal också äger, såväl

[21] Se bilagd artikel om “Resource Growth”: Open University Business School

vissa givna naturresurser, som delar av infrastrukturen. Detta ses av marknaden som i det närmaste monopolistiskt – dock avgränsat till en viss del av verksamheten.

Verksamhetens utveckling

Företaget har hittills och under åren vuxit genom stora förvärv i internationellt. För närvarande *konsolideras* företaget – ekonomiskt och personellt - efter sitt senaste förvärv. Ett förvärv där *förädlingsvärdet* ökat avsevärt. Företagets andel av den svenska resursförädlingen i ”producentledet” är mycket stor men avsevärt mindre högre upp i förädlingskedjan.

Under tidigare år har man provat andra former av *tillväxtstrategier.* En ”prövande inställning” finns till fortsatt affärsutveckling. Under de senaste åren har en mängd marknadsaktiviteter genomförts för att öka ett engagemang hos människor (i syfte att stimulera nya marknader högre upp i förädlingskedjan) med såväl bra som sämre genomslag.

Företagets *effektivitet och konkurrenskraft* har markant förbättrats under senaste åren. Se tabell nedan och figur. Företaget arbetar inom samtliga tre tillväxtområden för resurser: kompetens, kapital och samhällsresurser (ex: energi och miljöresurser). Man har historisk ett mycket stort tekniskt strukturkapital. En stor del av de resurser som används (indirekt) re-/ investeras i infrastruktur.

Ledarskapet är relativt informellt och miljön är teknikpräglad. Det är ”högt i tak” men ett visst GAP har konstaterats i medarbetarundersökningar. En modell för ekonomistyrning och en organisation med fyra affärsområden har just införts.

Företagets struktur

En schematisk modell över företagets affärsområden och ingående affärsprocesser Företagets infrastruktur ser ut ungefär så här:

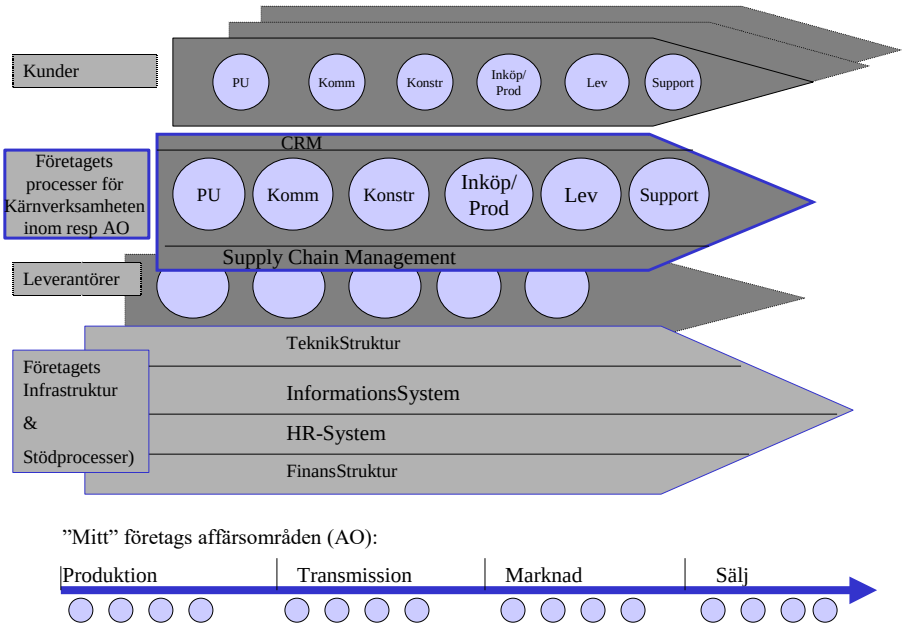


Fig 23

Men först en diskussion om företagets tillväxtstrategi:

”Hur ska tillväxten ske i fortsättningen?”
Det var och är fortfarande en huvudfråga!

Innan vi gick vidare med RESURSANALYSEN ställde vi alltså ut denna fråga för att få så mycket input som möjligt. Min interna ”påannons” såg ut så här (ungefär):

Låt 1000 hjärnor blomma! Vad är våra viktigaste resurser?	Kom med synpunkter! Vilka behov/möjligheter ser vi?

Företag X´s strategi ”so far” – hur gå vi vidare?

- Växa genom förvärv
- Affärsutveckling? - vertikalt?
  - horisontellt?
- Organisk tillväxt ?
- Hållbar tillväxt?

Sen gick vi vidare!
OK. Nu hade vi fått igång en dialog om företagets framtid. Nu var det dags att gå vidare med Steg 3 RESURSANALYSEN. Nu var det dags att bjuda in till ett *Visionsmöte* med ledningen! Men först lite förberedelser.

Först - en bild över hur vi ser på vår verksamhet vs olika resursmarknader:

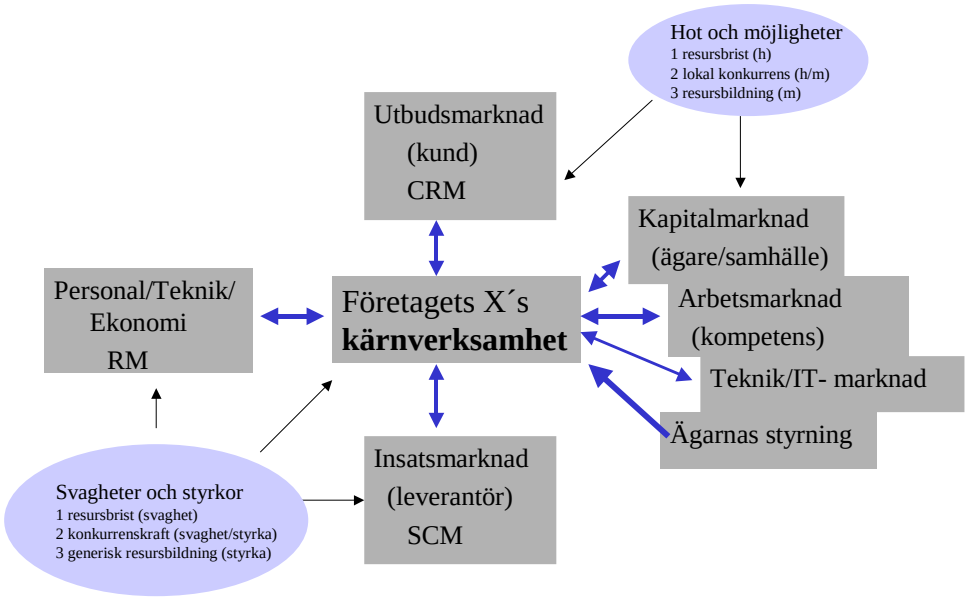


Fig.24

Och sedan - en lite mer utförlig genomgång av hot och möjligheter i omvärlden. Och om företag X´s verkliga styrka och svagheter:

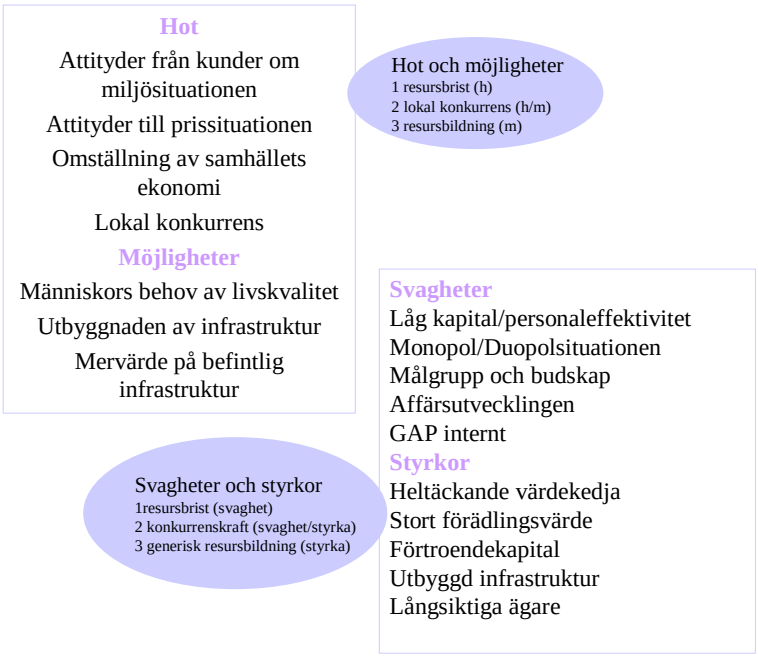


Fig. 25

Och till slut en översiktsbild av hur företagets konkurrenskraft – och effektivitet - har utvecklats:

Konkurrenskraft

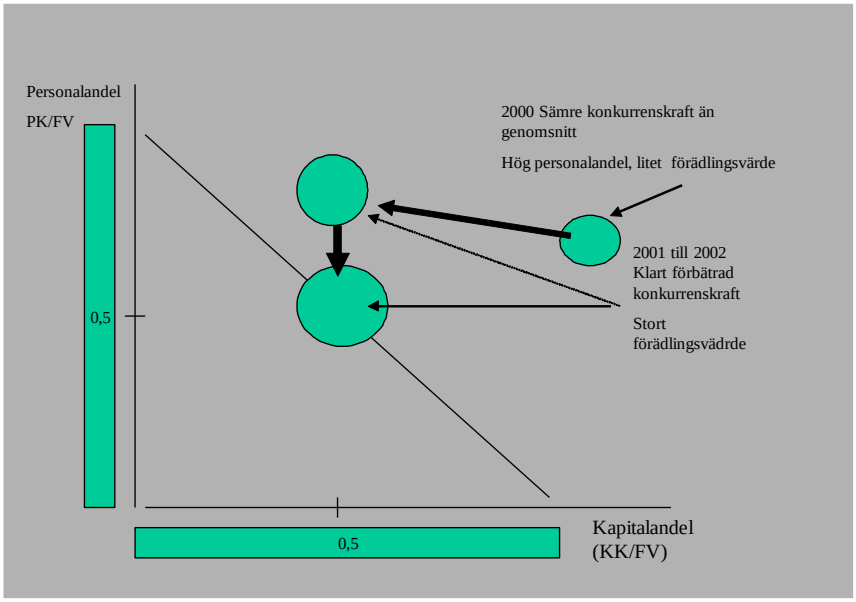


Fig 26

…och något om företagets RESURSeffektivitet (Peff, Keff och Reff)

År/ period	2002 (6 mån)	2002 (3 mån)	2001 (12 mån)	2001 (6 mån)	2001 (3 mån)	2000 (12 mån)	2001 KONKURRENT (12 mån)
Peff	0,45	0,37	0,56	0,48	0,32	0,57	0,31
Keff	0,55	0,40	0,67	0,68	0,60	1,02	0,91
Reff	1,00 1)	0,77	1,23	1,16	0,92	1,59	1,22

1) Prediktion för 2002 1,10

OK 2. Nu var det dags att gå vidare. VISIONSMÖTET är kallat. Här är vi just nu. Jag har skickat en agenda. Kanske vi går igenom ”Grönt eller Rött ljus” också.

Om Du hunnit läsa första delen så kan Du nu gå tillbaka till förslaget till AGENDA. Se Första delen, Avsnitt 4: Så leder Du med… ”. Det kommer jag att göra.
Jag kommer också att fundera hur vi ska diskutera detta med ”Grönt eller Rött ljus”. Jag kollar på modellen i Första delen, Avsnitt 3: ”Om att välja rätt åtgärd”

Efter genomgången av de här förutsättningarna och frågorna så kunde jag börja ”gå till handling”. Jag formulerade därför ett erbjudande som ingen skulle kunna motstå:

Ett erbjudande

- Ett sätt att komma igång…steg 2 (FS) och 3
- En arbetsmodell för att få *engagemang*
- Ett nytt sätt att *styra på t ex affärsenhet*
- Ett nytt sätt att värdera tillväxt av *hela* resursbasen (likt avkastning på nettotillgångarna)
- *Ett* mål att kommunicera
- En helt ny affärsmodell för företagets totala *erbjudande om”hållbar utveckling”* !
- En affärsmodell för hela värdekedjan

D.V.S. vad det egentligen handlar om. Vad ville jag bjuda ”mitt” företag på!

…och hur jag ville gå vidare efter visionsmötet: Med ett KUNSKAPSMÖTE.

Vid visionsmötet kommer jag också att beskriva hela arbetsmodellen. Jag hoppas dessutom att alla vill läsa boken igen. Kanske med ännu större intresse denna gång. Välkommen. Nu är vi igång! Från ett ord till handling!

Från ett ord till handling!

Steg 2	Förstudie
	Kärnverksamhet, SWOT
	Nuläge, omvärld
Steg 3	Resursanalys A-D med referensprojekt
	Visionsmöte
	Kunskapsmöte

Sammanfattning och koncensus:
NU ÄR VI IGÅNG – med en ”Resource Growth Dialogue”!

En dialog om RESURSTILLVÄXT!

Om en verklig verklighet!

Varför är vi så osäkra
- och varför händer så lite?
Om resurser, tillväxt och vår roll.

EXEMPEL 3 från *min* verklighet!

Ett tredje exempel.
Om vilka helt nya insikter som kan uppstå i en miljö där man har förtrogenhet.

Först en kort reflektion.
Någonting var otillräckligt i det förra exemplet. Djupet och den riktiga förståelsen ville inte riktigt infinna sig. En dialog kom igång och bidrog till utvecklingen av, som jag nu förstår, för företaget helt nya tankegångar. Men sen blev det inte mer... eller snarare, jag valde att inte gå vidare! Företaget (2) visade i sitt agerande ganska snart, att tankarna var rätt. Men - kanske skulle tillämpningen kunnat bli något annorlunda i denna nya miljö.

Alltnog. Varje företag är unikt. Efter att jag reflekterat över vilka förutsättningar och villkor som gäller för en forskare - nu hade forskningsprojektet satt igång - och vilka villkor som en ”förändringsledare” har, så valde jag att arbeta med ett företag där min förtrogenhet var betydligt större. Företaget Y är mitt tredje exempel på
hur de här ”nygamla” tankarna om förädling och resurstillväxt kan få näring i en organisation under modernisering och transformation.

När det gäller forskaren som ”förändringsledare” eller förändringsagent och dennes villkor och möjligheter, så redovisar jag

Med detta exempel vill jag visa hur min vision under många år har utvecklats utifrån samma grundkoncept men i en annorlunda kontext, i en miljö där jag har en stor förtrogenhet. I del 3 av boken kan Du läsa lite mer om själva forskningsprocessen. Vill DU fördjupa Dig ännu mer kan Du läsa den doktorsavhandling som har blivit resultat av min vision.

Det är år 2003

Här började på allvar idéerna ta form om att starta ett forskningsprojekt som förhoppningsvis skulle leda till en i licentiat eller doktorsavhandling. Utifrån mina samtal med ledare i detta företag skissade jag på ett första abstrakt. Det resulterade i ett antal möten med kunniga kollegor inom akademin.

Mitt första utkast till abstrakt kan Du se här:

Management accounting for sustainable development and growth - a researh program based on a resource dialogue!

Abstract

Managers have a problem:
"How do we know that our decisons lead to *a sustainable development and growth of our business?* "

Some managers have a question:
Is there a "secret" formula and/or some necessary (hidden) knowledge in the organization that can make a "sustainable" decision - and success in competition - easier and more reliable?

Generating a hypothesis for sustainable growth:
Through this suggested resarch program we hope to generate a hypothesis that will give an answere to this question - in order to minimize the above problem.

Academic and practical:
This research is a part of a doctoral thesis. The academic result will hopefully partly be published and reviewed in 1-2 academic, international journals during 2004-5.

The research will be carried out i three organizations - one private plus one public, large corporation, one hospital and one medium sized enterprice (SME).

The result of this research will hopefully also give other researchers in this area a tool for their ongoing research. At the same time we hope to give some useful tools to some practioners - managers- as well.

2003-09-17

innebär uppstarten på ett forskningsprojekt med titel ”Resurstillväxt…”

Verksamhetens utveckling

(Denna beskrivning har av sekretesskäl utelämnats i denna bok)
Se ovan.

Företagets struktur

(Denna beskrivning har av sekretesskäl utelämnats i denna bok)
Se ovan.

Från verklighet till insikt

Ett tillämpat longitudinellt forskningsprojekt under temat, vision, kunskap, handling och resultat. (Se bokens Del 3)

Alltnog, tillbaka till boken…

Vad är egentligen ResursTillväxt?

Varför vi är så osäkra
- och varför så lite händer?
Om resurser, tillväxt och vår roll

Begreppet ResursTillväxt finns som ord. Men på Internet finns ordet med på ett enda ställe. Och det är som en del av liberalernas tidigare partiprogram. Under 2002 dök ordet upp första gången mer officiellt. Ganska typiskt dock - i ett program för U-landsinriktad forskning i SIDA´s regi.

I Svenska Akademins ordlista så finns ordet med. Ordet är sammansatt. Och ordet RESURS betyder utväg, tillgång mm.

Men vad betyder ordet RESURSTILLVÄXT egentligen?

Här behöver vi föra en dialog.

När jag för ett tiotal år sedan formulerade det trodde jag att det handlade om ett nytt ord. Jag hade då hållit på med utbildning i några år. Jag sökte ha ett begrepp som talade om för min svärfar vad jag ville åstadkomma med utbildningarna, så jag "uppfann" ett ord för det.

Jag vet att han direkt förstod. När jag berättade att det skulle bli ett vedertaget begrepp vet jag att han sa: Ja, då får Du se till att få många människor med Dig!

Min beskrivning skulle se ut ungefär såhär:
Tillväxt kan knappast betyda annat än tillväxt. Något som vuxit utifrån ett läge. Eller ett pågående växande. Det kan alltså mätas dels som ett tillstånd, dels som en rörelse!

Rätt eller fel men ibland talar vi om både 0-tillväxt och t o m negativ tillväxt.! Det måste innebära att det båda handlar om expansion och om krympning. Med andra ord inte så lätt längre. Jag konstaterar att man ska kunna mäta tillväxt i relation till något - till en bas. Och tillväxt kan uppenbarligen vara positiv, neutral eller negativ. Det verkar rimligt att man dessutom mäter det i % istället för i absoluta tal (som ju inte säger något om relationen).

Resurs kanske är ett ord som är svårare att definiera. Eftersom ordet resurs går igen i hela denna bok så kommer det att vara föremål för en hel del frågor om vad det betyder. Se därför vidare i nästa kapitel för den mer exakta definitionen.

Resurs enligt Svenska Akademien (SAOL) betyder som sagt tillgång, utväg eller möjlighet. Alla dessa begrepp verkar relevanta. För att vi ska koppla detta till begrepp som förädling och förädlingsvärde, till företagets och samhällets balansräkning, till behovet av benämning på miljöreserver som energi mm , så har vi hittills definierat det enligt följande:

"Något (en mängd eller massa) som någon kan använda och omvandla till en annan form av samma något (och han/hon är medveten om det)."

Den här definitionen utesluter i princip all infrastruktur. Därför tog vi upp detta i Första Delen, i ett speciellt avsnitt som jag gissar att Du redan läst.

Men vi kan ju börja leka med tanken att en *resurs inte längre är en resurs om inte någon är beredd att ”betala” för att den ska finnas*. Eller för att den inte går att använda. Eller för att jorden har en brist på den så att den absolut inte tål att omvandlas. Eller att någon annan begränsning - t ex sjukdom hos en art eller för lite energivärde i någon materia - gör att den absolut inte går att omvandla

Ordet är sammansatt.

Resurs definieras som:
"Något (en mängd) som någon kan använda och omvandla till en annan form av samma något (och han/hon är medveten om det)."

Tillväxt kan identifieras som:
Något som vuxit utifrån ett visst läge eller är i växande i relation till något.

I traditionell användning kan vi tala om positiv tillväxt, 0-tillväxt eller t o m negativ tillväxt. I relation till något kan vi också kalla det ”avkastning”.

M a o begreppet är inte så självklart. När Du arbetar med formeln för RESURSTILLVÄXT - RT - så kommer det att framstå tydligare och mer självklart. I formeln kommer det att redovisas i form av en %-uell avkastning på resurser. (eng: RETURN of RESOURCES)

Vem kan bedöma? - är jag "relevant" för att bedöma något som är så här stort?

Varför vi är så osäkra
- och varför så lite händer?
Om resurser, tillväxt och vår roll

I år, 2015, är 18 år sedan Kyotomötet diskuterade Sustainable Development. Det är ingen lång tid. Men sedan des har bibliotekshyllor och Internetsidor fyllts med rader av forskningsrön. Europa ligger väl framme. Svenska forskare är väl ansedda för sin forskning. Och de är väl medvetna att detta inte är ett "traditionellt forskningsfält" eftersom det faktiskt handlar om vår framtid. Men tyvärr har bevisen på handling inte ännu visat sig med full transparens.

Kan vi överhuvudtaget forska om framtiden? Och om något så diffust som uthållig eller hållbar utveckling - som alla redan tolkar på sitt sätt! Kanske kan vi sträcka oss till att låta forskare och praktiker tillsammans försöka se olika möjligheter. Och bedöma tänkbar utveckling. Men vilken erfarenhet kan en praktiker tillföra i handling?

Och är det relevant att göra det? Och framförallt - är *jag* "relevant" att bedöma? Och handla? Vilken legitimitet har en forskande praktiker?

Egentligen skulle väl denna fråga finnas med redan i förordet. Kanske representerar jag, som någon uttryckt i en skrivning i rapporten "UTVÄGAR" [22] en reflekterande praktiker som ställer "naiva frågor" till vetenskaparna. Men - om detta bara vore en naiv fråga så skulle den inte behöva ställas. Och den här boken skulle inte behöva skrivas. Ännu mindre läsas.

Ja, frågan kan egentligen bara Du avgöra. Utifrån Dina egna erfarenheter
Om svaret är ja - då är Du välkommen att läsa vidare. Du är också välkommen för en dialog!

[22] Se referenser: UTVÄGAR, Naturvårdsverket m fl 2002

Framtiden, ja.

Men kanske måste vi börja med det vi vet något om. Den verklighet vi har. De resurser vi anser oss kunna förfoga över. Och den samhälls- och infrastruktur som våra förfäder har varit med och utvecklat. Här har vi faktiskt metoder. En metod som jag tidigt tillägnade mig var en s.k. positionsanalys [23]Det är väl egentligen *vad vi med viss säkerhet och validitet kan göra inför framtiden - bestämma vår nuvarande position!*

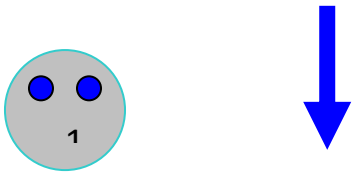
Forskningsprogrammet "UTVÄGAR" som jag nämnt ovan är en mycket bra ansats. Där våra forskare bedömer betydelsen och relevansen för utveckling - inom ramen för ett antal olika discipliner. Det bådar gott.

I min något enklare omvärldsanalys har jag under åren som ledare också arbetat med bl. a. högre utbildning. För att underlätta för mig, och för studenterna att förstå mig, har jag hängt upp mina tankar på ett antal olika, enklare modeller om utveckling av organisationer. Detta för att beskriva och försöka förklara olika skeenden; egentligen med bara fem olika "modeller", fyra "egna" och en "inlånad" Trots att jag prövat mängder av olika teoretiska förklaringsvarianter, så har jag alltid kommit tillbaka till dessa fem grundmodeller. Modellerna hänger ihop, men jag behandlar dem oftast var för sig. Jag ska beskriva dem kort här så att Du får en bild av vad jag baserar mina påståenden på när det gäller *hållbar utveckling*, *resurser* och *tillväxt*! Utöver dessa fem finns många fler som jag också illustrerar - eller hänvisar till - i boken.

Jag skriver några korta ord som beskriver modellen. Själva modellen kan Du se som en figur i en bilaga. Alla fem modellerna beskriver dock "bara" hur jag ser på olika processer och system. Och hur jag tror att de fungerar ihop. Och detta på ett förenklat sätt. De ger egentligen inte någon förklaring om vad som är själva "moroten", energin och motivationen i de olika processerna och systemen d v s de ger ingen förklaring till att de faktiskt fungerar! Det är faktiskt just därför, för att modellerna har sådana begränsningar, som jag försöker besvara alla de kluriga frågorna som den här Andra Delen handlar om. Men, som jag tidigare poängterat - detta är min egen "dagbok" och jag har inte större krav på objektivitet och stringens än vad jag bedömer utifrån min egen erfarenhet.

[23] Se referenser: Söderbaum, Peter: Positionsanalys

Så återigen - Du får bedöma mig - om jag är "relevant" för att bedöma detta stora! Men här i alla fall…modellerna.



Modell 1 ***Om en organisations utvecklingsprocess utifrån individens inlärningsprocess***

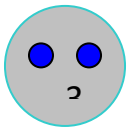
Utveckling sker i alla organisationer i fyra överlappande men tydligt och kontinuerligt återkommande faser i den s k ”inlärningsprocessen”:

Initiering/Ide´ - de processer som kombinerar, kreerar och medvetandegör behov och utvecklingsalternativ **Frågan**: Vad?
Analys/Värdering - de processer som reflekterar, värderar alternativ och väljer väg **Frågan**: Varför? Var? För vem? Hur mycket?
Planering/Genomförande - den procedur eller strategi som individen följer för att genomföra alternativet **Frågan**: Hur?
Uppföljning/Utvärdering/Utveckling - den procedur och de processer som "beskådar" resultatet, lägger det till erfarenheten och för in den i kommande ide´-arbete till fas 1. **Frågan**: Hur blev det?

Olika individer startar "inlärningen" i olika faser! Men passerar alla faser! Denna modell har stor likhet med inlärningsmodellen, *se Modell 2*

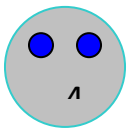
Modell 2 ***Om inlärning, hur vi människor medvetandegör, bildar attityder och utvecklar beteenden***

- Från perception och frikoppling till medvetande och insikt
- Från insikt till tanke och attityd.
- Från attityd, via anpassning i omvärld, till nytt beteende.
- Från nytt beteende till reflektion
- Från reflektion till perception



Modell 3 ***Om positioner hos olika individer/organisationer/marknader och hur "inter-relationerna" påverkas***

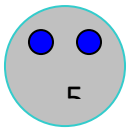
Varje individ, aggregerat till organisation eller marknad uppvisar ett beteende i stunden. Jag kallar det "trivselbeteende". Just där den individen finner sin balans mellan behov och tillfredställelse. En position som inte nödvändigtvis måste förändras speciellt mycket över tiden. Gör den det är det med ganska stor tröghet. Och samtidigt beroende på graden av näring i miljön. Kanske är det här Du kan se vad som händer i själva växandet! Denna modell ansluter till en modell av CS Holling som jag också använder.



Modell 4 ***Om positioner utifrån konkurrens om resurser.***

Den här modellen har ganska sent tillkommit i floran. Den är "inlånad" från och är Anders Grufmans förklaring av hur individer, organisationer konkurrerar om resurser på olika marknader, m a o i olika miljöer. Hans exempel är *arbetsmarknad* (individer och kompetens), *kapitalmarknad* (pengar och materiella värden), *insatsmarknad* (råvaror) samt - det som man vanligtvis tänker på när det gäller konkurrens - *utbudsmarknaden* (produkter och tjänster). Alla dessa marknader utövar ett konkurrenstryck. Ju mer effektivt en individ/organisation använder resurserna dvs. ju mer nytta kontra mindre insats, desto bättre konkurrensposition. Och desto högre förädling av resurserna!

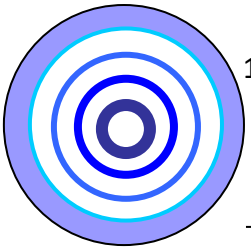
Jag har längre fram i boken dristat mig till att även fundera över sådana resurser som vi idag kan bedöma kommer att påverka utvecklingen inom CSR *energimiljöresurser* (t ex energikontrakt) och *informationsmiljöresurser* (även inkluderande t ex musik). Så småningom bör det vara möjligt att integrera även andra resursslag (icke-monetära, förslagsvis)



Modell 5 ***Om utveckling av relationer med "stakeholders" i olika sfärer***

Det finns många intressentmodeller för kommunikation och styrning. Jag har under alla år använt en modell där individen/teamet utgör navet.

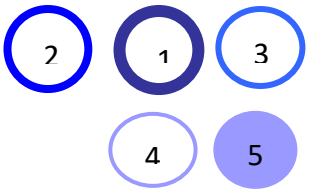
Den följer följande sfäriska utvidgning från navet räknat:



1 Ledning/Du/Team → 2 Organisation/Individer →

→ 3 Partners/Kunder/Leverantörer →

→ 4 Ägare → 5 Samhället!



Om kommunikationen:
Intressepåverkan ofta utifrån och in - och styrning av *förändringsarbete* inifrån och ut! Varje intressent har ett tolkningsföreträde utifrån egna visioner, mål och värderingar. Och andra förutsättningar. Den här modellen används också som en modell över "målgrupper". *Se Första Delen*.

Din slutsats - är jag då "relevant"?

Ja, Du har fått några krokar för att hänga upp frågor på. Och rubrikens fråga är: *Är jag relevant? Kanske modellerna kan vara ett svar genom att jag använt dem i stor utsträckning. Kanske räcker de just nu för att jag ska vara tillräckligt "relevant" för att svara på frågorna.*

Jag har använt modellerna i min dagliga verklighet inom *handeln* (inom logistik för detaljhandeln under 5 år), *industri* (inom ekonomi och marknad för SAAB under 12 år) och inom företagssfärens *utbildning* (inom Human Resource på bland annat IHM och ABB under sammanlagt 8 år) och i samband med *kommunal samhällsutveckling* (Örebro och Stockholms län i 6 år)

Om modellerna är relevanta?

"Modellerna" som Wiedershein-Paul [24] säger, ska beskriva, förklara och vägleda. Det gör dom här! Alla har dock inte lika hög förklaringsgrad.
"Modellerna" ska uppvisa en kausalitet som baseras på empiri. Det är min empiri- och därför är de relevanta - för mig och mitt ställningstagande i detta sammanhang. Du avgör utifrån Din empiri!

This is a call for a resource dialogue!

[24] Se referenser: Wiedershein -Paul **:** Att använda modeller

Tillväxt av jordens resurser.

Är det en möjlighet eller en paradox?

Historien. Gösta Ehrensvärd, Rachel Carson, Herman Kahn och George Orwell. Namn vi minns och som målat världen i olika scenarier. Från resursbilder - till hotbilder - för alla levande organismer på jorden. En jord som dessutom är sakta, men ofrånkomligt sönderfallande!?

Året är nu 2002. Gro Harlem Brundtland och hennes FN-kommission har nyligen målat vår, alla arters gemensamma framtid. Ett mål för vår, människans, insats i nuet är att säkra värden och öka resurserna för kommande, framtida generationer.

Året är 2002. Forskningen inom ekologisk ekonomi pågår. Där bryts frågan om en demokratisk styrd resurshushållning mot frågan om organisationens bidrag till tillväxt! I ekonomisk ekologi - där en tillväxt av resurser kan upplevas som en paradox.

Kan detta med tillväxt av resurser - eller avkastning från en *resursbas* - vara en paradox? Om inte - finns det skäl att tro på det som ett mål? För framtiden.

Jag vill börja med en händelse. Året var 1997. Våren i antågande.

Jag fick privilegiet att utmana samtliga sjutusen studenter vid universitetet i Örebro. Bästa beskrivning av Örebro år 2017 skulle premieras. Bara **tre** svar kom!

Vi lever alltmer *i nuet.* Historien är ibland ganska nära oss genom den tillgång vi har till information. Om framtidens verklighet *vet vi ingenting.* För en del människor är framtiden Star Trek. För andra är framtiden det barn som ska födas. För en tredje hur få födan att räcka till. För många människor är framtiden att gå ner i vikt. För de flesta av oss att uppnå harmoni och balans.

Varför funderar jag på detta?

Jag vill skriva detta för att själv få möjlighet att reflektera över rubrikens fråga. För att veta hur jag själv ska förhålla mig till begreppen resurser och tillväxt!

Jag har arbetat som "kulturarbetare", bokhandlare, och med den bransch som miljövännerna benämner som vårt värsta "gissel" - bilbranschen. Jag har pryat i samhällsplanering. Sedan 10 år har jag haft en viktig arbetsuppgift; att, som rektor, senior rådgivare mm för människor i samband med utbildning, få studera hur vi kan växa. Inte bara på höjden. Inte bara på bredden. Inte bara på ytan. Inte bara på djupet. Egentligen inget av detta. Men ändå växa! Inåt i de komplexa system som vi är. Och utåt med vidgad medvetenhet om våra system.

Jag tänker i system. Jag vet inte heller om jag ens kan bekänna någon politisk eller akademisk hemvist. Och jag tror inte att det är så viktigt när jag reflekterar över den här frågan. Vem vet - jag får kanske inse hur och när, om det blir nödvändigt.

Året är 2002. Min livsuppgift startade för mer än 10 år sedan. Men just nu - nu vill fundera på jag frågan:

Tillväxt av jordens resurser. Är det en möjlighet eller paradox?

Var ska jag börja?

Ett uppslag när jag läser det jag skrivit är kanske att börja med vad jag tror växandet hos den mänskliga arten är. För att sedan reflektera över andra arter inom biologin.

Tyvärr räcker väl inte mina kunskaper till något annat än en rent mänsklig reflektion över arterna. Jag kan för lite om celler, atomer och gener. Jag kan för lite om fission och fusion. Om energi överhuvudtaget. Trots att det är min största fascination - energi!

Ska jag stå kvar i frågan?

Det är kanske mest bekvämt. Men jag vill ju ändå ha ett svar! Kanske är det just detta som är det som gör att jag växer.

Just nu, när jag sitter här. Har kastat loss från en trygg arbetsgivare. Satsar på ett livsprojekt som jag inte har någon aning om det finns en framtid för. Jag har nått 50+. Mina egna cellers avtagande växtkraft är dokumenterat. Inte cancer vad jag vet - utan bara vanligt åldrande. Och ändå - bara för ett år sedan - före en längre ledarutbildning - var min självbild en annan. Jag var mindre vuxen och mer ifrågasättande innan. Jag har fått fler insikter.

Men samtidigt var jag också tidigare mindre barn och mer förstående! Men nu jag vill ha ett svar!

Det är naturligtvis förskräckligt om detta - just att vi vill svar på grund av att vi normalt upplever osäkerhet och begränsning - är det enda svaret på frågan varför människan upplever sig växa när svaret kommer!

Och att den sociala prägeln och kanske till och med åldrandet hämmar ett verkligt växande. Att vi egentligen skulle födas vuxna för att bli gradvis mindre.

Nej - det kan inte vara svaret! Varför skulle då nästa generation födas något "större" än den tidigare!

Är det sista påståendet en sanning - ja, det är min fasta övertygelse! Någonting tror jag tydligen på! Jag går vidare.

Jag går vidare i frågan! Men människan och miljön

Kanske räcker det med att veta att vår hjärna, mänsklighetens hjärna, inte har nått sitt kapacitetstak. Att vi som individer växer med den! Vi kanske inte behöver veta varför och hur. Vi kan veta att hjärnans konstruktion också innefattar något som vill skapa och kombinera. Reflektera och medvetandegöra. Växa! Och tyvärr ibland också krympa. Och tydligen förändra det genetiska om vi noterar vad vi vet om evolutionen.

Det verkar viktigt i vilken miljö som hjärnan verkar. Jag ska fundera vidare på detta och återkomma längre ner. Men det är uppenbart att det finns miljöer som är stimulerande för energin och för växandet!

De andra arterna då? Och vad hände med energifrågan?

Det ena naturprogrammet på TV efter det andra avslöjar nya djup hos arterna i biologin. Rockan som föder levande ungar. Ungar som är färdiga rent funktionellt men helt vilsna i den nya världen. Och helt anpassade efter bara några dagar.

Arternas anpassning till det biologiska systemet. Skulle det vara det vi kallar utveckling eller evolution. Till en jord i sönderfall. Vart skulle i så fall det leda? Denna fråga får stå kvar. Men jag tror inte på ett biologiskt sönderfall som sker i paritet med att jorden gradvis faller sönder! Som den påstås göra i en kontinuerlig fissionsprocess - allt enligt partikelexperterna.

Energifrågan.
Jorden, som en del av fissionen i världsalltet. Den inre glöden som utstrålar och värmer vår jord inifrån. Visserligen i direkt reaktion mot solens energipartiklar sprungna ur en kollisionsenergi - en kontinuerlig fusion - och som färdats långt i en stor tomhet innan de möter jorden. En krock - en energibalans som jag vet för lite om. Men nettoeffekten av denna energi räcker tydligen inte för våra system på jorden utan vi måste använda de resurser som tidigare lagrats upp i jordkärnan. Vid sidan av de andra, mer "naturliga" energiskaparkrafterna bakom vind- och vattendragen, rotation och gravitation.

Tillväxt av jordens resurser. Är det då en möjlighet eller en paradox?

Jag står kvar i frågan. Den här frågan består av minst två, kanske fyra, faktorer som inte är entydiga. Som måste definieras innan de kan identifieras.

Faktor 1 Jordens resurser
Faktor 2 Tillväxt
Faktor 3 Möjlighet
Faktor 4 Paradox

Låt oss börja med det enklaste:
Paradox.
Jag vill påstå att om det inte existerar en målkonflikt, så är det inte en paradox! Och så länge vi arbetar i dimensionen tid, så kommer det alltid vara möjligt att välja medel för att nå målen. I en viss tids- eller rumsbunden situation kan det ändå uppstå en medels-konflikt och i denna uppstå en eller flera paradoxer. Ibland synbarligen men inte verkliga. Men ibland tyvärr sanna och verkliga. Kaos och sedan…

…möjlighet.
Nu blir det riktigt svårt. Utan att snegla "filosofiskt" skulle jag vilja säga att det är en möjlighet i det som ser ut och tolkas som ett alternativ. Kort sagt en möjlig utväg. Den kan vara såväl negativ som positiv, destruktiv eller konstruktiv, bryta ner befintliga värden eller andra resurser eller skapa nya värden/resurser. Viktigast kanske är vad som händer totalt sett. Med helheten!

Ett exempel
Jag tror det är likadant som med ett flygplan. Destinationen och flygplanets kurs är given och det finns ett antal instrument - ett antal indikatorer - som visar vägen. Något instruments utslag kan tyckas vara <u>en paradox i stunden</u> i relation till de andra - målet och uppfattningen om helheten finns kvar. I verkligheten korrigerar vi - en <u>alternativ utväg</u> - om vi har medvetenheten och närvaron där.

Tillväxt.
Här blir det svårare. Jag vill mena att **till**växt är när Du kan mäta och värdera två eller flera situationer eller tillstånd och något av de senare tillstånden i tiden är relativt större (eller mindre vid negativ tillväxt) än det första. *Och att det kan sättas i relation till det som växer.* Och jag tror det är verkligheten vi mäter och värderar. Inte det som är förväntningar - oberoende om de är större eller mindre.

Resurser.
Jordens resurser. Jag har låtit frågan besvaras av en expert inom nukleär forskning: En resurs är generellt "..något som en person kan använda (och personen är medveten om det)". Jag har gjort en egen, något vidare definition: En resurs är "…något som någon kan använda och omvandla till en annan form av samma något (och han/hon är medveten om det)" Den kan alltid mätas i en mängd. Min definition innebär också att den omfattar någon form av energi.

Definitionen innebär också att det fordras en medvetenhet i situationen för att den ska betraktas som en resurs. En situation där någon värderar detta "något" i ett visst sammanhang. Om resurser värderas till 0, så vill jag inte kalla den resurs. Antimateria/ antiplasmaanhängare håller inte med mig gissar jag.

Vad är då Jordens resurser?
Den del av solens resurs som för lång tid sedan kastades ut i världsalltet och bromsats upp som vår jord, omvandlad till olika former av energi och som nu avgränsas med den yttre atmosfären. Till jordens resurser räknar jag inte den energimängd som nu varje sekund överförs till oss i energipartiklar, från energikällor utanför atmosfären. Denna definition innebär att jordens samlade energimängd är konstant utifrån begreppet jordens resurser. Detta förutsatt att den yttre atmosfären inte släpper igenom energi ut till tomheten. Men finns det något vi inte tagit med i bedömningen?

"Hårda" eller "mjuka".
Det engelska ordet "intangibles" betecknar det osynliga, det opåtagliga. Här i Sverige har vi inom miljöforskningen varit fokuserade på frågeställningen runt monetära/icke monetära, förnybara/ej förnybara resurser. Ibland talar vi om kompetens som resurser. Synlig/osynlig. Mer eller mindre påtaglig. Mer eller mindre "hårda" resurser. Men vad är då "mjuka"?

