NOTER till *Konsekvenser!* (1 utg.)

[1] https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/, 1/3–2025.

[2] I skrivande stund (2025) gör artificiell intelligens fantastiska framsteg och revolutionerar mänsklig produktivitet. Självfallet påverkar denna teknik även beslutsfattande. Men även om artificiell intelligens kommer att vara ett viktigt beslutsstöd i många situationer är jag övertygad om att grundläggande kompetens inom beslutsfattande kommer att vara mycket viktigt för framgång även i framtiden: den som delegerar allt sitt beslutsfattande till en dator är inte dess herre utan dess slav och blir knappast lycklig. Den duktiga beslutsfattaren som ger sin dator kloka instruktioner kommer däremot säkerligen kunna dra ännu större nytta av sin kompetens med stöd av den nya tekniken.

Situationen liknar den som finns när det gäller investeringar: Om du ska låta någon annan investera dina pengar åt dig – hur ska du välja vem som ska göra det? Uppenbarligen är grundläggande investeringskompetens viktigt för att du ska kunna avgöra vem som är kompetent och vem som inte är det och kunna delegera uppgiften på bästa sätt. På samma sätt är det viktigt att ha grundläggande kompetens inom beslutsfattande innan du delegerar det till en dator.

[3] All produktivitet är beroende av beslut men det betyder ju inte att goda beslut orsakar all produktivitet. Produktivitet är beroende av många andra faktorer också – du behöver syre för att andas men det vore absurt att hävda att syre är den yttersta orsaken till all produktivitet.

[4] I denna bok använder jag följande definition *Mål* ≡ *Konsekvenser som eftersträvas*. Du kan argumentera att allt agerande kräver någon slags mål, om än bara ett undermedvetet mål som riktar in ditt agerande mot någon konsekvens. Omvänt så kräver mål agerande, du kan ha en målformulering som du inte agerar på men om det är ett mål så rör det dig till handling.

Jag har i första utgåvan av denna bok inte diskuterat begreppet *intention,* kanske är det något jag behandlar i kommande utgåvor. I strikt bemärkelse kanske det räcker att ha en uppriktig intention att agera mot en konsekvens för att du ska kunna sägas ha ett mål. Men även i detta fall ligger ju stor vikt vid agerande och jag är tveksam till om denna distinktion verkligen tillför något till en praktiskt användbar och allmän definition av mål. Resonemanget nedan förtydligar min ståndpunkt.

Vi talar många gånger om mål när vi har en ärlig intention att agera på ett visst sätt även om vi inte ännu agerat. Där är fullt naturligt att säga att det är ett mål att ”hämta ut min viktiga medicin på apoteket på onsdag”. En uppriktig intention att agera är ofta tillräcklig för att vi ska benämna något för ett mål. Det må vara att sträcka termen ”eftersträva” till bristningsgränsen att säga att det inkluderar sådant vi har en

intention att agera för – men jag bedömer att en diskussion om intention riskerar att förvirra bokens huvudbudskap. Särskilt som gränsdragningsproblem uppstår i vilket fall som helst: *hur stark* bör din intention vara för att den ska gillas som mål? *hur mycket* agerande behövs för att något ska räknas som ett mål? *hur lång tid* får gå sedan du senast agerat för att något inte längre ska räknas som ett mål? Om du agerar i fem minuter på ett mål och sedan blir distraherad av annat – när upphör det att vara ett mål? Om du inte agerat igen inom 24 timmar? En vecka? En månad? Ett år? Om en *mental handling* kan sägas vara att eftersträva något så kan du ju argumentera att det räcker att du mentalt planerat för att agera fysiskt för att det ska gillas som ett mål – och då täcker ju definitionen *Mål* ≡ *Konsekvenser som eftersträvas* faktiskt in även intentioner.

Ytterligare gränsdragningsproblematik finns förstås. Du kan också ifrågasätta hur vag en målformulering bör tillåtas vara för att fortfarande gillas som ett mål. Är ”Jag ska cykla lite” för vagt för att gillas som en målformulering? Problemet illustrerar att området inte tillåter en exakt standard i vissa frågor: Uppenbarligen är det omöjligt att *på förhand* ge ett exakt svar på många av frågorna ovan – målsättning sker alltid i ett specifikt sammanhang och vissa frågor kan inte besvaras utan mer information om den specifika situationen. För en proffscyklist som ligger i hårdträning är ett mål som ”jag ska cykla lite” hopplöst vagt – men för en semesterfirare som vill njuta av en sommardag kanske formuleringen är fullt tillräcklig.

I en senare utgåva kanske jag gör fler distinktioner kring olika *typer* av mål för att kunna avgöra närmare vilka krav som kan ställas på olika typer av mål. Men i denna boks sammanhang tror jag inte det är meningsfullt att definiera det allmänna begreppet mål mer exakt än *konsekvenser som eftersträvas*. När du beskriver något gör du alltid förenklingar och frågan är aldrig *om* du gjort en förenkling utan om du gjort en *god* förenkling som fångar det väsentliga i sammanhanget. Du kan alltid analysera beståndsdelarna i en definition ytterligare och jag hoppas att ovanstående resonemang indikerar att det inte är meningsfullt att gå vidare med ytterligare distinktioner vid en allmän definition av mål. Uppenbarligen fångar definitionen en viktig klass av verkliga fenomen; människor strävar hela tiden efter konsekvenser och det är stor skillnad på denna strävan och sådana konsekvenser av vårt handlande som sker mot vår vilja. Samtidigt uppstår en rad frågor kring gränsdragningsproblematik om du vill skärpa definitionen ytterligare. Alltså bedömer jag att min definition är en rimlig förenkling som fångar det väsentliga i sammanhanget.

[5] Att reflektera över vad som är goda beslut är en kontinuerlig, livslång process, nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Framgångsrika människor strävar kontinuerligt mot att tänka klarare på vilka resultat som är mest önskvärda att sträva efter. De tar inte klarhet i sina målsättningar som något givet utan arbetar hela tiden med att definiera vilka resultat som är mest attraktiva att sträva efter. Dels för att det ofta finns utrymme att precisera nuvarande mål även om situationen skulle vara oförändrad. Men också för att situationen

ständigt ändras och de resultat som var relevanta att sträva efter igår inte nödvändigtvis är det idag.

[6] Jag syftar här på produktivt agerande i den breda bemärkelsen att du förstås vill ha så god avkastning som möjligt på din insats. Denna princip kan tillämpas på allt agerande, inklusive rekreation: självfallet väljer du att roa dig med något annat om du är övertygad om att det finns bättre alternativ som ger dig större nöje för en likvärdig insats eller samma nöje till en mindre insats. Produktivitet i denna breda bemärkelse är alltså inte något torrt och tråkigt, det är livsbejakande! Om du lyckas effektivisera ett trivialt arbete så att det endast tar två timmar istället för fyra så har du vunnit två timmar som du kan spendera på något du älskar! Det är tid du kan spendera på något vackrare, något mer kreativt, något som utvecklar dig mer och betyder mer för dig!

[7] Det engelska uttrycket *connecting the dots* är relevant i sammanhanget: du måste vara medveten om punkterna (data) innan du kan binda dem samman (databehandla). Men ett gott omdöme är inte tillräckligt för att vara produktiv – du måste agera också: bristande data, utvärdering eller handling leder alla till lägre produktivitet.

Vilken aspekt som bör betonas beror på situationen och det blir lätt löjeväckande att försöka kategorisera när du bör tillämpa olika aspekter eftersom de ofta är svåra att separera. I mycket grova drag kan ordningen i målsättningsprocessen som beskrivs i denna bok sägas följa en naturlig ordning: 1) Överblick (datainsamling), 2) Utvärdering, 3) Handling. Du samlar in data innan du utvärderar den, och det är oklokt att agera innan du utvärderat situationen.

[8] *”För varje komplext problem finns det ett svar som är tydligt, enkelt och felaktigt.”* – H. L. Mencken. Citatet utesluter faktiskt inte att det kan finnas enkla och tydliga svar på komplexa problem, som också är goda lösningar. Problemet är förstås att det ofta är svårt och inte alltid värt besväret att avgöra vilka dessa enkla svar är. Svaret: $E = mc^2$, må vara enkelt och tydligt men få människor är tillräckligt duktiga på fysik för att kunna härleda denna slutsats och för de flesta av oss är det inte värt besväret. Men jag tycker att citatet ändå har ett värde som en påminnelse om risken med att överförenkla och dra förhastade slutsatser.

[9] Boken gör förstås heller inte anspråk på att vara heltäckande: i en given situation förutsätter goda beslut ofta fackkunskaper och detaljerad information om situationen. Boken behandlar alltså allmänna principer och tekniker som många människor har glädje av vid beslutsfattande och arbete med sina mål. Men den effektivaste lösningen i en given situation kräver ju ofta också fackkunskap och erfarenhet. Att i bokform behandla alla upptänkliga problem och precis vilken konkret lösning som är bäst för att lösa dem är omöjligt – och även en grovhuggen och klumpig lösning skulle kräva en encyklopedi.

[10] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Den som värderar produktivitet gör klokt i att inte skämmas över enkla idéer som ger resultat. I efterhand är det berömvärt om du kan konstatera att du har lärt dig något svårt. Men om du låter ditt tänkande vägledas av vad som är svårfattligt och komplext istället för vad som är produktivt så kommer du ofelbart att prestera onödigt krångliga lösningar. Ingen på verkstadsgolvet bryr sig om hur många poäng du har fått på ett IQ-test – det är den som får jobbet gjort som förtjänar respekt i ett produktivt sammanhang.

I skolan fick du kanske beröm om du lyckades räkna ut med penna och papper att 390 x 1,25 = 487,5. Du kanske till och med kan räkna ut det i huvudet och är lite stolt över det. Men för de flesta av oss går det ännu snabbare att dra nytta av en miniräknare.

Det är viktigt att skilja på komplexitet och praktikalitet. I dagens intellektuella klimat värderas komplexitet högt och i skolan uppmuntras intellektuell komplexitet och att ha rätt i detalj på olika kunskapsprov. Men i en praktisk situation är komplexitet och att ha rätt i detalj ofta likgiltigt – att en lösning är komplex och svårbegriplig betyder inte nödvändigtvis att den är bättre. Faktum är att en enkel lösning ofta är överlägsen en lösning som är komplex.

Ur produktivitetshänsyn är det fundamentalt hur produktiv lösningen är, inte hur komplex den är eller vilken intellektuell prestation som krävs för att åstadkomma den.

Dagens kunskapssamhälle är visserligen ett bevis på den praktiska nytta vi haft av ett fåtal geniers höga intelligens och komplexa tankeprocesser. Men även Elon Musk, som uppenbarligen är väldigt intelligent (oavsett vad man tycker om hans politik), betonar vikten av att inte lösa problem som inte behöver lösas. Många ingenjörer slösar tid på sofistikerade lösningar på problem som helt kan undvikas med en enklare lösning. Problemet är förstås allmänmänskligt och inte unikt för ingenjörer – men gruppen utgör ett tacksamt exempel för om även en generellt intelligent och rationell yrkesgrupp har detta problem så är det knappast trivialt. Kom ihåg det nästa gång du funderar på att skriva ett dataprogram för att optimera veckans matinköp – ibland räcker det gott med en vanlig inköpslista!

[11] Den som vill lära sig att tänka klart gör klokt i att göra det till vana att ge konkreta exempel för att knyta sina resonemang till verkligheten. Denna uppfattning är i sin tur baserad på en filosofisk uppfattning. Men detta är inte en bok om filosofi. För den filosofiskt intresserade rekommenderar jag varmt Ayn Rands objektivistiska filosofi och Aristoteles verk.

[12] Eftersom referenserna inte hänvisar till någon plats i boken utan till digitala noter så har jag valt en grå ton på slutnotsreferenserna för att inte störa läsningen i onödan.

[13] I denna första utgåva av boken analyserar jag inte termen *beslut* närmare, i en eventuell kommande utgåva kommer jag säkerligen åtgärda denna brist. Lyckligtvis är detta en praktisk bok om beslutsfattande så betoningen ligger snarare på praktiska verktyg än på akademiska distinktioner. Dessutom är beslut ett enkelt begrepp, kollar

du upp vanliga definitioner hittar du formuleringar som: *"ett val"* eller *"ett val mellan alternativ"*. Så de flesta människor har förmodligen en ganska god uppfattning om vad ett beslut är.

Det finns en stark koppling mellan begreppen *beslut* och *mål*. Att besluta om något betyder ju ofta att förbinda sig att agera eller inte agera på ett visst sätt. Mål vägleder agerande och en målformulering är bara ord på ett papper innan du väljer att agera på den. När du agerar har du ett mål och ett beslut i bemärkelsen *åtagande* eller commitment (eng.) kanske kan ses som en koppling mellan tanke och handling – det som gör en målformulering till ett mål; den punkt då du förbinder dig att agera på ett visst sätt. Hur som helst diskuteras beslut och beslutsprocessen underförstått genom hela boken även om jag förmodligen kommer att behandla begreppen mer uttryckligt i huvudtexten i en kommande utgåva.

[14] I bästa fall kan en läsare utveckla sitt konsekvenstänkande något genom att läsa boken, men detta förutsätter i så fall rimligen att boken hamnat rätt i tiden – i en fas av livet där du är redo att mogna till en konsekvenstänkande individ.

[15] Konsekvenstänkande har ett inbyggt skydd mot skrivbordsprodukter och har gynnsamma konsekvenser för allt ditt agerande – även när det gäller de saker du inte formulerat formella mål för.

[16] Alla friska vuxna människor använder sig förstås av konsekvenstänkande i någon mån för att kunna fungera. Men en driven entreprenör har utvecklat konsekvenstänkande i större utsträckning än en dålig byråkrat som endast checkar av de arbetsuppgifter som ålagts honom. I bästa fall kan den drivna entreprenören bli mer produktiv genom att läsa denna bok, men han kommer säkert få mycket gjort även utan den och utan en formaliserad målsättningsprocess. Men den sämsta sortens byråkrat som läser boken plikttroget från pärm till pärm och tillämpar idéerna strikt kommer knappast ha någon större nytta av boken – utan en uppriktig vilja att se resultat kommer idéerna inte till liv, de blir bara meningslösa skrivbordsprodukter.

It Don't Mean a Thing If It Ain't Got That Swing - Duke Ellington

Betoningen av konsekvenserna varierar alltså mellan människor: En driven entreprenör som alltid har ett öga på konsekvenserna, agerar proportionerligt mot konsekvenserna, tar snabba beslut och inte har tid att fördjupa sig i byråkratiska detaljer har ett mycket medvetet konsekvensfokus. Byråkraten som pliktskyldigt fyller i alla formulär, gör sitt jobb, checkar av varje punkt på varje checklista och därmed känner att han "gjort sitt jobb" – har inte alls samma medvetna konsekvensfokus. Visst agerar byråkraten utifrån konsekvenser i någon mån, han gör vad han blivit tillsagt för att han är rädd att förlora sitt jobb – men han tar inte ansvar för konsekvenserna på samma sätt som entreprenören som ändrar sina planer om det visar sig att kunderna får mycket större nytta om han agerar på ett annat sätt.

Själv har jag erfarenhet både från arbete i privat och från offentlig sektor och medan anställda i offentlig sektor kan göra stor sak av att vara miljövänliga när de återvunnit en pappersförpackning på ett korrekt sätt så arbetar man inom industrin ofta med hundratals eller tusentals förpackningar – och man har inte tid att slå sig för bröstet när de blir återvunna på ett bra sätt, och absolut inte tid att göra en stor sak av att en enda liten förpackning har sorterats fel. Skillnaden beror säkert både på filosofi, erfarenhet och på strukturella faktorer – en akademiker utan erfarenhet från massproduktion som fått en budget tilldelad och inte har en ständig press att leverera resultat kan förstås få en mer avslappnad attityd och skeva proportioner i sin syn på konsekvenserna av sitt agerande.

Alla vuxna människor agerar alltså med hänsyn till konsekvenserna i någon mån. Möjligtvis med undantag för vissa människor som har hjärnskador. En viktig del av att växa upp till en självständig vuxen är utvecklingen av konsekvenstänkande – små barn har inte något utvecklat konsekvenstänkande. Men processen ofta förbättras radikalt även i vuxen ålder. Medveten målformulering är ett gott exempel: du kan fråga dig om dina mål leder till de mest gynnsamma konsekvenserna eller om du bör formulera dina mål på ett annat sätt. Men många till åldern vuxna människor arbetar knappast alls med att formulera sina mål – vilket indikerar den potential som finns för många människor att utveckla sitt konsekvenstänkande.

Alla människor betonar alltså inte konsekvenserna av sitt agerande lika mycket och alla är inte lika duktiga på att bedöma konsekvenserna av sitt agerande. Jag hoppas förstås att denna bok kan hjälpa människor att handskas med konsekvenserna av sitt agerande lite mer medvetet även om boken förstås inte behandlar konsekvenserna av varje enskild handling. Istället gör boken främst generella iakttagelser: som att ett tydligt mål generellt leder ditt agerande mot gynnsamma konsekvenser jämfört med ett mål som är vagt.

[17] Utan hjälp från ditt undermedvetna skulle du snabbt bli paralyserad – en medveten analys av varje litet beslut är inte realistiskt.

[18] En distinktion mellan mer eller mindre medvetna val är förstås relevant i sammanhanget och kanske bör utforskas mer i en senare utgåva. I vilket fall som helst kräver agerande hela tiden att massor av små val görs. Du kan ta medveten kontroll över val som tidigare var omedvetna – exempelvis reflekterar du i allmänhet inte över din andning men kan medvetet välja att dra ett djupt andetag om du har lust. Distinktionen mellan medvetna och omedvetna val försvåras förstås av gränsdragningsproblematik – hur medveten du är om en sak varierar över tid och kanske bäst kan beskrivas på en kontinuerlig skala, det är inte alltid lätt att avgöra diskret om du är medveten om ej sak med ett svar ja eller nej. Frågan om endast medvetna val förtjänar att benämnas ”val” eller om dessa alltid bör benämnas ”medvetna val” för att skilja ut dem från omedvetna val kan förstås också diskuteras.

[19] Det är ofta effektivare att utföra en liten uppgift direkt istället för att planera för den. Inom personlig effektivitet talas ibland om 2-minutersreglen: Om du har möjlighet att utföra en uppgift och om den tar mindre än 2 minuter - utför den direkt.

[20] https://en.wikipedia.org/wiki/Analysis_paralysis, 27/10–2024.

[21] När det gäller kortsiktig produktivitet är det alltså sällan meningsfullt att försöka avgöra sanningshalten i idéer du fått av ditt undermedvetna med någon större precision. Eftersom de flesta val har små konsekvenser. Viktigt i sammanhanget är att du alltid måste vara klar över att det är ditt medvetna rationella omdöme som har sista ordet i fråga om vad som är sant eller falskt. Du kan agera pragmatiskt på idéer som du inte har reflekterat så mycket över men de har inte samma kognitiva status som idéer du granskat medvetet och rationellt.

[22] Inte minst kan intuition göra att du kommer sanningen på spåren. Om du jämför två förslag från olika entreprenörer för en renovering och har räknat ut att alternativ A är bättre än alternativ B samtidigt som din intuition säger dig att alternativ A inte är ett bra val så är det klokt om du frågar dig vad du missat. Kanske någon har antytt att entreprenör A ofta gör glädjekalkyler vid offert eller är slarvig med att hålla tidsplanen eller så kanske du anar att lösningen från B kommer att leda till lägre energikostnader på lång sikt – du kanske underskattat betydelsen av denna faktor i en omvärld där energipriserna kan vara svåra att förutse.

[23] Beslut med stora konsekvenser förtjänar förstås relativt mycket uppmärksamhet. Viktigt i sammanhanget är att ta hänsyn till hur reversibelt ett beslut är. Beslut som är svåra att riva upp förtjänar relativt mycket eftertanke. Jeff Bezos gör en distinktion mellan irreversibla och reversibla beslut. Det vill säga beslut vars konsekvenser du måste leva med respektive omvändbara beslut som kan rivas upp om konsekvenserna visar sig ogynnsamma. https://www.inc.com/jeff-haden/amazon-founder-jeff-bezos-this-is-how-successful-people-make-such-smart-decisions.html, 7/11–2024.

[24] Jag gör i denna bok ingen strikt distinktion mellan termerna *målsättningsprocess* och *målarbete*, att inkludera uppföljning som en del av målsättningsprocessen är därmed naturligt eftersom det är en fullständigt naturlig del för den som arbetar aktivt med sina mål att också följa upp dem. Dels för att se till att målen nås, men uppföljning ger också värdefull information för kommande målsättning och är även ur denna aspekt en viktig del i en bredare målsättningsprocess. I denna bok används alltså *målsättningsprocessen* i bred bemärkelse och slutar inte med formuleringen av ett mål.

Att använda målsättningsprocessen för att strukturera boken är naturligt eftersom mål vägleder ditt agerande och den som lyckas med konststycket att alltid formulera de mest gynnsamma målen också skulle åtnjuta de mest gynnsamma konsekvenserna av sitt agerande – och gynnsammare konsekvenser av dina val är ju vad boken försöker hjälpa dig med.

Jag har strävat efter att skriva en jordnära bok som stämmer väl överens med hur människor dagligen fattar beslut och arbetar för sina mål. Målsättningsprocessens sju punkter är lyckligtvis lätta att relatera till vanligt förekommande frågor som de flesta människor ständigt ställer sig: *1. Vad är konsekvenserna av detta alternativ? 2. Vad är poängen med att välja detta alternativ? 3–4. Vilka andra alternativ har jag och vilket alternativ är bäst? 5. Vad är mitt mål? 6–7. Bör mitt mål brytas ned och följas upp?*

[25] Jag har valt att behandla planering som ett steg i målsättningsprocessen. En plan kan ses som en uppsättning delmål för att nå ett mer övergripande mål – en sådan nedbrytning av ett mål i delmål sker lämpligen efter att det övergripande målet formulerats (steg 5). Planering i bemärkelsen att bryta ned mål i delmål kan alltså ses som ett mycket praktiskt verktyg som är särskilt relevant för att handskas med mer omfattande mål – detaljplanering är sällan befogat för ett kortsiktigt mål.

[26] Materialet i en bok är alltid organiserat linjärt: det måste komma i *någon* ordning, jag har förstås valt att organisera materialet på ett så logiskt sätt som möjligt men detta betyder alltså inte att du måste följa denna ordning strikt i alla situationer. Bokformen har sin specifika natur och en linjär presentation av ett fenomen så komplext och situationsspecifikt som mänskligt beslutsfattande gör inte alltid ämnet rättvisa.

[27] Jag gör ingen distinktion mellan *upprepning* och *iteration* i denna bok, så jag föredrar att använda den vardagligare termen.

[28] <u>Bokens omfattning</u>
Detta är en referensbok, den kan ge idéer för hur ditt agerande kan få mer gynnsamma konsekvenser. När du formulerar nya mål eller planer, eller när du utvärderar dina nuvarande, så kan du bläddra i boken och fråga dig om idéerna kan tillämpas i din unika situation för gynnsammare konsekvenser.

ANGÅENDE SPEKULATION
Mål vägleder ditt agerande och bör väljas med hänsyn till konsekvenserna. Många konsekvenser av ditt agerande är förstås omöjliga att förutse med någon större precision (ditt agerande kan mycket väl påverka vädret på andra sidan jordklotet om 6 månader). Att ta hänsyn till att vissa konsekvenser är svåra att förutse kan vara mycket praktiskt och sådana resonemang ryms inom ramarna för denna bok. Däremot behandlar denna bok inte spekulation. En checklista för utflykter till landet kan ge gynnsamma konsekvenser om den inkluderar regnkläder och paraply eftersom vädret är svårt att förutse – men den som letar efter en bok som förutsäger semestervädret om 10 månader får leta på annat håll. Fruktlös spekulation har skett i alla tider, förr spekulerades om vädret, i det moderna samhället spenderar många människor mycket tid på att försöka förutse världsmarknadspriser alla möjliga saker långt fram i tiden – trots att det ofta är mycket svårt och att det är tid som skulle kunna spenderas på sådant som de har en faktisk möjlighet att göra något åt.

FOKUS PÅ PRAKTISKA TEKNIKER

Många orsak-verkan relationer är förstås välkända och hänsyn till fakta är mycket praktiskt när du formulerar mål och planer - för att de ska ge så gynnsamma konsekvenser som möjligt bör de vara grundade i verkligheten. Konsekvenserna kan bli katastrofala om en arkitekt inte har tillräcklig materialkunskap eller om en läkare har bristande kunskaper om människokroppen. Men det skulle krävas en encyklopedi för att förteckna all mänsklig kunskap – denna bok gör alltså inte anspråk på att ge detaljerad kunskap inom olika fackområden.

Vad som är ett lämpligt mål för dig och din situation är en mycket komplex fråga och denna bok berör främst allmänna principer och tekniker som ofta ger gynnsamma konsekvenser för ditt agerande. Den försöker alltså inte göra exakta förutsägelser och ger inte anspråk på att vara en förteckning över all mänsklig kunskap som ger detaljinstruktioner. Men som en *praktisk* handledning är den inte heller en bok om de mest grundläggande principerna för mänskligt agerande: du kan argumentera för att rationalitet och mod i allmänhet ger gynnsammare konsekvenser än irrationalitet och feghet – men även om sådana fundamentala principer för mänskligt agerande berörs är det inte främst en bok om moralfilosofi.

Denna bok är främst en referensbok som diskuterar många olika idéer som i allmänhet ger gynnsamma konsekvenser, men som inte nödvändigtvis är tillämpliga i varje enskilt fall (till skillnad från en moralisk princip som rationalitet). När du arbetar med dina mål och planer kan du fråga dig: ”kan den här idén tillämpas för att ge gynnsammare konsekvenser av mitt agerande i detta unika fall?” Du kan exempelvis läsa om skriftliga mål, om uppföljning och ansvarsutkrävande, om checklistor etc. och sedan fråga dig om det långsiktiga mål du arbetar med för tillfället bör sättas på pränt och om något på ditt företag bör göras ansvarig för det. Det ger ofta gynnsamma konsekvenser att formulera ett mål skriftligen och att göra en checklista – men för många mindre mål är det knappast meningsfullt och det kan knappast sägas vara grundläggande moraliska principer.

Kort sagt syftar boken till att vara en referens som kan orientera dig om många principer och verktyg som kan vara praktiska att använda sig av när du arbetar med mål och planer. Om boken ger dig några goda idéer som gör att dina mål och planer får mer gynnsamma konsekvenser så har jag gjort ett gott arbete. Men alla idéer i boken är inte relevanta i alla sammanhang och ansvaret för att tillämpa idéerna på ett klokt sätt i ett specifikt sammanhang ligger förstås på läsaren.

[29] I slutändan måste du själv använda ditt eget omdöme om vad som hjälper dig att få mest gynnsamma konsekvenser från ditt agerande. Och det gäller förstås även när det gäller tillämpning av idéerna i denna bok.

Ovanstående anmärkning är på sätt och vis överflödig för i sista analysen har du inget val, du ansvarar alltid för ditt omdöme. Den som inte vill ta något ansvar för sitt intellekt och överlämnar alla beslut åt andra använder ju också sitt omdöme; om så bara för att dra slutsatsen att han är intellektuellt inkompetent.

[30] I denna bok lägger jag ingen moralisk aspekt på vad som är önskvärda konsekvenser för ett subjekt. En sådan diskussion skulle distrahera från bokens mål: *Att behandla enkla och praktiska idéer som används av praktiska människor för att fatta bättre beslut.* Syftet med denna bok är att vara en handfast referensbok för praktiker, inte en moralfilosofisk avhandling. Även om det ligger utanför ramarna för denna bok så har din moral definitivt konsekvenser och kan hjälpa dig att fatta goda beslut för ett lyckligare liv. Personligen rekommenderar jag varmt Ayn Rands filosofi Objektivismen för den som är intresserad av en moral som har ambitionen att basera sig på objektiva värden. Här kan du lära dig lite mer om den objektivistiska synen på mål, konsekvenser och moral: https://courses.aynrand.org/campus-courses/the-philosophy-of-objectivism/objectivism-and-the-practicality-of-morality-virtue-and-its-relation-to-happiness/, 4/3–2025.

[31] Det kan vara mycket lönsamt att hjälpa andra, exempelvis kunder, att göra klokare val. Som när en butik hjälper kunderna att få en bättre överblick över deras sortiment eller när en säljare hjälper sin kund att utvärdera ett erbjudande.

Avsnitten *Produktivitetsanalys* och *Begränsningar klargör väsentligheter* kan exempelvis tillämpas ur ett kundperspektiv: Vad är mest produktivt för era kunder? Kanske kan ni erbjuda en enklare produkt till ett lägre pris som ger ännu större kundnytta? Eller kanske borde ni erbjuda en premiumprodukt som ger kunderna mer av det som är särskilt värdefullt för dem?

