

Hugskott och förvillelser inom IT styrning



Förord

Arbetet med texterna i denna korta skrift speglar såväl den utveckling jag sett och den utveckling jag genomgått under de berörda åren. Centralt har varit en vilja av att förstå hur CIO rollen utvecklas, eller kanske för att vara mer ärlig hur den *borde* utvecklas. Trots att CIO rollen existerat brett sedan 1990-talet har den, i min bitvis skeva vy, inte utvecklats tillräckligt. Den har uppvisat en tröghet som jag ser är direkt relaterad till den generella tröghet som föreligger inom styrning. Givet att styrningen av IT utvecklas sakta, har även rollen utvecklats därefter.

Konsekvensen av detta har varit att jag som forskare tvingats försöka förstå den generella utvecklingen kring tekniken och dess användning. På så sätt är dessa krönikor, samtliga publicerade via CIO Sweden, mina små, ibland ödmjuka

försök att förstå min samtid för att på basis av detta agera. Detta har tagit mitt tänkande i riktningar som vikten av slack för att driva innovation, behovet av en balansering av effektivitet och innovation och den formaliserade styrningens tyranni. Det har lett till att vissa mönster blivit tydliga för mig i den forskning jag bedriver, och det har lett till att andra mönster blivit mindre intressanta.

Jag har vid flertalet tillfällen liknat CIO rollen vid en Dront, den numera utdöda fågelarten från Mauritius. Jag är medveten om att detta är aningen hårt, men samtidigt blir det tydligt att om vi inte gör något åt den växande tröghet som CIO:n och hennes styrning bidrar med så löper verksamheterna stor risk att inte få det stöd de så desperat behöver från tekniken. Digitaliseringen missuppfattas ofta och vi riskerar att tappa betydande förmågor genom att inte ha en styrning och en CIO som på allvar har rätt förutsättningar för att vara med i jakten på digitala möjligheter.

Här ser jag denna skrift som ett ödmjukt försök att bidra. Jag har valt att inte organisera texterna efter tid. Istället ser jag de underliggande frågorna som återkommande och ständigt aktuella, varvid en kronologisk ordning skulle vara överflödig. Vissa av texterna är naturligtvis daterade och kan upplevas som förlegade, men jag ber eventuella läsare att ha tålamod.

Jag vill passa på att tacka alla de informanter och vänner som varit delaktiga och instrumentella för min förståelse av de

fenomen texterna berör. Ett särskilt tack till medlemmarna i CIO Executive Club och självfallet nestorn för IT styrning och CIO i Sverige, Alexandra Heymowska. Hennes arbete som chefredaktör för CIO Sweden skapade fantastiska förutsättningar för alla som var intresserade av att på allvar förstå och påverka IT styrning och CIO rollen.

Göteborg 2019-06-09

Johan Magnusson

www.scdi.se

www.digitalforvaltning.se

www.ait.gu.se

IT-arbetare i alla länder, förenen er

Jag har under lång tid haft dialog med en företrädare för en IT avdelning inom tillverkningsindustrin. Diskussionen har fokuserat på hur IT ses som organisatorisk resurs samt hur den behandlas av de högre kadrerna. CIO:n i fråga har kastats mellan hopp och förtvivlan, och om man tittar på den övergripande storleken på IT inom bolaget, så har den uppvisat tydliga tecken på anorexi.



Ur ett perspektiv så är ju detta toppen. Man har lyckats driva igenom fantastiska effektiviseringar. Man har lyckats finna intressanta och tämligen banbrytande nya tekniker som gjort det möjligt att göra tvära kast och revolutionera infrastrukturen.

Men, vår kära CIO upplever inte detta som något särskilt positivt. Han har under de senaste fyra åren (som han själv beskriver det) arbetat med kniven på strupen. Han har pressats till att dra ner och dra ner till dess att det enda som återstår av IT verksamheten är ett tomt skal med eftersatt underhåll.

Våra möten brukar gå till ungefär så här: ”Hej Johan, vet du vad de har hittat på nu? Vet du vad de j#klarna nu har kommit fram till? Det är helt absurt, nu vill de att vi skall utreda möjligheterna med att... De vill att vi sparar ytterligare...”. Det finns mycket som måste komma ut vid dessa träffar, och efter uttömmande litanior så brukar det hela landa i att jag frågar hur han har kommunicerat att detta inte är en bra idé.

Och det är här det händer. CIO:n tittar med sorgsna ögon på mig och suckar uppgivet. Han beskriver att ingen lyssnar på honom och att han har försökt kommunicera att detta sätt att trycka ner kostnader inte är hållbart, att det leder till att riskerna blir större och att de kommande kostnaderna kommer att bli högre.

Då brukar jag återkomma till tanken om strejk. Hur kommer det sig att bönder i Frankrike, bilarbetare i Tyskland och

Svetsare i Polen är så duktiga på att få makthavare att lyssna? Vet verksamheten om hur beroende de är av IT? Vet de om hur jobbigt det blir om något går sönder? Vet de om hur mycket skarvande det krävs för att saker och ting skall fungera som de nu gör? Vet de kostnaden av en på IT sparad krona?

I detta fall så är det tyvärr så att min vän CIO:n inte har lyckats kommunicera detta. Om jag skall vara ärlig så kan det vara så att han egentligen inte vet. Det kanske är dags att damma av litet gamla klassiker? Det kanske är dags att stryka till fanorna och ta till gatorna? Att stoppa maskinen som får jorden att snurra?

Vad vill du prenumnera på?

Det känns som en uråldrig fråga, men ändå har jag så svårt att hitta ett svar. Vill jag köpa tryckpressarna, investera i en väl tilltagen produktionshall och en kompetent grupp journalister och sen någon form av interpost för att få Svenska Dagbladet i lagom tid till mitt morgonkaffe? Och i nästa steg, skall jag ha en egen utlandsavdelning med korrespondenter vars lön jag betalar eller skall jag bara köpa denna tjänst?



Som enda kund (intern) kan det vara svårt att rättfärdiga denna investering, och därmed så blir det ett tämligen lätt beslut att välja prenumeration. Jag lägger ut och betalar för användande. När jag inte får tidningen så ersätter de mig (dock ej för värdet av den uteblivna upplevelsen), jag har en acceptabel uptime och jag behöver bara förhandla med min chef en gång per år för att få skriva under/förlänga kontraktet.

Förra veckan så deltog jag vid ett seminarium där vi diskuterade just gränsdragningen mellan att köpa IT som tjänst eller vara. Forskaren Håkan Enquist och en samling CIOs från Väst-svenska organisationer diskuterade hur affärssystem kan ses som antingen byggmaterial eller handelsvaror. Hur leverantörerna arbetar under en viss uppsättning antaganden där handelsvaran (med marginal...) var den närmast föreliggande modellen och där CIO:n mer tog ett byggmaterialperspektiv.

Det som framkom ur seminariet var att just gränsdragningen mellan vad som skall försörjas som tjänst och vad som skall "ägas" i mer traditionell bemärkelse ofta är omöjlig. CIOerna pekade mer eller mindre på magen när man frågade dem om hur de egentligen kom fram till vilken modell som valdes.

Detta behöver naturligtvis inte vara fel, men som ekonom så blir jag aningen frustrerad över att vi inte har kommit längre. Hur skall vi värdera vilken av dessa försörjningsmodeller vi skall eftersträva? Hur kommer valet att påverka oss, och vilka fördelar respektive nackdelar för det med sig?

Enligt vad forskaren hade kommit fram till så var valet mycket en funktion av vilken typ av kommunikationsmönster man eftersträvade mellan kund och leverantör. I och med att värdet av tjänsten uppkommer genom samspelet mellan kund och leverantör så kräver detta en högre grad av återkommande avstämning, vilket kan föra med sig en högre kostnad och en bättre passform.

Kan det vara så att tjänsteförsörjningsformen, prenumerationen öppnar upp för en högre grad av beställarkompetens? Vilket i sin tur kan öppna upp för högre involvering från användaren (slutkunden) och en högre kundnöjdhet?

140 Miljarder orsaker

I mitt arbete blir jag konstant överraskad över hur litet folk egentligen tänker på IT. I dagliga kontakter med företrädare för verksamheten så är det uppenbart att den enda gången de verkligen tänker på IT är när mailen eller telefonväxeln är nere.



Vissa skulle säga att detta är något i grunden positivt. Att om inte verksamheten funderar på IT så betyder det att det fungerar. Lägg därtill att om man tänker på IT separat så är man ett exempel på en människa som inte förstår att IT och verksamhet hänger ihop (en typ av människa som jag än så länge inte träffat på).

I dessa stunder av bristande självkänsla så brukar jag roa mig med siffror. På något sätt så har siffror en förmåga att ruska om mig och få mig tillbaka på spår.

När det gäller vikten av IT så är det särskilt en siffra som gör mig glad. Siffran är 140 Miljarder, och enligt en liten uträkning är det vad vi sammanlagt lade på IT relaterade produkter och tjänster under 2008.

Ställda för sig själv så är siffrorna inte direkt meningsfulla. Det är alltid svårt att se någon mening med siffror när de går förbi ”många”-nivån, men där kan man ju alltid försöka hitta externa referenspunkter för att ge en form av bäring på hur mycket 140 miljarder egentligen är.

Om vi utgår från storleken på ekonomin under 2008 så motsvarar detta omsättningen för hela ideella sektorn i Sverige. Om man vill göra det ytterligare litet mer konkret kan vi säga att det motsvarar en 14km hög stapel med tätt staplade tusenlappar.

För att dra denna jämförelse till sin spets så motsvarar 140 Miljarder även den totala omsättningen för den Sicilianska

Maffian (Cosa Nostra) under 2008 (de officiella siffrorna skall nog tas med en nypa salt, men ändock).

Detta betyder självfallet inte att den Sicilianska Maffian (genom ideella sektorn) styr den svenska IT branschen, men det ger ändå en uppfattning om hur stor branschen egentligen är. Och då har vi ännu inte börjat titta på hur mycket av det nationella värdeskapandet är direkt beroende på att IT fungerar.

Som jag ser det så finns det skäl att fundera över hur mycket IT kan slå sig för bröstet. Vi är en betydande del av kostnadsmassan, en egen bärkraftig ekonomi och en nyckelfaktor för värdeskapande. Tyvärr, måste jag säga, känns det som om vi har en tendens att glömma bort detta i vår strävan av att vara till lags och fullfölja vår funktion.

Men, nästa gång du funderar på om och hur du skall kunna hävda just dina behov i relation till övriga delar av verksamheten tänk då på de 140 Miljarder orsaker till att IT är betydelsefulla. Dra dock inte parallellerna till Cosa Nostra för långt; Ett hästhuvud kanske inte alltid är bästa sättet att få någon övertygad om att de skall lyssna på dig.

CIO:n krymper

Visst är det härligt när verksamheten möter upp? När du känner att de verkligen börjar förstå och kan möta upp med en beställarkompetens som gränsar till det fullkomliga? Om detta är fallet för dig så är mitt råd att du ser till att njuta av det riktigt ordentligt, för snart är du överflödig och arbetssökande.



Vid ett möte med CEC förra veckan så var ämnet för dagen affärssystem. Hur förändringar på teknik- och verksamhetssidan gör det nödvändigt att ifrågasätta några av de sanningar som vi bär omkring som talismaner och skydd mot onda andar.

Den situation som målades upp var en där affärssystemen mer och mer tar formen av plattformar för värdeskapande. En fråga vid investeringsbeslutet om hur detta påverkar vår produktivitet etc blir därmed meningslös. Istället kan valet av affärssystem att likna med valet av en ny mobiltelefon: det är inte att ringa som är den faktor som skiljer telefonerna från varandra. Istället är det en plattform för andra användningsmönster, vilka tjänster du kan koppla till telefonen och hur du med hjälp av dessa tjänster kan skapa ett mervärde i verksamheten.

Parallellt med detta ser vi att mer och mer av den traditionella IT budgeten flyttar ut i verksamheten. Genom SaaS tar verksamhetsansvariga själva på sig rollen som beställare av affärssystemrelaterad funktionalitet, oavsett om det är BI eller CRM eller något annat, så är det inte längre investeringar som görs: det är utökandet av driftkostnader.

Om inte CIO:n och IT klarar av att möta upp detta förändrade mönster med principer, policies och strategier som är tydliga och som tar pluralism i beaktande på ett annat sätt än tidigare så kommer de snart att bli omkörda. Ordning och reda ses som självklart, och med hjälp av utökade standardisering,

WOA, RIA et cetera så flyttar IT äntligen från källaren till receptionen och vidare upp i styrelserummet.

Ni har tappat kontrollen och kommer aldrig att få tillbaka det som ni en gång kunnat låtsas att ni haft. CIO:n har lyckats med det som varje intern stödföreträdare eftersträvar: att rationalisera bort sig själv. Stort grattis, CIO:n krymper!

Hur ofta rapporterar du egentligen?

Så var faran över. Våren kommer med sjumilasteg och vi börjar alla le litet mer. Det är helt underbart att se hur väl detta sammanfaller med andra säkra vårtecken som ett minskat kostnadsfokus och ökad strävan efter ökad försäljning.



Signalerna är tydliga om man tittar på rapporter som sammanställer CEO/VDs fokus. Från att under tidigare året varit uteslutande fokuserade på att minska kostnader och effektivisera, så har man nu skiftat fokus till att sträva efter ökad försäljning.

Detta är ett mönster som jag tycker mig känna igen från tidigare skiften av prioriterade investeringar från SRM till CRM (för att nämna ett konkret exempel). Sammanfattat så är det nu på väg tillbaka till business-as-usual och ett intäktsfokus. Då är det särskilt spännande att se hur CIOerna svarar upp på detta skifte.

När man tittar på siffrorna över hur vi ser på utvidgningen av IT budget (ett konstigt mått, men ändå) så ser vi att denna inte följer med den övergripande trenden avseende förväntad resultatutveckling. Det kanske inte är konstigt i sig, men det kan vara värt att tänka på vid stundande budgetförhandlingar.

Det kan också vara på sin plats att fundera på hur man väljer att rapportera från IT avdelningen. Hur har detta förändrats under det senaste halvåret? Sitter man kvar i samma strukturer som tidigare eller har man bytt och anpassat rapporteringen efter den stundande tillväxten?

Ett tips är att verkligen se över detta. Om man arbetar under antagandet att det vi gör inom IT tillför mer värde än vad det kostar och att det är en nödvändig pusselbit i det övergripande värdeskapandet så blir en väl förberedd positionering viktig.

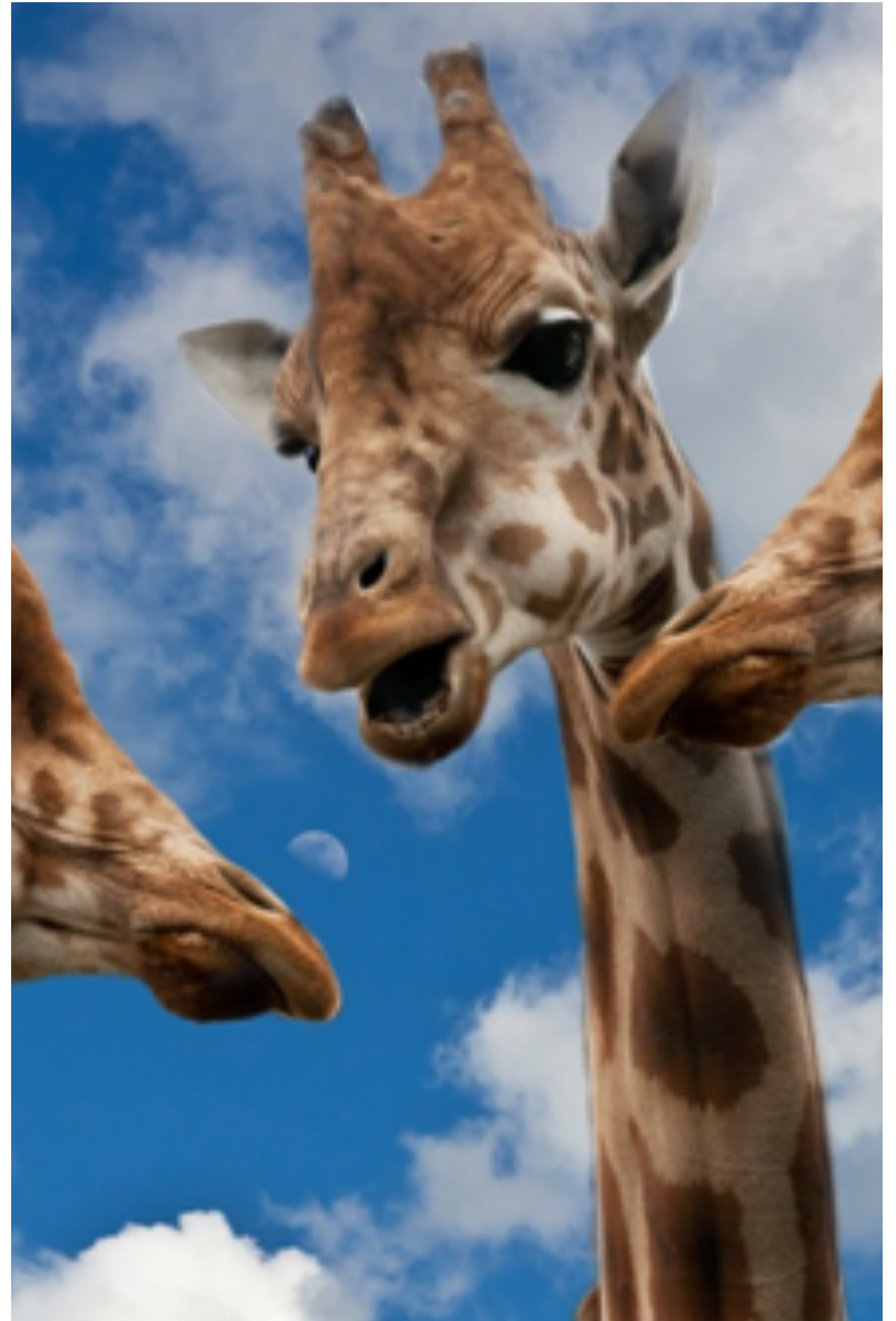
Mitt tips är att börja rapportera mer än tidigare. Detta kan ses som ett aningen grovaxat råd, men en ökad synlighet är ett viktigt första steg. Visa på hur fantastiskt duktiga ni är, och visa på vilka problem som ligger runt hörnet.

Ytterligare en sak som jag ser som viktig är att man inte fastnar i driftsidan när det gäller expansionen av IT budget. Våga arbeta för att få fler och mer betydande satsningar på projekt som sträcker sig långt in i värdekedjan. Detta kommer att markant öka er synlighet inom organisationen, även fast det även för med sig nya risker.

Det som nu kommer att ske är att vi går in i en tillväxtfas, och då blir en stark och väl fungerande IT en viktig faktor. Se till att ta denna ypperliga chans till att smita undan från ett alltför enögt effektivitetsfokus till ett mer produktivitetssinriktat fokus. Och gör det genom att styra om rapporteringen, litet i taget, tills ni har lyckats ompositionera IT till en naturlig part i affären.

Vad vi lär av varandra

Precis hemkommen från en dragning på Nordens största vårdkonferens, Vitalis i Göteborg, började jag fundera på vad som egentligen skett. Jag hade blivit ombedd att tala om relationen mellan upphandling och verksamhetsförändring, i vilken ordning man skulle tänka sig dessa för verksamhetsstödande IT.



Min presentation utgick från att forskningen var relativt skral, men att vården hade mycket att lära från privata aktörer och vice versa. Den bild jag fann på hur upphandling höll på att förändras inom ramen för Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) var att man nu började snegla på ambitionen att låta relationsdjupet bli möjligt i upphandlingar.

Genom en presentation kring statens senaste utvärdering av detta (SOU 2010:56) så lyftes begrepp som ”innovationsfrämjande” upphandling upp av utredaren själv, som en möjlig väg fram för att få en ny palett av relationsinstrument (min tolkning) inom offentlig upphandling.

Det som beskrevs var en utveckling där man efter att ha sneglat på hur man gör inom privat sektor nu var beredda att se över möjligheterna mellan mer ”Partnerskapslika” relationer, där upphandlingsobjektet kanske inte nödvändigtvis var på förhand utvecklat.

Först hade jag mycket svårt att förlika mig med denna bild av upphandling med min bakgrund inom privat upphandling av affärssystem. Med upphandlingskonsulter, formaliserade anbudsförfaranden och ett strikt (kanske inte juridiskt, men ändå) fokus på att fatta beslut på rationella grunder snarare än emotionella.

Utan att gå händelserna i förväg såg jag en utveckling i diametralt motsatt riktning inom privat sektor jämfört med den beskriven inom offentlig sektor. Att behandla IT mer och mer som en stapelvara, att köpas in på löpande band till

dagspris och utan vidare anpassning annat än i kombinationen av tjänster.

Det slog mig då att jag verkligen är ett sorgligt exempel på analytiker. Att jag inte kunde hålla bilden av marknadsmässiga paradoxer i huvudet, utan var tvungen att fånga allt i unika lådor. Men berättelsen jag fick höra om hur LOU eventuellt skulle komma att utvecklas innehöll så mycket mer, så mycket som jag inte kunde kategorisera enkelt och snabbt, och därmed var min första mentala genväg att avfärda den som dumheter.

Det slog mig att det antagligen var samma situation för majoriteten av mina åhörare. Att de hörde vad jag sade, men därefter avfärdade det för att det inte till fullo passade in i hur de ser på utvecklingen inom sin unika bransch.

Min slutsats, om vi nu kan kalla den det, var att jag var tvungen att ge mig själv en liten smäll på fingrarna. Att jag var tvungen att inte låta min hjärna ta genvägen och börja leta efter nödutgången så fort jag lyssnade på någon som beskrev en verklighet som jag inte till fullo accepterade. Jag hoppas bara att mina åhörare denna gång inte var lika begränsade som jag, utan att de direkt såg parallellerna, den parallella logiken snarare än Logiken i det som sades och att de gick därifrån med inspiration om vad som kan vara nästa steg för dem.

Vilka är våra kunder egentligen?

Under en diskussion med en grupp studenter förra veckan sprang jag på en tanke som jag inte lyckats släppa sedan dess. Under en diskussion kopplat till IT's transformativa egenskaper, hur det kan leda fram till förändrade affärsmodeller, kom Google upp som ett exempel.



Diskussionen tog rejäl fart när frågan om vilka Google's kunder egentligen var. Studenterna var tydliga i att de såg sig själva som kunder till Google, och att de till och med var mycket nöjda kunder.

Min kontring var att detta var en fråga om medarbetarnöjdhet snarare än kundnöjdhet, att de snarare var produktionsresurser snarare än kunder. Vi bröt ner Google och tittade på deras intäktsströmmar, och studenterna var tydliga i att märka att de inte direkt bidrog med direkta kapitalströmmar in i bolaget. Men de ville inte acceptera att de arbetade i Fabriken med att klicka och därigenom såväl träna algoritmer som skapa direkta intäkter från kunderna (annonsköparna).

Oavsett om vi vill kalla denna modell för kooperativt värdeskapande, crowdsourcing eller samproduktion så anser jag att faktumet att vi har funnit en lysande affärsmodell står fast. Att studenterna gladeligen idkar direkt intäktsdrivande byteshandel med Google, utan att ens reflektera över hur dessa intäkter fördelas.

Än så länge är sökmaknaden på en hygiennivå. Med detta som en plattform expanderar Google till att mer och mer stärka sin närvaro i hela stacken, från Ordbehandling och andra tjänster till operativsystem och utvecklingsmiljöer. Samtidigt fortsätter man att etablera en kultur som gör det möjligt att säkra det fortsatta inflödet av beteende-information som primär produktionsresurs. Det är, i brist på ett mer passande ord fullkomligt lysande.

Exemplet sätter många tidigare, traditionella sanningar på prov när det gäller affärslogik. Samtidigt skapar det möjlighet för en serie tanke-experiment kring hur vi skulle kunna tillämpa delar av detta på andra verksamheter, som t.ex i sättet vi organiserar vår IT avdelning.

Diskussionen rörande IT-avdelningen som kostnads-, resultat- eller investeringsenhet ser jag som mer och mer falla bort ifrån resultatenhetsalternativet. Att vi har accepterat att det finns gränser för hur mycket vi kan "leka affär" utan att det stör den ordinarie verksamheten. Här har det varit en tonvikt på att inte skapa "IT-störning" av vår IT-styrning, men med det tidigare nämnda exemplet så funderar jag på om vi inte skall ta en till funderare på möjligheterna med alternativa affärsmodeller för IT.

