

*Kathleen M. Eisenhardt, Stanford University:*

# ”Effektiva beslutsfattare arbetar med flera alternativ”

**Vissa företagsledningar lyckas fatta såväl snabba som korrekta beslut. Och det i en omgivning där förändringar blir allt svårare att förutsäga.**

**– Bland det viktigaste är att se förändring som något positivt och att lära sig att tidsaspekten är central. Det gäller att själv välja med vilken rytm företaget ska utvecklas, säger Kathleen M. Eisenhardt.**

**K**athleen M. Eisenhardt är professor i strategi och organisation vid det prestigefyllda Stanford University, mitt i Silicon Valley. Hon är kanske mest känd för sin forskning i strategi, strategiskt beslutsfattande och innovationer i snabbt föränderliga miljöer. Men hon har även forskat om hur strategiska allianser formeras och de strategiska och sociala effekterna av dessa på entreprenöriella företag.

– Formerandet av strategiska allianser är ett komplext fenomen där såväl strategiska som sociala faktorer måste tas i beaktande. Enkelt uttryckt samarbetar företag när de behöver, när de har möjligheter och när det är populärt.

I sin forskning av strategiska allianser i halvledarindustrin har hon funnit att allianser ofta kommer till stånd då ett företag besitter en stark strategisk position, det vill säga att företaget leds av en företagsledning som är förhållandevis stor, med lång erfarenhet och med goda kontakter.

Ett annat område som Kathleen Eisenhardt forskat om är innovationsprocesser.

– Oavsett produkt gäller det att accelerera framtagandet av nya produkter på olika sätt. Att minska tiden är en metod som fungerar på stabila marknader. För företag som arbetar på dynamiska marknader krävs andra arbetssätt, till exempel att de använder tvärfunktionella team eller att de tar fram flera prototyper parallellt. Hennes



FOTO: JOHANNA HANNO

## porträttet

forskning om beslutsfattande i miljöer med hög förändringstakt visar på resultat som kan vara till hjälp för entreprenörer som vill utveckla sitt beslutsfattande och sin organisation. Kathleen Eisenhardt menar att det är stora skillnader mellan de företag som klarar av att fatta snabba och bra beslut och de som inte klarar av detta:

– De mest effektiva företagen ser till att hela tiden ha mer information om såväl sitt företag som om utvecklingen på marknaden. Genom att hela tiden, ibland på daglig basis, veta hur företagets nyckelvärden ser ut utvecklas en intuition om företaget och dess utveckling.

**E**tt annat kännetecken på de företagsledningar som är effektiva beslutsfattare är att de hela tiden arbetar med flera alternativ, ofta minst tre till fem stycken. Detta påskyndar beslutsfattandet eftersom det blir möjligt att göra snabba, jämförande analyser. Samtidigt skapar fler alternativ en känsla av säkerhet hos de inblandade,

som känner att de inte missar något möjligt alternativ. Att arbeta med flera alternativ minskar ofta även konflikter då det finns fler saker att kompromissa om.

– Kring det slutgiltiga beslutet försöker man att ha konsensus. Men går inte det så är det chefen som till sist bestämmer. Ytterligare en skillnad mellan företag som är duktiga på att fatta beslut är att inget beslut ses isolerat från andra. De ställer alltid frågan: Hur påverkar detta beslut vad vi gör i övrigt?

**N**yligen har hon tillsammans med en av sina kollegor, Shona L. Brown, publicerat en bok – ”Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos” (Harvard Business School Press). I boken beskrivs hur företag ska ledas i en värld där omgivningen förändras i en allt snabbare takt.

– Jag ser boken som användbar för att förstå hur management av framväxande teknologier och strategiskt innovationsarbete bör fungera. Men den kan även användas i undervisning i entreprenörskap och då specifikt för ledning av snabbväxande företag, säger Kathleen Eisenhardt.

Utmaningen för företagsledaren, enligt Kathleen Eisenhardt, är att kunna reagera snabbt, förutse förändring då det är möjligt och leda förändringen där det är lämpligt. Dilemmat är att det inte räcker med att göra detta någon enstaka gång utan att det måste göras hela tiden. En avgörande faktor är tiden. Visst handlar det om snabbhet men också att finna en rytm för företaget och om att själv kunna bestämma när företaget ska introducera nya produkter eller öppna nya affärer. Ett exempel som används för att illustrera detta är cafékedjan Starbucks som har bestämt sig för att ha 2000 serveringsställen år 2000. För att uppnå detta måste de öppna 300 nya ställen varje år!

En ambition som bestämmer hur snabbt de måste göra saker och samtidigt hjälper dem att fokusera sin verksamhet.