[32] Jag rekommenderar helhjärtat att lära genom att göra, själva arbetet med att tillämpa någon av bokens tekniker tvingar dig att reflektera över vad som är mest väsentligt i det givna sammanhanget, vilka faktorer som är viktigast. Oavsett om du har direkt nytta av tekniken eller inte så arbetar du med dina problem och bekantar dig med en ny teknik – det har du nytta av på lång sikt.

[33] Medvetenhet om syfte och långsiktiga mål är viktigt för sunda proportioner! Människor som bara har kortsiktiga mål kan tillämpa proportioner som är främmande för mer långsiktiga tänkare. Vissa alkoholisters eviga ältande är ett typexempel – de kan gräla i timmar om något som friska människor knappast ägnar en minut.

[34] Vilken proportion mellan planering och handling som är mest produktiv beror förstås på sammanhanget. Jag skriver mer om hur mycket planering som kan vara befogad i min bok *Klarhet!* exempelvis:

Förväxla inte aktivitet med produktivitet!

Det är ett stort misstag att förväxa aktivitet med produktivitet. Det är tragiskt att världen är så full av människor som ilar omkring och känner sig viktiga för att de gör många saker. Jag erkänner villigt att jag själv ofta känt så. Men det är långt mer produktivt att identifiera några få saker som är verkligt viktiga att uppnå (under en dag, vecka, månad eller ett år) och sedan se till att nå dessa mål istället för att förlora sig, ofta av feghet, i stundens detaljer.

Vilka tre mål är viktigast för dig att nå närmsta året?

Produktiva människor som får saker och ting gjort är ofta handlingskraftiga. Jag märker själv att jag ofta får mycket gjort när jag spenderar någon timme på att utan närmare eftertanke stöka undan en rad små uppgifter som hopat sig. Men sådana snabba produktiva beslut beror ofta på att du redan har klara principer och långsiktiga mål som gör beslutet lätt och på lång erfarenhet som gör att du vet vad som är viktigt i en given situation.

[35] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

En stor fördel med att ta sig tid till långsiktig planering är den som har tänkt igenom sitt långsiktiga fokus ofta kan ta snabbare beslut från dag till dag. När du planerar långsiktigt tvingas du väga olika alternativ mot varandra och rangordna deras vikt. Om sedan konflikter mellan olika alternativ skulle uppstå så har du en tydlig standard och kan fatta snabba beslut om nödvändigt. Tveksamt velande är skadligt för kortsiktig effektivitet.

Ytligt sett kanske framgångsrika och driftiga människor som fattar snabba beslut tycks snabbtänkta eller impulsiva – men genomtänkta planer är ofta en viktig anledning till deras förmåga att fatta snabba beslut. De har ”tänkt till före”.

Om du är trogen din plan kommer du inte fatta precis samma beslut som om du analyserade varje situation när den uppstår. Men fördelarna med snabba beslut uppväger ofta kostnaden för en detaljerad analys av varje enskilt problem.

En annan fördel med att vara trogen en plan: Nästa gång du reviderar din plan så har du givit den ursprungliga planen en ärlig chans och kan införliva dina lärdomar i den nya planen. Om du istället hela tiden ändrar din plan kan du inte jämföra resultatet mellan olika perioder rättvist, det blir väldigt svårt att utvärdera produktivitet om du hela tiden ändrar ditt tillvägagångssätt.

Om du ständigt ändrar dina planer får du mindre nytta av dem: den som byter ut sina treårsplaner varje dag skulle lika gärna kunna nöja sig med att sätta dagliga mål. En plan kan förstås behöva revideras emellanåt eftersom situationen hela tiden förändras, hur ofta och i vilken omfattning du bör uppdatera dina planer ligger däremot utanför ramarna för denna bok.

[36] När du planerar är du verkligen din egen chef – och ju bättre du blir på att planera, desto duktigare blir din chef!

[37] Om en förändring är mer eller mindre omfattande förutsätter förstås en standard att sätta den i relation till: en uppsägning på ett storföretag innebär en radikal förändring för den anställde men ur företagets perspektiv kanske det är en del i ett kontinuerligt arbete med personalnedskärningar.

Termen ”kontinuerlig” sätter kanske fingret på kärnpunkten i problematiken. För kan inte alla mänskliga handlingar ses som ”diskreta”? Antingen gör vi något eller så gör vi det inte. Så ur ett perspektiv är alla förändringar ”radikala”/”diskreta” – om du definierar sammanhanget tillräckligt snävt. Om du arkiverar ett papper är det en

diskret handling och en radikal förändring om du ser till hur det enskilda pappret förvaras – men ur ett större perspektiv är det förmodligen fullständigt trivialt; om du ser till arbetet du utför under en dag eller företagets övergripande mål.

Om något benämns radikalt eller kontinuerligt beror alltså till stor del på hur du definierar sammanhanget.

[38] Båda metoderna för förbättringar kan förstås vara förenade med psykologiska problem. Den som ständigt gör stora förändringar av sitt liv kan vara labil och dumdristig medan neurotikern som överdramatiserar minsta lilla förändring kan vara fångad av sin feghet.

Inom beslutsfattande är det också alltid viktigt att vara medveten om tidsaspekten: du kan komma långt genom att ta många små steg om du gör det snabbt! Denna iakttagelse har jag lånat från en humoristisk iakttagelse från TV-serien *Stenbeck* (2025).

[39] Att likna gradvis förfining med att rita en karta gör att det ligger nära till hands med grafiska tillämpningar: Se även avsnittet *Grafisk representation*.

[40] Jag har inte psykologisk kompetens, mitt råd till dig som mår dåligt är alltså att söka professionell hjälp – det finns många olika kontakter du kan ta för att få psykologisk hjälp: mår du dåligt har du mycket lite att förlora på att söka hjälp!

[41] Alla har någon form av psykologiska problem: själv tycks jag ofta ha varit lite för saktfärdig med att fatta beslut, jag har analyserat saker i detalj trots att konsekvenserna av beslutet kanske inte varit så stora.

[42] En frustrerande situation tills en mer positiv självbild rotat sig i ditt undermedvetna.

En väg mot en sundare psykologi kan vara att byta omgivning. Investeraren Warren Buffett brukar påminna om vikten av att omge sig med rätt människor. Fel människor kan hämma din utveckling och ditt välmående. *"It's better to hang out with people better than you. Pick out associates whose behavior is better than yours and you'll drift in that direction."* – Warren Buffett.

[43] Vetenskapliga framsteg och artificiell intelligens ger oss allt bättre råd – men det är människor som måste förmås att agera på råden. Dagens tekniska utveckling revolutionerar mänsklig produktivitet men mänsklig psykologi är en begränsande faktor som hindrar att vi drar full nytta av framstegen. Människor av kött och blod känner ofta motvilja mot att ringa ett samtal eller att starta ett företag – även om det är det mest produktiva och vad förnuftet dikterar.

[44] Om jag förstår saken rätt kan en gaspartikel färdas en distans på hundratals meter under en enda sekund men bara flytta sig någon centimeter från utgångspunkten. Partikeln har hög hastighet men krockar ständigt med andra partiklar, som en kula i ett flipperspel, och tar sig alltså inte särskilt lång även om hastigheten är hög. Jag

tycker en gaspartikel är en fantastisk liknelse för den som saknar långsiktiga mål: Du kan agera frenetiskt men saknar du långsiktiga mål kommer du ändå inte särskilt långt, din rörelse blir i stället kaotisk, som en gaspartikels. Är du nyfiken på gaspartiklars rörelse kan du instruera ChatGPT: *"Ge mig information om medelhastighet och genomsnittligt tillryggalagt avstånd för olika gasmolekyler på en sekund"*.

[45] Från Jobs berömda tal till studenterna på Stanford 2005. Talet finns på Youtube.

[46] *"Den fege är en hopplös sorts människa eftersom han är rädd för allt."* – Aristoteles

[47] Generellt gäller förstås att den som har ett tydligt syfte för sitt liv tenderar att vara konsekvenstänkande medan den som inte utvecklat sitt konsekvenstänkande i någon högre grad förmodligen inte heller har ett tydligt syfte för sitt liv. Syfte och konsekvenstänkande går ofta hand i hand.

Konsekvenstänkande syftar i denna bok på en attityd till agerande, att ta beslut med hänsyn till konsekvenserna, medan ett syfte indikerar en specifik ambition. Men att fråga *varför* för att definiera ett syfte är förstås också att tänka i termer av konsekvenser så i många fall är det förstås inte meningsfullt göra skillnad på medvetenhet om konsekvenser och medvetenhet om syfte.

[48] För egen del har jag som arbetsfokuserad alltid funnit glädje i ett tydligt syfte med mitt liv men erfarenheten visar att många människor tycks leva tillfredställande liv utan ett klart syfte – så kanske beror glädjen du har av ett väldefinierat övergripande syfte delvis på din personlighet.

[49] Jag är säker på att du själv kan ge gott om exempel på människor som under en lång karriär haft många enskilda mål samtidigt som de haft en tydlig inriktning för sitt liv: en passion för ett hantverk, för en pedagogisk gärning eller kanske för att bygga och utveckla ett företag.

[50] När jag skriver att ett syfte bör reglera alla dina mål så avses att det bör reglera dina mål i allmänhet: en arkitekt bör anpassa sina val till syftet att konstruera kvalitetsbyggnader om detta är syftet med hans liv. Många av hans val kommer naturligt anpassas till hans syfte om han är klart medvetenhet om det: familjeliv och rekreation kan stödja hans övergripande syfte eftersom människor inte kan arbeta hela tiden. Men när han ska döpa sin dotter – är det verkligen rimligt att försöka härleda hennes namn till det övergripande syfte? Ett syfte ger dig eller din organisation en ledstjärna att sträva emot – men på vägen mot en destination tvingas du ofta fatta många beslut som har ganska små konsekvenser för din övergripande inriktning, som namnet på din dotter. Att försöka motivera varje litet val med hänsyn till syftet är därför sällan värt besväret.

[51] Med ett övergripande syfte i denna bok avses alltså en princip som samordnar alla dina konkreta mål och därmed har mycket konkreta konsekvenser – men syftet självt

är inte lika bundet vid enskilda konkreta företeelser som många av dina mål: i så fall skulle du ständigt behöva uppdatera ditt övergripande syfte. Många framgångsrika människor har haft ett enda syfte under hela sitt liv.

Jag kan föreställa mig undantag då ett syfte är mycket konkret och till och med kan vara avgränsat i tiden. En organisation kan upprättas för att nå ett mycket specifikt mål, exempelvis bygga en kanal. När målet är uppnått så har organisationen tjänat sitt syfte, sitt *varför*. I en valrörelse kanske en organisation skapas för att hjälpa en viss kandidat att vinna ett visst val – och efter valet har organisationen tjänat sitt syfte. Att organisationen upphör när syftet är uppfyllt är naturligt, vad är poängen med att fortsätta när det inte längre finns något varför kvar att agera mot, när den yttersta anledningen blivit realiserad. Vi behöver ett syfte för fortsätta agera. En organisation utan syfte kan monteras ned – en människa utan syfte hittar förhoppningsvis ett nytt.

[52] Om du väljer att äta en godsak så gör du det rimligen både med hänsyn till konsekvenserna för dig just nu (vilka är angenäma) och konsekvenserna för din hälsa på sikt (förmodligen mindre angenäma).

Ett företag som spenderar tiotusentals kronor för att lösa att akut problem för en kund gör det rimligen dels för att lösa det akuta problemet och rädda kortsiktiga affärsrelationer, men det tar förstås också hänsyn till de långsiktiga konsekvenserna för företagets ekonomi.

Men en människa som fått en obotlig sjukdom och vet att han kommer att dö inom ett år – kommer han endast agera utifrån konsekvenserna på ett års sikt? Du kan argumentera att han bör agera utifrån konsekvenserna för sin lycka fram till sin dödsdag – men detta betyder inte nödvändigtvis likgiltighet inför konsekvenserna av hans agerande efter hans död: dessa saker hänger samman. De flesta människor får stor glädje idag av att veta att de agerar ansvarigt med hänsyn till morgondagen: många äldre människor behåller sin karaktär livet ut. En senior chef få stor glädje av att ta hänsyn till konsekvenserna om flera decennier av beslut han fattar idag. Chefen har kanske själv avlidit långt tidigare men fram till sin död kan han leva med den stolta förvissningen att han gjort ett gott arbete och att det han lämnar till eftervärlden var värt besväret.

[53] Moraliska principer som mod och ärlighet kan förstås också ge vägledning under en hel livstid men de relaterar ju inte till en unik persons eller en unik organisations konkreta ambitioner – istället motiveras de av vad som ger gynnsamma konsekvenser för människor i allmänhet.

Vad syftar ditt unika liv till? Vilka positiva konsekvenser, resultat, strävar du efter livet igenom? Ett syfte ger svar på den frågan. En moralisk princip som ärlighet eller mod säger *hur* människor i allmänhet bör agera men inte för *vad* en enskild människa bör agera.

[54] Ditt eller din organisations övergripande syfte tjänar till att integrera allt agerande – ett tydligt definierat syfte har ofta mycket gynnsamma konsekvenser över långa tidsperioder men kan förstås omprövas om mer gynnsamma konsekvenser följer av

ett annat syfte. I allmänhet används ett enda övergripande syfte under en mycket lång tid. Men det är inte ovanligt att människor efter några års yrkeserfarenhet byter karriär eller att människor pga sjukdom tvingas byta inriktning för sitt liv.

Kort sagt: I livet finns inga garantier och självfallet kan du i vissa fall nödgas välja ett nytt syfte för ditt liv. Du kan också upptäcka att en annan inriktning för ditt liv ger dig mer gynnsamma konsekvenser än ditt nuvarande syfte. Du kan alltså säga att principen om hänsyn till konsekvenserna är mer grundläggande än principen om syfte eftersom du väljer syftet för ditt liv med hänsyn till konsekvenserna.

[55] Du har naturligtvis massor av återkommande mål livet igenom, de flesta väljer varje dag att borsta tänderna, men denna typ av livslånga mål kan knappast användas för att integrera alla dina mål.

Om syftet med ditt liv istället vore ett mål du kunde bli färdig med en gång för alla så skulle också motorn för ditt liv stanna i det ögonblicket du blev färdig. Däremot kan ett övergripande syfte kanske utgöras av en enda målstruktur som integreras fullständigt via nedbrytning – om det övergripande målet är tillräckligt svåruppnått. Målet att bygga en raket som kan ta människor till planeten Pluto är ju något du helt enkelt kan bryta ned i mindre mål som du kan använda för att integrera hela ditt liv – eftersom målet är extremt svåruppnått behöver du aldrig oroa dig för att stå utan en integrerande princip för ditt liv. Men du behöver förstås se till att du tycker det är väldigt roligt att bygga på din raket!

Ett övergripande syfte tjänar till att integrera alla mål i ett givet sammanhang. För att integrera alla mål för en person eller organisation är det förstås problematiskt om alla mål kan inordnas i en hierarki som kan uppnås: vad tjänar då hierarkin till när du nått alla mål? Meningen med livet för personen eller meningen med organisationen skulle upphöra om alla mål nåtts. Detta är förstås inte problematiskt om det rör sig om en tillfällig organisation som tjänat sitt syfte – men tillfälliga organisationer existerar inte i ett vacuum – om de inte i sin tur tjänade ett högre syfte vore de ju meningslösa.

Att använda termen syfte för ett begrepp som integrerar alla dina mål och i sig självt inte är något du kan bli färdig med utan är principen för ditt unika liv är också i enighet med etablerat språkbruk. Det är naturligt att tala om syftet med sitt liv eller syftet med en organisation. Det är också naturligt att tala om ständigt återkommande mål som underordnade ett syfte: självfallet måste en kyrkogård vårdas år efter år, varje säsong erbjuder en liknande utmaning, år efter år – men även om gräsmattor behöver klippas i hundratals år så är det underordnat ett övergripande syfte. Du kan ha många mål, vissa är återkommande och andra blir du färdig med en gång för alla - men du blir aldrig färdig med att sträva i den allmänna riktningen för ditt liv: syftet för ditt liv. Du kan inte ha flera övergripande syften med ditt liv i ett givet ögonblick, om du har två övergripande syften uppkommer genast frågan om vilket som får företräde när du tvingas prioritera – båda kan inte vara viktigast. Många människor har endast ett syfte genom hela livet – men du kan ha massor av ordinära mål i ett givet ögonblick och du når tusentals mindre mål under en livstid.

I denna bok definieras *mål* som *konsekvenser som eftersträvas*, vilket innebär att ett syfte är ett mål – om än ett mycket speciellt mål eftersom det är det mest övergripande som integrerar alla andra och därför heller knappast är begränsat i tiden när det gäller syftet för en människa eller en fortlöpande organisation. Det övergripande syftets särställning bland mål märks ut med beteckningen *självändamål*.

Ofta används förstås termerna *mål* och *syfte* synonymt, och kanske kunde uttrycket *övergripande mål* användas istället för termen *övergripande syfte*, för att beteckna ett mål som självt inte tjänar något högre syfte utan är ett *självändamål*. Men jag bedömer alltså att uttrycket övergripande syfte, eller helt enkelt syfte, tenderar att ha en starkare association till motivet för att göra något och därmed till ett yttersta självändamål, medan termen mål är mer associerad till ett konkret resultat isolerat från frågor om varför det eftersträvas. Jag fördrar alltså termen syfte för att beteckna ett övergripande självändamål. Självfallet skulle termen självändamål kunna användas för att beteckna ett självändamål – problemet är att detta uttryck är något föråldrat och omständligt och riskerar att göra huvudtexten onödigt tillkrånglad.

[56] Mål vägleder agerande och bör väljas med hänsyn till konsekvenserna.

Några försök till distinktioner som kanske är pedantiska i sammanhanget: Du kan skilja på mål och på moraliska principer. Moraliska principer leder generellt till önskvärda konsekvenser (om moralen är sann). Generella principer manifesteras i mål. Du behöver mål för att tillämpa en princip. En princip som rationalitet eller mod yttrar sig i enskilda handlingar – du kan inte vara rationell eller modig i största allmänhet utan att utföra rationella eller modiga handlingar. Denna bok fördjupar sig inte i distinktioner mellan mentala och fysiska mål och handlingar, inte heller i moralfilosofi och moraliska principer. Betoningen ligger på mål och planer som i slutändan tillämpas i fysisk handling.

Du bör utvärdera mål med hänsyn till både positiva och negativa konsekvenser av att agera på ett visst sätt. Denna bok delar ofta upp konsekvenser i positiva eller negativa. Men att avgöra om en konsekvens är positiv eller negativ, och i vilken omfattning den är det, kan vara svårt. Det bör också noteras att hur en konsekvens värderas ofta varierar över tid – att nå ett mål idag kan ha stor betydelse för din karriär, når du samma mål om några år kan det vara mycket mindre värt. Hur konsekvenser värderas beror också på beslutsfattaren – olika människor och olika organisationer värderar olika saker olika högt. Värderingen av en konsekvens beror alltså på sammanhanget.

Om du kan klassificera en konsekvens som positiv eller negativ underlättas en produktivitetsanalys – men oavsett om och i vilken utsträckning positiva och negativa konsekvenser kan separeras så bör du fråga dig om målet är önskvärt med hänsyn till de väsentliga konsekvenser som sannolikt följer av att agera på det. När du väljer mål bör du försöka ta hänsyn till alla *väsentliga* konsekvenser (på både kort- och lång sikt) av att vägledas av detta mål. Självfallet kan du inte ta hänsyn till *alla* konsekvenser, du är inte allvetande.

Hänsyn till konsekvensernas storlek påverkar förstås också vilken omsorg du bör lägga på att utvärdera olika mål. Konsekvenserna av ett övergripande mål för ditt företag är mycket mer omfattande och förtjänar större eftertanke än ett litet mål som att ha kokat en kopp kaffe.

När du utvärderar konsekvenserna av att acceptera en målformulering som ett mål så är det ett misstag att ta hänsyn endast till konsekvenserna om målet nås. Det är mycket lämpligare att utvärdera de sannolika konsekvenserna av att agera på målet. Du når ju inte nödvändigt alla mål du anammar och det är ofta en enorm skillnad mellan konsekvenserna av att vägledas av ett mål och konsekvenserna av att nå ett mål! Vad vore konsekvenserna för dig om du valde ett mål som att ”vinna OS-guld på 100 meter löpning vid nästa OS?” Många löpare skulle säkert tycka det var trevligt att lyckas med en sådan prestation men vad vore konsekvenserna för de flesta av dem om de lät sig styras av ett sådant mål? Onödig frustration eftersom det är fullständigt orimligt!

Denna iakttagelse är inte så trivial som det kan tyckas vid första anblicken. Personligen vilseleds jag ständigt av de positiva konsekvenser det skulle innebära om jag nådde ett mål – men insatsen som krävs är också relevant att ta hänsyn till (inklusive effekten på dina andra mål), liksom sannolikheten för att lyckas. Livet innebär ofta stor ansträngning, till och med smärta. Det är frestande att låta sig förledas av en enkel lösning på svåra problem. Populister använder ständigt människors smärta och desperation och förmåga till självbedrägeri för att vinna anhängare: populisten har den enkla lösningen, lindringen på alla problem. Problemet är förstås att deras optimistiska mål sällan nås. 2024 vann Donald Trump det amerikanska presidentvalet – inte minst genom att dramatisera existerande problem och ge spektakulära vallöften.

Det är naturligt att människor värdesätter produktivitet, du vill självfallet få så hög avkastning som möjligt på din insats. Eftersom produktivitet engagerar dina känslor kan du frestas att ge efter för en irrationell impuls och bedra dig själv för att du värdesätter produktivitet så högt. Men önsketänkande är förstås *inte* produktivt, pengar växer inte på träd och du kommer förmodligen behöva anstränga dig i morgon också – det kan vara en god idé att hålla det gamla talesättet i minnet: *om det låter för bra för att vara sant så är det förmodligen det*.

Eftersom målformuleringar kan vara mer eller mindre lämpliga kan det vara praktiskt att ha ett namn för att beteckna den bästa målformuleringen, den som ger de mest önskvärda konsekvenserna (om du väljer att agera på den). Jag kallar en sådan ideal målformulering för den *mest gynnsamma målformuleringen*. Det kan vara praktisk att han en sådan beteckning när vi resonerar kring målformuleringar – men i praktiken är det omöjligt att veta exakt vilken målformulering som ger de mest gynnsamma konsekvenserna – vilket agerande som är idealiskt för dig ändras från ett ögonblick till nästa. Det kan alltså vara praktiskt att också ha ett ord för en mer realistisk standard: Målformuleringsarbetet är färdigt när du bedömer att en målformulering

ligger tillräckligt nära den mest gynnsamma: jag kallar detta för *en gynnsam målformulering.*

I en användning av termen konsekvenser kan alla konsekvenser av ditt agerande sägas vara resultat, ditt agerande *resulterar* i en mängd olika konsekvenser. Men ofta associerar vi uttrycket resultat med positiva konsekvenser och i denna bok delas konsekvenserna ofta upp i positiva konsekvenser (resultat) och negativa konsekvenser (insats). Jag hoppas sammanhanget gör betydelsen tydlig.

Både positiva- och negativa konsekvenser är förstås viktiga att ta hänsyn till, vilket framgår genom hela boken i olika analyser av produktivitet.

Du formulerar rutinmässigt mål med betoning på resultat respektive insats – i ett särskilt avsnitt av boken argumenterar jag för att resultat, positiva konsekvenser, ytterst är vad som ger ett mål existensberättigande.

Att det är naturligt att betona resultatet vid målsättning gör också att det ofta är naturligt att försöka ringa in resultatet, de positiva konsekvenser vill åstadkomma, när du formulerar ett mål. Du kan visserligen formulera ett mål utifrån negativa konsekvenser: insatsen, priset. Som att ”arbeta 8 timmar”. De positiva konsekvenserna, den egentliga drivkraften, är då underförstådda. Men en sådan målformulering kan vara vansklig. Konsekvensen av att vägledas av ett mål som endast betonar negativa konsekvenser är ofta just negativa konsekvenser! Ett slitet uttryck är relevant i sammanhanget: ”Var försiktig med vad du önskar dig – det kanske slår in!”

Iakttagelse om tidshorisont: Det är sällan klokt att leva endast för nuet eller endast för framtiden. Men ofta är det förstås meningsfullt att försöka vara lite mer precis än att bara säga att du agerar med ett öga på nuet och ett på framtiden. När du talar om konsekvenserna av att sträva mot ett mål så är tidshorisonten viktig. Konsekvensen av att äta en hamburgare idag kan vara en smaskig måltid till ett lågt pris idag – men också bidra till en hjärtinfarkt om 30 år. Till saken hör förstås att det är lättare att bedöma dagens konsekvenser än konsekvenserna om 30 år.

Även om du är väldigt medveten om din tidshorisont så varierar det mål som ger de mest önskvärda konsekvenserna. Ett mål som du idag förväntar dig kommer att börja ge avkastning om två år kan mycket väl vara hopplöst föråldrat i morgon om din största kund går i konkurs eller om du får en allvarlig medicinsk diagnos.

[57] Du kan argumentera att alla mål inte bör klassificeras som delmål eller övergripande mål. En omedelbar sinnlig njutning, som att äta en glass, är ju knappast ett övergripande mål och knappast heller något delmål – du äter en glass för att njuta av ögonblicket. Kanske utvecklar jag detta resonemang i en följande utgåva. I vilket fall som helst bör valet att äta en glass kunna motiveras av positiva konsekvenser – om du är övertygad om att de negativa konsekvenserna av att äta en glass överväger de positiva så är det förstås inte rationellt att äta den.

[58] Allt agerande är konkret. Moraliska principer, värderingar och ditt övergripande syfte är ofta mycket abstrakt formulerade – för att de ska kunna reglera ditt konkreta agerande behöver du manifestera dem i mål, som i sin tur ofta behöver brytas ned i ännu mer konkreta delmål.

I väldigt bred bemärkelse kanske även moraliska principer och värderingar kan sägas vara mål (*Mål ≡ Konsekvenser som eftersträvas*) eftersom de reglerar agerande och förstås har konkreta konsekvenser – men eftersom breda principer inte identifierar de konkreta konsekvenser som eftersträvas tycks ett sådant ordval inte vara i linje med allmänt accepterat språkbruk. Mitt ordval, *konsekvenser som eftersträvas*, för tankarna till enskilda konkreta konsekvenser som eftersträvas, vilket jag anser vara i linje med hur vi brukar prata om mål. Det må vara svårt att dra en exakt gräns mellan principer och mål men relativt abstrakt formulerade ambitioner benämns ofta principer eller värderingar medan relativt konkret formulerade ambitioner ofta benämns mål.

Annorlunda uttryckt: Moraliska principer som ”var ärlig”, ”agera med integritet”, ”mod är praktiskt”, lägger betoningen på *hur* du bör agera. Det är underförstått att konsekvenserna av att följa dessa principer är övervägande positiva men själva principerna anger ju faktiskt inte några konkreta konsekvenser: Ditt mod kan leda till att du talar när andra håller tyst, att du investerar när andra håller i plånboken eller att du hamnar i ett slagsmål – men principen specificerar inte dessa konsekvenser. När vi talar om ett mål syftar vi däremot ofta på specifika konsekvenser som eftersträvas och betoningen ligger på *vad* vi vill uppnå snarare än *hur* vi bör agera.

Men ovanstående distinktioner är förstås bara mycket grova riktlinjer, målsättning är ett komplext område och vi använder orden på ett mångfasetterat sätt: exempelvis kan ett företag benämna ett återkommande mål som att *”besvara inkommande mejl inom 24 timmar”* för en princip trots att det ju är en tämligen konkret ambition. Och en moralisk princip som *”agera ärligt”* kan formuleras som ett (mycket abstrakt) mål: *”konsekvenserna jag eftersträvar är att ha agerat ärligt”*.

[59] Jag avser att min definition *mål ≡ konsekvenser som eftersträvas,* ringar in målbegreppet väl. Men målsättning är ett komplext område där det ofta är svårt att uttrycka sig med stor precision. En möjlig brist i den nuvarande begreppsapparaten är gränsdragningsproblematiken kring agerande: i många fall agerar du intensivt under kort tid för att åstadkomma en viss konsekvens, i andra fall arbetar du endast emellanåt mot ditt mål, i ytterligare andra fall kanske du gör endast en liten insats och sedan faller din ambition i glömska. Uppenbarligen är det tämligen skilda fenomen som kan förtjäna egna begrepp. Eller kanske bör mål betraktas på en skala, så att de konsekvenser du agerar mest på under en given tidsperiod är *mer* av mål än de som du knappast agerar på alls? I denna bok gör jag däremot inte dessa distinktioner utan nöjer mig med att konstatera att ingen skulle betrakta ett resultat du inte har för avsikt att agera på för ett mål – mål är intimt förknippade med handling.

En annan fråga som knappast intresserar de flesta, men som kanske kan vara teoretiskt intressant att fundera över, är definitionsfrågan: kan en *aktivitet* räknas som

en konsekvens? I denna bok är målbegreppet brett och en aktivitet betraktas som en möjlig konsekvens och alltså något du kan sätta mål kring. Detta är också i enighet med normalt språkbruk: vi säger att ”jag ska *laga mat”*, ”jag ska *arbeta* i en timme” och dylikt – de flesta skulle benämna detta för mål, även om de är ganska diffusa.