Att konkurrera om de interna användarna genom en överlägsen öppenhet och kvalitet. Att låta användarna ta över de (för IT) värdeskapande processerna. Att fundera på vilka våra kunder egentligen är. Vad skulle vi egentligen kunna göra här om vi bara vågade tänka litet mer än vad vi gör för tillfället?

Planera för baksmälla

Så var sommaren över, sandalerna byts ut mot skoterkängor och som svenskar går vi sakta mot ide. Parallellt med detta så står ekonomin inför en något skrämmande situation. Konsumtionen har börjat halta, finansmännen darrar på manschetten och småspararna flyr hals över huvud. Samtidigt så har vi inte riktigt hunnit ställa om mentalt från den tidigare ned- och uppgången, och vi pratar fortfarande om personalbrist och växtvärk. Allt är upplagt för en ordentlig baksmälla.



Så var sommaren över, sandalerna byts ut mot skoterkängor och som svenskar går vi sakta mot ide. Parallellt med detta så står ekonomin inför en något skrämmande situation.

Konsumtionen har börjat halta, finansmännen darrar på manschetten och småspararna flyr hals över huvud. Samtidigt så har vi inte riktigt hunnit ställa om mentalt från den tidigare ned- och uppgången, och vi pratar fortfarande om personalbrist och växtvärk. Allt är upplagt för en ordentlig baksmälla.

Under den förra krisen så skrev jag mycket om hur det var nu agnarna skulle sållas från vetet, att det var nu de lysande exemplen på is i magen och korrekta satsningar skulle komma fram. Att man aldrig skulle slösa på en ordentlig kris och att de som skulle lyckas var de som vågade planera och förbereda organisationen på den kommande uppgången. Inte bara krampaktigt stänga kranarna och löpa amok med osthyvlarna.

Jag tror att detta är en bra tid att förbereda sig för litet sifferexercis. Att inför den kommande baksmällan se till att få litet ordning och reda på siffrorna och förbereda för de analyser som man inom kort kommer att behöva genomföra. Jag misstänker att de flesta av era organisationer har tydliga planer för vad som kommer att behöva skäras om vi nu går mot sämre tider, men jag tror ändå att det finns utrymme för ytterligare analys här.

Ett exempel på detta fick jag från en av våra partners förra veckan. De arbetade med ett internationellt projekt för finansiell rapportering och hade tankar om hur man kunde

koppla ihop beslutstödet för ledningen med ett externt stöd för kunder och investerare. Detta var som jag såg det ett ypperligt exempel på hur man kan våga tänka nytt och på så sätt förbereda sig på vad som komma kan.

Ett annat exempel (från en annan partner) kom i form av fördjupad analys av det de kallade "Product Intelligence". Detta exempel kring hyllvärmare och lageromsättning tycker jag visar hur man kan vara intelligent med sin osthyvel, och hur man kan se till att skaffa sig informationsövertag inför kommande ekonomiska störningar. Det kanske till och med är så att man finner förbättringspotentialen nu, men man kanske väntar litet med att agera? Goda nyheter skall fördelas taktfullt.

Från förändringsledningslitteraturen är en av mina absoluta favoriter Prof John P. Kotter. Tankar på att goda nyheter och lysande exempel skall planeras redan från start, med all erfarenhet kring när de bäst kommer att behövas för att lyfta energinivån i projektet. Jag tror att en CIO som står inför en ekonomisk baksmälla gör rätt i att planera för sina goda nyheter, och steg ett är då att kraftsamla på att skaffa sig ett informationsövertag redan innan båten sätts i gungning.

Ett finger för Värde- skapandet

I den lysande danska tv-serien "Riket II" förekommer en läkare som i undervisnings- och forskningssyfte har låtit cancerceller växa i sin egen kropp. Som avslutning på sina föreläsningar, till bredden fyllda av förväntansfulla studenter, lyfter han sitt högra pekfinger upp mot taket och utbrister högaktningsfullt "Vetenskapen".



Motsvarigheten för CIOer jag har haft nöjet att umgås med är detta lyftande av ett finger (pekfinger, oftast...), ackompanjerat av ett högakttningsfullt uttalande av ”Värdeskapande”. För mig som forskare har detta finger alltid gjort mig aningen orolig. Särskilt med tanke på att det är ett finger som är tämligen esoteriskt och oklart beträffande hur mätning skall ske. Genom detta riskerar det att bli inte mycket mer än en tom gest, långt ifrån den danska läkarens självuppoftande hållning för sin sanning. Jakten på värdeskapande eller rättare sagt värdeskapandets spår i redovisningen har genom åren varit kantat av såväl framgång som motgång. Man har skapat modeller som PENG, TVO et cetera som alla syftar till att klä i siffror och därmed göra synligt syftet bakom de hutlösa mängder resurser vi håller ner i IT-kontot. Modellerna har antingen fokuserat på kostnadssidan eller på en förväntad nytta, men ingen har ännu (vad jag vet) lyckats sammankoppla värdet och kostnaden på ett övertygande sätt.

Tämligen nyligen sprang jag och mina kollegor dock på en modell som vi tror kan fylla en värdefull funktion för denna sammankoppling. Modellen (Value Creation Model) skapades av forskare vid Babson University College i USA under inledningen av 2000-talet men har egentligen inte slagit igenom ännu. Detta är, för oss akademiker, ett tämligen sällsamt fynd som gör oss mycket uppspelta! Modellen kopplar samman djuplodande kundanalyser rörande vad kunden (intern eller extern) betalar för med vilka kostnader som bidrar till att leverera detta värde. Genom en

aktivitetsbaserad kostnadsanalys skapas underlag för att kunna ha en mycket givande strategisk kostnadsdialog och se vilka kostnader som egentligen är relevanta för (inte det vi tror oss leverera, utan) det som kunden faktiskt betalar för. Tidigare användning av modellen har fokuserat på specifika kundsegment inom primärt tillverkande verksamheter, men min tanke här är att jag tror att detta kan vara ett fantastiskt värdefullt instrument för interna tjänsteleverantörer som t.ex. en IT-avdelning och CIO:n. Vi kommer under det kommande året att genomföra några studier kring detta, och jag ser fram emot att kunna återkoppla resultatet till er.

Så tillbaka till detta finger för värdeskapandet. Som sagt, mycket av det vi gör är ej tillräckligt förankrat i faktisk mätning och därmed tenderar fingret att bli tomt och symboliskt. Detta påminner mig om den zen-buddistisk berättelse som jag misstänker har inspirerat Lars von Trier i den danska TV-serien. I berättelsen är det en mästare som vid varje tillfälle han talar sanning lyfter sitt högra finger mot himlen. Hans adept följer honom, år in och år ut, och tar efter sin mästare i jakten på upplysning. Efter många år så konfronterar den missnöjda adepten sin mästare med att han, trots att han följt mästaren och lyfter sitt finger vid varje uttalande ännu inte fått avkastning, så att säga. Mästaren tittar då på honom, funderar ett slag och klipper snabbt som ögat av honom hans högra pekfinger.

Adepten skriker till och tittar skrämt på mästaren, som ler och säger: ”Så. Nu kommer det att gå bättre.”. Ibland sitter helt enkelt fingret i vägen.

Den perfekta stormen

Det var en nästan sakral stämning i lokalen. Den tunga rockmusiken hade tonats ned, rökmaskiner gick på eftervärme och stroboskopen hade just slutat blinka. Analytikern tittade med alvarlig min ut över de 3500 deltagarna samlade i salen, och jag kände hur ett uppspelt leende spred sig över mitt ansikte.



Det jag talar om är naturligtvis en av årets absoluta höjdpunkter, Gartners årliga framtidsorgie i Barcelona. Minutiöst orkestrerat och genomarbetat in i minsta detalj är det en trygg hamn i det kaos som kan råda i gissningsleken kring vad som komma skall. För ingen skulle väl våga tvivla på betydelsen denna typ av organisation och evenemang har på IT industrin, eller?

En organisation som på samma gång är med och styr leverantörerna och köparna i deras erbjudanden och preferenser. Som etablerar begrepp som kort därefter finns på hyllorna, och som hjälper oss att definiera teknologier och koncept som till och med akademien till stor del tvingas svälja hela. Industrianalytiker har etablerat sig som betydande rorsmän.

Det som slog mig vid årets konferens var att detta var första gången jag sett analytikerna slå så hårt på trumman rörande hur allvarlig situation egentligen är. Tidigare år har de arbetat med att minimera risk, att inte slå för hårt på trumman. De har varit restriktiva och månat om att inte rucka för mycket på båten. Årets budskap var helt fritt från denna typ av riskminimering – vi hade stött på den ”perfekta stormen”.

Uttalandet och den efterföljande beskrivningen av vad stormen egentligen bestod i (bland annat en ökad förlust av ekonomisk kontroll för CIO:n...) var både övertygande och intressant, och inte helt oväntat kom det tydliga och handfasta riktlinjer för hur vi nu skulle navigera för att bäst värna oss.

Kärnan i riktlinjerna låg i att omformulera vad IT egentligen är, samt att öppna upp för mer risktagande. Just det senare är särskilt intressant, då detta signalerar att man vill rekommendera ett undvikande av att gå i stå på samma sätt som vid förra krisen. Vägen fram ligger inte genom att skydda sin rygg, utan att våga satsa mer.

Om det är så att industrianalytikernas rekommendationer slår igenom på konsumtionen (ett samband som tyvärr forskningsmässigt ännu ej är etablerat), så torde detta tyda på att vi under nästa år kommer att få se en utökning av IT budgetar i linje med historiskt ”krisfria” år. Vi kommer med andra ord att få se en ökad proaktivitet investeringsmässigt, även fast den genomsnittliga projektstorleken kanske kommer att gå ned. Vi kommer att få se en ökad fallenhet för att stänga projekt som inte löper enligt plan, och en mer kaxig införsäljning av nya projekt drivna av CIO:n.

Som forskare lämnade jag konferensen utmattad men konfunderat över vad det hela egentligen handlade om. Var detta egentligen första gången jag såg industrianalytiker så aktivt forma marknad? Var det ett första steg i en omorganisering av de tjänster som analytikerna säljer, eller ett tecken på att de börjar tvivla på sina egna kunders prioriteringar inför kommande förnyelse av avtal? Hur kommer dessa rekommendationer att tas emot? Frågorna var många, men en sak håller jag ändå för säkert: Den perfekta stormen kommer att få implikationer för sättet vi planerar och genomför våra aktiviteter, och där har rorsman en viktig roll att spela.

Vem som inte bör rapportera till CEO:n

Jag har länge funderat över dogmen att en inflytelserik CIO är en som rapporterar direkt till CEO:n. Det känns som om detta är något av en ”helig ko” inom CIO världen, och närmast en statusindikator på hur bra man gör sitt jobb som CIO. Faktiska belägg kring när man som CIO egentligen bör eller inte bör rapportera till CEO har dock varit svårfunna, ända tills helt nyligen.



I en övertygande studie av rapporteringsstrukturen i 250 större amerikanska bolag har forskare från bland andra Temple University i USA tagit sig an uppgiften att få klarhet i hur CIO:n skall rapportera. Det i mina ögon mest spännande med denna studie är hur man länkat samman rapporteringsstrukturen med företagets strategiska positionering (om de konkurrerar genom differentiering eller kostnadsledarskap). Samtidigt har forskarna gett sig i kast med att försöka spåra huruvida rapporteringsstrukturen inverkar på företagets prestation.

Det man finner är tämligen lättförståeligt och intressant. CIO:n inom bolag som konkurrerar genom att ha så låg kostnad som möjligt gör bäst i att rapportera till CFO, medan CIO:n inom bolag som konkurrerar genom differentiering gör bäst i att rapportera till CEO. Detta förklarar tankarna till vilken roll IT spelar i dessa så vitt skilda verkligheter.

Den uppmärksamme läsaren ser här en direkt koppling till den ständigt pågående debatten kring hur IT skall bli en innovationspartner. Jag tror att man även här kommer att kunna se kopplingar till vilken typ av verksamhet man har att göra med. I förlängningen får vi därmed även en uppdelning av CIO-rollen efter vilken verklighet man skall leva i. CIO:n i ett företag som fokuserar på kostnad skall hålla sig i bakgrunden, styra sin IT-avdelning som ett kostnadscenter, minimera kostnader och rapportera framgångarna med trogna ögon till CFO:n. CIO:n i ett företag med en differentieringsstrategi skall hålla sig i förgrunden, styra sin IT-avdelning som ett investeringscenter, maximera

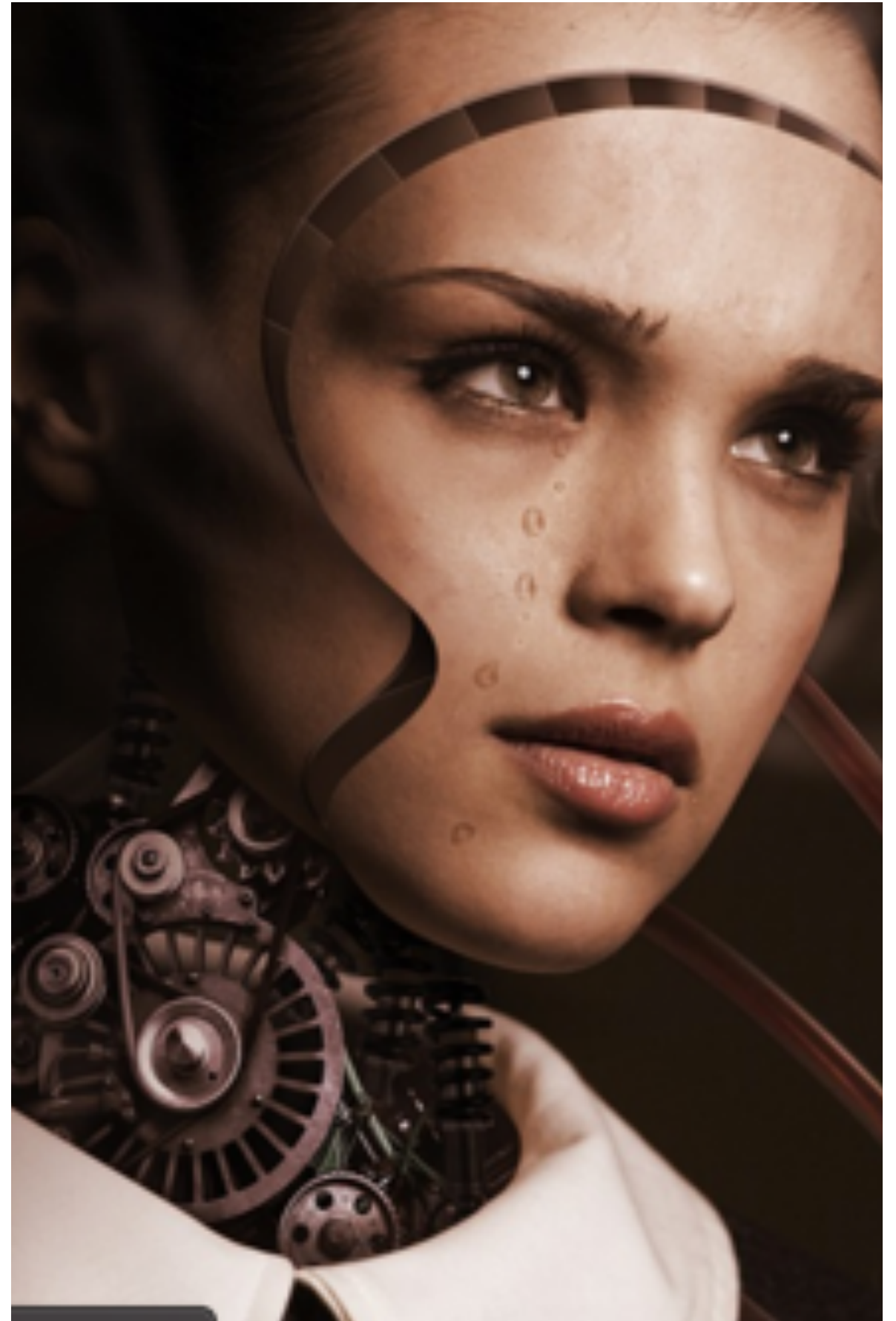
genomslaget på affären och rapportera framgångarna med passionerade ögon till CEO:n. Eller vad tror ni?

Som tidigare påpekats i denna återkommande krönika så är ju verkligheten tyvärr mer grådaskig än de kategorier som vi med tankens och forskningens hjälp kan måla upp. Det som jag dock tror vi kan och bör ta med oss från den refererade forskningsrapporten är en fundering kring om vi inte ibland blandar ihop jakten på status och inflytande med vad som egentligen är bäst för företaget. Den hållbara lösningen på rapporteringsproblematiken tror jag ligger i grådasket snarare än i de kategorier som vi så upphetsat kan diskutera.

För den som vill läsa vidare, så kan jag rekommendera att titta på Rajiv D. Banker och kollegors artikel från MIS Quarterly (2011, 35:2). Den innehåller intressanta tankar och eventuellt några goda argument för dem av er som vill förändra er givna hackordning. Oavsett riktning.

Chief Robot Officer, inte CIO

Vad ligger egentligen bakom vårt språkbruk när vi väljer att kalla högfrekvenshandel av aktier för ”robothandel”? Aktiviteten att köpa och sälja aktier, som tidigare (antagligen?) genomförts genom att svettiga män sprang runt och ropade på ett börsgolv håller alltså på att automatiseras. Aktie-automaten i form av en robot har tagit plats inte rakt på golvet, men i alla fall i närmast möjliga lokal. Där sitter den nu, med sin överlägsna handlingskraft och disciplin. Oljedrypande och mekanisk, viftande med de digitala börsnoterna.



För mig så ligger användningen av ”robothandel” helt i linje med synen på arbete som en serie manuella rutiner utförda av människor. Att köpa en aktie innefattar ett antal steg av fysisk aktivitet, och dessa kan vi nu automatisera. Den repetitiva processen görs mer effektiv antingen genom att vi mekaniskt underlättar arbetet genom användning av robotar, eller genom att vi systemmässigt automatiserar vissa moment. Bruket av just ”robot” som benämning ser jag som talande för att man fortfarande ser allt arbete som en samling manuella rutiner.

Jag har länge varit en förespråkare för att inte blanda in begrepp som informationssystem, kunskap och liknande i arbetsbeskrivningen för CIO. Som jag ser det så är den enda möjligheten till någon form av begreppsmässig stabilitet att vi håller fast vid att CIO:n är chef för IT-resursen. Det är inte kunskapen som kan stödjas, eller informationen som kan frammanas som ligger i fokus för den funktionella beskrivningen. Det är och måste förbli IT.

Motiveringen bakom detta ligger i att IT är än så länge det mest accepterade konglomerat vi har för att benämna det som inte hanteras av andra än CIO:n. Det är ingen bra benämning, men i brist på annat så är det det bästa på har att arbeta med. Det är, för att parafrasera Milton Keynes, bättre att vara nästan rätt än precis fel. Särskilt eftersom begreppet skapar möjlighet att kommunicera utanför IT-sekten.

Det tragiska bakom att vi ser en populäranvändning av termen ”robot” i koppling till automatisering av manuella

rutiner som köpande och säljande av aktier, ligger i att vi ur detta kan utläsa en total brist på insikt i vad IT är och möjliggör. Vi frammanar bilden av att det IT gör är att skapa robotar som sitter och härmar mänskliga aktiviteter. Överfört på e-fakturerings (återigen inte en bra benämning), så skulle vi här med fördel kunna använda ”robotfakturerings”. Bruket av systemstöd för attestering och inköp skulle enligt samma logik benämnas ”robotattestering” respektive ”robotinköp”, och så vidare. Är detta verkligen vad vi sysslar med? Att skapa robotar som sitter och sköter de administrativa rutinerna? ERP system blir på detta sätt en robotlegion.

Som jag ser det så krävs det krafttag för att få modernitetens vinylskiva att sluta hacka. Vi kan inte förvänta oss kompetenta beställare så länge vi ser begrepp som ”robothandel” spridas utan reflektion eller mothugg. Antingen får vi se till att bryta denna syn på vad IT är, eller så får vi helt enkelt ansluta oss till populasen. Om så blir fallet, så skulle jag vilja föreslå att vi byter benämning på CIO:n funktion så att det istället blir Chief Robot Officer (CRO). Bara för att undvika framtida missförstånd.

Chief Rockstar

Ibland tänker jag mer än vanligt på George Perec. Låt mig förtydliga detta ytterligare: Ibland funderar jag på varför det finns så få rockstjärnor bland landets CIOs.



Väldigt få av de CIOs jag träffar är självupptagna, rampljusattraherade "entertainers". Få skulle ställa sig skrevande och riva av ett gitarrsolo (eller vad nu styrelsemotsvarigheten till detta skulle vara). En betydligt större andel är idogt arbetande, högst målmedvetna men mer intresserade av organisationens nytta än sin egen lyster. Det är denna bild av CION som får mig att tänka på en av karaktärerna i George Perecs litterära koloss "Livet en bruksanvisning" från 1978.

I boken beskrivs Percival Bartlebooth. Denne man är ekonomiskt oberoende men i det närmaste äcklad av pengar och det andra skulle se som framgång. Han existerar helt utan åtaganden, apart från världen. I denna belägenhet designar han ett livsprojekt byggt på tre principer. 1. Det skall inte vara spektakulärt. 2. Det skall inte vara byggt på slumpen. 3. Det skall inte vara bestående.

Projektet han målar upp för sig själv ser ut enligt följande: De första tio åren skall han spendera åt att lära sig måla akvareller. Därefter skall han resa jorden runt i 20 år, och varannan vecka skall han färdigställa en ny tavla av en hamn i A4 storlek. Dessa tavlor skickas hem till en snidare som monterar och skär ut tavlan som ett pussel.

Nästa steg i projektet går ut på att Bartlebooth skall lägga sina pussel. Ett pussel var 14:e dag i 20 år. Då pusslet är lagt skall det föras tillbaka till platsen där det målats, doppas i en kemisk blandning som direkt löser färgen, varefter allt släpps ned i havet.

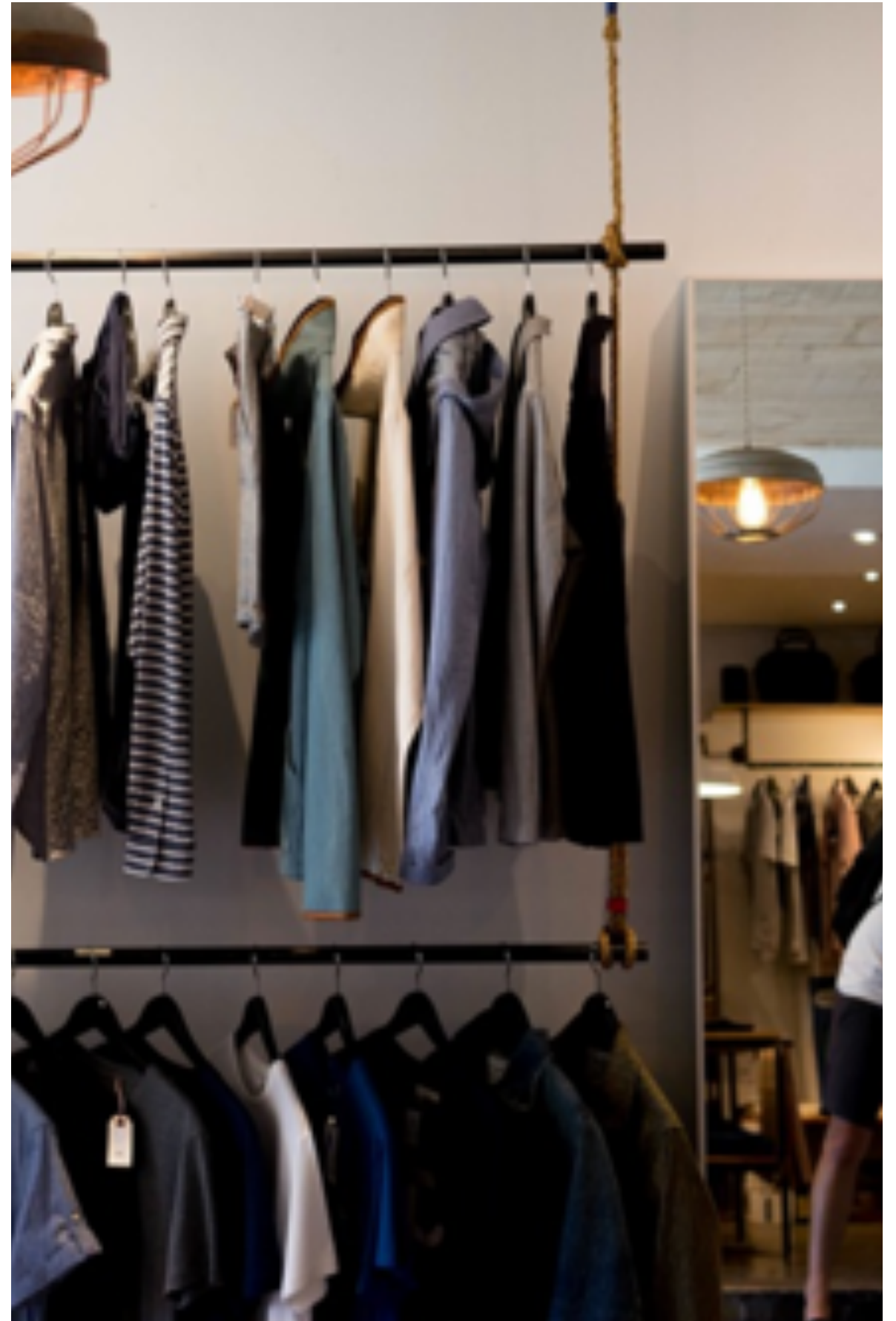
När jag betraktar många av de CIOs jag har nöjet att följa så är Bartlebooth aldrig särskilt långt borta. Den målmedvetna, idoga kampen för att bringa ordning i en organisations IT verkar bitvis vara i det närmaste sisyfosliknande. Men det är inte endast plikt som driver verksamheten framåt. I Bartlebooths fall är det en desperat jakt på meningsfullhet som leder fram till skapandet av Projektet. Det är därmed känslan av att Projektet är viktigt, snarare än plikten som är drivande. Projektet må verka meningslöst för utomstående, men för CION är det omöjligt att avsluta i förtid, och av yttersta vikt för verksamheten.

