

Når landkortet ændrer landskabet

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Normalt vil man ændre sit landkort, når man konstaterer at det ikke mere er i overensstemmelse med det faktiske landskab. Som man netop har kortet for at kunne orientere sig i. Derfor er den omvendte formulering overraskende og kreativ. En nødvendig forudsætning for at kunne ændre sit landskab – in casu sin business – er at man har et mentalt kort, som man er enige om afspejler det ønskede landskab, den mulige og ønskelige business.

Richard Normann har kaldt sin bog fra juni 2001 "Reframing Business, When the Map Changes the Landscape". Det er en god og tænksom titel for hans hovedbudskab, som er at om- og nystrukturering af en virksomheds forretningsgrundlag går hånd i hånd med en om- og nystrukturering af det mentale billede af situationen. Uden det sidste kommer man ikke igennem med det første. Og uden det første bliver det svært at få mening i det sidste. Så sproglig fornyelse, skabelse af nye operationelle koncepter er en forudsætning for både den fysiske rekonstruktion ("Reconfiguration") og den mentale nyorientering ("Reframing"). Eller som Normann selv siger i sin indgangsbøn:

"Efterhånden som arbejdet med denne bog skred frem, blev det klart for mig at virksomheder og andre institutioner i dag må være dygtige til at konceptualisere. Dagens produkter og services drejer sig mere om viden og om relationer end om stål og fysisk mængde. Virksomheder er abstraktioner og værdiskabende netværk mere end

de er fabrikker og kontorer. Nutidens frie informationsstrømme skal omformes til unikke koncepter og referencerammer, som så kan sætte nye typer af handlinger i fokus.

I denne fremstilling forsøger jeg at behandle konsekvenser for vore intellektuelle processer, som følger i kølvandet på den informations- og videnbaserede økonomi, specielt at sætte ord på nye erkendelser, skabe et nyt mentalt landkort. Individuelle og kollektive mentale processer bliver afgørende for realisering af de nye muligheder for udvikling af eksistensgrundlag, som nutidens erhvervsliv ("business landscape") er så rigt på. Såfremt vi ikke på kreativ vis kan skabe nye koncepter, som *a priori* kan give os mulighed for nytolkninger af enhver art, så kommer vi ikke videre."

Og så den sidste sætning i indgangsbønnen: "And so action orientation and conceptual thinking are two sides of the same coin".

Det lyder meget abstrakt. Men i det omfang forfatteren underbygger sine synspunkter med konkrete cases og egne erfaringer med strategisk udvikling – og det gør han hele vejen igennem – så står man her overfor intet mindre end et gennembrud i opfattelsen af hvilken reel verden vi (også) lever i og hvilke implikationer (potentielle og reelle) det kan få for en virksomhed at erkende situationen og tage action på erkendelsen. Vil man være "Prime mover" eller vil man lade andre skubbe én af pinden?

Et alvorligt spørgsmål, som kræver alvorlig eftertanke.

Og det giver bogen i vidt omfang stof til: Analyse af de strategiske paradigmer (så man kan se hvor gammeldags tænkende man er), en gennemgang af de strategiske muligheder for værdiforøgelse, som teknologien, globaliseringen, dereguleringen, etc. lægger op til, eksempler på nogle, der har forstået det før andre, og følgende meget vigtige point: Virksomhederne er ikke mere producenter af produkter og services, men er designere af redskaber (herunder mentale) der sætter os i stand til at effektuere samproduktion. Normann har sit eget trick til at skabe nye (mentale) referencerammer, ligesom det er klart at hans verdensbillede har implikationer for hvordan virksomheder kan og bør ledes.

Richard Normanns litterære produktion

har at sig spor i ledelsesteori og ikke mindst i ledelsespraksis. Hans disputats fra 1975 "Skapande företagsledning" er for længst blevet en klassiker. Og den store bog om *Service management* fra 1983 er sivet så meget ind under huden på folk at unge mennesker i dag slet ikke ved at konstruktionen af hele servicekonceptet må tilskrives Richard Normann. Begge bøger er naturligvis ude på engelsk.

Nu foreligger den tredje sværvægt. Folk, der er interesserede i et eller andet aspekt af virksomhedsledelse skal inkludere den i de tre bøger, de per år forsøger at stove sig igennem. Og hvis tre er for meget, så skip de to andre.

Richard Normann: "Reframing Business, When the Map Changes the Landscape", Wiley, 2001. 336 sider.