Du kan också argumentera, måhända något krystat, att utförandet av en aktivitet kan vara ett mål helt enkelt för att du alltid kan uttrycka utförandet av en aktivitet (X) som en konsekvens på formen: *Mitt mål är konsekvensen förknippad med aktivitet X*. Exempelvis:

- *Jag ska städa -> jag ska ha gjort rent*
- *Jag ska se en film -> jag har sett en film*
- *Jag ska koppla av i två timmar -> jag har fått två timmars avkoppling*
- *Jag ska arbeta i åtta timmar -> jag har arbetat i åtta timmar*
- *Jag ska motionera en timme idag -> idag har jag fått en timmes motion*

Att ha som mål att ”ha arbetat i åtta timmar” är förstås ett mycket vagt sätt att uttrycka en konsekvens och självfallet vill du ofta gå vidare och specificera mer konkreta konsekvenser av arbetet, exempelvis; ”ha ringt Olle, ha postat paketet till Volvo” etc. Min poäng här är bara att en aktivitet kan betraktas som en konsekvens av ditt agerande: du kan reglera ditt agerande för att se till att en viss aktivitet blir utförd. Att utföra en aktivitet kan alltså vara ett mål.

Det kan också noteras att min definition av mål förstås tillåter mycket olämpliga mål som ”att försöka skriva en bok om fotboll” – så länge du utfört aktiviteten och *försökt* så har du ju nått ditt mål, vilket förstås sätter ribban väldigt lågt. Men när det gäller definitionen av begreppet mål så måste den förstås tillåta även usla mål – att skilja på goda och dåliga mål är en efterföljande distinktion som kan göras i en separat analys.

Måhända gör jag en djupare analys av dessa gränsdragningsfrågor i en kommande utgåva men för syftet med första utgåvan av denna bok bedömer jag att min breda definition av termen mål är fullt tillräcklig. Se även not nr 4.

[60] Eftersom abstrakta mål tenderar att vara relativt övergripande är det inte så konstigt om *värden*, precis som det låter, tenderar att betona *positiva* konsekvenser – snarare än insatser.

[61] Ofta påverkar mål och moral varandra: Har du vissa mål för ditt liv behöver du agera på ett visst sätt för att nå dina mål. Och har du en viss moral kommer den påbjuda vissa mål och avfärda andra.

Som en parantes kan nämnas att en specifik moralisk princip kan diktera helt olika mål beroende på sammanhang: idag kan ärlighet manifestera sig i målet att ringa ett visst samtal som du länge varit rädd för att ringa, i morgon kanske ärlighet yttrar sig i att du sätter som mål att erkänna ett misstag för en kund trots att kan avskräcka från framtida köp. Ett visst mål däremot kommer alltid vägleda dig mot vissa

konsekvenser – helt enkelt för att ett mål definieras genom de konsekvenser som eftersträvas.

[62] Många anställda tycks lida av villfarelsen att det har någon signifikans att ”de gjort en 8-timmarsdag”. Men det väsentliga är inte hur mycket tid du spenderar på arbetet utan vad du får gjort. Arbetsgivarsidan är naturligtvis delansvarig för denna kulturellt ingrodda villfarelse – vore du villig att låta dina anställda gå ned till 50 procents arbetstid med bibehållen lön under förutsättning att de presterade samma resultat som tidigare?

[63] Jag säger däremot inte att det är lätt att avgöra vad som motiverar mänskligt beteende. Klarhet kring vad som motiverar dig är väldigt värdefullt. När du lär känna dina sanna motiv och vad som motiverar dig så leder det ofta till nya mål och ett ändrat beteende. Men du kan förstås ha psykologiska barriärer som gör att det är svårt för dig att lära känna dina motiv. Detta är inte en bok om psykologi och jag har inte en psykologs kompetens att ge råd för hur du kan komma dina sanna motiv på spåren. Bedömer du det som relevant kanske du vill rådfråga en professionell psykolog om vilka motiv som kan tänkas förklara ditt beteende.

[64] Några observationer angående insatsmål från min bok *Klarhet!*

Att avsätta tid för en uppgift är ofta ett rationellt sätt att formulera kortsiktiga mål, men tidsmål bör alltid betraktas med viss skepsis – risken finns alltid att de sätts av mental lathet eller av feghet. Att ”spendera tid” kan vara ett oansvarigt och slentrianmässigt sätt att formulera mål; alla mål måste ju i slutändan syfta till resultat!

…

När det gäller kreativt arbete kan det finnas psykologiska spärrar att övervinna och kanske räcker det att sätta mål för tiden som spenderas eller antal sidor som ska skrivas. Många författare använder denna typ av målsättning framgångsrikt.

Ett mål på formen: ”Gör aktivitet X i 60 minuter” kan vara ett sätt att övervinna motvilja och komma igång. När tiden gått ut kan du med gott samvete lämna aktiviteten bakom dig för tillfället. Ofta visar det sig att när du väl satt igång var aktiviteten faktisk ganska rolig och du fortsätter av bara farten: avsätter du 15 minuter till en rask promenad blir den ofta dubbelt så lång!

…

Ett schema kan betraktas som en typ av kortsiktig tidsplan. … Att boka in tid för en aktivitet hjälper dig att fokusera på aktiviteten och avskärmar dig från allt annat. En fördel som målformuleringar som inte är lika välavgränsade i tiden kan sakna. … Precis som en fabriksarbetare förväntas arbeta under schemalagd arbetstid kan kunskapsarbetaren upprätta ett schema för att arbeta mer disciplinerat.

[65] Processen i andra riktningen, att tillämpa ett övergripande syfte på delmål, nedbrytning, är förstås viktig vid planering. Se även kapitlet: *Planering*.

[66] Inom filosofin görs en distinktion mellan konsekvensetik och pliktetik vilket är en väldigt relevant distinktion i sammanhanget. Men detta är inte en bok om filosofi och att behandla de negativa konsekvenserna av att följa en pliktetik ligger utanför ramarna för denna bok. Som jag förstår det är det i praktiken dessutom omöjligt att tillämpa pliktetik konsekvent – den som agerar utan någon hänsyn till konsekvenserna av sitt agerande blir inte långlivad. Frågan blir alltså inte om du tillämpar en pliktetik konsekvent utan i vilken omfattning pliktetik påverkar ditt tänkande och handlande. För lite mer detaljer om pliktetik se exempelvis: https://sv.wikipedia.org/wiki/Pliktetik, 9/11–2024.

Du har själv säkert erfarenhet av att ha tilldelats arbetsuppgifter som känts meningsfulla tills du med lite erfarenhet insett att de inte tjänar något högre syfte. I dessa fall kan du böja huvudet och riskera att utvecklas till en plikttrogen byråkrat eller så kan du ta ansvar och ifrågasätta. I vissa organisationer kan sådant ifrågasättande belönas med mer ansvar och avancemang, andra organisationer kanske har så låg tolerans för ifrågasättande att det klokaste är att hitta ett annat arbete. ►*Har du för vana att klargöra vilket resultat som motiverar dina mål? Eller tenderar du att fokusera på insatsen eller att agera av slentrian?*

Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Om du sätter av tid till planering i början på en uppgift så upptäcker du snart att det klokaste ofta är att inte utföra den alls. Personligen frestas jag exempelvis ofta av att göra ett Facebook-inlägg men jag vet av erfarenhet att detta sällan är produktivt. Så jag försöker besinna mig och har tjänat mycket tid på alla små uppgifter jag låtit dö redan på skrivbordsstadiet.

I extremfallet spenderar du alltså 100 procent av tiden på planering eftersom utförandet vid närmare eftertanke inte visade sig produktivt.

Det är ett grundläggande och mycket vanligt misstag att utgå ifrån att en viss uppgift måste utföras. Men mycket detaljplanering och mycket tanklöst utförande kan undvikas helt enkelt genom en gnutta planering och kritiskt tänkande precis i början av en uppgift.

Du har säkert erfarenhet av människor som lätt tappar sitt perspektiv på helheten och förlorar sig i detaljer. En pratmakare har lätt för att förlora sig i berättelser; efter en stund upphör samtalet och övergår till en monolog som sällan är intressant för båda parter. Om du som jag gärna kastar dig in i ett projekt och sedan har svårt att ge upp det så är det kanske klokt att dra ett djupt andetag emellanåt och ifrågasätta om det du gör alls behöver utföras.

[67] http://aynrandlexicon.com/lexicon/purpose.html, 15/10–2024.

[68] Det kan också noteras att ett övergripande syfte för ditt liv: som en karriär du är passionerad inför, mycket väl kan vara förenligt med allehanda nöjen som gör livet värt att leva. Det vore löjeväckande att påstå att en passionerad arkitekt bör försaka alla sinnliga nöjen och uteslutande koncentrera sig på sitt arbete varje sekund av livet. En människas liv är komplext och många delar måste fungera tillsammans. Det vore absurt att konsekvent försaka glädjen i att äta gott eller av en ledighet. Om däremot de sinnliga nöjena skulle hota det övergripande syftet så har de ju nettonegativa konsekvenser och kan inte längre motiveras av positiva konsekvenser.

[69] Generellt bör du förstås försöka agera på ett sätt som stödjer ditt syfte på bästa sätt. Även om det ofta är svårt att med någon större precision avgöra vad detta innebär. Själv har jag exempelvis alltid haft svårt att avgöra mycket vila jag behöver – även om rekreation är viktigt för att uppfylla mitt syfte på bästa sätt under en hel livstid.

Med syfte avses alltså i denna bok en generell princip. Många människor skaffar barn för att de bedömer att det inte hindrar deras syfte utan snarare bidrar till ett fullt liv, att ett rikt familjeliv ger dem stor glädje och styrka att fortsätta arbeta. Det är inte alltid lätt att avgöra om det är rätt att skaffa barn, men om du vet med säkerhet att ett barn strider mot syftet med ditt liv vore föräldraskap inte rationellt.

I skrivande stund slår det mig att en yrkeskarriär integrerar många människors liv och fungerar som ett övergripande syfte. Samtidigt som många av dessa karriärister säkert skulle säga att även om de värderar sin karriär högt så värderar de sin familj högre. Eventuellt fördjupar jag mig i relationen mellan *integrerande syfte* och *högsta värdering* i en kommande utgåva.

[70] Nedan några exempel på olika typer av övergripande personliga mål. Dessa kategorier kan användas för att organisera olika aspekter av ditt liv och rymmas inom ett överordnat syfte (exempelvis arkitektens livslånga strävan – *"Att rita och uppföra byggnader av högsta kvalitet"*).

- Karriärmål
- Hälsomål
- Sociala mål
- Finansiella mål
- Rekreationsmål

[71] En analys av syftet kan vara mycket givande: du kan upptäcka att du kan eliminera onödiga mål, att du behöver lägga till helt nya mål, eller att du kan skärpa redan befintliga mål.

Personligen har jag alltid utfört rengöringsarbeten tämligen mekaniskt, av vana har jag tömt mina sopor, återvunnit, dammsugit. Men när jag nu granskar min rengöring och ställer frågan *vad syftar det till?* blir det uppenbart att det finns utrymme för förbättringar. Min rengöring syftar till att min lägenhet ska vara någorlunda hygienisk: det vill säga den syftar till ett definitivt resultat – ett mått av hygien. Att jag mekaniskt

utfört vissa sysslor har visserligen varit bättre än att inte göra något alls – men frågan är förstås om det varit tillräckligt. Resultatet är ju allt som räknas i slutändan – insatsen är bara ett medel, den stora frågan är om jag uppnått ett önskvärt resultat, inte vilken insats jag gjort. I ljuset av det önskvärda resultatet att hålla hygienen på en viss nivå blir det naturligt att rutinmässigt inventera hygienen inom olika områden, rangordna utifrån de största hygieniska problemen och åtgärda det viktigaste först. Min nya rutin kommer hjälpa mig att komma ihåg att rutinmässigt rengöra avloppet på toaletten och att tvätta mitt duschdraperi – viktiga för hygienen men lätta att förbise. En syftescheck, att ställa frågan *vad syftar det till?* Kan alltså ge uppslag till mer produktiva mål.

[72] Detta betyder däremot inte att du måste begränsa dig till ett enda långsiktigt mål som överskuggar alla andra. På andra ställen i denna bok behandlas hur svårt det är att göra förutsägelser om framtiden. Långsiktiga investerare på aktiemarknaden placerar ofta med en femårs-horisont eller längre: men de räknar inte med att samtliga placeringar kommer att vara lönsamma – de vet att ett bolag som i dagsläget ser robust och välskött ut kan få problem om några år. Framgångsrika människor är villiga att ta beräknade risker men precis som en långsiktig investerare knappast placerar alla pengar i ett bolag kan det vara oklokt att bygga hela sitt liv på ett enda överskuggande mål: risken blir väldigt hög.

Fokus är också grundläggande för framgång så jag menar inte att du ska hatta med diverse spretiga ambitioner – du kan bara ha ett övergripande syfte med ditt liv. Vad jag menar är bara att exempelvis en författare i början av karriären kanske inte borde börja med ett bokprojekt som tar 10 år att slutföra. Risk och okunskap hänger nära samman: när författaren skrivit några böcker vet han mer om hur skrivprocessen fungerar och då blir risken med ett större projekt mindre. På samma sätt är det mycket mindre riskabelt för en erfaren investerare att satsa alla pengar på några få bolag – men för en oerfaren investerare kan sådan investeringskoncentration vara mycket riskabelt.

Slutligen kan du minska risken med ett starkt fokus genom mål som kompletterar ditt övergripande mål men också har ett självständigt värde, nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Diversifiering med fokus

Eftersom det inte finns några garantier kan det vara klokt att ha några mål för olika områden av livet och med olika långa tidshorisonter. Exempelvis mål för hälsa, arbete och socialt liv de närmsta månaderna och åren. En stor mängd mål, särskilt om de inte är välintegrerade med varandra, ger ett splittrat fokus och blir inte ett verktyg för att kontrollera ditt liv. Men om olyckan är framme är det vanskligt att ha byggt hela livet på ett enda mål.

Att komplettera ett mål med andra mål behöver lyckligtvis inte vara någon större distraktion – du kan sätta mål som harmonierar med ditt ursprungliga mål samtidigt som de har ett fristående värde. Vill du nå en hög chefsposition i ditt företag inom 10 år så har du nytta av att ha skrivit en bok om branschen och att vara vid god hälsa – oavsett hur det går med chefsjobbet.

[73] Inte minst för att övergripande mål reglerar vilka proportioner som är lämpliga för olika delmål – så att du inte spenderar mer resurser än nödvändigt på underordnade mål.

[74] Termerna *Konsekvenscheck* och *Syftescheck* som introduceras i denna bok kan kännas lite artificiella och påklistrade. Att du ofta reflekterar över ett vals konsekvenser och om det är i enighet med ditt syfte är tämligen självklart. Samtidigt är jag säker på att du klarat dig utmärkt utan att ha särskilda termer för dessa processer. Men jag bedömde att det var behändigt att introducera termerna för syftet med denna bok. Erfarenheten får utvisa om termerna är överflödiga och kan elimineras i en kommande utgåva.

[75] Detta språkbruk är knappast unikt för denna bok, de flesta människor använder orden på detta vis och i ett givet sammanhang är det sällan problematiskt att avgöra vilken betydelse som åsyftas.

[76] Låt säga att du rutinmässigt gör Instagraminlägg i arbetet. Genom att göra en syftescheck och fråga: *Vad är poängen?* kanske du kommer fram till att det övergripande målet är att visa för en bred publik att ert företag är aktuellt och relevant för en ungdomlig kundgrupp. När du nu har ett bättre grepp om essensen i det övergripande målet slås du säkert av att målet kan nås på många andra sätt som kanske är effektivare än Instagraminlägg: TikTok kanske är en ännu mer relevant plattform för att nå det övergripande målet, eller så kanske ni borde fokusera mer på live-event; medverkan på festivaler och liknande. Se även avsnittet *Värdet av definition* i *5. Målformulering*.

[77] Den fantastiska tekniska utvecklingen vi upplever i dagens moderna samhälle skymmer kanske något det faktum att det också är klokt att orientera sig om tidigare lösningar. Den nyaste lösningen är inte alltid den bästa. Som jag skriver i min bok *Klarhet!*

En tidigare föråldrad lösning kan också göra renässans tack vara ny kunskap och ny teknik. Henry Ford revolutionerade industrin genom sin tillämpning av det löpande bandet. Men nu är robotteknik så välutvecklad att det i vissa fall kan vara mer produktivt att låta robotar ila fram och tillbaks, precis som människor gjorde förr, istället för att låta en bil flyttas fram på ett löpande band.

Att hålla sig uppdaterad och kontinuerligt utvärdera alternativ kan vara mycket produktivt!

[78] Det som du i dagsläget saknar tid eller pengar att agera på är således inte ett alternativ för dig. Även om det kan vara ett *potentiellt* framtida alternativ om du skulle får mer tid eller pengar.

[79] Att definiera ett alternativ som en faktisk möjlighet är förenligt med observationen att människor ofta strävar efter orealistiska mål. Helt enkelt för att du kan ha en felaktig uppfattning om vad som faktiskt är möjligt.

En stor del av min bok diskuterar hur du kan ”utvärdera alternativ” på olika sätt. Denna process innebär visserligen till stora delar att utvärdera vad som är praktiska handlingsvägar, men det vore befängt att utvärdera något du redan från början är säker på inte kommer att fungera. Självfallet vet du sällan säkert från början vad som är realistiskt eller ej, om du vid utvärderingen konstaterar att något inte är möjligt så vet du också att det inte är ett alternativ och att det inte behöver analyseras ytterligare. Ett uttryck som *att orientera sig om sina alternativ* lägger tungpunkten vid att du i slutändan vill hitta faktiska alternativ, underförstått antyder uttrycket att du ofta måste ta hänsyn till många falska alternativ på vägen dit.

Så för att vara strikt logisk kanske jag borde använda uttrycket ”utvärdera potentiella alternativ” eftersom du ofta vid närmare granskning upptäcker att det du trodde var ett alternativ faktiskt inte är möjligt. Men jag bedömer att en ett sådant uttryckssätt snarare förvirrar situationen eftersom det i ett rationellt sammanhang vore befängt att befatta sig med det omöjliga. Genom hela beslutsprocessen är det underförstått att du vill väga faktiska alternativ mot varandra – om du under processens gång upptäcker att du misstagit dig på vad som är möjligt så har du helt enkelt begått ett misstag och stryker detta från din lista med alternativ.

För att upprepa en käpphäst i denna bok: När du beskriver något gör du alltid förenklingar – frågan är alltså inte *om* du gör förenklingar utan om du gör *goda* förenklingar som fångar det väsentliga i sammanhanget. Dagens akademiker lider tyvärr svårt av att de ständigt inför distinktioner och reservationer som distraherar läsaren från huvudpoängen; det är *inte* att göra goda förenklingar.

Människor sätter hela tiden orealistiska mål så begreppet mål är i själva verket bredare än begreppet alternativ i en bemärkelse – att ha ett mål innebär bara att du rör dig i viss riktning, men det betyder ju inte att det är realistiskt att du kan nå din destination – du kan agera på ett orealistiskt mål, på ett falskt alternativ. Du kan ha som mål att besöka planeten Jupiter och du kan agera för att göra det (du kan köpa en rymddräkt, träna inför din färd etc.) – tyvärr är allt detta agerande förgäves eftersom du satt ett mål kring något som inte är möjligt.

Att bedöma realism och praktikalitet är i själva verket en stor del av kruxet vid beslutsfattande, om du på förhand visste säkert vilka handlingar som är mest produktiva skulle det vara mycket lättare att fatta beslut. Ofta upptäcker först sedan du strävat under lång tid för att nå ett mål att det inte kan nås. Du kan exempelvis ha underskattat sannolikheten för en risk som realiseras. Eller så kan du helt ha missat en väsentlig komponent som krävs för att nå målet eftersom det kan vara mycket svårt att på förhand bryta ned ett mål i minsta detalj och förutse varje problem som kan uppstå.

Utifrån den synpunkt som diskuteras ovan är alltså begreppet *potentiellt mål* bredare än begreppet *alternativ* – du kan ju sätta mål kring både faktiska och falska alternativ.

När jag i denna bok resonerar kring alternativ så är idéerna alltså ofta tillämpbara även på mål. Ofta överblickar och rangordnar du exempelvis potentiella mål på samma sätt som du kan överblicka och rangordna alternativ.

[80] Allt annat är förstås sällan lika och när du skaffar dig ytterligare ett alternativ på ett område så ger du ofta upp andra alternativ på andra områden: En säljare kan arbeta disciplinerat för att etablera många affärsrelationer, många upparbetade relationer ger honom många affärsmöjligheter, men dessa möjligheter kommer till ett pris. Säljaren valde bort många saker för att fokusera på att skaffa sig fler möjligheter inom sitt yrke.

Den viktiga frågan är kanske inte hur många alternativ du har generellt utan om du har tillräckligt många alternativ inom de områden som det är viktigast för dig. I en förhandlingssituation behöver du inte nödvändigtvis en stor mängd alternativ – men några ytterligare alternativ kan stärka din förhandlingsposition markant.

[81] Att skaffa kännedom om fler alternativ eller att utöka dina faktiska alternativ kan vara mycket värdefullt i vissa situationer. Du kan upptäcka fler alternativ exempelvis genom att samla in mer data eller genom tänka kreativt på vilka möjligheter som finns. Du kan utöka dina alternativ inom ett visst område genom att knyta kontakter, sluta avtal, köpa tillgångar strategiskt etc.

[82] Förmågan att tänka kreativt på möjligheterna i en given situation kan tränas upp – en erfaren säljare kan se fem samarbetsmöjligheter där nybörjaren endast ser en. Men förmågan att tänka kreativt på olika möjligheter kan förstås också missbrukas och leda till dagdrömmar istället för handling.

[83] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[84] Planering sker alltid i ett sammanhang och planens premisser avgör vilka alternativ som är relevanta att beakta i det givna sammanhanget. I de mest övergripande planerna kan och bör det mesta ifrågasättas. Många människor lever ett liv i frustration för att de håller fast vid föråldrade målsättningar och idéer de accepterat okritiskt under sin uppväxt.

Men människor är inte allvetande och det finns inte tid att hela tiden ifrågasätta allt. Ett företag som ska öppna en ny butik i Stockholm nästa år har säkert många övergripande mål och budgetrestriktioner som påverkar vad som är relevanta alternativ i det givna sammanhanget. Företaget kanske har råd att annonsera i en kanadensisk tidskrift – men om alternativet är fullständigt irrelevant för den aktuella planen är det inte meningsfullt att beakta. Att börja målsättningsprocessen med att identifiera förutsättningarna, målarbetets premisser (inklusive redan fastslagna mål, planer, policys och budgetar), underlättar alltså eftersom dessa förutsättningar klargör vilka alternativ som är relevanta och vilka som inte behöver analyseras närmare.

När möjligheter diskuteras i denna bok är det alltså ofta underförstått att målarbete alltid sker i ett sammanhang. När du talar om vad som är möjligt syftar du ju sällan på alla dina möjligheter om du tänker fritt och kreativt – utan på vilka alternativ som finns i ett givet sammanhang. Annorlunda uttryckt: en plan är ofta underordnad en större plan, ett delmål är underordnat ett mål, att definiera vad ett mål eller en plan syftar till klargör alltså vilka alternativ som är relevanta att beakta. Se även avsnittet: *Principen om gradvis förfining.*

[85] Se exempelvis:
https://en.wikipedia.org/wiki/Framing_effect_(psychology), 30/11–2024 och
https://en.wikipedia.org/wiki/Framing_(social_sciences), 30/11–2024.

[86] Exempel på vad som skulle kunna vara en kritisk fråga som det vore praktiskt att ha svar på i ett visst sammanhang:

- *Vad uppskattar kunder mest med våra huvudkonkurrenter?*
- *Vilka är våra 10 mest lönsamma kunder?*
- *Vilka 10 lokala arbetsgivare i min bransch erbjuder högst lön?*

[87] Citatet kommer från Richard Kochs bok *80/20-Principen*, men han nämner samma princip i *The Financial Times Guide to Strategy: How to create, pursue and deliver a winning strategy, 5th Edition* (ljudbok). Koch har arbetat som managementkonsult på Boston Consulting Group och Bain & Company, jag tror att hans metod att formulera kritiska frågor kan spåras till ett eller båda av dessa företag. Den som är nyfiken på deras metod hittar mer information här (jag har inte läst artikeln):
https://slideworks.io/resources/mckinsey-problem-solving-process, 21/6–2025.

[88] Tekniken med att invertera nämns exempelvis i Brian Maynes bok *Goal Mapping*. Jag kan inte helhjärtat rekommendera Maynes bok då jag anser att den är väldigt förvirrad till stora delar, men den kritiska läsaren kan hitta små guldkorn.

Den legendariske investeraren Charlie Munger var en entusiastisk användare av inverteringstekniken: *"Invert, always invert: Turn a situation or problem upside down. Look at it backwards. What happens if all our plans go wrong? Where don't we want to go, and how do you get there?"*.

[89] Låt oss ta ett exempel: Ett företag som tillverkar hundmat för den svenska marknaden vill expandera men är osäkert på hur det bör gå tillväga. Företaget kan då börja med att lista de saker man *inte* vill göra:

- Företaget vill inte expandera genom att göra mat för andra typer av djur.
- Företaget vill inte expandera utanför norden.

Då vet företaget åtminstone att man vill expandera genom att växa i norden men inte genom att tillverka mat för andra djur. Detta tillåter förstås en mängd möjligheter: Vill man expandera genom kringprodukter för hundar eller andra djur – exempelvis

djurleksaker? Vill man expandera genom att tillverka fler produktvarianter av hundmat? Vill man helt enkelt satsa på att sälja den nuvarande produkten till de nordiska grannländerna? När du arbetar med målsättningar frågar du förstås hela tiden vad du vill och *inte* vill åstadkomma –tekniken med att invertera kommer inte att lösa alla dina problem, poängen är bara att den kan användas för att sätta igång målsättningsprocessen ifall du inte vet vart du ska börja.

[90] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Medvetenhet om alternativ kan vara avstressande

Den som tror sig ha få alternativ blir lätt desperat. Om du känner dig inträngd i ett hörn kan ett effektivt sätt att minska din stressnivå vara att lista dina alternativ.

Exempelvis kan det vara stressande om du utan närmare eftertanke antar att din ekonomi är beroende av att du får behålla ditt nuvarande jobb. Du känner säkert ett annat lugn om du listar dina alternativ – hur skulle du klara betalningarna nästa kvartal om du miste jobbet idag?

Några exempel på finansieringsmöjligheter

- Hitta ett liknande arbete med hjälp av mina kontakter i branschen
- Hitta ett enklare jobb under en övergångsperiod
- Låna pengar av banken
- Använda mitt kreditkort
- Låna pengar av anhöriga
- Söka stöd från en omställningsfond
- Söka bidrag
- Be om anstånd med vissa betalningar
- Minska mina utgifter tillfälligt
- Sälja bilen, båten eller huset
- Pantsätta saker
- Hyra ut ett rum
- Sälja mina aktier
- Stjäla och bedra

När du genererar idéer är det ofta produktivt att utmana dig själv att göra en viss minimiinsats, exempelvis lista minst 20 lösningar eller brainstorma i minst 10 minuter. Om du slutar brainstorma så snart du har fått ett par idéer så har du förmodligen bara fångat in de mest uppenbara idéerna – de riktigt kreativa lösningarna kräver mer arbete.

Poängen är inte att alla alternativ är lika goda lösningar. Att stjäla och bedra är inte att rekommendera och kan på sikt göra dig mer desperat. Poängen är att tänka kreativt och lista många alternativ, dessa kan sedan kombineras: du kanske kommer fram till att det vore realistiskt att sälja båten, hyra ut ett rum och ta ett deltidsjobb för att lösa problemet ifall du förlorar arbetet.

Den som är medveten om sina alternativ kan agera på ett helt annat sätt och med en helt annan trygghet än den som inte tänkt igenom vilka alternativ han har.

[91] Både det möjliga som du felaktigt upplever som omöjligt och alternativ som du inte är medveten om är i praktiken inga alternativ vid medvetet beslutsfattande. Du väljer mellan saker du är medveten om och betraktar som möjliga. Eftersom vårt agerande inte uteslutande beror på medvetna val kan du förstås ändå agera på alternativet (exempelvis av misstag eller under tvång).

Psykologiska problem kan ge en skev bild av de faktiska alternativen på olika sätt: I vissa fall begränsar människor sig i onödan (de tror att de faktiska alternativen är färre än vad de är). I andra fall klamrar sig människor fast vid en omöjlig dröm (de tror att de faktiska alternativen är fler än vad de faktiskt är).

[92] Det hör till sakens natur att det är svårt att på egen hand lösa psykologiska problem. Om du har en idé djupt förborgad i ditt undermedvetna som påverkar din syn på vad som är möjligt för dig att åstadkomma så kan du behöva en professionell psykolog för att identifiera en sådan förträngning. Det är synd att så många människor lever ett onödigt begränsat liv på grund av dåligt självförtroende.