Parallellerna till Perecs karaktär är många. Hur många CIOs har inte sett sina akvareller lösas upp för att släppas ned i havet? Hur många har inte suttit med pusslet i sin ensamhet, medvetna om att det slutgiltiga målet är omintetgörande? Många talar om att det slutgiltiga målet är att göra sig själva övertaliga, om att när väl verksamheten själva förstår vikten av IT så kommer deras roll inte längre att behövas. Det är då jag funderar på varför vi inte ser fler rockstjärnor bland landets CIOer.

Finns det några bra exempel på CIOs som öppet går ut med att det är de som ser till att verksamheten flyter? Att det är deras geni som skapar ordning i oredan, som skapar leveransförmåga och löneutbetalningar, planeringsunderlag och varumärke. Som tittar på Bartlebooths principer för Projektet och skakar på huvudet i avsmak. Lagspel i all ära, men jag tycker att det är hög tid för CION att skrevande greppa mikrofonen och skrika "YEAH!".

Butiken lever, pris ske CION!

I förra årets sista nummer av Harvard Business Review kunde man läsa om hur affären som fysisk plats var död. Hur urvattningen som sker genom e-handels segertåg skapar den tredje krisen inom handeln sedan dess födelse.



Detta Handels tredje världskrig har beskrivits ytterst lakoniskt som direkt beroende av en teknikutveckling som gjort det fysiska överflödigt. Butiker ser ut på i stort sett samma sätt som de gjort de senaste femtio åren, och väldigt litet av den utveckling vi sett inom IT verkar ha slagit igenom. Visst, vi har kostnadseffektiva optimeringar av betalningslösningar, effektiviseringar av värdekedjan och för dagligvaruhandeln en utveckling som förvandlat butiker till showrooms utan lager, men i mångt och mycket är ingenting egentligen nytt.

Vid ett seminarium vi arrangerade på Handelshögskolan i början av maj fick jag dock orsak att omvärdera denna dödsförklaring av butiken. En av de inbjudna talarna, CIO Matt Douhan från 9 Kings, berättade hur de storsatsar på butiker för ett flertal av moderbolagets många brands. Centralt för lösningen är användningen av ett affärssystem som en integrationsplattform, kombinerat med egenutveckling, skrotande av POS system och tung användning av RFID.

Istället för att acceptera den gängse normen av hur en butik skall se ut och fungera så utgår man från ett tomt blad när man börjar designa shoppingupplevelsen. Man tittar på vad som är värdeskapande för kunden, och ser till att hitta lösningar som är konkurrensmässiga såväl pris som differentieringsmässigt. Nyttjandet av RFID inte för värdekedjan och logistiken, utan primärt för att kunna registrera rörelsemönster i butik. Personalisering av lokalen genom RFID-märkta kundkort där kunden anger hur de vill

bli bemötta, och, direkt kontakt med mobila säljare. Inte en kö eller kassaapparat så långt ögat kan nå!

Den vidare utvecklingen av detta beskrevs genom bland annat en automatisering av betalning genom att den trogna kunden helt enkelt bara går ut med de kläder de vill ha, och det är här vi börjar närma oss den sanna kärnan i vad som gör IT så otroligt underbart. Kärnan i vad som kan hända om vi har CIOs som vågar tänka på riktigt.

Givet den utveckling vi sett så är allt i stort sett möjligt. Det enda som håller oss tillbaka är tidigare cementerade uppfattningar av vad som är gängse praxis och en installerad bas av avskriven gegga.

Utvecklingen vi sett med automatisering av administrativa rutiner som autokontering, e-attesting et cetera har gått ut på att köra allt litet mer effektivt, men den sant radikala, disruptiva användningen av teknik lyser ännu med sin frånvaro. Det jag har sett och hört från Handeln har gett mig nytt hopp. Inte då bara rörande Handeln, utan även för andra verksamheter. Tänk, om vi skulle kunna se fler sant lysande exempel på greenfieldtänkande som bryter tidigare normer? Tänk, om vi skulle kunna hitta samma typer av lysande tillämpningar inom t.ex. tillverkande bolag, grossister och tjänsteproducerande bolag?

Häriifrån till evigheten

Det har gått tio år sedan vi i Sverige fick se vårt första nummer av CIO Sweden. Under dessa tio år har mycket skett. Vi har sett kraftiga fluktuationer inom såväl teknik, användning och organisering. Vi har sett leverantörer bli marknadsledande för att kort därefter tappa tätpositionen och fall i glömska. Vi har sett CIO rollen förvandlas, under ett regn av krossande imperativ än till höger, än till vänster.



Under dessa tio år har jag haft nöjet att följa såväl tidningens som rollens förändring. Jag har fått se fokus skifta från totalitär kontroll till en avspänd Prag-vår. Det som slår mig som mest påfallande är hur rollen har klarat sig relativt väl igenom denna tid av förändring. Det är fortfarande en relativt intakt roll utan alltför mycket kritik från det omgärdande samhället. Istället kan vi se hur man från tex HR sneglar på CIO's resa. Hur man från CFOs håll mer och mer talar om vikten av ett nära samarbete och en ömsesidig respekt. Ur detta perspektiv har CIO:n verkligen lyckats.

Ur ett annat perspektiv så känner jag ofta att vi sitter fast i ett träsk av föråldrad jargong. JA: verksamhet behöver IT. JA: IT är inget självändamål. JA: IT utveckling måste gå hand i hand med verksamhetsutveckling. Dessa "evergreens" inom fältet har fortfarande inte blivit överflödiga, som jag i min enfald trodde 2002. Det verkar som om glappet mellan verksamhet och IT fortfarande är i behov av utsträckta händer från vardera sida för att inte glida helt isär.

Hur kan det komma sig att en teknik som denna, så allstädes närvarande i vår vardag såväl som i vårt professionella liv (som om det vore åtskilt...) är så fruktansvärt svår att förklara? Hur kan det komma sig att denna teknik fortfarande ses som en svart låda, full av mystik och osäkerhet? Hur kommer det sig att vi som människor, chefer och medarbetare fortfarande är rädda?

Med min akademiska blåögdhet funderar jag därför naturligtvis på var vi befinner oss om ytterligare tio

framgångsrika år. Som nyligen rapporterades i tidningen såg en betydande andel av brittiska CFOs inte CIO rollen som självklar i framtiden. Tankar kring var vi hamnar om vi fortsätter att utkontraktera IT som om det vore likställbart med elektricitet, om molntrenden sprider sig och om BPO brett anammas som BPU pekar alla åt detta håll: en marginalisering av CIO rollen.

När CIOs sitter stilla i båten (det finns sådana också...) och tror att hon har kontroll trots att bevisen pekar på motsatsen, blir styrningen som utövas kontraproduktiv. Som jag lyft flera gånger tidigare i denna tidning tror jag att vi inom kort kommer att behöva radikalt se över våra styrmodeller. Att styra utan kontroll är en utmaning som jag är övertygad om att vi behöver ta till oss de närmaste åren. I takt med att verksamhet går snabbare och snabbare, tekniken blir lättare och lättare och användarna mer och mer avancerade och vana vid konsument IT minskar passformen för hur vi tror att vi styr och hur vi verkligen styr.

Å andra sidan har jag ju redan visat korten. Jag trodde att vi 2012 skulle ha kastat av oss oket av en allmän uppfattning av verksamhet separerad från IT. Så, med detta sagt ser jag fram emot att träffa er alla om ytterligare 10 år för att återigen tala om hur väl CIO:n klarar sig, och hur lysande styrningen av IT är! Härifrån till evigheten.

Sam- styrningens tveksamheter

I en nyligen uppmärksammas artikel i en ledande vetenskaplig tidskrift läser jag om nödvändigheten att tänka om IT-styrning. Det är härligt att se en artikel med litet större ambitionsnivå än vanligt, men samtidigt blir jag naturligtvis misstänksam.



Artikeln (Prasad, Green & Heeles, 2012) utgår från att organisationer mer och mer är beroende av djupa samarbeten med andra organisationer för att skapa värde. Detta är naturligtvis ingen ny tanke, men inom IT-styrning har idén enligt författarna inte riktigt slagit igenom ännu. Vi ser fortfarande IT styrning som en i huvudsak företagsintern verksamhet.

Ur detta kommer slutsatsen att IT-styrning behöver vara ett kollektivt åtagande, och om man klarar av att sätta upp gemensamma beslutsstrukturer kommer konkurrensfördelar som ett brev på posten. Författarna är tämligen generösa med de råd man ger kring hur man kan uppnå ett samskapande av IT-styrning i verksamheter som utmärks av strategiska allianser, komplexa värdekedjor och gemensamma satsningar.

Centralt i råden som ges är att exekveringen av samspelet sker genom interorganisatoriska investeringar i IT, t.ex. genom gemensamma varuflödeslösningar. För att dessa skall komma till och kunna generera nytta för verksamheten måste en gemensam IT styrning sättas på plats. Detta skall (återigen enligt författarna) ske genom gemensamma beslutsorgan, samskapade styrdokument och riktlinjer samt företagsövergripande prestationsstyrning.

När jag läser artikeln slås jag av hur självklart författarna får det att låta. Hur otroligt dumt det skulle vara att inte tänka samskapande när man ser på värdeskapande. Det slår rakt ned i det som tidigare var en stor debatt kring om konkurrenskraft kanske snarare borde döpas om till

samarbetskraft, i och med att värdeskapande knappast längre sker avgränsbart till enskilda företag. Men där vänder mina tankar något.

Sättet som vi driver IT styrningen idag bygger på en distinktion mellan vad som är stabilt och vad som är labilt (tillåt mig denna överdrivna distinktion). Det stabila pressar vi fast i regelverk och styrmekanismer som motverkar förändring till fördel för ekonomisk rationalitet. Det labila lämnar vi oftast därhän, eller (som jag ser det ännu sämre) motar i grind. Interorganisatoriska samarbeten är till sin art flyktiga och opportuna. Orsaken till att vi begränsar involveringen från andra intressenter i värdekedjan i vår IT styrning är således väl motiverat: fördelarna överväger inte nackdelarna. De är övervägande tidsmässigt begränsade, och baserade på tanken att vi skall kunna byta partner utan allt för stora kostnader och tid. Att här bjuda in våra samarbetspartners till ett runt bord för att diskutera hur vi gemensamt skall styra våra gemensamma resurser verkar ju i det närmaste vara tjänstefel!

Det artikeln dock lämnar mig med är en fundering kring om detta inte är början på en ny distinktionslinje inom IT styrning. Om vi differentierar vår styrning för det stabila och det labila (återigen...), kanske vi även skulle differentiera för företagsintern kontra extern? Eller lyfta in en förvaltningskategorisering (som jag vet att många av ramverken förespråkar) baserat på ägande/samägande? Som forskare får detta tanken att röra sig, och jag ser fram emot att fortsätta diskussionen kring hur ni arbetar med detta.

Nyttan av framgång

Vid det senaste CIO Executive Club mötet i Göteborg fokuserade diskussionerna på misslyckade projekt. De deltagande CIOerna vältrade sig i en öppenhjärtlig dialog rörande vad som hade gått fel, samt vad de hade kunnat göra för att undvika misslyckandet. Rakt igenom träffen rådde en mycket välkommande stämning, och ur mitt perspektiv som moderator var det en av de bästa träffarna någonsin.



Gång efter gång lyftes faktorer som brist på kontroll, avgränsning och ansvar fram som orsaker till misslyckanden. De projekt som diskuterades skilde sig markant åt i omfattning och upplägg, men de hade alla påtagligt gemensamma drag avseende vad som gått fel. På vägen hem från träffen började jag fundera på om detta är ett uttryck för någon form av IT-relaterade projekts eller svenska CIOers DNA. Är det så att det vi ser som mest centralt avseende orsakerna till våra misslyckade projekt ligger djupt rotat? Att det inte är tillfälligheternas spel som avgör om ett projekt lyckas eller inte. Dem av er som tror fullt ut på styrning kommer här antagligen att sätta kaffet i vrångstrupen för argumentets uppenbara brister. Det är väl klart att det finns styrkraft bakom sättet vi hanterar våra projekt! Det är väl klart att det som orsakar återkommande fel är sådant som ligger utanför vår kontroll! Personligen har jag här en tämligen annorlunda uppfattning. För att göra detta tydligt har jag två tankar som jag vill dela med er. Den första tanken rör det jag ser som mest centralt i alla misslyckanden som jag som forskare får ynnesten av att bevittna. IT relaterade projekt är avgränsningsmässigt svåra. Vi har genom styrningens utveckling det senaste decenniet rört oss till ett läge där framgången av ett projekt (redovisningsmässigt) är beroende av ett mottagande och hemtagande av nyttan. Ett annat sätt att uttrycka detta (som återspeglas i modeller som t.ex. Technology Acceptance Model) är att nyttan av en teknik är beroende av dess användning. Detta sträcker ansvarsförhållandena i teknikrelaterade projekt förbi det som ligger under en funktions kontroll, de blir tvärfunktionella.

Detta har tidigare poängterats som absolut nödvändigt, att man besätter tvärfunktionella team, att man ser till att skjuta hemtagningsansvaret ut på verksamhetsansvariga. Men, rent projektmässigt skulle man lika gärna kunna argumentera för att det gör framgångsrik projektledning omöjlig. Vi kan, m.a.o. inte längre avgränsa oss tids- och resursmässigt, varvid våra tidigare modeller för projektledning (med ett fokus på intern effektivitet) blir svårapplicerade. Det vi gör för att lösa detta är ofta att mörka och förenkla, och vår användning av styrning blir en kombination av gas och broms.

Den andra tanken rör budskapet i en artikel från Harvard Business Review som kom i slutet av förra året. Författarna Gino och Pisano tittar här på varför vi inte tittar lika mycket på framgång som motgång när det gäller personligt lärande. Slutsatserna som lyfts fram fokuserar på att vi har en tendens att härleda misslyckanden till omvärldsfaktorer, och framgång till personliga egenskaper. Detta leder fram till ett tankefel, där vi reflekterar mycket mer kring misslyckanden än framgångar, vilket ur ett lärandeperspektiv bör ses som högst tveksamt. Varför valde vi att ägna en eftermiddag åt att bikta våra misslyckanden och inte våra största framgångar? Varför gjorde vi bedömningen att detta är mer intressant än att tala om vad som utmärkte våra framgångsrika projekt? Tyvärr går det inte att skylla på Jante-medborgarskap, då denna tendens enligt Gino och Pisano är global. Jag ser fram emot att i framtiden få diskutera framgång. Lysande exempel på hur bra vi är och varit på att framgångsrikt driva komplexa, (tyvärr...) tvärfunktionella projekt!

I skuld, icke fri

Under ett mycket inspirerande seminarium i Stockholm i september hade jag det stora nöjet att få ta del av en presentation från David Craelius, (tidigare nominerad till Årets CIO). Ämnet för dagen var Governance, och Davids presentation berörde bland annat (ur mitt perspektiv, i alla fall) den roll som vårt tekniska arv spelar. Detta fick mig att vakna till, och efter att ha återvänt till fåtöljen är jag nu redo att testa något av det jag landat i.



Begreppet ”teknisk skuld” har länge varit förekommande inom framför allt agil mjukvaruutveckling. Tanken är att jakten på produktivitet genom snabba iterationer för med sig ett arv av ställningstaganden som i framtiden riskerar att begränsa. När jag tittar på ledning och styrning av IT känner jag väl igen mig i detta resultat av tidigare beslut, men samtidigt känner jag att begreppet skulle kunna fånga så mycket mer än bara det utvecklingsrelaterade.

Den nytilträdde CION möter en snårskog av det man kallar ”arvet” redan första dagen på jobbet. Hon eller han ställs längst fram i en lång kedja av beroenden, tidigare beslut och vägval som resulterat i den nuvarande miljön, relationen till verksamheten och förmågan att leverera. Framtida beslut kommer naturligtvis att behöva ta tidigare beslut i beaktande, och den ekonomist-sociala frihetsgraden uppenbara sig mycket snabbt som påfallande begränsad.

Ett försök att närma sig en möjlig förklaringsmodell för denna situation är, som jag ser det, ”teknisk skuld”. Till skillnad från den tidigare existerande ”teknisk skuld” innefattar detta begrepp en bredare uppsättning källor till skuld. Inom finansiell teori så har man länge förstått att skuld är en naturlig och eftersträvanvärd del av företags kapitalstruktur. Teknikskuld är, för att uttrycka det enkelt, ett av de verktyg vi kan använda oss av för att nå framgångsrik styrning.

Det ”negativa” som skulden för med sig uppenbarar sig i den ränta som det lånade kapitalet för med sig. Denna kostnad rullar verksamheten framför sig, som en mer eller mindre

tung sten. Beroende på hur terrängen ser ut för tillfället och hur stor stenen är kan den på detta sätt vara mer eller mindre begränsande för handlingsfriheten, men att den har en påverkan på uppsättningen möjliga beslut är självklart. På samma sätt som att den tidigare har möjliggjort vissa beslut.

Ur en CIOs perspektiv ser jag teknikskuld som härrörande ur ett brett spektra av olika källor. Det kan vara av plattformskaraktär, där man valt en viss plattform sedan tidigare i vetskap om att denna kanske inte självfallet kommer att leva för alltid. Den kan vara av varumärkeskaraktär, där man tidigare tvingats leverera undermåligt för att uppnå andra mål och nu sitter i ett läge där verksamheten har en negativ syn på sin IT. Dessa källor till teknikskuld har alla det gemensamt att de är en effekt av tidigare val och beslut, vilket tyder på att utökad skuld är en naturlig effekt av beslut.

Ur detta korta resonemang kommer att effekter på teknikskuld borde utgöra en naturlig del av projektering och skapande av business case. För att detta skall vara en möjlig väg fram efterfrågar jag en konceptuell utveckling av begreppet teknikskuld, något som vi för tillfället jobbar intensivt med inom min egen verksamhet. Jag ser fram emot att få ta del av era tankar kring detta, och att inom kort förhoppningsvis kunna leverera en möjlig verktygslåda för att kunna operationalisera begreppet ytterligare. Jag tror inte på en utveckling i linje med total avveckling av teknikskuld för att uppnå full frihet, utan snarare på att vi bättre lär oss att synliggöra teknikskulden.

Äntligen styrkris!

Under de senaste tre åren har jag kuskat runt och upprepat ett väldigt enkelt mantra. Den har i korthet gått ut på att IT styrning befinner sig i något av en återvändsgränd. Orsaken till detta är att vi drivit formalisering av styrning som ett botemedel på effekterna av bristande kontroll. I sann symptom-fokuserad självmedicinering är detta som att försöka bota musarm med en välplacerad råttfälla.



Mottagandet har under åren varit skiftande. Att tala med CIOs om att de befinner sig i ett läge där de har betydande mindre kontroll över ansvarsområdet än vad de i själva verket trodde har inte alltid varit särskilt populärt. Som tur är så slipper man som akademiker undan med det mesta, och räkenskapens dag har ständigt flyttats fram.

Förra året förde med sig de första nationella siffrorna kring vad som egentligen ligger utanför CIOs budgetmässiga kontroll. Det var en lokal analysfirma som först ut vågade sig på att precisera den andel av IT relaterade kostnader som låg utanför IT budget. Den uppskattning som kom här var knappast förstasidestoff, men den första siffran pekade på runt 16-18%. Detta fungerade dock snarare som valium, givet siffrans ytterst modesta storlek.

Aningen bättre blev det på förra årets IT Symposium, där profetian för 2014 skulle vara så hög som 30%. Det var fortfarande långt ifrån våra egna uppskattningar baserade på fallstudier med 50-60% identifierade kostnader utom CIOs kontroll. De gav dock ett hopp inför framtiden, och spänd av förväntan följde jag därför extra noga årets sammankomst i Barcelona med hungriga ögon.

Siffran som nu lyftes fram var i sin enkelhet briljant, om man bortser från trovärdigheten. Nu var den senaste framtidspekaren 90% för 2018. 90% av IT kostnaderna, helt utanför CIOs kontroll! Och det bara runt hörnet...

Som jag ser det är det nu äntligen dags att börja ta oss en rejäl funderare på vad grundantagandena är i våra nuvarande

styrmodeller. Vad ligger i dessa 90%, och vad får det för implikationer för vår förmåga att ta ansvar för våra organisationers informationsresurs? Är det nu dags att börja leta sig om efter en ny karriär? Är det dags att börja motarbeta utvecklingen med hårdare styrning och stramare tyglar? Att sätta ut sniffande spårhundar på alla kopplingar till internet och att införa hot om tjänstefelsanklagelse vid proaktiv eftersträvan att lösa arbetsuppgifterna på det sätt som man själv ser som bäst?

”Never waste a good crisis” är en beskrivning jag fick från en CIO vid starten av förra finanskrisen, och jag är som ni kanske förstår benägen att hålla med. Äntligen har vi fått siffror som pekar på skevheten i sättet många av oss styr vår IT. Äntligen har vi fått ett underlag som gör det möjligt att hitta bättre vägar fram, mot bättre passform och radikalt bättre responsivitet. I förlängningen kanske detta leder till att vi till slut får den kraft som krävs för att ändra på obsoleta lösningar som säljs som ”marknadsledande”, användarfientliga konstruktioner utan logiskt existensberättigande?

Som jag ser det så får vi inte missa chansen till att i grunden tänka om vår styrning. Äntligen har vi nått ett läge där vi har möjligheten att ruska om oss själva och ställa frågan: ”Hur skall vi egentligen styra IT så att inte verksamheten behöver göra samma misstag som vi själva tidigare gjort?”.

Grekland och IT

Få har undgått att se ett veritabelt skuldberg vältras över Grekland. Efter decennier av illa skötta finanser, vidlyftiga friheter och tveksam skatteetik rasade till slut berget och det blev dags att börja betala notan. En fruktansvärd mänsklig katastrof, oavsett hur cynisk man än gör sig i frågan.



På samma sätt upplever jag att IT rört sig under senare år. Man har fokuserat sin klassresa på att bli en innovationspartner, att finnas med i styrelser och att rapportera till VD. Man har strävat efter att bli en strategisk resurs för organisationen, ständigt under bilan av en snabbt rörlig teknologi och ett stadigt ökande kostnadsfokus. På så sätt har man tvingats fatta beslut som till syvende och sist lett till en hög grad av tekniskuld: en situation där framtida beslut är kraftigt begränsade av tidigare.

När jag talar runt med CIOs kring detta så är det spännande att se hur deras ögon lyser upp när jag frågar dem vad de skulle göra om de INTE hade en skuld att förhålla sig till. Om de inte var begränsade av tidigare fattade beslut och fick total frihet att bygga upp miljö och styrning. Att få ett vitt papper (och en in-blanco check...).