Försök görs nu inom forskningen med emergy-analyser att finna mätenheter och metoder som kan jämföra energimängder i olika

resursslag. I ingressen nämnde jag också Gösta Ehrensvärd. Hans beskrivning och kvantifiering av jordens resurser, naturtillgångar och människokraft var banbrytande. En antydan till ett mer "mjukt" innehåll genom att han jämförde energimängder och olika effektivitetsförhållanden hos olika resursslag som exempelvis vattenmängd/vattenkraft med muskelmassa/muskelkraft.

Sanningen är väl att en resurs, definitionsmässigt går att identifiera och bestämma som en volym, mängd eller massa. Värdet av den må sedan definieras och bestämmas på många olika sätt. Men den kan vara såväl "hård" som "mjuk". Bunden energi i materia eller "fri" i någon annan typ av koncentration. Ett kluster.

Ett exempel
En kul jämförelse är Kevin Kellys beskrivning [25]av cyberspace där han ser kluster av digitala signaler som konstant byter innehåll och identitet. Och hur de plötsligt mer eller mindre materialiseras på en hemsida, på någon server någonstans. Innan den upplöses för att bilda nya kluster. Kanske denna jämförelse har värde när vi framgent söker förstå "intangibles".

Men först - vad är då en "mjuk" resurs? En "intangible"?

Kan det finnas en "opåtaglig" mängd eller massa? Det fordrar i och för sig en definition av ordet ”påtaglig”. Men säg att det ordet handlar om att det är något för ögat/mikroskopet synligt. Men vad är då en "osynlig" resurs? Kanske ett knippe atomer eller andra ännu mindre mikropartiklar. Och när de "gestaltas" gör de det i form av en energiprocess.

Här stannar jag på grund av *obefintlig* kunskap inom fysikens värld! Det osynliga, opåtagliga kommer jag att manifestera i fortsättningen med en "mjuk" resurs. Per definition är den dock mätbar och framförallt representerar den en mängd energi. (Som kan användas medvetet, enligt definitionen)

Kommentar: ”Intangible assets” har de sista åren med framgång börjat värderas i företagens årsredovisningar. De ”ekonomiska” tillgångar som värderas här kommer att vara ”förebild” för värderingen av andra typer av ”intangibles”. I fortsättningen kommer vi dock att betrakta ”intangibles” som *immateriella resurser* till skillnad från materiella resurser. Enligt den senaste forskningen är ”immateriella resurser” i samband med företagsvärdering oftast avgränsade till ett antal områden som exempelvis FOU, marknadskompetens mm. Detta kommer att beskrivas i den tredje delen av till denna bok
Se vidare: Del 3 Forskarkommentarer om” immateriella resurser”.

[25] Se referenser: Kelly, K.: "Den nya ekonomin"

Kapitel 2
Vad är Sustainable Development?

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?
Varför?: Om mål, drivkrafter i stort och smått

Vad är då ”sustainable development”- hållbar utveckling?

”Hållbar eller uthållig utveckling” Det är mer riktigt att titta på vad det engelska begreppet innebär.
Vad är själva målet och vad är strategierna för att nå det?

I Sverige talar vi numer om begreppen ”hållbar” utveckling eller “uthållig” utveckling. Och nu senast ”hållbar tillväxt”. Det är alla ”fria” översättningar från engelskans ”Sustainable Development”- Begreppet har definierats i samand med FN´s kommission; den s k Brundtlandkommissionen och dess rapport: “Our common future”, 1987.

Det definieras där som *“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.*

Den här definitionen får vi väl se som en önskvärd, konceptuell inriktning för det arbete som sedan lade grunden för bland annat RIO konferensens arbete med vissa program, bland annat med ”Agenda 21”. Om begreppet i sig ska ses *som ett överställt mål* är inte helt klart. Som målbegrepp är denna formulering inte speciellt klar eller styrande – även om den i sig antyder en viss kompromisslöshet.

De svenska översättningarna ”hållbar” och ”uthållig” är försök att göra dem mer konkreta. Begreppet ”hållbar” verkar nu mest använt av dessa två. Men eftersom den ursprungliga tolkningen görs utifrån begreppet ”sustainable development” så används denna i fortsättningen i denna bok.

Vad är då detta mer konkret?
I dokumentet “Sustainable development – Indicators for Sweden” [26]– beskrivs ett antal indikatorer som avser att visa vad det innebär: ***”the indicators here give some idea of what we hand over to coming generations, their maneuverability, when it comes to economic resources, ecological resources and human resources***

[26] Se referenser

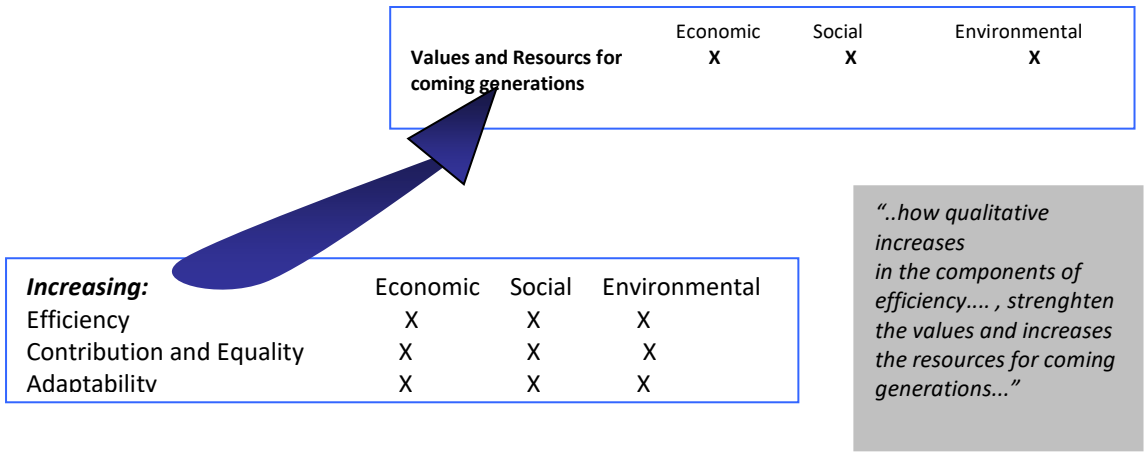


Fig. 27 Illustration av hållbar utveckling och tillväxt hämtad från Miljödepartementets skriftserie

De indikatorer som redovisas här har delvis liknande motsvarigheter inom EU, men varje land utvecklar sina egna, mer nationellt anpassade indikatorer. Men huvudmålet är lika för alla. Det mest *målbeskrivande* begreppet är ”fritt översatt”; **att uppnå stärkta av värden och en ökning eller tillväxt av resurser**. De tre/fyra sätt - kvalitetshöjande strategier - för att nå dessa mål, beskrivs som *efficiency, contribution and equality, and also adaptability*. [27]Mätetal finns för att följa förändringarna inom vart och ett av dessa sätt *inom olika resursområden;* det ekonomiska, det sociala och det ekologiska.

I den här delen beskrivs inte strategierna ingående utan snarare målbegrepp som är kopplade till hållbar utveckling d v s ”stärkta värden och ökning/tillväxt av resurser”. Den här boken behandlar inte direkt” som till sin karaktär de ”värden är mer infrastruktur. De värden som vi behandlar är endast de resurser som finns verkliga/potentiella (per definition) i en ”resursbas” och som kan omvandlas i olika former.

Ökning (förändring) av denna resursbas kallas i denna bok för tillväxt av resurser eller m a o målet är en Resurstillväxt
Se vidare: Vad är Resurstillväxt?

Målet för hållbar utveckling beskrivs i ett nationellt dokument för Sverige som, fritt översatt, ”stärkta” värden och en ökning/tillväxt av resurser för kommande generationer – på tre resursområden.
Strategierna är att genom skapa kvalitetshöjningar i ett antal dimensioner nå detta mål!

[27] Se referenser Miljödepartementet: ”Indicators for Sweden – a first set”

Är `sustainable development´ verkligen en konkurrensfaktor?

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?
Varför?: Om mål, drivkrafter i stort och smått

Vi har några gånger använt begreppet sustainable *business* development. Det har inte ännu använts i svensk översättning men skulle rakt av kunna översättas med *hållbar affärsutveckling*.

Hur begreppet ska definieras kanske kan få vänta, men det antyder i alla fall att någon form av affärsverksamhet måste vara kopplat till begreppet, genom ordet *business.* I affärer förutsätts också en marknadssituation som samtidigt också rimligen bör präglas av konkurrens i någon form.

Hela denna bok handlar ju i mångt om företagande och "affärer" och hur företag och förvaltningar kan bidra till hållbar tillväxt Om inte begreppet kan kopplas till "business" bör vi kanske överge tanken på konkurrens, prissättning mm!

Vi vänder därför först på frågan - förutsätter hållbar utveckling en affärsverksamhet?

Målet för ”hållbar utveckling” är att utveckla värden och resurser för kommande generationer. [28] Det bör rimligen innebära att kommande generationer ska kunna tillgodogöra sig - och själva förvalta och vidareutveckla - sådana värden, som på ett eller annat sätt är viktiga för jordens utveckling. Och för arternas långsiktiga överlevnad. Är förutsättningarna för detta en marknad med konkurrens mellan olika storheter eller kan utveckling och tillväxt ske utan konkurrens? Om det senare gäller, var finner vi i så fall drivkraften för utveckling - den drivkraft som behövs för att åstadkomma en tillväxt av vår resursbas? Kanske svaret ger sig själv i det följande resonemanget.

[28] Se Miljödepartementet: ”Indicators for Sweden – a first set”

I bokens första del påstår vi att tillväxt är ett direkt resultat av resurseffektivitet och konkurrens. Låt oss pröva detta påstående ordentligt eftersom det verkligen är en central fråga! *Se avsnitt 2. Hur din konkurrenskraft ser ut.*

Hur? Ja, sett historiskt så vet vi att konkurrens är något som alltid funnits på olika nivåer; mellan individer och organismer, mellan och inom alla arter, mellan organisationer, länder mm. Krigsskådespel har alltid funnits och kommer alltid att finnas. Vi kan lämna frågan om onda eller goda i sammanhanget. Konkurrens i mer "ädla" former kanske tar sig uttryck i hur blåvalen äter småfisk, hur ett handbollslag utkämpar ett världsmästerskap eller hur energi kanaliseras på ett viss bestämt sätt, i ett av fler alternativ.

Allt handlar om tävlan; om makten, om födan eller äran, om belöningen - om bekräftelse av ett ledarskap eller sorgligt nog, ibland bara existens.
Jag tror vi kan fastslå att konkurrens alltid funnits och kommer att finnas.

Har det bidragit till utveckling, effektivisering och tillväxt? Och är det då det enda som skapar tillväxt? Det är dokumenterat att själva krigstillståndet inte bidrar till en utveckling av samhället. [29] Men, är det kanske trots detta så att själva krigshandlingen bara är ett utlopp för den spänning - den balans i konkurrensen - som måste finnas för att drivkrafterna ska upprätthållas? Det låter ganska enkelt - som Reagan-politik - men det är kanske både praktisk och teoretiskt riktigt. En spänning för att också upprätthålla system och strukturer i ordning. Detta är livsfilosofiska frågor som vi måste lämna här - men vi kan ju alltid fundera på vad som hänt i den bibliska berättelsen om Abel hade bragt Kain om livet - istället för tvärtom? Hur hade världen sett ut - en blomstrande värld i fred och balans eller i kaotisk värld i upplösning? Om det vet vi inget! Men vi kan konstatera att världen ändå har utvecklats - evolutionen har haft sin gång och krigen skördar inte relativt sett så många offer inom de intelligenta arterna som tidigare. Och att människans ständiga strävanden nu har blivit ett överställt mål för alla arters överlevnad. Fred. Längre än så kommer vi inte.

Men, låt oss bli vid den mer ädla, biologiska formen av konkurrens - den vi ser bland havets invånare eller i orörda naturområden – och att den har uppstått och fortlever. Detta för att mana och bidra till arternas överlevnad!

Så, konkurrens och någon sorts inneboende drivkraft hos arterna - en drivkraft som förädlar arterna i olika led - är naturlig och riktig. Hållbar utveckling - det vi vill eftersträva - skulle alltså kunna förutsätta t o m villkorslös konkurrens. Men vad är då konkurrens i detta sammanhang? Mer än att spänna muskler, slåss lite grann, äta och/eller nyttiggöra varandra och förhoppningsvis växa.

[29] Se referenser: Palm, Göran: Världshandeln

Ja, om det är biologiska drivkrafter så kan vi snarast se det som olika biologiska system som har utbyte av varandra. D v s det vi normalt menar med "business". Det ena systemet ger - det andra tar - för att sedan ge. Med en ständig återväxt och förnyelse - i alla system. Från den minsta amöban och cellen till den största organismen. Ett utbyte där själva bytesproceduren innebär något generiskt. Och oftast positivt trots att vi kan se motsatserna i många sammanhang. För att inte nämna inom viss avelsverksamhet som människan bedriver. Men, vi kan konstatera att "hållbar utveckling" förutsätter en marknad och någon form av konkurrens per definition.

Vi vänder tillbaka frågan

Och då, om vi vänder på det, är vi vid huvudfrågan: Är hållbar utveckling, Sustainable Development, *i sig en konkurrensfaktor?* Och i så fall hur viktig för utvecklingen av affärer och organisationer? Och för målet om en resurstillväxt?
I en konkurrenssituation måste det alltid finnas något som för konkurrenten visar att det finns något "substansiellt" värde eller annan trovärdiga fakta, annars faller kampen. Exponering av resultat, befintliga resurser och förmågor, infrastruktur mm, allt som kan visa att det finns konkurrenskraft.

Det enda egentliga beviset på konkurrenskraft i det här avseendet är en beskrivning av de resurser, den resursbas som man förfogar över. Kortsiktigt kan man visa vilket utrymme det finns för tillväxt - långsiktigt måste man visa den (potentiella) resursbasen man har - per definition. Resurser som ska kunna granskas med full tillit. Resurser som är långsiktigt knutna till den kärnverksamhet som bedrivs. Och resurser som på något sätt gjorts "accountable"! – d v s möjliga att värdera och beräkna förädlingsvärden.

Med detta kommer slutsatsen att *SD är en verklig konkurrensfaktor!* Och en organisation vars mål är "sustainable development" - hållbar utveckling - och långsiktig resurstillväxt - har som en viktig konkurrensfördel - FÖRMÅGAN ATT SKAPA UTRYMME för att betala ett högt pris för de resurser man värnar om.

Och på den kvalitetsnivå som man konkurrerar på och värnar om att behålla. Allt inom ramen för det åtagande man har - och det ansvar man förhoppningsvis tar - för sin RESURSUTVECKLING. Och den som vill kan givetvis använda begreppet Sustainable *Business* Development.

Var finns drivkrafterna för hållbar tillväxt?

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?
Varför?: Om mål, drivkrafter i stort och smått

Vad är egentligen drivkraften för att arbeta med "hållbar utveckling"? Och var finns själva energin?

Vi ska titta lite närmare på var drivkrafterna finns. Det är lätt att påstå att de finns hos ledaren, att det finns hos krigarna eller hos den enskilde tävlingsmänniskan. Och det är väl nog.

Men finns det även annat vi kan lära oss?

Någon svensk företagsledare uttryckte sig så här i DI för någon tid sedan: "Jag tror inte människor måste motiveras - jag tror de motiverar sig själva!"

Jag tar det citatet för att det rimmar med den attityd som jag känner för i mitt ledarskap. För mig innebär det dock inte att uppmuntran och olika former av "förstärkning", belöning eller bekräftelse är onödig. Tvärtom. Men, om en person inte är motiverad för och själv tror på sin uppgift, så kan ingen medmänniska eller ledare påverka personens attityd till den - än mindre sättet att genomföra den.

Så - alltså, det sitter djupare än så. I något som jag vill kalla människans "tänk". Eller kanske under en mängd olika lager av "tänk". Ibland t o m det som är "otänkt" Det inre - det som vi inte är medvetna om att det existerar inom oss. Utan att fördjupa oss i detta här - men vi kan väl tillåta oss att komma ihåg bilder där människor handlar med "övernaturliga" krafter om de ställs inför extremt hotande situationer. Bilder som talar sitt eget språk. Som säger att det finns sådant vi inte känner till inom oss. Referenser på djupet, signalsystem för värdering av extrem fara, substanser som medvetandegör och styr energitillförsel och utlopp.

Så var finns då drivkraften för "hållbar utveckling". Och vet vi överhuvudtaget vad det är - kan vi tolka innebörden på ett tydligt, entydigt sätt så att reaktionerna blir rätt??

Jag tror, när Du läser det, att Du förstår vad jag vill komma. Själva begreppet säger ingenting om varför! Begreppet ”hållbar” är otydligt, mångtydigt och appellerar inte till något som "triggar". Nej, kanske vi får söka något hos varje människa varje ledare, varje tävlingsmänniska eller varje miljövän etc., som gör att vi förstår hur saker kommer att hända; varför många människor med Dig känner en lust och glädje i att arbete i detta "framtidsområde".

Låt oss leta lite

Kanske kan det vara en idé att titta på idrotten som jämförelse. I skrivande stund pågår 400 metersloppet vid DN-galan. Alvin Harrison tangerar världsrekord. Priserna delas ut. En riktig diamant är första pris.

Vad är det som gör att Alvin och andra sprinters älskar konkurrens, med sig själv och andra, älskar att gång efter annan, utsätta sin kropp och sina muskler för en oerhörd viljepåverkan? Och som faktiskt, bevisligen leder till bättre tider ju mer avslappnad och i balans som kroppen är! Och vad är det som gör att t ex kvinnliga 5000-meterslöpare - trots att deras muskler ser helt outvecklade ut - ända *kontinuerligt förbättrar* sina personliga bästa tider?

Säkert en hel del i personlig ära och berömmelse. Men kanske hemligheten ligger i att utmana den egna kroppens potential, att öka verkningsgraden i de resurser som redan finns - men som hela tiden kan utvecklas. Och kanske en hel del i bekräftelsen, i känslan att växa - den invärtes kraften och energin. Och kanske också en hel del i känslan av pengarnas kraft.

Jag vet inte om vi kommer närmare sanningen. Människor är olika och det finns många teorier om behov och olika människors olika motiv till att tillfredsställa dem. Men något som jag tror ändå är gemensamt för många - vi vill växa! Och känna oss kraftfulla på olika sätt.

Så, någon form av consensus.
Drivkraften ligger i oss själva. Och hur vi uppfattar oss som en del av helheten. Och hur medvetna vi är.

Så vad kan då "trigga" drivkraften till ett engagemang för "hållbar utveckling"? Att känna av, att verkligen uppleva hur verkningsgraden hos mig själv kan höjas, i min uppgift, i min verksamhet, hos människor som jag tycker om! Och att samtidigt se hur väl förtjänta pengar "ramlar in"!
Men framförallt känslan av att lyckas "förbättra" och växa - åter och åter!

Vem blir belönad?

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?
Varför?: Om mål, drivkrafter i stort och smått

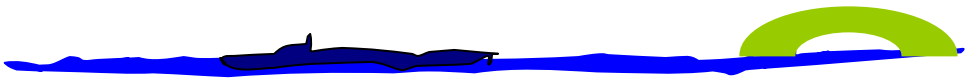
Vem blir belönad för att arbeta med hållbar tillväxt? Vem vill jag se belönad för sitt engagemang? Och på vilket sätt.

Många människor är dagligen engagerade i arbete med att utveckla "värden och resurser" för framtiden. Även om vi kanske inte tänker på det.
Kanske en påminnelse är viktig för att veta vem och hur vi ska belöna!

När jag växte upp var vattnet grönt. Det låter ju ”fint”. Nej, knappast fint. När jag som pojke satt vid bryggan i Långängen, vid kanten av lilla Värtans vatten, dinglande med benen från "spången" över sundet till den idylliska Tranholmen - och såg bron till den stora staden. Ja, då var vattnet simmigt, äckligt och helt otjänligt för varje pojkes öga och annat. För att bada åkte vi båt långt ut i skärgården. Även här blev kroppen fläckigt grön när simskolan var över.

När jag nu, fem tiotal år senare, går Långängspromenaden är jag gladare. Även om det faktisk återigen börjat simma gröna alger här och var. Men många år har vi faktiskt badat här - i det klaraste vatten. Tack alla entusiaster vid Stockholm Vatten och andra som genomförde detta program. Fortsätt. Belöningen är bland annat att Ni blir ihågkomna i denna bok. Jag har tyvärr inga namn men Du som var med, vet det ju!

Jag har nu egna barn som badar i Värtan. Och jag hoppas att deras barn gör det. Och deras barn. Själv fiskar jag gös i Mälaren och när barnen kommer tar de vattenskidorna på. Om ett hundra år står mitt hus kvar. Kanske passerar mina barns barn, i femte generationen, den nybyggda bryggan med den inglasade punschverandan som byggdes 2060, klär av sig och simmar ut i Kvicksunds och Mälarens blå vatten! Det är min - och samtidigt deras belöning. Att vi tänkt. Byggt och varit förebilder i ett hållbart byggande. Effektivt med tanke på absolut bästa kvalitet. Det har skapat utrymme för dem - Per och Lisa som föddes år 2099 - att leva och ha utrymme att bygga vidare i andra delar av världen!



Vad betyder våra behov av balans för "sustainability"?

Att förstå sig på
Definitioner: Sustainable, hållbart eller uthålligt?
Varför?: Om mål, drivkrafter i stort och smått

Vad har vårt behov av balans att göra med uthållig utveckling?
Alla har vi väl massor av behov. Och sökande efter balans - som ju snarast är motsats till vingligt eller labilt - är väl ganska självklart och grundläggande!

Å andra sidan, vi söker ju också tillfredsställa vissa behov som kanske inte är självklara; t ex behov av stimulantia eller spelbehov mm.

Och en individ, människa eller djur, som inte har balans som något självklart eller inbyggt, kanske upplever "vinglighet" och anpassning som ett livsvillkor. Eller handlar det ändå om balans?

Kanske det är idé och fundera lite på detta.

En av mina förebilder - jag har många sådana inom olika områden - är f d kommunalråd i Örebro och numera ”friherre” någonstans i Närke. Han sade vid ett möte som vi hade med ungdomar i Örebro, apropå idrott och varaktig utveckling av kompetensen: bredd föder spets och spets föder bredd!

Jag utgår ifrån detta påstående och samtidigt utifrån den här bilden när jag ifrågasätter behovet av balans mm**.**

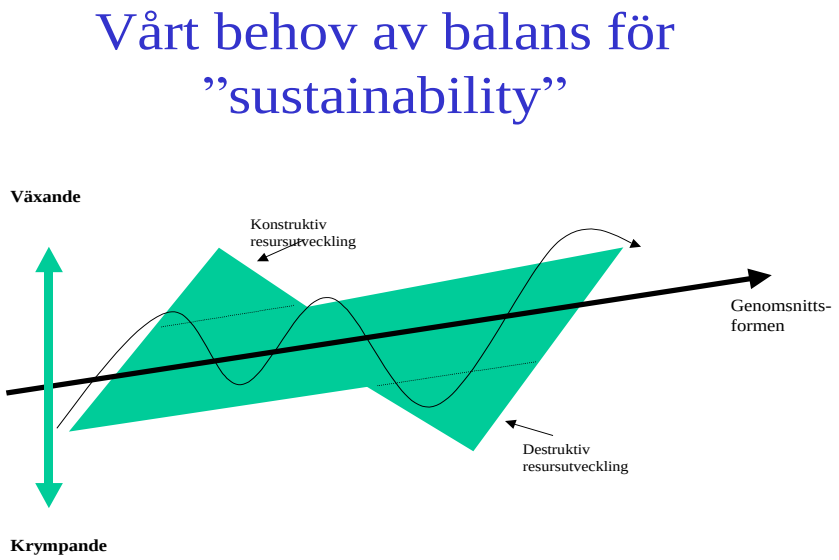


Fig. 28 Ett försök att beskriva variabilitet m a p behov av balanserad resursutveckling över tid/kontext

Låt oss först titta på de olika delarna av bilden:

Bilden visar hur den större delen av en mängd - t ex en organisation - följer en viss utveckling - en genomsnittlig, förväntad form - eller "hållbar" eller "uthållig" utveckling över tid och beroende av kontext. Låt säga att det är människor vi illustrerar här.

Den största massan - det gröna fältet närmast och längs linjen - är alla vi som väl ansluter oss till den förväntade utvecklingen. Bredden - trianglarnas bas - motsvarar det stora flertalet av oss.

Vi har tidigare - fel eller rätt - konstaterat att obalans föder behov av balans. Att vi utvecklas när vi blir medvetna om hur utvecklingen avviker från det vi normalt förväntar oss. Eller med utgångspunkt från den heldragna linjen. Och vi korrigerar för att få balans. Vid positiv korrigering/förändring upplever vi ett växande och en konstruktiv, testande/stimulerande utveckling. Vid negativ korrigering/förändring upplever vi ett krympande och en destruktiv, testande/prövande utveckling (om vi inte blundar för den!) Och ju mer vi upplever avvikelserna - genom kunskap och insikt - desto mer tar vi ut svängarna.

Bredd föder spets. Vissa människor (och förmodligen även andra individer) är "predestinerade" på det ena eller andra sättet. De representerar alltid en viss andel av massan - de som vill utveckla unika "färdigheter" - både konstruktiva och destruktiva. Bland annat genom att testa och tänja på kända gränser. I bilden här kan vi se det som "genombrott" av gränserna uppåt och neråt.

Vad har detta som sagt med våra behov av balans att göra? Och med uthållig utveckling?
Alla har vi väl massor av behov. Och balans - som ju borde vara motsats till vinglighet eller labilitet - är väl ganska självklart och nära nog ett grundläggande behov! Och en förutsättning för uthållighet!

Men, å andra sidan, varför inte börja på ett lite ovanligt sätt: Vi utgår ifrån att det inte är självklart med vissa behov; t ex behov av stimulantia (positiv eller negativ) eller spelbehov mm utan att dessa behov genereras på grund av något. Och betyder något.

En individ, människa eller djur, som inte har balans som något självklart eller inbyggt, kanske upplever "vinglighet" och anpassning som ett livsvillkor. Och således ett villkor för "uthållighet"!

Men först - vad betyder "bredd och spets" - för inlärningen?
Varför "bredden" föder "spetsen" då, som kommunalrådet uttryckte sig? Jag tror att vi måste titta på dom olika levnadsfärdigheter som vi alla har. De som vi alla har olika utav och som gör att vi beter oss olika. Men samtidigt - att de flesta av oss individer - "bredden" - har väl utvecklade färdigheter som gör att vi klarar oss ganska hyggligt i livet.

Vi har på olika sätt anpassat oss till de livsvillkor som vi har i vår miljö - och med en lagom insiktsfullhet och drivkraft, utvecklar vi ett beteende som tar oss genom livet. Vi ser på framgångar, tar intryck och lär. Vi ser på misslyckanden, tar intryck och lär. Och vissa av oss är så att säga "predestinerade" - för att nu en gång till använda ett ovanligt ord - att förändra vårt beteende på ett lite annorlunda sätt än merparten. "Spetsen"- låt vara negativt laddat - som vid olika missbruk - eller positivt - som i idrottssammanhang t.ex.

Jag vill inte fördjupa mig i våra biologiska eller mentala förutsättningar för detta - för det är jag inte kunnig nog - men för att återkoppla till förra avsnittet om belöningar, så är jag övertygad om att belöningen i sig - så som jag upplever den - är det som jag egentligen tolkar som svaret på mitt behov. En adrenalinkick genom fysisk träning är det som gör att jag tränar ännu mer. Som skapar ett behov av ytterligare färdighet. Om jag dessutom får en "belöning" om jag på ett fantasifullt sätt - kanske med stor flexibilitet (läs gärna: vinglighet) uträttat något extremt konstruktivt - så får jag ett ytterligare behov av denna belöning. På samma sätt kan en "kick" av amfetamin eller rovdrift, ja t o m sådant naturligt som sex eller mat, upplevas som belöning - och skapa nya behov. För att inte tala om den ”belöning” jag får när jag tänder en cigarett!

Men, vad är det då som gör att vissa individer - framförallt hos oss människor - kan uträtta extrema storverk eller "farligheter" på gränsen till det omöjliga - och ändå syns vara i balans - i jämvikt och stabilitet? Och på motsvarande sätt - vad är det som gör att vissa människor upplever sig få trygghet och stabilitet genom sådan belöning som är rent av skadlig? Och kan vi se detta - det positiva såväl som negativa - som "uthålligt"? Frågan får stå öppen tills vidare.

Måttlighet med "spets" - för "uthållig" utveckling!

Enligt Sten Rönnberg [30]professor i sociologiskt arbete, så handlar det om självkännedom. Och att kunna njuta "måttligt" av belöningarna, allt sett i relation till det egna behovet av belöning. Och samtidigt att öka kännedomen om olika belöningar d v s lära sig att uppleva flera olika slags belöningar. Det talar för att en ökad "bredd" ger en ökad "spets" - en "spets" där individen fortfarande kan uppleva en balans och jämvikt i takt med sin resursutveckling. Och inte bara en individ utan en organisation eller ett samhälle.

Om antalet möjliga belöningar "upplevs" minska - eller redan är och förblir minimalt och begränsat vilket ofta är fallet vid ensidigt missbruk - då ökar upplevelsen av balans även hos en individ med ett "udda" beteende. Vad som motsvarar en "uthållig" utveckling här vågar jag inte bedöma!

Ett behov föds av en ökad medvetenhet om en obalans - ett avstånd till vad som är potentiellt möjligt. Eller en nivå som för mig uppfattas som en "förväntad form" Och den förväntade belöningen i sig, på den nya nivån, gör att jag strävar mot att minska avståndet - få balans - till det potentiellt möjliga.

Belöningar som vi får av att vara extra uppmärksammade - att vara med i "spetsen" - har många olika uttryckssätt. Och vi uppfattar dem olika. Socialt accepterade, omtalade och efterfrågade på den positiva sidan. Och socialt utstötta, glömda och ratade på den negativa sidan. Och frestelserna - möjligheterna att utveckla det lite mer "spetsiga" eller "udda" är många.

..

Potentiellt finns det också resurser för att utveckla det mest extrema varianter av beteenden och belöningar - åt båda håll. Men ändå, redan här ser vi faktiskt att det finns ett visst behov av jämvikt, av balans. Att naturen har arrangerat det så att den strävar efter en jämvikt.

[30] Fritt tolkat från en TV- intervju i juli 2002

Ja, detta blev ett smått filosofiskt avsnitt. Det var inte meningen från början. Men det är svårt att beskriva med exempel. Även om exemplen finns. Positiva inom idrotten. Och alltför många på samhällets s.k. "bakgård". Jag har följt människor med grava missbruk, ofta fysiologiskt betingade. Men jag har också sett exempel - inte många - på människor som tagit sig ifrån denna "bakgård". Som har presterat verkliga bedrifter med sig själva.

Och den största bedriften av dem alla är han eller hon som har insikt om och besegrar en "biologisk" destruktion. Och de personer som bidrar till att besegra systemfelen i vår natur och i vår miljö - genom resursutveckling på alla plan. De är värda all belöning!

Kapitel 3
För vem är det bra med resurser?

Att kunna - och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Vilka är de viktigaste resurserna? - och för vem?

Med "hållbar" utveckling vill vi ju också mena att det ska innebära en mer "fast och trovärdig" hållning än snarare än "löslig" inställning till detta med resurser och tillväxt. Och att det finns en "kärna".

Att just ta reda på vilka som är de viktigaste resurserna i och för detta - och hur de beskrivs - blir då en huvudfråga. Och framförallt för vem är de viktiga?

Vilka är de viktigaste resurserna? Onödig fråga, säger vän av ordning. Det är klart att det är var och en avgör, vad som är viktigast för honom eller henne, vilka tillgångar eller möjligheter som blir viktigast d v s vad som finns tillgängligt för att kunna utföra något. För någon är det vad han/hon får ut av ett fritidsintresse och för någon annan i att utföra ett skapande arbete eller för en tredje att ge någon annan en möjlighet etc.

Frågan kan inte besvaras här. Den finns här av ett annat skäl!

Just att försöka ta reda på vilka möjligheter och resurser som olika människor anser vara viktigast - och hur man också gör det - är inte detta, det mest centrala när det gäller resursutveckling?

En forskare och analytiker lyssnar ofta med sig själv i samband med att han/hon gör framsteg i forskningen.

Ett barn känner mer eller mindre av sina behov och ger tydliga uttryck för det.

Men i en organisation av den form som vi har i t ex de globala företagen så är det inta alltid så lätt. I en värld som kräver långsiktig flexibilitet - vi vet aldrig vad som händer på lång sikt - blir behovet av resurser som utvecklas och tillåts växa under lång tid, allt svårare att upptäcka.

På det privata planet i en organisation, tror jag det är viktigt att människan får göra sig hörd på olika sätt. Om målet en tryggad resurstillväxt i världen gäller för alla - och samtidigt alla förväntas tänka i "resurseffektiva" termer, så kan vi i alla fall undvika stora målkonflikter mellan enskilda individer och organisationer av individer. De resurser en enskild person ser - och vill

generera, har trots allt vissa "gränsvärden" uppåt och nedåt. En rund mage p.g.a. fetma vill inte i längden vara rund; en rund mage p.g.a. svält vill inte i längden vara rund. Inget av dessa betraktas som en sund resurstillväxt.
Vi berörde detta i avsnittet om behov av balans.

På ett annat plan, kalla det `organisationsplanet´, kan det ju handla om behov som för många människor är gemensamma. I ett nätverk (ofta en avgränsad organisation rent ekonomiskt) som har ett utrymme - kalla det kanske outnyttjad potential - och inneboende kraft för utveckling, måste man på något sätt söka efter och finna själva *kärnan till utveckling.* Var finns den outnyttjade potentialen? Och var finns de som har behoven? Och hur tar man reda på det?

Vi söker de resurser som är mest lockande att utveckla - det som har den största potentialen för vår verksamhet Både när det gäller kvantitet och kvalitet. Samtidigt bedömer vi potentialen då givetvis utifrån vilka de nya resurserna – de nya möjligheterna - är. Det är ju där potentialen går att mäta!

Vi söker också, som det ser ut, bland resurser som har en liknande "ekonomisk impact". Och här rangordnar vi dem utifrån hur stor potentialen är. "Kärnan" blir då det som har den största potentialen för den verksamhet man bedriver; för dess olika intressenter; framförallt på lång sikt eftersom det baseras på den resurs man själv förfogar över. Den är ju inte heller så lätt att avyttra.

Här kanske man kan jämföra med när en företagsledare talar om sitt företags kärnverksamhet - "core business"?

Så - vilka resurser är då viktigast att finna?
Ja, där kriteriet är kvalitet x kvantitet står det att söka bland de olika *värden* (gärna volymvärden) som bidrar mest (%-uellt) till den gamla resursen, till RESURSBASEN.

Jag hopas att Du känner för att läsa avsnittet om "kärnan", ”splinten” och "barken". Där har jag ställt några frågor om vad som verkligen är möjligheter idag; det handlar mer om energi och information än om arbetskraft och kapital.

Ok - vi ses!

Vad är ett förädlingsvärde; kvalitet eller kvantitet? - och för vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Kanske vi skulle redan i Första Delen talat mer om det här med förädling - vad det *egentligen* är!

Vi har noterat att det finns *behov som initierar förädling.* Och att behov finns på olika nivåer men…
…är det inte så att vi först- innan försöker bestämma nivåer - måste skilja på vad som är kvalitet respektive kvantitet?

Och allra först; vad är själva förädlingen? Varför har den egentligen uppstått! Till vems gagn? Och hur, av vem och varför värderas och mäts den?

Vi har noterat att det finns behov som initierar förädling. Och att som sagt behov finns på olika nivåer. Vi har satt människan på den översta nivån av arterna, trots att hon ju själv ingår i förädlingsprocesserna - och på många olika nivåer. Samtidigt som hon själv är en förädlingsprocess! Och även här betraktar vi henne på olika nivåer. Från fötterna och uppåt. Men är den intellektuella nivån hos henne på en "högre" nivå än det muskulära? Just den här frågan ska vi bena ut i kapitlet om "Vilka resurser är kärnan - och vilka är barken?" Nu ska vi först bena ut det här med förädling, för…

…är det inte så att vi först, innan vi försöker bestämma nivåer, måste skilja på vad som är kvalitet respektive kvantitet? Ett bra begrepp som man kan använda för att förstå, är ordet "volymvärde". Det är någonting som består av en mängd av något med ett visst värde/en kvalitet. Med andra ord Mängd x Kvalitet. En säck med mjöl av PRIMA kvalitet.

Det här är för en forskare inom området dynamik, ett mycket trivialt påstående. Ekvationen är säkert tusenfalt mer komplicerad än så. Men låt oss bara bena upp detta begrepp! "Mängd x Kvalitet" som Input resp. Output i en förädlingsprocess. Låt vara att storheten är elkraft, bunden materia, kemiskt grundämne eller värme. Ett björkträd som ligger för sågning till prima plank. Eller mer påtagligt; två redan bearbetade stycken som tillsammans får en viktig funktion i ett dörrlås. Eller kanske en säck brödsäd som så småningom ska bli ett stycke bröd för att mätta någon.

Inte vet jag - men kanske borde vi titta på vad som är själva förädlingen? Och hur den mäts och värderas? Och hur den egentligen har uppstått!

Jag har nog inget helt klart svar. Och det är ju inte det som är meningen med den här boken. Men ändå - jag kan inte låta bli att fundera. Jag är nyfiken på frågan!

Så - Du som redan vet - eller inte vill veta - läs inte det här!

Jag tror att det blir lättare för mig att förstå om jag ritar en (traditionell) bild från en "sågkvarn":

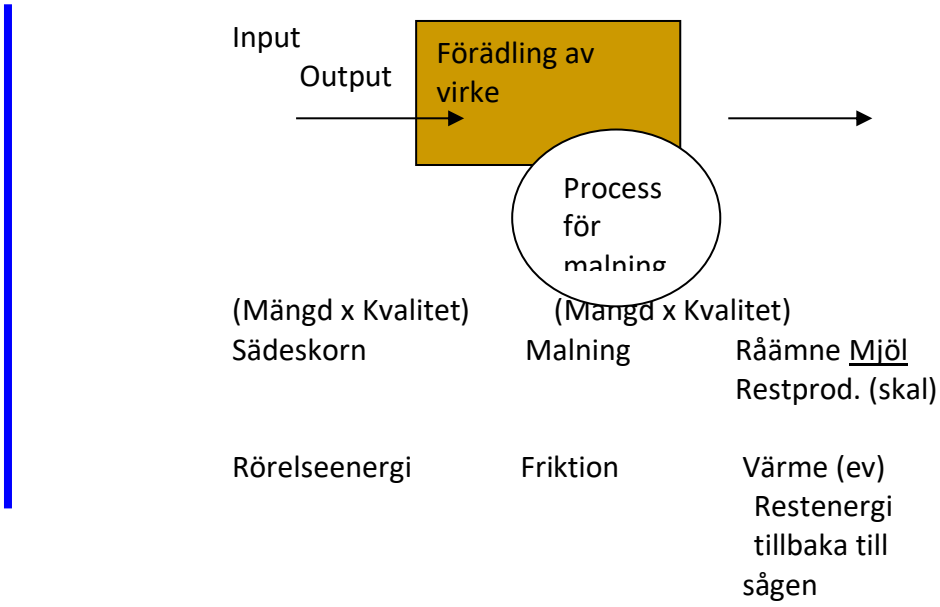


Fig. 29 Ett försök att illustrera skillnad mellan direkt och indirekta resurser

Här har bevisligen en förädling skett utan att kvantiteten förändrats. Råämnet är detsamma. Och energimängden är densamma. Men kvalitén på output dvs. det värde som det har för bagaren är ju helt annorlunda. Den förädlade produkten mjölet, har ett högre värde för honom.

Han har inte själv produktionsresurserna (och kanske inte insatsvarorna om han inte är bonde). Dom har ägaren till sågverket. Och ändå har mjölet ett högre värde än vad säden skulle ha för honom. How come?

Ja, han kan givetvis inte använda säden direkt i bakningen utan att först mala den. Och malningen har då ett värde i sig. Och då är det malningen som är själva förädlingen. Och eftersom bagaren slipper ha resurserna själv för detta, så ser han ett värde i det. Han kan ju dessutom slippa frestas med att blanda bark i mjölet!