[93] Några ord om relationen mellan kunskap och moral: En okunnig människa som inte känner till vilka möjligheter som finns kan genom sin okunnighet agera på samma sätt som en omoralisk person skulle ha gjort i samma situation. Medelklassungdomen som ständigt blir påmind av sin omgivning om vilka möjligheter som arbetsmarknaden erbjuder men ändå väljer första bästa jobb kan inte åberopa okunskap. Kanske får han jobb på samma arbetsplats som en ambitiös ungdom med fattig bakgrund som aldrig fått någon påminnelse om alla de möjligheter som finns. De må ha valt samma arbete men valet sprang ur helt olika moral. För att du aktivt ska kunna aktualisera ett alternativ behöver du känna till det, men du behöver också välja att agera: förväxla inte kunskap och moral!

Men den exakta relationen mellan kunskap och moral är en filosofisk fråga som intelligenta människor reflekterat över åtminstone sedan Sokrates dagar och ligger långt utanför ramarna för denna bok.

[94] Många karriärer hade sett annorlunda ut om människor vågat höja blicken: Många människor är mycket praktiska men är det inom ett snävt område; de går till samma arbete år efter år och levererar goda resultat – men frågar sig aldrig om de kanske borde byta jobb. Du kanske kan få 20 procent högre lön eller mycket intressantare arbetsuppgifter om du helt enkelt byter arbetsgivare!

Jag skriver mer om våra mentala filter i min bok *Klarhet!* bland annat:

Specifika mål gör dig fokuserad genom att vara mentala filter. Att ha ett specifikt mål är som att bära ett par speciella glasögon som visar vissa saker och filtrerar bort andra. *Selektiv perception* med fina ord. Du kan alltså sätta mål för att ställa in dina mentala filter.

Ett klassiskt exempel på selektiv perception är den som precis köpt en ny bil: Den stolta ägaren till en ny BMW uppmärksammar fler BMW:s än för ett år sedan då han inte hade en tanke på att byta upp sig från sin gamla rostiga Volvo.
…
Denna egenskap hos mål att vara mentala filter är extremt praktisk när det gäller vald ambitionsnivå – ett enkelt sätt att prestera mer är att sätta ambitiösare mål!

Den anspråkslöse som letar efter arbeten som betalar 15 000 kr i månaden kommer förmodligen hitta ett låglönejobb medan den som satsar på att hitta ett arbete som betalar 30 000 kr i månaden åtminstone har en chans att hitta ett sådant arbete. De letar efter olika saker och kommer att hitta olika saker.

[95] Det är självfallet inte produktivt att filosofera över alla möjligheter för varje litet mål.

[96] Citatet är tillskrivet Bill Gates, översatt från engelska av författaren.

[97] Hur verkligheten ser ut kan utforskas med hjälp av data, information, reflektion över befintlig kunskap, genom förvärvande av ytterligare teoretiska kunskaper etc., detta utforskande sker förstås mer eller mindre grundligt beroende på sammanhanget.

[98] Problemet med att ta hänsyn till de väsentliga konsekvenserna av att välja ett visst alternativ behandlas ytterligare i *Del 4: Utvärdering*.

[99] I vissa situationer kanske du kan klara dig helt utan en metodisk informationsinsamling – det kanske rör sig om ett mindre beslut där det inte är motiverat att lägga stora resurser på omfattande kartläggning av varje alternativ och konsekvens. Ibland kan det räcka med att göra sporadiska noteringar relevanta för beslutet. Ett system för att göra anteckningar inom olika områden kan underlätta – tydliga etiketter kan vara praktiska för att organisera dina noteringar, se även avsnittet *Värdet av struktur och etikettering* i *Del 7: Uppföljning*.

[100] GRADVIS FÖRFINING OCH ITERATION

För många är det naturligt att börja med en skissartad orientering om de väsentliga alternativen för att sedan snäva in och spendera allt mer resurser på att analysera de alternativ som bedöms ge mest gynnsamma konsekvenser.

Men förutom principen om gradvis förfining är det ofta viktigt att kunna iterera. Det är viktigt att komma ihåg att det många gånger är fruktbart att hoppa mellan olika steg i processen eller att gå igenom processen flera gånger.

I detta sammanhang vill jag passa på att propagera för den till synes triviala frågan: ”Har jag missat något väsentligt alternativ?”. För att återknyta till exemplet med aktiemarknaden: Den som vidgar sitt första urval från 10 till 100 aktier kan mycket större chans att hitta en aktie som ger tio gånger vinsten de närmsta fem åren. Men anta att du hittat en sådan aktie – du kan fortfarande ha missat många attraktiva

alternativ! Kanske har bolaget fem huvudkonkurrenter, varav två kan vara minst lika goda investeringar. Ofta kan det alltså löna sig att *öka* antalet alternativ igen efter att du gjort ett första urval, du snävar av en tratt med alternativ och utifrån de bästa alternativen du funnit letar du efter liknande idéer och påbörjar en ny urvalsprocess – om än på en mycket mer sofistikerad nivå.

►*Finns områden där du skulle ha nytta av kännedom om fler alternativ?*

- *Fler bolag att utvärdera innan du köper aktier?*
- *Fler leverantörer att utvärdera innan du fattar viktiga köpbeslut?*
- *Fler potentiella kunder att välja mellan innan du börjar din urvalsprocess?*

[101] Lyssna på några poddar om aktier som behandlar dagens mest högt värderade aktier så får du goda exempel. På Youtube hittar du också många exempel, se exempelvis analysen av Fortnox, *Veckans case: Fortnox*, IG Sverige, 22/2–2024, https://www.youtube.com/watch?v=-jgzVGEfXgU.

[102] Den som känner till något om Polaroid imponeras exempelvis lätt av dess fantastiska historia – men historiska prestationer kan som bekant aldrig garantera framtida prestation.

[103] Jag älskar second hand affärer, en möjlighet som många förbiser när de ska köpa något, i vissa situationer kan det vara väldigt produktivt att besöka en second hand affär. Du kan få väldigt mycket resultat för en liten insats.

Second hand affärer är också ett fint exempel på hur principerna i denna bok kan användas även för att hjälpa andra att bli mer produktiva. Många second hand butiker är röriga – tänk vilken potential som finns för att hjälpa kunderna orientera sig bland de produkter butiken erbjuder men också att hjälpa kunderna att utvärdera dem! Genom produktguider, produktråd och förslag på tillämpningar skulle besökarna av en second hand butik få många idéer kring glädjen man kan ha av dessa produkter. Genom bättre organisation av butiken (bättre överblick) och bättre information till kunderna (hjälp med utvärdering) kan många second hand butiker bli mycket mer produktiva!

[104] Detta innebär ofta både stora risker och stora möjligheter. Eftersom både kunder och produkt är oprövade är det förstås ofta ett högriskalternativ. Men det betyder förstås inte att det nödvändigtvis är fel att satsa på detta sätt: många företag som idag är spektakulärt framgångsrika började genom att sälja nya produkter till nya kunder.

[105] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[106] Organisation av alternativ behöver inte nödvändigtvis ske utifrån alternativen som helheter. I slutändan måste du förstås välja ett helt alternativ men innan du fattar ditt beslut kan du organisera och analysera dina alternativ abstrakt exempelvis utifrån

egenskaper. Ska du köpa en bil kan du analysera bilar utifrån räckvidd, komfort, pris etc. När du bekantat dig med de egenskaper som finns bland alternativen som grupp kan du sedan bedöma hela alternativ utifrån de egenskaper du analyserat. Du kan alltså utvärdera samtliga alternativ ur många olika perspektiv och först därefter utvärdera varje alternativ som en sammansatt helhet. När du analyserar samtliga alternativ ur ett perspektiv i taget fokuserar du uteslutande på denna aspekt, vilket kan göra att du får djupare förståelse för den.

Att börja med att analysera flera alternativ som grupp ur olika aspekter gör också att du kan minska risken för att förledas av enskilda alternativ som kan ha ett lockande första helhetsintryck. Aktiemarknaden är ett utmärkt exempel. Bolag C nedan kanske har en karismatisk företagsledare som använder alla trendiga termer när han talar om pågående projekt, vid första anblicken verkar bolaget attraktivt men det kan snabbt bli ointressant om du har en checklista med många aspekter och jämför det sida vid sida med andra bolag:

Bolagsnamn	Bolag A	Bolag B	Bolag C
Omsättning	Ökar	Ökar	Minskar
Vinst	Tillförlitlig positiv	Tillförlitlig positiv	Tillförlitlig positiv
Lönsamhetsbevis	Varit lönsamt	Varit lönsamt	Aldrig lönsamt
Fritt Kassaflöde	Tillförlitlig positiv	Tillförlitlig positiv	Fluktuerande
Snittavk ek senaste 5 år	50,7	14,5	-0,5
Utdelning	Hög direktavkastning	Viss utdelning	Ingen utdelning
Utspädning	Begränsad	Begränsad	Omfattande
Skuldsättningsgrad	Låg	Låg	Låg
Marknadsposition	Marknadsledande	Marknadsledande	Marknadsledande
Patentskydd	Omfattande	Omfattande	Begränsat
Övriga vallgravar	Begränsat	Omfattande	Begränsat
Kundrisk	Låg	Hög	Låg
Leverantörsrisk	Hög	Hög	Låg
Personalrisk	Hög	Medel	Medel
Politisk risk	Låg	Medium	Medium
Ledning	Oprövad	Bevisligen god	Oprövad
Insynsköp	Väsentliga nettoköp	Väsentliga nettoköp	Väsentliga nettoköp
Ambitionsnivå	Hög	Hög	Medium
Nedsida	Begränsad	Stor	Stor
Uppsida	Större än marknadens!	Större än marknadens!	I linje med marknadens

[107] I min bok *Klarhet!* skriver jag också om kontraster:

I själva verket är kontraster grundläggande för det mänskliga medvetandet. Vi använder dem ständigt och skulle inte kunna tänka utan dem. Så naturligtvis är de viktiga för att tänka klarare även på målsättningar.

[108] Att du kan gallra bort många alternativ i ett slag genom abstrakta resonemang är en trivial iakttagelse men några exempel från aktiemarknaden klargör vad jag menar: Om du inte är villig att investera i bolag som gör förlust behöver du inte lägga någon energi på att utvärdera varje förlustbolag i detalj och kontrastera dem mot vinstgivande bolag. Hela klassen förlustgivande bolag blir i ett slag irrelevant. Och varför spendera tid på att analysera bolag i branscher du inte är bekant med eller högt skuldsatta bolag om du vet på förhand att du inte kommer att investera i denna typ av bolag?

[109] Självfallet kan en sådan grovgallring ibland leda till att fruktbara idéer förkastas för snabbt, fröet till en briljant idé kan finnas i det ytligt sett sämsta alternativet. Men poängen med denna bok är ju att ge dig en översikt över tekniker som ofta är praktiska vid beslutsfattande – du måste själv bedöma om grovgallring är en lämplig teknik i ett givet fall.

[110] Illustrationerna är författarens egna (och inte genererade med artificiell intelligens). En stor del av åren 2009–2023 spenderade jag på mitt konstintresse. Se även https://www.instagram.com/anders4art/.

[111] Se även https://en.wikipedia.org/wiki/Classification, 16/2–2025.

[112] Pedantisk anmärkning: I bred bemärkelse är förstås all rangordning beroende av dina mål, rangordning är ju en medveten handling och därmed beroende på något mål som styr din handling, om så bara nyfikenhet på om några intressanta samband upptäcks vid en viss rangordning. Men självfallet har de flesta rangordningar en direkt koppling till ett väldigt specifikt mål: företaget som vill minska sina kostnader rangordnar utifrån kostnad, säljaren som vill kontakta sina bästa kunder rangordnar utifrån försäljning etc.

I min bok *Klarhet!* skriver jag också om rangordning:

Du har många resurser och möjligheter. Att analysera dem alla är sällan meningsfullt. Rangordningar blir väldigt viktigt för en produktiv analys.

Fundamentalt är saker sig själva, de är vad de är, ”A är A” för att uttrycka det filosofiskt – men när du analyserar dem ur en viss aspekt i ett visst syfte blir de olika viktiga. Den som har vetenskaplig nyfikenhet kanske prövar olika standarder för rangordning för att upptäcka mönster (konstruktionen av det periodiska systemet inom kemin är ett klassiskt exempel). Men ofta kan en lämplig standard för rangordning härledas tämligen direkt från ett överordnat mål. Richard Kochs klassiska bok *80/20-Principen* rekommenderas varmt i detta sammanhang.

[113] Även om du knappast är medveten om alla mål så är det underförstått att ditt tillstånd kommer bli bättre om du når ditt mål än om du inte gör det. Målet löser därmed ”problemet” med ett otillfredsställande tillstånd.

[114] Mindre återkommande problem kan förstås ofta med fördel åtgärdas direkt. För alla problem som inte kan åtgärdas direkt när du upptäcker dem kan enkla system upprättas så att du på ett enkelt sätt kan notera olika problem. Sedan kan du utvärdera vilka av dessa som det är mest produktivt att åtgärda och sätta mål för att lösa problemen. ► *Varför inte göra en problem-lista? Vilka återkommande problem har du? Vilka är dina största olösta problem i dagsläget som kan lösas på en arbetsdag eller mindre?*

[115] Är du intresserad av flaskhalsar och hur dessa kan upptäckas så rekommenderar jag varmt: *The Goal: A Process of Ongoing Improvement – 30th Anniversary Edition,* Eliyahu M. Goldratt och Jeff Cox, finns som traditionell bok i svensk översättning och även som ljudbok.

[116] https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys, 18/12–2024.

[117] …► *Vilka av dessa uppskattar du som mest produktiva att åtgärda? Har du analyserat dessa problem grundligt – känner du den grundläggande orsaken?*

[118] Det som är ett litet problem i ditt sammanhang förtjänar ingen djupare analys. Men sammanhanget är viktigt: för en konsument är det en småsak att en plastpåse är svår att öppna, han analyserar inte problemet utan byter bara leverantör – för tillverkaren av plastpåsar kan en svåranvänd produkt leda till minskad efterfrågan och konkurs.

[119] Det kanske bör anmärkas att du vid tidsplanering visserligen planerar över en viss tidshorisont (som en dag, vecka eller ett år) men som noterades i avsnittet *Syfte* så vägs både kort- och långsiktiga konsekvenser samman: när du planerar morgondagen är det inte likgiltigt vilka konsekvenser morgondagens handlingar har om en vecka. En klok beslutsfattare fattar alltid beslut med hänsyn både till kort- och långsiktiga konsekvenser.

[120] Jag tycker du kan argumentera framgångsrikt för att det finns ett generellt samband mellan produktivitet och prioritet. Det mycket breda produktivitetsbegrepp som används i denna bok inkluderar underförstått också prioritet. Döm själv om mitt resonemang håller:

I en produktivitetsanalys väger du positiva- och negativa konsekvenser mot varann och det alternativ som ger högst avkastning bör du agera på. Detta breda produktivitetsbegrepp inkluderar alltså underförstått prioritet: du bör agera på det mest produktiva alternativet först. Kan du inte agera så rör det sig inte om ett alternativ – och bland dina faktiska alternativ bör du förstås alltid välja det som är mest produktivt, detta får alltså högsta prioritet.

I praktiken är det förstås löjeväckande att göra en produktivitetskalkyl för varje liten prioritering du gör. Men även om du bara agerar utifrån en intuitiv bedömning så vill du förstås just nu alltid agera så produktivt som möjligt, du vill agera på det mest produktiva alternativet. (Detta betyder inte att du måste arbeta dygnet runt –

ibland ger avkoppling mest positiva konsekvenser i relation till insatsen – kom ihåg att produktivitetsbegreppet i denna bok är mycket brett!)

Det vore också löjeväckande att ständigt omvärdera vad som är ett alternativ. De närmsta fem minuterna har du mycket färre alternativ än de närmsta fem månaderna. Bara för att du inte kan köpa en bil mitt i natten betyder det inte att en ny Toyota inte längre är ett långsiktigt alternativ för dig. Så det är viktigt att definiera sammanhanget: vilken tidsperiod din utvärdering gäller.

Men med hänsyn taget till ovanstående reservationer föreställer jag mig att det allmänna sambandet mellan produktivitet och prioritet kan komma till nytta i många tillämpningar som tar hänsyn till sammanhanget och inte tillämpar falsk precision. Eventuellt utvecklar jag dessa tankar i en kommande utgåva.

[121] Ytterligare några hänsynstaganden:

- Bedömningen kan förstås också vara felaktig: Renovering av fasaden kanske kan göras till ett mycket lägre pris vilket förstås gör det produktivare och mer realistiskt utifrån budgetramar.
- Likviditetsproblem är en negativ konsekvens och alltid relevant; en ny kafédel innebär stora utbetalningar och kanske stora risker. Det är inte självklart att det stora riskerna återspeglas i en den ekonomiska kalkylen över in- och utbetalningar.
- Moraliska aspekter är ofta viktiga när du utvärderar konsekvenserna av olika alternativ. Olika leverantörer har olika moral och det är inte likgiltigt vilken bedömning du gör av dina leverantörers karaktär. En oseriös byggentreprenör kan erbjuda ett lågt pris och vinna en order för att sedan kosta hundratatusentals kronor i ytterligare kostnader i form av förseningar och extrakostnader som du inte hade drabbats av med en seriösare entreprenör.

[122] Visst kan en arkitekt peka på en ritning av ett hus och om målet är att bygga ett visst hus kan förstås ritningen vara väsentlig för att beskriva vad som ska åstadkommas, likväl bringar några ord mycket klarhet till en ambition.

[123] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Jag använder tills vidare uttrycket *kreativa mål* för att skilja ut mål där det råder stor osäkerhet kring om resultatet kan nås eller kring den insats som krävs för att nå målet. … Eftersom kreativa mål är förknippade med stor osäkerhet kan det vara klokt att definiera resultatet relativt abstrakt eller att vara flexibel med att ändra målformuleringen vid behov. Om du sätter ett mycket konkret mål redan från början eller dogmatiskt håller fast vid en exakt målformulering så saknar du den flexibilitet som kan behövas för att nå ett resultat överhuvudtaget. Vill du göra något svårt som ingen har gjort förut, som att bygga en raket för att åka till Mars, så är det dumt att inte vara flexibel när det gäller dina delmål.

[124] Se även not 4. Jag skriver också mycket om nödvändigheten av att förenkla och värdet av specifika mål i min bok *Klarhet!* bland annat:

Däremot kan ett specifikt mål sällan kontrollera mer än några få delar av utfallet – det är omöjligt att precisera det önskade utfallet på atomnivå och ur alla aspekter. När du sätter mål gör du alltid förenklingar.

Ett hockeylag kan i början av säsongen sätta som mål att vinna finalen. Om de vann kanske det konkreta utfallet var: en vinst med 4–3 i förlängning. Men det vore inte meningsfullt att i början av säsongen precisera det önskade utfallet: ”Spela till förlängning i finalmatchen och vinna den med 4–3”.

…

Det finns heller inga garantier i livet. Att du mejslar ut ett specifikt mål är ingen garanti för att du når det – men ökar åtminstone dina chanser att kontrollera ditt liv. Även om du inte når ditt mål så har det hjälpt dig att sträva i en viss riktning – hur hade ditt liv sett ut om du inte arbetat aktivt med att formulera dina mål?

Många människor tycks rädda för att formulera ett specifikt mål för att de kan misslyckas. Och det är förstås sant. Att sätta specifika mål är ingen garanti för att utfallet blir precis som du önskar – men det ökar dina chanser att kontrollera resultatet.

…

Få människor använder mer än en bråkdel av kraften i ett specifikt mål. De flesta människor är mycket aktiva, ständigt på jakt efter något, men sällan adderar all aktivitet upp till något av bestående värde.

En människa som arbetar 1500 timmar per år producerar massor av konkreta resultat i form av telefonsamtal, packade orders eller lektionstimmar. Men hur mycket av denna tid spenderas på att precisera mål så att de bättre ringar in det resultat hon vill åstadkomma? Det vore nästan lustigt om det inte innebar ett sådant fruktansvärt slöseri med mänskligt liv. Det är galenskap att inte stanna upp emellanåt och klargöra exakt vad allt detta arbete syftar till.

[125] En trendig frisör i en metropol skulle knappast associera *bästa frisör* med lägsta pris – men för många frisörer är *”lägsta pris och kortast väntetid”* en bra beskrivning på vad man vill åstadkomma. I detta sammanhang är det som sagt likgiltigt vad som står i en ordbok – frågan är vad *du* menar med *dina* ord.

[126] Abstrakt är inte detsamma som vagt, ett kristallklart abstrakt mål kan brytas ned i delmål. Men är målet vagt kan du kan det ibland vara enklare att låta delmålen definiera det övergripande målets betydelse istället för att ge det en formell definition. Det viktiga är ju att du vet vad du menar med dina mål, inte att de är definierade som i en ordbok. Har du ett mål som ”Jag vill uppnå finansiell frihet” är det kanske inte så intressant hur en ordbok definierar *finansiell* och *frihet*, du kan istället formulera delmål som *”Jag ska vara skuldfri och ha sparat 5 000 000 kr före 2030”* – kontrollfrågan blir: om jag nått delmålen X, Y och Z kan jag då ha ansett mig nått mitt övergripande

mål? Exempelvis: *”Om jag är skuldfri och har sparat 5 000 000 kr före 2030” har jag då uppnått vad jag menar med finansiell frihet?”*.

Om en målformulering bör preciseras beror på sammanhanget. Om en målformulering anger de väsentliga konsekvenser som eftersträvas tillräckligt väl för det aktuella sammanhanget så har den definierat målet väl. Abstrakt är *inte* detsamma som vag: Målet ”att anställa en säkerhetsvakt” kan vara lagom abstrakt när en fabrikslokal planeras men exakt samma abstrakta formulering är alldeles för vag när det väl blir dags att anställa en konkret säkerhetsvakt. Då kanske ”Att anställa en säkerhetsvakt med minst fem års erfarenhet av liknande arbetsuppgifter som är licensierad för…” är en bättre formulering.

Ibland kan det vara bättre att omformulera ett vagt mål, från min bok *Klarhet!*

Att du formulerat ett vagt mål betyder förstås inte att du måste ge upp alla dina ambitioner. Ofta kan du omformulera ditt mål så att det blir mer precist och produktivt – även om det kan krävas lite kreativitet för att hitta en bättre formulering.

Det kan vara en lovvärd ambition att ”bli en procent bättre varje dag” inom ett område som du är ny inom. Men relateras ambitionen inte till ett konkret resultat är formuleringen för vag för att vara ett specifikt mål. Ett exempel på ett mer precist utvecklingsmål som förmodligen leder till att en oerfaren säljare förbättrar sig väsentligt: ”Jag ska sälja för minst 100 000 kr i januari, 110 000 kr i februari och 120 000 kr i mars”. Vill säljaren utvecklas snabbare kan han helt enkelt höja sina säljmål.

[127] https://sv.wiktionary.org/wiki/modell, 18/10–2024.

[128] En modell behöver inte nödvändigtvis vara komplex.

Vi kan ta ett exempel från försäljning. För att utvärdera möjliga angreppssätt kanske en förenklad modell av arbetet underlättar. Vilken av följande metoder som fungerar bäst beror mycket på typen av försäljning, men genom att formulera alternativen kan du tänka klarare på dem:

<u>Säljmetod A: Anpassad kommunikation redan från början</u>

1. Kontakten väljs selektivt och det finns en plan för att få kontakt med just denna kontakt.
2. Efter första kontakt skickas ett mejl som är anpassat till samtalet.

<u>Säljmetod B: Anpassad kommunikation endast i senare stadie</u>

1. Många kontakter bearbetat relativt urskillningslöst tills respons.
2. Efter första kontakt skickas ett standardiserat mejl.
3. Vid ytterligare respons anpassas kommunikationen därefter alltmer till mottagaren.

[129] Exempelvis kan modeller för olika framtida scenarier levandegöra att framtiden inte nödvändigtvis kommer att utveckla sig på det sätt du idag bedömer som troligast. Även om det bara är fem eller tio procents chans att du kommer att bli allvarligt sjuk

de närmsta åren så skulle det ha dramatisk påverkan på dina planer. En modell över ett negativt scenario gör att du åtminstone i någon grad förberett dig och står bättre rustad mot motgångar.

[130] Modellen ovan tar hänsyn till arbetsbelastningen under året med beaktande av ledigheter och kan jämföras med antal kontakter tagna tidigare år.

[131] Detta gäller förstås generellt för alla delar av målsättningsprocessen: Ju mer genomarbetad din plan är desto större förtroende får du för den.

Modeller är förstås inte till nytta endast på planeringsstadiet. Att modeller kan öka ditt förtroende för ett mål och motivera dig ytterligare för att nå det kan naturligtvis användas även för befintliga mål, du kan göra modell för att öka din motivation för mål du redan idag arbetar emot.

[132] Hur irrelevanta associationer kan påverka vårt omdöme finns akademisk forskning kring. Du kan läsa mer om förankringseffekten och hur omdömet påverkas av referenspunkter här: https://en.wikipedia.org/wiki/Anchoring_effect, 7/2–2025.

Anonymisering kombineras förstås ofta med *maskerade etiketter*, exempelvis: *Alternativ A, Alternativ B etc.* så att du vid behov kan spåra källan – vilket alternativ det gäller. Det vore ju tämligen meningslöst att göra ett blindtest exempelvis om du inte kunde koppla Coca-Cola till alternativ B och Pepsi till alternativ A.

Ytterligare ett exempel på när anonymisering kan vara relevant: Den som arbetat med långsiktig försäljning vet att det är en kontaktsport, du måste bygga och vårda relationer. Den sociala aspekten av försäljning kan knappast underskattas, du får återkommande kunder om de trivs med er relation. Men detta fenomen gäller även säljaren: det är lätt att engagera sig mer än vad som är lönsamt i en relation som är angenäm. Att anonymisera försäljningsstatistiken kan underlätta för dig att fatta kloka beslut: en kund som alltid köper för väldigt små belopp eller som kräver väldigt mycket service kanske bör förloras strategiskt till konkurrenterna – även om det visar sig vara en mycket trevlig person när du identifierar vem det är.

[133] Självfallet måste du rensa bort tillräckligt mycket information för att du inte ska kunna identifiera vilket alternativ det är. Ofta kan du hitta lösningar som gör att du trots allt kan ta hänsyn till viktiga aspekter utan att du röjer alternativets identitet: Vill du exempelvis jämföra börsbolag kan ett absolut tal som årets vinst skvallra om vilket bolag det gäller – ett relativt mått som vinstmarginal då vara en lösning.

Du kan också konstruera en checklista där du anger viktiga kriterier på förhand. Eftersom du inte känner till alla konkreta fall du kommer att tillämpa checklistan på så blir checklistan ett sätt för dig att förhålla dig mer objektivt – även om det inte är äkta anonymisering så är ju kriterierna åtminstone framtagna på förhand med distans till de alternativ som ska testas. Det är lättare att förhålla sig distanserad till abstrakta begrepp än till konkreta företeelser. Om du exempelvis på förhand lugnt och

metodiskt tagit fram en checklista för att utvärdera människor så blir det enklare att inte vilseledas av dem i ett konkret fall.

Rättvisan är som bekant blind och lagen tillämpas utifrån på förhand fastslagna principer – på samma sätt gör en på förhand fastslagen checklista dig mer ”blind” för ovidkommande aspekter hos alternativet du utvärderar. En checklista gör dig mer objektiv även om du inte maskerar alternativets identitet.

Du kan exempelvis ange några varningsflaggor för människor att undvika:

- Grandios självbild
- Brist på empati
- Manipulativitet
- Oförmåga att känna skuld
- Har blivit ertappad med lögner
- Blivit dömd för flera lagbrott

En checklista som den ovan kan du ta fram utan att ha binda den till enskilda konkreta fall, den är tänkt att kunna tillämpas på många olika fall och det är lätt att bedöma om checklistan är bra eller dålig utan att vägledas av starka känslor. När du sedan tillämpar den i ett konkret fall ger det ursprungliga abstrakta omdömet ett visst skydd mot att förledas i det konkreta fallet. I skrivande stund har Donald Trump nyligen blivit USA:s president för andra gången, själv beundrar jag många amerikanska affärsmän och har inget emot kommersialism så jag förstår hur någon i ett svagt ögonblick kan bländats av Trumps personlighet. Men eftersom han prickar in många av punkterna på checklistan ovan står det för min del utom allt tvivel att Trump inte är att lita på och att han inte är lämplig som president.

Jag är inte psykolog och den hemmasnickrade checklistan ovan ska förstås bara läsas som ett exempel på nyttan med checklistor, den är inte ett diagnostiskt verktyg.

[134] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[135] Produktivitet är ett mått på en relation: Det kan alltså vara fullt rimligt att investera i ett mediokert bolag – om priset är tillräckligt lågt, precis som det kan vara orimligt att investera i ett fantastiskt bolag med strålande framtidsutsikter – om priset är för högt. Vill du se en proffsinvesterare förklara saken hittar du en video med Howard Marks här: https://www.youtube.com/watch?v=e35C8XFGs0s, 16/12–2024.