Det som uppkommer då är en perfekt passform mellan tekniska förutsättningar och verksamhetsmässiga förväntningar. En perfekt passform mellan verksamhetens strategiska målsättningar och den operativa verkligheten. Som dröm var den vacker att få...

Så, min fråga blir då: när kommer uppvaknandet för IT? När tvingas vi reglera våra skulder? När tippar skuldberget över oss?

Man skulle kunna argumentera för att t.ex. införandet av ett nytt affärssystem skulle kunna vara ett ypperligt tillfälle att reglera skulden. Eller en massiv utkontraktering. Ur ett perspektiv kan vi se dessa två typer av satsningar som

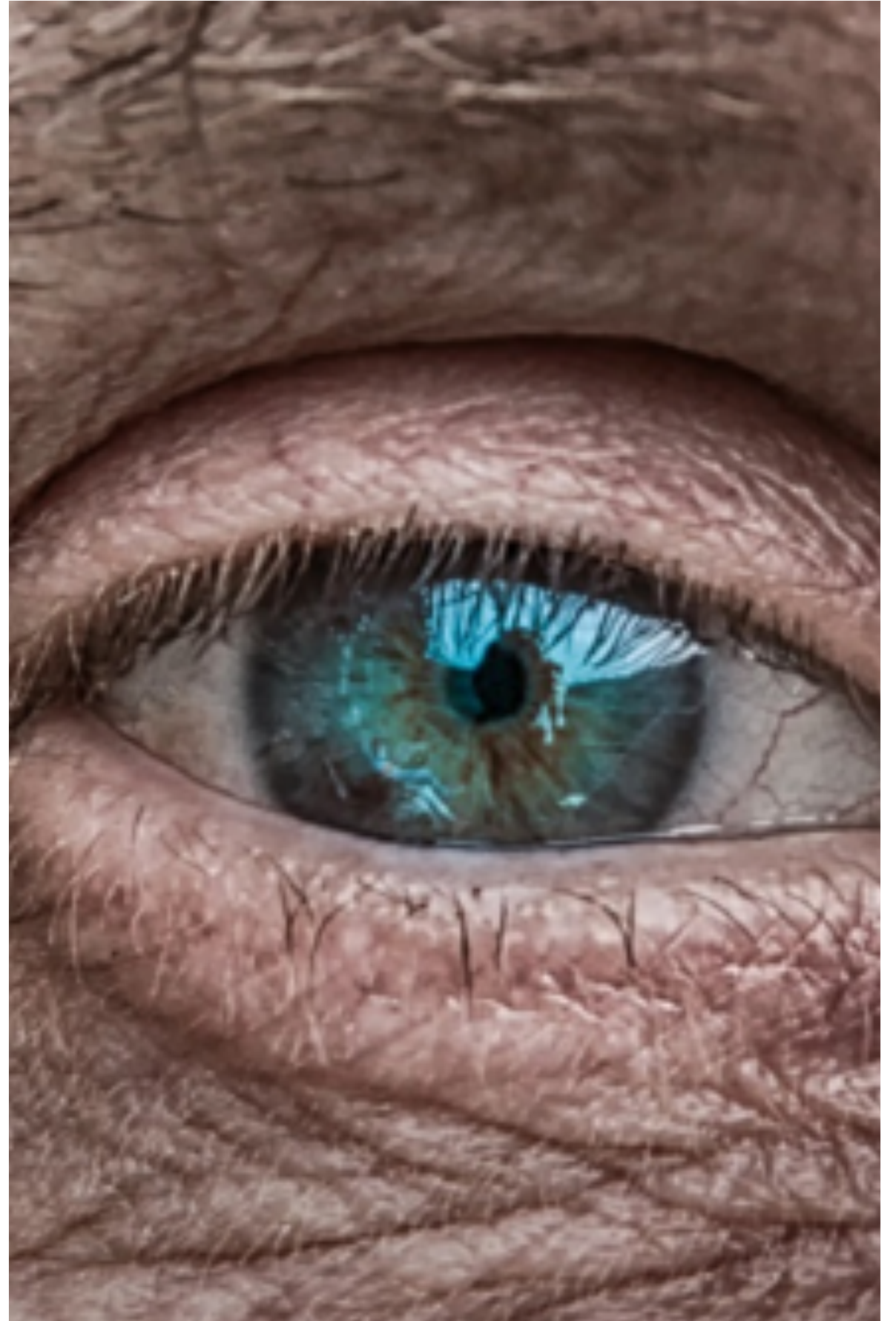
skuldsanering, men efter att ha följt detta under ett decennium så är jag aningen tveksam till om det egentligen reglerar skulden. Överfört på objektet för min inledande liknelse skulle detta mer kunna jämföras med nödlån utan krav på sanering av finanserna. Nya medel skjuts till verksamheten, ny luft under vingarna och nytt förtroende.

Mer och mer börjar jag i hemlighet (och med ett påtagligt dåligt samvete) längta efter ett fundamentalt driftstopp. En väckarklocka av rang, ett Y2K 2.0 som sänder svallvågor genom världen. En kris för en ny ordning. Du sköna, nya värld! Men samtidigt förstår jag hur absurd denna längtan är. Den mänskliga katastrof som följer skulle vara både avsevärd och fruktansvärd.

Vad återstår då att längta efter? Jag tror att vägen fram går via bättre räkenskaper. Om problemet med världsekonomin är värderingsrelaterad, så handlar det om att få till en bättre redovisning. En redovisning som kan värdera kostnaden av den skuld vi nu skjuter framför oss innan den riskerar att falla över oss. Ur detta skulle metoder för att arbeta med långsiktig amortering av skulder, kanske till och med krav på amorteringar i dessa tider av amorteringsfria lån. Som det ser ut nu utgår vi från antagandet att värdetillväxten kommer att äta upp räntekostnaden av vår tekniskuld, och jag är rädd för att vi snart kommer att finna oss i ett läge där vi behöver omvärdera detta antagande.

Konkurrera genom visualisering!

Vi har under åtskilliga år talat om hur ofantliga mängder data vi har. Hur duktiga vi varit på att lyfta in lösningar som digitaliserar information och skapar struktur i vår data. Som vanligt så fastnar vi dock alltför ofta i ett underutnyttjande av de resurser vi byggt upp, och de effekter som vi från början eftersträvade glöms bort.



I ett nytt forskningsprogram vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet skall vi under kommande fem år ägna oss åt vad som vid första anblick kanske inte direkt ses som traditionell forskning. Vi skall leta upp organisationer med styrningsrelaterade utmaningar, bygga interaktiva visualiseringsappar designade för att stärka organisationernas analytiska färdigheter och testa dessa genom experiment.

Det bakomliggande antagandet till detta program är vår, som inledningsvis påpekat, bristande förmåga att använda de resurser vi som organisation besitter. Att vi investerar tungt i att fånga datan, att få möjligheten till analys och uppföljning, men att vi därefter brister i den faktiska användningen. Vi krattar manegen mycket noggrant, men det blir ingen vidare föreställning.

Som ett återkommande tema i denna krönika ligger också vår tendens att fastna i tidigare hjulspår. Att använda samma typ av beslutsmodeller som vi gjort sedan urminnes tider, trots att vi nu sitter med helt andra möjligheter! Den teknik vi nu sitter på och vår enorma dataskatt skulle kunna öppna upp för fantastiska styrningsmässiga innovationer, om vi bara vågade släppa sargen och vara litet mer äventyrliga. Tanken med programmet som vi nu drar igång är att skapa förutsättningarna för just denna typ av lekfulla och äventyrlighet.

Så, frågar sig vän av ordning, vad har då detta egentligen med CIO:n att göra? Vi har sedan tidigare diskuterat CIO:n framtida utveckling mot ett betonande av "Information", eller

"Information Technology". Jag ser i linje med forskningen detta som en bifurkation där vi tvingas ta ställning till vilken typ av spelare vi egentligen vill vara framöver. Den del av CIO-kåren som rör sig mot "Information" fokuserar på hur informationen i sig kan skapa verksamhetsmässiga fördelar, och här ser jag den utveckling som sker kring just visualisering som särskilt värdefull.

Hur väl stöttar ni nu verksamhetsföreträdarna (övriga) med att hitta nya spännande lösningar på vad de kan få ut ur all data? Hur proaktiva är ni i att föreslå nyttjandet av även den ostrukturerade datan? Som jag ser det sitter ofta CIO:n på resurser i form av data som egentligen inte har ett värde i sin nuvarande form. Den behöver förädlas och presenteras (säljas) till verksamheten genom paketering. Det är som att sitta på en malmfyndighet och förvänta sig att gruvbolaget skall vara nöjd med dagbrott: det är kostnadseffektivt men utesluter en stor del av det potentiella värdet. Jag tror att det finns otroligt mycket att göra, och jag tror att även IT kan konkurrera genom visualisering.

Hur stort är egentligen social data?

På ett seminarium vid Centrum för Affärssystem presenterade nyligen professor Sudha Ram från University of Arizona resultatet av sin senaste forskning. Fokus låg på hur nätverksanalys av twitterflöden kan ge ett bättre underlag för styrningen av nyhetsbyråers nyhetsproduktion. Stor data från små källor, och ett ypperligt exempel på hur spännande forskningen inom fältet är just nu.



Med ett uttalat amerikanskt fokus i forskningsprojektet hade man tittat på de tolv största nyhetsbyråernas twitterflöden under det senaste halvåret. Baserat på dessa data hade man gått vidare och analyserat hur nyheter sprider sig, dvs hur de skickas vidare genom re-tweets och således sträcker sig utåt från källan i såväl tid och rum.

Resultatet var minst sagt ögonöppnande för de involverade nyhetsbyråerna. Baserat på ett antal olika nyckeltal kunde man se radikalt skilda spridningsmönster från de olika organisationerna, med en stor variation i såväl hastighet som relationsmässiga avstånd. Man kunde också identifiera kritiska åter-distributörer, och fick därmed ett underlag för vad som egentligen avgör spridningen av nyheter via sociala media.

Ett av de många områden där denna typ av analys är värdefull är i skiftet från prenumerationsbaserade affärsmodeller (tidigare tongivande för nyheter) till en mer dynamisk prissättning av specifikt innehåll. I takt med att fler och fler människor börjar dela digitalt innehåll och försörja sig med nyheter via nätet har branschen länge sett förändringen förestående. Man förstår att man behöver hitta en ny affärsmodell, men prissättningsmässigt har man haft svårt att hitta rätt.

Så, baserat på tidiga indikationer kring spridningsmönster skulle man kunna leka med en dynamisk prissättning av innehåll. En prissättning som antingen driver på eller saktar ned spridningen, baserat på satta avkastningskrav. Jag har

tidigare skrivit om tankar som denna med bland annat Value Creation Model som förebild, men hur kommer det sig att man inte redan nu gör det? Eller är det så att man från industrin lyckas lura oss forskare när vi går ut och gör våra studier? Är ni lika bra som forskarna i Arizona på att nyttja den information som er digitala närvaro skapar?

Baserat på den relativt enkla analys som Sudha Ram med kollegor genomförde skapades ett underlag för säkerställandet av bättre beslut kring såväl prissättning, organisering som marknadsföringsförsäljning. Allt baserat på data som är fritt tillgänglig om man bara vill.

Jag återkommer till den tidigare diskussionen kring vad CIO rollen egentligen innefattar. I min uppfattning är denna typ av analys något som en CIO borde se till att driva igenom. Det är CIO:n som borde ha förståelsen kring vilken data som finns tillgänglig, samt vilka möjligheter den för med sig för stärkt konkurrenskraft genom bättre beslut.

Men, det kan ju också vara så att man inte har någon särskild användning av denna typ av data. Att man endast har en ytterst begränsad närvaro i sociala medier, och att man förbehåller sig rätten att utesluta detta ur ekvationen. Rent spontant känns det dock tveksamt, särskilt med tanke på hur relativt enkelt det skulle vara att testa. Så hur ser det ut hos dig, har du sett storheten i er data från social media?

Att flyga baklänges

I ett av sina mest underliga verk berättar den argentinske författaren Jorge Luis Borges om en amerikansk varelse vid namn Goofus fågel. Det speciella med denna fågel är (förutom att den bygger sitt bo upp och ned) att den flyger baklänges. Orsaken till denna minst sagt annorlunda flygstil är antingen ett påstått ointresse rörande vart den är på väg, eller en fixering vid var den kommer ifrån; om detta är Borges mindre tydlig.



Jag är tämligen säker på att ni stött på denna fågel tidigare. Att den har varit närvarande vid en mängd av de beslut som ligger bakom det läge ni nu finner er egen organisation i. Att den varit djupt involverad i budgetsättningen, prognostiseringen och andra delar av ert planeringsarbete. På ett sätt kan man ana dess närvaro så fort vi börjar tala om redovisningen som en källa till information för beslut om framåtriktade beslut.

Även i managementlitteraturen är den oväntat vanligt förekommande. Genom böcker som "Good to Great" med flera, proklameras ett synsätt tung influerat av forskare som bl.a. Birger Wernerfeldt började göra populär under 1980-talet. Detta resursbaserade synsätt skiljer sig från tidigare synsätt genom bl.a. ett introspektivt fokus, jämfört med det tidigare dominerande extrospektiva synsättet från bl.a. Michael Porter. Och javisst kan man känna Goofus fågelns närvaro även här.

Och visst kan man förstå den underliga fågel. Visst finns det en trygghet att finna i ett stilla blickande bakåt? Att som Narcissus blicka förälskat ned i dammen, för att se den underbara spegelbilden som i skarp kontrast mot den föränderliga omgivningen utgör en fast punkt. Man skulle till och med kunna argumentera för att denna spegelbild är en nödvändig Arkimedisk punkt, som gör det möjligt för oss att agera. Men, vi anar att det egentligen bara är något Goofus fågel viskar i vårt öra.

Det teoretiska arbete vi nu gör kring teknikskuld (se tidigare krönikor), är ju även det en flört med Goofus fågel. Att försöka förstå framtiden genom att blicka bakåt. Att prognosticera minskad manövrerbarhet i beslut genom att inventera tidigare beslut och dess påverkan på "skuld-kontot". Vi rättfärdigar det med ett tusental referenser, alla till artiklar inom välrenommerade källor, alla i sin tur påverkade av den baklängesflygande fågel.

Så vart är denna krönika egentligen på väg, undrar vän av ordning? Är vi inte som Winston Churchill nämnde dömda att upprepa våra tidigare misstag om vi inte görs medvetna om dem genom historia? Nej, det är det första tankefelet. Idag besitter vi tekniska förutsättningar för att lyfta på blicken och stirra inte ned i dammen utan framåt. Vi har verktygen för att helt revolutionera hur vi analyserar och fattar beslut. Tyvärr så sitter vi fortfarande fast i Goofus fågelns klor, och vi litar på metoder och modeller som historiskt visat sig fungera. Men vad händer om inte historien är god nog? Vad händer om vi inte kan lita på att going-concern antagandet gäller?

I Jon Ronson's analys av CIAs parapsykologiska satsningar under 1960-talet och framåt ser vi modellen som jag eftersträvar allra tydligast. Här etablerade USA en "Rainbow Brigade" för att försöka hitta nyckeln till att t.ex. kunna avrätta avlägsna diktatorer genom tankekraft. Motivet till satsningen var enkel: även fast det i stort sett är helt dömt att misslyckas, måste vi satsa på det. För vad händer om motståndarna i Kalla Kriget, Sovjetunionen, blir först med att satsa på detta och lyckas? Jag vill, med andra ord, se en

Analytisk Brigad inom organisationer, en brigad som ägnar sig åt avancerade analytiska experiment, helt utan närvaro från den förrädiska Goofus fågeln.

För dem av er som ännu inte bekantat er med Borges författarskap så kan jag bara gratulera: ni står inför en fantastisk upplevelse. En författare som egentligen inte skrivit, utan enligt egen utsago bara refererar tidigare böcker (som underligt nog ingen känner till). Som först etablerade sig som översättare, men som i hemlighet förde in egna kapitel i de verk han översatte, eller översatte verk som det många år senare visade sig inte ens hade existerat. En gubben i lådan med en nyckel till en helt annan nivå av förståelse än vad som nu dominerar. En uppfinnare av det skedda, och Goofus fågelns största fiende.

Kartan som blev verkligheten

I en underbar liten text från 1648 talar författaren (genom Borges) om ett forna rike besatt av kartografi. På uppmaning om kejsaren skapar kartograferna en relativt representativ karta över riket där storleken på kartan över en region täcker en hel stad. Missnöjd med exaktheten i kartan beställer kejsaren en ny i skala 1:1, varvid riket suddar ut gränsen mellan karta och verklighet. Tusen år efter rikets fall återstår endast ruiner av denna karta.



Jag har genom åren haft nöjet och förtroendet att i min forskning kartlägga olika verksamheters IT.

Representationerna har varit småskaliga, och i många fall utgått från styrdokument och annat material inifrån organisationen. På detta sätt har jag roat mig med att rita kartor genom att sammanfläta avbildningar av tidigare ritade kartor. Tanken om representativitet har självfallet slagit mig, men kanske inte lika mycket som relationen mellan dessa formella sediment och den levande organisationen. Den spännande balansen mellan riket och kartan över riket.

En specifik typ av dokument som jag alltid finner särskilt intressanta är policys och strategier. Dessa dokument är ofta väl formulerade, men när jag sen går vidare och talar med medarbetare inom organisationen finner jag att dessa kartors representativitet tyvärr ofta faller kort. Vi kan självfallet se strategier på olika sätt, som mönster, planer et cetera (om vi skall lyssna på Henry Minzberg), men till syvende och sist känner jag mig som kejsaren i hans beställning av en karta i skala 1:1.

En annan person som ägnade mycket tid åt detta problem var den galna matematikern Kurt Gödel. Redan som 27-åring lyckades han matematiskt bevisa omöjligheten i en representativitet utanför skala 1:1 (jag förenklar självfallet hans argumentation grovt). Om vi där till lägger att organisationen är en varelse av kött och blod, där varje liten del har sin egen verklighet att förhålla sig till, kommer kartan självfallet att läsas olika beroende på var i riket man nu råkar befinna sig i.

Detta för oss vidare till den konst som brukar gå under benämningen strategiexekvering. Att göra strategin till var mans arbete, att få ut den i samtliga delar av verksamheten. Den forskning som finns inom fältet talar bland annat om tolkningsutrymme, att för att en strategi skall vara framgångsrik behöver den ha den perfekta balansen av både tolkningsutrymme och avsaknaden av tolkningsutrymme. Även detta talar emot kejsarens strävan efter en karta i skala 1:1.

Faran med kejsarens strävan efter representativitet och ett perfekt överensstämmande mellan karta och verklighet ligger som jag ser det i formalisering. Verkligheten behöver vara smutsig, rörlig och full av dofter. Kartan behöver uppdateras efter stormar, jordbävningar och vulkanutbrott, och om så inte sker tillräckligt snabbt kommer kejsarens, likväl som alla hans undersåtars beslut att vila på felaktiga grunder och riskerar således att bli kontraproduktiva. Och till slut är det enda som återstår ruiner av en karta.

Robust, flexibel eller mått

Tillbaka efter en hel dags konfererande med CIOs och andra IT ledare sitter jag och funderar över var vi som skrå egentligen står. Hur kommer det sig att vi så gärna fortfarande söker oss tillbaka till frågeställningar avseende IT's roll, funktion och värde när vi både är accepterade och erkända som en naturlig del?



Självfallet bygger detta på erfarenhet och förståelse med utgångspunkt i verkliga problem, långt ifrån forskarvärldens idealbilder, men jag kan inte släppa tanken att vi är inne i något som bäst liknas vid en återvändsgränd.

Funderingarna bottenar i en diskussion avseende hur vi skall förhålla oss till användardriven innovation och skugg IT, två tätt sammanlänkade företeelser som jag endast nyligen fått upp ögonen för. Hur skall man som ytterst ansvarig för informationsförsörjningen i en organisation kunna sova gott på natten om man vet att användare springer runt med säljstöd, dokumenthantering, kommunikationslösningar et cetera som ligger helt utanför den centrala kontrollen? Hur skall vi kunna se ledningen i ögonen när det uppdagas att vi helt plötsligt tappat kunddata till våra konkurrenter, endast på grund av en avtalsmässig frifräsning? Att den egentliga IT kostnaden ligger långt över vad som kan anses kostnadseffektivt?

Hur skall vi kunna få en balans mellan gas och broms, mellan den organiserade användning av IT och den inspirerade? Bäst svar på denna fråga upplevde jag att vi närmade oss när några deltagare beskrev hur de aktivt arbetade för att främja dialogen genom att aldrig säga nej, utan bara komma med råd och försörja med alternativ. Detta leder (förhoppningsvis) till att CIO:n blir en speaking partner och rådgivare, och att saker och ting kommer upp på bordet istället för att riskera att ske i komplett lönndom.

Men tillbaka till den svårare funderingen, om varför vi så närsynt stirrar på de eviga frågorna om ITs värde. Parallellerna till HR är enligt mig solklara. För några år sedan började man här tala om att för att undvika komplett utkontraktering måste personalavdelningen börja visa vad de tillför för värde. Vad är värdet av att ha funktionen in-house. IT låg några år tidigare, och svarade i sant styrmanér med att börja mäta och visa på effekter. Vad är nyttan med IT? Vad är nyttan med HR? Jag tror personligen att vi aldrig kommer att kunna finna ändan på detta garnnystan, delvis som en effekt av gränsdragningsproblematik. Det enda vi kommer att göra är att ytterligare spä på en kortsiktighet och en styrning som leder till att vi tappar fokus på om det funkar eller inte. Extern effektivitet snarare än intern borde ligga i fokus, men ju mer vi mäter desto mer stänger vi oss. För den som vill läsa mer om detta så kan jag rekommendera förr-förra numret av Harvard Business Review. Men, detta lämnar oss egentligen med fler frågor än svar. Vilket kanske är bra...

Styrningsvår

IT styrning befinner sig för närvarande i ett mycket gynnsamt läge. Aldrig tidigare under mina hittills tio år inom fältet har inflödet av idéer och en vilja till förändring varit så starkt som det är nu. Detta blev extra tydligt under årets styrningskonferens, Governance 3.0, 26 september.



Det hela får mig att tänka på en kommentar jag fick från en CIO under inledningen av finanskrisen 2009. Han hade precis visat upp ett mycket omfattande program, med tydliga förändringar av imponerande karaktär. På min fråga om hur han vågade föreslå denna stora förändring just nu svarade han ytterst lakoniskt: "Never waste a good crisis".

Därmed funderar jag nu på om det vi ser på styrningsområdet är effekten av den nu så långvariga kris. Hur förekomsten av Lean, Agile, Cloud och BYOD kan ses som frukten av just denna typ av opportunistiskt tänkande från CIO:n. Vän av ordning kommer här att lyfta upp vikten av att skilja på hönan och ägget, att vara konsekvent i ordningsföljden och särskilja orsak från verkan. Men jag kan inte släppa tanken (och hoppet) om att det vi nu ser mycket riktigt är ett styrningsmässigt uppvaknande.

Under flera av de dragningar som skedde under konferensen drogs tanken till sin spets: kan det vara så att vi nu har hamnat i en brytningspunkt? Att vi nu behöver se över vår styrning i dess mest basala fundamenta? Att vi nu behöver fatta ett beslut kopplat till vad vår kontrollomfattning egentligen är och låta våra styrmodeller byggas därefter.