Så kvalitén består i hur bonden upplever dels hur värdefullt själva mjölet är i bakningen (för bakets kvalitet), dels att det finns kunnande och produktionsresurser - mervärdet - "inbakat" i det mjöl han använder.

Så, hur förklarar detta vad förädling är? Tolkningen är fri men jag tolkar det som att värdet av förädlingen alltså består i vilket värde bagaren ser i hur bra hans produkter blir och det mervärdet han upplever i (eller kallt kalkylerar med) i att han inte behöver äga resurser för malningen.

Förädlingen handlar både om kvalitet och kvantitet. Och det är i första hand kvalitén som är måttet och värdet på förädlingen

Värdet av förädlingen består alltså i vilket värde nästa led bedömer i hur bra dennes produkter/erbjudande blir och i det mervärde det ledet upplever med - eller kallt kalkylerar med - att man slipper äga resurserna för förädlingen.

Kvalitén är då summan av värde i produktionen + mervärdet i sig, i det att han kan välja de resurser som ger honom ett bästa mervärde. Och som förhoppningsvis är större än värdet av den resursanvändning som han/hon själv har.

Finns det verkligen behov av förädling? - och hos vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Vad styr behovet av förädling?

Kan man tänka sig en resursutveckling eller en resurseffektivisering utan förädling?

Och vem - handlar det bara om individers behov?

När jag först skrev den här rubriken så såg jag inte hur stor den var! Egentligen handlar ju hela denna bok om detta. Om det inte fanns ett konstaterat behov av förädling - ja, då skulle denna bok inte vara skriven. Kan man tänka sig en (resurs-)utveckling eller en resurseffektivisering *utan förädling?* Jag tror inte det tjänar bokens syfte att fördjupa tankarna omkring det!

Förädlingen - så som jag menar i denna bok - handlar om att omvandla resurser som vi har till något som går att använda och som gör en viss nytta. Den fyller ett visst behov. Och behoven finns hos någon form av levande organism som kan tillgodogöra sig den. Faktiskt - förädlingen är bara motiverad *om* det finns någon organism som har behovet och som kan tillgodogöra sig nyttan av resursen (eller av infrastrukturen). Och se det nya som en resurs för sig.

Ett exempel:
En viss patient lider av sviterna av en blodrelaterad sjukdom. Risken för koagulering av blodet ökar risken för nya sviter. Den medicin som krävs för att han/hon ska uppleva balans i sitt liv (med i sig många ingående parametrar) består av ett antal olika ämnen - var och en resurser i sig - som

i viss kombination har en viss effekt. Samtidigt har den här speciella patienten ett behov av en viss ordination - unikt för honom/henne.

Från unikt behov till förädling

Exemplet visar att behovet är mycket komplext. Det kan tillfredsställas med hjälp av lämplig dosering av viss medicin. Kanske med nödvändig kombination av andra åtgärder. Exemplet visar att varje individ och varje situation egentligen kräver sin analys - och sin speciella förädling. Samtidigt - i varje steg av förädlingen definieras resursen utifrån dels ingående resurser, dels deras gemensamma nyttoeffekt, kvalitet (form) och kvantitet (mängd); d v s den nya resursens tillskott till hans/hennes tidigare livsbetingelser – för att uppnå en ny balans.

Och någon form av slutsats

Så fort det alltså finns ett behov hos en organism - en upplevd obalans i förhållande till en viss form - så finns det ett behov av nya resurser (eller infrastruktur) i denna form.

Vi kan givetvis hämta exempel från alla resursmiljöer; tekniska, sociala och ekonomiska. Med samma slutsats: Varje situation, varje process är unik och kräver sin speciella resursförädling.

Hur startas och underhålls en förädlingsprocess? - och av vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Är det viktigt att veta hur förädling uppstår - eller startas?

"Resurs" är, per definition, något som omvandlas och den person som gör det är medveten om det.

När vi bedömer utvecklingen av resurser i och för en verksamhet - och dess potentiella värde - är det viktigt att veta hur förädling startas och underhålls!

Man kan ju fundera på detta med förädling och när det egentligen hade sin början. Livets uppkomst lär vara en effekt av ett mer eller mindre slumpmässigt möte mellan ett antal aminosyror på drift! Kanske var det då det hade sin början.

Eller på det i naturen så påtagliga ”underhållet” d.v.s. fotosyntesen som i kontinuerlig tid skapar ett växande.

Men rubriken ovan begränsar frågeställningen: Någon/något startar en process. Och om vi ska begränsa oss ytterligare och tala om förädling av resurser - per definition - så talar vi om **en medveten handling av en person.** Men även en sådan förädling kan ju givetvis ha startats i mänsklighetens begynnelse. Jag har sett en del referenser till såväl biblisk berättelse som till den tid när vi - människan - övergav att valla får för att istället ägna oss åt att odla marken och skörda säd. Någon gång för ca 10,000 år sedan.

Det har hänt en del på den korta tiden. Samtidigt visar det som utvecklats hur en förädlingsprocess faktiskt startas. Behovet och drivkraften har vi redan talat om. Vi kan lära av medicinexemplet att människan sökt bot för sjukdomar - förmodligen genom experiment och erfarenhet av dessa - i alla tider. Vi har sett hjärnans potentiella kapacitet. Vi har sett tävlan för att uppnå allt högre kvalitet. Och vi kommer att se hur generiska behov och resurser kan utvecklas.

Och så här startar förädlingen - genom sökande!

Låt oss utgå ifrån att det är ett akut behov vid sjukdom - missväxt eller annat elände - som är upprinnelsen till förädling. Ja, då jan vi gissa att det är själva *sökandet som startar processen.* Ett intensivt sökande efter nya möjligheter, nya lösningar och nya resurser!

Och den underhålls genom kontinuerligt sökande efter bättre kvalitet. Och högre verkningsgrad.

Och så här fortsätter den.

Och kanske det mest grundläggande just nu sökandet efter nya effektivare lösningar för att klara framtida bristsituationer - i olika resursmiljöer Till exempel för att göra icke förnybar energikälla så lite attraktiv som möjligt. Men också för att göra t ex informationslösningar så bra och säkra som möjligt. Eller genom att finna resurseffektiva lösningar - med hög verkningsgrad - för energiproduktion. Lösningar som blir *så attraktiva* som möjligt för den som har behovet och kan tillgodogöra sig - och för en hållbar utveckling!

Och den person som nu har satt i gång med RESURSANALYS av sin verksamhet - ja, då har den personen också satt igång med ett antal olika förädlingsprocesser!

Är förädling alltid resurseffektiv? - och för vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Handlar RESURSEFFEKTIVITET om kvantitet eller kvalitet?

Den frågan är mycket central och måste besvaras. Hur ska vi annars kunna höja effektiviteten i en förädlingsprocess? Eller veta vad som ska göras.

Resurseffektivitet har vi väl sagt är att producera en större mängd med samma resurser alternativt att producera samma mängd med mindre resurser. Och för vem - det är väl den person som tillgodogör sig nyttan!

Är det här vi har själva frågeställningen? Alltid resurseffektiv i kvantitetstermer?

Men kvalitén då? Eftersom det egentligen kanske handlar om att vi vill se att *nyttan ökar borde det väl* handla mer om värdet, om kvalitén, på det som produceras?

Så - även om förädlingen är resurseffektiv när det gäller antalet som produceras så kanske inte resursanvändningen är effektiv när det gäller kvalitén.

Låt oss därför komplettera definitionen av resurseffektiv:
Att också producera en högre kvalitet med samma resurser eller att producera samma kvalitet med mindre resurser.

Två liknande begrepp för effektivitet; låt oss alltid titta på dessa båda var för sig.

Den volymmässiga resurseffektiviteten vid förädling kan vi relatera till det vi normalt beskriver som volymtillväxt. *Den kvalitetsmässiga resurseffektiviteten har mer att göra med bestående tillväxt - hållbar tillväxt - och med det vi också kallar ResursTillväxt.*

RESURSEFFEKTIVITET handlar om både volymeffektiv och kvalitetseffektiv.

Båda två är lika viktiga begrepp. Vi kan använda begreppet **"volymvärde"** dvs. Kvantitet x Kvalitet för att illustrera.

"Hållbar utveckling" handlar framförallt om kvalitetsmässig effektivitet!

Och det var väl egentligen svaret på huvudfrågan. Två ytterligare frågor:
Du kanske vill fundera själv på svaret!

- Om vi har en *negativ* förädling dvs. resursanvändningen (input) är större än det nya, resursen (output) hur ska det benämnas; kan vi ha en negativ resurseffektivitet precis som vi uppenbarligen kan ha en negativ (resurs) tillväxt?

- Om man ska mäta effektiviteten i dimensionen kvalitet bör man kunna - liksom i den s k K/I analysen - mäta på en enhet (dvs. eliminera volymeffekterna.) Kan man då aggregera flera stycken med olika effektivitet och få ett effektivitetstal för hela "aggregatet"?

En tanke till - och nu ett påstående!

Vi kan mäta effektivitet av olika resursinsatser i en förädling. Den uttrycks ofta som Förädlingskostnad/ Förädlingsvärdet. Vi kan summera olika effektivitetstal till ett gemensamt tal som uttrycker effektiviteten för hela resursbasen dvs. olika resursslag som t ex kapital, arbetskraft mm [31]

[31] Se vidare referenser: Grufman, A: SIMPLER

Är formeln verkligen rätt? - och för vem.

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Den finns alltid en osäkerhet när man tillämpar en viss arbetsmodell. Eftersom RT dels igår i en arbetsmodell och dels är en formel för att följa upp ett mål - redovisa ett resultat - så finns det anledning att ställa frågan!

Det kan finnas osäkerhet om vad som händer om man bara gör något till viss del - eller om modellen verkligen leder till det som sägs.

Jag tar upp frågan för att ge utrymme att fundera på detta. Och också för att klargöra vem som ska bedöma hur formeln ska användas och utvärderas!

Det är med stor spänning jag sätter mig för att skriva det här avsnittet…

Den här frågan skulle kunna bli hur stor som helst. Den har kommit upp ett antal gånger och den vittnar egentligen mest om vilken osäkerhet vi har som människor.

Trots all kunskap vi har, trots allt det som forskningen verifierar av det som hänt, alla slutsatser och bevis - trots detta är vi mycket osäkra när det kommer till det okända.

… men jag väljer att begränsa mig!

Formeln för RT

Den formeln för avkastning och tillväxt som vi använder är helt okontroversiell. Den är matematiskt enkel, okomplicerad och helt korrekt.

Den är dessutom mycket känd och beprövad. Egentligen bara en utveckling av formeln för vanlig lönsamhetsanalys. Den används överallt för att beräkna avkastning och förädling av resursen kapital. Vad vi gör nu är att vi tittar även på andra resursslag än kapital när det gäller effektivisering.

.

Det är ju också väl dokumenterat att ett mål för en verksamhet är ett visst överskott. Detta för att kunna utveckla resurser för ytterligare tillväxt. I offentlig verksamhet är definitionen delvis en annan. Men även här konstaterar man, precis som inom näringslivet, att såväl överskott som underskott uppstår. I offentlig verksamhet såväl som i privat måste man också ta hänsyn till medel som tillförs "utifrån".

Tveksamhetsfrågorna

Inledningsvis satte vi upp ett antal exempel på frågor som man rimligen kan ställa när man funderar på att arbeta med RESURSEFFEKTIVISERING och med en formel som denna.

FRÅGORNA är helt relevanta och helt förståeliga. Det enda sättet att komma runt osäkerheten är naturligtvis att diskutera och pröva. Kritiskt granska genom samtal och genom tester. Konsekvenserna isoleras till de tester som görs.

Osäkerhet är naturligt när det gäller något nytt.

Formeln för RESURSTILLVÄXT är helt okontroversiell och väl känd.
Att använda den bör minska osäkerheten.

Det är upp till användaren att sätta in den i sitt sammanhang och att bedöma det resultat som visas. *Resultatet redovisas som en %-sats*.

Enda sättet att få veta är att TESTA.

DET ÄR INTE FARLIGT ATT TESTA ETT NYTT SYNSÄTT eller hur! Eller testa en delvis ny formel i Din verksamhet. Men det kräver naturligtvis lite mod ändå. Och det kräver en viss arbetsinsats. Men som Du kanske skulle ha ändå. Och som sagt - formeln för RT används redan för resursen kapital, över hela världen. Den är ett allmänintresse; för aktieägare, för människor i såväl I-land som U-land, för alla marknadsaktörer - och för Dig och mig privat!

Vilka övriga synpunkter kan vara relevanta vid frågan "Är formeln verkligen rätt?

Tre huvudsakliga frågeställningar är relevanta

Formelns validitet och reliabilitet?

- När det gäller validiteten så är det helt upp till användaren att sätta in formeln i det sammanhang som den ska tjäna. Formeln är egentligen bara en %-räkning.
- När det gäller reliabilitet så gäller "*dirt in - dirt out*". Viktigt är att samma resursslag används i såväl täljare som nämnare.

Vilka slutsatser ska man dra utifrån de resultat som formeln beskriver?

- Den enda slutsats som man kan dra av formeln i sig är att den resurs som man använt i nämnaren har ökat eller minskat med en viss %.

Kan formeln tillämpas i alla sammanhang? T ex vid beräkningar i klimatsystemen eller vid miljöförstöring?

- I alla sammanhang där man kan identifiera ett system med processer där någon form av resurser, per definition, används och produceras/genereras och där man ska beräkna input respektive output och differensen förhållande till den resursbas man har för systemets räkning.

This is a call for a further resource dialogue! And action!

Vem bryr sig? - om uthållighet!

Att kunna, och kunna genomföra

Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så

Övergripande handlar denna bok om Sustainable Development. Uthållighet.

Inriktningen skulle vi kunna kalla "Resource Management", något som framförallt berör ledarskapet på olika nivåer. I företag och förvaltningar.

Det är en bok som kan bidra till att arbetet med hållbar tillväxt får ett ordentligt genombrott bland alla människor som vill engagera sig i arbetet med organisationens erbjudande.

Men i det längre perspektivet handlar det givetvis om hur vi ska få en uthållig samhällsutveckling och framtida goda livsvillkor.

Vi har tittat på drivkrafter, incitament och mycket annat men…
…nu måste vi ställa oss frågan - vem bryr sig egentligen?

samsyn på MÅLET.

Tålamod - eller viljan till samsyn - är inte något som jag direkt förknippar med "peoples movement". Ändå får jag för mig ibland att tilliten står till dessa grupper för att driva på för miljön - och en uthållig utveckling! Kanske det är så det ska gå till men för mig rimmar det ganska dåligt.

Vi vill alla ha en bättre värld. En värld med mer resurser och ännu bättre livsvillkor. Världens utveckling ska ju engagera alla! Men vem är det som verkligen bryr sig? Vem sätter målet? Och vem är själv mest uthållig? Vem håller spänning och ”ovandlingstryck” uppe? Och vad pågår i det tysta? Är det inte så att det finns ett väldigt engagemang i företag och förvaltningar!

Är det Du, ledare som är mest tålmodig? Och kan hålla spänningen på topp!

Vid två tillfällen har jag känt den - spänningen när jag är nära att bryta igenom - men ändå håller tillbaka. Nära att få uppleva en stund av glädje i

ett personligt genombrott. Men just i stundens ögonblick har jag stannat upp och överlagt med mig själv: Vänta!

Jag tar det senaste som hände som exempel
Det var vid en konferens arrangerad av Envision s - ämnet var "sustainable development". Ca 400 personer i salen. På podiet en rad personer från Rädda Barnen, från några "peoples movement" bland annat "attac", från industrin, från departement och flera andra. Och frågan om ***tillväxt*** *berördes. Laddningen i salen höjdes. En sökande "fråga" vändes till "attac"*

Jag kände att hela mitt livs vision - att målet om en tillväxt av jordens resurser skulle kunna vara det förlösande. Jag var beredd. Men samtidigt -frågan var inte mogen och situationen i rummet inte rätt. Och ändå - så nära! Tålamod.

Frågan till podiet planade så småningom ut i ett halvdant "understatement".
Men ändå, med en komplimang till panelen, med en "consensus" runt målet ekonomisk utveckling.

Personligt engagemang

Upprinnelsen till hela den här boken ligger i ett personligt engagemang. En stjärna tändes för många år sedan. Den har lyst sedan dess - om än mycket otydligt och diffust - emellanåt. Min stjärna har snarast stått för ett sökande efter något nytt, formbart - och hållbart! Jag tror att i tider av otrygghet - i kombination med upplysning - så ökar sökandet efter något hållbart, uthålligt. Likafullt tror jag att vårt intåg i ”cyberåldern” låter sig vidkännas. Och det på ett sätt som stimulerar nyfikenhet och samtidigt utmanande. Har jag en roll i den nya ekonomin? Kan jag lära - och kan jag lära andra något?

Mitt engagemang ledde tidigt till en kontakt med personer som ville brygga över klyftan mellan ekonomi och ekologi. Miljöakademin var på "tapeten", ekonomistyrningen i mina utbildningar fick ett inslag av resurslära, etc.

Sen har det gått fort. När jag i slutet av 90-talet läste miljöekonomi handlade det fortfarande om antingen miljö - eller ekonomi. Ingen talade ännu om att vilja överbrygga samhällsintressen, företagsintressen och personliga intressen.

Jag började på allvar fundera på frågan "Vem bryr sig egentligen? Kanske var "Naturliga Steget" den väckarklocka och den första brobyggare som behövdes. Men vem tar nästa steg? Ledare av "etablissemanget" - i företag och institutioner eller inom "peoples movement"?

Trend i det "gröna"

I min dialog med forskningen omkring ekologisk ekonomi, har brutits delvis ny mark. Professor Peter Söderbaum [32]har gjort ett banbrytande arbete

[32] Se referenser: Peter Söderbaum: Ecological Economics

inom området. Och han går vidare med "sustainability" som ju även inkluderar de sociala aspekterna.

I Söderbaums bok förs en diskussion om hur utvecklingen varit för det här intresset hos människor och institutioner. Vem som egentligen bryr sig! Han ser ett etablissemang (E) som bara vill tillåta långsamma, marginella förändringar och människor (P) som står för förändringarna. Söderbaum delar också upp populationen i "gröna" (G) eller "icke-gröna"(NG)

Under vissa antaganden har han jämfört situationen år 1972 (vid tiden för FN-konferensen i Stockholm) och år 2000. Följande bild med kommentar ur hans bok:

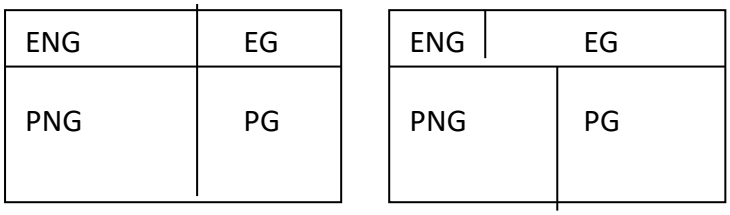


Fig 30 "..peoples movement of a green kind…"

"…According to my scattered observations, the number of establishment actors in business, public agencies and also (but perhaps a slower rate) in universities, who are `seriously green´, appears to be increasing steadily in Sweden." (Söderbaum, 2000)

Den här skulle kunna tala för att antalet personer, med intresse för de "gröna" frågorna, inom "business" har ökat. Och det kan väl bekräftas genom de seminarier som jag också genomfört med svenska koncernansvariga och ledare inom området. Det skulle också kunna tala för att det finns ett stort antal människor inom "establishment" som vill se helhetslösningar. Och förhoppningsvis bygga broar så som ju är tanken med "sustainable (business) development".

Vem har intresse?

För att komma igång med ett bredare arbete inom företag och förvaltningar - av det slag med Resursanalys så är detta kanske intressant, men mer av underordnat intresse för Dig och mig som ledare. Samtidigt kan exempel från arbetet med RESURSANALYSEN o s v förmodligen bidra till att forskningen på ett "högre" plan underlättas. Kanske den forskningen finner nya områden bland oss brobyggare i företag och förvaltningar. Befruktningen mellan sociala resurser, ekonomiska resurser och samhällsresurser (läs ekologiska) kommer att ske på ett påtagligt plan i de företag/förvaltningar som arbetar med sin RESURSKARTA.

Och i de organisationer som involverar människor som visar engagemang för sin egen resursutveckling. Det är på den egna spelplanen som framgångarna mäts!

Jag hoppas kunna medverka till att fler ledare inom "etablissemanget" orkar engagera sig. Att våga starta ett arbete med RESURSUTVECKLING och RESURSANALYS av verksamheten är ett bevis på rätt engagemang

Kan man "räkna med" alla resurser på samma sätt? - och vem är intresserad av det.

Att kunna, och kunna genomföra

Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Alla resurser på samma sätt?

Frågan är motiverad utifrån att vi kanske vill kunna jämföra effektivitet i olika system. Eller i ett visst system där vi använder flera olika resurser i vår RESURSKARTA. Kan vi t ex jämföra vindkraft med solenergi; teknisk kompetens med IT–kompetens? Och kanske ännu svårare om det skulle behövas: kapital med tid?

Det som gör att den här frågan kan få lite mer "krydda" är att jag i den här boken - som jag inte hittat någon annan litteratur - beskriver ett systemsynsätt. Frågan är dubbelbottnad. Att "räkna med" kan ju handla om det stora och det lilla. Här drar slutsatser utifrån hur vi mäter det lilla.

Systemsynsättet innebär i korthet att det som är "output" i ett visst system blir "input" i ett annat system. Systemet kan innehålla olika förädlingsprocesser; parallella (som vid kompetensutveckling) eller direkt efter varandra (som i processindustri). Utan att fördjupa oss i processlära eller systemteori så innebär synsättet att resurser förädlas till - och utifrån samma slag - i hela kedjan, men får en annan form i ett kommande steg (ett annat värde t. ex.).

Det här innebär ju att input och output måste bestämmas med samma resursslag (kalorier, joule etc.) och helst i samma enhet. Och detsamma gäller för värderingen av resursbasen. Det vi mäter är ju den % - uella tillväxten av resursbasen under en period. Vi mäter alltså i första hand t ex %- uell tillväxt av antal/värdet av timmar, Kcal etc.

Eftersom vi arbetar med %-satser både vad gäller effektivitet, konkurrenskraft och tillväxt så kommer inte detta att vara ett huvudproblem.

Däremot kan jämförelser mellan olika energislag bli aktuellt att göra även i reella tal. Det har sedan många år pågått forskning för att finna enhetliga måttenheter för olika energislag. Föregångare inom detta område var professor Gösta Ehrensvärd [33] som på 70-talet presenterade jämförelse mellan energivärdet i mineralfyndigheter, sol och muskelmassa!

Ett område där forskningen nu etablerar framgångar är något som kallas "emergy" I korthet innebär det att man utöver att finna likartade mått för olika energislag också kan räkna om energi (-flöden) till monetära termer. Och tvärtom. Vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) har ett antal doktorsavhandlingar i "emergy"-analyser bekräftat det förstnämnda. Bland annat Dr Johanna Björklunds doktorsavhandling "Emergy Analysis…" [34]

Howard Odum [35] presenterade i början av 90-talet en omfattande studie över hur energi kan omräknas till pengar - och pengar till energi. På såväl makro som mikronivå.

Någon form av slutsats - och svar på frågan

Forskning pågår. Det ser inte ut som om det är nödvändigt för den typen av resursanalys och resursutveckling som den här boken beskriver, att behöva visa jämförelser på detta sätt. Framförallt då våra värden uttrycks i %-uella tal.

Vid analys av globala företeelser, försörjningssystem och andra energifrågor där denna typ av jämförelser - framförallt i monetära termer -

[33] Se referenser; Ehre
[34] Se referenser; Björ
[35] Se referenser; Odu

Vilka resurser är "kärnan" och vilka är "barken"? - och för vem är det intressant.

Att kunna, och kunna genomföra

Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad

Den viktiga frågan lite mer konkret:

:

Består *informationsmiljön* eller *energimiljön* av andra resurser som vi bör räkna med, istället för "hjärnkraft" respektive elkraft? Vad är det egentligen som är själva resursen per definition. Och vilka olika resursmiljöer ska vi räkna med att utveckla/ effektivisera?

Finns det anledning att beräkna dessa resursslag tillsammans och i så fall hur?

"Kärnan", ”splinten” eller "barken"?

Det är en konstig fråga. Och konstiga benämningar. Den har sin förklaring i att jag gärna vill se vilka resurser som är viktigast för kärnverksamheten. Och den har också sin förklaring i att jag gärna vill likna våra förnybara resurser vid ett långsamtväxande träd. Det är ingen tillfällig lagring av resurser som i liknelsen med "Svampen" - om Du läst Första Delen. Här handlar det om en mer varaktig lagring - men ändå potentiellt och relativt snabbt tillgängliga resurser. Frågeställningen kan visa sig viktig vid framtida behov av energilagring

Liknelsen vid trädet har också andra syften; var tillväxten sker snabbast, dess kvalitet, ”kärnans” utveckling, ”splintens” och ”barkens” funktion mm. Naturen ger oanade associationer.

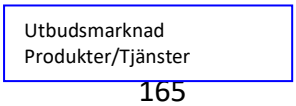
De här frågorna dök upp för mig när jag funderade på vad det egentligen är som företag konkurrerar om och med, vilka marknader som utsätter företaget för konkurrenstryck och vilka resurser som är bristresurser - eller resurser utsatta för speciella konkurrensförhållanden.

En snabb reflektion ger att de två absolut största resursposterna idag måste hänföras till Information och Energi i olika former. Men kanske inte så synliga som andra. En konsekvens är då att, beroende på hur offensivt man arbetar med dessa två resursslag, så framstår kanske företagets konkurrensförmåga i dagen på ett nytt och ovant sätt. IBM Global Services utveckling är ett bra exempel på hur man effektiviserar IT - verksamheten hos sina kunder genom total "insourcing" och genom detta faktiskt synliggör en helt ny resursmiljö!

Kan det vara så att värdet respektive nyttjandet av den interna Informationsmiljön och Energimiljön, i sig ska betraktas som förädlingsvärden respektive förädlingskostnader? Och hur påverkar detta resurseffektiviteten?

Jag vill gärna undersöka detta. Var ska jag börja?

Jag väljer att titta på konkurrensmodellen:



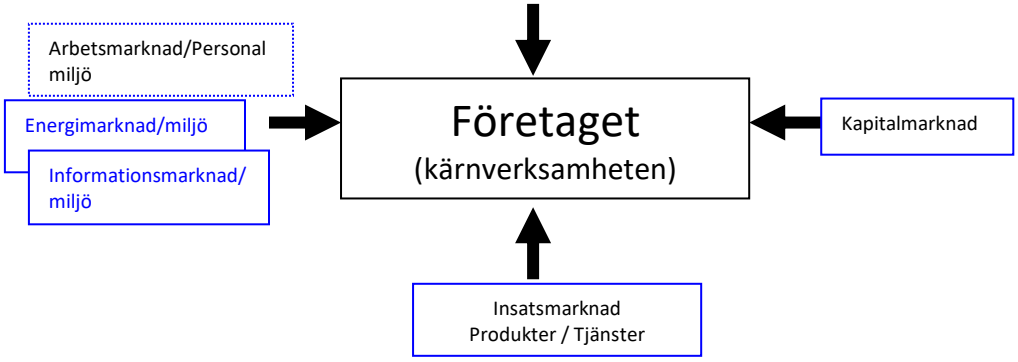


Fig 31 Företagets marknader

Vilket konkurrenstryck utövar dessa marknader?

Marknadspriset på Energi varierar något och ger naturligtvis utslag utifrån vilken typ av energi som företaget prioriterar i dagsläget. Hur företaget kan bestämma en *förväntade avkastning* på energin är dock helt beroende på hur effektivt den används; d v s den interna energimiljön och vilken "verkningsgrad" man räknar med. Resursen energi kan eventuellt betraktas som en ren kostnad och jämställas med "insatsresurser". Vilket man gör beror på vilken grad av "egen" energi som kan räknas med i företagets resursbas. OBS Energi är inte bara elenergi, elektricitet. Andra former av bunden/rörlig energi kan vara lika viktiga. Konkurrenstrycket är hårdare om allt måste räknas som insatsresurser.

Marknadspriset på Information kan vara svårare att bestämma. Även här kan det betraktas som en insatsresurs. Drift och förvaltning kan t ex ofta betraktas som en "insatsvara" (från intern/extern leverantör). Om själva informationstillgången ska betraktas som en egen resurs får bedömas utifrån den totala informationsmängd som företaget har investerat i mjukvara, antal användare och tid vid datorn, vidden av ERP-systemet mm. Och i vilken utsträckning som den är potentiellt tillgänglig i företagets resursbas. Konkurrenstrycket ökar om det finns ett alternativ med extern leverantör och om resurser för drift/förvaltning är stor, relativt sett.

Några frågeställningar om Informationsmiljön och Energimiljön i sig kan vara att dessa resurser/kan slås ihop och betraktas som resurser tillsammans

Tre frågor:

- Kan det vara så att, ju större grad av datamognad, informationsintensitet respektive energiintensiv verksamhet man

har/visar, desto tydligare framstår företagets effektivitet och konkurrensförmåga?
- Finns det ett samband mellan informations- och energiintensitet och kanske t o m arbetsintensitet?
- Kan dessa tre resurser/miljöer slås ihop till en och i så fall, hur?

Vi tittar på några samband:

Informationsmiljön vs Personalmiljön. Vi betänker att i princip varje medarbetare idag har en PC på sin arbetsplats och hela dagen är uppkopplad vid denna. Det gäller alla tänkbara funktioner; inköp, planering, produktion, marknadsföring, sälj mm och både i arbetskraftsintensiv verksamhet (konsultbolag) och kapitalintensiv (övervakning i processindustri). Gränserna är numera hårfina och därför möjliga att överbrygga med ett gemensamt mått för Informationskostnad (IK) och Personalkostnad (PK) och för att beräkna nyttan av dessa två tillsammans.

Energimiljön…

…vs Personalmiljön. I en kapitalintensiv verksamhet kan energimiljön förväntas vara stor (maskiner etc.). Men i en arbetskraftsintensiv verksamhet behöver detta inte vara sant. Men ändå vanligtvis - bilindustrin är idag både arbetskraftsintensiv (sammansättning) och energiintensiv. Transportföretag likaså. Det bör inte vara omöjligt att beräkna dessa med ett gemensamt mått. Men å andra sidan är energimiljön så viktig ur nyttosynpunkt - och belastningssynpunkt - så det kan vara på sin plats att analysera denna miljö separat…Kanske energimiljön ska betraktas som *övergripande alla andra resursmarknader* då ordet resurs, per definition implicit alltid omfattar energi i någon form!

… vs Kapitalmarknaden. Ett alternativ är att analysera energimiljön (energikostnad, EK) tillsammans med kapitalkostnaden (KK) och ställt mot företagets förädling. Om merparten av kapitalet i kapitalintensiv verksamhet (tillverkningsindustrin) är maskiner så är energikostnaden" såväl som kapitalkostnaden nödvändig för att hålla maskinparken igång.

Kvalitet och pris då?

Utgångspunkten är att resursen finns
Utan att fördjupa oss i pristeori så bestäms priset (per enhet) bland annat som en funktion av den upplevda, relativa kvalitétshöjningen d.v.s P = f (Feff) på den resurs (Form) som har optimalt bästa effektivitet (och är kortsiktigt, potentiellt tillgänglig). Och tvärtom vid nedgång i effektivitet.

Alla fyra resurser har en kvalitetsdimension (F) som avgör vilket "pris" som den får på respektive marknader:

Resursmarknad/miljö:	*Kvalitet: (exempel)*
Personal: kostnad/nytta	Kompetensnivå hos olika /slags/ personer

Information: kostnad/nytta	Accessnivå, relevans i producerad infoslag
Kapital: kostnad/nytta	Effektivitet hos olika kapitalslag
Energi: kostnad/nytta	Verkningsgrad vid producerat energislag

Miljöbelastning som skapar nytta!?

Det här påståendet kanske ser kontroversiellt ut. Men jag ska försöka beskriva hur förädlingsvärdet i företaget faktiskt drastiskt kan förbättras genom att man arbetar med både resursbasen (informationsmiljön eller energimiljön) och nyttan av det som man tar ut från resursbasen.

Jag hoppas i en kommande bok om Infrastruktur kunna visa att en IT-investering eller en Energimiljöinvestering ger en avsevärt större nyttoeffekt - och ett större förädlingsvärde om vi så vill - än värdet av/kostnaden för den nyttjade (indirekta) resursen. Detta då både Informationsmiljön och Energimiljön är mer högkvalitativ/reproducerbar desto längre upp i förädlingskedjan som resurserna omvandlas. (Jfr varumärket som konkurrensmedel)

Informationsmiljön kan ju dessutom handla om bild, eller musik etc. för många ändamål! Och i många olika led av förädlingskedjan.

Vi får se när vi kommer så långt!

Vi har reflekterat över två "nya" resurser som verkligen kan bidra till företagets konkurrenskraft. Både när det gäller faktiska kostnader kontra effektivitet - och framförallt när det gäller hur "stakeholders" uppfattar värdet av hur dessa två miljöer utvecklas. (Jfr miljömärkningens effekter, grön el mm)

En slutsats är att det i stor utsträckning handlar om hur de resurser vi använder och förädlar till nya resurser ska betraktas inifrån, d v s tillhör de "kärnverksamheten" eller är det mer "stödjande". Har de någon speciell funktion i företagets verksamhet, eller är de indirekta resurser som måste nyttobestämmas på ett speciellt sätt.

Såväl informationsresurser som energiresurser kan, beroende på situationen i verksamheten, definieras antingen som "insatsresurser" eller som "egna". Vad som är normalt avgör respektive organisation. De olika resursslagen kan värderas tillsammans med personal respektive kapital när det gäller effektivitet och konkurrenskraft.

För vem är det intressant?

Som Du ser kommer liknelsen om "kärnan", ”splinten” eller "barken" in igen. När vi tittar på vår konkurrensförmåga och hur effektiva vi är så kommer de här nya resurserna in på ett mycket tydligt sätt. De är i högsta grad intressanta vid värderingen av företagets konkurrensposition, vad som måste åtgärdas mm Vid vår positionering så är det minst lika viktigt, som vid vårt internarbete med resursutveckling, att vi tydligt klargör för våra "stakeholders" - våra intressenter - vad som är vad. Och framförallt våra partners på respektive marknad.

Vad är läckage, vad göra när det läcker? - och för vem är detta intressant.

I energisammanhang talar vi ofta om läckage.

Eftersom energi har en överordnad betydelse i resurssammanhang är det motiverat att titta på vad det är som händer när det "läcker" och hur vi kan hantera det?

Jag vet faktiskt inte varför det här med energiläckage alltid har väckt mitt intresse. Och min förvåning. Antingen kommer det ifrån tiden när fjärrvärmeledningarna till min villa visade sig släppa ifrån sig onödigt mycket energi. Eller också har det att göra med en allmän känsla av att jag ibland "tappar trycket" - fast det troliga är att detta handlar om kroppens behov av att stanna upp och ta igen sig lite.

Dom raderna som jag nu ska skriva, kommer ifrån en mycket tydlig dröm. Drömmen får illustrera frågeställningarna om läckage.

När jag vaknade upp idag mådde jag dåligt. Det som hänt dagarna innan med borttagande av min hund Mozart har, tror jag, påverkat mig mer än jag kunnat ana. Sorgearbete? Om jag har något sådant så har det varit mest positivt. Däremot känslan att inte vara föremålet för "sorgen" kanske är det som gör mest ont. Det senare lät kryptiskt men jag återkommer kanske till det.

En dröm som kan ge insikt

Drömmen var att jag höll en flaska med gas i handen. Ett läckage hade uppstått på grund av att jag tappat den. Jag hittade inte direkt något som jag skulle kunna göra. Jag såg ett lås, men hade ingen nyckel. Och kanske var lösningen inte ens att låsa upp. (Efteråt, i vaket tillstånd har jag kommit på olika sätt att lösa detta). Inte mycket gas läckte. Men tillräckligt för att jag skulle vara orolig. Den gas som läckte ut gjorde det okontrollerat. Det var en tung gas och jag var mest orolig för att den skulle stanna kvar och antändas. Känslan av att inte hitta en lösning på läckaget var mycket jobbig.

Jag vet vad som var den direkta orsaken. Det som egentligen skapat min oro var att jag själv som hade uttryckt någon form av självömkan och kanske dessutom sårat någon. Men hursomhelst…

Läckage - hur det än uppstår och varför - är jobbigt. Inte den tomhet som uppstår utan snarare den energi som går åt för att på något sätt stoppa läckaget. Stoppa, som var första tanken. Inte att fortsätta och tömma ut, låta flöda. Något som kanske hade varit det lättaste och som jag faktiskt ett tag tänkte välja. Nej, stoppa upp. Men hur? Inte att låsa upp och kontrollera stoppet utan snarare att direkt täppa till!

Om hållbar utveckling

Den här drömmen fick mig att reflektera över "hållbar" utveckling. Ett hållbart system går aldrig att göra hermetisk tätt. Tillförsel och läckage (kontrollerat eller inte) är nödvändigt i ett system som hanterar energi. Ska vi skapa hållbara system som minimerar (tillförsel och) läckage?

Kanske "hållbart" måste ses utifrån att vi snarare skapar system som gör att vi behåller flexibiliteten med så många olika, medvetna alternativ som möjligt. Så fort ett läckage uppstår (vilket det måste göra om det inte är konstruerat som ett hermetisk tillslutet system) så måste vi ha så många möjliga utvägar som möjligt framför ögonen. Destruktiva som konstruktiva. Och utveckla nya system för dessa.

Nu blir det ganska intressant. Plötsligt närmar jag mig frågeställningen om att utveckla så mycket möjligheter, resurser, som möjligt. Om de är konstruktiva *a)* möjligheter så kanske energin kanaliseras till system för en

mer bestående "infrastruktur". Om de är destruktiva *b)* till mer flyktiga former (i system för fissioner eller förbränning etc)

a) *Konstruktiv resurs*; konstruktiv utväg, möjlighet = där nyttan av det som skapas är större än vad som åtgår för att skapa den och där "överskottet" går att mäta och sätt i relation till tillgängliga resurser.

b) *Destruktiv resurs*, destruktiv utväg, möjlighet = där nyttan av det som skapas är mindre än det som går åt för att skapa den (i *detta* system). Eftersom system med destruktiva resurser per definition inte ger något överskott kommer de att förgöra sig själv för att så småningom upphöra (som resurs per definition)

Se även avsnitt 2: Vad betyder våra behov…samt Avsnitt 3: Vilka resurser är ”kärnan”..? Ledord ”Splinten”

Vad är det då som gör att det läcker?

Kanske handlar det om okunskap och dålig insikt om vilka alternativ som finns i ett system? Eller kanske om en låsning hos individen själv som kanske måste låsas upp?

Jag känner att en reflektion över detta är mycket viktig för att kunna förstå hur vår jord fungerar. Jag har i mitt avsnitt om jordens resurser utgått ifrån att jorden inte läcker ut (eller tillförs) någon energi. Detta är ju ett felaktigt antagande. Medvetet felaktigt i det sammanhang jag gjorde det eftersom jag var tvungen att försöka se resursfrågan så - inåt och i ett isolerat perspektiv. Men icke desto mindre, ett felaktigt antagande!

Jorden läcker en del energi ut i världsalltet. Det är den, som vi uppfattar det, den sista fasen av jordens fissionsprocess, de partiklar som bryter igenom den yttre atmosfären och försvinner ut i "tomheten". Likaså tillförs vi ständigt energi från solens fusion. Denna ohyggligt kraftfulla energiutveckling som uppstår i solens och som vi får ta del av. Och som ju egentligen styr hela vår existens. Energin i bergarterna såväl som i alla levande arter inom växt och djurriket.

Så, därför fortsätter jag min tanke från förra sidan.

Är det en låsning hos oss individer som gör att det känns smärtsamt när det läcker? Som gör att vi vill begränsa läckaget. Är det riktigare att låta det flöda? Med risk för ett ohämmat förlopp som vi inte kan kontrollera - tror vi!

Men tänk om det faktiskt är så att - om vi "låser upp" och vi gör det med full insikt - så kanske vi får en ny energi! En energi som vi kan omvandla på ett högre plan. Låt oss här göra ett tankeexperiment: Musiken som lösgör en

sådan ofantlig energi hos människor. Hur många miljoner människor har nu reflekterat över melodifestivalen i Tallinn? Och vad den betyder för utvecklingen i Europa!!