[136] Denna iakttagelse bottnar i sin tur i en mer generell princip: insats och resultat är sällan linjärt korrelerade – hårt arbete är ingen garanti för att du kommer att lyckas. Vilket många människor som slitit ut sig i förtid kan intyga. I slutändan bottnar detta ganska självklara resonemang helt enkelt i att saker och ting har en unik identitet, A är A. Det är förstås inga konstigheter att olika insatser ger olika resultat och att allt arbete inte är lika produktivt. Om sådana distinktioner inte vore relevanta vore det

meningslöst för dig att läsa denna bok – vad du än gjorde skulle ju få samma resultat. Hur som helst gör en mycket intelligent herre, Richard Koch, en stor poäng av att vi lätt kan förledas att tro att insats och resultat är linjärt korrelerade, låter det intressant rekommenderar jag varmt hans utmärkta bok *80/20-Principen*.

[137] Utgångspunkten i denna bok är ett subjekt som agerar och gör val, med signifikans menar jag alltså hur viktiga/stora konsekvenserna är för dig eller din organisation. En konsekvens kan vara mycket betydelsefull för en person men fullständigt likgiltig för en annan – beroende på att de har olika syften.

Även om konsekvenserna för dig eller din organisation ofta är det grundläggande synsättet i denna bok kan du förstås använda begreppet signifikans för snävare analyser, som konsekvenserna för ett av dina mål eller för en av dina kunder. Att du kan analysera hur viktigt något är ur många olika perspektiv är tämligen självklart – jag ville bara nämna det för att vara tydlig.

[138] Nedan en något omarbetad text från min bok *Klarhet!*

Identifikation av konsekvenser

Du skulle naturligtvis göra bättre val om du kände till alla konsekvenser, både positiva och negativa, av alla alternativ. Men du är inte allvetande. Ingen kan precisera alla konsekvenser av att välja ett mål.

Men om en lite närmare analys är motiverad finns några uppenbara metoder för att identifiera konsekvenserna av olika alternativ innan du träffar ett slutgiltigt val:

- Redan kända konsekvenser: Exempelvis kan du göra en brainstorm (de svenska synonymerna hjärnstorm och idékläckning används inte i denna bok) för att inte missa att ta hänsyn till viktiga faktorer. Glöm inte att lista både positiva och negativa konsekvenser!
- Deduktion: Många konsekvenser kan du härleda från sådant du redan vet.
- Faktainsamling: Detta är saker du inte kan räkna ut på egen hand – saker du behöver kolla upp för att fatta ett välinformerat val.

Med en konsekvensanalys kan du exempelvis analysera ett mål du har i dagsläget, upptäcka oönskade konsekvenser du inte tidigare tagit hänsyn till och dra slutsatsen att resultatet inte längre än önskvärt.

Eller så kan du upptäcka att konkurrerande alternativa mål har ännu attraktivare konsekvenser och dra slutsatsen att ditt nuvarande mål inte längre är önskvärt.

Självfallet kan en konsekvensanalys också mynna ut i slutsatsen att det bästa är att hålla fast vid ditt nuvarande mål. I detta fall har du fortfarande lärt dig mycket inför framtiden och vunnit ytterligare förtroende för ditt mål – även om dina planer förblir oförändrade.

[139] Principen: ***ju närmare i tiden – desto mer signifikant är en konsekvens***, gäller förstås ”allt annat lika”. Detta är en generell princip. Ofta är förstås allt annat inte lika – om en kund erbjuder sig att betala i förskott kräver han förmodligen något i utbyte och du måste ta hänsyn till det större sammanhanget för att avgöra om det är en god affär.

[140] *Ta hänsyn till en konsekvens på högsta möjliga beslutsnivå* är en lite olycklig formulering då den är så abstrakt. Principen är egentligen ganska självklar och ofta underförstådd i denna bok. Ofta tillämpas principen helt naturligt: om du exempelvis ska köpa en cykel så kanske du börjar med att konstatera att den måste förvaras någonstans. *Tar plats* är en konsekvens du måste ta hänsyn till vid samtliga cykelköp. Om du går vidare och tittar på enskilda cyklar behöver du inte ständigt påminna dig om platsaspekten när du väljer mellan enskilda cyklar. Du har tagit hänsyn till konsekvenserna av att köpa en cykel på en hög beslutsnivå, cyklar tar plats – när du sedan tittar på en Monark eller en Crescent eller en Skeppshult så behöver du inte reflektera över att de tar plats, det gäller ju för alla cyklar och du har redan hänsyn till det i en tidigare fas av beslutsprocessen.

Beslutsfattande är väldigt komplext och ofta återkommer du till viktiga aspekter på ett beslut många gånger under beslutsprocessen. Likväl tror jag att många beslutsfattare och organisationer kan ha mycket att vinna på att försöka ta hänsyn till en konsekvens en gång för alla på högsta möjliga beslutsnivå för att sedan kunna koncentrera sig på väsentliga skillnader mellan olika val på lägre nivåer. Om alla cyklar kräver plats, underhåll och att du köper en cykelhjälm – så behöver du inte ta hänsyn till detta mer än en gång eftersom det är gemensamt för samtliga alternativ. Att ständigt påminna dig om gemensamma aspekter distraherar dig från att fokusera på väsentliga skillnader mellan olika alternativ – vilket är centralt vid beslutsfattande.

Principen *ta hänsyn till en konsekvens på högsta möjliga beslutsnivå* kan tillämpas även på arbetsfördelning: om ledningen ger tydliga besked om vad den föredrar så kan massor av onödigt arbete undvikas! Hur många analyser har inte utförts av anställda som när de presenterat sitt förslag upptäckt att ledningen redan har en bestämd uppfattning i många frågor – om beslutet redan tagits på en högre beslutsnivå är det slösaktigt att inte kommunicera det tydligt!

[141] Du kan alltså omöjligt veta idag hur du bör agera för att konsekvenserna av ditt agerande ska bli optimala för dig. Hade det varit möjlig skulle du inom loppet av några dagar kunna bli världens rikaste man eller kvinna helt enkelt genom att göra optimala investeringar. I efterhand kan du förstås konstatera att andra val hade givit mer gynnsamma utfall – en sådan analys kan vara lärorik så länge du inte tror att du någonsin kommer att kunna förutsäga framtiden med någon större precision.

[142] Filosofisk anmärkning: fakta är fakta, saker och ting är vad de är, A är A – så ur ett vetenskapligt perspektiv blir det i vissa sammanhang missvisande att säga att något är viktigare än något annat.

Saker och ting är mer eller mindre viktiga för en organism som agerar mot ett värde. För människor som agerar är vissa fakta mer eller mindre viktiga för deras aktuella syften – de senaste århundradenas upptäckter av medicinska fakta har givit oss mycket längre förväntad livslängd: hade vi prioriterat att upptäcka andra fakta hade vi kanske varit mycket fattigare.

Däremot tror jag att en forskare har mycket större chans att bidra till utvecklingen inom medicinvetenskapen om han försöker förstå hur människokroppen fungerar istället för att subjektivt utgå ifrån vad han vill åstadkomma och förutfattade meningar om vad som är viktigt. Om han sätter förståelse i första rummet och låter fakta informera hans slutsatser snarare än att försöka anpassa slutsatserna till vad han vill upptäcka. Forskarens idé om vad som är viktigt bör i denna bemärkelse underordnas vad som är sant: forskarens fokus borde vara på förståelse, på att vara medveten om vad som existerar, hans intellekt borde anpassas till fakta och hur de hänger samman. Sanningen är mycket viktig och kraftfull – men du minskar dina chanser att upptäcka sanningen om du har en agenda och bryr dig mer om att upptäcka viktiga sanningar än om att helt enkelt förstå hur världen fungerar. Tid och energi som läggs på personlig fåfänga skulle kunna användas till att förstå världen på ett djupare plan. Verkligt nyfikna människor har inte tid med egocentrism – de vill förstå världen och lära sig mer om den – de vill inte förvränga sin uppfattning om världen genom att låta sina känslor och påverka deras omdöme.

Personligen kommer jag ständigt på mig själv med att fästa stor vikt vid någon idé vid arbetet med denna bok – men det enklaste och mest anspråkslösa faktum måste få gå först: när jag stöter på ett faktum som strider mot min teori måste min kära teori och alla mina ”viktiga” idéer få ge vika och anpassas till fakta och logik. Det är en lycklig sekundär konsekvens att denna anpassning till fakta gör att min teori blir allt bättre och betydelsefullare och att jag får ökad förståelse och en allt bättre uppfattning av vad som är viktigt för mina syften – men så snart större vikt fästs vid den nuvarande teorin än vid fakta så är spelet över, då har teorin blivit subjektiv.

[143] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Men ett stort mål kräver också stort utrymme! Dina överordnade mål bör ta mental plats i ditt liv. Ett sätt att låta dem göra det är att låta dem ta även fysisk plats: Sätt upp stora anslag över dina stora mål!
Har du ett säljmål för nästa år: sätt upp det STORT på kontorsväggen så att det är det första du ser när du kommer på morgonen! Har du ett mål för ett maratonlopp om ett halvår: sätt upp dina viktmål och tidsmål STORT i din träningslokal.

Se till att påminna dig om dina viktigaste mål på allehanda sätt – de är värda din uppmärksamhet: det du tänker på konstant formar din framtid!

”Du blir vad du tänker på.” – Muhammad Ali

[144] Jag hoppas uttrycket sannolik signifikans kan vara klargörande i vissa situationer även om vi oftast förstås helt enkelt talar om olika konsekvenser och händelser och låter det vara underförstått hur signifikanta och sannolika de är.

[145] Toyota bör nämnas i sammanhanget. Toyota använder mycket medvetet grafisk representation av information – ofta sätter man upp papper på väggen, ett enkelt sätt att överblicka en situation och diskutera med kollegorna: https://toyotatimes.jp/en/spotlights/032.html, 17/11–2024.

[146] Den lämpliga precisionen beror som alltid på sammanhanget. Ibland kan du presentera vissa data tämligen exakt grafiskt: en kund som köper för 100 000 kr per år kan avbildas med en dubbelt så stor yta som en kund som köper för 50 000 kr. Men i många fall är det förstås oklokt att tro att grafisk representation kan visa mer än en grov bild av verkligheten.

[147] *Boule Diagnostics* talar exempelvis i sin årsredovisning för 2023 om *påverkan* och *sannolikhet* (se avsnittet: riskbedömning för 2023). *Arla Plast* använder samma språkbruk som Boule även om de inte väljer att kvantifiera riskerna, se Arla Plast årsredovisning 2023: avsnittet *Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer*. Se även Riskanalysmatrisen i *Fasadgruppens* årsredovisning för 2023.

[148] En produktivitetsanalys kan också utföras på historiska resultat. Vilket kan vara mycket praktiskt när du utvärderar ditt agerande – att veta vad som fungerat väl och mindre väl ger dig en möjlighet att planera bättre för framtiden.

[149] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!* som tydliggör vad jag menar med att produktivitet är ett mått på en relation mellan två faktorer:
Den som har mycket resurser är alltså inte nödvändigtvis produktivare än den fattige. Ägaren av en stor fabrik kanske producerar dubbelt så mycket som en konkurrent, men om hans insats är mer än dubbelt så stor så är han inte lika produktiv.

[150] Denna bok rör beslutsfattande så bedömning av framtida produktivitet är förstås direkt relevant. Men det är ofta också viktigt att uppskatta historisk produktivitet – utvärdering gör att du kan fatta bättre beslut i framtiden.

Men det finns en gräns för hur mycket resurser som kan spenderas på produktivitetsanalyser. När det gäller bedömd framtida produktivitet förändras situationen dessutom kontinuerligt. Det kan vara ett klokt beslut att investera i ett bolag idag, men bolaget kan raskt bli vara mycket mindre attraktivt om det i morgon anklagats för mutbrott.

För att ytterligare belysa komplexiteten vid en produktivitetsanalys passar jag på att citera ett avsnitt från min bok *Klarhet!* – som förtydligar att även ”mjuka värden” som kunskap kan räknas till de positiva konsekvenserna:

Du kan förstås argumentera att ”förvärva kunskap” är en del av resultatet du satsar på, en del av ditt mål.

I skrivande stund (2024) är SpaceX aktuella med test av gigantiska raketer. De räknar kyligt med att raketerna kommer att explodera vid uppskjutningen. Målet med att skjuta upp en viss raket är att samla information för att ha bättre förutsättningar att skjuta upp nästa.

På liknande sätt kan en oerfaren aktiesparare kalkylera att hennes chanser till bättre avkastning än en indexfond är små. Likväl kan hon kyligt bedöma att eget aktiesparande i liten skala är ett produktivt mål: Lärdomarna i affärsmanskap (inte minst börspsykologi) och den personliga glädjen hon finner i aktiviteten kan göra den meningsfull.

Men oavsett hur du definierar resultatet är insatsen en del av ekvationen och alltid relevant att ta hänsyn till när du bedömer potentiella mål. Att du räknar viss kunskap till resultatet gör det potentiella målet mer attraktivt – men det ändrar inte att alla resultat har ett pris. SpaceX raketer är inte gratis och inte heller aktieplacerande – det kostar tid och energi som kunde användas till annat.

Produktiviteten (resultat/insats) är alltså alltid relevant när du väljer vilket resultat du ska satsa på.

[151] Nedan hittar du några ytterligare exempel på hur produktivitet kan analyseras, från min bok *Klarhet!* Inte minst kan du läsa om vikten av att undvika ”suboptimering”. Att definiera produktivitet snävt, utan hänsyn till det större sammanhanget, kan vara mycket kostsamt. Du hittar även en diskussion om hur produktivitetekvationen kan användas för att ge idéer till produktutveckling.

Proportionerna i produktivitetsekvationen

Kreativitet och kritiskt tänkande är förstås inte så tokigt för den som är ambitiös och vill få saker gjort. Sällan är en bedömning av den möjliga produktiviteten skriven i sten. Ofta görs stora felbedömningar av hur produktiv en lösning är. En bättre bedömning kan ha stor påverkan på hur du väljer att agera så det är alltid klokt att vara villig att ifrågasätta om en slutsats är rimlig. Detta avsnitt berör inte minst vikten av en helhetssyn när du utvärderar produktivitet.

Avsnittet börjar däremot med hur du kan tänka kreativt på olika praktiska lösningar genom att analysera dem med produktivitetsekvationen. Med lite kreativt tänkande kan proportionerna i ekvationen ofta förbättras.

$$Produktivitet = \frac{\text{Resultat}}{\text{Insats}} \equiv \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Om du funderar på att köpa en produkt kommer en lösning ofta färdigpaketerad och det kan vara lite svårare att laborera med ekvationen. Men även när du köper en

lösning finns ofta goda möjligheter att vara kreativ: Du kan pruta på priset för att få ned insatsen eller kanske be säljaren att krydda erbjudandet för att få ut mer resultat.

I många andra situationer är spelrummet för kreativa lösningar ännu större.

Exempel: proportionerna vid städning

Produktivitetsbegreppet används förstås främst som en grov uppskattning, det är mindre vanligt att du formellt ställer upp resultat och insats och gör en beräkning. Men en formell uppställning kan vara klargörande, inte minst i pedagogiska sammanhang.

Jobbar du i butik kanske du bedömer att städning av butiken kan vara produktiv om du begränsar den till fem minuter. Det kan kosta dig försäljning om butiken ser allt för skräpig ut men på fem minuter hinner du kanske snygga upp det väsentliga. Om du däremot antar att du måste vara grundlig och städa mycket noggrant riskerar du att inte hinna med andra viktiga uppgifter.

Genom att påminna dig om att städningen är ”ett femminutersprojekt” kan du arbeta med sunda proportioner och inte förlora dig i detaljer. Utan en sådan begränsning är risken att städningen inte blir utförd alls, det är tryggare att agera på något väldefinierat. Om du ändå skulle agera utan en begränsning av insatsen finns risken att städningen tar tio gånger så lång tid och inte blir produktiv.

Även om du får 100 enheter resultat vid noggrann städning och endast 50 enheter vid en snabbstädning så kan snabbstädningen vara mycket mer produktiv.

$$Produktivitet\ noggrann\ städning = \frac{\text{Resultat: 100}}{\text{Min: 50}} = 2$$

$$Produktivitet\ snabbstädning = \frac{\text{Resultat: 50}}{\text{Min: 5}} = 10$$

Självfallet är det svårt att kvantifiera städning på detta vis, men ekvationerna visar tydligt den mentala modellen. Det är lätt att förbise att en lösning inte alltid måste vara perfekt ur alla aspekter: en liten insats som koncentrerar sig endast på det absolut mest väsentliga är ofta mycket produktiv. Ibland är det bättre att göra något väldigt slarvigt än att inte göra någonting alls - även om någon besserwisser förmodligen kommer hitta något att anmärka på när du satsar på en enkel lösning.

Exempel: proportionerna för kundservicemejl

Ett liknande exempel hittar vi inom kundservice. Du har kanske själv erfarenhet av att behöva skriva många e-mejl för att hålla kontakt med dina kunder.

Ofta kan det räcka med ett kort e-mejl för att påminna om att du bryr dig och finns tillgänglig. Det ger faktiskt ofta ett mer professionellt intryck att skicka ett kort mejl som håller sig till väsentligheter istället för ett långrandigt brev som slösar kundens tid och ger intrycket att du är en pratmakare snarare än ett proffs vars tid är värdefull. Det kan alltså vara klokt att klargöra de lämpliga proportionerna för dig själv och försöka hålla dig till dem. Är du för noggrann hinner du kanske inte ens mejla alla kunder i rimlig tid, är det verkligen bättre?

Om syftet främst är att hålla kontakten kanske ett omständligt mejl bara ger marginellt högre resultat än ett snabbmejl:

$$Produktivitet\ per\ noggrannt\ mejl = \frac{\text{Resultat: 9}}{\text{Min: 6}} = 1{,}5$$

$$Produktivitet\ per\ snabbmejl = \frac{\text{Resultat: 6}}{\text{Min: 3}} = 2$$

Sammanhanget är också viktigt när du utvärderar olika lösningar. Den totala produktiviteten är per definition viktigare än produktiviteten för en enskild företeelse (som ett enskilt mejl). Det är alltid klokt att vara på sin vakt mot ”suboptimeringar”.[151]

Om du vill nå 40 kunder och endast har två timmar tillgängligt under ordinarie arbetstid för att skicka kundservicemejl så hinner du skicka 40 snabba mejl men bara 20 stycken noggranna innan det uppstår kostnader för övertid.

Tagen ur sitt sammanhang kan en produktivitetsanalys som den ovan ge en väldigt skev bild av situationen. Om vi antar att alla kunder måste få ett mejl och att kostnaden per minut ökar till det dubbla efter två timmar på grund av övertidsersättning får vi istället följande ekvationer:

$$Produktivitet\ 40\ st\ noggranna\ mejl = \frac{9\text{x}40}{6\text{x}20 + 2\text{x}6\text{x}20} = 1$$

$$Produktivitet\ 40\ st\ snabbmejl = \frac{6\text{x}40}{120} = 2$$

När du betraktar problemet ur ett helhetsperspektiv blir skillnaden uppenbar: de snabba mejlen är inte marginella 33 procent produktivare utan hela 100 procent så produktiva!

Sifferexercis av typen ovan kan leda till att du invaggas i en känsla av falsk precision. Men jag hoppas exemplet kan tjäna som en påminnelse om hur viktigt det är att se till helheten. Mål är viktigare än delmål och det samma gäller deras produktivitet: Om du slår världsrekord i produktivitet när det gäller ett delmål är inte mycket värt om det sker på bekostad av det övergripande målets produktivitet.

Produktivitetsekvationen och produktutveckling

Ekvationen produktivitet = resultat / insats kan användas även för att generera idéer för produktutveckling. Du kan förstås använda idéerna i denna bok för självständig produktutveckling eller i dialog med dina kunder och andra intressenter – om ni tillsammans kan precisera målet för ert samarbete så kan det bli mycket produktivare!

Resultat

En möjlighet är att försöka öka resultatet kunden får av dina produkter: Exempelvis kan du uppmärksamma kunden på praktiska funktioner som många andra kunder haft glädje av samt efter kundens behov utbilda honom för ökad nytta av produkten. Du kan också utveckla nya funktioner i din befintliga produkt eller utveckla en ny produkt som levererar mer resultat.

Produktutveckling i bred bemärkelse erbjuder enorma möjligheter för att öka värdet för kunden – duktiga säljare kan intyga vilken nytta de kan göra helt enkelt genom att informera kunder så att de får större glädje av vad de köpt. Ökad kundnytta gör det lättare att höja eller behålla ett pris och kan förstås leda till fler kunder.

Insats

En annan möjlighet är att fokusera på den insats som kunden gör. Kanske kan du utveckla en mycket enklare produkt till halva priset? Vissa kunder kanske bara har nytta av en mycket begränsad del av det de betalar för i dagsläget – en möjlighet att ta fram ett erbjudande som är mer väldefinierat utifrån deras syften!

Ett sådant lågpriserbjudande kan öppna upp en möjlighet att få mycket fler kunder men det måste också passa in i företagets övergripande strategi – det kanske inte alls är meningsfullt att konkurrera på en massmarknad: det kan fullständigt förstöra ett varumärke eller kräva helt andra distributionskanaler än företagets nuvarande.

[152] Att du måste göra förenklingar gäller förstås alla beskrivningar av verkligheten. Försök beskriva vad som helst: denna bok, en film, en blomma – och du märker snart att du måste göra en förenkling. Frågan är alltså inte om du gör en förenkling utan om du gör en god förenkling som fångar det väsentliga i sammanhanget.

När det gäller att bedöma produktivitet försöker du relatera positiva konsekvenser till negativa konsekvenser: resultat till insats. Den som läst ekonomi får kanske intrycket att detta kan göras med tre decimalers precision – men så är förstås sällan

fallet. Självfallet måste du någonstans dra en gräns för vilka konsekvenser som inkluderas. Att persondatorn ökat människors produktivitet tycks uppenbart: insatsen som krävts för att producera datorerna tycks bleka i relation till nyttan datorerna gör. Men skrapar du på ytan av denna analys måste du fråga dig vad som räknas som insats: är det fabrikerna och materialet som bygger dagens datorer eller ska även alla tekniska landvinningar som krävdes inkluderas? Kanske ska utbildningen och forskningen som krävdes också inkluderas? Du kan också fråga vad som ska inkluderas som positiva konsekvenser av persondatorn: Är det endast nyttan inom arbetslivet som ska räknas? Eller ska även glädjen privatpersoner får av den i sina dagliga liv räknas? Ska persondatorns bidrag till rekreation räknas? Ska den mentala stimulansen datorn ger räknas också?

Och om du kommer fram till att en faktor bör inkluderas i din analys uppstår raskt frågan *hur* detta ska åstadkommas. Är det exempelvis meningsfullt att försöka kvantifiera betydelsen av kunskap? En faktor som kunskap är uppenbarligen betydelsefull för produktivitet. Jämför två människor som i övrigt är identiska men skiljer sig åt i hur kunniga de är – ett rikt och hälsosamt geni kan producera helt andra resultat jämfört med en rik och hälsosam fårskalle. Kunskap gör uppenbarligen skillnad för produktiviteten – men att definiera ”ett stycke kunskap” och avgöra exakt vilket bidrag den ger till produktiviteten är förstås ofta väldigt svårt. Och produktivitetsbegreppet används ju i själva verket ofta kvalitativt: om fördelarna överväger nackdelarna kan du säga att ett alternativ är produktivt – även om det inte är meningsfullt att göra en matematisk beräkning. Se även avsnittet: *För- och nackdelar: Franklins teknik*.

En fundamental aspekt vid produktivitetsanalys, förutom vilka konsekvenser som inkluderas, är om en konsekvens ska räknas som positiv eller negativ – vilket beror på vad du värdesätter. Har du definierat ditt syfte väl så har du förstås en vägledning av ditt syfte när du analyserar produktivitet. Två människor med olika syften kan alltså bedöma en handlings produktivitet helt olika. Den som älskar att städa och göra rent och driver ett företag i städbranschen kan mycket väl bedöma det som mycket produktivt att städa en toalett: han får direkta positiva konsekvenser i form av njutning av arbete, han tjänar pengar och gör han ett gott arbete kan det leda till fler städjobb i framtiden. Den stressade affärsmannen som inte har något intresse av städning kanske bara räknar en enda konsekvens som positiv: bättre hygien – för affärsmannen räknas utförandet av arbetet som en negativ konsekvens, endast ett medel för att nå målet om bättre hygien. Deras syfte är olika och därmed även deras utvärdering av handlingens produktivitet. Om du förändrar ditt syfte kan det alltså vara klokt att se över dina bedömningar av produktivitet – vad du värdesätter påverkar ju vad som är produktivt för dig.

Som kanske framgår ovan så avgränsar vi ofta begreppet produktivitet på olika sätt beroende på sammanhang. Du kan exempelvis fråga dig om ett visst mål var produktivt att sträva efter, hur produktiv en viss fabrik eller säljmetod är eller kanske hur produktiv har en viss idé har varit genom historien.

Eftersom vi kan tala om produktivitet i många olika bemärkelser och i många olika sammanhang så tror jag inte det är meningsfullt att försöka hitta ett exakt svar på hur produktivitet ska beräknas i alla situationer. Men att du definierar vad du menar med produktivitet i ett givet sammanhang är förstås viktigt: det kan undvika mycket förvirring vid kommunikation och gör också att du kan följa upp produktivitet över tid.

[153] Nedan några triviala iakttagelser, men som kanske klargör något för den som tycker huvudtexten är för koncis för att vara tydlig.

För mindre investeringar kanske det räcker att ranka de olika alternativen utifrån en snabb uppskattning av relationen mellan resultat och insats, precis som aktieexemplen i början av detta avsnitt om utvärdering.

Du kan ranka mindre investeringar på samma sätt som mål rangordnas i avsnittet *Exempel rangordning av potentiella mål*. Ofta är det inte värt besväret att försöka uppskatta de positiva och negativa konsekvenserna med siffror – du kan ranka olika alternativs produktivitet intuitivt, exempelvis kan du ranka möjliga satsningar:

1. Ny dator
2. Byte av diskmaskin i lunchrum
3. Renovering av kundtoalett
4. Gå säljutbildning

[154] Pröva exempelvis att fråga ChatGPT:
”Om en maskin:

- Beräknas ge intäkter på 100 000 kr per år under 5 år.
- Kostar 100 000 kr i inköp och installation.
- Kostar 20 000 kr för drift och service per år.

Vad är då nuvärdet av investeringen om diskonteringsräntan är 10%?”

Svaret jag fick var: 203 264 kr. Svaret tycks rimligt – men ChatGPT antar att pengarna delas ut som en klumpsumma i slutet av varje år, i de flesta fall är en sådan förenkling säkert helt acceptabel men det är alltid klokt att åtminstone fråga sig om svaret är rimligt när man använder en chattrobot.

[155] Exempelvis investeraren Warren Buffett förespråkar nuvärdesmetoden som teoretiskt korrekt – men han varnar också för falsk precision. Att det är den teoretiskt korrekta metoden gör att den är en användbar mental modell när du tänker på investeringar – men det är ofta omöjligt att med någon större precision bestämma vilka värden du ska stoppa in i modellen.

[156] Värdet av att införa begränsningar kan illustreras med hjälp av budgetering. Innan det finns budgetramar är allting möjligt – när du har en budget tvingas du avgöra vad som är viktigast.

Att *införa* en budget av resurser (ofta tid eller pengar) kan vara mycket produktivt om den tvingar dig att se till väsentligheter. Om en budget istället redan finns och du ökar anslagen finns förstås risken att det leder till ökat slöseri.

Jag omfamnar alltså inte budgetar och budgetering reservationslöst, en generös budget kan leda till stort slöseri. Men att *införa* en budget inför en ny begränsning och kan klargöra väsentligheter. Att införa en budget har vissa likheter med en oväntad sjukdom: I ungdomen tycks möjligheterna oändliga – den som sedan får en tuff medicinsk diagnos kan bli mycket mer selektiv med hur hon spenderar sin tid.

[157] I mitt försäljningsarbete har jag exempelvis av erfarenhet fått lära mig att det ofta är svårt att bedöma potentialen för affär efter första samtalet. Många människor är väldigt trevliga och det kan vara svårt att skilja ett artigt nej från ett kanske. Detta fenomen var en källa till stor förvirring när jag saknade erfarenhet av försäljning – varför betedde sig människor på detta vis? Med erfarenhet har jag lärt att vid ett andra samtal har känslorna svalnat och människor har hunnit reflektera över om de vill köpa eller inte – då är det ofta lättare att få ett rakt besked. Vis av erfarenhet ökar jag numera insatsen gradvis, och investerar inte så mycket energi på en kontakt förrän jag haft ett andra samtal – då vet jag med större säkerhet om de är seriöst intresserade.