Sedan tidigare har jag drivit en i det närmaste häxjakt på styrmodeller där man utgår från total kontroll över IT resursen. För första gången känner jag nu att det börjar spira exempel på organisationer som på allvar ifrågasätter vattenfallstänkandet på ett sätt där detta inte bara manifesteras i agila metoder utan även i mer

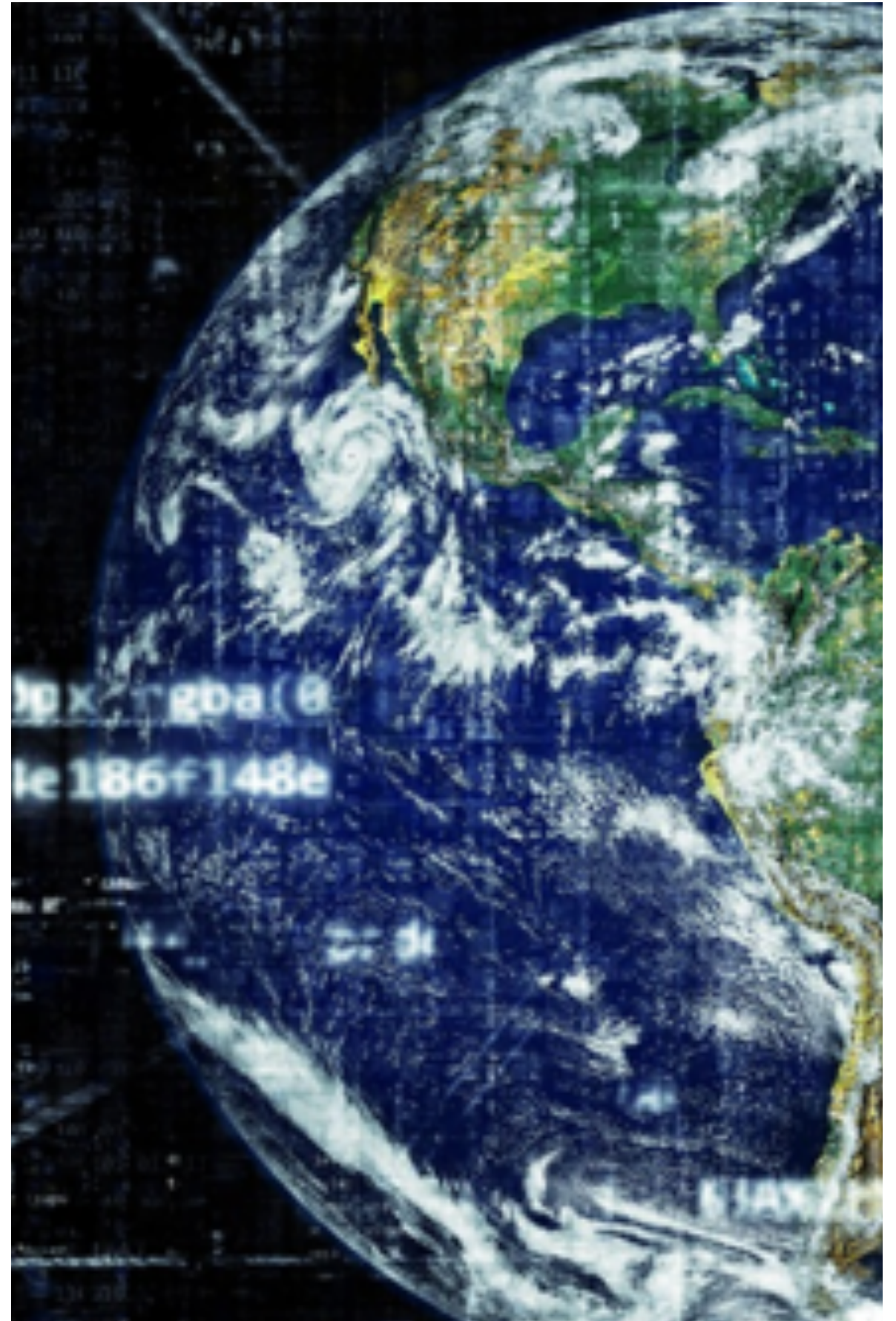
situationsanpassade styrmodeller. Tänk om detta skulle kunna leda till ett mindre homogent styrningslandskap? En värld där vi ser en större mångfald i sätt som vi styr IT på, och en mindre likformighet i medicineringen för att skapa värde ur IT?

Från ekonomistyrningslitteraturen är slutsatserna förhållandevis enkla. Tid leder till byråkratisering. Sättet vi fram till nu har styrt IT har präglats av starka ramverk, formalisering och byråkratisering på bekostnad av proaktivitet och användardriven innovation. Business before pleasure. Effekterna av detta syns nu primärt i den radikala tillväxten (och erkännandet av) skugg IT. Det vi talar om är en kollaps av styrmodeller inte helt olik den för tillfället så oroande budgettaksutvecklingen i USA.

Men, efter styrningskonferensen har jag återigen hopp. Jag är övertygad om att vi går en underbar framtid till mötes. En styrningsvår mitt i denna höst.

Datan utan egenskaper

Robert Musil beskriver i sitt epos "Mannen utan egenskaper" ett samhälle där det råder en i det närmaste sjuklig fixering vid nya idéer. Tanken är att dessa idéer skall mätta en törst efter något större, i Musils fall ett samhälle där materialism i dess filosofiska/politiska tappning blivit dominerande.



Huvudpersonen i boken är en man vid namn Ulrich. Tidigare militär och forskare, högt uppsatt, välbeställd och med en fallenhet för förförelse. Det som skapar framgång hos Ulrich är hans förmåga att som följd av en avsaknad av egenskaper spegla och vinkla alla de idéer som för tillfället är i rullningen. Han är inte bara en tom duk, utan avsaknaden av egenskaper gör honom till den perfekta motorn i idéstormen.

Ett sätt att se på Big Data är att betrakta det som en av dessa idéer i rullning. En idé vars marknad består av ett samhälle tidigare behärskat av en annan typ av idé. För oss skulle denna tidigare idé kunna ses som ett introvert perspektiv där nyckeln till företagets framtid låg att finna i dess historia. Man har tidigare kritiserat detta genom liknelser som ”man kan inte styra på autobahn genom att titta i backspeglarna”, eller att ”all redovisning är en form av arkeologi”, och vi har länge jagat bättre spådomar än rent tillbakablickande.

Kanske går denna tanke tillbaka till en form av introspektion i stil med vad som pådyvlades besökare till Apollons tempel i Delfi (”Känn dig själv”), och på så sätt kan man ju verkligen känna en form av sympati för denna nya mer externt fokuserade sibylla. Istället för att blicka inåt skall vi blicka utåt, och där finna sanningen.

En aningen mer dystopisk tolkning av idén Big Data ligger i vår tids jakt på speglar. Musils beskrivning av hur societeten flockas kring Ulrich eftersom de i honom kan se sina idéer speglas ligger kanske inte så hemskt långt bort från vår tids ”Broadcast yourself” tankar och eviga facebookande. Hur mitt

bolag uppfattas i sociala media kan mycket väl vara relevant för framtida försäljning, men vi har än så länge inte riktigt säkerställt orsakssambanden mellan förbättrad uppfattning och förbättrad försäljning.

Om en teori saknar prediktiv förmåga bör den ifrågasättas till vi vet bättre. Trots detta så har de senaste fyra åren fört med sig en kantring av debatten till ostrukturerad data framför strukturerad. En av grundtankarna bakom detta har varit att vi nu är så bra på att använda den strukturerade datan, så att vi kan gå vidare till den ostrukturerade. Efter att ha arbetat med styrning genom affärssystem de senaste åren är jag mycket skeptisk till en sådan tolkning. Min erfarenhet är att vi fortfarande bara använder en bråkdel av den data som skulle kunna tillföra värde, i huvudsak som en effekt av bristande innovationskraft inom de ekonomistyrningsmodeller vi använder.

För mig känns detta nuvarande fokus på Big Data ytterst tveksam annat än som ett marginellt komplement. I många fall upplever jag att det är att gå över ån efter vatten, eller som att läkaren istället för att ta ett blodprov ordinerar användandet av en dimmig spegel för diagnos. För data är lika förföriska som Ulrich: de speglar och vinklar, oavsett hur stora de än må vara.

Data som handelsvara

Väl tillbaka från Symposium ITexpo i Barcelona tar det som vanligt några dagar för tankarna att lägga sig tillrätta. Vad var det egentligen jag var med om? Visst var det härligt, trevligt och alldeles underbart, men vad gick jag egentligen därifrån med insiktsmässigt? Vad vet jag nu som jag inte visste tidigare?



Det är naturligtvis fel, men samtidigt oundvikliga frågor. Sammankomsten är en strömlinjeformare, en sättare av agenda och ett sätt att skapa en gemensam diskurs inom IT. Samtidigt som den är en tummelplats för egna tolkningar och idéer, kontakter och stöd. Jag kommer dock ändå att ge mig i kast med att försöka sammanfatta några av de tankar som trycktes fram extra hårt under veckan.

En av dessa bitar som lyftes fram särskilt under veckan var information som en källa till konkurrenskraft. Att vi nu behöver börja fundera på hur information från dels egna och dels andras källor utgör själva grunden för välbefinnande och framgång. En konsekvens av detta blir ett ökat fokus på information som en handelsvara. I samband med att våra externa beroenden blir fler och styckesmässigt mindre och mer flyktiga, behöver vi se den information som vi genererar som något som mycket väl kan vara till värde för andra aktörer. Att de ser ett värde i vår information kan dels leda till direkta intäkter för oss om vi väljer att sälja data, men den mer intressanta aspekten är hur det blir en grund för externalisering av utveckling.

Det jag tidigare lyft fram som plattformsstrategier förutsätter att en bred uppsättning (o)beroende leverantörer sköter lejonparten av vår utveckling. Inte en stor, heltäckande leverans utan snarare ett lapptäcke av tjänster. Överfört till vår egen organisation kan vi se ett scenario där vår information skapar en utveckling hos våra underleverantörer som resulterar i en ny källa till IT stöd. Data får svamparna att växa runtomkring.

Då kan vi se data som nästa steg i en övergripande konsumtionstrend. Hur först IT och därefter processer och nu data blir handelsvaror. Men i likhet med hur processerna började sin resa mot handelsvara under början av 2000-talet (läs gärna Davenport's "The coming commoditization of processes" från 2005), så är den primära konsekvensen på verksamhet en externalisering av det vi tidigare var självförsörjande kring. Konsekvensen av detta blir ett ökat behov av framtagande och förvaltning av APIer. Innovationsarbete där själva basen i receptet består av APIer i olika kombinationer. En fråga som uppkommer här är hur väl vi utövar kontroll över dessa API. Både som företag och som individer. Hur långt dröjer det innan vi ser ett stort genomslag av personliga APIer, där vi inte bara ger bort all vår data utan på ett mer medvetet sätt kapitaliserar på den.

För leverantörer som Google som vant sig vid att fabriksarbetarna (dvs du och jag i egenskap av privatpersoner) arbetar gratis och känner sig mer än nöjda med detta blir detta en stor utmaning. Det finns ett stycke ur Baudelaire's diktsamling "Spleen i Paris" där han beskriver att det bästa tricket som Djävulen någonsin genomfört var att få människan att tro att han inte finns (fritt översatt...). Vad händer när vi fattar värdet av den information vi sitter på, och använder den för att styra utvecklingen av tjänster runt omkring oss? Eller är det kanske det vi redan gör? Det kanske bara är en fråga om att ersättningen för den handelsvara vi nu tillhandahåller betalas i förenkling och tid, det mest värdefulla av allt.

Vad analysen ordinerar

Oavsett om man rör sig inom konsulternas, akademikernas eller industrianalytikernas världar så är det svårt att undvika den rådande hypen kring ”prescriptive analytics”. Som svensk får jag nöja mig med en översättning till ”ordinerande analys”, vilket inte helt fångar det ursprungliga begreppet, men ändå.



Som den tredje (och enligt många sista?) fasen i analysutveckling kompletterar den tidigare beskrivande och förutsäggande analys med ordinerings. Som när du hos läkaren får en viss medicin ordinerad, kan du nu lugnt luta dig tillbaka och göra som analysen ordinerar för att lösa det diagnosticerade problemet.

Detta gäller i alla fall i teorin, för även fast majoriteten av leverantörer självfallet har ordinerande analys som en del av sin produktportfölj så är användningen fortfarande låg, och listan med företag som valt att investera (jag utgår från att de inte nyttjat ordinerande analys i detta fall...) fortfarande kort.

Min ursprungliga tanke kring denna teknik har varit att koppla den bakåt till tidigare ambitioner inom teknikanvändning. Under slutet av 1960-talet var Professor John Dearden vid Harvard Business School en uppseendeväckande kritiker av dylika strömningar, och han såg automatiseringen av just chefsmässigt beslutsfattande som i praktiken omöjlig. Tyvärr, måste jag medge att de förutsättningar teknik- och informationsmässigt som nu finns inte riktigt fanns på radarn under 1960-talet. Med (för att släppa fram en faktoid) 90% av all tillgänglig data skapad de senaste två åren, med in-memory teknologi och fantastiska algoritmer kanske tanken på en ordinerande analys nu äntligen är möjlig?

När jag utbildar chefer brukar jag ha med ett litet test som jag låter deltagarna gå igenom. Testet (lånat av Prof. Frank Bannister från Trinity College) utgår från att deltagarna skall

svara på tio frågor. Frågorna är av allmänbildningskaraktär, men svåra nog att ingen skall kunna svara rätt på dem. Jag ber deltagarna att fylla i det direkta svaret på frågorna, samt ett spann (från-till) om de skulle gissa med 95% sannolikhet att svara rätt. Efter att ha presenterat svaren på frågorna, brukar jag undersöka hur många rätt deltagarna har när de skulle svara med 95% säkerhet. Tanken, som ni säkert redan förstått, är att visa på en skillnad mellan deltagarnas upplevda och faktiska koll. Jag har kört uppgiften i några år, och än så länge har inte snittet varit mer än två rätt av tio. Vi verkar konsekvent överskatta vår egen förmåga att fatta bra beslut.

Givet detta, så kanske det inte är så farligt med litet automatisering av ordinerings? Det kanske är så att vi skulle kunna få bort åtminstone litet av de felaktiga beslut som fattas inom ramen för en verksamhet? Frågan som återstår är då vad denna tredje fas av analys skulle vara lämpat att tillämpas på? Är det de ofta återkommande besluten med låg grad av komplexitet? De sällan återkommande besluten med hög grad av komplexitet? Är detta något som nödvändigtvis måste gå hand i hand med användningen av ostrukturerad data, eller skulle vi kunna tillämpa det på beslut där vi klarar oss väl med strukturerad data?

Jag ser med spänning fram emot att få se några riktigt roliga fall av ordinerande analys. Vem vet, det kanske är så att vi är mogna att släppa kontrollen över just ordinationsfasen? Att börja lita på beslutsroboten, luta sig tillbaka i sjukhussängen, svälja och tacka.

Syndens lön

Man kan alltid liva upp stämningen med ett skönt citat från Bibeln, här Romarbrevet 6:23. Orsaken till denna sakrala (eller kanske hädiska) titel är att jag känner att vi återigen behöver tala om skuld. Och vad bättre sätt att initiera detta än genom en koppling till detta mystiska ratinginstitut.



Som jag tidigare lyft fram, finns det för tillfället en ambition att operationalisera och mäta det som tidigare uppmärksammats som Teknikskuld. Tanken bakom begreppet är att vi som CIO sitter fast i ett läge av beslutsinlåsning, där tidigare beslut begränsar nuvarande. Det kan röra sig om investeringsutrymmen, krav på avkastning eller en ovilja att frångå tidigare strategiska beslut.

Centralt ligger ett antagande att vi behöver balansera skuldnivån, och för att kunna göra detta krävs det att vi är medvetna om den. Här talar vi med andra ord om att skapa förutsättningar för att mäta teknikskuld. Som NYU Professorn Sinan Aral uttryckte det: "Revolutioner (inom vetenskapen) föregås ofta av revolutioner i mätning". Pretentiöst och härligt, inte sant?

Genom fyra fallstudier håller vi nu som bäst på att just mäta hur tidigare investeringsbeslut påverkat graden av teknikskuld. Hur det påverkat kompetenskoncentrationen bland våra anställda, hur det påverkat anseendet, styrningen och infrastrukturen. Ambitionen är att kunna leverera en utvärderad metodik för framtida mätning av teknikskuld, med siktet inställt på två tillämpningsområden.

Dels är detta tänkt att kunna stötta IT revision med ett nytt perspektiv. En förklarande och prediktiv modell för att styra framtida beslutsinlåsningar genom att inventera det nuvarande skuldläget. Dels, ser vi ytterligare ett användningsområde i användningen av en visualisering av

hur föreliggande investeringar kommer att slå på framtida beslutsinlåsning.

Från tidigare angreppssätt inom kostnadskalkylering vet vi att en majoritet av framtida kostnader låses upp tidigt i ett projekt, och genom att även synliggöra skuldsidan av detta, dvs själva konsekvensen av inlåsningen hoppas vi på ett bidrag till bland annat business case metodiken.

Första steget är redan taget. Vi har en i grunden otestad teori. Nu väntar synliggörandet av syndens lön. Den tidigare, nuvarande och framtida. Om man skulle vilja väcka anstöt skulle vi här naturligtvis måla upp det hela som en tavla av Hieronymus Bosch, men i själva verket är det naturligtvis mycket mindre uppseendeväckande. En något mörkare ton i Claude Monet's Näckrosor.

När jag är runt och talar om teknikskuld finner jag ibland att just själva begreppet skuld kan vara avskräckande. Att man kopplat ihop det med skuldsanering och bristande kontroll. Att det skulle vara kopplat till tidigare synder, och att man nu inväntar syndens lön. Ur mitt perspektiv är det snarare ett befrielsens evangelium, för att återigen knyta an till denna krönikas religiösa undertema. Eller som den tyska teologen Meister Eckhart skulle uttryckt det: Demonerna som sliter dig i stycken i skärselden arbetar för att befria dig, inte straffa dig. Teknikskuld är ett naturligt tillstånd, något vi måste acceptera.

Tills vattnet kokar

I en nyligen publicerad artikel i Frankfurter Allgemeine diskuterar Harvardforskaren Shushanna Zuboff (jag har tidigare talat mig varm om hennes teorier om teknikens utveckling) ”Det mörka Google”. Det hon beskriver, upplyftande dystopiskt, är framväxten av en absolut makt som nu tar steget från cyberrymden (det var länge sedan man hörde detta begrepp) och ”verkligheten”.



Enligt Zuboff liknar vi för tillfället grodorna i kärlet där vattnet sakta men säkert värms upp till kokpunkten. Utan att gå in i detaljer hur denna skräna först uppkom, så är varningssignalerna som nu lyfts fram högst relevanta och intresseväckande.

I takt med att Internet of Things blir allomfattande, tekniken mer och mer döljs i vår vardag och ansvar blir svårare att utkräva står vi inför en situation där vattnet kanske till och med redan börjat koka. När den aktör som kontrollerar flödet av information (eller åtminstone närmare 70%) även sträcker sig utanför sökmotorn till sensorer och andra mer taktila manifestationer av tekniken börjar vi nu se skapandet av en makt som sällan tidigare skådats. Som tidigare uppmärksammats av Xerox Parks teknikchef på 1980-talet, Mark Weiser ”De mest fundamentala teknikerna är de som blir osynliga.”.

Den underliggande logiken bakom Google, återigen enligt Zuboff, består av övervakning. Det som skett kan beskrivas som en expropriering av privatlivet (eng. privacy), med nya sociala mönster helt beroende av digitala flöden. Vi lägger upp notiser om våra nyfödda barn på Facebook, vi bjuder in till fester via LinkedIn, vi delar våra politiska åsikter via Twitter. Denna typ av digitalisering leder till kostnadseffektivitet i spridning och en minskad kostnad för informationsinhämtning. På ett sätt blir privatlivet egentligen inte mindre privat, men kontrollen över det sprids på ett annat sätt än tidigare genom multiplicering.

Nästa steg för Google är enligt Zuboff att ta steget från ”data mining” till ”reality mining”. Det digitala må vara en gruva som har blivit förbrukad, men nu återstår att överföra det man lärt sig på en exploatering av nästa resurs: verkligheten. Den tidigare gränsen mellan det digitala och det verkliga börjar sakta men säkert suddas ut. Det urval som tidigare begränsades till sökmotorns rekommendationer kommer nu att sträcka sig även till var bilen kör dig, vad glasögonen låter dig uppmärksamma et cetera. Så, det som nu ligger i vågskålen är inte längre rätten till ett privatliv, utan även rätten till verklighet.

Vad händer om vi har fel?

En mindre storm har uppenbarat sig kring en av senare års mest inflytelserika tankeström. Kritiken finns att läsa i en artikel i the New Yorker skriven av Jill Lepore, och riktar sig mot disruptiv innovation.



Disruptiv innovation utgår från att en ny, ofta radikalt billigare alternativ tar över en hel industri och sätter nya spelregler. Exempel som brukar återges är Toyotas intrång på den amerikanska bilmarknaden, eller varför inte alla de bolag som automatiserar tidigare tjänster som resebokning, taxibokning, hotellbokning et cetera. Effekten är naturligtvis förödande för de sedan tidigare etablerade aktörerna, som ser sin affär försvinna som över en natt.

Tankarna kring disruptiv innovation sträcker sig bakåt till den österrikiske ekonomen Joseph Schumpeter, men fångades upp och stadsfästes som en ny teori av Harvardforskaren Clayton Christensen i dennes doktorandarbete under tidigt 1990-tal.

Få teoribildningar har fått det genomslag som Christensens. Ur ett perspektiv har den bidragit till att lyfta upp innovation på agendan. Ur ett annat perspektiv har den använts för att stödja företag och organisationer i deras arbete med att agera i en marknad där just disruptionskrafterna antas vara starka.

Och det är här kritiken kommer in. Jill Lepore har inför artikeln gått igenom det arbete som underbygger Christensens disruptionsteori och finner att det är högst tvivelaktigt. De fallstudier som ingår i underlaget för teorin är valda för att validera och inte falsifiera teorin. Man har, med andra ord, valt att ta exempel som stödjer och undvika de som inte stödjer. Vidare består underlaget av mindre ”hårda fakta” än vad man skulle önska sig. Slutsatsen av denna analys är att

teoribildningen brister i vad man kallar vetenskaplig rigorositet, varvid dess trovärdighet faller.

Till detta kommer en utvärdering av teorins förmåga att förutsäga framtiden. Här lyfts en rad misslyckade spådomar av Christensen upp, som att Apple’s skulle misslyckas med sin iPhone satsning (liten prediktionsmiss än så länge i alla fall...) samt misslyckandet av den fond som sattes upp baserat på teorins förmåga att förutspå vinnare.

Mina farhågor kring denna typ av tankebildning rör sig dock i utkanten av denna kritik. Jag ser teoribildningar (som disruptiv innovation) som vattendelare som för med sig en rad nya antaganden som får övertaget över tidigare antaganden. Dessa antaganden går snabbt från att vara obeprövade hugskott till att bli integrerade sanningar.

Både akademi och press bidrar till att underblåsa detta. Inom akademien lyfter vi relativt okritiskt in det i vår utbildning, och studenter skickas ut med föreställningen att disruption är naturligt förekommande. Ur detta kommer en risk för historielöshet, en känsla av att det bara är att skjuta från höften och se vad som händer. Största risken är att inte skjuta, bättre fela än vela.

Lepores kritik ekar tungt i en tid då det vi behöver tänka på är vilka underliggande antaganden vi har och för vidare. Den franske dystopen Celine sammanfattade detta på ett träffande sätt: ”Det högsta en människa kan uppnå är att veta vad som styr henne.”. För vad händer när våra antaganden är felaktiga?

En kallelse till styrnings- innovation

Som en del av det forskningsprogram vi för tillfället driver har vi nöjet att samarbeta med en kvinna vid namn Lidija Polutnik. Lidija är ursprungligen nationalekonom, men har ägnat de senaste tjugo åren åt att hjälpa företag med strategisk prissättning och att koppla ihop intäkter med kostnader som professor vid det topprankade Babson College utanför Boston.



Som redovisningsintresserad slås man ofta av hur många sofistikerade tekniker vi tagit fram för att hålla koll på kostnader. Om vi vänder oss till kontoplanen har vi en mycket bred uppsättning konton där vi kan föra in kostnader, men när det gäller intäkter är det betydligt mindre sofistikerat. Jag har tidigare beskrivit detta som att vi lever i en kostnadskultur, där vi ser kostnader som mer trovärdiga än intäkter.

Lidija's bidrag kring denna till synes underliga balans mellan styrning av kostnader och intäkter finns sammanfattat i det som kallas "Value Creation Model" (VCM). Denna modell stöttar identifieringen av intäkter (genom att helt enkelt fråga kunderna vad de är villiga att betala för) och kostnader (genom att härleda kostnader för aktiviteter associerade med att leverera det som kunderna betalar för). Resultatet är en vägkarta som kan användas för att identifiera avkastningen för de olika aktiviteter man är engagerad i.

Vårt intresse i denna modell har tagit sig flertalet former. Just nu använder vi den för att koppla samman styrningen av R&D med marknad, lagerstyrning och resursstyrning. Men, parallellt med detta har vi lekt med möjligheten att använda modellen för att stötta specifika företagsinterna funktioner, som till exempel IT avdelningen.