Vad är det då för låsning? Och hur låser man upp?

Att låsa upp är att lösa upp! Eller med ett annat ord - att frikoppla!

Kanske behövs det *ingen nyckel till* själva lösningen dvs. för att genomföra lösningen Kanske behövs det bara *en insikt om vad* som gjort att det blivit en låsning! Och att insikten i sig öppnar upp. Och att insikten släpper den energi som varit inlåst!! Och som visat sig - bland annat i min dröm - genom att vilja läcka lite grann!

Vilken är då denna fantastiska insikt som gör att jag kan frikoppla? Vad är det som gjort att det blivit en låsning?

Frågan får kvarstå ett tag!!!

…

Ja nu har den stått ett tag. Jag vill vänta med att reflektera över vad som gjort att det låst sig. Jag tror att varje ny situation lär mig vad som orsakar det. Oftast är det jag själv. Jag tror att jag kommer att lära mig av situationerna. Så nu struntar i att analysera mer. Nu försöker jag frikoppla istället!

Frikoppling

Om jag frikopplar ett tag? Släpper efter så att energin får utrymme. Lite mer än tidigare. En liknelse med vad som hänt i *Informationsmiljön* kan vara på sin plats. Miljön är Internet. Ingen kontroll. I princip är kanalerna fullt öppna. Information och energi flödar fritt. Först när informationen når Din PC bromsas den upp. Du kan omforma den. Och kanske kryptera. Och sedan iväg igen. Du har dragit nytta av informationen. Givit energi till omvandlingen. Någon, förhoppningsvis Du har haft nytta av att Du stoppade upp den.

Och någon annan kommer också att tjäna på den information som Du för vidare. Förmodligen i förädlad form. Men däremellan flödar den fritt. Inom ramen för den avgränsning som ledningarna har gentemot den omgivande luften. Inget informationsläckage vad vi vet.

Och så kan det fungera inom ramen för vår jord. Om vi ser världen som ett antal system som är öppna mot varandra. Men ändå avgränsade mot den yttre rymden.

Vågar vi då släppa taget helt?

I så fall behöver vi inte ens låsa upp. Det finns egentligen inget lås. Och definitivt ingen nyckel som passar. Svaret är inte entydigt ja. Inte så länge det finns något som någon upplever som en hotbild. Eller där en kontrollerad förädling av resurserna är nödvändig.

Kärnenergin och energin i våra vattenmagasin måste hållas reglerade. Så länge vi använder dessa energislag i vår miljö. Datamängderna måste hållas i formatet 0:or och 1:or och fångas upp i streckkoder, XML format eller EDI-slingor för att de ska kunna bli till bästa nytta i en viss miljö!

Men kanske, genom att successivt öka insikten - detta genom att våga släppa efter något - så höjer vi kanske nivån för och nyttan av energiomvandlingen. Och kanske kan nivån på informationen ytterligare höjas när vi låter informationsstrukturer och system av olika slag "transformera sig" eller interagera tillsammans.

Ja det här blev ganska kryptiskt. Kanske inte möjligt att använda i en bok. Men ändå - en reflektion som kanske kan gå till eftervärlden.

OK. Tillbaka till verkligheten. Och någon form av consensus.

Det som känns när det läcker är en ren osäkerhet! Osäkerhet om vilken skada det kan göra på mig. På de system som jag själv ingår i.

Recept: Öppna upp alla system. Stäng sedan sådana delar av systemen som är extremt känsliga, för olika intressen, i såväl stort som smått.

Vad händer när organismer förenas?

Att kunna, och kunna genomföra

Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Kan summan av 1 + 1 bli mer (eller mindre) än 2?

Kan två system av organismer som går samman bilda något som tillsammans har ett större värde än de enskilda delarnas värde, var och en för sig? Och i så fall under vilka villkor?

När djur eller människor kommunicerar händer något. När organismer "interfererar" med varandra händer något. Det som jag tänker beröra nu finns säkert beskrivet i mängder av sociologisk eller psykologisk litteratur. Jag väljer att inte läsa något utan snarare göra en egen reflektion utifrån den erfarenhet jag fått i näringslivet. Reflektionen blir kort.

En organism är ett levande system. Precis som en organisation består av levande individer, så består organismen av individer med någon form av energi. Utan att gå vidare inom partikelfysik eller granska vad som händer vid biologisk celldelning, så drar jag ändå en slutsats att, när två levande organismer möts, så uppstår ett bytesförhållande. Eftersom energi finns med i bilden - så startar en utbytesprocess mellan systemen och en energiomvandling sker i varje system. Liksom i partikelsammanhang så antingen avges eller upptas energi. i de olika systemen eller organismerna. Med mer eller mindre läckage.

Det jag här har dristat mig till att beskriva kan vara vilken förädlingsprocess som helst. Men vad betyder det i det här sammanhanget - i samband med resursutveckling och resurstillväxt? Ett nytt ord skulle kunna vara *resursgenerering!*

Ja. Vad jag vill komma åt är att någon form av generisk process uppstår. d.v.s. värdet av den energi som de två organismerna genererat tillsamman är större än summan av värdena av de enskilda organismernas energi! Givetvis försvinner en del energi också med läckaget.

Nu ser Du som jag - att jag är ute på mycket farligt vatten. Detta påstående är helt ovetenskapligt och kanske helt fel! Säkerligen har jag redan upphävt någon av termodynamikens lagar.

Men samtidigt vågar jag påstå att - när två organismer - två "tänkande" individer möts, så bildas något generiskt. *När två olika idéer möts* - och byter ägare. Då finns inte bara fyra idéer (varav två parvis lika) utan också minst en ny kombination - en ny idé - hos var och en av bärarna!

Detta tror jag att jag vågar säga, är oantastligt.

Med detta vill jag också påstå att det i samband med generering av resurser där en medvetenhet finns med - per definition - så kan ett resultat uppstå som är mer än summan av de sammanlagda resurserna. I synnerhet i dess kvalitetsdimension t ex funktion, låt vara även när den totala energimängden är konstant.

Det är viktigt är först och främst se om värdet, i respektive organism och i dess resurser, har en kvantitativ eller kvalitativ dimension. Summan av två energimängder som slås ihop (kvantitativt) förblir samma som delarna (före eventuellt läckage).

Om två organismer och dess resurser har en kvalitativ dimension så kan

Vad visar kartan härnäst? - och för vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Om hela näringslivet skulle börja arbeta med sin resursbas på det sätt som beskrivs här - ja då skulle det få konsekvenser i ett lite större perspektiv.

Redan vet vi att det skulle kunna ge implikationer på nationalräkenskaperna i och med att företagens och det offentligas förädlingsvärden får en annan dignitet än tidigare.

Vilka effekter en ”uppskalning” av målet RESURSTILLVÄXT får, ska vi undersöka

Den karta Du fått i Första Delen för att guida Dig igenom arbetet med RESURSANALYSEN täcker i stort hela det område som ett modernt näringsliv arbetar med. Vi har också gjort en del kritisk granskning av den i förhållande till verkligheten.

Som Du sett så har vi egentligen inte dragit så mycket nya slutsatser utan mer pekat på sådant som är viktigt när man arbetar med resursbildning och resursanvändning inom traditionell organisationsutveckling; ledarskapet mm

Inom fler institut och olika discipliner har man nu börjat tillämpa modeller för just resursbildning, speciellt inom energiforskningen. Inom kärnforskningen pågår som Du vet stora experiment med partikelacceleration mm för att se hur fusionsprocesser fungerar när man skalar upp dem. En ny accelerator är precis beslutad att etableras i Storbritannien alternativt Holland eller Belgien

Skalbarhet inom näringslivet och samhället

Och just uppskalningen - och framförallt det som händer i verkligheten när vi lämnar den lilla kartans skalbarhet - är något som är viktigt att ta med i arbetet med resursbildning i verksamheter. Framförallt i de internationella organisationerna och i företagen som har en global inriktning.

Ett långsiktigt mål för arbetet med hållbar utveckling är ju en positiv samhällsutveckling som en konsekvens av det "goda" företagandet m a o av det arbete som görs med resursutveckling i företag och förvaltningar.

Det innebär att nästa steg i det här är en utblick på tre olika håll - från det lilla till det stora och där det kan påverka - eller påverkas av - resursutvecklingen:

- En uppskalning av *företagens erbjudande* där jag ska försöka beskriva ett tänkbart scenario i en verksamhet som integreras "horisontellt"
  Se: "Ellips eller kollaps"
- En uppskalning av området *kommunikation;* dvs. där jag ska försöka se eventuella konsekvenser för parlamentarismen i världen; framförallt på den "demokratiska" kommunikationen
  Se: Vad kan hända med demokratin?
- En uppskalning av området *styrning*; dvs. där jag ska försöka se hur denna "förändrade" styrning av verksamheter - i synnerhet i företag - påverkar den internationella handeln, den ekonomiska politiken, de globala organisationerna och nationalräkenskaperna. Och möjligen en liten resa runt de monetära unionerna i sammanhanget.
  Se: hela kapitel 5

En karta har en viss skalbarhet. Men i ett visst perspektiv räcker den inte till.

De internationella företagens och organisationernas erbjudande eller hur resursbildning påverkar demokratin och i andra större sammanhang, kan vara värt att fundera på när man arbetar i sitt företag.
I synnerhet för att se det lilla i det stora och att man faktiskt bidrar!

Jag skriver några rader om detta som lekman och hoppas att kunna "bjuda upp" Dig till en dialog. Synpunkterna blir kortfattade och en utvidgning planeras till en kommande bok om Infrastruktur och Samhälle

När Du läser fortsättningen kom gärna med synpunkter, muntligen eller skriftligen

Ellips eller kollaps? - och för vem?

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Varför denna benämning som inte säger något.

Jag ska kort försöka beskriva vilka konsekvenser ett arbete med resurseffektivisering kan få - i ett perspektiv där en "horisontell integration" är nödvändig för att utveckla företagets erbjudande inom en mycket speciell nisch.

"Horisontell integration" har vi inte berört tidigare. Det ligger normalt utanför förädlingskedjan men är viktigt att se när man skalar upp arbetet med resursutveckling. I korthet innebär det att man integrerar andra produktions- eller marknadsresurser - på *en* viss nivå - högt upp i

Under några år hade jag bland annat ett mycket speciellt och roligt projekt under mina vingar i mitt arbete inom ett industriföretag. Projektet kan vi kalla SFX. Det var inget stort projekt - ca 100 Mkr - men det speglade så många dimensioner så jag anser att det är mycket relevant för en beskrivning här. För att riktigt förstå dess vikt måste man känna till att företaget under denna period var relativt sett litet, nationellt men med en exportandel på ca 35% - och kraftigt expanderande - och samtidigt med ett mycket entusiastiskt och kreativt ledarskap.

Exemplet SFX - ett "highly advanced user" - erbjudande!
Företagets basprodukt hade under många år befäst sin position på en mycket tuff och konkurrensutsatt marknad, Varje år förnyades produkten helt eller delvis. Tre olika produktlinjer fanns men med samma unika konstruktion som gjorde produkten unik i sitt segment också på världsmarknaden. Vi upptäckte ett nytt behov där vi kunde bli helt unika och genom ett samarbete med ett tekniskt forskningslaboratorium, en sensortillverkare, en verkstad för mekanisk konstruktion och ett elektronikföretag, så utvecklades under drygt ett år en helt ny funktion i basprodukten - för denna helt nya marknad.

Efter tre år och mycket omfattande investeringar i tid och teknik så marknadsfördes produkten med en ytterligare (elektronisk) funktion. Pris/nyttorelationen på denna nya marknad var då 70% mekanik resp. 30% elektronik. Produktionskostnaden hade samma relation Efter två år och utvecklade elektronikfunktioner var pris/nytto-relationen den omvända medan produktionsrelationen istället hade ändrats till 80% mekanik resp. 20% elektronik. Efter ett nära samarbete med en kunddrivande intresseorganisation och en huvudkund, kunde produkten utvecklas med andra nyttofunktioner som övervakning o larm, direktkommunikation, underhåll, serviceavtal mm så att pris/nyttorelationen var 10% mekanik och 90% för övrig funktion inkl. elektronik. De tillagda nyttofunktionerna hade ett TB1 på ca 80%.! Totala försäljningspriset mer än 10-dubblades under perioden.

Jag vill illustrera detta med något jag kallar "ellipsen"; en bild av hur erbjudandet skalades upp genom "horisontell integration":

Andel mekanik av totala nyttovärdet:

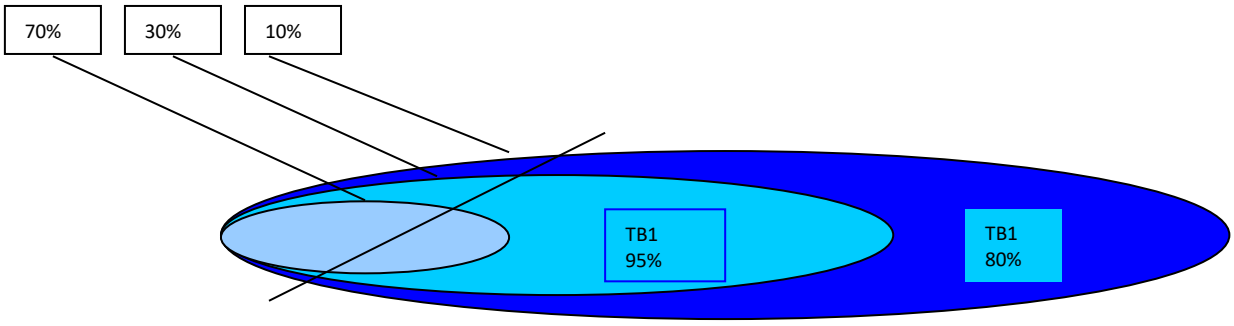


Fig 32 Ellipsen

Genom utveckling av två nya kompletterande erbjudanden ökade förs. från 120 tkr till 1,2 Mkr/enhet. Tot. TB ökade med 0,9 Mkr (Tot TB1 75%)
Obs att utvecklings och marknadsföringskostnader etc. inte är medräknade.

Resursutvecklingen vid horisontell integration

Det här exemplet visar dels ett antal positiva effekter rent ekonomiskt (det blev faktiskt mycket ekonomiskt även för användaren) och en totalt sett mycket effektiv resursutveckling.

Förädlingsvärdet är högt - ökade snabbt - och man kan anta att det totala överskottet blir relativt högt. Då den resursbas som redovisa siffermässigt gissningsvis inte är speciellt stor (produktionskapital, arbetskraft mm) så kan RT förväntas bli mycket hög under utvecklingsperioden.

Samtidigt visar exemplet det att det kan finnas stora risker inbyggda vid en snabb expansion av ett erbjudande. Ett nyttovärde på den producerade resursen byggs snabbt upp, ett värde som inte vid första påseende har ett motsvarande resursinnehåll.

Vidare är det lätt att dra felaktiga slutsatser om risknivån då man inte redovisar hela den resursbas som finns potentiellt tillgänglig. Inte heller visas den som direkt används t ex forskningskompetens (mycket avancerad elektronik) och annan kompetens, laboratorie- och testresurser, informationsteknologi, CAD, ERP-system, "stand.by"-tid för övervakning mm

Vi har visat ett enda exempel på en inte helt ovanlig produktutveckling med "horisontell integration" dvs. sidoordnade tilläggserbjudande.

Ett kontinuerligt arbete med RESURSANALYS etc. medför en helt annan säkerhet vid bedömning av snabbt expanderande projekt mm. Och kanske ännu viktigare när ett projekt måste konsolideras av något skäl.

Begreppet "kollaps" ska vi inte utreda närmare nu - diskutera gärna

Vad kan hända med demokratin?
- och för vem är det bra.

Att kunna, och kunna genomföra
Förändring: Viktiga hänsyn som måste tas vid genomförandet av ett så genomgripande arbete

För vem?: Hur och med vad engagera andra i arbetet?

Politik och demokrati. Där politiken syftar till styrning och demokratin främst handlar om kommunikation.

Två frågor när det handlar om hållbar tillväxt:

- Kan vi finna ett gemensamt mål för att höja effektiviteten - eller måste det handla om konflikt som slösar på energi - och liv?
- Kan vi utveckla ”informationsteknologin” till att bli en verklig resurs för demokratin?

Målet om en demokratisk värld får väl anses väl etablerat. Att demokrati betyder olika vet vi - att formerna för parlamentarism varierar vet vi också.

Att de konstitutionella reglerna successivt utvecklas är en nödvändighet utifrån att förutsättningarna i världen löpande förändras. Vi är fortfarande bara på väg. Tidshorisonten är omöjlig att uppskatta. Och hur horisontlinjen "slutligen" kommer att se ut är om möjligt ännu svårare att se.

Men det hindrar inte att försöka se hur vi utifrån det lilla perspektivet - och i vårt arbete med resursbildning för nuläge och framtid - kan tänkas påverka det stora. Trots allt så känns målformuleringarna i FN´s rapport om vår gemensamma framtid, väldigt nära och påtagliga. Och där handlar det verkligen om att skapa tillväxt av värden och resurser. Och där vi alla är en del av helheten och målet.

Så. Låt oss göra en snabb reflektion över ämnet - vad kan hända med demokratin.

Demokrati är inte bara politik

Om politik primärt handlar om styrning så vill jag påstå att demokrati snarast handlar om kommunikation. En kommunikation som både föregår åtgärder och sker under det att förändringar pågår. M a o kommunikationen pågår jämt. Ett syfte är att upplysa, för att underlätta och att förändra - och att utvärdera resultaten.

Så med detta vill jag säga att, oberoende av om styrningen - bland annat med resursallokeringen som medel - är politisk eller marknadsekonomisk, så är kommunikationen och hur den genomförs, det som avgör demokratins värde! Och hur målen för styrningen uppnås.

Kommunikationen har alltid haft flera vägar. Här kanske det räcker med två;
- den parlamentariska
- den utomparlamentariska

Mötet mellan de två motsatta har historiskt sett säkerligen bidragit till en positiv utveckling på lång sikt. Men kortsiktigt med ett ofantligt stort och "onödigt" läckage av energi. När 10 - 100 tusen människor aktiveras parallellt med ett parlamentariskt forum - ja, då är det ett stort mått av energiförlust och ineffektivitet. Om parlamentarisk kommunikation bedrivs samlat och koncentrerat och med en *målfokus* - och under relativt begränsad tid - så gäller det omvända för den icke-parlamentariska - som i regel pågår jämt.

Vad har detta med hållbar utveckling - uthållighet - och ResursTillväxt att göra?

Det är framförallt två/tre dimensioner som jag vill fundera vidare omkring
- `mål´ i stället för `medel´ - och en gemensam målbild - är det möjligt
    a) för parlamentariker - icke parlamentariker
    b) för politiker - näringsliv

- ett optimalt utnyttjande av tekniken för kommunikation - är det möjligt för att höja effektiviteten och värdet av den - göra den mer "hållbar" i sig och där vi kan se tekniken som en resurs och inte som infrastruktur!

Målet

Det är "inte långt kvar" till att, inom området SD, kunna formulera ett gemensamt mål - i stället för att tala "medel". Fortfarande är begreppen "hållbar" utveckling, "uthållig" utveckling etc. mycket otydliga och inte kommunicerbara! Vi har börjat formulera något om `ekonomisk utveckling´, men inte heller detta är ett begrepp utan direkta motsatsbegrepp. Ett målbegrepp som ResursTillväxt - Resource Growth - är däremot okontroversiellt - men ändå laddat. Är detta möjligt att få en bred uppslutning kring?

Tekniken

Jag leker med ett arbetsbegrepp; "tele come and go!" Vid ett möte med ett av de större telekomföretagen så flög en vision genom rummet: Kommunikation för alla!

Vilka strategier måste utvecklas för att målet "tillväxt" av jordens resurser - genom kommunikation mellan alla människor - ska kunna uppnås med telekom? Här är den stora utmaningen för det företag som vill göra RESURSANALYSEN rättvisa!

Jag skulle vilja - med referens till mitt arbetsbegrepp säga välkommen till den nya ekonomins främsta aktörer - "go for it" - med ResursTillväxt som mål!

En kort consensus
Ett gemensamt **tydligt** mål - inte omöjligt för en så viktig fråga!
Att utveckla tekniken för ett demokratiskt syfte - som en resurs - är en utmaning! Välkommen.

Kapitel 4
Vem har ledartröjan i tillväxtracet?

Några tankar
Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom CSR - på kort och lång sikt

Håller något på att hända med ledarskapet?

Att "sustainable development" är en stor ledarfråga - om det råder inget tvivel!

Frågan är om det är något som händer i synen på ledarskapet som direkt återverkar på arbetet - på kort respektive lång sikt.

Och vem kommer ta initiativ, visa vägen och leda själva arbetet med hållbar utveckling? Lokala eller globala företagsledningar, regionala eller globala politiker eller andra grupperingar?

Vad som hände just nu är kanske symptomatiskt för den här frågan. Jag hade just bestämt mig för; idag skulle jag fundera på det här med ledarskapet igen. Och skriva om det. Och plötsligt tar jag resolut och rullar ut min arbetsplats - mitt i rummet. Mitt i ljuset, där solen kastar in sitt morgonljus genom två stora fönster!

Är det ett nytt ljus som har kommit in i ledarskapet - eller är det bara så att en ledare idag på ett helt annat sätt vågar göra sig synlig? Ja, kanske jag tror mest på det senare. Du och jag som ledare - ledare i många olika sammanhang - känner oss paradoxalt nog, tror jag, som om vi vågar visa oss på ett nytt sätt. Det är inte något konstigt med att leda. Ledarens roll är självskriven. Och runt ledaren hittar vi faktiskt det mesta av de drivkrafter som för oss framåt.

För den skull är inte ledarskapet lätt. Men låt oss inte förmörka dagen med svårigheterna än. Vi kommer tillbaka till baksidan av ledarskapet längre ner.

Så till huvudfrågan här ovanför: Håller något på att hända med ledarskapet?

Det var för någon månad sedan. Det var i samband med att de första signalerna om att 3G skulle kunna komma att bli en hämsko i den långsiktiga utvecklingen av "Telecom". Kriget om licenserna var över, turerna med och strategierna i Telia (med viss dominans inom denna sektor) visade hur ledarskapet kan ta sig uttryck på många olika nivåer. Ericssons produktstrategi på mobiltelefoner som resulterade i en ny global koncern - Sony-Ericson - lät oss förstå en del av de nya värderingsgrunderna. Det var då jag med stundens ingivelse skrev ett brev, och en artikel[36], till DN´s redaktion. Jag skickade det inte! Istället återger jag ett utkast av artikeln här:

Artikeln är kanske lite högtravande i sitt språk. Men den visar ändå hur jag tänkte!

Till Chefredaktören
Dagens Nyheter Västerås den 25 mars 2002

Något håller på att ske…

… intresset för förtroende, lojalitet och värdeskapande börjar få mycket konkreta uttryckssätt. Kundens, vårdtagarens och individen sätt att se på det som erbjuds - mer som resurser än som nåt att konsumera - har påtagligt förändrat ledares syn på konkurrens och vad som är kvalitet.
Sveriges, våra organisationers, uppfattning om vår konkurrensförmåga är också ett uttryck för hur vi strategisk betraktar resurser - som möjligheter som kan skapas och fås att växa - såväl inom landet som i hela världen.
Sedan Brundtlandkommissions rapport hör man oftare hos ledare en insiktsfullhet om livskvalitet och samtidig framtidstro. Någonting håller på att ske med våra mål för framtiden…! Jag bifogar en artikel om detta.

Med vänlig hälsning

[36] *Artikeln skrevs innan skandalerna bland världens största företag uppdagades. De finns bevisligen inte med bland bokens lista av långsiktiga tillväxtföretag.*

Artikelutkast mars 2002

`Sustainable Business´ - kan det förbättra Sveriges konkurrensförmåga - på kort och lång sikt?

På ganska kort tid har det utvecklats affärsidéer om "hållbarhet", i ord som betyder mycket mer än ekologi och miljö…. Vi har i företag och förvaltningar börjat tala om hållbarhet i både företagsekonomiska och samhällsekonomiska termer.
… de senaste åren har fokuseringen på kundvärden och aktieägarvärden bidragit till att vi börjar se ekonomisk utveckling och konkurrenskraft, som ett resultat av de värden som företag och offentlig verksamhet skapar.

I samhällsekonomin - i BNP - har förädlingsvärden alltid varit basen för beräkningar. Men egentligen först i samband med att målen för Sustainable development börjat klarna dvs. målet att skapa bestående värden och öka resurserna för kommande generationer - har vi börjat förstå att det finns liknande mål som gäller inom företagsekonomin! För - vilken seriös företagare vill inte skapa bestående värden för sina kunder? Och vem är den företagare eller förvaltningsansvarig - som vill sätta in mer resurser än vad som kommer ut i form av nytta, nya möjligheter och nya resurser. Och som också kan bidra till ett sparande i andra värden. En ganska traditionell uppfattning är att vi som ledare genom att ha kortsiktig handlingsfrihet kunnat skapa långsiktig stabilitet - ett huvudmål som vi uppfattat för all verksamhet. Tecknen idag tyder faktiskt på motsatsen; långsiktig handlingsfrihet och flexibilitet kan uppnås genom väl dokumenterade och stabiliserande, kortsiktiga åtgärder. Förtroende idag bygger mer på att vi vill känna igen de åtgärder som vidtas - och att de ger dokumenterat resultat

Vilka incitament hos ledare av våra organisationer skapar dessa nya "paradigmer" om långsiktig handlingskraft och ökad konkurrensförmåga? Här tycks det handla om att insiktsfullt och frikopplat utveckla de potentiella resurser man har och kan erbjuda. Var finns då potentialen för Sveriges ökade konkurrensförmåga? Finns potentialen inom `Sustainable Business´? Och var finns de ledare som insiktsfullt arbetar för detta.? "Business" som begrepp kanske också kommer att handla om mycket av den nytta som den idag offentliga verksamheten skapar!

Vi är ett mycket informerat folk. Vi älskar individuella prestationer och lagsporter! Vi vill se handlingskraft och gärna mönster som vi känner igen. Men vill samtidigt se utvecklande kreativitet som skapar utrymme för konkurrenskraft!

Målen då? I den ekonomiska utvecklingen handlar det om rörelser. Kända mönster och okända. Rörelser som leder. Och i spåren av utvecklingen mot `Sustainable Business´ kommer vi att tala om målen. Om ett gemensamt tydligt

Vem som har eller tar ledartröjan inom tillväxtracet?

Det här är den allt överskuggande frågan i dagsläget. Därför har den fått ett helt eget kapitel i den här boken. Och den kommer att få förbli obesvarad en tid framöver.

Jag vill ändå ha med kapitlet. Det kommer under det närmaste året/åren att stå klart vem som tar de initiativ som behövs. Kanske till och med innan pressläggningen av denna bok. Vi får se..

Hösten 2002 genomfördes en hållbarhetskonferens i Johannesburg. Agendan var omfattande. Om resultatet vet vi inte något ännu. De medverkande var de ledande ländernas ledare - politiker- och en del andra experter.

En av de förväntningar som fanns var att komma överens om formerna för det fortsatta arbetet inom en rad områden som är viktiga för "our common future". Politiska handlingsprogram - och kanske riktmärken för näringslivets ambitioner. Ungefär som Agenda 21 blev efter förra konferensen, i Kyoto 1997.

Utvecklingen inom CSR pågår på de flesta kontinenter. Japan, USA och Europa är givetvis de regioner som har tagit stafettpinnen idag. Samtidigt med olika prioriteringar, mål mm. Allt fortfarande utifrån ganska lokala behov. Och där man ser att man kan medverka till det globala arbetet. Klimatfrågor och trafik/transportfrågor har fortfarande en prioriterad ställning. Förhoppningsvis kommer konferensen att bredda även de olika regionala program som får prioritet i respektive region.

Mycket tyder på att den politiska viljan är hög. Men räcker handlingskraften och var ligger potentialen för detta arbete?

Näringslivet i Europa och även Sverige kan ta vidare initiativ

Det är ganska intressant att följa vad som händer i det tysta. Ända sedan Industriförbundet målade upp sin bild av sin "fortsatt hållbar utveckling" så har mängder av initiativ till nya nätverk, forum och andra former för arbete för hållbar utveckling och tillväxt etablerats. Svenskt Näringsliv, forskningen, det lokala företagandet och även lokala/politiska/ förvaltningar har

intensifierat - eller snarare fokuserat - sitt arbete mer mot "hållbar utveckling". Men samordning, strategier och gemensamma handlingsprogram lyser fortfarande med sin frånvaro.

Samtidigt så pågår inom ett antal av våra större, globala företag, ett strategiskt arbete inom hållbar utveckling.

Den här kraftsamlingen på olika håll kommer att resultera i ett engagemang som kommer att höras eller synas under hela 2000-talet. Förhoppningsvis i påtaglig "Brundtland"-anda! Vem som tar "Ledartröjan" är i skrivande stund däremot oklart"!!

Hela frågan om ledarskapet är så viktig!

En kort sammanfattning låter sig inte göras så jag rekommenderar en läsning av hela kapitlet.

Det verkar som om synen på ledarskapet har förändrats kraftigt. Ledarens roll är mer påtaglig. Förtroendekriser - i privata och samhällsorganisationer - ställer större krav på ledaren, samtidigt som ledarskapet har blivit tydligare. Detta i så motto att åtgärder blir mer "konforma" mellan olika verksamheter och ledare. Framförallt på kort sikt.

Hållbar tillväxt är framförallt en långsiktig ledarfråga. Vem som tar ledartröjan är inte klart ännu. Kanske kommer det att visa sig de närmaste åren efter kommande hållbarhetskonferenser.

Måhända dessa möten mellan människor ger en helt oväntade lösningar och oväntade resultat och effekter.

Är ledarskapet en resurs att utveckla?

Några tankar
Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom CSR - på kort och lång sikt

"Ledarskapet är ett människoyrke". Så står det i annonseringen för ett stort ledarutvecklingsinstitut, SKY Institute. Vidare står det:

"even the sky is not you limit!"

Fordras det en speciell ledare - eller ledarstil - för att leda arbetet med Hållbar tillväxt. I det stora och i det lilla? På kort och lång sikt?

Varför denna fråga? Ja, jag tänker inte göra någon större utläggning här. Men frågan kanske kan vara relevant här ändå. Och vad jag tänker på är förstås ett ledarskap som speciellt jobbar med "Sustainable Development".

Många av våra svenska koncerner har en person, ofta i företagsledande ställning, som är ansvarig för CSR totalt. Det innebär att CSR är ett helt nytt intressefält inom verksamheten. Vilka frågor, vilket verksamhetsområde eller vilka företeelser i företagen, har fått sådant genomslag så att det produceras en speciell "annual report" bara för detta? Inget annat!

Guidelines, policydokument, affärsplaner, ja. Men en "annual report" som är avsedd för en extern målgrupp. Det är unikt. Och samtidigt: vilken är målgruppen? Vilka människor riktar sig informationen till? Det här har varit den största frågan under senare år för våra informationsavdelningar!

Och det är här ledarskapet kommer in! Ledarskapet för CSR som en resurs i sig.

En stark ledare idag funderar givetvis också på detta fenomen. Hur kan en beskrivning av företagets/organisationens verkliga bidrag till världens

utveckling - ett syfte som en årsredovisning av hållbarhet rimligen representerar - vara skild ifrån den årsredovisning som ska "flirta" med aktieägarna, kommande medarbetare i företaget, kunder och leverantörer m flera.?

En stark ledare idag funderar givetvis på värdet av informationen för respektive intressent; läs målgrupp. Hur kan informationen - och då som ett led i ledarskapets utövande - bidra till att göra företaget ännu mera effektivt? Ännu mera konkurrenskraftigt, ännu mera "sustainable"? Och vad blir följderna - hur ska verksamheten styras kort- och långsiktigt för att dessa värden ska kunna bestå. Och hur ska det kunna bidra till att intressenter - en generation potentiellt nya medarbetare t ex - ska se hans/hennes organisation som den verkliga resursen för framtiden. Inom hans/hennes område. Vad är gemensamma intressen och mål? Tillväxt och /eller??

Ja, det här kanske var lite konstiga frågor. Inte så lätta att förstå, kanske. Och ännu mindre lätta att besvara. Men faktum kvarstår: En modern, stark ledare - som förmodligen har tagit till sig budskapet för hållbar tillväxt- kommer att ägna sig åt att genomlysa hela verksamheten för att hitta svaren.

Det nya ledarskapet - ledarskapet för Sustainable Development - utvecklas inifrån företagets kärna - men med glasögon som många, unika betraktare slipat själv! Den moderne ledaren tar på sig glasögonen. Och blir själv en resurs som utvecklas för framtiden. Och med en helhetssyn på såväl jorden som på "cyberspace."

Andras växande - är det självledarskap och/eller att leda andra?

Några tankar
Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom CSR- på kort och lång sikt

Att leda en verksamhet med kanske ibland helt nya prioriteringar och nya mål, kan också kräva en helt ny syn på den egna ledarrollen.

Vad är det som gör att jag lyckas i min ledarroll just med detta arbete?

I förra avsnittet konstaterade vi att ledarskapet är en resurs och en kompetens i sig att utveckla. Som Du ser så utgår det mesta i den här boken också ifrån ledarskapet och från det perspektivet att det är ledaren som tar initiativ till förändringar för att få en "hållbar utveckling". Han/hon är en förändringsledare - en "change agent" som det så vackert kallades på 80-talet.

I min modell så ser Du vidare att en förändringsprocess startar med en upplevelse av *en obalans*. Den form - som obalansen uppfattas gentemot - kan vi faktiskt se som en förväntan eller ett krav - utryckt antingen "utifrån" någon intressent eller inifrån Dig själv och Ditt närmaste team.

Jag gissar att Du - precis som jag - har förväntningar på andra. Som ibland gör Dig glad när de infrias, ibland över förväntan. Eller besviken när de inte infrias. Men - och här kanske Du inte håller med…

…hur tydligt jag än tycker att jag har uttryckt mina förväntningar - muntligen och på annat sätt - så har mottagaren inte uppfattat dem och kan heller inte svara upp mot dem!

Så, kanske är det så att Du själv inte heller uppfattar de förväntningar - Dina egna eller andras - som ställs på Dig? Kanske frågar Du inte efter mer tydlighet?

Om det då handlar om andras växande - eller t o m Ditt eget växande - som är anledningen till förväntningarna, kanske då faktiskt är helt egalt. M a o målet är ointressant - det är tydligheten i själva förväntan som är avgörande.

Ja, det avsnittet är kort. Jag rekommenderar att Du läser hela avsnittet och drar Dina egna slutsatser om Din egen ledarroll.

Arbetet med förändringar av det slag vi beskriver med RESURSANALYSEN mm kräver sin speciella ledare

I alla lägen skulle det då handla om att leda Dig själv! Att framförallt göra förväntningarna ännu tydligare för Dig själv. Och faktum är - detta brukar vara allra svårast med den man känner bäst. Och vem gäller det i Ditt fall - om inte Dig själv!

Men - detta ska också sägas: Genom att Du leder genom "coaching" t ex, så får Du andras självledarskap att utvecklas - och förhoppningsvis personer som utvecklar sin förmåga att också tydliggöra förväntningar för sig själv - och andra givetvis

Från vision till "action" - är det verkligen så…?

Några tankar
Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom CSR - på kort och lång sikt

En uthållig utveckling. Kan man planera fram den?
Följer en sådan utveckling ett visst mönster och kan man i sin roll som förändringsledare följa en viss procedur?

Planera först och agera sen - är det parollen?

Detta hände mig när jag under några år arbetade i en av våra största svenska internationella koncerner. Koncernen har ett utpräglat prestigelöst hållningssätt till detta med chefskap och det är "högt i tak". Koncernens globala policy för "Mission, Vision and Values" hade precis kommit från tryckeriet.

Jag hade under en tid fått signaler från olika håll i koncernen som gjort mig inte bara intresserad, utan ganska "tänd" på att starta upp en ny verksamhet. Jag jobbade igenom upplägget – syfte, mål och en handlingsplan - och min vana trogen inbjöd jag en av ledningspersonerna att ge synpunkter. Kanske jag hoppades på någon speciell fördel med detta också - ett vidare engagemang från personen ifråga.

Den första frågan till mig var: Vad är Din vision med detta? Om Du inte har en vision så kommer det här förslaget ingenstans. Så fungerar det just nu!

Jag "retirerade" formligen och inte helt utan ansträngning formulerade jag min vision för detta projekt. Men innan jag låtit den "sjunka" och innan jag hann ta upp projektet igen så var de yttre förutsättningarna förändrade. Jag

konstaterade visserligen att vissa delar i projektet möjligen också blivit ”dåligt” analyserade.

Vision eller "Action" - vad kommer först om vi vill ha en "uthållig" utveckling?

I bokens första del och avsnitt om ledarskapet har jag påstått att en vision ibland kan "förblinda"! Cykeln tar sig inte fram med bara en vision. Kanske t o m den gör det utan att ha en vision, om målet är tydligt!

Ett exempel

Vintern 2001/2 var trafikens värsta år av många i Stockholm. Ingenting fungerade. Ända fram till vårkanten låg drivor av packad snö i de centrala delarna av staden. Och irriterade både gående och biltrafikanter. Och stadens borgarråd missionerade om visionen med en perfekt fungerande snöröjning. Men det spelade ingen roll - tilliten till stadens tjänare var = 0.

Men det hade behövts så lite "action"!

Jag är övertygad om att utan "Action" - ingen Vision! Och det är väl också så att Din vision - som Du ju egentligen lever med - är ett resultat av något tidigare lyckat agerande?! Och som Du nu egentligen bara vill förstärka eftersom Du tror på det. Om det inte är så kanske Du ska lägga ner tanken!

Som Du ser av mitt förslag i arbetet med RESURSANALYSEN så ligger arbetet med handlingsplanen steget efter "visionerandet". Låt det göra så. Det är heller inte fel att ha en mötesagenda (se fig. 2) så som jag föreslagit när det gäller ordningen på "visionsmöten" respektive "actionmöten". "Actionmöten" måste framförallt ses som ett sätt att bekräfta att det Du gör är rätt (eller fel) - d.v.s. ett möte för att sätta upp rätt förutsättningar för - eller komplettera analysen - och handlingsplanen. Det är möjligt att en vision kunnat bidra till en bättre analys. Å andra sidan är det mer troligt att analysen blivit bättre genom bättre ”action”!

"No action - no vision!"

Använd det första mötet för att också starta projekt direkt! Resultatet av dessa "referensprojekt" kan sedan användas i det fortsatta arbetet med RESURSANALYSEN.

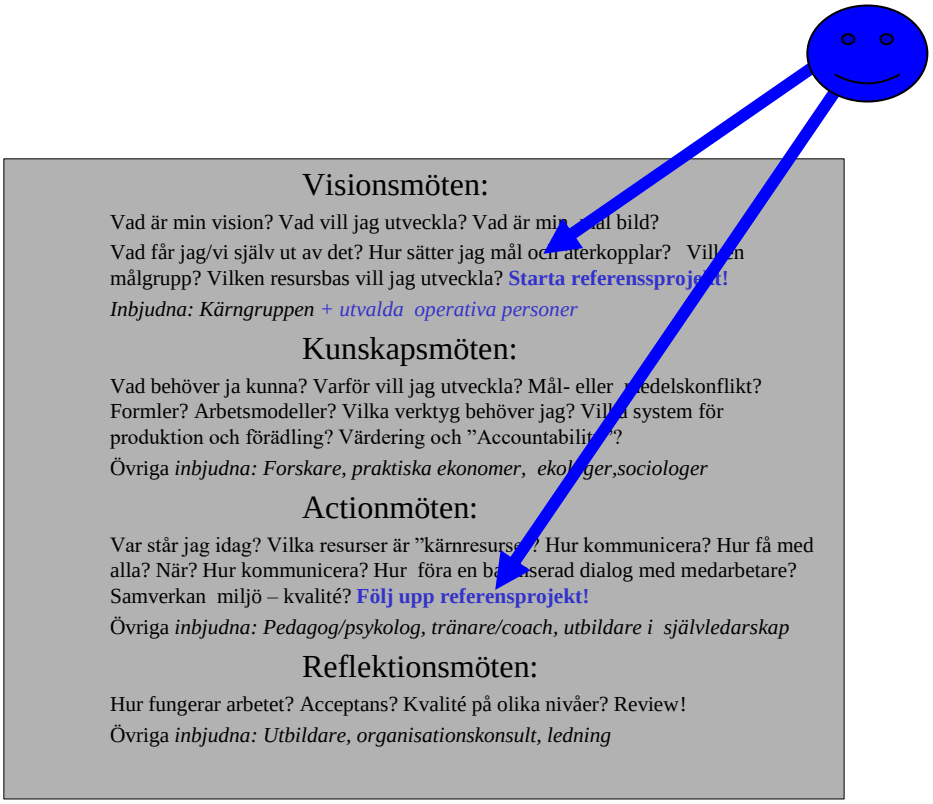

Visionsmöten:
Vad är min vision? Vad vill jag utveckla? Vad är min ideal bild?
Vad får jag/vi själv ut av det? Hur sätter jag mål och återkopplar? Vilken målgrupp? Vilken resursbas vill jag utveckla? Starta referensprojekt!
Inbjudna: Kärngruppen + utvalda operativa personer
Kunskapsmöten:
Vad behöver ja kunna? Varför vill jag utveckla? Mål- eller medelskonflikt? Formler? Arbetsmodeller? Vilka verktyg behöver jag? Vilka system för produktion och förädling? Värdering och ”Accountability”?
Övriga inbjudna: Forskare, praktiska ekonomer, ekologer,sociologer
Actionmöten:
Var står jag idag? Vilka resurser är ”kärnresurser”? Hur kommunicera? Hur få med alla? När? Hur kommunicera? Hur föra en baserad dialog med medarbetare? Samverkan miljö – kvalité? Följ upp referensprojekt!
Övriga inbjudna: Pedagog/psykolog, tränare/coach, utbildare i självledarskap
Reflektionsmöten:
Hur fungerar arbetet? Acceptans? Kvalité på olika nivåer? Review!
Övriga inbjudna: Utbildare, organisationskonsult, ledning

Fig. 33

Får man svar som man ropar?