[158] I min bok *Klarhet!* Skriver jag mer om erfarenhet:

> … Den som har abstrakt kunskap om principer men saknar erfarenhet på området där de ska tillämpas får mindre glädje av dem än den som har både kunskap och erfarenhet.
>
> Erfarenhet gör att du kan tillämpa din kunskap. Dina studier har givit dig principer och lagar men med erfarenhet utkristalliseras den konkreta innebörden av dessa för ditt sammanhang. Inte minst visar erfarenhet vad som brukar fungera väl och hur noggrann du behöver vara.
>
> Kunskap utan erfarenhet är alltså sällan till någon större praktiskt nytta. Men det omvända förhållandet gäller inte. Erfarenhet är mycket praktiskt även utan abstrakt kunskap. Detta bevisas av att många okunniga människor med erfarenhet är framgångsrika medan det är svårt att vara framgångsrik utan erfarenhet.

[159] Att erfarenhet är praktiskt indikeras också av inlärnings-/erfarenhetskurvor. Se exempelvis *Experience curve effects* och *Learning curve* på Wikipedia (jag har inte själv läst dessa artiklar).

[160] *"Jag läser och läser och läser. Jag läser förmodligen 5 till 6 timmar varje dag. Jag läser fem dagstidningar … Jag har alltid tyckt om att läsa. Jag älskar att läsa biografier exempelvis."*

– Warren Buffett

[161] Allt som existerar är något konkret och mycket specifikt men att en slutsats delar denna egenskap med verkligheten betyder ju inte nödvändigtvis att den är sann: fullständigt godtyckliga uttalanden kan vara mycket exakta. En aktieanalytiker måste förstås använda exakta siffror och göra exakta beräkningar när han värderar ett bolag. En nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden kan exempelvis mynna ut i talet: 435 498 735 kr. Han kan välja att redovisa värdet till 435 miljoner kr, 450 miljoner kr eller 435,5 miljoner kr, samtliga är exakta siffror. Det samvetsgranna valet kan tyckas vara att redovisa en värdering på 435,5 miljoner kr, men detta kan faktiskt vara vilseledande då det indikerar att beräkningen kan tas på stort allvar. Anger han siffran 450 miljoner kr indikeras istället en sund skepsis till nyttan med denna typ av beräkningar.

[162] Mänskligt beteende kan vara nyckfullt och svårt att förutse – men fysikens lagar är skrivna i sten. Fattar du beslut kring försäljningsstrategier är det knappast meningsfullt att försöka göra det med den precision som krävs av den som konstruerar en rymdraket.

[163] Kanske uppmuntras detta självbedrägeri av vårt skolsystem som gärna uppmuntrar precision framför praktikalitet. Jag har investeraren Ray Dalios bok *Principles* att tacka för denna observation.

[164] En grovgallring som i början av beslutsprocessen sållar bort högriskalternativ är förstås ofta mycket praktisk. Du kan ofta snabbt gallra bort många potentiella alternativ som för riskabla för att förtjäna en närmare analys (en investerare kan exempel välja bort alla bolag som i dagsläget gör förlust).

Eventuellt fördjupar jag mig i relationen mellan risk och praktikalitet i en kommande utgåva av denna bok: Det du bedömer som riskabelt visar sig ofta vara opraktiskt – men det finns förstås gott om exempel på risktagande som lönat sig, då utfallet var lyckosamt och en praktisk väg framåt.

[165] Risk kan variera mellan olika individer oberoende av deras kunskapsnivå: I en och samma sjukhusmiljö kan två personer utsättas för helt olika risk om den ene är immun mot en viss sjukdom medan den andre inte är det.

Dessutom varierar människors kunskap kraftigt: vilket gör att en investering kan vara mycket riskabel för en okunnig investerare som fattar beslut med stor osäkerhet kring utfallet medan exakt samma investering kan vara mindre riskfylld för en kunnig investerare som har stor säkerhet kring utfallet av sin investering. *När du satsar under stor osäkerhet om utfallet så tar du en stor risk – exakt samma satsning för den som är säker på ett lyckosamt utfall innebär liten risk.* Om utfallet av att göra investeringen var lyckosamt så har den okunnige investeraren haft tur medan den kunnige har vunnit med hjälp av sin kunskap.

All risk är subjektiv i bemärkelsen att den rör ett subjekt som agerar och kan påverkas negativt – vad är *risken* för en sten eller plåtbit? inget står på spel för död materia! Men detta betyder inte att endast subjektets omdöme påverkar risken. Om

två välinformerade personer spelar rysk roulett tar de båda en ofantlig medveten risk – båda agerar under stor osäkerhet kring utfallet. Men det spelar ingen större roll hur kunniga de är, den statistiska sannolikheten är 1/6 för ett negativt utfall varje gång de snurrar på trumman och osäkerheten kvarstår oavsett hur mycket de lär sig. Det är lätt att förstå att möjligheten för ett negativt utfall är 1/6 och när du väl förstått det är det knappast troligt att du kan minska risken genom att lära dig mer.

Det är alltså viktigt att skilja mellan *osäkerhet i omdöme* och *osäkerhet i utfall. Graden av risk du tar beror på hur säker du är på utfallet – vilket alltså beror både på ditt omdöme och på utfallet i sig.* Osäkerhet beror alltså både på osäkerhet i ditt omdöme av utfallet och på osäkerhet i utfallet i sig. Osäkerhet kring utfallet kan ofta minskas genom att du lär dig mer men eftersom många alternativ inte garanterar ett visst utfall hur kunnig du än är så kvarstår ofta en väsentlig risk som inte kan elimineras utan istället måste accepteras. Telefonförsäljare kan intyga hur lönlöst det är att försöka eliminera all risk – när du ringer kalla samtal kommer du ofta att misslyckas oavsett hur väl du förberett dig. Ett bättre omdöme kan minska risken men sällan eliminera den. För att agera rationellt och produktivt kan det vara värt att dra sig till minnes sinnesrobönen, det religiösa ursprunget är irrelevant i detta sammanhang:

"… ge mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden."

– Reinhold Niebuhr

[166] Investeraren Howard Marks gör en liknande poäng angående svårigheten att kvantifiera risk, 26 minuter in i följande video: https://www.youtube.com/watch?v=e35C8XFGs0s, 16/12–2024.

[167] Men om intellektuell ödmjukhet går till överdrift leder det förstås till handlingsförlamning. Och den största risken du kan ta i livet är kanske den att inte att agera överhuvudtaget – utan agerande inget liv, den som inte kan agera kommer garanterat att bestraffas med många negativa konsekvenser.

[168] Det som är riskfyllt för dig är alltså inte nödvändigtvis riskfyllt för någon annan. Om du inte förstår finska och du är svag i engelska så är det relativt riskfyllt för dig att investera i ett finskt aktiebolag jämfört med någon som kan läsa bolagets årsredovisningar på finska eller åtminstone en engelsk översättning. Bolaget kanske är en mycket stabil investering – men det är svårt för dig att veta det eftersom du har begränsade språkkunskaper. Bolaget är förstås identiskt för båda investerarna och ur ett snävt perspektiv är förstås risken också det (om båda investerarna mot förmodan skulle köpa och sälja aktien vid samma tidpunkter). Men ur en rad andra perspektiv kan risken skilja sig: 1) Investerarna kan ha olika finansiell styrka och att göra en investering kan få större negativa konsekvenser för den enes ekonomi mer än den andres. 2) Det är också osannolikt att de köper och säljer samtidigt – den okunniga investeraren har sämre förutsättningar att köpa och sälja vid lämpliga tidpunkter. 3) Slutligen har den kunniga investeraren en precisare uppfattning om hur stor risk han

tar medan investeraren som investerar helt slumpmässigt bara kan räkna med att just denna investering sannolikt innebär en genomsnittlig risk. Så de båda investerarna tar faktiskt olika risker även om de råkar köpa samma aktie vid precis samma tidpunkt och allt annat är lika (förutom deras kunskapsnivå). Den ene tar en beräknad risk. Den andre vet bara att han tar en slumpmässig risk, hans bästa uppskattning av risken blir att den förmodligen ligger vid den genomsnittliga risken på marknaden. I sammanhanget kan nämnas att investeraren Warren Buffett gärna betonar vikten av att hålla sig inom sin kompetenssfär – se mer i avsnittet *Enkla beslut är att föredra* nedan.

Professionella investerare är också väl medvetna om risken för ett börsras. Ofta kan det vara klokt att vara särskilt konservativ när marknaden som helhet är högt värderad eftersom detta ökar risken för en korrigering – när börsraset sedan kommer handlar investerare som har pengar på fickan fina bolag till stor rabatt. Riskmedvetenhet, exempelvis risken för ett börsfall, gör alltså att du kan minska dina risker och använda de risker som förekommer till din fördel.

[169] Aktier utgör ett gott exempel: Om du kan dra slutsatsen att ett visst bolag innebär en mycket hög risk så kan du undvika det helt och därmed undvika att utsätta dig för denna risk. Om du å andra sidan kan dra slutsatsen att ett bolag förmodligen kommer att ge en rimlig avkastning till en mycket låg risk så kan du flytta pengar från investeringar med högre risk och satsa dem i detta bolag för att på så vis minska din totala risk.

[170] I detta sammanhang kanske det bör påpekas att tiden förstås alltid är en faktor vid riskhantering. Allt annat lika är det bättre ju längre fram i tiden en negativ konsekvens inträffar. Tyvärr kan denna tidpunkt vara mycket svår att bedöma, det är ofta mycket lättare att bedöma *vad* som kommer att inträffa än exakt *när* det kommer att göra det: *"In the financial markets I find it easy to predict what will happen and very difficult to predict when it will happen. I think that things were clear during the bubble as to what would happen eventually."* — Warren Buffett

[171] Angående risk och realism: Om du bedömer att ett alternativt är orealistiskt betyder det ju att du bedömer att risken för att misslyckas är hög. Bedömer du att sannolikheten att lyckas är väldigt liten säger du att alternativet inte är realistiskt. Bedömning av realism hänger alltså samman med en bedömning av risk – och du kan göra ett alternativ mer realistiskt om du lyckas minska risken – genom att lära dig mer och eliminera möjliga orsaker till negativa utfall. Se även not 164.

[172] Men kanske själva kärnpunkten i riskbegreppet snarare rör *osäkerhet* kring utfallet än en hög *sannolikhet* för negativa konsekvenser (se även not 165). I dagligt tal säger vi ofta att risken att förlora är stor när du spelar på lotto. Men osäkerheten kring utfallet är ju tämligen liten – de flesta förstår att pengarna de satsar förmodligen kommer att gå förlorade. Väljer vi ett riskbegrepp som betonar osäkerhet kring utfallet blir det alltså lite lustigt att säga att lottospel är riskabelt – eftersom du kan

vara ganska säker på utfallet. Osäkerheten är egentligen tämligen liten både när det gäller väldigt sannolika och väldigt osannolika konsekvenser: du vet ju nästan garanterat vad som kommer att ske.

Men ett något bredare riskbegrepp är kanske rimligt med tanke på faktisk språkanvändning: Alla håller säkert med om att det garanterat kommer att leda till negativa konsekvenser att bada med pirayor och alla skulle säga att det innebär hög risk – att de negativa konsekvenserna är garanterade, att utfallet är känt, förhindrar oss inte att säga att risken är hög. Vårt språkbruk gör det naturligt att säga att risken är hög när sannolikheten för ett negativt utfall är hög och de negativa konsekvenserna är signifikanta. Det är naturligt att säga att det innebär en hög risk att bada med Pirayor, det är knappast intuitivt att benämna risken för låg eller måttlig.

När vi agerar till vardags spelar kanske inte ovanstående distinktioner så stor roll: när du väljer att agera med stor osäkerheten kring utfallet är sannolikheten för negativa konsekvenser ofta stor och när du väljer att agera med stor säkerhet kring utfallet så är sannolikheten för negativa konsekvenserna ofta små. Du väljer ju knappast ett alternativ som med stor säkerhet kommer att ge stora negativa konsekvenser. Med tanke på att praktiska människor agerar på detta sätt är det naturligt att stor osäkerhet tenderar att associeras med en möjlighet till stora negativa konsekvenser och benämns hög risk. Det är också naturligt att liten osäkerhet tenderar att associeras med låg sannolikhet för negativa konsekvenser och benämns liten risk.

Självfallet finns det många situationer där du är väldigt säker på ett mycket negativt utfall, som vid en dödlig sjukdom – men detta är ju inget alternativ du *väljer* att agera på, det oundvikliga är inget du beslutar om.

Med ovanstående hänsynstagande tycks mig bokens definition av risk (*Möjligheten till negativa konsekvenser*) vara en rimlig allmän definition. Det är så praktiska människor använder ordet risk till vardags. Formuleringen är också praktisk då termen *möjlighet* indikerar att *osäkerhet* är en viktig aspekt av riskbegreppet – så att denna aspekt kan lyftas vid behov: Eftersom *osäkerhet* ofta samvarierar med risk i praktiska sammanhang kan detta begrepp introduceras i ett senaste stadie av analysen – när du vill minska risk är det praktiskt att skilja mellan *osäkerhet i omdöme* kring utfall och *osäkerhet i själva utfallet*. Se även not 165.

Jag hoppas kunna klargöra riskbegreppet ytterligare i en eventuell framtida utgåva av denna bok.

[173] Du kan helt enkelt konstatera att framtiden kommer att innebära negativa konsekvenser som i dagsläget är svåra att förutse och välja alternativ som har en god chans att stå emot allehanda framtida prövningar.

När du letar robusta alternativ för att hantera risk på detta generella sätt så är det förstås viktigt att tänka brett och kreativt: vilka risker är sannolika? vilka risker skulle vara förödande även om de är osannolika? Vilka alternativ kan tänkas vara särskilt framgångsrika i många olika framtidscenarior? En investerare kan exempelvis fråga

sig vilka bolag som kan klara av en djup lågkonjunktur, eller ett priskrig eller om nyckelpersoner i ledningen lämnar företaget.

[174] I bred bemärkelse har du förstås inget val annat än att ta risker: möjligheten till negativa konsekvenser finns alltid, livet är förgängligt och gör du ingenting alls resulterar det också i negativa konsekvenser.

[175] Det finns gott om exempel på högrisksatsningar som inte har särskilt god avkastning även i ett gynnsamt scenario: är det verkligen troligt att en aktie som redan i dagsläget värderas till 200 gånger vinsten kommer att värderas ännu högre i morgon? I detta fall tar spekulanten en enorm risk samtidigt som den sannolika avkastningen är medelmåttig även i ett optimistiskt scenario.

På aktiemarknaden finns alltid risken att hela börsen faller, marknadsrisk, men också risker i ett enskilt bolag, bolagsrisk. Att satsa alla pengar på ett enda bolag kan därmed vara riskabelt. Även det mest stabila bolag kan råka ut för oförutsedda händelser: en naturkatastrof, en strejk eller en konkurrent som introducerar en revolutionerande teknik.

Ett enkelt sätt att minska risken är helt enkelt att diversifiera, att sprida risken över flera bolag. Denna typ av riskminskning kan göras slumpmässigt och då krävs ingen kunskap – istället för att kasta pil för att välja ut ett bolag så kan du kasta pil för att välja ut tio. Satsar du på ett enda bolag är risken stor för att du förlorar en stor del av ditt kapital, satsar du på tio slumpvisa bolag är det mycket osannolikt. Självfallet minskar diversifiering också chansen till en spektakulär avkastning – du kan hoppas på börsens genomsnittliga avkastning, inte mer.

I praktiken är det förstås ganska ovanligt att diversifiera slumpmässigt i en liten portfölj. Risk är förknippad med osäkerhet kring utfallet och kan ofta minskas kraftigt genom en ökad kunskapsnivå (se not 165 om *osäkerhet i omdöme*). Du kan självfallet öka din kunskap kring marknaden som helhet eller skaffa ytterligare ytlig kunskap om många bolag. Men den bästa lösningen är inte nödvändigtvis att satsa brett. Djup kunskap om ett par branscher eller ett fåtal bolag kan vara minst lika värdefull. *"Risk kommer från att inte veta vad du sysslar med, så bred diversifiering behövs bara när en investerare är okunnig."* Warren Buffett. Buffett ger också en kommentar som ger en fördjupad förståelse för relationen mellan risk och avkastning: *"The greater the potential for reward in the value portfolio, the less risk there is."* — Warren Buffett. Buffett tycker uppenbarligen om investeringar som är väldigt säkra, när säkerhetsmarginalen för en investering är stor så är risken också låg – då har Buffett investerat i en aktie han anser är kraftigt undervärderad och det är förstås osannolikt att en sådan aktie kommer att värderas ännu lägre i ett långsiktigt perspektiv. Risken är därmed begränsad. Likväl är Buffett en investerare på aktiemarknaden och är väl medveten om att viss risk alltid förekommer.

Generellt tycker jag man kan argumentera att det finns en korrelation mellan *kalkylerad* risk och avkastning: den som inte är beredd att ta någon risk alls riskerar inget men just för att han klamrar sig fast vid det han har kan han heller inget vinna.

Den som vågar ta en måttlig beräknad risk har också goda chanser till en måttlig avkastning medan den som vågar ta en stor kalkylerad risk också har störst chans till en spektakulär avkastning. *"When any guy offers you a chance to earn lots of money without risk, don't listen to the rest of his sentence. Follow this, and you'll save yourself a lot of misery."* — Charlie Munger

[176] *"Den fege är en hopplös sorts människa eftersom han är rädd för allt."* – Aristoteles

[177] *"The formula for the risk/return ratio is: Risk/Return Ratio = Potential Loss / Potential Gain"*, https://www.investopedia.com/terms/r/riskrewardratio.asp, 15/12–2024.

[178] Självfallet kan du inte lita blint på att historien kommer att upprepa sig – beslutsfattande är mycket komplext och många relevanta faktorer ändrar sig hela tiden – i vissa fall har du enorm nytta av historien för att prognostisera framtiden, i andra situationer är nyttan mindre. Din erfarenhet spelar förstås också stor roll för vilken nytta du har av historiska data – erfarenhet är viktigt för att sätta saker i ett sammanhang.

[179] Om du låten en handfull av kunder pröva ett nytt datorprogram du utvecklat och det visar sig att det inte är kompatibelt med ett befintligt program som många av dina kunder använder så behöver du knappast en statistiskt säkerställd felmarginal för att förstå att problemet behöver åtgärdas.

[180] Aktiemarknaden ger också ett gott exempel på distinktionen mellan kort- och långsiktig risk. Ett mycket välskött bolag i en stabil bransch kan vara en mycket trygg investering över lång tid, den långsiktiga risken är låg. Men det är mycket svårt att förutse aktiepriset från dag till dag – att investera i det tryggaste av bolag har ofta en mycket hög kortsiktig risk; planerar du att sälja aktien inom en vecka är det mycket säkrare att ha pengarna på banken.

Eventuellt gör jag en ännu tydligare distinktion mellan risk och osäkerhet i en kommande utgåva. Framstående investerare som Warren Buffett och Mohnish Pabrai är tydliga med att hög volatilitet kan vara fördelaktigt för en investerare. En kortsiktig volatilitet, "osäkerhet", gör att du kan köpa och sälja värdepapper till fördelaktiga priser om du har god förståelse för deras faktiska värde. Definitionen *Risk ≡ Möjligheten till negativa konsekvenser* är förenlig med ovanstående resonemang kring osäkerhet och min distinktion kring kort- och långsiktig risk. Du skulle exempelvis kunna säga att en aktieplacering på kort sikt alltid innebär stor risk och stor osäkerhet men att sannolikheten för negativa konsekvenser på lång sikt ändå kan vara låg, dvs låg risk. Att skaffa mer kunskap och minska osäkerheten kan då betraktas som verktyg som ibland kan användas för att minska risken även om kärnpunkten i själva riskbegreppet helt enkelt är möjligheten till negativa konsekvenser – och en sådan möjlighet kan finnas även om du både är kunnig och osäkerheten kring utfallet är låg.

[181] Om storleken på ett misslyckande mäts med avståndet till det historiska genomsnittet så minskar alltså risken proportionerligt med antal försök, om historien upprepar sig och allt annat är lika.

Några ytterligare iakttagelser om risk

Eftersom risk relaterar till negativa konsekvenser beror allt förstås på vad du värdesätter: Det du anser är en negativ konsekvens är räknas som en positiv konsekvens av din granne.

Ofta talar vi om risk i relation till ett specifikt mål: om du vill besöka Mars är risken stor att du misslyckas, om du vill bli vald till ordförande i din idrottsförening är risken förmodligen mindre för ett misslyckande och om ditt mål är att koka en kopp kaffe är risken för misslyckande förmodligen minimal.

[182] Eftersom okunskap också ökar risken kan den som är ny på jobbet och misslyckas alltså finna tröst i att risken för att misslyckas (i relation till ett genomsnitt) är stor för alla som bara gör ett par försök och att den ökar dramatiskt för den som dessutom saknar erfarenhet.

[183] Den kortsiktiga risken med denna strategi är alltså hög men den långsiktiga risken med strategin är låg – ju fler försök desto lägre risk för ett stort misslyckande.

Samma logik gäller förstås sannolikheten för att hamna *över* det historiska genomsnittet – det kan vara oklokt att bedöma ett bolag på börsen endast utifrån det senaste kvartalet; ett kvartal som ligger över det historiska genomsnittet kan bero på tur.

På kort sikt är det helt enkelt lätt att hamna långt ifrån ett historiskt genomsnitt.

[184] Även om syftet med en breddad verksamhet eller investeringar i andra typer av tillgångar ofta är att minska risken så finns gott om exempel på när diversifiering inte nödvändigtvis ger lägre risk: Ett företag som har en enda populär produkt kan mycket väl ta en stor kortsiktig risk om det breddar sin verksamhet och lanserar en oprövad produkt. Likaså är det långt ifrån självklart att ett företag som är framgångsrikt i en bransch eller på en marknad kommer att vara det i en annan bransch eller i ett annat land. Historien upprepar sig ofta, om något har fungerat historiskt så har det ofta goda möjligheter att fortsätta att göra det, åtminstone i den nära framtiden – det oprövade innebär däremot ofta en mycket hög risk.

[185] Oavsett vilket risknivå du är bekväm med så vill du förstås ha så hög riskjusterad avkastning som möjligt - när du sprider dina risker måste du alltså inkludera alternativ som ger allt lägre riskjusterad avkastning. Men detta resonemang förutsätter förstås att du verkligen tar kalkylerade risker och har ett sunt omdöme – den som tenderar att välja dåliga alternativ och har en usel portfölj i dagsläget kan förstås mycket väl få högre avkastning om han diversifierar (även om det i detta fall beror på tur snarare än skicklighet).

Du kan läsa mer om riskjusterad avkastning här: https://bestinterest.blog/risk-and-reward/, 15/12–2024.

[186] Även om du förstås fortfarande riskerar att hela marknaden går ned.

[187] *"There's no use diversifying into unknown companies just for the sake of diversity. A foolish diversity is the hobgoblin of small investors. That said, it isn't safe to own just one stock, because in spite of your best efforts, the one you choose might be the victim of unforeseen circumstances. In small portfolios, I'd be comfortable owning between three and ten stocks."* – Peter Lynch. Se även: https://www.grahamvalue.com/blog/warren-buffett-and-diversification, 15/12–2024.

[188] Försäljningsarbete är fantastiskt lärorikt ur denna aspekt: Det ger dig erfarenhet av nyttan med risktagande. Sälj är en kontaktsport och en duktig säljare tar konstant många initiativ – och i många fall faller de inte väl ut. Men erfarenheten av att ta många små risker i hopp om att lyckas är fantastiskt praktisk. En säljare lär sig ta beräknade risker och vet med säkerhet att han statistiskt sett kommer att göra många små förluster på vägen mot sitt mål. Totalt sett kan en företagare som arbetar med försäljning ha en tryggare tillvaro än den som har en fast anställning. Säljaren kan göra många små affärer med många människor, förlorar han en affär står tusen andra möjligheter på tur. Men den anställde som förlorar sitt arbete förlorar sin försörjning: att han förlorar sitt arbete kanske inte är så sannolikt men om han gör det så är det signifikant. Få människor förstår lika väl som en säljare värdet av att kunna acceptera risker för att nå ett mer övergripande mål. De flesta människor avskyr den minsta förlust, så de nöjer sig med ett fast jobb med en garanterad lön – det ger kortsiktig trygghet men är inte nödvändigtvis det tryggaste alternativet på lång sikt.

[189] Några klassiska citat från två legendariska investerare är på plats i detta sammanhang: *"Rule No. 1: Never lose money. Rule No. 2: Never forget Rule No. 1."* — Warren Buffett, *"All I want to know is where I'm going to die, so I'll never go there."* — Charlie Munger.

[190] Inom ekonomin finns stor förvirring mellan begreppen risk och volatilitet. Många använder volatilitet som ett mått på risk på aktiemarknaden. Det är i så fall mer korrekt att likställa volatilitet med *kortsiktig* risk, att investera i en aktie vars kursrörelser varierar kraftigt och oförutsägbart från dag till dag innebär förstås en stor risk på kort sikt. Men på lång sikt tenderar priset på en aktie korrelera med dess vinstutveckling: att priset på aktien varierar kraftigt dag från dag spelar då inte så stor roll för den långsiktiga investeraren. Den långsiktiga risken i en aktie har därmed väldigt lite att göra med volatilitet. *"The true investor welcomes volatility ... a wildly fluctuating market means that irrationally low prices will periodically be attached to solid businesses."* - Warren Buffett

[191] Det är förstås sällan självklart hur vetbara, sannolika eller signifikanta olika konsekvenser är. Bedömningen av olika konsekvensers vetbarhet, sannolikhet och signifikans kan kräva en separat analys – innan implikationerna av de mest vetbara, sannolika och signifikanta konsekvenserna utreds närmare.

Dessa analyser är förstås ofta mycket svåra att göra med någon större precision: angående konsekvensers signifikans så har du säkert gott om erfarenheter av val du gjort som du trodde var triviala men som visade sig ha stora konsekvenser. Se även avsnittet: *Grafisk representation.*

[192] Många konsekvenser av ett beslut är fullständigt omöjliga att känna till i detalj i förväg. Ett företag kan exempelvis välja att satsa på en produkt som efter 10 år förbjuds – ett företag kan visserligen räkna med en politisk risk, men att känna till sådana risker i detalj är förstås mycket svårt.

[193] På samma sätt som det är klokt att försöka överblicka och sedan utvärdera alternativ så är det klokt att försöka överblicka konsekvenserna av ett alternativ och sedan närmare analysera de konsekvenser som bedöms som viktigast. Men processen är inte perfekt i något av fallen och när det gäller konsekvenserna av dina val kan du aldrig räkna med ett perfekt omdöme.

Du kan heller inte bilda dig en uppfattning om ett fenomen du inte känner till – men när du väl känner till det kan du sedan medvetet förbättra ditt omdöme kring fenomenet så att du tar dig från ett bristfälligt omdöme till ett som är relativt gott.

[194] Kanske är *konsekvensbatteri* en lämplig term för denna typ av diagram? Ett batteri är ju en behållare med positiva- och negativa laddningar, det slår mig som naturligt att benämna uppsättningen av positiva- och negativa konsekvenser av ett beslut för ett konsekvensbatteri.

[195] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[196] Exempel på saker som kan ha mycket signifikanta konsekvenser men som är svåra att känna till på förhand är väderförhållanden och råvarupriser. En orkan kan ödelägga en stad, men det är mycket svårt att förutsäga orkaner lång tid i förväg. Råvarupriser kan påverkas kraftigt av nya fyndigheter eller vädret, dessa prisförändringar kan ha stora konsekvenser för hela branscher samtidigt som de kan vara mycket svåra att förutspå med någon större precision.

Kanske är det naturligt att okunniga människor spekulerar mycket kring viktiga men svårvetbara saker. Kunskap innefattar att känna till gränsen mellan vad man vet och vad man inte vet. Okunniga människor må inbilla sig att de är kunniga men det förändrar inget – se hur barn resonerar: ofta tror de sig veta saker med säkerhet som en kunnig vuxen inte är lika tvärsäker på. Och praktikern som lärt sig ett yrke genom erfarenhet är inte nödvändigtvis en kunnig människa – frågan är han själv vet varför han gör vad han gör, att det råkar fungera väl betyder inte att han förstår varför det

gör det. Många okunniga människor är ofta lyckligt ovetande om sin bristande kunskap om spekulerar därför gärna om saker som väder och råvarupriser – och visst är det viktiga saker men eftersom de är så svåra att veta är det sällan mödan värt att försöka. Bättre då att koncentrera sig på de saker du *kan* veta och kontrollera – en fiskares verksamhet kanske påverkas kraftigt av vädret och priset på fisk och olja – men i stället för att spekulera om dessa saker kan han koncentrera på sig de saker han kan kontrollera: att båten är robust och välunderhållen, att den inte drar onödigt mycket bränsle, att fisket sköts effektivt etc.

[197] Egen översättning.

[198] ► *På vilka områden bedömer du att du har kunskapsluckor? Finns det risk att du missar att ta hänsyn till viktiga konsekvenser? När det gäller de konsekvenser du redan känner till: kan det vara produktivt för dig att skärpa ditt omdöme kring dessa ytterligare?*

[199] Du har säkert träffat många människor med mycket gott minne men som har svårt att sätta sin kunskap i ett större sammanhang.