Vid årets CIO Governance konferens blev det uppenbart att det finns en naturlig misstänksamhet att se de interna IT användarna som kunder. Samtidigt lyftes vikten av att återigen visa på konkret påverkan på verksamheten genom

inte bara kostnadsreduktion. Vår tanke är att använda VCM för att identifiera vad som ses som värde hos interna användare, samt att därefter relatera dessa värden till aktivitetsbaserade kostnader inom IT avdelningen.

Resultatet av detta blir ingångsvärden kring vad IT avdelningen skall satsa på, och följaktligen även vad man skall prioritera verksamhetsmässigt. Vi ser VCM som det första konkreta innovationen för att stötta IT avdelningen i den omställning man för tillfället genomgår. I en tid då mer och mer av IT satsningarna flyr ut från IT avdelningens kontroll behövs det krafttag för en omställning av styrning. VCM är en möjlig komponent i denna omställning.

Nästa steg består av att tillsammans med Lidija leta efter IT avdelningar som är intresserade av att testa denna styrningsinnovation. Jag ser fram emot att få diskutera detta spännande område mer i detalj tillsammans med CIO Swedens läsare.

Ben and Jerry Samhället

Vad händer när våra valmöjligheter överskuggar vår valförmåga? När kombinationen av erbjudanden från marknaden är så stor att inte ens den mest insatta av oss klarar av att göra ett informerat val?



Vid en affärssystemskonferens i Stockholm fick jag nyligen chans att återknyta kontakten med en av de personer som har betytt mest för mig tankemässigt. Det blev ett långt samtal om valmöjligheter, existentiell ångest och glass. Allt inramat i hur tekniken, verksamheten och den heliga styrningen förändrats under senare tid.

Med stora valmöjligheter kommer stegrade kostnader. Kostnader associerade till informationsinhämtning, analys och beslut skjuter i höjden. Samtidigt sticker även koordinationskostnaderna iväg, i alla fall om vi med alla våra val försöker uppfylla någon form av högre nytta där sammansättningen av våra val utgör en odelbar helhet.

För den som följer teknikutvecklingen är det här lätt att se guldkanterna. Radikalt minskade styckepris på integrationer, en ökad standardisering av såväl tekniska artefakter som integrationer och en ökad interoperabilitet (både som effekt av minskat antal plattformar och ökad förståelse för samverkansbehov) pekar alla åt samma håll. Lägg här till minskade inlåsnings effekter av våra val, och vi har en grund för enorma möjligheter utan negativa konsekvenser.

Men samtidigt som detta ser enkom positivt ut är det svårt att inte åtminstone misstänka att det någonstans ligger en hund begravd. Denna hund beskrevs träffsäkert av min samtalspartner som ”Ben and Jerry Samhället”, och jag skall försöka sammanfatta det på bästa sätt.

Glasstillverkaren i fråga har valt att kringgå den traditionella paketeringen av glass i enkla smaker till en bred och ständigt

växande uppsjö av inspirerade smaksammansättningar. Borta är Vanilj och Jordgubb, och istället har vi en turbulent och föränderlig flora av specialmaker, designade för att möta konsumenternas behov av agilitet och flexibilitet.

För personer som växt upp med en bild av glass paketerad enligt en av Gud given ordning ställer detta saker och ting på ända. När säsongen åter infinner sig har allt förändrats, och det finns ingen ledstång att hålla sig i. Det finns spår av grundsmakerna, men samtidigt är allt nytt. Hur skall vi då klara av att navigera i detta universum av enorma möjligheter, när det vi egentligen ville ha inte längre finns?

För att göra det hela ännu svårare så agerar CIO:n ofta som intern återförsäljare och ompaketerare av marknadens tillbud. Skall vi då fortsätta försöka paketera Vanilj till våra interna användare, eller skall vi försöka öppna upp för att skjuta över ansvaret av val inåt i organisationen? Skall vi öppna dammluckorna och bjuda in ett sammelsurium av valmöjligheter in i verksamheten? Eller skall vi, som vi varit relativt framgångsrika i, hålla verkligheten stängd och fortsätta översätta mellan tillgång och efterfrågan?

När jag lämnade konferensen hade valet av glass övergått till existentiell ångest. En ångest som inte ens Vaniljstängen jag slentrianmässigt inhandlade i närmaste kiosk kunde kväsa.

Glädje- budskap i december

En av de första krönikor jag skrev till CIO Sweden rörde hur ekonomistyrning utgjorde forskningens motsvarighet till Albanien. Jag skrev den efter att ha talat om teknikens fantastiska möjligheter vid en ekonomistyrningskonferens, där publiken visade sig vara minst sagt tveksamma till denna sköna nya världs möjligheter. Istället var det fullt fokus på gränskontroller och säkerställande mot all form av import.



De berättelser jag fått ta del av sedan dess stärker mig i min tanke om att mottagandet av teknikens möjligheter bland ekonomskrået inte alltid är enhälligt positivt. Jag vet att många av er har haft liknande erfarenheter när ni talat om möjligheterna med avancerad analys för öron som egentligen bara vill vagga runt i balans.

Men detta skall inte bli en klagovisa över vår oförmåga att inspirera och engagera andra yrkeskårer. Istället kommer jag med ett i juletider så passande glädjebudskap: massorna börjar nu strömma mot barrikaderna.

Vid de två senaste dragningarna jag haft med ekonomer, har det varit en påtaglig skillnad i sättet som budskapet om behovet av en ekonomistyrningsrevolution tas emot. Istället för irritation och grämlse har det varit nickar, anteckningar och livliga diskussioner. Det har varit en vårliknande känsla för möjligheterna i gränslandet mellan it och ekonomistyrning, ett lätt rus.

Jag får intrycket av att proppen har lossnat. Att begrepp som tidigare var alldeles för tekniktunga nu har börjat lämna väg för ett nytt språk som vi kan samlas kring. En vilja till förändring, samtidigt som vi halkar runt i snörusket nynnandes på Scorpion's "Wind of change".

Effekten av detta kommer inte att dröja länge. Beslutstödsleverantörer kommer att börja leverera innehåll, inte bara teknik. Affärssystemslieferantörer kommer att ha konkreta användningsexempel som inte gör kontrollern mörkrädd. Vi kommer att se en jakt på nytta som vi tidigare

bara sett i strategidokument, och den faktiska nyttjandegraden av information kommer att börja maka sig upp över 10% gränsen.

Men, i dessa underbara tider är det viktigt att vi inte viker in på fel stig. Mörkret är allomfattande, och vi måste knipa vår lykta hårt. Modellutvecklingen, den som så länge lyst (!) med sin frånvaro måste bli prioriterad hos samtliga involverade. Här behöver vi se såväl näringsliv som akademi ta tag i att ta fram, testa och sprida nya modeller som gör att vi inte möter den ökade efterfrågan med tomma ord och sminkade lik. När får vi se nästa motsvarighet till balanserade styrkort? När kommer nästa aktivitetsbaserad styrning? När kommer det nya modeller av rang som vi kan sluta upp kring? Detta är den trånga sektorn som jag ser det.

Men, Marseilliesen dundrar ikapp med Internationalen, och snart lysas mörkret upp av barrikaderna som lyser som fyrbåkar.

Men tänk om vi har fel?

I dessa tider då såväl personliga som ledningsrelaterade beslut genomlyses av nya beslutsstöd kan det vara värt att fundera på hållbarheten i de modeller som byggs in. Dessa modeller, ofta vilandes på teorier från forskning, vilar naturligtvis på antaganden som uppvisar olika grader av passform gentemot verkligheten över åren. Ur detta kommer att nyttan av en modell är beroende av just denna passform, en passform som vi har all orsak att återkommande ifrågasätta.



Vetenskapen är full med sedan tidigare uppfattade sanningar som vi i vårt nuvarande upplysta tillstånd har avskrivit. Teorier som den evigt expanderande jorden (Darwin och Tesla var övertygade om dess fulländning), det konstanta universum (Einsteins grundantagande), det konstant ökande avståndet mellan jorden och månen (Darwins far tillskrev detta ebb och flod) är bara några exempel som vi idag skakar av oss som felaktiga.

Även inom ramen för ekonomi ser vi samma typ av skiften mellan det som tidigare ansågs sanning och det som idag är sanning. Om vi till exempel tittar på de antaganden som är inbyggda i det balanserade styrkortet ser vi en direkt relation mellan kundnöjdhet och finansiell prestation.

Inom vetenskapen är man självfallet medveten om detta. Man har till och med lyft upp detta till norm för vad som utmärker god vetenskap, dvs att man bygger vidare genom att ifrågasätta och försöka motbevisa tidigare antagna sanningar. Detta resulterar i en form av självreglering och kvalitetssäkring vilket står bakom många av de mest tongivande bidragen under de senaste årtiondena.

Problemet, som jag ser det, kommer när vi ser tillämpningen av modeller som har blivit särkopplade från sin omgivning. När vi ser modeller som tas från ett kontext (där de kan ha visat sig värdefulla) och tillämpas brett och över tid. Detta kan vi t.ex. se i den tidigare nämnda kritiken mot disruptionsteorin: den kan vara lämpad för en viss typ av sammanhang, men som generell teori faller den platt.

Samma problem återkommer när vi ser företag som tillämpar modeller där just förändringen av antaganden är markant. Det kan vara antaganden kopplade till konkurrensläge, marknadsstorlek, marknadsandel och särskilt intressant kanske aktiv affärsmodell. Modeller lämpliga för att stödja beslut i en tjänsteproducerande verksamhet KAN skilja sig från modeller lämpliga för en varuproducerande verksamhet.

I takt med att vi upplever en ökad betydelse av kvantitativ analys av stor data är detta något som jag starkt känner att vi behöver ta höjd för. Vi måste, så långt det är kostnadseffektivitetsmässigt möjligt, börja titta på de bakomliggande antagandena.

Sverige var en av de ledande nationerna bakom frenologin. Denna vetenskap syftade till att på basis av huvudform härleda egenskaper. Som vi alla känner till var denna teori (frånsett direkt felaktig) även instrumentell för några av de värsta övergrepp vi hittills sett. När jag ser hur vi letar efter indikatorer, hur vi arbetar med nyckeltal faller min tanke ofta tillbaka på detta exempel. Kan det vara så att de antagna samband vi arbetar med är direkt fel? Tänk om vi har fel?

Är det dags att byta jobb?

Om man tittar på hur länge en CIO stannar på sitt uppdrag uppvisar detta en spännande utveckling över åren. Från att ha varit ytterst kort under 1990-talet (18 månader i USA) har vi sett stadigt sjunkande personalomsättningssiffror under 2000-talets första decennium. Nu verkar det dock som om vi är på väg in i en annan tid, en tid av högre personalomsättningshastighet. Vad ligger egentligen bakom denna utveckling?



Förklaringsmodellen för den höga personalomsättningshastigheten under 1990-talet brukar vara relaterad till den typ av projekt man som CIO blev ansvarig för. Det rörde sig ofta om införandet av massiva datoriseringssatsningar i organisationer som var föga mogna för detta. Det rörde sig om affärssystemens tid, de stora, ERP bestarna som skyfflades in i organisationer med en tydlig ingenjörsmentalitet i regelrätta "IT projekt".

Föga överraskande resulterade detta i att man inom branschen började referera till CIO efter en annan utskrivning, nämligen "Career Is Over".

Personalomsättningshastigheten var hög, och positionen tydligt riskassocierad.

Under 2000-talets början hände det dock något ytterst spännande. Från att ha varit lämnade relativt ensam ur ett ledningsperspektiv, började CIO:n integreras tydligare och tydligare i den övergripande företagsstyrningen. Denna integration skedde genom införandet av IT styrningsramverk: tydliga processer och strukturer för hur IT relaterade beslut skulle fattas.

Som vid all styrning (eng. governance) är denna på plats för att säkerställa ägarens intressen gentemot de som faktiskt arbetar i organisationen. Som representant för den senare av denna kategori är det överraskande att se hur mycket CIO:n själv egentligen har haft och fortfarande har att säga till om avseende styrningens konfiguration. Hur som, styrning sattes

på plats och den blev instrumentell i att skjuta ansvaret från IT till verksamhet och stärka CIO:n klassresa.

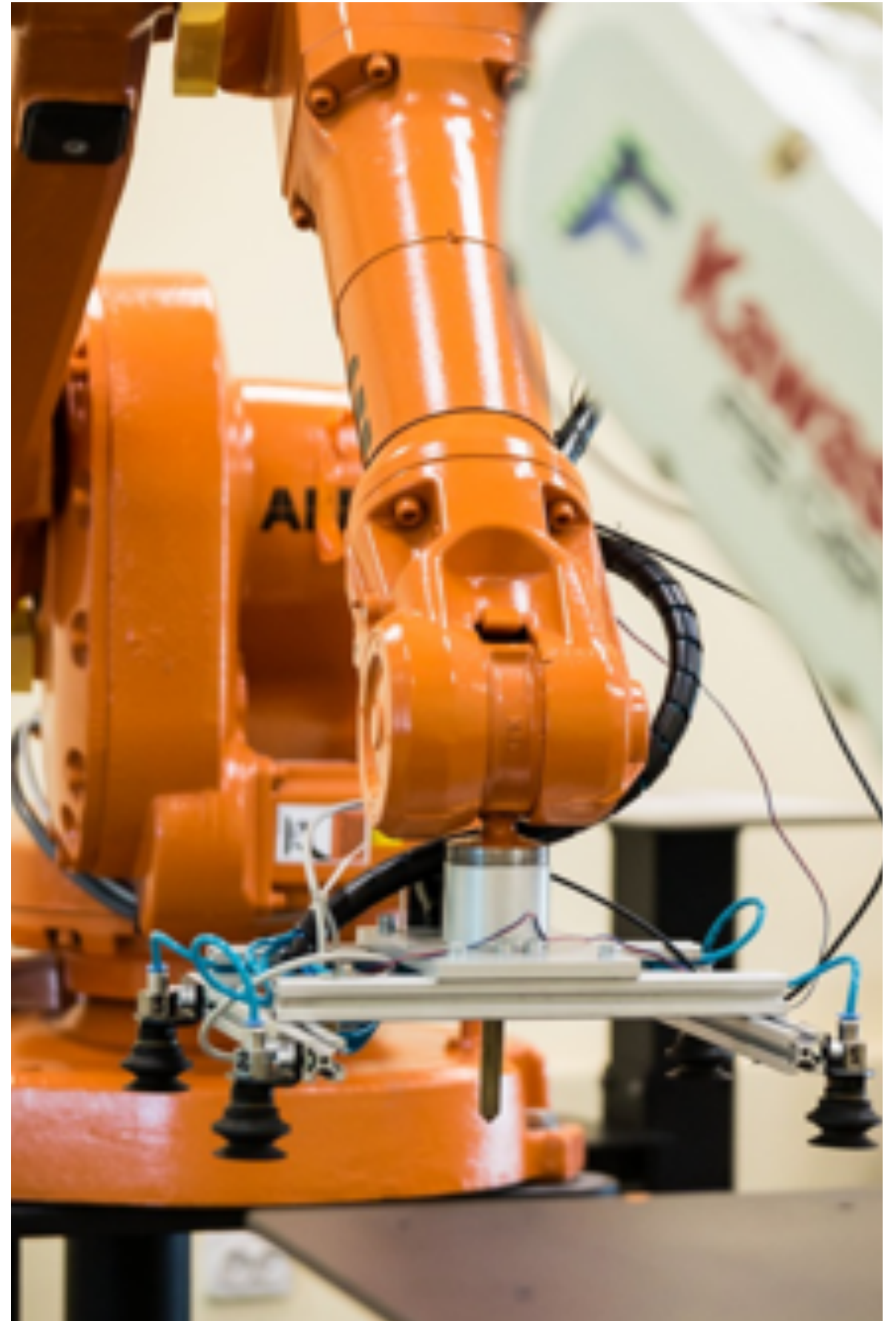
Styrningen var till sin art sådan att detta stärkte ett sedan tidigare etablerat gap mellan verksamhet och IT. De två öarna började stadigt glida ifrån varandra, och för att spä på detta ytterligare mallade vi upp styrningen efter en tydlig fabriksmentalitet, med IT som intern leveransorganisation. Vi tillsatte roller som "Demand managers" för att undvika fluktuationer i efterfrågan och därmed säkerställa kostnadseffektivitet i produktionen.

Detta är som jag ser det en av förklaringarna till att vi nu börjar se att personalomsättningshastigheten ökar bland CIO:n. Jag tror att många är trötta på att driva fabrik, och letar efter nya möjligheter. Roller som CDO:n och liknande håller på att marginalisera de delar av CIO:n uppdrag som är tydligt inriktade på innovation och digitalisering. För om vi skall vara ärliga: den styrning som vi idag ser som dominerande är väl knappast konfigurerad för innovation?

Detta resulterar i att man som CIO kan känna sig inlåst i en typ av syn på IT och en typ av styrning som i det långa loppet blir en återvändsgränd. Visst, det är kul att kunna visa på effektiviseringsvinster genom Moore's lag och rationell resurshantering, men är det verkligen därför man valde att bli CIO? Var det inte också kopplat till en syn på IT som transformativ, som bärare av fantastiska möjligheter och kvantliknande hopp?

Automatiseringens lov och ve

Få av oss kan ha missat den spännande debatt som seglat upp i samband med den senaste tidens rapporter kring automatiseringens framfart. Efter att Oxford forskarna Frey och Osborne slagit fast att de närmaste 20 åren kommer att medföra en automatisering av 46% av alla jobb på den amerikanska arbetsmarknaden har debatten om framtidens arbete varit livlig.



Där Stiftelsen för Strategisk Forskning förra året slog fast att det i Sverige kommer att vara 53% av jobben som automatiseras, tar Reforminstitutet och meddelar att denna utveckling redan är i full gång. Enligt deras senaste studie har vi mellan 2006 och 2011 tappat 450 000 jobb som effekt av automatisering. En sådan enastående utveckling!

Vi har med andra ord lyckats så väl med digitaliseringen att vi inom en snar framtid bara kommer att behöva en av tio redovisningsekonomer, och i praktiken ingen av alla de redovisningsassistenter, maskinoperatörer, kassapersonal som vi nu har.

Baksidan av denna utveckling är enkel att förstå, och lyfts fram på ett övertygande sätt av bland andra McAfee och Brynjolfsson i deras bok "The Second Machine age" som kom ut förra året. Ökade klassklyftor, en massiv tillväxt av prekariatet och marginalisering av stora samhällsgrupper.

Vem vet, kommer detta att leda till en revolution där massan till slut reser sig? För dem av oss som vuxit upp med Terminator filmerna som kulturella referenser känns ju detta igen: automatisering leder till syvende och sist rakt mot Armageddon. Vi borde ha sett det komma, eller?

Som CIOs är ansvarsbördan tung i denna utveckling. Ju bättre vi lyckas med våra uppdrag, desto starkare växer sig automatiseringen och (om vi skall tro domedagsprofeterna) desto närmare kommer domedagen. Man kan ju börja undra om Apokalypsens ryttare rapporterar till CFO eller CEO...

Personligen ser jag automatiseringen som oundviklig, och jag ser egentligen inget självändamål med arbete, i alla fall inte som det definieras idag. Redan den tongivande ekonomen Keynes var övertygad om att ökningen i produktivitet skulle leda till en situation där hans barnbarn inte behövde arbeta för att försörja sig. Med ens kommer tidigare avfärdade tankar kring förkortad arbetstid och till och med medborgarlön tillbaka, om än med annan bakomliggande logik än tidigare.

Oavsett hur vi ställer oss mot denna utveckling så kommer den obönhörligen att ske. Varje dag vi bedriver vår digitaliseringsagenda tar vi ytterligare ett steg mot automatisering med alla dess enastående för- och nackdelar. Det finns så många tankar vi behöver tänka, det finns så många avväganden vi behöver göra, men det finns så litet tid. Snöbollen är i rullning, och denna typ av utveckling visar tydliga tecken på att ha nått sin tippningspunkt. Hastigheten kommer att öka, och konsekvenserna kommer snart att bli skrämmande tydliga. Åh Sköna nya värld.

En alltför högljudd ensamhet

Den tjeckiske författaren Bohumil Hrabal skriver i en av sina böcker om en man besatt av återvinningspapper. Hans jobb går ut på att säkerställa att papperspressen aldrig stannar, mitt i en evig flod av böcker som lämnats in för destruktion. Bokens huvudperson ser det som sitt kall att rädda kunskapen i alla de böcker han tvingas förstöra. Han smuglar ut särskilt viktiga verk, och bygger sakta men säkert upp sitt bibliotek. Han memorerar särskilt viktiga passager, innan han gång på gång tvingas trycka igång papperspressen.



Ibland när jag möter IT avdelningar tänker jag extra mycket på Hrabal. På mannen i sin källare som övervakar rikets hela informationsflöde från undersidan. Hans roll som han själv ser det går i direkt konflikt med den etablerade ordningen, och endast han ser guldnet i avloppsvattnet.

På samma sätt upplever jag att många av våra medarbetare inom IT funktionen har det. Man förstår värdet av allt som flyter förbi, men utan tydliga kanaler och en förståelse från etablissemangen återstår inget annat än att tyst fortsätta följa sin tjänstebeskrivelse.

Jag har många gånger utnyttjat denna krönika till att skriva om bristen på balans mellan styrning och riktning. Hur vi har konfigurerat styrningen för något som riskerar att vara i fel riktning, och att vi har säkrat styråran mot all form av förändring. Detta är vad jag tänker på när jag läser Hrabal.

Få skulle argumentera mot att digitaliseringen har haft massiva och långtgående konsekvenser under de senaste tio åren. Självfallet sträcker sig digitaliseringen längre bakåt i tiden, men låt oss ta detta senaste decennium som utgångsläge tills vidare. Vi ser konsekvenserna i en ökad digitalisering av affärsmodeller, en ökad förståelse för att banken inte sysslar med guldlogistik och att verkstadsbolag inte sysslar med lådleverans.

De mer iögonfallande exemplen återfinns i marknadsvärderingar av företag som AirBnB och Uber, bara för att nämna två. Senaste marknadsvärderingen av AirBnB landade på 25,5 Miljarder USD, dvs över den högst värderade

hotellkedjan i världen, Hilton. Inte illa för en webbsida och 1000 anställda... Om vi flyttar blicken till Uber med sina ca 2000 anställda, så värderas det till 51 Miljarder USD. Här kanske man kan tala om en premie för ett bolag som redan från början app-paketerat sitt erbjudande...

Och mellan dessa höttappar står våra medarbetare inom IT. De ser guldnet och de hör alla floskler, men deras jobb består i att hantera det som av många betraktas som avfall. Bara en bråkdel av all den data som flyter omkring i våra system tillskrivs värde (senaste undersökningen pekar på 10%), och liksom den hårt arbetande återvinningspappersarbetaren i Hrabals berättelse krossas många av känslan av att allt håller på att gå förlorat.

Jag tror på värdet i det som finns. Måhända kan detta kritiseras att vara konservativt, men må så vara. Jag tror på pappersåtervinningsarbetarens öga för detaljer, och jag tror på viljan hos den samme att rädda världen. En del av detta arbete kommer att ske genom datavetare som letar efter mönster, men jag är säker på att många av de mest intressanta mönstren redan i tysthet uppmärksammas av våra medarbetare. Tyvärr slutar Hrabals bok inte lyckligt. Isolering visar sig få digra konsekvenser.

Digital Recession

Så var det skrivet: storföretagen tappar mark och Europa har gått in i en digital recession. Dessa teman behandlas i två artiklar i senaste numret av Harvard Business Review, och är väl värda litet närmare eftertanke.