Några tankar
Om ledarskapet: Hur kommer det att utvecklas - och särskilt inom CSR - på kort och lång sikt

EKO

EKO

EKO

EKO

Ja, Du känner säkert igen ordvändningen av det gamla talesättet. På en ledarutbildning som jag just genomfört arbetade vi med samma tema men med rubriken "Att lägga en beställning…"

Och rakt igenom handlar det nog mest om hur vi kommunicerar!

Ett exempel
Idag annonseras den stora vattenkonferensen i Stockholm. En man dricker ett glas vatten i TV-rutan och vill mena att vi måste ändra våra konsumtionsvanor med vatten. För vatten betraktas som lyx i en del länder. Detta på grund av att vattnet fördelas olika på jorden - med hänsyftning, som jag tolkade det, till de senaste dagarnas ofantliga nederbördsmängder i södra Europa!

Jag begriper inte ett dugg. Dessutom blir jag så besviken för att det som sägs - om det går att spåra någon logik - måste ju vara helt uppåt "väggarna". Och får man informera så? Vad tänker människor som sorterar sina sopor för att ge sitt bidrag till miljöförbättring? För mig framstår inte någonting av detta som tillitsfullt. Snarast på gränsen till kaotiskt!

Vad har det här med kommunikation mellan Dig och mig att göra?

Som ledare har Du säkert hunnit prova ett antal olika arbetsmiljöer, genomfört många olika uppgifter, haft både underställda och chefer. Kanske har Du arbetat i udda miljöer, utomlands eller på landsbygden. Säkert har Du stött på såväl kaotiska arbetsplatser, som mer "uppstyrda" arbetsrelationer. Där kommunikationen inte fungerat. Eller andra miljöer där allt kommunicerat bra och utan nämnvärda störningar eller relationskrockar.

Kanske har Du reflekterat - i Din roll som "insider" - att det också gått *Din* väg i utvecklingen med andra! Även där Du egentligen inte tänkt Dig en viss utveckling. Kanske tror Du på högre makt eller är astrologins förespråkare. Oberoende av vad - människor tycks - precis som myror i en myrstack - tillsammans få saker att hända. Och genom kommunikation samtidigt få utrymme för sin egen respektive väg - inte bara rent geografiskt utan snarare vägen genom livet. Tycker Du som jag att detta är fascinerande?

När jag ser tillbaka i mitt eget liv kan jag inte ångra ett enda val som jag gjort. Men det märkliga är att denna reflektion kommer i efterhand. När jag är i valet, då finns det överhuvudtaget ingen reflektion om jag väljer rätt eller fel. Givetvis känner jag alltid av de moraliska eller etiska spärrarna - men valet genomförs. Och med ofantlig energi. *Och med en kommunikation med väldig tydlighet*! Och oftast - har jag också märkt - i god tid och i rätt tid.

Hur sker detta? Om Du redan läst mitt inlägg om hjärnans potential för tillväxt i Kapitel 1 så tror jag att Du gissar vad jag kommer att påstå: att jag mycket tydligt - och mycket tidigt - signalerar vad jag vill. Och att en något sånär receptiv mottagare ger bekräftande signaler tillbaka; ibland en

uppenbar kommunikation men oftast helt obemärkt. Något "generiskt" sker mellan sändare och mottagare! Och på ett plan, som inte alltid är ett medvetet plan. Men, jag tror - för att detta ska hända - att de här signalerna måste vara väldigt entydiga för att kunna uppfattas. Och att de rimligen möter någon form av logik - är förståeliga - hos mottagaren, för att bli tolkade som "äkta".

I mitt inledningsexempel från TV blev reaktionen den helt omvända!

Känner Du som jag att detta är lite för "vardagsfilosofiskt". OK - men jag tillåter mig att förenkla - utan att förhoppningsvis rationalisera bort väsentligt - för att försöka förstå.

Är Du expert eller bara medmänniska - delge mig gärna Dina tankar!

Vad vill jag säga med detta i anslutning till ledarrollen och "hållbar utveckling"? Ja, det är mer en förundran, än ett teorem: Det verkar vara så att vi "ropar ut" eller "lägger beställningar" som är en spegel av vår inneboende "hållbara" övertygelse - lång innan vi är medvetna om den! Och bekräftelsen - den omedvetna - gör att vi gör rätt val.

Det här talar för att om kommunikationen fungerar så skulle detta kunna bidra till en "hållbar utveckling"

Men - vi kan inte informera och få trovärdighet om "hållbar utveckling" - eller andra ord - om vi inte själva förstår helt vad ordet betyder!

Kapitel 5 Om nu allt visar sig vara rätt - och genomförs

Några tankar
Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

Hur påverkas balansen mellan och inom handelsblocken?

Resursutveckling i företag och förvaltningar - på det sättet som det beskrivs här - hur kommer det att påverka relationen mellan och inom de tre handelsblocken? Och länderna utanför?

Och, kan FN´s riktningsmål för hållbar utveckling till och med bli det som bidrar till effektivisering och en resursutveckling i hela världen?

1985. Våren i antågande.
En blick ut från 27:e våningen på Renaissance Center. Utöver kanalen och mot grannlandet Canada. Dimman ligger fortfarande som ett solhöljt täcke över denna naturliga gräns. Någonting håller på att hända i detta jättelika land. Jag förvånar mig över de tillgångar jag skymtar på andra sidan. Och funderar på hur land och mark kan delas så snävt - så till synes onaturliga gränser. Även om sjöarna här tycks delade efter ett annat mönster.

Jag funderar på varför samarbete tycks vara så långt borta - och ändå så nära. Hade jag inte nyligen läst om ett önskat NAFTA så hade jag trott att det snarast var utopiskt. Med dessa värden och resurser framför ögonen.

Och då - någon timme senare och mitt i all uppståndelse efter en livlig förmiddagsdebatt - reser sig ledaren från det lilla landet i norr och utmanar det stora landets ledare! Vi har fått veta att landet i öst och landet i väst planerar ett ofantligt ömsesidigt övertagande - Japan har inbjudits att bygga upp USA´s dominerande industri! Och det lilla landet i norr blir utanför. *"Vem vill vakna upp i väst och plötsligt vara tagen på sängen av öst"* - blev vårt varningsbudskap!

Kanske var det fel. Kanske leder samarbete till en bättre värld. Kanske gemensamma resurser av olika slag är en förutsättning för utveckling. Kanske samarbete istället för krig. Kanske dessa västliga företagsledare vet vad de gör?

Tiden har inte stått stilla. Nu är det 2002. För tio år sedan - en svinnande kort tid i mänsklighetens historia - bildades APEC. Och samtidigt har vi som "sitter emellan" också hunnit komma ifatt med vårt samarbete. Och måhända ser det annorlunda ut om några år.

Från det "verkligt lilla" till det "verkligt stora".
Är det verkligen så? En utblick nu över de tre handelsblocken - och de små som står utanför - med vetskap om hur våra internationella verksamheter styrs, så är det inte så stor skillnad mellan mikro och makro när det gäller resursutveckling. Även om världen i sig är komplicerad!

Vi får utgå ifrån att WTO utvecklas vidare och att de tre stora blocken samtidigt optimerar sin egen resursutveckling. Förhoppningsvis inom ramarna för de globala utfästelser man gör. Kanske t o m "grönt eller rött ljus"- modellen är tillämpbar igen. Flödet och det interna växelspelet fortsätter inom respektive blocks resursbas, medan sakta den gemensamma marknadens villkor förändras. Och - en kvalificerad gissning - mot en ökad öppenhet och rörlighet på lång sikt.

Kanske det t o m är så att "Our common future" - FN´s riktningsmål för ”sustainable development” - är det som kommer att påskynda utvecklingen!

Och om det är så, och resursutveckling blir ett gemensamt nyckelområde för FN, kan vi utgå ifrån att även länderna utanför blocken blir associerade till den gemensamma marknaden. För att på sikt bli en del av "resurskartan" för helheten.

Som vi vet så passerar den större delen av värdet av landets förädling via politiska forum. I Sverige runt 70% och något mindre för övriga utvecklade ekonomier inom blocken. Men "icke förty" så kommer resultatet av resursutvecklingen inom företagen och förvaltningar att i mycket hög grad påverka nationens och blockets utveckling - genom att förädlingen ändå uppstår där – till synes paradoxalt - även i det "lilla"!

Så - en kort summering. En resurseffektivisering får konsekvenser på de förädlingsvärden som genereras inom en nation - och inom ett block. Och i en global anda av samarbete - med förändringar av subventionsregler - så kommer de olika blocken att närma sig varandra.

Det är inte osannolikt att Sustainable Development som riktningsmål - eller kanske t o m Resource Growth - kan bli det som underlättar en global harmonisering av handelsvillkoren. Med en verifierad ResursTillväxt som följd - om det görs på rätt sätt!

Hur påverkas de globala organisationernas arbete?

Några tankar
Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

Från det lilla till det stora - igen.
Det känns intressant att fundera över om, och i så fall hur, arbetet med resursutveckling enligt bokens modell kan komma att påverka olika organisationers verksamhet - och särskilt de med global anknytning.
Detta blir en kort och kanske ovederhäftig del av "min dagbok"

Det här är ett vitt fält. Men ändå mycket viktigt för att kunna bedöma hur resursutvecklingen skulle kunna komma att bedrivas i ett globalt perspektiv. Men - låt oss bara reflektera över den del som direkt berörs av vad som sker inom företag och förvaltningar i "det lilla". Och inom ett land som Sverige t ex. Den svenska resurskartan omfattar ju också tre/nio fält: Sociala, tekniska och ekonomiska resurser på tre nivåer; individ (people), företag (profit) och samhälle (planet). *Se Första Delen Avsnitt: RESURSKARTAN*

Organisationerna som kan påverkas

En organisations verksamhet sträcker sig givetvis över alla tre nivåer men med en huvudinriktning

- Frivilligorganisationerna (inklusive idrott, kyrka) i regel mot "individnivån" med utveckling av viss kompetens och basbehov för individer
- Företagen, bankerna mm i regel mot "företagsnivån" med utveckling av kapital i olika former, för näringsliv
- Samhällsorganisationer (inkl. utbildning/forskning) i regel mot "samhällsnivån"; med utveckling av miljöresurser mm som motsvarar samhällsintresset (inkl. infrastruktur)

Varje nivå har normalt sin globala motsvarighet. Det som möjligen kan avvika från mönstret är de globala finansieringsorganen typ IMF och Världsbanken.

Hur påverkas deras arbete med resursutveckling/effektivisering i företag och förvaltningar?

Primärt gäller det ju den "egna" nivån dvs. "företagsnivån": Konsekvenserna av en ökad resurseffektivisering med resurstillväxt som mål har vi redan berört. I ett kortare perspektiv kan man spåra en viss tendens till regionalisering dvs. koncentration geografiskt (behov av konsolidering?) medan på längre sikt resurstillväxten förmodligen tillåts ske globalt (vid expansion). Vissa specifika tillväxtmarknader/tillväxtsegment med växande konkurrensförmåga prioriteras.

På "samhällsnivån" kan resurseffektiviseringen i företag/förvaltningar leda till att en tillväxt av totala BNP ökar och ger en relativt sett större andel kvalitet kontra kvantitet om man tittar på vad förädlingen består av. Ett enskilt lands BNP- utveckling är beroende av var resurstillväxten sker (d v s var och i vilket land som /förädlings/värden konsolideras).

På "individnivån", d v s speciellt frivilligorganisationer med någon global anknytning t ex Röda Korset, Rädda Barnen eller Idrottsorganisationer så är konsekvenserna inte självskrivna. Många av dessa är idag i stor utsträckning antingen självfinansierade eller subventionerade av samhället. I den mån resursutvecklingen i företag/förvaltningar kan bidra, antingen direkt med sponsring etc. eller indirekt via någon form av utvecklingsavtal, så blir påverka därefter.
Detta ska behandlas vidare i en kommande bok om Infrastruktur och Samhälle.

På ett eller annat sätt påverkas alla organisationer av ett "resurs"-arbete i företag och förvaltningar - direkt eller indirekt.

Eftersom de flesta organisationerna har en internationell eller global anknytning så påverkas även de globala förhållandena. Hur - det får anstå till kommande analyser!

En aspekt som är viktig är *var* själva resurstillväxten redovisas när vi tittar på expansion respektive konsolidering.

Hur påverkas nationalräkenskaperna? …eller vad händer med mina pengar?

Från det lilla till det stora - åter igen!
Men nu kanske på en mer påtaglig nivå.
Hur väljer jag - med ökad kunskap om olika alternativ?
Vad kan jag påverka?
Var ser jag den kvalitet som jag och alla andra genererar?
Det är några av frågorna i detta kapitel.

Efter att ha lyssnat på ekonomiska klubben i P1 så vill jag reflektera över det här. Nationalräkenskaperna påverkas ju mer eller mindre av hur jag väljer som individ: privat eller som företagare. Spara och Slösa är goda referenser! Jag vill veta hur det blir för mig själv som ägare av kapital men också hur det blir det utifrån företagarens synvinkel när det gäller vinstutveckling och prioriteringar. Om det finns plats ska jag också försöka se hur det blir för mig som resurs i arbetslivet när det gäller personlig kompetens och framgång.

Jag börjar väl med mig själv som ägare.
En utveckling som jag ska kunna tillgodogöra mig förutsätter någon form av ägande, tillhörighet till mig. Om jag inte har något som tillhör mig - en tillgång/resurs i värde, volym etc. - så finns det inget som kan öka eller minska. I det fortsatta undantar jag det som har med min "fysiska eller mentala" person - och med personliga relationer - att göra. Det har jag ju försökt beskriva i första delen av boken.

Vilka tillgångar, resurser kan jag ha? Sparat kapital i form av pengar, ägodelar, fastigheter, värdepapper, kontrakt på arbete - i egen rörelse alternativt hos annan arbetsgivare - eller immateriella rättigheter. Allt kanske inte verkar mätbart i pengar eller natura men någon form av förväntad kvalitet eller avkastning (positivt eller negativt) på detta ägande är ett incitament för mig att äga - direkt eller indirekt.

Vilken typ av ägande - och vilket system jag väljer att ingå i - beror givetvis på min kunskap om alternativen och min riskbenägenhet.

Hur påverkas jag då?

Det är väl rimligt att tro att en ökad kunskap och insikt om olika resurser och hur de genereras i olika system - eller vad förändringar i förutsättningar för

systemen resulterar i - bidrar till mitt val. Och till valet av system som optimerar säkerhet och krav på avkastning.

I ett kort perspektiv kanske en okunskap kan stimulera till placeringar som är mer riskfyllda - och kanske ge ett kortsiktigt optimalt resultat. Ekonomiska Klubben verkar tro att ju yngre (ju längre kvar till pensionen) desto mer riskbenägen och mindre intresserad av långsiktig avkastning och till växt av resurserna, är man Kanske det är åldern - men kan det snarare kanske bero på bristande insikt??

Att ta sig - med sitt kapital - fram i livet är inte en enskild, isolerad företeelse. Är jag studerande kanske jag måste göra kortsiktiga vinster för att dryga ut studielånen. Men samtidigt om jag väljer att satsa på min egen kompetensutveckling, så kanske en investering i detta går före en investering i en riskfylld aktie.

Vad händer då mig som aktieägare? Jag är 50+ och har drygt tio år kvar till pensionen. En ökad information om vilka resurser som ett globalt företag beräknar sin avkastning efter - det gör mig mer benägen att satsa på detta företag. Förutsatt att tilliten fortfarande kan hållas hög. Jag bygger för framtiden.

Samtidigt - och detta är consensus om mig själv - om jag bygger för framtiden så väljer jag ett alternativ som är knutet till någon form av realt kapital eller säker långsiktig avkastning. Kan aktiemarknaden visa sådana exempel? Under de senaste 100 åren har den reala avkastningen på aktiemarknaden varit 7%. Kanske väljer jag något med "garanterad" avkastning som minst ligger runt 5 - 6%. För min egen del väljer jag dock normalt inte aktier utan fast egendom - värden som jag absolut vet är bestående så länge de uppskattas som nyttiga eller efter andra värderingar.

För företagaren då

Han/hon är naturligtvis en person som vem som helst och har minst de alternativen som jag har. Samtidigt har han/hon säkerligen fler alternativ - han/hon igår ju i ett system där han/hon själv kan påverka resursbildning mm. Resursutveckling - och målet ResursTillväxt innebär på lång sikt även en tillväxt av de värden som han/hon förväntas förvalta. Det kan också vara en viss typ av infrastruktur t. ex. fastigheter eller vägar mm. Eller naturtillgångar som mark. Eller mer eller mindre "immateriella" saker som väggkonst eller egna patent etc.

En resurseffektivisering av det slag som vi arbetar med här ska bland annat syfta till ökade förädlingsvärden för att ge utrymme för en högre kvalitet - i konkurrensens tecken. Det är sannolikt att - genom att företagaren själv kan påverka utvecklingen - han/hon på sikt uppnår denna lite högre kvalitet! Låt vara att den ibland kan ta sig i uttryck av ett liv som till det "yttre" inte på kort sikt synes så glamoröst eller ekonomiskt. Kanske t ex en

kompetenshöjning är väl så positiv som de rent "ekonomiska" värdena. Eller en miljö för företagandet som verkar utvecklande på företaget som helhet.

Hur påverkas nationalräkenskaperna?

Utrymmet medger inte att titta på hur alla dessa alternativ påverkar inkomst respektive utgiftssidan i räkenskaperna eller försörjningsbalansen (eller bytesbalansen). Inte heller berör vi hur sparande påverkar eller hur infrastruktur, boende mm påverkas. Det får anstå till ett annat tillfälle.

Det som direkt påverkas är givetvis de förädlingsvärden som redovisas i samband med att resursbildning och resursanvändning görs mer synligt. Om vi förutsätter att all resursbildning på något sätt mäts i pengar - kanske något utopisk förutsättning men i alla fall - så kommer BNP att få ett ordentligt lyft!

Tänk bara om "intangibles" - de osynliga resurser av olika slag som idag inte redovisas implicit i BNP - skulle redovisas. Det är svårt att bedöma vilka storheter vi talar om, detta eftersom det är en smula "utopiskt ", men tanken är intressant.

Kan personlig kompetens - och framgång - redovisas?

BNP är ju redan idag påverkad av utvecklingen inom områden av mer "mjukare" slag. Ett försök att redovisa förädling i form av kompetenskonton mm skulle medföra risk för dubbelräkning eller felaktig värdering. Men frågan är om framgång i form av kvalitetshöjning kan redovisas separerat från kvantitet? Det skulle vara en mycket värdefull uppdelning eftersom hela resurseffektiviseringen handlar om kvalitet i, och som ett resultat av förädlingen. Idag redovisas nyckeltal för produktivitetsförbättringar i anslutning räkenskaperna - så varför kan vi inte se en renodling!

Hur jag väljer att delta i olika system som optimerar resurstillväxt är avgörande av min kunskap och riskbenägenhet. Om jag är företagare kan jag i bästa fall påverka resurseffektiviseringen - och väljer därefter!

Tanken att öka kunskap och insikter, framförallt om hur ett lands samlade resurser utvecklas, är intressant. Kanske vi till och med kan få se en utvecklad redovisning av BNP. Där värdet av den kvalitet som vi genererar klart framgår!

Hur påverkas balansen mellan "corporate" och "public citizenship"?

Några tankar
Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

Konflikt mellan företags mål och människors mål, ett ämne som är aktuellt när de stora globala företagen och i synnerhet på mindre marknader, etablerar sig och blir dominerande.

Hur påverkas den här frågeställningen av om företaget tillämpar bokens modell för resursutveckling?

Den här potentiella "konfliktsituationen" har under de senaste åren varit ett kärt ämne för forskningen i ekonomi, framförallt i Europa. Ett exempel är Noreena Hertz: The Silent Takeover". [37] Likaså har flera svenska forskare, bland annat på Handelshögskolan i Stockholm, publicerat liknande forskning.[38] Forskning som dokumenterar där företagarintressen går före publika (läs: politiska) intressen. Parallellt hörs ofta diskussioner om hur allmänintressen - kontra särintressen - på olika nivåer, hanteras i politiska sammanhang.

Rätt eller fel. När det gäller makten över politiken så ligger det utanför ramen för vad som ska beskrivas i den här boken. Men det kan vara intressant att fundera på hur ett företag (`a corporation´) som har lagt fast mål för "Sustainable Development", en tillväxt av dess värden och resurser, agerar gentemot "publika intressen"!

Och - då kan vi bara konstatera att just det faktum att hela RESURSKARTAN är direkt kopplad till företagets kärnverksamhet, gör att företaget i det här avseende agerar helt efter de regler som affärsverksamheten medger. Och de kan också förutsätts göra det till den grad av öppenhet som dess policy medger. Det innebär vidare att det inte ska finnas någon målkonflikt mellan "publika intressen" och "företagets intresse" - på den "spelplan" som man definierat.

[37] Se referenslista
[38]

En consensus då:
Företag som har identifierat sin RESURSKARTA och agerar efter denna arbetar då med den kärnverksamhet man definierat på en viss marknad.

Om man kommunicerat målen riktigt så finns det *ingen målkonflikt!*

Däremot kan det givetvis finnas mängder av olika intressen av och hur man ska uppnå målet. Men det gäller ju för all affärsverksamhet kontra privata eller samhällsintressen. Vid konflikter här får man som överallt annars ifrågasätta företagets kärnverksamhet! Eller relevansen i andra intressen.

Hur påverkas den ekonomiska politiken?

Några tankar
Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

När man bedömer ett sånt här "koncept" så kan man givetvis tycka att det måste vara för enkelt; politiskt kan det inte fungera, det är inte genomtänkt eller förutsättningarna är inte så enkla så att man kan finna en generell lösning etc etc. Det är inte svårt att rada upp en massa "negativa" synpunkter - eller säg kritsikt granskande synpunkter kanske.

Och det är det som jag tror är viktigt att få till stånd. Om detta överhuvudtaget kan få en uppmärksamhet - och få en kritisk granskning ur ett politiskt perspektiv - ja, då finns det förmodligen en god "substans" - ett värde - i arbetssättet.

Min erfarenhet är bara utifrån näringslivet och dess politik; där är detta otvetydigt rätt. Men jag dristar mig ända att ställa frågan; Hur påverkas den ekonomiska samhällspolitiken?

Jag kan bara göra en bedömning ur ett lekmannaperspektiv och hoppas att det inte är för många felaktiga slutsatser i detta. Jag vill alltså reservera mig utifrån brister i mitt kunnande om hur den ekonomiska samhällspolitiken fungerar i verkligheten.

Det finns grundläggande egenskaper i den modell som beskrivs här, som på ett mycket gynnsamt sätt bör påverka den ekonomiska politiken - om vi inte ser politiken som ett självändamål:

- Det är ett tillväxtfrämjande arbetssätt och det främjar dessutom den kvalitativa delen av tillväxten - inte så mycket den kvantitativa - vilket bör vara rätt, för utvecklade ekonomier
- Det är ett jämviktssynsätt dvs. arbetssättet och målet är snarare konjunkturneutralt - även om arbetssättet egentlige syftar till att minska konjunktursvängningar - sådana som företag eventuellt kan påverka.

- Det främjar det "goda" arbetssättet - dvs. den "vita" marknaden genom ökad tillit och öppenhet
- Det är "utbudsstimulerande" dvs. stimulerar nytänkande och innovationer för att höja resurseffektivitet och konkurrensförmåga

  …och mycket annat i den här riktningen

Det finns säkert egenskaper som också påverkar möjligheten att arbeta med finans- och fördelningspolitiken, i olika riktningar. Det ökar rimligen förädlingsvärden i såväl företag som förvaltningar; utrymmet för större resursanvändning. Detta fordrar kanske en mer noggrann genomgång från politikernas sida. Men med hänsyn till de allt allvarligare hoten mot miljön, demokratin - och faktiskt också mångfalden och integrationen - så är min slutsats att detta arbetssätt verkar i positiv riktning. Om det gemensamma målet om en långsiktigt ökande resurstillväxt ska bli riktigt kraftfullt så fordras dels en mycket bred insikt och hög samstämmighet mellan finanspolitiska och företagspolitiska mål. Och en brett förankrad RESURSKARTA.

Penningpolitiken

Ett argument mot den här arbetsmodellen är att den skulle verka inflationsdrivande och verka negativt på penningpolitiken. Jag har framförallt velat visa att det, även om det finns prishöjningseffekter inbyggda, dessa dels är "kvalitetshöjande" – d.v.s ej egentlig inflation - dels är kursstabiliserande; både genom företagens ökade insikt om pris kontra valutadifferenser - hur dom uppstår och realiseras/säkras - och dessutom att fokuseringen på de verkliga förädlingsvärdena i internationella bolag - inför konsolidering etc. - blir större. När det gäller effekterna på aktiekurser så får den analysen anstå p g a alltför stor okunskap, t. v.
Se även Avsnitt 5 Hur påverkas nationalräkenskaperna

Det finns mycket som talar för att ett utvidgat arbetssätt, med resursanalys/ effektivisering och för ökad konkurrensförmåga hos organisationer, verkar i positiv riktning för samhällsekonomin. Även sett ur ett transnationellt perspektiv.

Det är givetvis också en öppen fråga hur man vill utveckla och redovisa det egna landets konkurrenskraft - hur viktigt det är inom ramen för den "egna" sfären - och hur man politisk vill optimera den egna resurstillväxten.

En fråga som rör den ekonomiska politiken är samhällets infrastruktur och dess avgränsningar gentemot näringslivets - och individernas - användning av denna. Infrastruktur behandlas inte inom ramen för denna bok och de konsekvenser som jag försöker belysa berör inte den ekonomiska politiken i det avseendet. Rätt eller fel…

Hur påverkas vi – och vilka är vi?

Några tankar
Om konsekvenser: Vad får det för effekter; i stort och delvis i smått

Det här skulle kunna bli ett hyllningstal till individen. Till Dig som är ledare eller expert. Politiker eller företagare. Eller till Dig som tagit Dig tid att läsa det här.

En hyllning till individen. Må vara att vissa av oss är individualister. Och vissa är kollektivister. Några har ett större socialt behov. Några andra vill hålla på sin kant. Vissa vill vi känna trygghet i den invanda formen. Andra vill tänja på gränserna. Och stundvis vill vi både och!

Vi vill lita på det som sägs. Och förstå det som menas. Vissa vill gå i flock. Några vill leda flocken. Alla har vi ett sätt att värdera och möta. Eller bemöta.

En organisation. Ett företag. Ett departement. En förskoleklass. En samling människor med för stunden samma mål. Och samma önskan. Och något som binder oss samman. Kalla det politik eller riktning. Eller bara läggning.

Och individen är inte bara människan…
Hur mycket av detta hittar vi inte när vi ser "under ytan". Eller bland skogens, bergens och den fria luftens invånare. Det här är en hyllning till allt levande nu och framåt.

…men människan har en medveten roll och ett ansvar
Och är det inte det som "Sustinable Developement" syftar till. Vår gemensamma framtid. Och att vi alla - och framförallt vi människor - vill vara med och ta ansvar, skapa värden och öka resurserna för jordens alla invånare. Både i nutid och framtid.

Och det kan vi om vi tar vara på de energiresurser som vår planet förvaltar och så välvilligt delar med sig av.

Men låt oss vara försiktiga. Och gå fram med varsamhet och kunskap. Den slutsats jag har kommit fram till är att *konstruktiv resursutveckling* är bättre än destruktiv. Och att vi är som mest konstruktiva när vi använder resurser med, relativt sett, bästa potentiella egenskaper i samband med resursbildning.

Hur individen påverkas - är alltså en effekt av hur individen - människan - själv påverkar. Vilken roll hon tar.

Om hon - tillsamman med andra - tar den konstruktiva rollen och skapar/använder resurser med potentiellt positivt och optimalt stort värde så är min slutsats att individen - människa och djur - också växer och utvecklas.

Om hon - tillsamman med andra - tar den destruktiva rollen och skapar/använder resurser med potentiellt mindre eller negativt värde - så är min slutsats att hon också går mot sin undergång!

This is the End -
and a Call for further Resource Dialogue!

Tredje Delen

Till Dig – doktorand eller student
Förtrogenhetsforskaren,
förtrogenhetsområden - en personlig historia

Den förtrogenhetsbaserade forskningsmodellen

Kapitel 1 Till Dig som är student eller doktorand.

Välkommen! Det här är en del av min historia. Och av min förtrogenhet. Och för Din empiri om Du vill.

Det här var länge ett vitt blad. Dessutom i digitaliserad form!
Och så tror jag att det här är BOKEN för alla. Boken om hur hela världen ska få en ökad tillväxt av resurser och värden. Ja, lite mer ödmjukt uttryckt så hoppas jag att *den förtrogenhet som jag fått* i några olika branscher och situationer kanske kan bidra till att *forskningen* kan fylla ut något tomrum, någonstans inom ekonomisk teori. Med en hittills *saknad pusselbit*! Det finns *ett stort tomrum* som jag ska försöka återge här nedanför. Men först…

…det hela började med att min inre stjärna började lysa. Fast det märkte jag inte förrän långt senare. Först efter några år med smärtsamma dagar. Det var sommaren 1986. Efter tio år som internationell marknadsförare och affärscontroller i bilindustrin, hade jag sålt mig som VD för ett företag på finaste gatan i huvudstaden. Min uppgift var att på ett snyggt sätt hjälpa den nya ägaren att få bort diverse ”besvärliga” och udda människor.

Nu är det så att jag genom åren utvecklat ett mycket stort förtroende för människor som är lite udda. När jag först blev medveten om detta, började jag förstå. För det har jag fått bevisat - att dessa personer ofta är fulla av något som är bra. Och vill verkligen utvecklas till att bli bra. De flesta

människor har en inneboende kraft. Och kanske det finns ett speciellt syfte med att vissa människor t ex inte ”begåvats” med ett ”socialt filter”? Och - egentligen vill vi alla människor innerst inne också åt samma håll! I *min* ledarroll har jag, just på grund av dessa insikter, försökt utveckla mitt ”underifrånperspektiv”. Men på ett någorlunda ordnat sätt.

Alltnog. Min historia. Den besvärliga tiden i början av 90-talet. Bolaget var ett Venture Cap-bolag och åren var som sagt de stora svindleriernas år. Affärskulturen var med dagens ögon faktiskt helt oförståelig. Och finansmarknaden var den som några banker villigt medverkade till. Och så kom kraschen. Många var tankarna om vad som egentligen gick upp i rök. *Inte var det några egentliga pengar. Och inte var det några verkliga resurser.* Och det märkliga var att mycket av det som då var - det gick upp i rök - inte här hemma egentligen utan i England. I Tyskland. Och i några andra länder där våra stolta byggimperier lämnade spår efter sig. Sår såg det ut som. Men idag. Såren är läkta och imperierna är starkare än någonsin. I alla fall vissa, andra mer ovissa.

Så gick åren. Som konsult, egenföretagare och med knappt kapital. Jag lyckades bygga omkring det humana kapitalet istället. Skapa skolor runt affärer. Skapa nätverk runt städers behov av livskvalitet. Och människors behov att synas - ofta behov att skapa men ibland bara att vara. Skapa projekt för ungdomar som sökte sin framtid. Och allt bara på tröskeln till cyberspace.

Året var 1996. Nu började jag märka att det var en stjärna som tänts. Om jag bara hade plats så skulle jag berätta. Om de fantastiska äventyr som bara verkade uppstå. Men mycket tydligt med en ökad medvetenhet. Och allt med ett flyt som kändes helt riktigt.

Och sen IT-bubblan – samma visa. Och så 2001 och 2002 och Telekom - samma visa igen?

Så. Vad var det då som försvann vid dessa tre tillfällen? Vad representerar de värden som gick upp i rök? Och som sedan ändå kom igen. Kunde det ses med människans öga? Vilka var de resurser som var bestående? Vad var innehållet i den egentliga tillväxten? Och vilka effekter kunde man förvänta sig - för min uppdragsgivare och för partners. Och hur skulle man kunna påverka utvecklingen?

Något fick mitt gamla analytiska jag att vakna. Som senior managementkonsult i ett snabbväxande IT-bolag ville jag undersöka detta. Något om att arbeta med något nytt påverkade mig på ett underligt sätt. Jag ville veta mer om vår miljö. Och om vårt nyskapande. Om hur människor är en del av olika miljöer. Och varför vi upplever oss ansvariga för vad som händer i cyberspace. Och i det vardagliga. Kanske var det kärlek till något.

Spännande. En längtan. Någonstans ett ljus inom mig. En laddning som har burit länge.

Så följde sen några år av otydlighet. Och nu…det är smått fantastiskt. Att få gå den väg man vill. Den har nu passerat så många olika stationer där *det här med resurser och värden* varit främsta fokus. Och det sista som hände år 2014. Strax innan jag alltså skriver detta förord. Jag inbjuds att prya i en gymnasieskola. En 1:a, en 2:a, en 3:a samt en invandrarklass. OCH ALLA klasser skulle just gå igenom detta *med resurser*. Läroboken avsnitt om resurser var helt rätt. Var gjorde jag mitt *medvetna* val för att just detta skulle inträffa?

Frågan får stå öppen tills vidare. För jag är fortfarande övertygad om att den ökade insikt som mitt liv givit mig - parallellt med *min vilja att underlätta och förenkla - utan att rationalisera* – för att förstå och förklara, har givit mig en speciell uppgift här i livet: Att skriva den här boken utifrån min verklighet. Och sedan ge en mer vetenskaplig och teoretisk bild för att ännu bättre förstå. Med temat "Sustainable Development" genom RESURSUTVECKLING och RESURSTILLVÄXT. Och så småningom också en bok om något jag skulle vilja kalla VÄRDETILLVÄXT. Och vårt behov av infrastruktur. Här saknas det fortfarande en stor pusselbit. Vad är det vi människor, våra företag och förvaltningar, egentligen skapar? Vilka resurser - och vilka värden? Och för vem?

Samtidigt vill jag också bidra till ett *positivt och utvecklande ledarskap*. Och *till vidare studier/forskning* inom området - **”hållbar tillväxt”! Och** kanske särskilt om något jag vill kalla *resursdialogen* [39]d v s den viktiga dialogen om *hur* vi ska får *våra resurser att växa* - på alla plan.

Jag kommer att arbeta vidare med detta. För jag är övertygad att vi mår bra av en ökad medvetenhet – och att *tydlighet* leder till ett bättre samhälle. Och jag hoppas att Du känner detsamma, tar vid och utvecklar **med Din speciella förtrogenhet! Och Din unika ställning. Och Din vilja att förtydliga.**

Du är mycket välkommen för en vidare dialog.

Din förtrogne

Per Staffan Boström

[39] Om behovet av dialog, se Bokens referenser:
Se speciellt: Nonaka/Takeuchi; The Knowledge Creating Company. Om strategie
Se speciellt: Schutz/Hofer; Creating Skills. through...

Boken följer modellen: Del 3

Denna del av boken handlar om modeller och referenser för vetenskaplig forskning inom ämnesområdet Sustainable Development.

Som *underlag* för *min*a studier och min vetenskapliga prövning kommer jag att bland annat använda denna bok om RESURSTILLVÄXT eftersom den redovisar mycket av min ”förtrogenhet”.

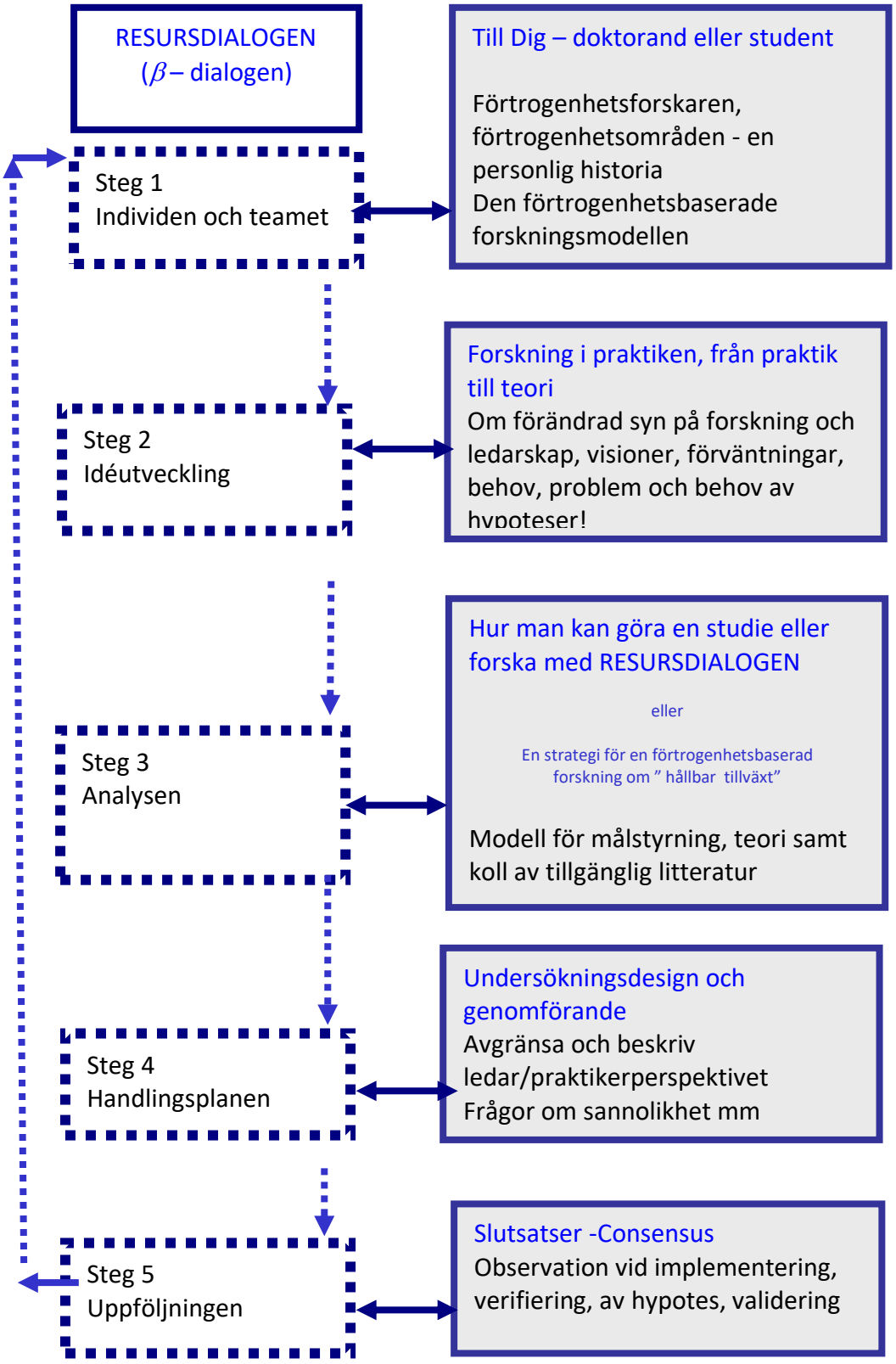
Jag refererar också till den *arbetsmodell* som *boken* har utvecklats efter. Denna modell kom efterhand att vidareutvecklas till *en helt ny form av dialog* i samband med att vi praktiskt tillämpade den i några sammanhang. Jag har valt att döpa den till ”β - dialogen” eftersom β dels är mitt signum, dels markerar förändring. Den kallas idag mer populärt för RESURSDIALOGEN. Och som sagt - det står Dig helt fritt att använda den hur Du vill. Och jag hoppas att den kan fylla någon funktion även i *Dina* fortsatta studier eller i *Din* forskning. Och givetvis också i Ditt arbete.