Om dagens samhälle visar något så är det väl att tillgången på data inte garanterar kloka beslut: I skrivande stund, 2025, har Donald Trump återigen blivit president. Trots ett långt liv i strålkastarljuset och väldokumenterade karaktärsbrister som varje medborgare lätt kunde förvissa sig om med en sökning på internet så valde det amerikanska folket Trump till president. Redan efter några månader har den nya administrationen fattat många kontroversiella beslut som kan ge mycket olyckliga följder för USA:s relationer med omvärlden och för den amerikanska ekonomin.

[200] Du har alltså fantastisk glädje av ett gott omdöme även om du bara tittar på några få alternativ – men vilken nytta har en fårskalle av att begrunda många alternativ?

Men omdöme och erfarenhet står förstås inte i ett motsatsförhållande till varann: Ett gott omdöme utvecklas ofta med hjälp av många erfarenheter över lång tid – många konkreta erfarenheter kan vara ett utmärkt sätt att förvärva ett gott omdöme.

Men att förvärva erfarenheter tar tid. Vid en ögonblicksbild av situationen är ett gott omdöme förstås mycket värdefullare än att begrunda många alternativ – på kort tid har du bara möjlighet att begrunda ett fåtal alternativ och då blir ett gott omdöme kritiskt: ska du välja mellan 10 aktier på 60 minuter är ett befintligt gott omdöme väldigt värdefullt. Om du däremot har 6 månader på dig att välja en aktie så kan det löna sig även för en medelmåttig investerare att kolla på många alternativ. Men om han inte lär sig – och utvecklar ett gott omdöme så är det förstås meningslöst. Så i slutändan är ett gott omdöme trots allt viktigare än att ta hänsyn till många alternativ.

[201] Men att utvärdera fler alternativ med bibehållen resursinsats (exempelvis genom att under 60 minuter försöka utvärdera 50 alternativ istället för 10) kan förstås ge sämre kvalitet i omdömet.

Det kan också noteras att ett omoget omdöme kan utvecklas med hjälp av ytterligare erfarenhet: vilket förklarar varför vissa spekulanter utvecklas till seriösa investerare.

[202] Ett av de bästa exemplen jag känner till när det gäller värdet av att orientera sig om många alternativ är secondhand affärer. När du botaniserar i en secondhand affär kanske du inte lär dig särskilt mycket om produkterna, istället använder du omdömet du redan har: Bokälskaren som vet värdet av böcker kan hitta riktiga fynd när han orienterar sig om alternativen på en secondhand affär.

Ett gott omdöme är grunden – men det är först i kontakt med olika alternativ som denna kunskap kommer till nytta. (Som en beundrare av Ayn Rand och hennes filosofi objektivismen anser jag att kunskap får sitt värde genom dess betydelse för mänskligt agerande men denna syn på kunskap som ett medel till handling delas förstås inte av alla.)

[203] I dagens samhälle finns dessutom rika möjligheter att underlätta denna process genom att ta hjälp med att fatta bättre beslut och ta hänsyn till fler alternativ – exempelvis via datorstöd och professionella rådgivare.

[204] Att fatta goda beslut handlar ofta om en balansgång mellan att utvärdera fler alternativ och en grundligare analys. Risk är förknippad med okunnighet – att utvärdera några få alternativ grundligt kan ofta vara mycket klokare än att utvärdera många ytligt.

Aktiemarknaden utgör det perfekta exemplet: Över hela världen finns massor av bolag du kan investera i – men att försöka orientera sig om alla dessa bolag är ett stort arbete och i många fall är bolag i fjärran länder svåra att utvärdera – risken blir hög, för även om du hittar ett fantastiskt bolag i ett fjärran land så är det svårt för dig att verkligen förstå vad det är du köper. Håller du dig till en lokal marknad eller några få branscher som du känner väl ger det förmodligen ofta mycket mindre riskabla investeringsbeslut – även om du utvärderar färre alternativ.

Det är förstås omöjligt att säga något generellt om det klokaste är att bilda sig ett bättre omdöme om redan kända alternativ eller att utforska nya alternativ – allt beror på det specifika sammanhanget.

[205] Andras omdöme är förstås inte i sig självt ett rationellt beslutskriterium. Andra människor har ofta ett dåligt omdöme. Men genom att stämma av viktiga beslut med andra människor kan du får värdefull information och uppmärksammas på faktorer du missat i din egen utvärdering – att rådfråga andra kan alltså vara en god idé som kan ge mycket gynnsamma konsekvenser för ditt framtida agerande – även om det i slutändan är du som ansvarar för ditt beslut.

[206] En arbetssökande kan visserligen vara överkvalificerad för ett jobb trots att han saknar utbildning, men om du måste välja mellan en utbildad och en outbildad kandidat – är det inte rimligare att välja den som har utbildning än att försöka avgöra

den outbildades kompetens? Om valet står mellan att kontakta en potentiell kund som har en egen webbsida där verksamheten presenteras tydligt och att kontakta en potentiell kund som du bara anger sin bransch och ett telefonnummer – vem väljer du att spendera tid på?

[207] Warren Buffett tillämpar i sina investeringsbeslut en ”säkerhetsmarginal”, idealiskt är priset så lågt att det är uppenbart för honom att det är en god investering. Istället för att försöka beräkna värdet på ett företag med ”tre decimalers” precision föredrar Buffett investeringsbeslut som kan fattas utan större tveksamhet. Om han bedömer att ett bolag är kraftigt undervärderat agerar han gärna eftersom han insett att det i dessa fall är irrelevant om han över- eller underskattat värdet men några procent och att sådan precision ändå är illusorisk.

”I don't look to jump over 7-foot bars: I look around for 1-foot bars that I can step over.” – Warren Buffett

[208] Mindervärdeskomplex kan stå dig dyrt – är du osäker på din kompetens inom ett område så är det rationella att erkänna det: du måste inte agera inom ett område bara för att andra gör det! Vad rör det dig om tusen dårar eller visa män tjänar pengar på aktier inom bioteknik – frågan är om *du* är kompetent inom detta område!

[209] Säljare använder ofta *alternativavslut,* en lätt manipulation, när de frågar om du vill ha X eller Y? en grön eller en blå? leverans i morgon eller i nästa vecka? En säljare som tar initiativ till kontakt ser förstås en affärspotential medan köparens utgångspunkt ofta är att saker är bra som de är – att se och realisera potential är säljarens jobb, så det är naturligt att alternativet att inte köpa något alls ofta tonas ned.

Den som i en säljsituation hela tiden framhåller att ett alternativ är att inte agera är knappast alls en säljare. En seriös säljares uppgift är att få människor att *agera* i sitt egenintresse, det enklaste är att inte göra något alls, säljarens uppgift är att aktivera människor och få dem att agera på nya sätt. Självfallet finns det gott om tillfällen då en seriös säljare bör framhålla att det vore oklokt av en kund att köpa en viss produkt. Men generellt är säljare aktiverande: en telefonförsäljare som ringer upp folk för att övertyga dem om att låta allt vara som det är säljer ju faktiskt inget, hela yrket går ut på att realisera värden genom att få människor att agera: du tror att kunden X kan ha nytta av produkten Y och sedan ringer du och ser om du har rätt och försöker i så fall övertyga även kunden om detta.

[210] Om du inte kan agera på ditt omdöme så kan det förstås heller inte hjälpa dig att minska risken, om du exempelvis är kontraktsmässigt bunden att agera på visst sätt så spelar det ju mindre roll om du skärper ditt omdöme i frågan – ju mer begränsat ditt handlingsutrymme desto mindre har du nytta av ett gott omdöme och desto mindre möjligheter har du att minska din risk. Men i den uträckning du kan påverka utfallet gäller förstås att ju bättre omdöme – desto lägre risk.

Säljare kan använda relationen mellan omdöme och risk till sin fördel. Risken med att ingå en affär, osäkerhet, är en mycket vanlig anledning till att affärer inte blir gjorda. Genom att utbilda kunder så att de får ett säkrare omdöme i frågan så minskar deras risk och de vågar göra affär. I detta sammanhang rekommenderar jag varmt en bok: *The Way of the Wolf: Straight Line Selling: Master the Art of Persuasion, Influence, and Success*, Jordan Belfort. I Belforts säljsystem, liksom i verkligheten, är det grundläggande att vinna kundens förtroende – vilket förstås relaterar till diskussionen om risk. Belforts bok finns som både bok och ljudbok men jag rekommenderar ljudboken då Belfort är en briljant på att använda sin röst i säljsammanhang, Belfort är väl medveten om detta och hur rösten kan användas i säljsammahang behandlas uttryckligen i boken. Ljudboken är en fröjd för alla som kan beundra en mästare i aktion: Belforts förmåga att engagera lyssnaren med sin röst är anmärkningsvärd.

[211] Att avvakta med ett beslut gör visserligen att du behåller just detta alternativ, men tanken att du kan ”hålla alla alternativ öppna” är i sista analysen befängd. Att inte fatta ett beslut gör att du binder resurser som skulle kunna användas till annat: kostnaden för att klamra dig fast vid ett visst alternativ är att du förlorar andra alternativ. Allting har alltid ett pris – det finns inga gratisluncher.

[212] Låt säga att du har 500 000 kr. Investerar du pengarna klokt på börsen så lyckas du kanske dubbla dem till en miljon över en femårsperiod. Köper du istället en bil kanske den är värd 250 000 kr efter fem år. Analysen av dessa alternativ är förstås överförenklad men poängen här är att det är klokt att försöka överblicka situationen och överväga alla väsentliga alternativ.

Begreppet alternativkostnad är grundläggande för beslutsfattande: Resurser spenderade på ett alternativ skulle ha kunnat spenderats på något annat. Kostnaden för en halvtimmes fika med en säljkollega är inte bara kostnaden för kaffet, du spenderar också tid. Om ditt mest attraktiva alternativ till att fika är att spendera denna tid på att sälja så blir alternativkostnaden värdet du sannolikt går miste om: Om du i genomsnitt säljer för 1 000 kr i timmen och får en stor provision så kan en kopp kaffe med en kollega snabbt bli en väldigt dyr kopp kaffe!

“Alternativkostnaden för att använda en resurs för ett visst ändamål är den nytta (det värde) som resursen skulle kunna ge i den bästa alternativa användningen.”, https://sv.wikipedia.org/wiki/Alternativkostnad, 27/7–2024.

Moderna ekonomiska teorier kan vara förvirrande, den som i likhet med mig tycker att alternativkostnad är ett mycket användbart begrepp rekommenderas varmt att lyssna till Warren Buffett och Charlie Mungers svar på Berkshire Hathaways aktieägarmöte, 2003: https://www.youtube.com/watch?v=msEne2fTktk .

[213] Jag skriver mer om varför det ofta är ett gott beslut att satsa på kvalitet i min bok *Klarhet!* här hittar du ett avsnitt från den boken:

Att investera i kvalitet är att investera i kunskap

Kvalitet är ofta en utmärkt investering. Du kanske inte har ett eget företag att investera i eller ens någon större möjlighet att investera i aktier. Men att lägga några

kronor extra på högre kvalitet är inom räckhåll för de flesta. Precis som att köpa storpack av varor du förbrukar mycket av är det en mycket lönsam vana att investera i kvalitet.

Att spendera 50 procent mer på en produkt som håller dubbelt så länge, fungerar bättre och är snyggare kan gradvis att göra ditt liv enklare, angenämare, vackrare, produktivare och bespara dig tid och pengar. Det kommer också göra dig kunnigare eftersom du går från att köpa det billigaste till att göra ett välinformerat val.

Istället för att beklaga den större initiala insatsen som det ofta innebär att satsa på kvalitet så kan du alltså se det som en möjlighet att investera för framtiden och öka din kunskap! Principen kan formuleras slagkraftigt: Kvalitet kräver kunskap! Du kan förstås råka välja god kvalitet av misstag, men utan ett välgrundat omdöme så har du ingen möjlighet att garantera framtida kvalitet utan måste förlita dig på tur. Den långsiktiga nyttan av kunskap gäller förstås på alla områden.

"Fårskallen och hans pengar går snart skilda vägar." – Ordspråk (med rötter i Bibeln)

[214] För dig som vill läsa mer om hur enkelhet kan göra dig mer produktiv rekommenderar jag varmt Richard Kochs *80/20-Principen* och hans *Simplify* (skriven med Greg Lockwood).

[215] Börsen må lida av kortsiktigt tänkande i många fall men betoningen av resultatet nästa kvartal illustrerar väl hur viktig tidsaspekten är vid beslutsfattande – allt annat lika vill investerare se vinst och försäljning och positivt kassaflöde detta kvartal snarare än nästa.

[216] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[217] Detta i sin tur innebär inte att planen måste vara perfekt, det är ofta mycket svårt att förutse konsekvenserna av ett enskilt beslut, så en plan är ingen magisk lösning på alla problem. Det rationella är att fokusera på det du kan kontrollera: att du har en fungerande beslutsprocess som *generellt* ger goda resultat.

När Google var ett ungt bolag försökte grundarna att sälja det för en spottstyver av vad bolaget idag är värt. Det är lätt att i efterhand konstatera att den potentiella köparen förmodligen gick miste om en mycket god affär – men det betyder ju inte nödvändigtvis att *beslutsprocessen* var felaktig! Till och med grundarna själva ansåg uppenbarligen att det var rimligt med en prislapp som var mycket lägre än dagens - även om de förstås skulle föreslagit ett annat pris om de vetat vad Google är värt idag.

Indirekt vill du förstås kontrollera utfallet, resultat är målets existensberättigande, men du har ofta mycket större direkt kontroll över insatsen.

[218] Nobelpristagaren Daniel Kahnemans bok *Thinking, Fast and Slow* (som jag inte läst) nämns ofta i sammanhanget. Oavsett om eller hur dina gener påverkar ditt tänkande

så kan det uppenbarligen vara klokt att vara medveten om hur du fattar ett beslut och vilken eftertanke det förtjänar. Många beslut förtjänar ingen större eftertanke, du kan inte analysera varje litet beslut i detalj – men vissa beslut kan och bör du tänka igenom ordentligt. Uttrycket *Action bias* förekommer i sammanhanget. Du kan argumentera att handling är en förutsättning för mänskligt liv så att det är naturligt att vi uppskattar handling. Men det betyder ju inte att våra beslut nödvändigtvis är programmerade av vår biologi, det betyder bara att om vi vill leva så måste vi välja att handla. Oavsett vad du anser i dessa frågor så kan uttrycket *Action bias* tjäna som en påminnelse om att det kan vara frestande att sätta ett allt för högt värde på handling – handling är visserligen nödvändigt för mänskligt liv, men handling i kombination med planering och eftertanke är mycket mer produktivt, mer livsbringande, över en längre tidsperiod.

[219] Det kan förstås upplevas som olyckligt om en värdeökning sker i en aktie medan du bidar din tid och utvärderar dina alternativ. Men även om en viss aktie stiger i pris och inte längre är attraktiv så kan du ju under denna utvärderingsfas också mycket väl ha hittat andra aktier som istället sjunkit i pris och blivit *attraktivare* att investera i. Att gräma sig över ett ogenomtänkt aktieklipp som inte blev av är lika ologiskt som att gräma sig över en utebliven lottovinst för att du inte köpte en lott – självfallet kan du vinna lättförtjänta pengar om du spekulerar på börsen eller spelar på lotto men det är ingen vinnande strategi för att tjäna pengar över lång tid.

Om du sätter av en månad för att analysera 10 attraktiva bolag att investera i kanske du vid slutet av månaden efter närmare eftertanke bedömer att tre av dessa bolag är särskilt intressanta. Men precis när du ska investera rusar kursen på ett av de tre bolagen så i slutändan är bara två av 10 bolag intressanta. Skillnaden mot ett impulsköp är att du *vet* vilka bolag som är attraktiva. Hade du i början av perioden investerat i ett av bolagen slumpmässigt hade chansen varit 3/10 att du prickat in ett av de attraktiva bolagen och du hade dessutom hunnit få fått rejäl avkastning på dina pengar om du prickat in bolaget vars pris rusade. Men med den analytiska metoden har du förstås 100% chans att välja bolag som du efter närmare eftertanke tycker om. Är inte det en bättre långsiktig strategi?

"Choosing individual stocks without any idea of what you're looking for is like running through a dynamite factory with a burning match. You may live, but you're still an idiot."
— Joel Greenblatt, The Little Book That Beats the Market

[220] Kanske kan känslor betraktas som ett specialfall av intuition: Om intuition är *ett automatiskt omdöme baserat på undermedvetna tankeprocesser* och känslor är *ett automatiskt värdeomdöme baserat på undermedvetna tankeprocesser*. Om intuition i allmänhet är ett automatiskt omdöme om hur verkligheten ser ut och om känslor baseras på en automatisk utvärdering av fakta i förhållande till om de är bra/dåliga för dig så är ju känslor ett uttryck för samma undermedvetna processer som intuition i allmänhet. När denna automatiska process resulterar i omdömen om bra/dåligt får du en känsla, i andra fall säger du *"min intuition säger mig att…"*. Vi säger visserligen inte att våra

känslor är intuitioner men det säger kanske mer om vårt språkbruk och vilken allmän medvetenhet som finns om vad känslor kommer ifrån.

Intuition kan förstås vara ett mycket praktiskt verktyg för att fatta snabba beslut och för att dra nytta av undermedveten kunskap. Ofta nöjer du dig med att agera på din intuition utan någon djupare analys. I andra fall kan du använda din intuition för att komma din automatiserade kunskap på spåren: du anar att en idé är bra eller dålig och börjar nysta i dina tankar och kan ofta komma underfund med varför du reagerade som du gjorde. Men eftersom det är våra medvetna tankeprocesser som programmerar våra undermedvetna tankeprocesser är det självfallet viktigt att du själv är klart medveten om skillnaden: det är väldigt skadligt för ditt intellekt om du ger resultatet av omedvetna tankeprocesser samma kognitiva status som resultatet av medvetna resonemang.

[221] Ett misslyckande är sällan en total förlust. Om du försökt driva ett företag och misslyckats så har du förmodligen lärt sig en hel del om branschen, om företagande och om dig själv, saker som du kan ha stor nytta av om du om några år vill göra ett nytt försök att starta företag. Att komma ihåg att ett misslyckande sällan är en total förlust gör det lättare att acceptera misslyckanden, dra nytta av dem och sedan gå vidare med livet.

Flexibilitet är en grundläggande livsprincip – din grad av flexibilitet har stor påverkan på din framgång. Din situation ändras kontinuerligt och kan du inte acceptera förändringar och är villig att utvecklas så är det också mycket svårare att lyckas. Detta betyder inte att du bör ge upp alla dina principer, bara att allt annat lika så är flexibilitet en framgångsfaktor.

[222] Se även avsnittet *Enkla beslut är att föredra*, som nämner alternativkostnad.

[223] Du kan exempelvis besluta: ”Har jag inte nått en chefsposition före 2029 så börjar jag 2029 leta efter en chefsposition på ett annat företag och säger även upp mig under året”. Beslutregler kan förstås användas för att begränsa en insats som riskerar att bli improduktiv även när det gäller kortsiktiga mål, exempel: ”Jag prövar att ringa två gånger till, får jag inget svar ger jag upp denna kontakt”. På detta sätt har du begränsat dina förluster och kan i någon mån undvika att ”kasta bra pengar efter dåliga”.

►*Inom vilka områden har du störst nytta av beslutsregler?*

[224] Att försöka se till helheten, att försöka koncentrera dig på vart du gör störst nytta och oftast vinner affärer är måhända ett gott generellt råd, men vilken säljare som helst kan intyga hur svårt det kan vara att tillämpa i praktiken.

[225] Att ha många kontakter ger dig fler alternativ och ger därmed också en bättre förhandlingsposition eftersom du blir mindre desperat. Ytterligare en anledning till varför säljare bör ha många kontakter.

Du har säkert egna exempel på när du engagerat dig mer än vad som varit produktivt: kanske en privat- eller affärsmässig relation som du försökt få att fungera men som bara slukat energi.

[226] Mänskligt beslutsfattande är ofta mycket komplext – den som inbillar sig att han kan utvärdera alternativ med större precision än vad som är möjligt betalar ett högt pris för sin självgodhet. I aktiesammanhang kan det exempelvis innebära ett oändligt hattande mellan olika placeringar. Daytraders är ett gott exempel på sådant beteende.

Det är ofta rimligare att omplacera pengar endast när en alternativ placering bedöms vara *väsentligt* mycket bättre.

Kom ihåg att risk är associerad med okunskap, det råder en osäkerhet kring utfallet. Intelligenta och kunniga investerare tar ofta beräknade risker – de är medvetna om sin okunskap, de vet att framtiden på många områden är höljd i dunkel. Okunniga investerare tror sig däremot ofta veta mycket mer än vad de faktiskt gör och tar därmed mycket högre risker, deras hantering av risk, av negativa konsekvenser som i dagsläget är okända, är obefintlig. Både daytradern som tror dogmatiskt på sin förmåga att förutsäga framtida kursrörelser de närmsta timmarna och den som tror blint på en enda aktie i evinnerlig tid kommer av bitter erfarenhet upptäcka att det sällan är så lätt att förutsäga framtiden.

Statistiskt finns det förstås ganska många som gjort flera lyckade kortsiktiga placeringar i följd. Men ett historiskt utfall, eller att något bevisligen är *möjligt*, är inte tillräckligt för att göra det till en handlingsregel: att ett lyckosamt resultat är möjligt betyder inte att metoderna som producerade det bör upphöjas till en allmän lag. Singlar du slant 5 gånger är sannolikheten att du får upp en krona i samtliga fall 3 procent: 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 = 0,03125. Om vi för enkelhetens skull antar att sannolikheten för att en slumpmässigt vald aktie går upp i pris närmsta timmen är 50% skulle du alltså på 5 timmar hinna slutföra 5 entimmes långa positioner och sannolikheten för kursuppgång vid samtliga affärer är 3 procent. Men några lyckokast är inte tillräckligt för att instifta en handlingsregel – det är ett mått på många människors okunnighet att de ofta höjer den som haft tur till skyarna medan den som mycket medvetet lärt sig att producera ett visst resultat ignoreras.

[227] Coca-Colas satsning på New Coke på 1980-talet blev en flopp trots att marknadsundersökningar visade på viss potential.

[228] Har du många målformuleringar och planer som du aldrig agerar på trots att du följer upp dem? Om de inte påverkar ditt agerande så finns det potential för förbättringar!

[229] Andra kan vilja bedra dig – men du har inget rationellt egenintresse av att vilja bedra dig själv. Dessutom har du större inblick i hur du dragit dina slutsatser – basen för andras omdöme är mycket mer svårtillgänglig, så det är ofta svårare att utvärdera hur välgrundat andras omdöme är.

[230] Jag skulle också lita mer på rapporterade observationer än på slutsatser som dras från dessa. Förutom att de rapporterade observationerna kan vara felaktiga så kan resonemanget som baserar sig på dem dessutom vara felaktigt – dvs resonemanget innebär ytterligare en möjlig källa till fel.

Det är svårt att ljuga om rådata – tolkningen av observationer ligger ett steg längre från sinnesdata och bör accepteras ännu mer reserverat. Självfallet kan rapporterade observationer också vara oriktiga utan uppsåt. I vilket fall som helst: om en teori bygger på observationer finns två uppenbara möjliga felkällor: dels kan observationerna vara felaktigt rapporterade dels kan resonemanget från de rapporterade observationerna vara felaktigt.

[231] Den lämpliga precisionen i rimlighetsbedömningen beror på vilka konsekvenser du bedömer att beslutet har. Eftersom en feluppskattning av konsekvenserna leder till en feluppskattning angående den lämpliga precisionen i analysen kan det tyckas som att en ”hönan och ägget situation” uppstår: Det är svårt att bedöma lämplig insats utan att känna till konsekvenserna, men du känner inte till konsekvenserna innan du gjort en insats. I denna situation kommer *principen om gradvis förfining* och *principen om proportioner* väl till pass. Du kan alltid förfina analysen vid behov om du inser att stora värden står på spel.

[232] **Egna beslutsregler**

För att fatta beslut utvecklar du förstås ofta med tiden egna beslutsregler för olika situationer – inte minst ger erfarenhet ofta en god indikation på vad som ger de mest gynnsamma konsekvenserna. En arbetsgivare i en bransch som kräver mycket fysiskt arbete kanske har för vana att aldrig anställa akademiker eftersom han haft några dåliga erfarenheter, han anser att de ofta krånglar till saker i onödan istället för att kavla upp ärmarna och lösa dagens problem. En arbetsgivare i konsultbranschen resonerar tvärtom att en högskoleexamen är det minsta som krävs – det underlättar vidareutbildning av personal och gör det lättare att sälja in företagets konsulttjänster.

Här är några idéer som kanske kan underlätta när du försöker avgöra vad som är väsentligt för att fatta beslut i en viss situation:

- **Måldefinition**. Börja med att definiera exakt vad du försöker åstadkomma, vilken beslutssituation det gäller, exempelvis: ”beslutsregler för anställning av personal utan branscherfarenhet”.
- **Inkubation**. När du definierat problemet exakt kan du låta tiden arbeta åt dig. Exempelvis kan du boka in i din kalender att arbeta på problemet igen om någon vecka, när du återkommer till problemet efter en tid har ditt undermedvetna ofta arbetat med problemet och givit dig uppslag till en lösning.
- **Intuition och erfarenhet**. Du kan brainstorma idéer kring vad som är viktigt för att fatta denna typ av beslut – du kan sedan analysera idéerna kritiskt utifrån din erfarenhet av vad som fungerar för att försöka definiera de absolut viktigaste faktorerna.

- **Andras erfarenhet**, kanske har du kollegor som har erfarenhet av att fatta denna typ av beslut som du kan rådfråga?
- Oavsett om du brainstormar eller använder en mer analytisk metod är det förstås klokt att **överblicka** alla väsentliga beslutskriterier innan du beslutar vilka som är de absolut viktigaste.
- **Begränsningar**. För att klargöra vilka beslutsregler som är de mest väsentliga kan det vara klokt att begränsa antalet beslutsregler eller kanske sätta en begränsning av typen: formulera beslutsregeln med max 100 ord. Se även avsnittet *Begränsningar klargör väsentligheter*.

[233] I min bok *Klarhet!* skriver jag mycket om värdet av exemplifiering, ett utdrag:

Exemplifiering gör det också lättare att avgöra hur realistiskt målet är. Ett mål kan formuleras abstrakt – ett exempel på måluppfyllnad är mer konkret. Exemplifiering kan alltså ge dig en grov modell av hur framtida utfall kan se ut och om målet är rimligt.

Har du som mål att sälja för 1,2 miljoner kronor under året kanske du får en tankeställare om du ger ett exempel på hur målet skulle kunna nås: är 100 000 kr per månad ett realistiskt exempel på måluppfyllnad eller är variationer i försäljningen troligare? Många branscher har kraftigt varierande försäljning under ett år – att ge exempel kan ge en mer realistisk planering.

Kort sagt: Genom att försöka ge konkreta exempel på måluppfyllnad kommer du att få en bättre uppfattning av om målet är realistisk – har du svårt att ge konkreta exempel som inte känns krystade så har du förmodligen inte ett realistiskt mål.

Även när det gäller väldigt nyskapande mål är exempel värdefulla: Kan du inte ens ge ett hypotetiskt exempel på en fungerande produkt eller en framgångsrik affärsmodell är det tveksamt om dessa är realistiska.

Att ge exempel på konkreta lösningar ger dig förstås också en uppfattning om huruvida medlen för att nå målet är produktiva. Sammantaget hjälper konkreta exempel dig att välja klokare mellan konkurrerande mål och även att välja klokare mellan olika medel.

…

Eftersom utfallet, resultatet, alltid är något konkret kan du pröva om din målformulering är tillräckligt precis genom att ge konkreta exempel på utfall. ”Kan du ge ett exempel?” borde tatueras i pannan på alla människor som vill lära sig att tänka klart!

[234] Att utvärdering ofta föregår målformulering är naturligt, men vilka resurser som läggs på utvärdering beror förstås på sammanhanget – för mindre mål sker utvärderingen ofta blixtsnabbt.

Inte heller när det gäller viktiga mål finns resurser att definiera alla potentiella mål/alternativ exakt – du kan ha tusentals alternativ i ett givet sammanhang – att

definiera varje möjligt mål exakt för att sedan utvärdera varje mål vore fantastiskt opraktiskt. Ofta sker istället en gradvis förfining: du bedömer vilka möjligheter som ger mest gynnsamma konsekvenser, definierar dessa lite mer exakt, gör en ny bedömning av konsekvenserna, väljer ut några möjligheter som du bedömer har störst potential och definierar dessa ännu mer exakt. I slutändan når du fram till en tämligen exakt målformulering som ringar in de möjligheter som du bedömer ger de mest gynnsamma konsekvenserna om du väljer att agera på dem.