Den första av dessa artiklar är skriven av Richard Dobbs, Tim Koller och Sree Ramaswamy från McKinsey och fokuserar på att vi nu har sett slutet på växande avkastning för stora globala bolag. Författarna driver en tes baserad på spännande data som visar att vi har passerat zenit när det gäller lönsamhet som procentuell andel av bruttonationalprodukten. Lönsamheten har ökat markant från 1980-talet och fram till 2013, för att därefter förväntas falla tillbaka till 80-talets siffror fram till 2025. Under samma period ökade variationen i avkastning på investerat kapital från 57% (1965-1980) till 93% (2000-2013) med en oklar framtida utveckling, dvs riskbilden har förändrats radikalt sedan millennieskiftet. Båda dessa utvecklingar går väl i linje med Thomas Piketty's argument om att vi nått en tid då avkastning på kapital överträffar tillväxt. Enligt författarna så beror det förväntade tappet i konkurrenskraft på att tillväxtkraft och produktionskostnader nu nått botten (resultater i \$800 Miljarder mindre i vinst under kommande tio år), att konkurrenter från tillväxtmarknader förändrar spelreglerna (ytterligare \$8-900 Miljarder) och det de refererar till som "Internet of Threats" (ytterligare \$6-700 Miljarder). Om detta var dåliga nyheter för globala företag så erbjuder artikel nummer två mer av samma medicin fast denna gång för Europa i stort. Enligt Bhaskar Chakravorti och Ravi Shankar Chaturvedi, båda från Tufts University har vi nu klivit in i vad som kan benämnas som en digital recession för Europa. Genom att samköra siffror från digitaliseringsevolutionsindex med förändring i samma index över tid så målar författarna upp bilden av ett stagnerande Europa. Ett Europa som

passerat zenit. Länder som Sverige, som på sistone tappat tätpositionen när det gäller generellt digitaliseringsindex står evolutionsmässigt stilla, medan våra grannar i form av Finland, Norge och Danmark har börjat röra sig bakåt. Länder som Nederländerna och Tjeckien utmärker sig med att röra sig bakåt snabbt, och om man tittar på siffror kopplade till Enhörningar (riskkapitalfinansierade företag värderade till mer än \$1 miljard) så är endast 8% av dessa europeiska, att jämföra med 67% från USA. Europa saknar inte bara tätposition, man rör sig även bakåt. Orsaken till denna recession ligger enligt författarna att finna i bristen på harmonisering av e-handelskedjorna (det verkar fortfarande vara enklare att flytta människor än data över gränserna), protektionism gentemot innovationsdrivande (läs amerikanskt) nyttjande av användardata, en låg nivå av forskning och utveckling i relation till BNP samt bristande riskkapitalstrukturer.

Efter att ha försjunkit i siffrorna i båda dessa artiklar så står två saker klart för mig. Jämförandet av äpplen och päron till trots, så är det uppenbart att vi står inför nya tider. Att den medvind som tidigare rått nu håller på att mojna, och att det är dags att återigen kavla upp armarna för att greppa årorna. Eller så är det redan kört för Europa, för som Obama nyligen uttryckte det: "Vi (läs USA) har ägt Internet. Vi skapade det, expanderade det, och förbättrade det på sätt som gör att de andra inte kan konkurrera. ". Högmålet går väl andra sidan alltid före fall.

Den Store Omröraren och Svedjebruket

Innan skapelsen rådde det i de flesta världsåskådningar stiltje. Därefter initierades en rörelse. Den Store Omröraren satte igång en process som skapade en ny ordning.



I det som blivit något av liberalismens bibel, "Och Världen Skälvd" av den Sovjetisk-Amerikanska filosofen Ayn Rand beskrivs denna typ av omvälvning. En av bokens mer flyktige hjältar, John Galt, är den briljante ingenjören som väljer att undanhålla sina mekaniska framsteg från världen, för att den enligt honom (och resten av intelligentian) inte lever upp till förväntningar. I konflikt med den rådande socialistiska ordningen väljer han och de att hålla sig gömda, i väntan på att idiotin skall bli uppenbar och världen kunna starta på nytt. Den aktiva handlingen blir att lyfta ut sig själv ur ekvationen, att retirera i väntan på fullskalig kris. Stiltjen fortsätter till dess att förändringsincitamentet nått rätt nivå. Samtidigt beskriver detta en av de mer varaktiga förändringsmodellerna framlagd av psykologen Kurt Lewin på 1940-talet. Enligt modellen så krävs en "upptining" för att kunna genomföra en förändring, och därefter krävs en "frysning" för att behålla förändringen. Upptiningen är inte sällan en kris, men för organisationer och människor som inte har nöjet av att bli varse om krisen så är förändring oftast omöjlig.

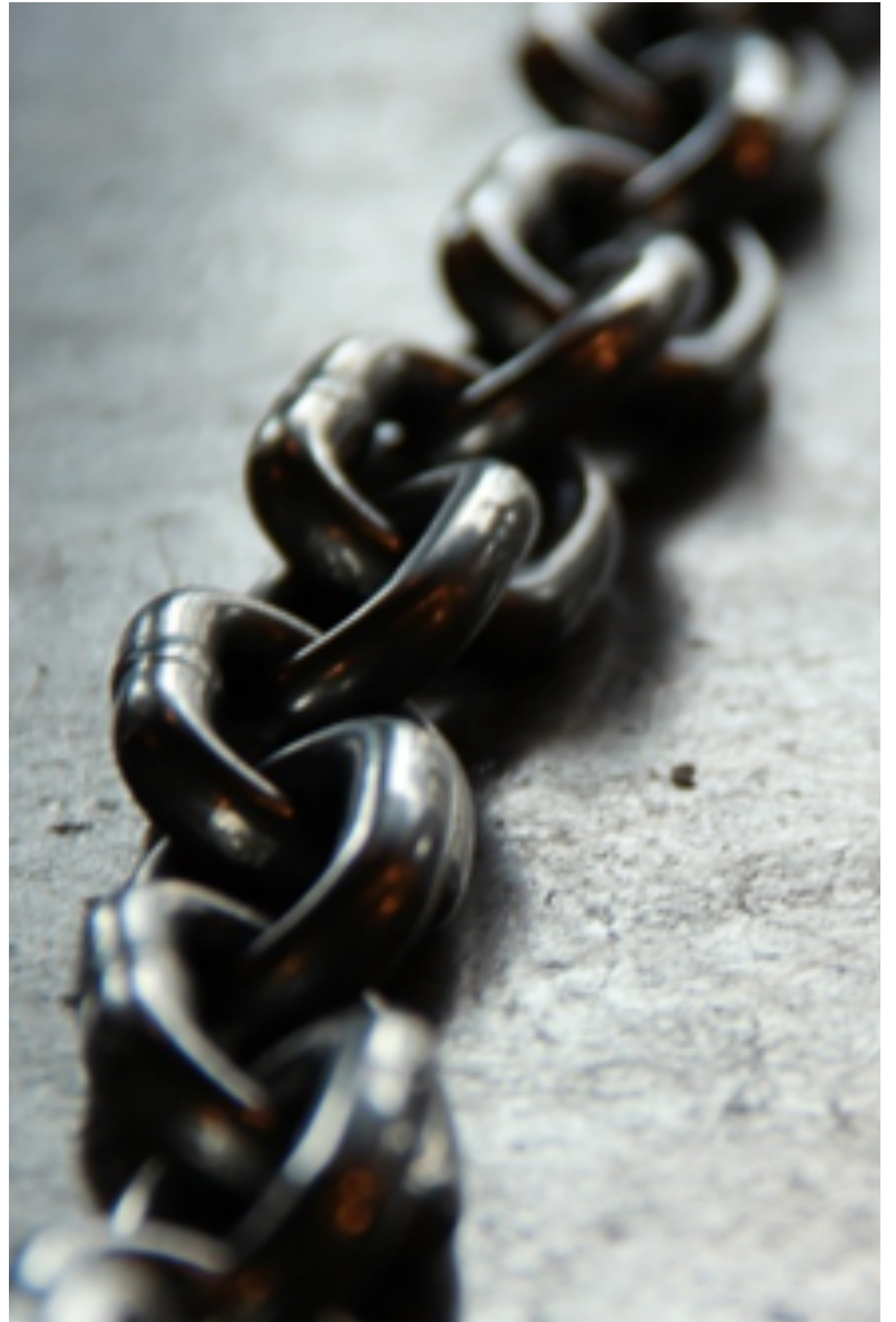
Svenska organisationer och individer har på många sätt levt isolerade. Även fast vi idag har sant multinationella affärer och organisationer och mycket resande så har vi inte på allvar blivit påverkade av kringgårdande kriser. Vi är, för att uttrycka det positivt, isolerade från kriser genom en väl utvecklad samhällsapparat och vår geografiska placering. Bristen på kris gör dock att vi snarare tenderar att se radikalt förändringsbehov som något apart, med en i många fall sund skepsis.

1978 publicerade Bo Hedberg (nu tyvärr bortgången) och Sten Jönsson (fortfarande högst aktiv i Göteborg) en artikel om behovet av att bygga in destabiliseringsmekanismer i våra organisationer. Som redovisningsforskare såg de framväxten av IT som något helt inriktat på att minska ned osäkerhet och skydda organisationen mot förändringsstimuli. De uttryckte detta som ett rop efter "Semi-confusing" informationssystem, eller system som inte uteslutande gav oss svaren enligt gamla modeller, utan även gav oss tvivel och reflektion. I takt med att digitaliseringen slår in över marknaden, parallellt med robotisering och helt nya ekonomiska spelregler så ser vi en ökad turbulens. Marknaden och vår konkurrenssituation är inte längre stabil (om den någonsin varit detta), utan snarare en "framgångens hynd-gudinna" som DH Lawrence så utmanade beskrev den. Våra konkurrenter är inte längre enkla att peka ut, och vårt värdeskapande ser inte längre ut som vi tror. I denna tid behövs det sannerligen Stora Omrörare.

Och här tänker jag självfallet på CIO:n. Inte på en innovatör eller förvaltare, utan på båda dessa i en och samma person. En person som har full koll på vad organisationen gör för att förvandla data till guld och hur man skall göra för att säkerställa radikal förändring. Som vågar tala sanning, och vara obekväm. Men, denna roll kommer inte att komma lättvindigt, för om det är en sak vi lär oss genom att titta bakåt är att det är friktionen mellan det gamla och det nya som tänder elden som svedjar fram den nya ordningen.

Blockkedjan som styrprincip

Jag måste erkänna att det första jag tänkte på när kryptovalutan Bitcoin härjade som värst inte var implikationerna av den underliggande teknologin. Detta är aningen pinsamt, eftersom historien är full av exempel på fenomen som dolt teknologier vars subtila påverkan varit enorm. Men, det är inte alltid så att man lär sig.



I takt med att hypen kring Bitcoin dragit sig tillbaka har dock den underliggande tekniken, blockkedjan, blivit tydligare och tydligare. Tanken om en decentraliserad styrning helt utan centralt mandat är tilltalande, och ju fler tillämpningar av teknologin vi ser desto tydligare blir dess enorma potential.

Samtidigt är den symptomatisk för den tid vi nu lever i. Vi ser ett ökat förakt mot centrala byråkratier breda ut sig. Kriserna avlöser varandra, och gemene man verkar fastna i en insikt om att lösningen inte ligger i ökad hegemoni. Inom IT blir fenomen som Skugg-IT tydliga tecken på att den centrala kontrollen har spelat ut sin roll. Styrning utan kontroll är omöjlig, varvid tappad kontroll även innebär en fundamental omstrukturering av styrningen, något som nya roller som CDO och nya krav som bimodalitet annonserar med all tydlighet. Genom sin decentraliserade karaktär medför blockkedjan att "sanning" avgörs inte av en central nod utan ur konsensus. I sann demokratisk anda är det Wisdom of Crowds, de många's dominans över de få, tidigare förfördelade. Just denna konflikt rörande vem som äger sanningen och hur de små skyddas mot de stora återfinns i så skiftande koncept som Max Webers byråkrati och Auguste Comtes positivism, men det är först nu som vi verkar ha fått en teknologiskt genomförbar strategi för det.

Konsekvenserna på den kommersiella marknaden låter inte vänta på sig. Tillämpningar i form av lagring (Storj), Epost (BitMessage), marknader (OpenBazaar), sociala media (Twister) och beslutstöd (Augur) utmanar samtliga traditionellt centraliserade affärsmodeller. Rörande styrning

så har blockkedjan tillämpats på lokalvalsnivå i Spanien, men i övrigt så har det varit relativt tyst. För det är inte lika mycket tekniken i sig som själva principen som är så omstöpanande när det gäller styrning. Vad skulle ske om styrningen var separerad från den formella styrningen, och istället utgjordes av gängse praxis? Om principen kring anskaffande av molntjänster visade på hur man faktiskt gör istället för hur det är tänkt att man skall göra? Total transparens av genomsnittet, eller rättare sagt medianläget. Inom forskning har man länge talat om en strömning som "Strategy as practice", och på samma sätt skulle det här vara "Governance as Practice". Hur vi som verksamhet gör.

Detta skulle föra med sig en rad konsekvenser för själva syftet med styrningen. Först ut skulle den externt fokuserade funktion som styrning utför (kommunicerandet av att vi har kontroll) bli lidande. Istället för tydliga principer skulle vi få en pluralism och heterogenitet. Därefter skulle den internt fokuserade funktionen där vi använder styrning för att undvika avsteg från det optimala bli lidande. Som de siffror vi nu har tillgång till visar har vi redan tappat en stor del av denna kontroll, och skalfördelar och synergier blir därmed lidande.

Sammanlagt blir dessa konsekvenser förutsättningar för ökad risk och ökad innovation. Blockkedjan blir därmed en teknik (snarare än en teknologi) för att slå sönder existerande ordning och öppna upp för ena sidan av innovation-effektivitetsspektrat. Jag ser med spänning fram emot de första tillämpningarna på intern styrning i företag.

Är det dags för dig att bli styrelseproffs?

I en aningen sensationell undersökningen genomförd av DI Digital visar man upp att det råder en i det närmaste total avsaknad av digital kompetens i stora företags styrelser. Genom att titta på OMXS30 kunde man visa på att endast 22% hade tidigare erfarenhet från ledande befattningar i verksamheter inom IT eller Telekom.



Även fast detta mått, det vill säga likställandet av digital kompetens med att man har suttit i ledningen på bolag som Tele2, Ericsson, HP et cetera är ytterst tveksamt, sätter det fingret på ett fenomen som länge varit i ropet. Vilken kompetens skall vara representerad i styrelsen?

Få av oss har antagligen missat att följa årets sammandrabbning av makthavare i Davos. Även fast digitala frågeställningar länge varit extra tydliga inom ramen för World Economic Forums arbete så utgjorde årets möte ett tydligt trendbrott. För första gången fick vi siffror på hur många jobb som inte bara försvinner utan även skapas i digitaliseringens kölvatten. Vi fick ytterligare vatten på kvarn avseende industrins transition mot "Industry 4.0" samt vilken kompetens som nu kommer att krävas för att säkra vår konkurrenskraft framöver.

Hur kan det komma sig, att vi år 2016 fortfarande inte har representation i styrelsen med bred erfarenhet av transformativ IT? Hur kan det komma sig att vi endast i 10,4% av fallen har representanter med erfarenhet från företag med digitala affärsmodeller, när riktningen så tydligt talar för att detta är en trolig framtid?

I boken "Leading Digital" som kom förra året diskuterar en samling forskare från MIT (med bl.a. Andrew McAfee) hur digitaliseringen slår mot olika industrier. De visar även på skillnaden i vinstmarginaler i relation till det de kallar digital mognad. Den tes som drivs genom boken är (kanske inte helt oväntat i och med att det är ledande forskare inom just

digitalisering...) är att digitalisering är vägen fram mot framgång, och att bolag som inte lyckas med en snabb övergång kommer att hamna i kölvattnet.

CIO rollen har sedan länge utvecklats till att bli mer och mer beroende av andra aktörer inom bolaget, självfallet även innefattande styrelsen. I takt med att mer och mer fokus nu läggs på att som CIO leda den digitala agendan så blir kompetensnivån en kritisk fråga. Hur kan vi säkerställa att folket runt omkring oss har nödvändiga förutsättningar för att bistå i digitaliseringen? Att värdera möjligheter (och risker) på ett trovärdigt sätt? Vi ser att detta ställer helt nya krav på CIO:n när det gäller digitalt ledarskap.

Som forskare ser vi fantastiska möjligheter, men även ett behov av såväl vidare forskning som vidareutbildning. Därmed genomför vi nu, till exempel, en stor satsning på Samhällets digitalisering i väst-Sverige, och en serie utbildningar specifikt designade för just digitalt ledarskap. För att få ledningen med på tåget krävs nya förklaringsmodeller likväl som nya analysmodeller. Det krävs ett skifte tillbaka till CIO:n som den stora folkbildaren, åtminstone internt. Kanske till och med tillbaka till så som CIO rollen uppfattades under 1980-talet (i alla fall om vi tittar på dåtidens forskning): "Den Affärsmässiga Frälsaren". Och eftersom ledningen måste med, så behöver vi självfallet se en ökad representation av tidigare CIOs på styrelseposter!

Hög tid för digitalt ledarskap

Innan skapelsen rådde det i de flesta
världsåskådningar stiltje. Därefter initierades en
rörelse. Den Store Omröraren satte igång en process
som skapade en ny ordning.



När Annika Falkengren från SEB nyligen lyfte fram att behovet av banktjänster inte nödvändigtvis går hand i hand med behovet av en bank visade hon prov på två saker. Först visade hon prov på en typ av mod som tyvärr är alltför ovanligt inom företagsvärlden. Tanken att funktion (banktjänster) trumfar institution (bank) är en av de mest tongivande i digitaliseringen, och vi har sett åtskilliga exempel på tyngden i detta. Resor men inte resebyråer, hotellvistelse men inte hotellkedjor, fastighetsmäkleri men inte fastighetsmäklare med mera visar hur digitaliseringen slår sönder (alternativt disrupterar) givna ordningar och öppnar nya dörrar. Men hon visade också prov på det vi skulle kunna tala om som digitalt ledarskap. Detta definieras inom forskningen som förmågan att nyttja och skapa digitala förmågor. Genom att så tydligt visa på en tänkt framtid där bankens själva existensberättigande är ifrågasatt genom digitaliseringens kraft öppnar den ytterst ansvarige på en bank och tillika ett av de största företagen i Sverige möjlighetstänkandet.

Det är inte oväntat att det är inom finansbranschen vi ser de första tecknen på utpräglad digitalt ledarskap. Banker har varit först in i digitaliseringen, och givet det betydande beroendet av it för verksamheten så är det också inom bankväsendet vi sett de största nyttorna av vad som beskrivs som ambidexter it: it investeringar ej uteslutande fokuserade på kostnadsreduktion.

När jag talar med representanter från verksamheter händer det fortfarande att jag träffar individer i ledande befattning

som väljer att ta den fortsatta digitaliseringen med ro. Vis av erfarenhet visar de på att ”vi har sett detta förut” och att inget egentligen förändras utan snarare går i cykler. Jag blir alltid orolig när jag möter detta. Samtidigt som det är sunt att nyttja erfarenheten så leder den även till att vi missar tydliga signaler. Som läget ser ut nu så verkar många med mig vara överens om att vi befinner oss i en helt ny situation. Penningpolitik verkar ha spelat ut sin roll, vi har levt med minusränta och nationer har pumpat på bäst de kan vid sedelpressarna. Samtidigt så är börsen på rekordnivåer, och (riskkapital) i öronbedövande överflöd. Företagsvärderingar visar återigen på en bristande logik, och medellivslängden för världens största företag har nått rekordlåga 15 år. Situationen är, skulle man kunna argumentera, helt ny.

Givet att en av de största krafterna bakom detta är digitaliseringen är det oroväckande att träffa CIOer som inte tar detta på allvar. För det digitala ledarskapet kräver att man först av allt gör det som Falkengren visade prov på: att man öppnar upp möjlighetstänkandet. Så mitt tips till CIOs just nu är återkommande att våga öppna upp för möjligheterna i analysen. Vad händer om blockchain slår (som vi antar) lika reformerande som http och internet, för att ta ett lågt hängande exempel. Hur påverkar det våra möjligheter att konkurrera? Hur behöver vi förbereda oss för detta scenario? Hur kombinerar vi detta under en övergångstid (vad är inte övergångstid...) med den tidigare verksamhetens krav? Det digitala ledarskapet är vägen fram, och CIO:n är en naturlig utövare och nödvändig fanbärare.

Sönderfallets logik

När vet vi att en industri har nått brytpunkten för vad den i sin nuvarande form mäktar med? Vi kan samtliga se indikationerna på att industrin är under press, att något håller på att ske och det som den gamla österrikiske ekonomen Joseph Schumpeter beskrev som "kreativ destruktion" har börjat ta fart. Men när blir det för mycket? När faller industrin sönder?



Digitaliseringen har lyfts upp som en accelerator för denna typ av fenomen. Ett teknologiskt skifte som för med sig helt andra spelregler än tidigare. Som utmanar tidigare logiker och får oss att darra på manschetten alternativt sticka huvudet i sanden. När man talar med historiker lyfter de här upp exempel som Kodak, Facit et cetera men det får mig bara att vilja gäspa. Individuella dumheter är bristfällig grund för att bygga ny insikt.

16 maj i år genomfördes en förrädiskt stillsam revolution inom den amerikanska riskkapitalmarknaden. Genom en ny lag (JOBS Title III) öppnades den tidigare stängda riskkapitalmarknaden upp för crowdfunding, varvid konkurrensen hårdnade betydligt för redan etablerade aktörer. Från detta datum är det därmed möjligt för gemene man att gå in med kapital i icke-noterade bolag. På en marknad som redan är överkapitaliserad utgör detta motsvarigheten till AirBnB's inträde på hotellmarknaden, fast på steroider.

Vi beskriver detta som en disintegration, det vill säga ett sönderfall från stora enheter till mindre. Motsvarigheten inom IT har skett inom mjukvaruarkitektur, där vi gått från hela system till moduler och nu till tjänster. Samma utveckling ser vi nu kring värdeskapande enheter inom verksamhet, där mer och mer värde samskapas av användare/kunder. Och konsekvenserna på industrinivå blir påtagliga.

Som CIOs är ni experter på denna disintegration. Ni vet att med minskade integrationskostnader kommer lös koppling och en helt ny logik för sammansättning av system. Ni vet hur detta sönderfall påverkar provisionering och hur det påverkar sourcing och strategi. Verksamheten å andra sidan upplever nu detta för första gången. De behöver någon att hålla i handen, någon som kan förklara den underliggande logiken och vägleda dem framåt.

Så, vilka indikationer ser ni på att detta sönderfall sker inom just er industri? Hur ser ni att affärsmodellens känslighet ser ut i förhållande till ökad digitalisering? Vi vet sedan innan att vissa industrier är mer eller mindre känsliga, och att en första indikation är att CAPEX/nedskrivningar kan fungera som ett relevant nyckeltal för att se utvecklingen över tid. Vi vet också att verksamhetens utveckling mer och mer kan förutspås genom scenarioplanering med utgångspunkt i teknologiska landvinningar. Men: hur hjälper ni till här?

Jag ser det naturligt att CIO:n kliver in som Master of Ceremonies i arbetet med att identifiera och dra nytta ur industrins pågående disintegration.

Opportunitet är vår tids vackraste ord

Jag har tidigare talat om vikten av att uppnå det Robert Musil beskriver som ett "Möjlighetssinne", det vill säga en förmåga att tänka på möjligheter utan att begränsas av möjlighetens konsekvenser. Denna frikoppling är ytterst svår, i alla fall om den skall utföras av vuxna människor med ansvar. Tyvärr så misstas den alltför ofta för naivitet och bristande insikt.



Under en bollplankssession förra veckan hade jag glädjen av att få bolla idéer med ett antal chefer från ett av våra mest världsledande svenska företag. Vi diskuterade svårigheterna med att se digitaliseringen som en möjlighet, eller rättare sagt att krama möjligheterna ur det som ses som nya förutsättningar.

Bakgrunden till diskussionen var en intern utredning på bolaget där man hade undersökt just möjligheterna med digitaliseringen för några av vad "kärnprocesserna".

Resultatet var aningen nedslående. De intervjuade individerna hade varit modfälliga, och ryckt på axlarna inför att alla möjligheter som man såg att externa parter hade till nyttjande av digitaliseringens kraft låg utom räckhåll.

Existerande regleringar, behov av regelefterföljande och tröga interna processer diskvalificerade möjligheterna innan de formulerades. Det var helt enkelt kört, som de själva såg det.

Det jag tar med mig ur denna diskussion är att det kan vara så att vi har blivit ledda fel av själva ordet möjlighet. Att det är möjligt säger egentligen inte så mycket. Det säger inget om efterföljande handling, utan det riskerar att tolkas som flummeri och meningslöshet. Själva handlingen att utöva möjlighetssinnet riskerar därmed att förpassas till institutioner frikopplade från konsekvenser, isolerade från verkligheten (läs akademien).