Till forskningen...
Forskningen och den vetenskapliga prövningen av hypoteser ska göras enligt en s k *abduktiv* forskningsansats, eller enligt den s.k. ”förtrogenhetsmodellen”. Denna modell beskrivs närmare längre fram.
Se Kapitel 4: Undersökningsdesign...

Den här beskrivna *dialogformen* (β–dialogen) ansluter i många avseenden till den abduktiva forskningsansatsen. Det kan därför vara av ett visst intresse för Dig som student eller forskare att kunna återkoppla en forskningsansats som denna ”förtrogenhetsmodell”, till bokens upplägg, då den ju särskilt speglar ett förtrogenhetsperspektiv, även om detta är begränsat. Boken blir förmodligen också lättare att, vid eventuellt behov, kunna referera till om den har `samma´ form som Du använder i Din forskning.

Hela denna del av boken vänder sig till Dig. Den handlar om hur man stegvis kan använda sig av den abduktiva ansatsen och tankar omkring en speciell *forsknings*modell och metod. I brist på bättre samlar jag allt detta därför under rubriken. ”Forskarkommentarer” eftersom jag själv bedriver studier inom området och också använder denna modell. Jag kommenterar också en del äldre forskning och teoribildning. Ett flertal forskare kommenterar dessutom olika delar av de påståenden och teorier som jag redovisar i bokens olika delar.

Och så till arbetsmodellen.



Forskning i praktiken, från praktik till teori

En förändrad syn på forskning och ledarskap, visioner, förväntningar, behov och problem och behov av hypoteser!

Kapitel 2 Forskning i praktiken - från praktik till teori

Om tidig skolbildning runt ledarskap och teoribildning

Från Taylorismens födelse i början av 1900-talet så har olika skolbildningar om verksamhet och ledarskap dominerat vid olika tidpunkter. Taylor identifierade former för relationen mellan ”man och maskin” och hur denna påverkade en verksamhets effektivitet och produktivitet. Dessa underliggande strävanden har sedan dess, under nästan 100 år, även format skolbildningen om ledarskap, lärande och utveckling av organisationer.

Lite överdrivet skulle man kunna karaktärisera de här årens ledarskap som ett operationellt ledarskap, där ”teknisk rationalitet” präglat stora delar av västvärldens industriella verksamheter. Skolbildningen och med den också forskning och teoribildning, har formats därefter. Vetenskapliga, rationella ”läror” som operationsanalys och systemanalys, som föddes i mitten på 1900-talet, har kommit och gått under dessa år

Schön [40] uttrycker det så här när det gäller ”management and professionals”: “*Production engineers use theories and... analysis and optimization to solve problems of product quality and production efficiency*”

Och för att förklara samtida skol- och teoribildning ger Polyani [41]det här förtydligandet av hur en teori kan karaktäriseras:

[40] Se referenser: Schön: Donald A.: The reflective Practioner (Basic Books Inc, 1983)
[41] Se referenser: Polanyi: M.: Personal Knowledge (Harper & Row, Publ. Inc, (1964)

”A theory is something other than myself. It may be set as a system of rules – it is more truly a theory, the more completely it can be put down on a piece of paper”.. “Mathematics reaches the highest form in this perfection”.

… han poängterar med referens till främst Einsteins relativitetsteori men även till Descartre och dennes krav på en ”universal mathematics”:

”A theory cannot be led astray by my personal illusions”!

Underförstått är ändå: forskningen/och forskaren/var under denna tid inriktad på rationalitet och på det man något ovårdat skulle kunna beskriva som förekomsten av ”objektiva och vanebildande mönster”.

Idag – ledaren/forskaren som den ”reflekterande praktikern”

Schön speglar förändringen som han observerat under senare år:
“But...from Taylor and the birth of operations research and systems analysis after World War Two...now managers have instead become increasingly sensitive to the phenomena of uncertainty, change and uniqueness..´...` Managers do not solve problems – they manage messes!”

och han säger vidare:
“Professionals engaged in research and development are not infrequently torn between a “professional” concern for technological elegance, consumer saftey, social well-being and institutional demand for short term return on investment.”
“They have been used to the instability of patterns of competition. And managers have become acutely...confronted with unique situations to which they must respond under condition of stress and limited time which leaves no room for extended calculations or analysis. Here they tend to speak not of technique but of ***“intuition”***

Och om skolbildning och teoribildning

Och Schön fortsätter om teoribildning:
“Professionals have been disturbed to find that they cannot account for processes they have to come to see as central to professional competence´”

Jag konstaterar; något har hänt som har ändrat vår fokus när det gäller ledarskapet och forskningen omkring organisationer och deras verksamhet. Vi kan bara gissa att den främsta orsaken är en helt annan syn på vad som är kärnverksamhet idag jämfört med förra sekelskiftet.

Alltnog. Trots detta så finns kravet på inomvetenskaplig objektivitet givetvis kvar. Och forskningstraditionens ”deduktiva” ansats [42] (uttrycks här lite slarvigt som ett uttryck för krav på teknisk rationalitet) används fortfarande i mycket stor utsträckning.

Samtidigt är det är helt uppenbart att det finns ett förnyat intresse för en forskningsprocess som är interagerande i större utsträckning. Och en process där observationer av fenomen och problem i verkliga livet får bli utgångspunkt för forskningen; d v s forskningen sker från praktik till teori.

Och som det kanske trots allt var redan under Taylors tid. Men - i en ny tid där viljan till *utveckling* – och ”personal knowledge” - är accentuerat så kanske ett nytt paradigm för forskningen ändå är på sin plats i sammanhang där *utveckling* har prioritet. Den ständigt närvarande Peirce [43] talar om för oss att varken ”induktion” eller ”deduktion”, som varande de två dominerande forskningsansatserna, egentligen leder till utveckling. Peirce vill istället föreslå en ansats där forskaren gör både och! Han förordar en ansats för forskaren till det som Schön förmodligen (?) skulle innefatta i sin ansats ”reflection in action”. Metoden innebär bland annat, kortfattat, att hypotesen ställs utifrån ett betraktat fenomen snarare än utifrån ett rent teoretisk antagande. Prövningen kan ske omväxlande utifrån en deduktiv respektive induktiv metod. Och bevisligen röner Peirce teorier idag stort intresse bland många nutida forskare. Peirce, vars teorier nu överlevt i nästan 100 år, kallar sin ansats för ”abduktion” en forskningsansats som har beskrivits som en `nomolog´ deduktion. En ansats som sedan några år refereras till och används i den *utvecklingsorienterade* forskningen

Varför så mycket om detta?

Det här är inledningen till en forskning inom ett område som kan ha egentligen hur många perspektiv som helst. ”Hållbar utveckling” eller hållbar tillväxt handlar om framtiden. Samtidigt måste vi dra slutsatser ifrån vad som hänt historiskt. De fenomen, eller snarare skeenden, som närmast har gjort *mig* uppmärksam, är de som jag beskrev i min ingress; d. v. s. vad som hänt under de senast femton årens ekonomi, i Sverige och Europa. Men för att i någon mån kunna göra en rimlig avgränsning, bestämma perspektiv och kontext inför fortsatt forskning och studier omkring resursdialogen och dess tillämpning, kan det vara av stor vikt att se på *olika* sätt att gå vidare.

Samtidigt har jag, som jag så, förenklat som möjligt, redovisar i del 2 av boken utifrån min tidigare verklighet, redan dragit en del slutsatser och ”skalat upp” en del företeelser. Jag har primärt försökt bedöma verksamhet som är mer av karaktären ”mjukvara” d v s ”icke-materiella” resurser och värden som t.ex. kompetens, kapital, information och energi.

[42] Deduktiv ansats, Se exempelvis Popper:K, The logic of Sc. Discovery (Hutch, 1968)
[43] Se referenser; Peirce, Charles S.: Pragmatism och kosmologi (Daidalos, 1990)

Och som Du säkert noterat i boken har jag också funderat på om, och i vilken utsträckning, jag som reflekterande praktiker, kan tillföra forskningen något och om *jag* är "relevant" att bedöma något som är så här stort?

I strikt traditionell mening är jag måhända en reflekterande praktiker som ställer "naiva frågor" till vetenskaparna.

Se vidare Del 2: Kapitel Vem kan bedöma…?

Med en referens till Schön igen:
`…reflective management science could be built by extanding and elaboration of what skillful managers actually do. Practioners might then become not only users but the developers of magement science´...

Jag tror det är viktigt att forskning i detta avseende bedrivs på så många händer – och med så många ansatser – som möjligt. Först då kan vi sia om framtiden. Och möjligen uttala oss om vad som är bra för jordens framtid! Kanske det allra viktigaste är att först tydliggöra *syftet* med forskningen.

Den forskningsansats som jag i och med detta pläderar för är en kombination – egentligen en växelverkan mellan aktörer och ansatser. Abduktion som är en växelverkan mellan induktiv och deduktiv ansats bör vara rätt. Då ”hållbar utveckling” väl bör kännetecknas av en *utvecklingsorienterad* forskning så bör valet av denna ansats vara riktig. Samtidigt är det viktigt att få så hög objektivitet som möjligt eftersom det förväntade resultatet måste ”extrapoleras” – det ligger ju i framtiden. Och det talar för att göra prövningen med en kritisk ansats.

Schön igen bekräftar detta;
“…extending and elaboration means reflecting on the artistry and its limits...”

Jag kommer att, i syfte att underlätta förståelse också försöka förenkla. Är det då tillrådligt att förenkla i något syfte? Det är värt att notera att *enkelhet* d v s förenkling, inte nödvändigtvis måste sänka kvalitén på utsagor, modeller eller potentiellt nya teorier. Ibland kan en teori till och med vinna på detta.

Jag refererar återigen till Polanyi [44]:
“It is legitimate to regard SIMPLICITY as a mark of RATIONALITY´
`...and to pay a tribute to a theory as a triumph of simplicity”

och vidare:

[44] Polanyi: M.: Personal Knowledge (Harper & Row, Publ. Inc, (1964)

“Act of knowing...includes bridges in doing so, the disjunction between subjectivity and objectivity and implies that man can trancend his own subjectivity by striving passionately to fulfil his personal obligations to universal standards!”

Men vad är då “universal standards?” Och kan vi påverka dessa ”standards”?

Visioner och förväntningar utifrån ett pragmatiskt synsätt

Hur viktigt är det med visioner för en ”reflekterande praktiker” som forskar? Är jag en dålig forskare om jag inte har visionen? Är visionen /den enda/ drivkraften för forskningen? Måste jag ha samma vision som andra som forskar inom samma område?
Och vilka förväntningar har jag på mig själv? Vilka förväntningar har andra?

Mina frågor är många. Kanske Du också reflekterat över många av dem. Jag har inte ännu funnit förklaringen i mina litteraturstudier utan kan bara reflektera över hur jag agerar i begynnelsen av min forskning om detta med ”hållbar utveckling”: en sorts ”reflection on action”.

Den ”stora” visionen jag har är ju - grovt förenklad - att alla människor ska kunna ha samma *uttalade* mål för utveckling - en tillväxt och *ökning av resurser* och värden.

Den här visionen har ju gjort att jag blivit uppmärksam på att *nästan alla människor talar om resurser men ingen vet egentligen vad det är! I alla fall inte uttalat!* Och detta har ju lett mig till att formulera några problem som *det* för med sig. Problem som måste lösas om visionen ska kunna bli verklig.

Med detta resonemang så betyder VISIONEN mycket. Om den inte funnits/eller varit annorlunda/ så hade jag kanske inte observerat fenomenet.

Samtidigt - genom att jag konstaterat i de tre exempel jag nämnt i ingressen att stora värden gått förlorade på flera nivåer, i samband med ”kriserna”, *så är det möjligt* att jag hade kommit fram till att svårigheten att definiera resurser skulle ha orsakat dessa ”kriser”. Men det är inte troligt.

Och även om jag hade ställt upp en hypotes om att detta var fallet så tror jag inte att detta varit en tillräcklig drivkraft för mig att forska omkring. Detta eftersom en mängd andra hypoteser skulle vara lika relevanta att ställa.

Så. Visionen är mycket viktig. Men kanske ändå *inte den enda drivkraften* i min forskning. Det är helt möjligt att jag, även utan denna vision och med den också möjlighet till problemformulering, skulle ha drivkraften. Något som manifesteras genom *mina förväntningar på mig själv*. Och på de mål jag

sätter upp! Både privat och som professionell, ledare av en verksamhet eller som forskare.

I min egenskap av ledare så är det *inte bara problemställningar* som motiverar mig att undersöka 'orsak och verkan'. Och jag gissar att Du i Din speciella position kanske känner likadant. Det finns andra drivkrafter. Mängder av motivations- och psykologisk litteratur och teoribildning kan berätta om varför vi vill lära oss mer. Och som Du sett av min bok så har jag anslutit mig till några av dessa teorier och modeller om lärandet. Och för mig handlar det om att genom att bättre förstå olika delar; om system, om hur människor utvecklar beteenden i olika situationer, om olika delar av en ”ekonomisk” verklighet - allt för att få en bättre bild av helheten! Att förstå hur vi som enskilda individer bidrar till utveckling - och till helheten.

Schön [45]som i citatet ovan talar om att ledare inte löser problem - de hanterar ”messes” - dristar sig till att påstå:

“Managers manage messes...dynamic situations that consist of complex systems of changing problems that interact with each other and´
...`problems are extracted from messes by analysis: they are to messes as atoms are to tables and charts...!”

Nonaka [46] beskriver i en modell: `Content of knowledge created by the four modes” hur utvecklingen av “knowledge” sker från medvetandegörande/ uttalande av “tyst kunskap” (externalization) först ger en *konceptuell* förståelse (conceptual knowledge) och sedan i handling, genom att länka annan medveten kunskap (combination) och detta ger en helhetsförståelse (systemic knowledge).

Min ”egen” komplettering om ”Personal Knowledge”

Efter studier av Polanyi och Nonaka m fl dristar jag mig till att i någon mån *förfina* deras beskrivningar av medvetandet på olika plan. Detta för att jag upplevt att beslut påverkas *olika medvetet* just beroende på, bildlikt talat, ”vilket plan” som medvetandet återfinns. Möjligen har dessa herrar behandlat detta men jag har ännu inte funnit något i tillgänglig litteratur.

Jag vill, fortfarande grovt, kunna skilja på olika typ av kunskap (läs: vetskap) beroende på vilken stimuli och ”access” som anges. Det är sedan graden av öppenhet (”frikoppling”) av mitt ”mind” som avgör *hur* jag reagerar och handlar. Givetvis med referens till attityder, tidigare inlärt beteende etc. Jag vill också gärna skilja på *graden* av ”access” till information beroende på hinder av olika slag.

[45] Se referenser; Schön, Donald A.: The reflective Practioner (Basic Books Inc, 1983)
[46] Nonaka - Takeuchi: The knowledge creating Company (Oxford Univ. Press, Inc, 1995)

Explicit ”knowledge” (som jag helst översätter med vetskap [47]snarare än kunskap) - hög access/låga hinder (ju yngre vi är)

- *det vi vet* att vi vet
- *det vi vet* att vi inte vet

Implicit (tacit) knowledge - låg access/höga hinder (ju äldre vi är)

- *det vi inte vet* att vi vet
- *det vi inte vet* att vi inte vet

Gränsen mellan explicit och implicit är mycket ”gåtfull” och varierar hos var och en av oss. Nonaka beskriver övergången i ett antal faser där i synnerhet ”socialiseringen” har en stor betydelse. Kanske har graden av öppenhet respektive storleken på hinder något med relationer och miljö att göra. Det återstår för någon att visa...
Se även Bokens kapitel om Tillväxt: Avsnittet om hjärnans kapacitet

Om helhet vs ”delhet”

Kanske detta att *vilja utveckla en systemförståelse* - jag dristar mig till att översätta det med `helhetsförståelse´ - *är en drivkraft* som finns hos alla människor - i mer eller mindre utsträckning. Svaret är inte givet ännu. Här finns det fortfarande ett frågetecken om motivet till att söka efter ”delheten” vs helheten. Nonaka kan identifiera olika roller med avseende på detta. Men - för min egen räkning räcker det dock inte som förklaring till Varför? d v s drivkraften som gör att vi reagerar. von Wright [48] beskriver två synsätt på förhållandet människan - naturen. Människan som en **del av** naturen eller naturen som *människans motstånd*. Kanske dessa två synsätt är mer relevant när vi talar om drivkrafter för ”hållbar utveckling”! Båda dessa synsätt behandlas i boken. Tonvikten ligger dock framförallt på synsättet ”kraft - motkraft”

Om problem och behov av en individuell kontext

Problem kan ju vara av olika art. Ett matematiskt problem har ju sin särart som snarast kan karaktäriseras av rationalitet. Och lösningen är baserat på väl artikulerade antagande och hypoteser - och på en mycket objektiv grund.

Men de problem som vi konfronteras med i den här studien om ”hållbar utveckling” handlar om något helt annat; något nära nog helt omvänt. Här handlar det om att göra antaganden om och utifrån människors dåligt

[47] Skapas i nämnd ordning

		Fråga:	Svar: Beslut:	
(vetskap =)	- know what	- Vad	(fakta)	sparas
	- know how	- Hur	(förståelse)	ger aktion
	- know why	- Varför	(förklaring)	ger reaktion

[48] Se referenser: von Wright, Georg H: Vetenskap och förnuft

artikulerade, oftast ”tysta kunskap”! Och utifrån människors subjektiva bedömningar (exempelvis bedömningar om vad som är *nytta* e t c,.), få ett svar om ”framtiden”. Vad som är ”hållbart”. Detta är verkligen en utmaning!

Lite krasst uttryck vill jag påstå att ur det ”mess” som vår vän Schön vill hantera, så framstår i alla fall för mig helt tydligt att om det ska göras någon form av utsago, så måste det extraheras ett (eller flera) problem., Något som är möjligt att utveckla en lösning för. Något som blir ett alternativ i en beslutssituation

Jag har mött många människor under senare år som, för att göra rätt val, verkligen önskat sig ett sätt att kunna översätta, och beräkna utveckling inom olika områden; kompetensutveckling t e x. Eller varför inte värdet på livet - någon form av ”life value” [49]

När det gäller *frågan om* en ”hållbar” *framtid* så har jag förstått att den upplevs komplicerad. Just nu handlar det för många företag om att skapa tillit genom att kommunicera vilka /visioner och/ mål man har. Men hur ska man kunna sätta mål, och välja rätt - när det är nästan omöjligt att *förutsäga* något som är så otydligt till sin karaktär?

Och så småningom handlar det om att verkligen kunna visa vilka processer och vilka värden som är de viktigaste för organisationen att utveckla. Men hur ska man kunna bedöma företagets samlade verksamhet - som ett helt system som består av teknik, människor, energi, information mm i en salig blandning - *om man inte kan tydliggöra de olika delarna*. - delsystemen eller processerna och vad som sker i dem - i en verksamhet?

Det här är nog problem som bryr nog många ledares hjärnor just nu när vi uttalar detta med ”hållbar” framtid. Och jag gissar att det i mångas ”mind” återkommer en tanke då och då: finns det någon hemlig formel för att mäta utveckling - en formel som är generell?

“*Something is a problem only if it puzzles or worries somebody - a dicovery only if it relieves somebody from the burden of this problem!”*
enligt Polanyi som också säger...

...”you cannot master any of these sciences (nature, electro- and thermodynaics, technology and math´s/and economy) without working out a concrete problem. The skill you strive for in all these cases is that of converting a language which you so far have assimilated only receptively, into an effective tool for handling new subjects for solving the problems”.

[49] Särskilda index finns idag för detta “LE” (Life Expectancy) och även index för kompetens m fl GRI (Global Report Initiative)

Men - om vi har identifierat och definiera problemen rätt så kommer det förmodligen att handla om grundläggande frågor om avkastning, `volym´ och `värde´, behovet av en karta över helheten samt avgränsningar för vad som inte ska vara med.

Men jag vill också förstå det som är mycket viktigt, att det är helt upp till *Dig* som ledare/forskare och Din egen förtrogenhet, att nu sätta *Dina* mål, göra *Dina* definitioner och *Dina* avgränsningar! Och t o m Dina egna teorier. Allt utifrån *Din* vision och de fenomen som *Du* har observerat. Och de problem som *Du* nu har formulerat.

Det är här Du upptäcker att Du verkligen har behov av att bestämma och definiera Din egen kontext. Det är ju bara Du som är riktigt förtrogen med Din verklighet! Och givetvis helst att göra detta tillsammans med andra personer inom Ditt område.

"...we should now acknowledge our capacity... to invent transformation of the premises wich increase the accessability of the hidden inference!"

Behov av hypoteser

Exakt vad en hypotes är har jag ännu inte funnit svar på. Jag antar att det är något mer än ett antagande d v s den har någon form av vetenskapligt värde. Ett antagande som på goda grunder på något sätt ska kunna bekräftas genom prövning. Att kravet på stringens i matematisk problemlösning kräver någon form av avgränsat antagande verka logiskt. Eftersom även matematisk problemlösning kan vara av heuristiskt **2)** slag så verkar det vara rimligt att även i vårt fall använda oss av "hypotesdialogen". Och även om "dialogen" bara kan användas för att bekräfta/irreversibelt/ - vilket är det viktigaste - så bör ju den kunskap som vi får, kunna /reversibelt/ appliceras även på andra /delar av/ problemområden med samma förutsättningar dock utan att därför alltid behöva innebära nya antaganden och prövningar.

Peirce [50] ställer upp tre regler för verifikation av en hypotes:
- skall ställas som en fråga
- iakttagelser ska vara slumpmässiga
- opartiskhet och ärlighet, även misslyckanden ska noteras

Polanyi [51]säger om "mathematics´ heuristics":
" The fact that mathematics rely to a large extent on practice´... `intellectual acts of heuristic kind make addition to knowledge (irreversible)".

och han säger också(som bekräftar ovanstående):

[50] Se referenser: Peirce: Charles S: Pragmatism och kosmologi (Daidalos, 1990)
[51] Referenser görs teorin om "universal matemathics i Polanyi (Descartre: Cartesian)

"The process of learing is irreverible but the performance achieved by learning is comparatively reversible!"

En hypotes om hållbar utveckling

Vår hypotes för ”hållbar utveckling” utifrån ett organisationsperspektiv då? Som Du kanske kommer ihåg från bokens Ingress (se sid.) så arbetar jag från allra första början med en ”hypotesmetod”:

> ***”****Vi arbetar med en hypotes. Den innebär att* en enkel *och framförallt* tydligare*, okontroversiell men ändå laddad,* målformulering, *ska kunna bidra till en ökad kunskap och förståelse om företags agerande för ”hållbar utveckling” - på kort- och lång sikt. Vi tror också att det uppstår ett positivt utvecklingsklimat när grupper med olika inriktningar, verkligen upplever sig arbeta mot* samma tydliga och entydiga mål.*”*

Och som jag visat tidigare så har den här hypotesen uppstått utifrån att jag observerat ett `fenomen´ d v s att *nästan alla människor talar om resurser men ingen egentligen vet vad det är! Inte uttalat i alla fall.*

Men, om detta målbegrepp ska innebära mål för *hela* mänskligheten - och för jordens utveckling – så är det väl rimlig att det *får betyda ungefär samma sak för alla* människor – *och dessutom uttalas - för att det ska kunna vara* ett gemensamt mål. Och därför…

…*om vi kan visa* att hypotesen att ett *förtydligande* av begreppet *”resurs”*- genom artikulation och kanske i kombination med artikulation av andra begrepp - löser ett antal problem med identifikation, förutsägbarhet mm, och medför att utvecklingen främjas - ja, då vill vi påstå att vi bekräftat hypotesen.

Och som Du ser implicit också löst ett antal problem som vi identifierat på vägen. Om vi inte observerat de problemställningar som ett antal ledare poängterat - som exempelvis svårigheten att förutsäga (hållbar) utveckling för att kunna bestämma mål - skulle arbetet med målformulering inte fått tillnärmelsevis samma prioritet i organisationen. Och eftersom det där handlar om framförallt målstyrning så hade det mesta av arbetet fallerat. Så nu håller vi tummarna!

Hur man kan göra en studie eller forska om RESURSDIALOGEN
eller
En strategi för en förtrogenhetsbaserad forskning om ” hållbar tillväxt”

Modell för målstyrning, teori samt koll av tillgänglig litteratur

Kapitel 3 Hur man kan göra en studie eller forska om och med en Resursdialog

eller

En strategi för en förtrogenhetsbaserad forskning om ”hållbar tillväxt”

Inledning

Välkommen säger jag till Dig som är student eller forskare. Jag hoppas att den här boken ska ge Dig bra exempel på kopplingar mellan teori., empiri och verklighet. Och på det sättet komma till nytta i Dina studier och i Din forskning.

Jag har genomfört mina studier *inför arbetet med boken* efter i princip samma steg som RESURSDIALOGEN beskriver. Därför berättar jag lite mer hur jag gjort. Den forskningsmodell för förtrogenhetsbaserad forskning som *jag fortsättningsvis använder de facto*, redovisas också här nedanför. Och det jag forskar omkring är ju *faktiskt själva dialogen* om resurser; resursdialogen.

Se nedan: Kapitel 4 om Undersökningsdesign och genomförande av den vetenskapliga prövningen; Rune Wigblad [52]: En forskningsdesign för förtrogenhetsbaserad forskning.

[52] Se referenser: Wigblad, R.

Alltnog. Fenomenet som underlag för en kontext. Som Du såg av den långa ingressen så har jag dristat mig till att påstå att det uppstår skeenden i världsekonomin som vi egentligen varken kan förstå eller förklara. I alla fall inte utan mycket stor svårighet. Vad är det som egentligen representerar de värden som förändras så snabbt? Och vilka var de resurser som först värderades så högt för att sedan nedvärderas så snabbt? Och vad består själva fenomenet i? Är det så att denna utveckling - jag kallar dem *"mega-svängningar"* - kan vara orsakas av medvetna handlingar? *Det är inte rimligt att anta* att svängningar av den här digniteten är önskade av någon/några - individer som dessutom skulle ha en sådan grad av "tyst kunskap" för att kunna generera sådan (destruktiva) resultat. En rimligare utgångspunkt är istället: Kan det orsakas av att vi människor inte är tillräckligt medvetna för att konstruktivt påverka, och minimera icke önskvärda skeenden?

I de tre observationer som jag nämner i ingressen, handlar det om *olika* former av "kapital"; olika `värden´ som förändrades (urholkades) i olika branscher; i början av nittiotalet (fastighet), i slutet (IT) och nu i början av 2000-talet (Telekom och Natur). Och i alla lägen något vi kanske ska kalla förtroende eller tillit ("trust")

Jag har utgått ifrån att det kan vara svårt att utifrån ett helhetsperspektiv och "bara" nationalekonomisk teori, få någon absolut förståelse och förklaring till dessa skeenden. Det handlade uppenbarligen inte bara om pengar. Kanske vi kan ta hjälp av företagsekonomin. Och genom att gå till oss själva som individer; se hur vi `värderar´ för att sedan "skala" upp tänkbara, hypotetiska konsekvenser på olika nivåer. Utan att rationalisera eller reducera för mycket. Och med så mycket vetenskaplig "stringens" som möjligt.

Mitt primära syfte *med den här delen av boken* är att försöka bidra med någon form av reflektion inför *Dina* fortsatta studier - inom "sustainable development". Boken handlar i första hand om värdering av *resurser av olika slag. Resurser* är ett nyckelbegrepp inom "sustainable development". Den handlar om *hur resurser genereras, identifieras, mäts och värderas - och kommuniceras*. Jag har använt mig av en del "egna" och lånade modeller, gjort en del antaganden och hypoteser mm. (I nästa bok kommer det att handla om värden i form av infrastruktur)
Se vidare Andra Boken: om Infrastruktur och VÄRDETILLVÄXT.

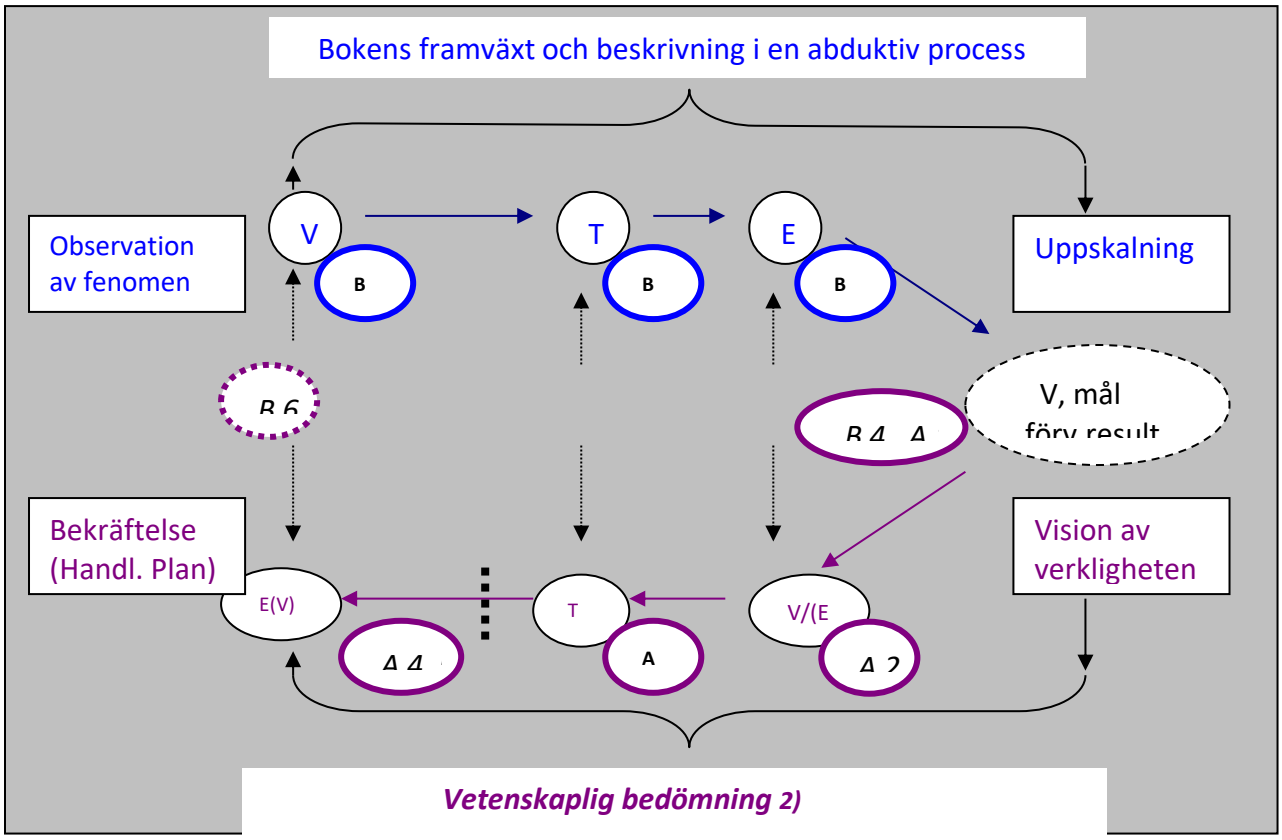
Jag avser att använda den här boken som ett underlag i mina egna studier och avhandling om och omkring resursdialogen. Ett sekundärt syfte blir då att, genom att använda boken i min s k aktionsforskning *(reflection in action*) också få vetenskapliga belägg för de modeller som jag använder. Det kommer först att göras med studier av tillgänglig teori (Fas 1) och med resultat från kommande empiri (Fas 2)

Bakgrund till det utvidgade forskningsprojektet

I ett föregående delarna av boken, Del 1 och Del 2, redogörs för ett antal skeenden som observerats under en lång tids förtrogenhet inom olika branscher och situationer i svenskt näringsliv. Med dessa skeenden som utgångspunkt har under 2001 och 2002 har ett flertal seminarier av ”benchmark”-typ, med ledare från ett antal svenska koncernbolag, hållits. De har mynnat ut i några ”statements” och i synnerhet en formulering av det **mål som har antagits gälla för den fortsatta forskningen** om ”hållbar tillväxt”. Målet har här benämnts `betamål´.

→ Resultat: Det antas sannolikt att dessa dialoger med näringslivet som redovisas i boken *medverkat till ett relevant mål* för ”hållbar utveckling”! I alla fall inom ramen för den kontext vi beskriver. Nu handlar strategin om att visa att den hypotes vi formulerat utifrån ett observerat fenomen, är riktig!

Men först: en kort rekapitulation av hur denna bok vuxit fram som en del i forskningsprocessen och med hänvisning till begreppen inom de olika forskningsparadigm som diskuterats; induktion, deduktion och abduktion:



*Arbetsgången och <u>bokens</u> (B) redovisning går från verklighet till verklighet: **V**erklighet → **T**eori → **E**mpiri → (**V**erklighet)*

***2)** Vid genomförande av vetenskaplig bedömning och prövning vänds processen; se nedan: Avhandlingen (A)*

En kort genomgång hur boken vuxit fram:

***B 1** Under åren har jag funderat på olika fenomen jag observerat; på olika nivåer (V)*

B 2 Jag har sökt och funnit/konstruerat modeller och teorier som kan förklara – allt i syfte att försöka förstå min egen verklighet (och förklara för andra) (T)

***B 3** Särskilt studerat/utövat ledarskapet och deltagit i ledarutbildningar (E), speciellt en längre existentiell ledarutbildning*

→ ***B 4 (A 1)** Undersökt om det finns behov av målstyrning i samband med arbetet med ”hållbar utveckling” (och utifrån min vision) och som underlag för **avhandlingen** (A)*

***A 2** Kartlagt vilka förväntningar/problem som finns (”bench-marks”) (V/(E)) utifrån ett verkligt behov, relevanta kriterier för framgångsrik hållbar tillväxt i ett antal organisationer*

***A 3** Utformat ett förslag till dialog (för ledarskapet) samt en modell/formel) för ”målstyrning” - för ”sustainable development”. Dialogen/formeln bygger på ett antagande (hypotes) att arbetet underlättas genom ett förtydligande av begrepp som RESURS och KONKURENS mm* (se Boken Del 1” teoridelen”).

Parallellt studerat tillgänglig akademisk litteratur för att verifiera modellerna och formeln för RT (per definition)
(Så långt redovisningen i Fas 1, denna bok)

***A 4** Beskrivit ett fenomen utifrån ett första avgränsat praktikerperspektiv (utifrån ledarskapet i ett företag/förvaltning) i syfte att förklara och förstå (E)*

***A 5** Ställt frågor på de olika delarna (E) runt ”sannolikhet”*
; om osäkerhet vid observation/tillämpning
; om författarens ”relevans”
; om begreppens tillämpning
; om formeln validitet

A 6 *Erfarenhetsmässigt bedömt orsaker och konsekvenser vid ytterligare observationer i samband med implementering i verkligheten i några organisationer (V)* (Fas 2)

Bokens redovisning följer detta mönster med följande indelning:

*Inledningsvis en "*genomförandedel"*. Här beskrivs hur ledning av en utvecklingsprocess sker i en organisation – "från ett ord till handling" – mot en "hållbar tillväxt". Utifrån detta "redovisas" en dialog (kallad RESURSDIALOGEN) Denna dialog ska *) spegla det fortsatta empiriundersökande arbetet; samtidigt som den också ingår i den undersökningsdesign som använts vid forskningen (se Tredje Boken: Forskningsrapporten Hållbar tillväxt – 200-talets ledarutmaning: Om ResursTillväxt och dess konsekvenser fört VärdeTillväxt.*

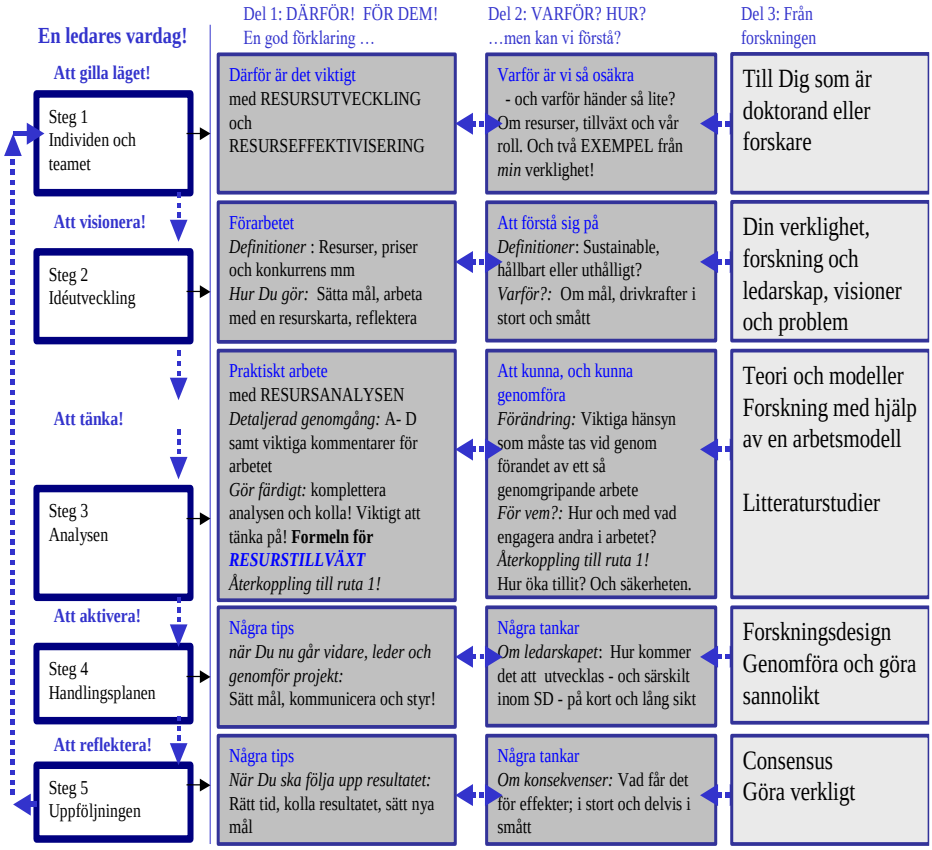
****) Detta förutsatt att dialogens delar bedöms ha relevans för det som ska belysas.***

Del 1: En "teoridel"*. Här beskrivs ett antal mer stipulerade förslag till relevanta teorier utifrån de olika stegen i det praktiska genomförandet. Teoridelen har ett "förklarande" syfte och referenser görs till ett antal modeller som potentiellt använts i olika verkliga situationer för att förklara tillstånd och förlopp.*

Del 2: En "exempeldel"*. Här beskrivs ett antal verkliga situationer; olika delar av en helhet. Det skulle kunna liknas vid en "*empiridel"*. De beskrivna situationerna har en viss logisk följd (stegen i den beskrivna utvecklingsprocessen) men inga egentliga samband. Fokus* organisationsperspektiv *och slutligen med* en uppskalning till samhällsnivån*. De är beskrivna utifrån observationer av händelser och fenomen i vardagen; observationer där reflektion oftast lett till en frågeställning; Varför?, Hur?, Till vem? o s v. Syftet med de olika beskrivningarna är att ge ett underlag för* förståelse *och samtidigt en "push" inför vidare reflektion.*

Och för att underlätta: Frågorna ställs på tre olika nivåer, från mikro till makronivå d v s i ett individperspektiv*,*

*Sammanställningen av boken visas här igen, i nedanstående figur. Den har utöver Teori- och Exempeldel kompletterats med en del, Del 3. som är avsedd för "*vetenskapliga kommentarer" *Här återges innehållet schematiskt. I bokens bildbilaga finns en utförligare helhetsbild.*



…och slutligen då målet och formeln som ”nyckeln” till ”hållbar utveckling”!

Det måste givetvis tyckas absurt att våga påstå att man funnit `nyckeln´ till något så stort! Världen är väl mer komplicerad än att den går att hantera med en enda formel. Och faktiskt - om det nu överhuvudtaget behövs en ”nyckel” - svaret ligger snarare i dialogen! Men kanske vi med denna formel och detta mål kommit en bit på vägen.

Alltnog. FN har uppenbarligen någon form av mandat att uttrycka ett ***mål*** för världens utveckling. Det *mål* som denna bok i hela sitt utförande syftar till *är det mål* som FN beskriver: att, fritt översatt **1),** utveckla resurser och värden för kommande generationer. Detta skulle i princip innebära att *utveckling* är liktydigt med en *tillväxt av resurser/värden.*

Och nu till det *fenomen* vi observerat. Ord som ”hållbar”, ”tillgång”, ”resurs”, ”immateriell” och liknande är vedertagna begrepp används såväl i i dagligt tal som i ekonomiska sammanhang över hela världen. Men när de behöver preciseras så är *innebörden oftast mycket svår att beskriva*. Inom stora men avgränsade områden betraktas dess innebörd som ”tyst kunskap”; d v s den finns där men behöver inte artikuleras. Man skulle kunna uttrycka det krasst som - *alla använder begreppen men ingen vet vad de innebär*! I vårt fall är det

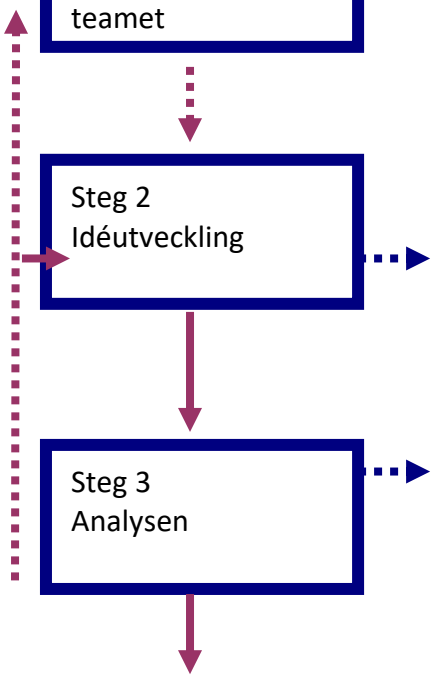
begreppet RESURS som det gäller. Men även några andra begrepp utöver de som nämnts ovan även begrepp som förmåga, konkurrens etc.

Men, om dessa begrepp ska innebära mål för *hela* mänskligheten - och jordens utveckling – så är det rimligt att tro att de bör betyda ungefär samma saker för alla människor – för att det ska kunna vara ett gemensamt mål. Därför…
…om vi kan visa att en hypotes ”ett *förtydligande* av begrepp som *resurs”*, genom att det löser ett antal problem med identifikation mm, ”medför att *utvecklingen* främjas” - ja, då vill vi påstå att vi funnit nyckeln till ”hållbar utveckling”! Så nu börjar det verkliga pusselarbetet!

En strategi för att komma vidare. Med en metod för förtrogenhetsbaserad forskning.

Hur börjar vi?
Strategin är nu att börja om igen; från **A1** (B4): Vision, behov, mål och förväntningar, problem och en hypotes som vi ska försöka ”bevisa” genom *”reflection i action”!* Och vi går vidare med Fas 1, **A2, A3** och så småningom Fas 2, **A4** och **A5**. (Se fig sid. 2 ovan)

Eftersom Resursdialogen utgår ifrån handling (action) provar vi om den går att använda på något sätt i undersökande syfte. Vi lägger den här vid sidan se:



Fas 1

Undersökningsdesign Se Kapitel 4 *En forskningsmodell…*

A 1

Genomförande Se Kapitel 4 *Genomförande av vetenskaplig prövning*

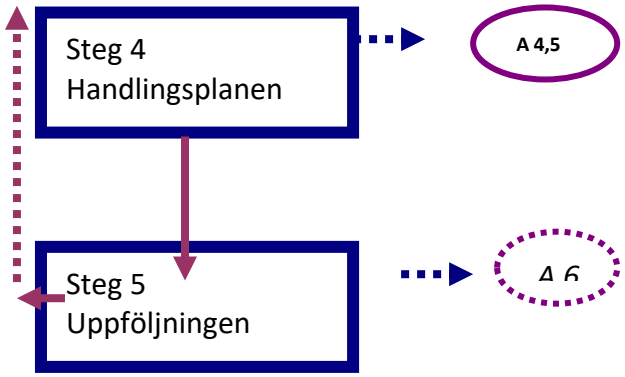
A 2

Finns det förväntningar, behov och problem, hypotes (V/(E))

A 3

Modell för målstyrning, teori samt koll av tillgänglig litteratur (T)

Fas 2



Avgränsa och beskriv praktikerperspektivet
Frågor om sannolikhet mm (E)

Observation vid implementering, verifiering av hypotes (V), återkoppling till Steg 2

Undersökningsdesign och genomförande
Avgränsa och beskriv ledar-/praktikerperspektivet

Frågor om sannolikhet

Kapitel 4 Undersökningsdesign och genomförandet av den vetenskapliga prövningen

I föregående kapitel dristade jag mig till att föreslå att RESURSDIALOGEN direkt kan speglas vid en vetenskaplig prövning, som en del i forskningen. Eller snarare, med andra ord: i en organisation praktiskt undersöka om den (β-dialogen) är relevant i förhållande till syftet med en förtrogenhetsbaserad undersökning; modell ”reflection in action”. Fördelarna med ett sådant tillvägagångssätt är stora och kan på ett avgörande sätt stimulera en vidare iterativ process och ett kontinuerligt fortsatt lärande - i dialogform - i den utvalda organisationen. En studie av japanska företag (Nonaka-Takeuchi) bekräftar att *dialogformen* (som ju är det centrala i `resursdialogen´) är central för *utveckling* (creation) av ”organizational knowledge”. Författarna beskriver hur kunskap utvecklas i *fem faser* som kan karaktäriseras av:

`...typical self-organizing team sharing bodily and values etc´ (1)
`...articulation through dialogue, i e collective reflection´ (2)
`...determining if concept is truly worth for organization, like screening´ (3)
`...converting into tangible through combining explicit knowledge´ (4)
`...reaction and feedback´ (5)

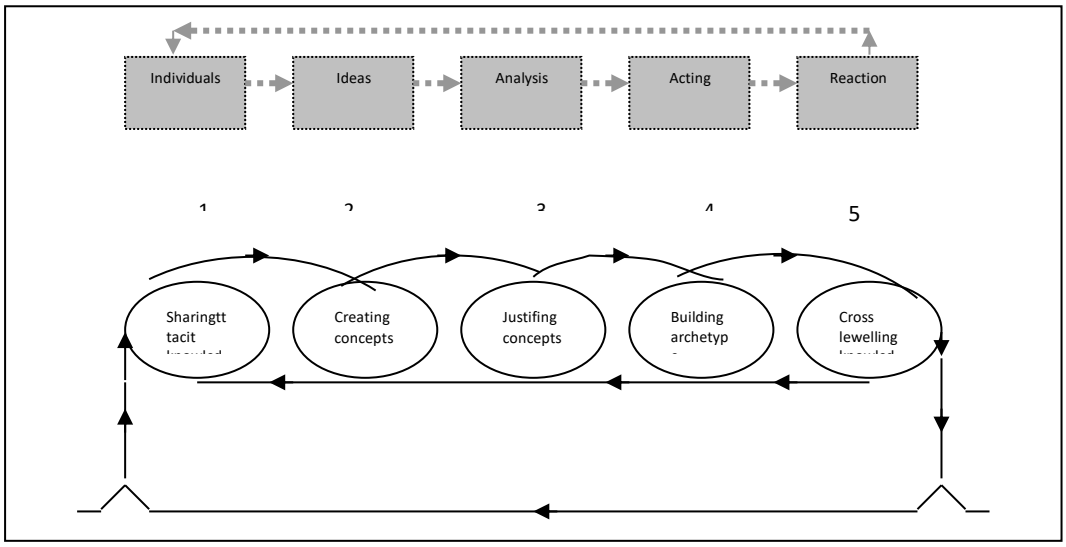


Fig 33 Ur Nonaka-Takeuchi: Five phase model (förenklad och i jämförelse med RESURSDIALOGEN ovanför)

En central tanke i Nonaka´s beskrivning är framförallt växelspelet mellan ”explicit knowledge” och ”tacit knowledge” samt en ständigt pågående iteration, på och mellan olika `nivåer´.

Författarna poängterar i sitt förord att de här studierna genomförts före den stora nedgången i japansk ekonomi. De förväntar sig att japanska företag kommer att prova nya former för att uppnå den dynamik som man observerat under den tid detta studerades. Hur detta skulle påverkar den beskrivna utvecklingsprocessen är givetvis oklart.

I den här inledningen har jag nu dristat mig till att dra en parallell mellan dessa två ”processer”. Jag har också redogjort varför. Syftet med hela denna studie, och med den arbetsgång och den forskningsmodell som beskrivs här nedanför, är ju att visa att RESURSDIALOGEN i alla dess delar kan bidra till att förtydliga olika begrepp inom området ”hållbar utveckling” - och därmed fylla ut det ”tomrum” - samt bli den saknade pusselbiten i detta stora pussel. Alltså genom artikulation i *dialog* gå från ”tacit knowledge” till en ökad medvetenhet om framförallt resursbegreppet. Och sedan genom operationalisering av begreppet utveckla former för tillämpning, målstyrning mm.

Arbetsgången i stort

Arbetsgången i undersökningen (se föregående kapitel) inleds med att presentera de personer – med olika förtrogenhet - som ska ingå i undersökningens olika stadier*. Se nedan Fig: Forskningsorganisation.*

Eftersom ämnet ”hållbar tillväxt” är mycket framåtblickande så kommer jag börja med att respondenten tillsammans ”målar” *sin* egen bild av verkligheten.

Verklighet ⟶(*Empiri*) ⟶Teori ⟶Empiri ⟶ (Verklighet) [53]

Vidare avser jag att som en del i speglingen av resursdialogen, undersöka *om det finns behov* av olika begrepp och modeller i sådana situationer som respondenten beskriver utifrån sin empiri (*E*); bland annat behov av definitioner av begrepp, någon formel för beräkning av resurser och värden, någon modell för effektivt ledarskap etc.

Om det finns behov av sådana modeller vill jag pröva om det som jag beskriver i så fall är relevant. Antingen som kunskap för någon specifik miljö eller som generell kunskap. Jag avser då, utifrån att jag faktiskt observerat vissa

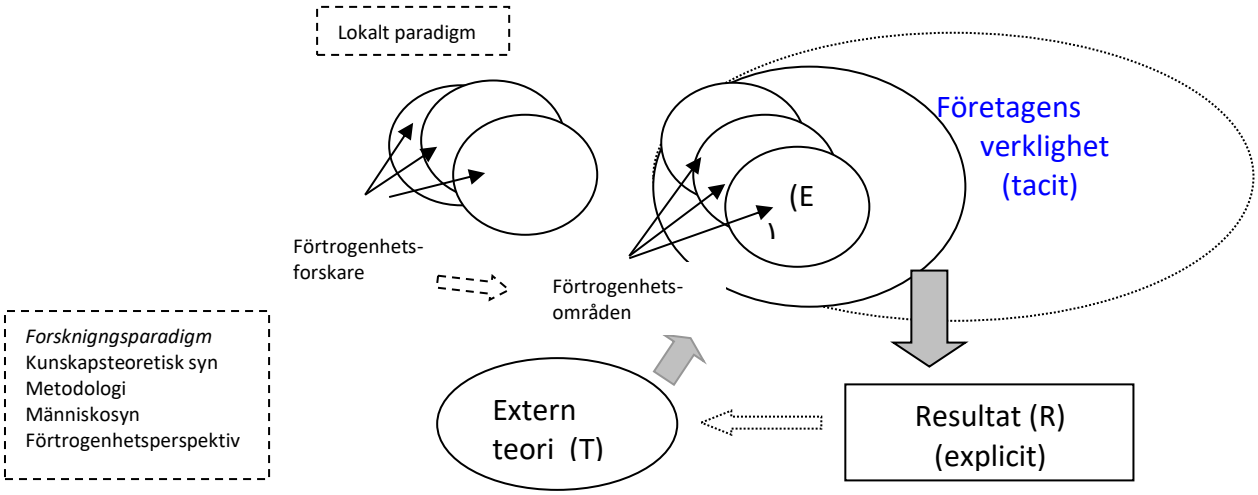
[53] Se: nomolog deduktion (ND-modellen), innebär en viss avvikelse från forskningsmodellen ”abduktion”.

fenomen inom *mitt* förtrogenhetsområde (gjort vissa antaganden mm) i en första fas försöka finna stöd för förklaring och förståelse av dessa, genom existerande teoribildning. (T)
Dessa sammanfattas under rubriken "Forskarnas kommentarer".

I en nästa fas av kommande *avhandling* (Fas 2) vill jag också testa dessa teorier empiriskt. Bland annat genom att först testa hypotesen i ett/några företag inom min egen förtrogenhetsmiljö. Samtidigt hoppas jag få möjligheter att verifiera hur ett antal ledare i några andra utvalda företag arbetar med implementering, hur de utformar handlingsplaner och hur de kommunicerar och mäter resultat. (V)

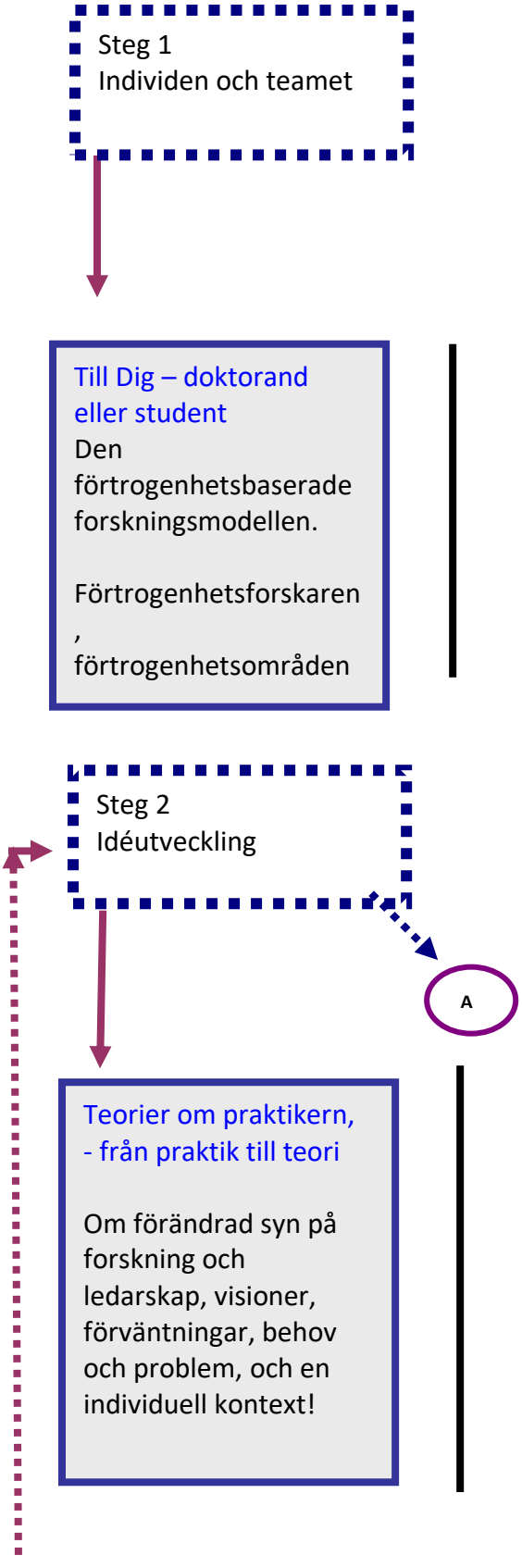
Resultatet av denna utvidgade studie presenteras i kommande avhandling inför doktorsexamen. Potentiellt kan det komma att bli föremål för en revidering av en kommande upplaga av denna bok. En sådan upplaga – eller ett "forskarappendix" till befintlig upplaga – bör också innehålla sådant som kan tillföra forskningen "den saknade pusselbiten" inom ett antal olika områden; företagsekonomi, nationalekonomi, ledarskap mm.

Den förtrogenhetsbaserade forskningsmodellen



Och nu till min undersökning.

Fig: Ur boken Wigblad (1997) Karta över vetenskapliga samband



Undersökningsdesign (utifrån syftet inom resp. förtrogenhetsområde) Fas 1 och Fas 2

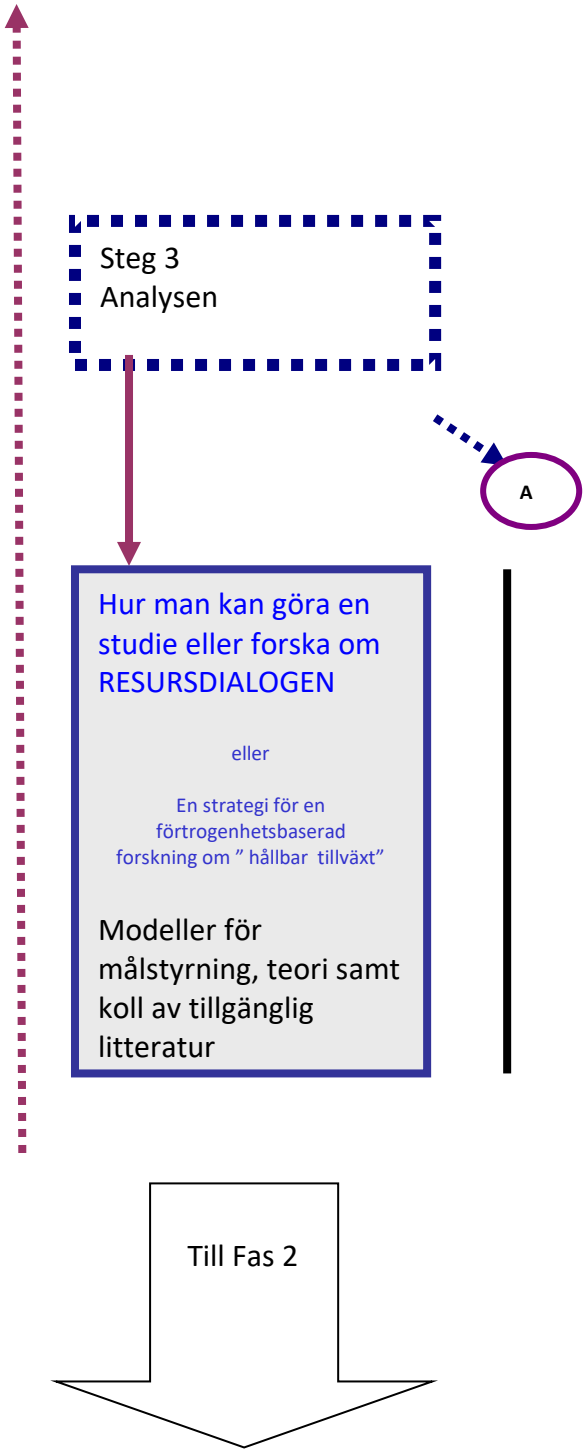
Beskrivning av förtrogenhetsområdet
Forskarens/mitt perspektiv
Val av empiriskt område och motivet till detta /observationer
Överställt problem/kontext
Precisering av syfte
Teorigenomgång (överställd teoribildning)
Krav på dialog (RiA) (inkl. valideringsdialog, bedömning av sannolikhet etc)

The First Article: Experiential research – "the change agent"
What? About Resource Development and Resource Efficiency *in practice;* from macro to microperspective!
Why? Hinders for development and change; two examples from reality; from a word to action!
How and For whom?? The need/use of experiential knowledge and articulation of tacit knowledge from two (impersonal) stands; systemability and predictability.
Consensus: Practitioners (Researchers) confidence with the situation

Genomförande av en vetenskaplig prövning
MÅL
En beskrivning av observerade fenomen, förväntningar och precisering av problem (eventuellt en hypotes)
En beskrivning av alternativa vetenskapliga metoder

Finns det speciella förväntningar, behov och problem, hypotes (?) (V/(E))
Enkät(Fas 1) och intervju/möten(Fas 2)

The Second Article: Pragmatism
What?; Expectations, need of defining resources, competition, volumes and values of growth/decline, about resource mapping, infrastructure vs structure capital
Why? Exploring, understanding or explanatoring; SDev as a competitive edge/premise for competition, Drives and Earnings, resource development through residual movements, personal knowledge and development

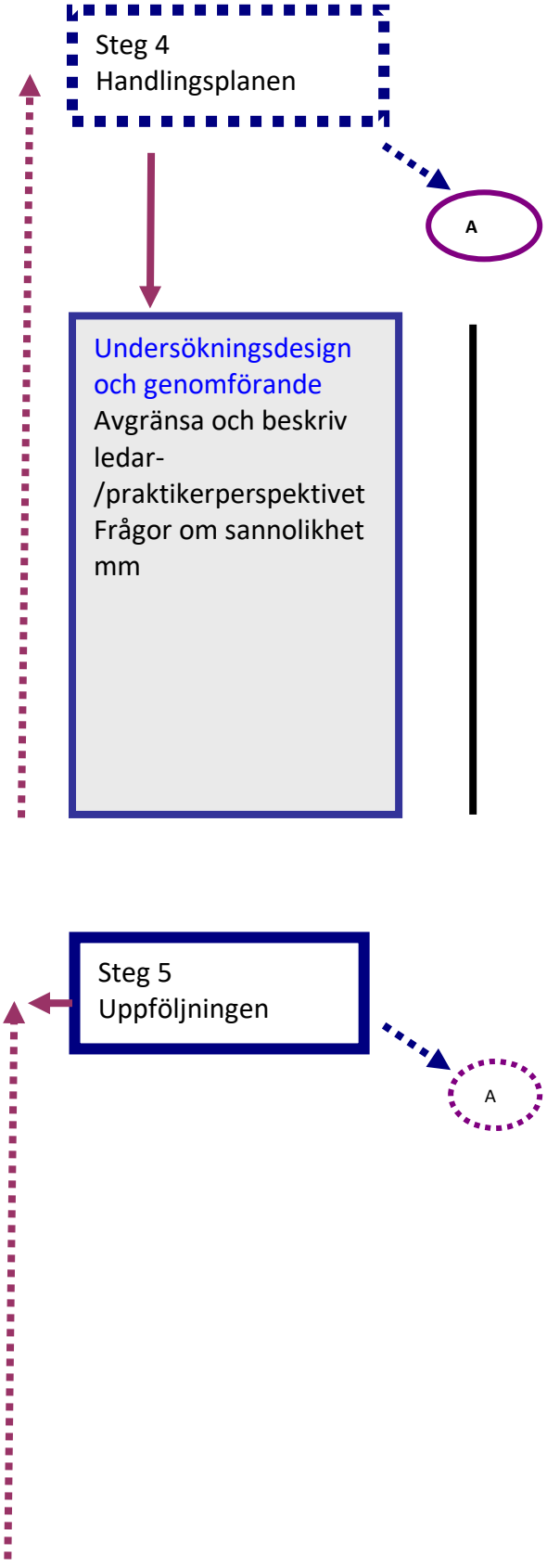


How and For whom? The need/use of (practitioners) reflection in/on action and a new research approach!
Consensus: Practitioners (Researchers) special context, vision and goals

MÅL
En modell för målstyrning, teori samt en beskrivning av adekvat litteratur (T)

Vilken/vilka tillgänglig/a skolbildning/ teoribildning behandlar bäst undersöknings-området/kontext?

The Third Article: MODE 0 (Mode Zero)
What? Analysing; resources vs core business, organizational modes of flow- and process integration, evaluating the resource base, the “formula for resource growth”
Why? Organizational learning and value growth; hypothesis and stipulating effects on resource development
How and For whom? Internanlism versus the need of ”individual externalism” and the use of an “abductive method” over time
Consensus: Practitioners(/Researchers) knowledge and insights, problem settings, evaluating a design



MÅL

Ett ”testresultat” som visar att det är rätt strategi, rätt ämne och att dialogen i sig skapar ett engagemang; att ett tydliggörande leder till handling i olika projekt.

En fråga

Avgränsa och beskriv praktikerperspektivet
Frågor om sannolikhet mm (E)
Intervju (Fas 3) och valideringsövning (Fas 4)

The Fourth Article: Process Analysis – a critical mode

What? Acting; Situational, problem based/ Action (research/) learning and leadership; Vision. Mission and Goals (expected results), Frames (theoretical, empirical and time frame analysis and settings)
Why? Organizational resource(value) growth for success - in competition! Validating the formula.

How and for Whom? Researchers need of/use of a strategy, a method and a framework for resource development and growth
Consensus: A critical methodology; practitioners (researchers´) “intimate” experience (experiential knowledge), group norm setting (for individuals), process analysis and follow-up agenda.

MÅL

Ett svar på hypotesen.

En fråga

Observation vid implementering, verifiering av hypotes (V), återkoppling till Steg 2

The Fifth Article: Legitimacy as analyzing concept

The subject for this article is not yet completed. It will cover the whole area and especially focus on the relevance of the *dialogue* as such as a method for analyzing legitimacy. The purpose is to give the answer to the main question that puzzles and bother´s the leaders; is there - and if so -

`*where* is the hidden formula for longterm, resource management – and success in competition?

And, will it through articulation, untangling and identification (and dialogue) lead to a better *communication - and accountability and predictability - in the management towards a sustainable development of the business – from a resource based perspective and for the whole world!?*

I therefore call for
"a further Resource (Growth) Dialogue!"

Kapitel 5 Slutsatser och consensus

I Fas 1 redogörs primärt för slutsatser *från de teoretiska studierna*.
Syftet med dessa studier är att få en viss kritisk granskning men primärt att ge stöd för påståenden och utsagor. Redovisningen är kortfattat och primärt i form av hänvisning till relevant litteratur.

I denna bok redovisas endast slutsatser från undersökningens Fas 1.
Svar på *påståenden* i bokens del 1, mina *”trossatser”* i del 2 samt vissa *”egna” antaganden* i del 3 granskas i relevant litteratur:
Mina påståenden:
Definition av resurs (+)
Definition av konkurrens (+)
Definition av strukturkapital och infrastruktur
Modellen för förädling (+)
Definition av tillväxt
RT modellens giltighet

Mina ”trossatser”:
Mina fem grundmodeller
Om tillväxtresonemanget/resurstillväxt
Om sustainable development
Om drivkrafter, behov och belöningar
Om konstruktiv vs destruktiv
Om system vs organism
Om reversibelt/irreversibelt
Om hjärnan och miljön
Om integration (vertikal och horisontell)
Om effekter de olika effekterna vid ”uppskalning”

Egna ”antaganden”:
Om valet av forskningsmetod, relevansen, ”pusselbiten”
Om hypotesens uppkomst och prövning
Om olika kunskapsnivåer
Om nyckeln till hållbar utveckling

Slutsatser från Fas 2 redovisas i kommande avhandling.

Samtidigt redogörs här också för hur undersökningen ska gå till i Fas 2. Det görs dels utifrån kommentarer från ”reviews” av Fas1 dels utifrån handledares synpunkter i samband med presentation av TP och resultatet från Fas 1.

Externa forskarkommentarer på Fas 1 är begränsat till de personer som medverkat i detta forskningsupplägg. Det är då primärt forskare samt professorer vid Institutionen för ekonomi, statistik och Information vid Örebro respektive Linköpings Universitet.

Vid presentationen av Fas 2 (doktorsavhandlingen) medverkar forskare från ett antal olika lärosäten i Europa. Här sammanställs också kommentarer från ”reviewers” från både Fas 1 och 2 för att en helhetsbild ska framstå.

Kapitel 6 Rapport från Fas 2

(här hänvisas läsaren till den empiri som ingår i den doktorsavhandling som enligt planering presenteras och försvaras vid Linköpings universitet 2021)

Appendix 1
Artiklar

Appendix

Bifogade artiklar och artikelutdrag med referenser. Om Du är intresserad av att läsa artiklarna (konferenspapper), kontakta författaren.

Article 1
Boström, P.S., (2012) **Intentional change.**
Om ändamålsstyrd förändring ur ett ledarskaps- respektive forskningsperspektiv – om ”förändringsledaren” (konferenspapper)

Article 2
Boström, P.S., (2016) **Pragmatism.**
En beskrivning av kontext mm inför en förtrogenhetsinriktad studie om hållbar utveckling och tillväxt.(arbetsunderlag)

Article 3
Boström, P.S., (2012) **M O D E 0.**
Outlining a Model for Integrated Studies and Strategic Research for “Organizational Development and Growth”, from the viewpoint of innovative research in R&D, in a “sustainable” systemic context (conference paper)

Article 4
Boström, P.S., (2005, 2013) **Process analysis – for whom?**
A critical assessment in R& D processual analysis (working paper)

Article 5
Boström, P.S., (2005, 2014) **Legitimacy as analysing concept** - framing R&D and sustainable company governance (working paper)

Appendix 2
Värdering RT

Värdering av resursbasen

En värdering av resursbasen är givetvis mycket central för att kunna arbeta med formeln för RESURSTILLVÄXT, RT.

Värderingen görs i det resursslag, per definition, som förädlas i respektive produktion.
Se Första Boken: Avsnitt 2 Definition

Värderingen sker både kvantitativt (M) och kvalitativt (F). För respektive görs det enligt:

M	Antal (Q **1**) av enhet	Bestäms genom observation; skala för kvantifiering
	Enhet (Enh)	Bestäms för varje slag
	Slag (S)	Bestämt för varje tillämpning; konstant
F	Egenskap(Eg)	Bestäms för varje form – fyller ett visst behov
	Nytta (N)	Bedöms (adj.) – hur det fyller ett behov
	Värdering(Q **2**) av nytta	Bestäms genom observation; skala för kvantifiering

	BAS/INSATSVÄRDE	EFFEKTVÄRDE
RESURS = M x F		
Där M bestäms genom observation av =	Q **1**/ Enh	R /Q**1**
Där F bestäms genom observation av =	Q **2** / N	

Exempel 1 Kapitalresurser (Kapital i Resursbasen)

M=

Q1	Enh	Slag
1000	Stycken	Enkronor

M x F = R= 800

F=

Eg	N	Q2
Ersätter	Köpbehov	80/100

Exempel 2 Kompetensresurser (Arbetskraft i Resursbasen)

M=

Q1	Enh	Slag
1800	Stycken	Timmar

M x F = R= 1080

F=

Eg	N	Q2
Problemlösande	Kompetens-behov	6/10

Exempel 3 Energiresurser (Naturresurser i Resursbasen)

M=

Q1	Enh	Slag
100	Kilo	Joule

M x F = R= 1400

F=

Eg	N	Q2
Värmealstrande	Värme-behov	140/100

Exempel 4 Information (information i Resursbasen)

M=

Q1	Enh	Slag
1000	Kilo	Byte

M x F = R= 1200

F=

Eg	N	Q2
Styrande	Access-behov	120/100

Appendix 3
Värdering VT

Värdering av Infrastrukturen

En värdering av Infrastruktur är givetvis mycket central för att kunna arbeta med formeln för VÄRDETILLVÄXT, VT. Resultatet av och ett vidare syfte med att arbeta med formeln för värdetillväxt framgår i kommande forskningsrapport/avhandling.

Det kan bland annat i olika sammanhang vara viktigt att få en uppfattning av ett systems totala utveckling; exempelvis vid en bedömning av olika investeringsalternativ eller vid beräkning av ett systems totala energi (TE). Värdet på resurser och infrastruktur bör då kunna summeras. Det kan bara göras om samma sätt används vid de två olika beräkningarna.
(Jfr med en traditionell balansräkning med summering av omsättningstillgångar och anläggningstillgångar, båda värderade i pengar, för att kunna bestämma total kapitalbindning mm)

Målet ResursTillväxt (RT) är ett överställt mål för de olika områdena i Resurskartan. Varje resursslag har ju sedan sitt RT- mål samt olika ”indikatorer” som utvecklingen mäts emot. *På samma sätt* är *målet VärdeTillväxt (VT)* också ett överställt mål för utveckling av infrastruktur av olika slag.

Värderingen görs därför i det slag, per definition, som utgör den infrastruktur som disponeras i anslutning till respektive produktion.

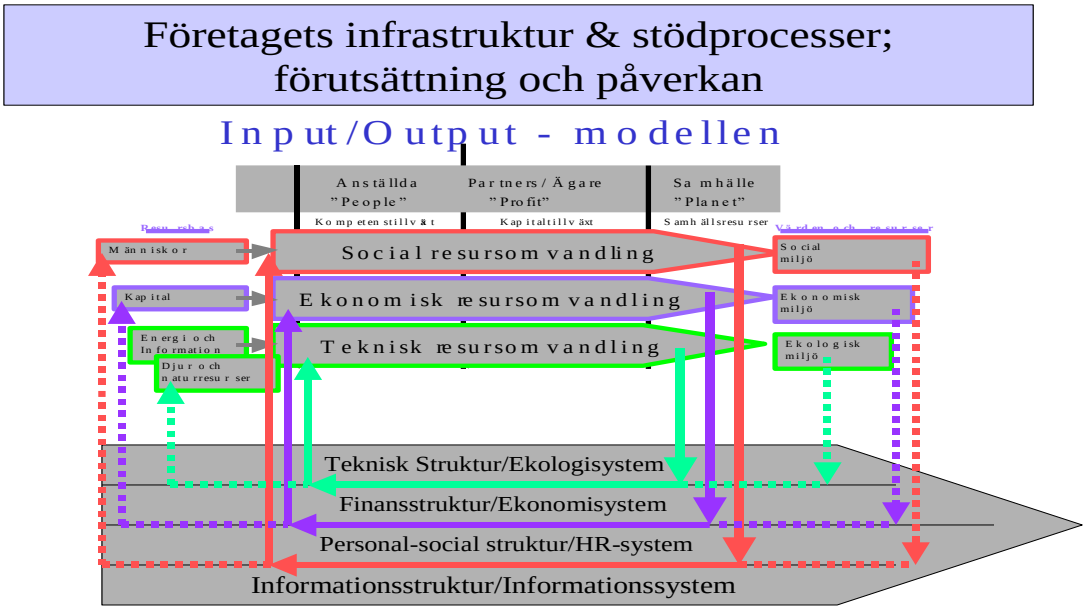
Vad ska då medräknas vid förädling?

Infrastrukturens uppgift är bara att förvalta de resurser som lagras för/förädlas i affärsprocesserna. Värdet på infrastrukturen påverkas därför *inte på något sätt av direkta resurser. All användning av indirekta resurser* för skapande och förvaltning, räknas som ”utbetalning” minus eventuella ”inbetalningar” och ska räknas med.

En värdetillväxt på infrastruktur kan jämföras med en värdeökning av en anläggningstillgång som idag redovisas på balansräkningen.[54] Värderingen sker normalt efter ”lägsta värdets princip” dock före eventuella av- resp. nedskrivningar eller verklig värdeförändring.
Se kommande bok: Vad är förädlingsvärde m a p cirkulär ekonomi.

Infrastruktur versus systemets processer

Sambanden /och transaktionerna/ mellan affärsprocesserna (input/output) och infrastruktur framgår delvis av nedanstående figur:



Fig

Systemens förädlingsprocesser – och resurser per definition - är skilt ifrån systemets infrastruktur och stödsystem. Trots detta har de ett ömsesidigt funktionellt beroende. Bilden ovan visar hur överskott från processerna eventuellt används för ”finansiering” av/”inbetalning” till, men framförallt ”sparande” i/förvaltning i, stödsystem och strukturer. Det visar också hur resurser i processerna ”nyttjar” strukturen över tid samt också återför resurserna.

[54] Precis som med resurser kan infrastruktur också ha karaktär av icke-monetär resp. ”intangibles”. Exempel är säkerhetssystem, rutiner, turlistor, regelsystem. Värden som dessa inräknas idag i företagens goodwillvärden

Värdering av infrastruktur

Värderingen görs helt utifrån den ”investering” i/”utbetalning” för infrastrukturen som gjorts löpande; låt vara i en projektbunden utvecklingstjänst/mjukvara eller i en mer ”fristående”, oftast fysisk investering.

I kommande bok och Avsnitt 3 : Om investering/utbetalningar respektive finansiering/inbetalning framgår hur den totala volymen infrastruktur förändras över tid, hur avkastning, utdelning mm beräknas. Vidare berörs effekter av te ex ”sale – lease back” (vid outsourcing), transaktionskostnader, effekterna av finansiella kostnader/intäkter, inflations- och skatteeffekter vid köp/försäljning mm

Eftersom vi vid genomgång av resurskartan skiljer på direkta och indirekta resurser i resursbasen så behöver ingen hänsyn tas till de direkta resursernas inverkan på infrastrukturen.
Se Första Boken: Avsnitt Om… Exemplet med Bussföraren

Beräkning av värden i respektive infrastruktur. Betr. Informationsstruktur så gäller det samtliga processer. En översikt visar olika exempel på resursberäkningar:

Exempel 1 **K**apital (Pengar)
(i Finansiellt kapital i Resursbasen)

Q1	Enh	Slag
1000	Stycken	Enkronor

Eg	N	Q2
Ersätter	Köpbehov /nivå	80/100

R= 800

Exempel 3 **M**ateriella (Energi)
(i Naturkapital i Resursbasen)

Q1	Enh	Slag
100	Kilo	Joule

Eg	N	Q2
Värmealstrande	Värme-behov/nivå	140/100

R=1080

Exempel 2 **P**ersonalresurser (Personer)
(i Socialt kapital i Resursbasen)

Q1	Enh	Slag
1800	Stycken	Timmar

Eg	N	Q2
Problemlösande	Kompetens-behov/nivå	6/10

R=1400

Exempel 4 **I**nformation
(i samtliga kapitalslag i Resursbasen)

Q1	Enh	Slag
1000	Kilo	Byte

Eg	N	Q2
Styrande	Access-behov/nivå	120/100

R= 1200

Supplement 1

Detta supplement innehåller i nästa upplaga exempel på värdering av resurser.

Supplement 2

Detta supplement upptar en referenslista som omfattar hänvisningar till böcker, PM mm med angiven referens till texter och figurer i Första Boken. Utförligare referensförteckning i kommande bok.

Supplement 3

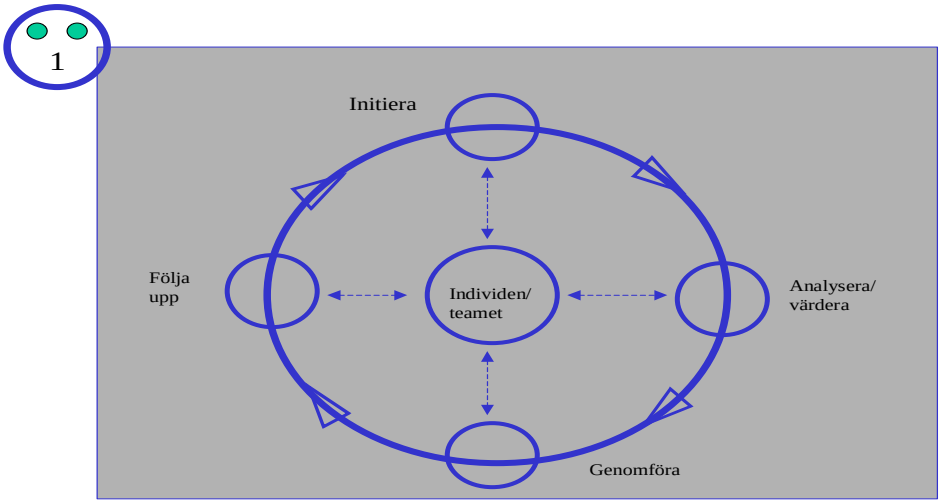
Detta supplement omfattar de modeller som ingår i denna bok.