Därav behovet av att börja tala om opportunitet. Skillnaden mellan en opportunitet och en möjlighet ligger i att opportuniteten alltid är kopplad till en handling. Det är en

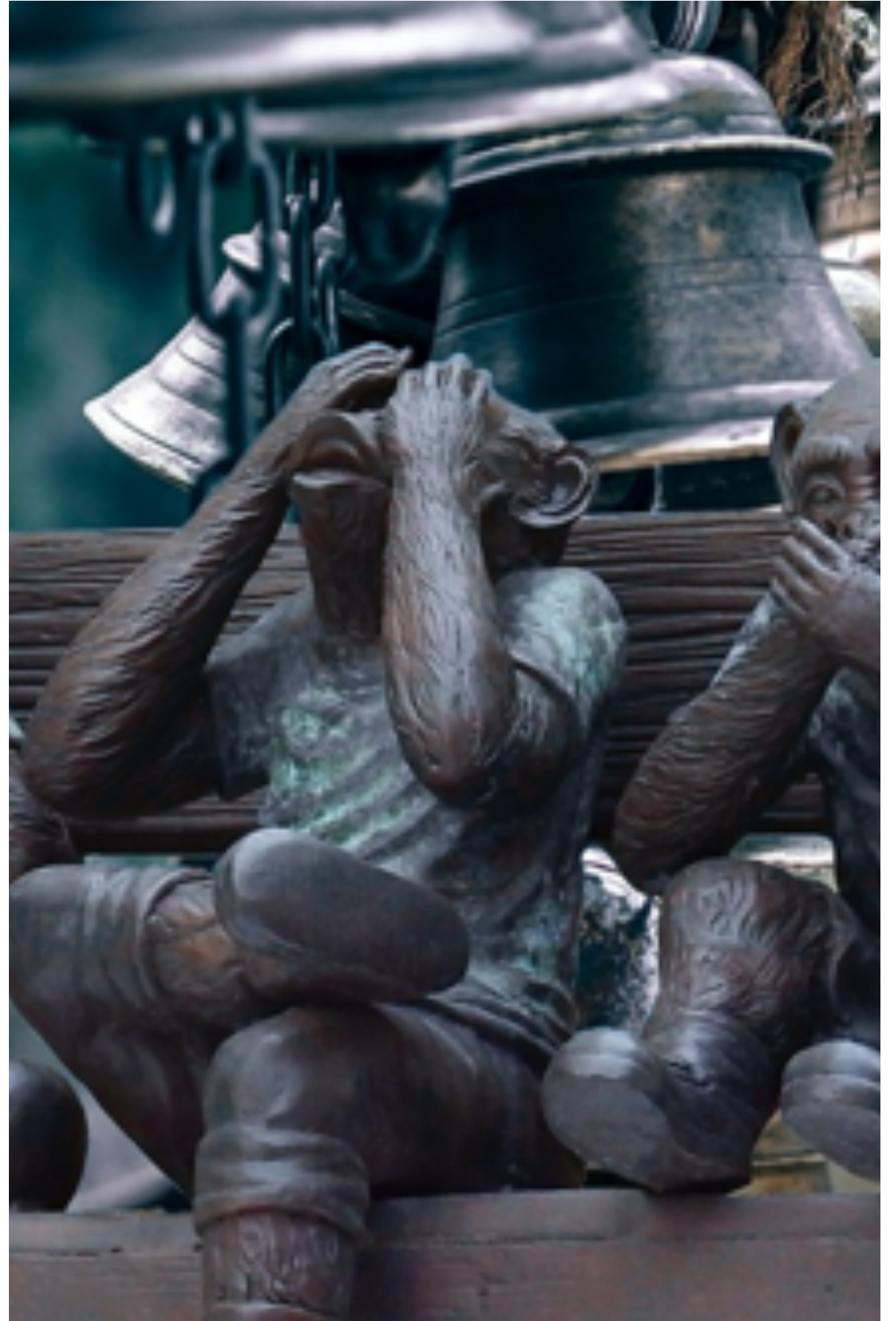
option, som vi efter skapande/frammanande kan utvärdera. Tricket ligger i att intellektuellt sett undvika att blanda in utvärderingen i själva frammanandet, vilket är en mangrann (underbart föråldrat ord) uppgift.

I en tid då själva grundvalen i vad verksamheten egentligen är, där begrepp som industri, anställd, medarbetare, lönsamhet och konkurrenskraft omdefinieras löpande utgör opportunitet en av få fasta punkter. Det är vår förmåga att frammana opportunitet som avgör hur väl vi lyckas. Därmed är det även en av de centrala aspekterna av det digitala ledarskapet: att målmedvetet arbeta med att säkerställa förutsättningar för opportunitetssinnet inom ramen för vår organisation.

För styrningen ställer detta helt andra krav än vad vi tidigare sett. Opportuniteter är fragila väsen, de behöver omhuldas och vårdas ömt från start. De behöver kärlek, och en miljö där de kan formeras innan de utvärderas. De svarar dåligt på kapitalinvesteringsutvärderingar, business case och prioriteringsprocesser som de ser ut idag.

Ingen tid för innovation

I den kommande rapporten från det amerikanska CIO Executive Council kring IT innovation lyfts bland annat bristen på tid fram som det främst hindret för innovation inom IT avdelningar. Många av oss känner självfallet igen oss i detta, hur vardagens krav kring att "hålla ljuset igång" inte lämnar något vidare utrymme för experimentering och nytänkande.



Även under det program i digitalt ledarskap för CIOer vi började köra på Chalmers i höstas så var detta en återkommande diskussionspunkt. Hur vår jakt på effektivitet och effektivisering har skapat ett läge där innovation har fått stryka på foten. Borta är alla tidigare fina ord (eller var det någonsin mer än detta?) om att agera innovationspartner till verksamheten. Kvar är en slutkörd enhet och en stegrande frustration kring stelbenthet, kronisk resursbrist och oförmåga till förändring.

För de organisationer som på allvar tagit sig an innovationsuppdraget verkar det som om det egentligen bara finns en enda utväg. Innovation är något man hanterar i skuggan av effektivitet, genom att på ett fiffigt sätt utnyttja den lilla slack man lyckas hitta för att på ett mer eller mindre systematiskt sätt arbeta med innovation.

Ur detta perspektiv blir all aktivitet kopplad till innovation självfallet sett som ineffektivitet. Det syns i redovisningen och prestationsmätningen som bristande effektivitet. Eller så syns den inte alls, beroende på hur institutionaliserad innovationsverkstaden egentligen är.

I ett av de fall vi studerar för tillfället undersöker vi just denna balansering mellan innovation och effektivitet inom en IT avdelning med ca 3 Miljarder SEK i budget. Vi kan kalla det den "bimodala balansen" om vi som forskare tillåts slumma litet med konsultord. I kartläggningen av balanseringen såg vi att trots en omstöpning av styrningen mot större fokus på innovation så fångades detta inte upp i översättningen till de

olika portföljerna. Kvar var en nästan total fokusering på effektivitet rörande målsättningarna i projekten.

När vi gick ett steg ytterligare och frågade projektledarna om hur detta omsattes i verksamhet framträdde dock ett spännande mönster. Det vi såg var att det faktiska arbetet var mycket närmare styrningens tänkta balans. Slutsatsen av detta är att innovationen sker trots kontroll. Den sker i skuggan av kontroll, av individer som förstår att utan innovation så kommer verksamheten att stagnera.

En tilltalande men dock så felaktig slutsats av detta vore att vi därmed inte har något vidare problem med balanseringen eller styrningen. Problemet med detta är att vi lämnar exekveringen av innovation vind för våg. Eller skall vi fortsätta förlita oss på skuggan för något så viktigt som innovation? Skall vi inte försöka skapa rätt förutsättningar så att den kan verka på ett så effektivt sätt som möjligt?

Jag argumenterar här inte för en överdosering av styrning, eller för en strukturering av innovationsarbetet efter något mer eller mindre väletablerat super-ramverk. Men, om vi i dagsläget inte finner innovation annat än i slacken, i ineffektiviteten i våra organisationer kanske det är hög tid att ta frågan på allvar och försöka tänka om vår styrning?

På rätt sida den digitala klyftan?

I det senaste numret av Harvard Business Review analyserar Bock, Lansiti och Lakhani vad som utmärker företag som ses som ledande inom digitalisering. De försöker finna gemensamma drag som kan förklara varför dessa bolag presterar påtagligt bättre än bolag på andra sidan klyftan.



Analysen är spännande, men väcker en serie av helt andra frågor än vad författarna ställer. Vilken sida står vi på? Just denna positionering kan verka uppenbar, men efter att ha studerat en uppsjö av bolag och offentliga aktörer under de senaste åren är svaret undflyende.

Under Stora Infradagen i januari samlades marknadens ledande infrastrukturbyggare. Arrangemanget leddes av Maskinentreprenörerna, och ingången till Näringslivets hus i Stockholm ramades in av stora gula grävmaskiner. Som en av föredragshållarna fokuserade jag på skillnaden mellan att skapa och fånga värde, och det är i detta jag ser att osäkerheten rörande på vilken sida av klyftan man egentligen står ligger.

Vi ser att fler och fler industrier ökar sina investeringar kring IT. Man har tagit hypen på allvar och nu är det trångt i kön för att bli moderna, att kliva över på rätt sida av den digitala klyftan. Problemet ligger i att mycket av spelet redan är tillrättalagt.

Låt oss fokusera på ett konkret exempel. I takt med ökad uppkoppling av våra produkter och verktyg, det vi använder för att skapa värde även blir källor till data. Grävmaskinen blir en förlängd arm för dess tillverkare. Den data som samlas in är i många fall dold för slutanvändaren, med effekten av att vi skapar värde för någon annan utan att ta del av fångandet av denna data. Vi riskerar med andra ord att missuppfatta vår roll i ekosystemet, istället för att våra investeringar leder till digital ledarposition blir vi exploaterade. Någon annan fångar

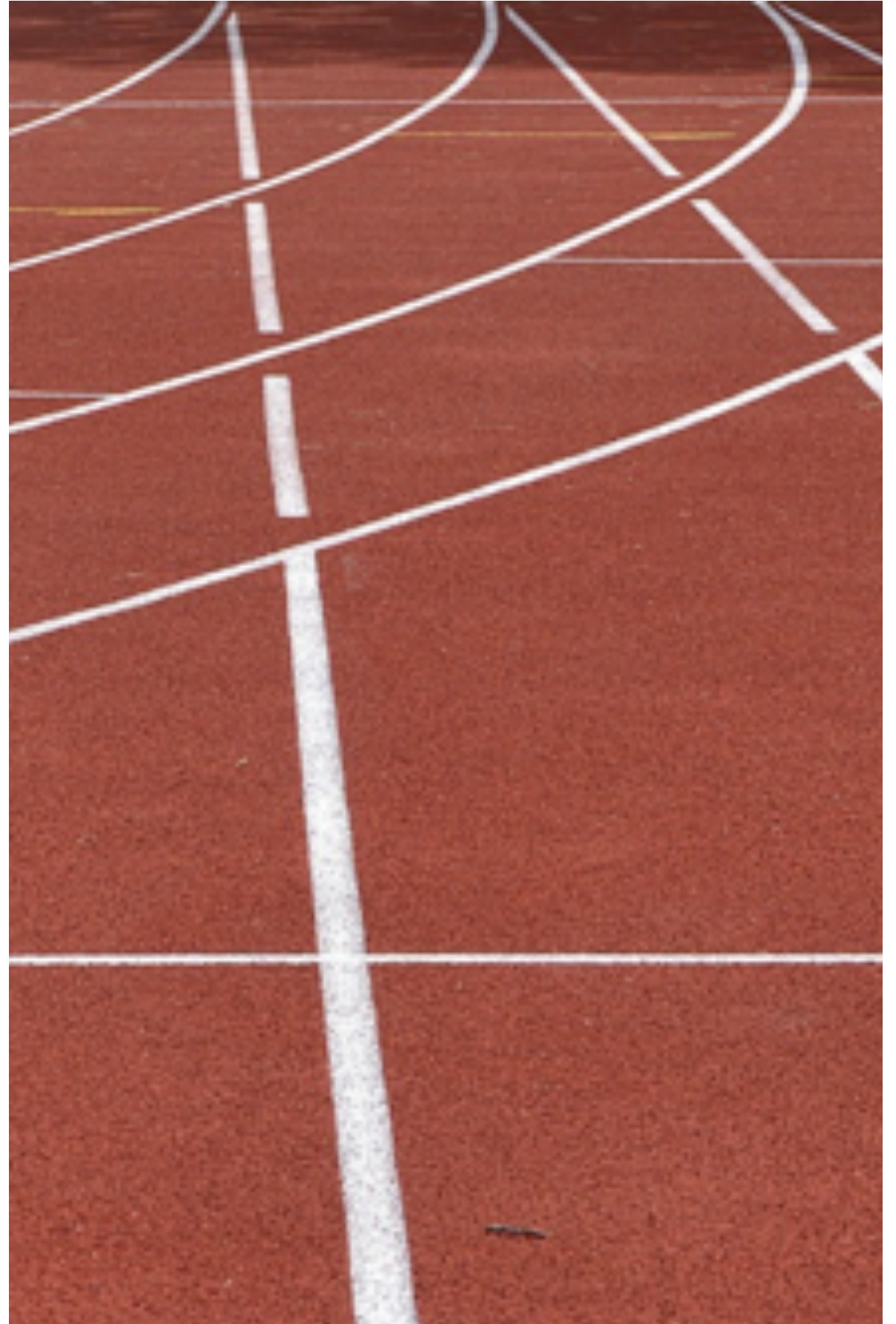
värdet vi skapar. För företag med digitala affärsmodeller och digitala plattformar är detta baskunskap. Vi vill skapa möjlighet till samskapande av värde, med syftet att skapa mekanismer för att fånga detta värde. Förmågan i att kapitalisera på digitaliseringen ligger med andra ord i hur duktiga vi är på att fånga värdet. Värdeskapande blir något som den tjänande klassen och konsumenterna sysslar med...

Denna inställning skapar dock avsevärda analytiska fallgropar för den som vill närma sig en positionering av på vilken sida av den digitala klyftan man står. Hur mycket investerar vi i att skapa respektive fånga värde genom digitalisering? Hur ser vår existerande roll ut i ekosystemet? Vem försörjer vi med data, vem låter vi komma närmare än vad vi släpper våra närmaste vänner? Hur skulle vi kunna vända detta passiva skapande till ett aktivt fångande? Hur kan vi kapitalisera på våra dataströmmar?

Som författarna till den tidigare nämnda artikeln så är inte IT kostnader en trovärdig förklaring på vilken sida av klyftan du står. Istället ser jag att klyftan går mellan just värdeskapande och värdefångande. Vi uppvisar alla en mix av dessa två, vi står samtliga med en fot i varje läger, men om vi skall lyckas uppnå en ledande position blir det nödvändigt att på allvar fundera på hur vi byter tyngdpunkt. Min uppfattning från de organisationer jag och mina kollegor studerar är att vår syn på detta som något nytt är kontraproduktivt. Vi står redan i full split, och det är dags att på allvar bestämma vad som är rätt sida för oss.

Innovationens dilemma

Enligt en färsk ny studie av den italienske forskaren Daniele Archibugi har vi nu lämnat en närmare trettioårig fas av kreativ destruktion kopplad till IT. Vi har tagit steget ut från en tid som utmärkt sig genom att nya aktörer lätt kunnat ta sig in på marknaden och kullkasta tidigare ordningar. Ur ett perspektiv är detta lysande nyheter för etablerade aktörer, men samtidigt är det något som gnager.



När jag är ute och talar om digitalisering och digital innovation är det lätt att fastna i gamla spår. Intresset är stort, och det finns en rad enkla poänger att göra. Som utbildare är detta underbart, men som forskare leder det samtidigt till en känsla av inre avsky. Enkelhet och tydlighet är inte karaktärsdrag rörande socioekonomiska rörelser. Istället är de luddiga, flyktiga och framför allt endast synliga i efterhand. Eller är det inte så att efterklokhet var den enda exakta vetenskapen?

Archibugis analys är vacker i sin enkelhet. Avtagande investeringar i innovation är ett tecken på mättnad och att nya konkurrensmönster växer fram. Den finansiella krisen har agerat stålbad för innovationsinvesteringar. IT har skiftat till att utgöra ett underliggande fundamenta för andra innovationer, men IT-interna innovation förväntas lysa med sin frånvaro. Är det detta vi ser i oredan kring innovationsbudget inom IT avdelningar? Vår osäkerhet kring var innovation kopplat till IT bäst skall organiseras?

Detta perspektiv kompletteras övertygande av Fredrik Erixon och Björn Weigels bok "The innovation illusion" från förra året. Här riktas kritik mot kapitalismens själva kärna, och i linje med Silicon Valley's bad boy ruda Peter Thiels motto "Vi ville ha flygande bilar, men fick 140 tecken" så är författarna inte särskilt imponerade av vad vi egentligen har gjort av teknologin. Innovation kanske bara är en illusion? Handen på hjärtat, vad har vi egentligen gjort under de senaste tio åren för att avsevärt förbättra verksamheten?

Båda dessa studiers negativa reflektioner kring innovation är välbehövliga. Innovation har blivit en religionsfråga under Spanska inkquisitionen. Legitimitet är en fråga om överlevnad, och för att vara legitim måste vi tro. Vi måste tro på innovation, även fast bevisen blir tydligare och tydligare för att tydlighet är en illusion. Samtidigt behöver vi vara försiktiga så att vi inte sågar av den gren vi sitter på. Innovation och alla dess möjligheter är, när sann, enastående och det enda säkra botemedlet mot stagnation. Archibugi är tydlig med att varna för det som kommer ur att etablerade bolag valt att begränsa sina innovationsbudgetar under den finansiella krisen. Det må kännas ok just nu, men utan utforskning följer säker död.

För den vetgirige CIO:n kan dessa hugskott ses som distraktioner från den övergripande frågan kring hur vi säkerställer verksamhetens utveckling. Men samtidigt kan det vara värt att tänka på konsekvenserna av att IT skiftar status från spets till bas. Vilka nya innovationsförmågor krävs när den teknologiska innovationstakten mattas? Om IT är fundamenta för annan innovation, hur skall vi bäst organisera den? Tidigare idéer om att bygga IT-centriska innovationshubbar verkar därmed falla, och hela det bimodala bygget kan ifrågasättas i grunden.

Hur relevant är du?

Frågan kan ses som utmanande men jag tror att den ändå är nödvändig att ställa sig. Kanske inte varje dag, men för företag som verkar i en digitaliserad ekonomi har det visat sig att just denna fråga är särskilt central.



Tänk dig ett bolag som arbetar med att göra en viss tjänst tillgänglig. Tjänsten i sig utförs av en tredje part, och det bolaget gör är att förenkla för dig som konsument av tjänsten i att hitta den och hantera betalningen till tredje part. För detta tar bolaget en mindre avgift.

Tänk er då förändringar i den underliggande teknologin. Sök-kostnader som tidigare var stora har minskat kraftigt, och sök har blivit en stapelvara. Transaktionskostnaden för betalningen har minskat kraftigt och betalning har likaså blivit en stapelvara. Det som skapar värde är den kvalitetsgranskning som konsumenterna gör samt deras konsumtionsmönster som används som underlag för rekommendationer.

Det vi talar om skulle kunna vara allt från resebyråer till hotellbokningar och musiktjänster, eller hur? Verksamheter som byggt sin affärsmodell på att på ett listigt sätt bygga upp förutsättningar för smidigt och kostnadseffektivt mäklari mellan ägare och köpare. Teknikutvecklingen har gjort att denna typ av aktör, plattformsakörer, kunnat skapa verksamheter med radikalt påskyndad skalning utan negativa kostnadsstegringar. Kritisk massa driver värdeskapandet och ökar kvaliteten i tjänsten samtidigt som marginalkostnaden är nära noll.

Men hur relevanta är dessa affärsmodeller idag? Om vi leker med tanken att sök- och transaktionskostnader dras ned till i det närmaste noll, vad finns kvar då? Om det är lika lätt för mig att få en direktrelation med en musiker och konsumera

dennas intellektuella tillgång som det är för mig att googla och klicka på en länk? Om vi har sömlös avtalshantering och transaktioner? Hur relevant är då t.ex. Spotifys affärsmodell? Eller AirBnBs? Eller Ubers?

Tanken detta föder är att den digitala ekonomins (förfärligt uttryck...) ledande aktörer har byggt sina hus på sankmark. För att lyckas fortsätta vara relevanta ur ett längre perspektiv behöver de till syvende och sist börja skapa värde, inte bara fånga den. På samma sätt behöver aktörer som i dagsläget tar sig in på den digitala spelplanen vara försiktiga med att inte uteslutande skapa utan även fånga. En kombination av dessa är nödvändig, och kräver olika typer av styrning för att lyckas.

För den vetgirige CIO:n är frågeställningen om möjligt ännu mer komplex. För att fortsätta (eller återigen?) vara relevanta behöver vi organisera och styra det digitala mot en balansering av skapande och fångande av värde. Vi behöver på allvar förstå de möjligheter och hot som föreligger, och vi behöver blicka djupt in i spåkulan avseende vartåt både organisation och samhälle är på väg. Detta är inget nytt, men vi behöver på allvar våga ställa frågan rörande organisationens relevans. För om inte vi ställer den, vem kommer då att våga? Och vem är i en bättre position att på allvar kunna se in i en framtid dominerad av fenomenal teknik?

Digital- isering spelar ingen roll

När det blir dags att fördela ansvaret efter nästa finansiella kris kommer digitaliseringens förespråkare att stå nära till hands. På samma sätt som efter IT-bubblan vid millenniumskiftet kommer vi att mötas av författare som Harvardprofessorn Nicholas Carr som erbjuder oss enkla förklaringar till varför digitaliseringen egentligen inte spelar någon roll. Hur den sedan länge spelat ut sin roll och förvandlats från strategisk till infrastrukturell.



Och till viss del kommer denna skuldbörda att vara rättvist fördelad. Stanfordkopplade Wessel, Levie och Siegel är tydliga i sin rekommendation att lönsamhet är kraftigt överskattat. Istället för lönsamhet skall vi eftersträva radikal tillväxt, och genom de kommande nätverkseffekterna kommer vi långt senare att kunna skörda monopolets frukter. Vad spelar det för roll att digitala plattformar inte har en affärsmodell som klarar av att leverera lönsamhet utan monopol? Svaret på denna fråga kommer att stå tydlig när krisen väl slår till och dumhet kommer att få sitt pris.

När jag möter företagsledare från traditionell industri kan jag bli överraskad av deras ofta skamsna inställning till digitalisering. Man förstår att det är något man skall ställa sig bakom, men man vet helt enkelt inte vad det innebär. Är det skiftet till digitala plattformar? Är det tillämpandet av affärsmodeller som de tidigare nämnda med monopol som enda möjlighet till lönsamhet? Jag känner igen denna känsla från millenieskiftets förhållningssätt kring IT. Dåtidens frälsare var CIO:n, och vår tids frälsare är CDO:n. Båda dessa roller är till viss del onaturliga och temporära, om än viktiga.

Under en nyligen genomförd Executive MBA på Handelshögskolan i Göteborg med i huvudsak icke-IT chefer lyfte en av deltagarna en fin tanke. Vi behöver titta på digitaliseringen som vågen efter hållbarhet. Det är helt enkelt nästa megatrend, varken mer eller mindre. Det är klart att den spelar roll, och blir en självklar del av vårt medvetande. Samtidigt får vi inte begå de tidigare misstagen i form av att försöka boxa in dessa initiativ inom en specifik funktion eller

en roll. Kan det vara så att vi brister i reflektion när vi rusar mot mål?

Skillnaden för min del ligger i inverkan på affärsmodell. Där hållbarhet hade mycket liten effekt på framväxten av nya affärsmodeller har digitaliseringen ett entourage av affärsmodeller i följe. Risker att vi då faller för myter som att det medför nödvändigheten att välja tillväxt framför lönsamhet är därmed markant, och givet att CIO:n oundvikligen kommer att vara involverad så kommer vi att få bära hundhuvudet när domens dag är kommen. Eller som Warren Buffet säger: Det är när tidvattnet vänder som vi upptäcker vilka som simmat nakna.

Så frågan som överskuggar är hur CIO:n skall förhålla sig till digitaliseringen. Skall vi vara goda medarbetare och se till att svara upp mot förändrade verksamhetskrav? Skall vi gå längre och hävda ägandeskap och aktivt driva förändringen även fast vi vet att det kommer resultera i ökad risk? Jag tycker mig se en tydlig spridning bland CIO:er kring vilken av dessa strategier de väljer, och rent krasst vet vi än så länge inte vilken strategi som är rätt. För hur skall vi förhålla oss när tidvattnet vänder och det är dags att hålla någon ansvarig för dumma affärsbeslut i digitaliseringens goda anda?

© Författaren och Göteborgs universitet

Samtliga bilder (c) www.pixabay.com