Modellsamling
till boken om
ResursTillväxt

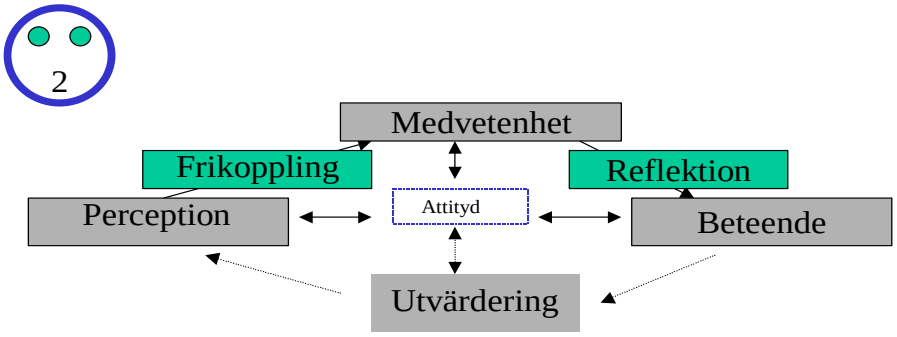
Modell 1-5

Om individen

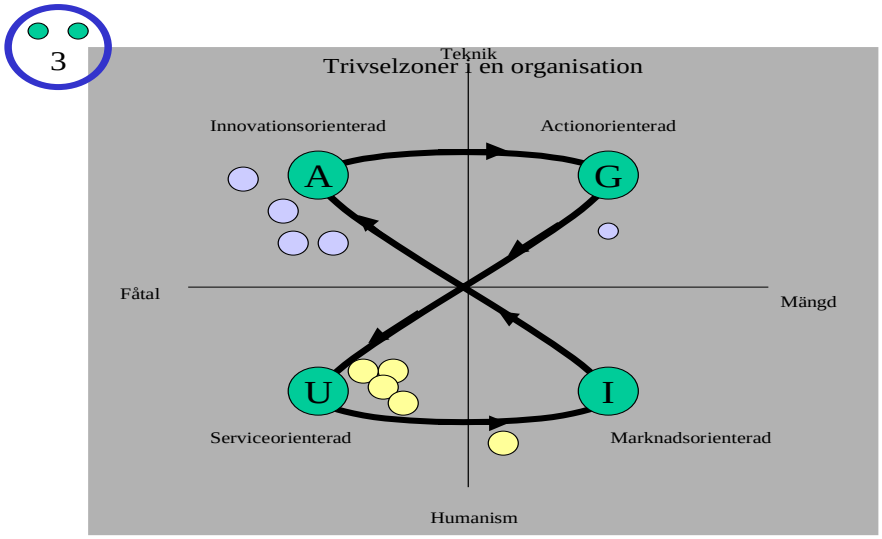
Inlärning, beteende, konkurrens och kommunikation och påverkan



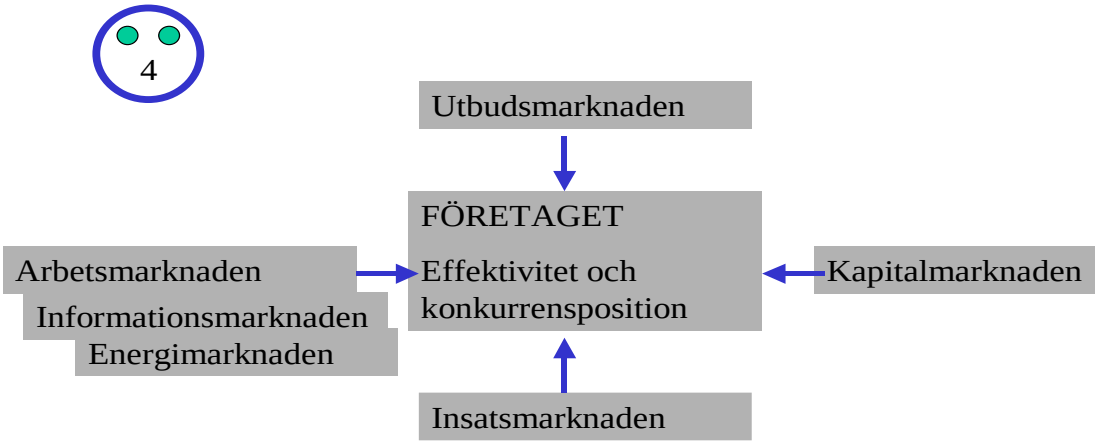
Modell 1 Om organisationens utvecklingsprocessen utifrån individen (-s inlärningsprocess)



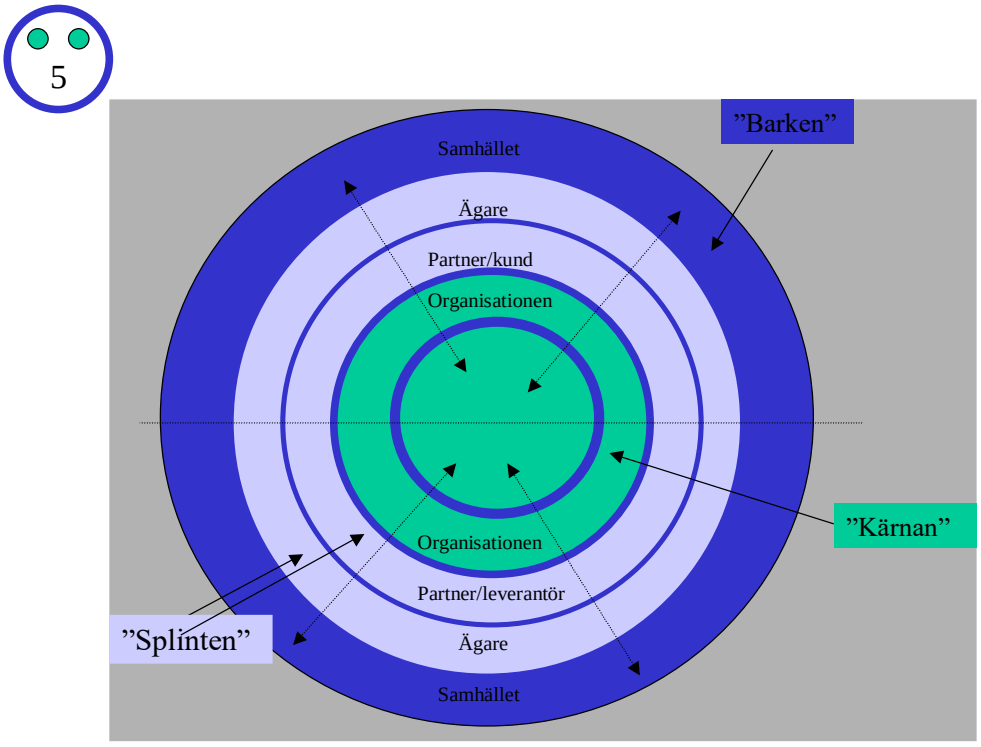
Modell 2 Om hur individer utvecklar beteenden



Modell 3 Individens och organisationens trivselbeteende



Modell 4 Om konkurrens på och mellan olika resursmarknader



Modell 5 Om kommunikation och påverkan; utifrån och in och inifrån och ut

Supplement 4 (Resursdialogen)

RESURSDIALOGEN

En arbetsdialog för att identifiera, beräkna och utveckla företagets resurser

RESURSDIALOGEN

Kort om bakgrunden till ”RESURSDIALOGEN” d v s varför den egentligen kom till!

Som Du såg i förordet har denna modell utvecklats utifrån ett problem att dels kommunicera nya begrepp som resurstillväxt, värdetillväxt och hållbar tillväxt, dels att hitta former för att beräkna och värdera denna tillväxt.

Samtidigt som vi såg dessa ”svårigheter” att kommunicera och beräkna ”utveckling” så *hände en del annat runt om i världen*. Sådant som har haft fått stor betydelse för detta projekt och för utveckling av denna dialogmodell. Det mesta som hände fick mycket stora *ekonomiska* konsekvenser för länder, för vissa företag, en del förvaltningar *och för många* enskilda människor. En ny typ av dialog i företagen verkade viktig!

Ett stort behov av nya analys och redovisningsprinciper.

Sedan 2001 har ju som Du vet diskuterats en hel del om bristerna i nuvarande redovisningsprinciper och i nyckeltal mm. Varnade exempel för företagen var "skandalerna" i bolagen Enron, WorldCom, Xerox m fl. De här avarterna av ekonomisk styrning, parallellt med de stora strukturella förändringarna inom framförallt ITK och telecom, visar att de *ekonomiska utvecklingsfrågorna* måste finnas i fokus på alla nivåer. I samhället och privat. Och kanske allra mest i näringslivet där människor med olika roller träffas och också har goda förutsättningar för en öppen dialog.

Som en kontrast till dessa skandaler så fokuseras i många företag nu *hur olika värden och resurser ska förvaltas för att kunna växa, på både kort och lång sikt, inför framtiden*. Och *vilket* eller *vilka mål* och visioner som ska kommunicera detta med ”hållbar utveckling” *Nästa steg* är att bestämma hur värden och i synnerhet företags immateriella resurser ska redovisas - internt och externt - och hur de då ska mätas och värderas.

Det här ”problemet” gäller också såväl nationalräkenskaperna som ekonomin i offentliga förvaltningar. Men alltså utifrån, som Du redan observerat vid läsningen, i jämförelse med företagsvillkor, från helt olika utgångspunkter. Och utifrån helt eller delvis olika principer. Men som det har det har framstått vid seminarier och offentliga publikationer, med samma visioner och mål!

Det verkar faktiskt finnas ett behov av ett nytt, gemensamt synsätt och mer likartade principer för redovisning. Och - vi kommer att få se gemensamma principer framledes! En analys av resursbildning och resursanvändning är redan en gällande men ”tyst” princip som gäller i dessa olika miljöer. Likaså gäller ofta samma principer vid beslut om investeringar – d v s vid finansiering av infrastrukturen.

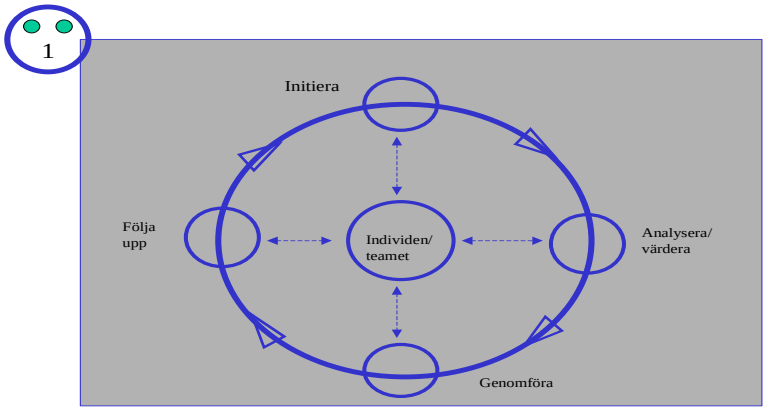
Vi kommer så småningom att, som ett led i mer övergripande system för resursbaserad ledning (s k RBL) i såväl företag som förvaltningar, få se en öppnare redovisning av "försörjningsbalanser" på olika nivåer; bl a som en viktig del av att få en generellt mer positiv attityd till att verka för ”*tillväxt av resurser för ett hållbart samhälle*” – på alla nivåer, primärt framtvingat av ett finansiellt perspektiv på resursutveckling.

Förutsättningar finns för ett övergripande systemtänkande då det är tre ekonomier d v s tre områden/nivåer av ekonomiska system - företagsekonomi, förvaltningsekonomi och nationalräkenskaper - som till stora delar sammanfaller. Ekonomierna har delvis samma ursprung och är dessutom är *starkt inflätade i varandra*. Och det gemensamma intresset gäller ju alla resursmarknader, energimarknaden, informationsmarknaden, på arbetsmarknaden, insatsmarknaden, kapitalmarknaden och även på utbudsmarknaden (produkter och tjänster inom landet). Och det finns en stor kunskap!

Många av frågorna i boken borde egentligen helst diskuteras ytterligare på ledningsnivå innan arbetet med dialogen och själva *resursanalysen* börjar. Men för att överhuvudtaget komma igång rekommenderar jag att Du direkt samlar de personer som ska vara med i dialogen - och att Ni tillsammans väljer ut några frågor som är intressanta just för Er - kanske finns svaret i Dina erfarenheter i stället för i denna bok.

Resursdialogen följer en röd tråd. Jag kallar "från ett ord till handling". Den är indelad i fem steg. Varje steg i dialogen motsvarar ett steg i en modell som jag refererar till. Jag kallar den, kanske något omständligt, för: *”utvecklingsmodellen utifrån individens inlärningsprocess”.* Modellen är hämtad från ett av våra större industriföretag. Men den följer i princip samma mönster *som varje modern ledare som arbetar med utvecklingsteam* tycks arbeta efter, nämligen att

Gilla läget (1) -Visionera (2) - Tänka (3) - Aktivera (4) - Reflektera (5)



Modell 1 Om organisationens utvecklingsprocessen utifrån individen (-s inlärningsprocess)

:

De fem delprocessena [55]

En resursanalys utgår primärt från individen, teamet eller organisationen som ett levande system. Analysen är ett kraftfullt verktyg, den syftar till att genom dialog identifiera de resurser som är utvecklingsbara.

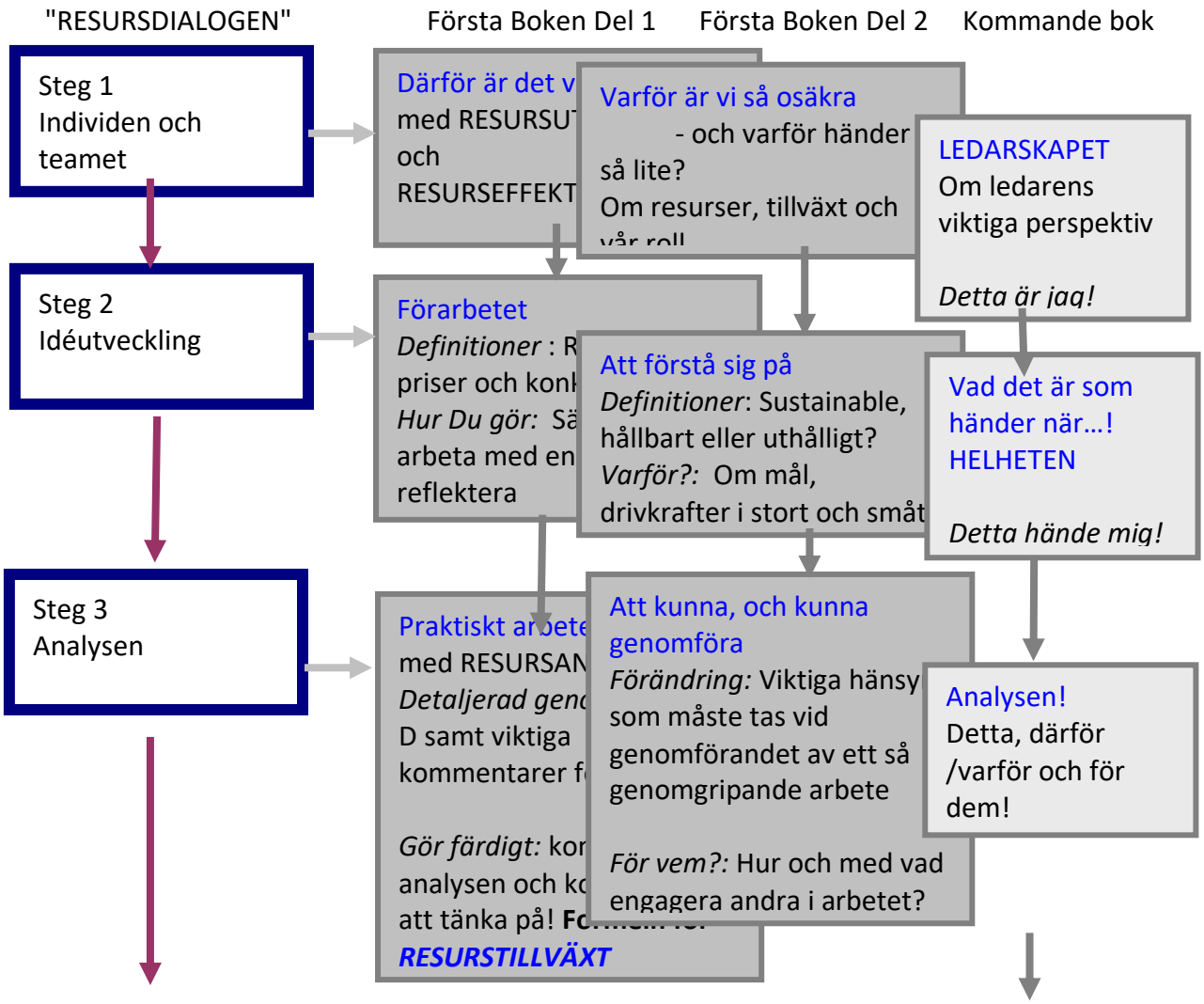
I ett kapitalintensivt företag med aktiva ägare (politiskt eller privat) och där flera personer engagerar sig, kommer resursanalysen att vara mycket kraftfull. Eller i en offentlig förvaltning som är t ex mycket arbetsintensiv. Ju fler personer som deltar från början, desto mer kraftfullt.

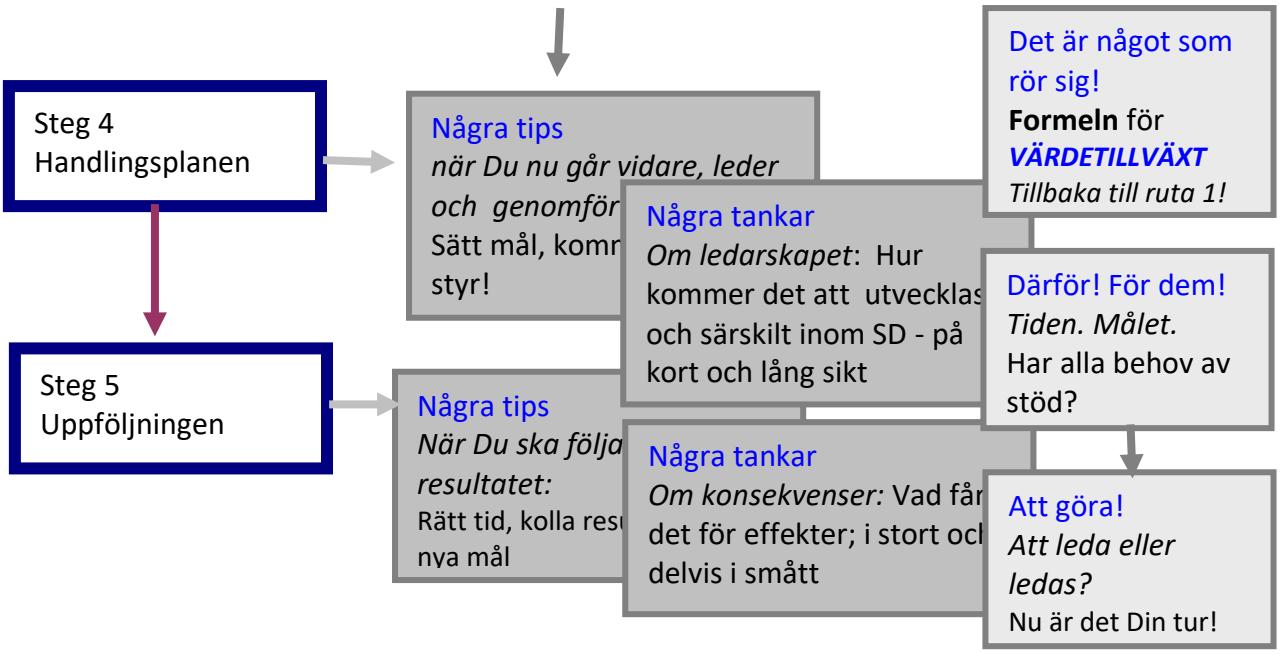
Den är enkel. Inte svårare än så här:

[55] Se också bokens övriga modeller s 252

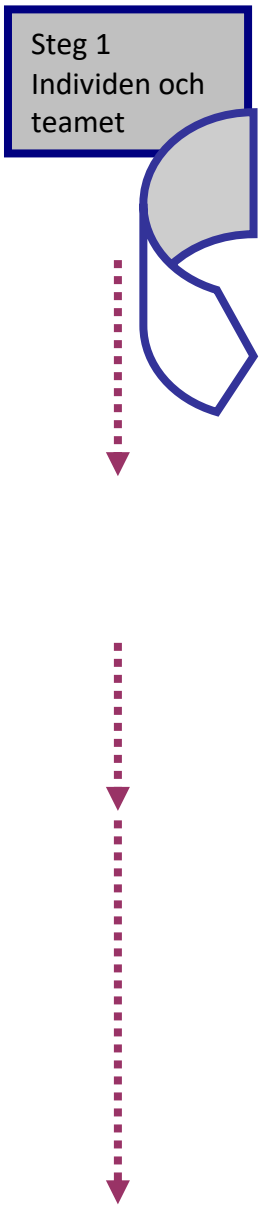
Då sätter vi igång.
Läs alltså detta avsnitt - RESURSDIALOGEN – först innan Du börjar med Dialogen. Efter hand kan Du fördjupa Dig om Du har frågor. Hela denna del består alltså av en genomgång av dialogens fem steg - och fem möten a två timmar - och hur Du praktiskt genom för dem för att få ut det Du vill.
Om Du inte läst boken ännu så finner Du definitionerna i den första delen. Vill Du ytterligare fördjupa Dig i frågeställningarna kan Du läsa ett utvalt kapitel i den andra delen. Det är (öppna) frågor som också är lite mer filosofiska. De kräver ofta reflektion och därför kanske inte kan besvaras av Dig på en gång vid sittande bord! I en kommande bok om värdetillväxt och infrastruktur kommer ler exempel finnas som underlättar genomförande av dialogen

Så här är RESURSDIALOGEN kopplad till *de två* böckernas olika avsnitt:





- Före varje steg i RESURSDIALOGEN finns det någon form av överställd rubrik och Uppmaning till Dig!
- I varje steg föreslås sedan, i korthet, ett antal Aktiviteter som är lätta att genomföra i Din organisation
- Sedan följer en kortfattad Beskrivning av de olika stegen och ofta med hänvisning till något avsnitt i Första Boken där man beskriver t ex definitioner, formler mm.



Steg 1 Individen och teamet: **Befruktningen!** Gilla läget!

I din organisation förekommer ordet RESURS ett antal gånger per dag.

Låt oss ta reda på vad det står för!

TANKEN ÄR HÄR ATT Du ska få en viss känsla för hur människor talar och vad de talar om:

A Lyssna på positiva erfarenheter, klagomål, frågor om ansvar, om framtiden, om barnen och dagis, om arbetstiderna och vad man säger om företaget mm

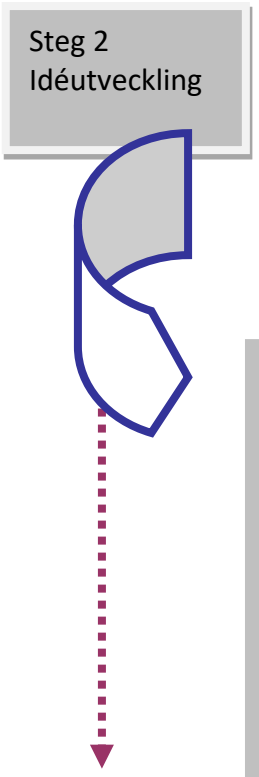
B Lägg på minne det som har **med brister eller möjligheter** att göra; på det privata planet, i relationen till kunder och leverantörer, till ledning eller andra i företaget

C Skriv upp rubrikerna MÖJLIGHET och RESURSER och notera det Du kommer ihåg under dagen. Upprepa det här under några dagar.

D Gör om alla MÖJLIGHETER till RESURSER. Vem blir glad om Du skulle genomföra något av alla möjligheter? Hur glada skulle de bli? Och vem brinner

Kommentar:

Den här rutan känns säkert lite ”löjlig” för Dig. Du gör redan det här. Det kan naturligtvis ha sin poäng att bara bli påmind. Men tanken är att detta steg i RESURSDIALOGEN är ett bra sätt att få igång tankarna på just ordet *resurs;* Pratar man om det och hur? Är det probleminriktat eller positivt? Och vilka intressen kan det finnas som berör företagets kärnverksamhet? Handlar det mycket om ekonomi? Miljö? Eller om sociala frågor?



Steg 2 Idéutveckla och initiera kartläggningen.

Låt 1000 hjärnor blomma! Visionera! Du har många tillfällen att sätta igång processen. Men inga konstigheter!

A Läck ut lite av de tankar som Du fått när Du lyssnat. Och lyssna efter var de riktiga känslorna finns

B Bjud in till ett engagemang på något sätt

C Gör en uppsamling och försök ta fram det som ligger i linje med företagets kärnverksamhet.

Viktigt att tänka på att det man säger kan stödja, indirekt. Och att det kan beröra alla "möjligheters" marknader; arbetsmarknaden, kund- och leverantörsmarknaden men också personalen, ägarna och andra intressenter

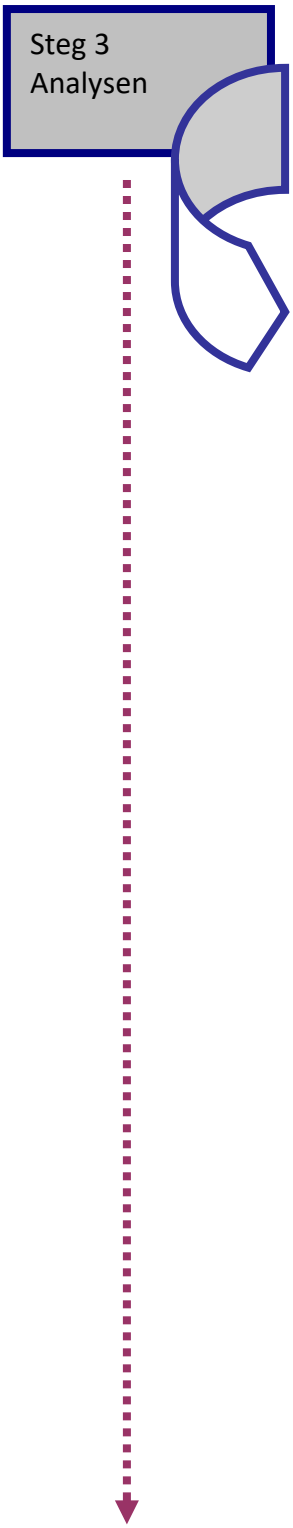
D Behåll energin! Starta upp projekt om det känns bra. Lycka till!

Kommentar:

Många ledare har också det här som en naturlig del i ledarskapet. Det beror ju på vilken öppenhet man vill ha. Och oftast pågår ju ett medvetet förändringsarbete där det här är naturligt. Och det är väl det som är allra viktigast!

Steg 3 Analysera resurserna och värdera alternativ:

Det selektiva urvalet, ett ord säger mer än 1000! Tänka!



Nu kommer det egentliga eldprovet: RESURSANALYSEN

Var finns visionerna? Tänk i termerna av möjligheter, energi, tillväxt, resurser och utveckling: Hållbar utveckling. Bestående värden. Tillväxt av resurser.

A Var står företaget idag? Konkurrensposition? Vad säger man i omvärlden? Hur har resurseffektiviteten utvecklats?

B Expansion eller konsolidering? Vart är vi på väg? Risker? Ekonomi? Hur kan resursbasen utvecklas?

C RESURSKARTAN (Se Utvikningsbladet sist i häftet) Var ska prioriteringarna göras?

D Consensus tillsamman med ledningsgrupper, CEO, CFO m. fl. engagerade

Kommentar:

A *Nuläge, omvärld och konkurrensposition* (RT-formeln, täljaren)
Du har ju förmodligen redan kommit igång i en process. Ni har redan funderat och diskuterat det här med resurser och tillväxt. Du är redan inkörd på "hållbar utveckling" och vill förmodligen arbeta med både ekonomiska, tekniska och "sociala" spörsmål. Visionerna finns säkert där! Syftet med den här nulägesbeskrivningen är framförallt att försöka få en så likartad bild som möjligt av organisation, omvärld mm hos alla medverkande. Boken ger Dig en viss guidning i hur Du kan bestämma Din konkurrensposition, för en viss del av Din produktion, för hela verksamheten eller för hela branschen. Det är en rolig övning och alla brukar vara mycket engagerade av det här.
Se vidare Första Boken Avsnitt 3: (A) Ditt nuläge, omvärld och konkurrensposition

B *Förändring av resursbasen*: (RT-formeln, nämnaren)
"Grönt" eller "rött ljus" - expansion eller konsolidering
Det här är inte helt okontroversiellt. Här har även en aldrig så nära ledningsgrupp ofta olika åsikter. Tanken med denna övning är också att skapa samsyn och en sådan är nog mycket viktig för fortsättningen. Vad det

handlar om är egentligen om man för ögonblicket har en "soliditet" och likvida - eller andra resursmässiga - förutsättningar för att expandera sin resursmassa, eller om man måste krymp den. Förutsättningarna kan ju snabbt förändras. Ett bra exempel är effekterna efter Ericsson samgående med Sony och den kraftiga konsolidering av resursbasen som just nu genomförs. Vi skriver idag 2002.

Talen för soliditet och likviditet kan vi normalt räkna fram - om vi har rätt underlag. Det blir lite svårare bär vi talar om resurser generellt. Då kan det vara viktigt att vara överens om var verksamheten befinner sig **och vart den är på väg** f n! Det är här som samsynen ställs på prov! Lycka till!
Se vidare Första Boken Avsnitt 3: (B) om Förändring av resursbasen

C Dina prioriteringar (RT-fomeln, hela)
Du har förmodligen redan börjat rita Din egen RESURSKARTA. Förhoppningsvis efter att Du fått en mycket positiv nulägesbild. Kanske Du också tagit ut kompassriktningen redan. Efter en överenskommelse om var Ni är på väg. Du har ett OK för att expandera eller att Ni måste konsolidera!

Nu börjar det som kan verka lite svårt…
Att börja titta på VAD? Och HUR? D v s att utifrån en uppfattning om var Du kan få bästa RESURSEFFEKTVITET och/eller mest optimala RESURSTILLVÄXT, välja ut de resursområden att arbeta vidare med.

…men genom att gå systematiskt tillväga blir det svåra lätt!
Systematiskt, ja! Det här kommer att se mer komplicerat ut än vad det är! Ett förslag är att Du gör en matris av kartan. Och så att det finns olika utrymmen för flera typer av siffermarkeringar (Se fig.)

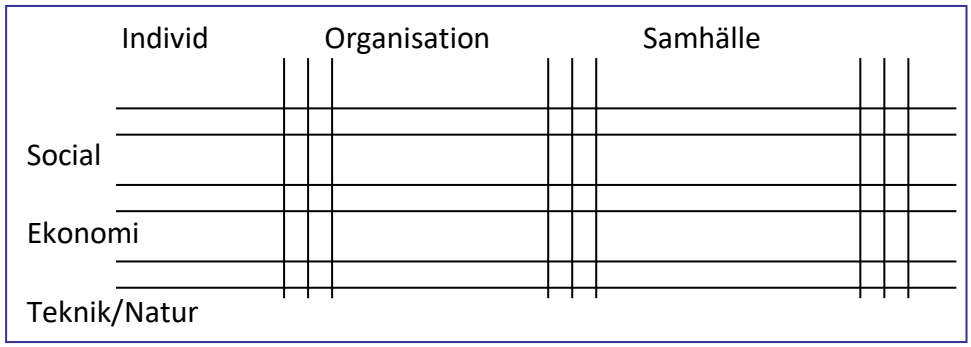


Fig. Resurskartan för prioriteringar mm

Du kommer att få några stolpar som kanske kan hjälpa. En sorts checklista. Men samtidigt är Din egen systematik den viktiga.

Målet med den här övningen är att Du ska ta fram ett antal olika resursområden/resurser som olika projektgrupper kan arbeta vidare med. Målet för projekten är att ge konkreta förslag till åtgärder för att nå Dina mål för effektivitet och tillväxt.
Se vidare Första Boken Avsnitt 3: C) om Din Resurskarta före och efter prioritering

D Consensus; följderna, försörjningsbalansen, att tänka på och värdera mm.
Den sista delen i Din resursanalys är förmodligen den svåraste. Här gäller det ju att verkligen försöka komma fram till rätt val. Men - kom ihåg, det finns alltid tid att korrigera!

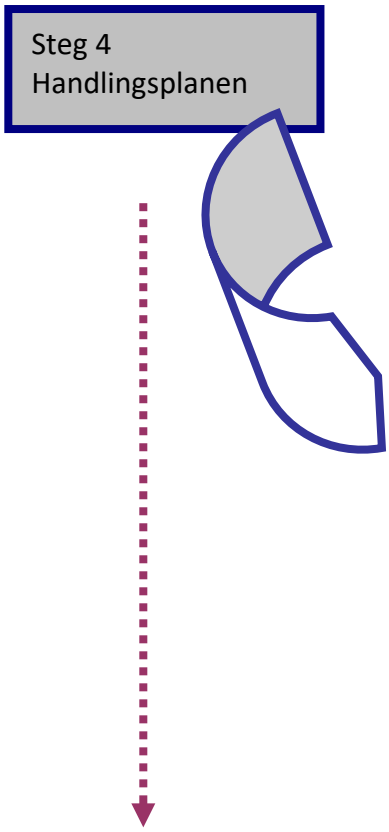
Du kommer kanske att ha flera olika projekt som Du coachar parallellt. Om Du har hela resurskartan framför ögonen så kommer det inte vara några större problem. Prioriteringarna är ju redan gjorda och kanske Du har bestämt hur formeln ska tillämpas, målet för effektivitet och tillväxt är i huvudsak klara. Det är ju rätt viktigt att Din styrgrupp redan har det i sin "hand".
Men - någon form av överställt "consensus" är faktiskt bra att beskriva på ett lite mer systematiskt sätt. Några stolpar kommer Du att få i de följande avsnitten. De här kanske kan vara användbara som utgångspunkt:

- Följderna på kort och lång sikt - detta händer med resursmassan totalt och på dessa områden kommer Du att "krama ur respektive att suga upp" resurser
- Här kommer Du att märka effektiviseringen och se förändringar i konkurrenspositionen
- Så här ser en försörjningsbalans ut
- Så här ska åtgärderna och resultatet utvärderas
- Detta är effekterna av eventuell "integration" alternativt ingen "integration"

Det finns säkert många ytterligare saker som Du vill ha som en "consensus" tillsamman med Dina medarbetare. Det här vara bara några punkter.

När Du går vidare

och Du fortsätter att läsa den Första Boken så hittar Du ett avsnitt för varje steg av RESURSANALYSEN. Där får Du en ännu mer detaljerad genomgång., definitioner mm. Varje avsnitt har markerats med A resp. B, C och D inom parentes, så att Du lättare ska känna igen Dig.
Se även markering vid Innehållsförteckningen. Lycka till!



Steg 4 Planera och genomföra handlingsplanen:

Nu händer det! Aktivera.

Hej. Nu är ju processen igång redan. Nu gäller det att inte fastna i något som vi brukar göra; Vi tillsätter en grupp som ska planera - men istället för att lämna över allt, så är vi med och coachar - hela tiden!

Arbetsgången i stort:

1 Repetera snabbt p A och B i Resursanalysen. Gilla läget.
2 Välj max två prioriteringar från RESURSKARTAN
3 **Lista alla tänkbara resurser, välj ut de viktigaste för "kärnan"**
4 Målgrupp - för vem är det mest intressant
5 Sätt mål för RT och ev. GRI (eller andra mål)

6 Åtgärder - helst tillsammans med "målgruppen" (gärna med tvärfunktionell grupp inom bolaget)

Hur man gör är ju individuellt men ett råd: Ta inte för stort grepp. Rita gärna upp spelplanen - men visa tydligt den lilla tårtbit som Du kommer att coacha. Och kanske i vilken ordning de andra bitarna kommer in efter hand. Bestäm svaret - lösningen! Genomför det.

Men - det som är viktigt är att ordet - RT - är bestämt utifrån de resurser som är viktigast just nu (kostnadsdrivande, intäktsskapande eller de som

Och nu! Följ upp och utvärdera: Så här blev det! Reflektera!

Steg 5 Följ upp och utvärdera vad som hänt

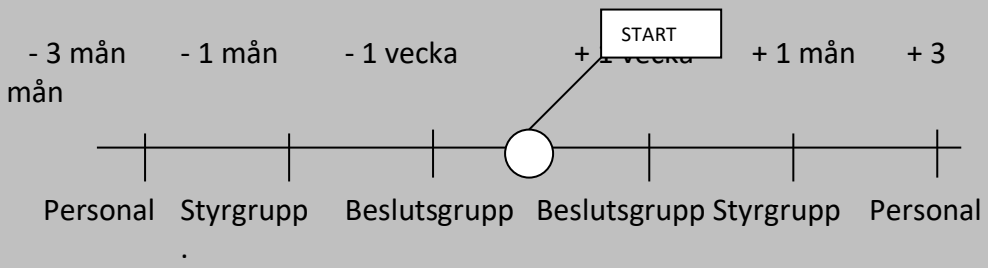
Så här blev det!

Reflektera

Steg 5
Uppföljningen

En mycket enkel variant för att få kontinuitet i uppföljning är att:
- bestämma vika personer och i vilket syfte Du ska göra uppföljningen
- bestämma datum när uppföljningen ska göras och kalla personerna i samband med att Du sätter igång.

En god regel kan vara att Du följer upp resultatet **lika många dagar efter, som före start av genomförandet (för resp. målgrupp)**



Kommentar: Ovanstående är ett exempel där vi antar att effekterna mäts efter vad som är intressant för respektive målgrupp. I detta exempel är BG mest intresserad av att projektet kommit igång medan personalens intressen handlar om att kvalitén i det som genomförts är viktigast. Det kan givetvis vara det omvända perspektivet.

Referenser

Del 1 och 2

Aronsson, L., Hägg, I och Wiedersheim-Paul, F., (2012) Att använda modeller i företagsekonomin *Libris*

Björklund, J., (2000) Emergy Analysis to Assess Ecological Sustainability (Doktorsavhandling, SLU)

Brundtlandtkomissionen (1987) Our Common Future *Report of the World Commission on Environment and Development (FN)*

Collins, J. (2001) Good To Great : Hur Vanliga Företag Tar Språnget Till Mästarklass *Bookhouse Publishing AB*

Czarniawska, B. and Wolff, R., (2007) How we decide and how we act - on the assumptions of Viking Organization Theory *in: Organization Industrial Development, N Y,: de Gruyter, 139-150 (ed. by R Wolff)*

Ehrensvärd, G., (1971) Före – Efter: En diagnos Vår osäkra framtid *Stockholm*

Grufman, A., (2001) Simpler Management. *Ekerlids förlag*.

Hansen, P., (1967) Lönsamhetsmetodens grunddrag *Institutet för ledarskap och lönsamhet* Stockholm

Hertz, N., (2003) The Silent Takeover Harper Business; Reprint edition (September 16, 2003)

Holling, C.S., (1973) Resilience and Stability of Ecological Systems, *Annual Review of Ecology and Systematics, Volume 4, pp. 1-23. 1973 by Annual Reviews Inc.*

Holling, C. S., (1986) The resilience of Terrestial Ecosystems; Local surprice and global change in *Sustainable Development of the Biosphere* ed. Clark, W.C and Munn, R.E., IIASA,Laxenberg

Kelly, K., (2000) Den Nya Ekonomin: 10 Strategier För En Uppkopplad Värld *Timbro*

Ljung, B., (1995) Ekonomiska kalkyler

Libris

Miljödepartementet, SCB, Sustainable Development, Indicators for Sweden, a first set 2001
Swedish environmental Protection Agency

Naturvårdsverket m fl., UTVÄGAR
Swedish environmental Protection Agency

Odum, H.T., (1983) Systems Ecology: An Introduction.
Wiley, New York, NY, 644 pp

Palm, G., (1988) Världshandeln
SNS Förlag

Söderbaum, P., (1973) Positionsanalys vid beslutsfattande och planering
Scandinavian University Books

Söderbaum, P., (2000) Ecological Economics
Earthscan Publications Ltd, London

Industriförbundet, (1998) Fortsatt hållbar utveckling-industrins miljöarbete
Industriförbundet, Stockholm

Global Report Initiative, GRI (2011). Sustainability Reporting Guidelines.
https://www.globalreporting.org/reporting

Del 3 (Forskarkommentarer)

Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995) The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation
New York: Oxford University Press

Schön, D. A., (1983) The reflective Practioner; how professionals Think in Action
Basic Books, Inc., Publishers, N Y

Peirce, Charles S., (1990) Pragmatism och kosmologi
Bokförlaget Daidalos, Göteborg

Polanyi, M., (1962) Personal Knowledge towards a post-critical philosophy
Routledge Kegan Paul Ltd

Popper, K., (1959) The logic of Scientific Discovery
Springer, Huthinsson & Co (Hutch)

Schultz, W. C. and Hofer, C.W., (1999) Creating value with entrepreneurial leadership and skill-based strategies
New York, Elsevier

Wigblad, R., (1997) Karta över vetenskapliga samband
Libris

För vidare referenser om temat resurstillväxt hänvisas till referensförteckning i doktorsavhandlingen.

Boström, P.S., (2021) Resurstillväxt via Innovationskapital
Linköpings Universitet, Avhandling nr 2189