Generellt föregås förstås målformulering av utvärdering, även om vi ofta löpande utvärderar och korrigerar mål vi formulerat så är det naturligt att viss utvärdering av konsekvenserna vi strävar efter har skett *innan* vi börjar agera på dem. Särskilt när det gäller större mål. Så det är naturligt att behandla delarna i denna ordning, alternativet att behandla målformulering *före* utvärdering ter sig dessutom mycket lustigt.

Men utvärderingen är förstås en naturlig del i processen att definiera ett mål så det finns inga vattentäta skott emellan dessa delar, kanske är det mest korrekt att säga att *utvärderingsprocessen mynnar ut i en målformulering.* När du uppnått en målformulering du är nöjd med så är det dags att agera – vilket innebär det slutet på utvärderingsprocessen.

[235] I min bok *Klarhet!* Skriver jag mycket mer om vikten av specifika mål:

Det kan tyckas handla om sunt förnuft men det krävs faktiskt långa kedjor av resonemang och många distinktioner för att i slutändan komma fram till den enkla tanke som sammanfattar och ligger som grund för hela denna bok: *Du styr mot ett konkret resultat genom ett specifikt mål.* Eller för att uttrycka det omvänt: *Ett konkret utfall är garanterat – ett specifikt mål ger dig en möjlighet att kontrollera detta utfall.*

Oavsett hur mycket tid du spenderar på att precisera dina mål så kommer ditt agerande få konkreta konsekvenser: Under det närmsta året kommer du att ha utfört massor av uppgifter, pratat med många människor och köpt otaliga saker. Men ett specifikt mål ger dig större möjligheter än ett vagt att kontrollera vilka uppgifter du utfört, vilka människor du pratat med och vilka saker du köpt.

På ett annat ställe i *Klarhet!* skriver jag: Eftersom resultatet av dina strävanden alltid är något konkret bör dina mål återspegla detta genom att vara specifika – ett precist mål är bättre lämpat än ett vagt för att styra mot ett konkret resultat.

[236] Jag tycker detta citat är fantastiskt eftersom det påminner om att den som ömkar sig själv kan granska vad han säger sig sakna, sina behov, och sedan ta ansvar för att förbättra sin situation. Beklagar du din hälsa? Att du inte har tid att åka på semester och inte har sett så mycket av världen som du önskar? Beklagar du att du saknar en partner eller att ditt företag har vikande försäljning? Självömkan kan alltid ersättas med ansvarstagande genom att formulera ett tydligt mål. Den som kämpar för att förbättra sin situation genom att sträva mot ett tydligt mål har valt att ta ansvar för sitt liv. Om du har ett tydligt mål som du är övertygad om kommer att förbättra ditt liv så har du också mindre anledning att ömka dig själv, mindre rätt att klaga – det är bara att kavla upp ärmarna och gneta på.

Citatet påminner också om att den som saknar ett tydligt mål riskerar att ömka sig själv. Och hur ska du kunna fånga en möjlighet när du inte vet vad du värdesätter? – fantastiska möjligheter kan gå dig obemärkt förbi om du saknar ett mål som gör att du håller utkik efter olika sätt att nå det (jag har för mig att denna poäng också görs av Warren Greshes i någon av hans ljudböcker).

Att många människor saknar tydliga mål beror rimligen till stor del på att mål innebär ansvarstagande – sätter du ett mål ger du dig själv ett löfte och många människor tycker inte om ansvarstagande så de undviker att sätta tydliga mål. Genom att formulera tydliga mål tar du ansvar för ditt liv och säger underförstått att du inte tänker vältra dig i självömkan utan istället att du tänker göra något åt situationen.

[237] Yttre omständigheter kan sätta käppar i hjulet för dina planer men det kan också din egen bristande koncentration. I många fall kan du nå fler av dina kortsiktiga mål genom bättre planering och frekvent uppföljning så att du ständigt påminns om dina aktuella mål och minskar risken för distraktioner. Men när det gäller väldigt kortsiktiga mål är det tveksamt om ytterligare planering och uppföljning är den mest produktiva lösningen, du kan bryta ned och definiera mål i det oändliga och det finns en gräns där ytterligare planering inte lönar sig – vid kreativt arbete kan detaljplanering och uppföljning var 5e minut utgöra en distraktion för den kreativa arbetsprocessen. För att nå sina långsiktiga mål kanske en konstnär eller författare måste acceptera att varje minut inte kan vara planlagd.

[238] https://en.wikipedia.org/wiki/James_Dyson, 3/11–2024.

[239] Detta är förstås en generell allmän princip, självfallet finns många delmål som det kan vara meningsfullt att definiera tämligen exakt. Men i allmänhet är det förstås rimligt att energin du lägger på att definiera mål står i proportion till vilka konsekvenser det har – det är inte rimligt att definiera ett dagsmål med lika stor omsorg som ett femårsmål.

[240] Denna not har utgått. Ursäkta! Jag försöker respektera mina läsares tid och bedömde vid närmare eftertanke att materialet inte tillförde något.

[241] Du kan alltså även betrakta den nuvarande situationen och hur du agerar och utifrån dina observationer dra slutsatser kring vilka mål du har – även om du inte på förhand formulerat dina mål. Sedan kan du förstås analysera hur produktiva dessa mål är. Vissa saker vill du säkert ge upp, men du kommer också upptäcka saker som engagerar dig och som du vill göra mer av och formulera formella mål kring.

[242] Negativa konsekvenser, insatsen, motiverar inte, de är bara ett medel för att uppnå ett resultat.

Uttrycket *"Negativa konsekvenser motiverar inte, de är bara ett medel för att uppnå ett resultat"* passar fint med traditionen med en distinktion mellan mål och medel. Men kanske kan det vara förvirrande för läsaren att indikera denna distinktion i detta

sammanhang eftersom *mål* och *medel* inte motsvaras exakt av *positiva konsekvenser* och *negativa konsekvenser*. Du kan exempelvis argumentera att även positiva konsekvenser kan vara medel för att nå ett mer övergripande mål men att negativa konsekvenser *endast* är medel och inte har något egenvärde, i den mån de inte kan elimineras utförs de endast av *nödvändighet*. Men om en negativ konsekvens är nödvändig för att nå ett mål kan den sägas vara en del av målet, det som är nödvändigt tillhör en helhet och kan inte separeras från den, och om målet i sin helhet är önskvärt så är ju alla nödvändiga delar också det. Ur detta perspektiv blir det då lite missvisande att benämna en konsekvens för negativ om den tillhör sakens natur. Om ditt mål är att skaffa en hund så behöver den också rastas – betraktas som helhet är rastningen nödvändig för att du ska nå målet eftersom det inte finns hundar som inte behöver rastas. Ur denna synpunkt är alltså rastning önskvärt eftersom målet annars vore omöjligt att nå.

Självfallet bör negativa konsekvenser tas med i utvärderingen av olika alternativ. Om du inte tycker om att rasta hundar så hamnar det på minuskontot när du utvärderar dina alternativ. Jag är lite reserverad inför att göra en stor sak av distinktionen mellan mål och meder, men som indikerats ovan *kanske* ytterligare distinktioner görs i en eventuellt kommande utgåva. Se även not 243 nedan som indikerar att distinktionen mellan mål och medel kan vara förvirrande när man talar om mål och delmål.

Jag passar också på att nämna att positiva konsekvenser, ”resultat”, är ett måls existensberättigande, men att negativa konsekvenser förstås kan misstas för positiva. I denna bemärkelse kan du alltså motiveras av en negativ konsekvens men det som verkligen motiverar dig är ju att du tror att den är positiv, den yttersta drivkraften är en positiv konsekvens oberoende av dina felaktiga premisser, problemet med förväxlad identitet förändrar inte det. När jag skriver *”Negativa konsekvenser motiverar inte, de är bara ett medel för att uppnå ett resultat.”* så syftar jag alltså på *faktiska* konsekvenser, ditt motiv är ju alltid att uppnå faktiska positiva konsekvenser även om du kan missta dig på vad som är sant och falskt.

[243] Begreppsapparaten i denna bok förenklar därmed många traditionella distinktioner kring ”mål och medel”, ”resultat och insats”. Min definition av mål som *konsekvenser som eftersträvas* undviker hela problematiken: du kan sträva efter konsekvenser som i sin tur är medel/insatser för mer övergripande mål. Med begreppen i denna bok är det oproblematiskt att kalla sådana insatser för *delmål* eller *mål*. Om en konsekvens vägleder ditt agerande så är den helt enkelt ett mål. Om du vill betona att målet tjänar ett mer övergripande mål kan du kalla det för ett delmål. Denna begreppsapparat stödjs också av hur människor agerar, vi reflekterar inte alltid medvetet över precis hur produktivt ett mål är och om det ska klassificeras som mål eller medel, undermedvetet vill vi att alla mål ska vara produktiva men från stund till stund agerar vi obekymrat främst på olika konsekvenser vi eftersträvar. Målbegreppet i denna bok är alltså samstämmigt med vardagen vi lever i, vår ständiga inriktning av vårt agerande på olika konsekvenser; ha lagat mat, ha diskat, ha betalt räkningarna, ha ringt ett samtal etc.

Ett delmål kan ofta formuleras som en insats, särskilt om det finns ett starkt samband mellan insats och positiva konsekvenser. En arbetare kan exempelvis formulera ett mål ”arbeta 40 timmar nästa vecka”. Att ”arbeta 40 timmar” är en insats men om denna i princip alltid är förknippad med en löneutbetalning så finns en stark koppling till positiva konsekvenser. Låt säga att du tjänar 8000 kr för en 40 timmars vecka. Istället för att säga ”jag ska tjäna 8000 kr i nästa vecka” (positiv konsekvens), kan du säga ”jag ska arbeta 40 timmar nästa vecka”. Konsekvensen av att nå målet blir att du arbetat 40 timmar, vilket är negativa konsekvenser om du ser det i isolation. Men om du älskar ditt arbete och därtill tjänar pengar så är ju insatsen starkt knuten till positiva konsekvenser. Ett delmål kan alltså definieras utifrån negativa konsekvenser.

Det kanske bör nämnas att målbegreppet i denna bok är tämligen brett, även handlingar kan ses som konsekvenser i vissa sammanhang. Tycker du om kreativt arbete har du kanske ett mål som ”att måla i 2 timmar på måndag”, om du når ditt mål och får tid att måla så har ju konsekvensen blivit ”2 timmars måleri”, vilket ju är en aktivitet. Självfallet har konsekvensen ofta också blivit en bild, men en målformulering kan ju omöjligt ange alla konsekvenser.

[244] En målformulering anger inte alla konsekvenser av att agera på målet. Att konsekvenser definierar målet betyder inte att *alla* konsekvenser av att agera på målet ingår i målformuleringen. Du kan ha som mål att vinna en guldmedalj, att vinna en guldmedalj är en konsekvens av att nå målet och definierar det – men att agera på målformuleringen ”att vinna en guldmedalj” har massor av andra konsekvenser också, både positiva och negativa: du kommer behöva träna, du kanske träffar nya ambitiösa vänner, du kanske måste ge upp vissa andra ambitioner etc.

När du *utvärderar* hur produktivt ett mål är så är det idealiska att ta hänsyn till *samtliga* positiva och negativa konsekvenser som följer att agera på målet. Även om utvärdering generellt tar hänsyn till många fler konsekvenser än de som används för att definiera målet så behöver du förstås hålla dig till väsentligheter även när du utvärderar – i praktiken kommer du inte i närheten av en idealisk bedömning av produktiviteten utan håller dig till de konsekvenser som är väsentliga i sammanhanget.

[245] Det kan noteras att vad som är mest gynnsamt att sträva efter beror på sammanhanget och har inget med önskedrömmar att göra.

De flesta skulle säkert vilja vara ekonomiskt oberoende om 5 år – men för många människor skulle ett sådant mål helt enkelt distrahera dem från annat som skulle ge dem mer gynnsamma konsekvenser. Ambitionen är att bli ekonomiskt oberoende inom 5 år är helt enkelt inte realistisk för de flesta människor.

Vad som är en idealisk målformulering beror också på ämnesområdet. Det kan vara orealistiskt för en konstnär att försöka formulera sina mål lika precist som en ingenjör. Saker är vad de är, det är ofta önsketänkande att tro att det är meningsfullt att formulera mycket precisa mål för ett konstnärligt verk – ofta tar verket form under lång tid och ett intressantare uttryck kan växa fram även om det inte är i linje med de

ursprungliga intentionerna. En byggnadsingenjör däremot har sällan utrymme att ändra specifikationerna för en skyskrapa när den redan är under uppförande. Uppenbarligen beror den lämpliga målformuleringen mycket på sammanhanget: vissa områden lämpar sig inte för detaljerade mål skrivna i sten – medan sådana mål på andra områden är en fråga om professionalism.

[246] I arbetet med att överblicka och utvärdera alternativ utkristalliserar sig en målformulering ofta naturligt, men om ytterligare målformulering är motiverad så kan diagrammen nedan användas som ytterligare ett test för att avgöra om målformuleringen är lämplig.

[247] Eftersom den ideala målformuleringen är okänd blir det förstås en bedömningsfråga om en målformulering är gynnsam eller inte. När du bedömer att du hittat en målformulering som ligger tillräckligt nära den mest gynnsamma målformuleringen är det per definition dags att göra den till ett mål. Tillräckligt nära är tillräckligt nära. Jag hoppas föregående resonemang med all önskvärd tydlighet visar att jag anser att målsättning INTE är en exakt vetenskap. Att förneka att målsättning förlitar sig på bedömningsfrågor är ett kapitalt misstag som leder till en sämre förståelse för ämnet.

Du kan förstås inte *veta säkert* hur nära din målformulering ligger den mest ideala eftersom den ideala målformuleringen är okänd. Hur ska du kunna veta *exakt* hur nära din målformulering ligger X när X är okänt? Hela problemet med att formulera mål skulle försvinna om du hade ett svar på den frågan! Men du kan göra en *bedömning* av *ungefär* hur en hur idealisk målformulering kan tänkas se ut. Min poäng är bara att du kan bilda dig en ungefärlig uppfattning om hur en målformulering som ger de mest önskvärda konsekvenserna kan tänkas se ut, som en suddig kontur: om du letar efter ett nytt hus är de minsta husen på marknaden knappast idealiska om ni är en stor familj, liksom de största husen heller inte är idealiska om ni inte är mångmiljonärer – så tar din målformulering inte hänsyn till dessa aspekter så kan du skärpa den för att i någon mån närma dig den idealiska målformuleringen.

Kanske uttrycker jag mig annorlunda i en kommande utgåva. Hur som helst tror jag det är värdefullt att ha en term *gynnsam målformulering* för att beteckna en formulering som är tillräckligt genomarbetad, det är slöseri med tid att försöka hitta en *idealisk målformulering* eftersom området inte tillåter sådan precision.

[248] I sammanhanget kan det vara passande att citera från min bok *Klarhet!*

Frågan är inte om du har mål utan hur väldefinierade dina mål är och om du kan definiera ännu mer önskvärda resultat att sträva efter – när du engagerar dig aktivt i att medvetet formulera dina mål så investerar du i ett bättre omdöme om vad som är önskvärda resultat.

[249] En annan faktor som kan påverka hur kritiskt det är att hitta kompletta uppgifter är hur marknaden ser ut: På en marknad med några få stora kunder kan korrekta kontaktuppgifter vara väldigt värdefull information. Men på en marknad med

tusentals möjliga kunder är det ofta mer produktivt att hitta många kontaktuppgifter snabbt.

[250] Definitionen *Mål ≡ Konsekvenser som eftersträvas* påminner om att mål vägleder agerande. Du har ofta ett fåtal konsekvenser för ögonen och vägleds av dessa, dessa konsekvenser *reglerar* ditt agerande.

För att *utvärdera* om ett mål är produktivt eller ej vore det idealiskt att väga samtliga positiva och negativa konsekvenser (av att agera på målet) mot varann. Allt annat lika bör en utvärdering av produktivitet, vare sig det gäller en handling, ett mål, en policy, en teknik etc. ta hänsyn till så många konsekvenser som möjligt.

Men det mänskliga medvetandet är mycket begränsat. Vid utvärderingen av ett mål kan du ta hänsyn till hundratals konsekvenser av att agera på ett mål genom att analysera konsekvenserna en i taget. Men när du agerar i en praktisk situation kan du omöjligt vägledas av mer än ett fåtal konsekvenser. Du kan endast hålla en handfull saker i medvetet fokus vid något givet tillfälle. En god målformulering anger alltså bara ett fåtal väsentliga konsekvenser – en komplex målformulering ger ofta sämre vägledning.

Så den mest gynnsamma målformuleringen specificerar inte nödvändigtvis ens de mest önskvärda konsekvenserna i detalj. En målformulering som specificerar alla önskvärda konsekvenser i detalj blir mycket komplext och skulle, ironiskt nog, nästan undantagslöst ge mindre gynnsamma konsekvenser än en enklare målformulering. Och självfallet är det sällan värt besväret att försöka ta reda på exakt vilka de mest gynnsamma konsekvenserna är i vilket fall som helst - målsättning är mycket komplext och ständigt föränderlig.

Det är alltså viktigt att skilja på de mest gynnsamma konsekvenserna och den mest gynnsamma målformuleringen. Människor styr sitt agerande med hjälp av mål men har ett begränsat medvetande - den mest gynnsamma målformuleringen är därmed ofta tämligen enkel. När det gäller mål**form**ulering så är **formen** helt enkelt väldigt viktig!

Exempel: För ett företag kanske det optimala ur redovisningssynpunkt vore en omsättning på 9 780 000 kr, men ur en motivationssynpunkt är det förmodligen mycket mer motiverande att satsa på 10 miljoner kronor – detta är också mycket lättare att komma ihåg och kommunicera. Kort sagt: *den mest gynnsamma målformuleringen är den målformulering som ger de mest gynnsamma konsekvenserna när du agerar på den med hänsyn till sammanhanget* – inklusive motivationsaspekten av en enklare målformulering.

Ditt agerande har en ofantlig mängd konsekvenser så det är naturligt att en målformulering försöker ringa in endast de väsentliga konsekvenser du vill åstadkomma.

Att identifiera de väsentliga konsekvenserna du vill åstadkomma kan vara svårt men förstås mycket givande. Om du vet precis vad du vill åstadkomma har du bättre förutsättningar att göra det så effektivt som möjligt.

Att klargöra precis vad du strävar efter kan ställa stora krav på klart tänkande: Många psykologiskt friska människor utan den minsta neuros kanske okomplicerat drar slutsatsen att de vill ha ett välbetalt arbete, en villa och en familj. Men att skrapa lite på ytan för att klargöra precis den typ av arbete som intresserar dem mest kan vara mycket givande.

Ett annat exempel på hur du kan tappa perspektivet på vad som är väsentligt: Ett företag kan bestämma sig för att utveckla en ny produkt, men tappa fokus på den nya teknik de ville utveckla och istället förledas av rådande trender att betona vad kunderna frågar om just nu.

Psykologiska hinder är förstås också en vanlig anledning till varför människor inte har klart för sig vad de egentligen vill åstadkomma – du kan inbilla dig att du vill ha ett välbetalt arbete eftersom du växt upp i en miljö som uppmuntrar dig att värdera det, men om du innerst inne vill pröva dina vingar som konstnär kan du döma dig själv till frustration om du inte åtgärdar dina psykologiska problem och lever ut din dröm.

Kort sagt: Det kan vara väldigt värdefullt att försöka precisera vad du vill åstadkomma även om det bara innebär en lite klarare bild av vad som är själva kärnpunkten. Låt dig inte begränsas av konventionellt tänkande – det kan finnas många goda anledningar att sträva efter mål som ytligt sett ser snarlika ut: du kan vilja skriva en bok för att tjäna pengar, för att bli känd, för att uttrycka en känsla av nostalgi eller för att fördjupa din förståelse för ett ämne som ger dig stor tillfredsställelse. När du känner ditt yttersta motiv kanske du drar slutsatsen att en bok inte är det bästa medlet för att nå ditt mål: vill du bli rik finns det säkert enklare sätt, och om allt du bryr dig om är kändisskap kan det också finnas snabbare vägar för att ta dig dit än att skriva en bok.

[251] https://www.dorotea.se/media/3995/bolagsordning-foer-doroteahus.pdf, 28/7–2024.

[252] I min bok *Klarhet!* skriver jag om bedömningsfrågor och missade faktorer vid målsättning:

Bedömningsfrågor och missade faktorer

I en del av säljarbetet, när det gäller att ta kontakt, har jag märkt att det fungerar bra att sätta mål för antalet nya kontakter jag lyckas inleda ett samtal med. Det finns inga garantier för att människor svarar i telefon men har jag gjort mitt arbete i den föregående fasen har jag noterat många kontakter med stor potential. Min erfarenhet gör att jag kan bedöma hur många av dessa som det är rimligt att jag kommer att nå per telefon.

Ska jag investera en arbetsdag i att ta nya kontakter kan jag alltså utifrån erfarenhet av vad som är rimligt formulera ett mål av typen ”nå 10 nya kontakter i dag”.

Kortsiktiga kontaktmål av denna typ är i linje med överordnade säljmål eftersom försäljning verkligen är en kontaktsport – att prata med goda kontakter är livsviktigt för en säljare.

Bedömningsfrågor

Men hur mätbart är målet ovan? Har jag tydliga kriterier för när målet är uppfyllt? Målformuleringen ovan är ett gott exempel på hur svårt det kan vara att sätta mål. Det kan tyckas lätt att avgöra om du nått 10 nya kontakter under en arbetsdag eller inte – tills du upptäcker att vissa människor svarar i telefonen utan att säga något, andra kastar på luren efter några korta ord, ytterligare andra säger att det passar bättre att ringa nästa vecka – gills dessa som att ”ha nått en ny kontakt”?

Det kan ta månader eller år innan viktiga distinktioner utkristalliserar sig och du har blivit så välbekant med ett område att du kan formulera mål som är passande för det.

I detta fall visade det sig praktiskt att skilja på envägskommunikation och respons. Det kan tyckas generöst att likställa en *ny kontakt* med *respons*, men kriteriet är åtminstone tydligt. Dessutom: När du fått respons, något livstecken från mottagaren, lär du dig inte minst att kommunikationskanalen fungerar. Ofta får du också en god indikation på hur intresserad hon är av att köpa något av dig. Innan du fått något livstecken från personen är det däremot svårt att avgöra affärspotential eller ens om du har korrekt kontaktinformation.

Missade faktorer

I andra fall kanske du vid målformuleringen missar en faktor: Om du har som mål att installera en ny dator så att den kan utföra samma uppgifter som din tidigare så är det lätt hänt att du missar någon väsentlig programvara. I sådana fall är det inte fråga om någon gråzon, det är inte svårt att bedöma om programvaran installerats eller inte – istället har du helt enkelt förbisett den vid målformuleringen.

[253] Att täppa till kryphål är förstås ingen magisk lösning: Den som är verkligt arbetsskygg finner alltid ett sätt att undvika ansträngning.

[254] Handling och hur du agerar är som bekant fundamentalt för framgång:
”Ideas are easy. Execution is everything.” – John Doerr

Det lätt att formulera mål och drömma om hur du ska agera. Men du har faktiskt egentligen inget riktigt mål förrän du agerar i en viss riktning, det är därför denna bok definierar mål som ”konsekvenser som *eftersträvas*”. En målformulering är alltså ingen garanti för att du kommer att agera. Men du kan inte agera utan någon slags mål. Nyttan med att medvetet mejsla ut målformuleringar är att du kan få större kontroll över dina mål, *om* du väljer att agera på idéerna du mejslat ut.

Graden av medvetenhet kring dina mål och ditt ansvarstagande kan variera, vissa mål är du knappast medveten om och du kan ta på dig allt mer ansvar utan att ha någon medveten plan att göra det. Men även om du inte nödvändigtvis är fullt medveten om ett mål så diskuterar ju huvudtexten mål*formuleringar* och dessa är per definition *medvetna*. Du kan alltså ha ett mål utan att ha en medveten målformulering, ett trivialt mål som att knyta skorna är så automatiserat att du knappast reflekterar över det som ett mål och du spenderar förmodligen mycket litet energi på att formulera ett sådant mål. Men om du väljer att agera på en målformulering så att den blir ett mål är det alltså att medvetet ta ansvar för att agera i en viss riktning.

[255] Ett specifikt mål som utelämnar ansvarsfördelningen uppmuntrar visserligen människor att ta ansvar för det på ett helt annat sätt än ett vagt mål. En företagsledning som kommunicerar ett mål om att *sälja för 200 miljoner år 2028* uppmuntrar ett helt annat ansvar för målet än en företagsledning som bara säger sig vilja *öka försäljningen*. Men i många fall kan det alltså vara klokt att komplettera en målformulering genom att ange även vem som ansvarar för målet för att ytterligare uppmuntra ansvarstagande.

[256] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

I denna bok definieras *specifikt mål* som ett resultat som eftersträvas och dessutom är tillräckligt precist definierat för aktuellt sammanhang. Ett mål som inte är mätbart och inte kan följas upp är svårare att eftersträva med någon större precision och det tycks mindre meningsfullt att benämna sådana mål specifika.

Men en stor del av problematiken tycks röra precision och produktivitet. Alla resultat är något konkret, frågan tycks inte vara så mycket om vi kan mäta dem utan med vilken precision och till vilken kostnad det är meningsfullt att eftersträva precision. Som redan konstaterats tillåter olika områden olika grader av precision och det tycks oklokt att begära samma grad av mätbarhet på alla områden.

… Hur som helst har mätbarhet inget egenvärde – det grundläggande är att nå resultat, inte att mäta dem. Dessutom följer mätbarhet ofta naturligt om du lyckas formulera ett specifikt mål.

[257] *”Vi satsar på kvalitet”* och *”Vi vill ha nöjda kunder”* må vara ganska intetsägande mål – men gör de verkligen *ingen* nytta? Självfallet kan det vara praktiskt för en butiksinnehavare att hitta mått för ett mål som ”nöjda kunder”, men många butiksinnehavare har säkert stor glädje av en sådan ambition i vilket fall som helst: de kan påminna sig om att de vill ha nöjda kunder och utvärdera varje kundkontakt utifrån detta tämligen luddiga mål. Även om ett mål som ”nöjda kunder” har stor potential för ökad precision så har en butiksinnehavare med ett sådant mål förmodligen mycket nöjdare kunder än den som inte formulerat något mål överhuvudtaget.

[258] https://www.dominican.edu/sites/default/files/2020-02/gailmatthews-harvard-goals-researchsummary.pdf, 16/2–2025.

[259] Det finns inget mystiskt i detta. Ditt undermedvetna påverkas förstås av vad du väljer att spendera medvetet fokus på. Om du väljer att göra en extra ansträngning och skriva ned ett viktigt mål med penna på papper eller på en whiteboardtavla så säger du till ditt undermedvetna att ”detta är viktigt”. Samma sak gäller principen om synlighet: genom att hålla dina mål synliga för dig i vardagen så blir du mer medveten om dem vilket gör att de sjunker in ytterligare i ditt undermedvetna och påverkar dig än mer. Ett mål som ligger gömt i en skrivbordslåda påverkar dig förmodligen mindre än ett mål som du har fäst upp på kontorsväggen precis ovanför datorn.

Som en grov tumregel påverkas ditt undermedvetna rimligen i proportion till hur du fördelar din medvetna uppmärksamhet: om du väljer att spendera mycket tid med hästar så säger du till ditt undermedvetna att hästar är viktiga för dig. Om du väljer att spendera flera timmar varje vecka på att se på fotboll så säger du till ditt undermedvetna att fotboll är viktigt för dig.

Exempel på en framgångsrik människa som använder sig av skriftliga mål: https://www.inc.com/jessica-stillman/richard-branson-s-10-step-plan-for-achieving-all-your-goals.html, 16/2–2025.

Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Skrivande hjälper dig att bevara fokus

Skrivande är också ett mycket kraftfullt medel för att fokusera din uppmärksamhet på något. En tanke är ofta flyktig – om du skriver på ett papper eller i ett digitalt dokument har du ett konkret medel för att föra tillbaka dina tankar till ett visst ämne varje gång de har irrat iväg.

När du fokuserar din uppmärksamhet på något så signalerar du dessutom till ditt undermedvetna att det är viktigt. Så när du skriver ned dina mål så präntar du alltså in i ditt undermedvetna att de är viktiga för dig.

[260] En stor del av glädjen jag får av att skriva är just att det hjälper mig fokusera på ett område jag finner intressant. Skrivande är som en fjärilshåv som hjälper dig att fånga flyktiga idéer.

[261] Om du inte är villig att spendera den lilla energi det krävs att skriva ned åtminstone dina viktigaste mål – hur ska du då orka spendera dagar, veckor – kanske år på att försöka nå dem? Detta argument har jag lånat från Warren Greshes, jag tror det förekommer i *Supercharged goalsetting* (ljudbok). Det är en varningssignal om du inte är villig att skriva ned åtminstone dina viktigaste mål och planer: Är du rädd för att ge dem konkret form? – tror du inte att de tål att synas i sömmarna? Är du inte villig att ta ansvar för dina mål genom att skriva ned dem? – är du så rädd för att misslyckas att du inte är villig att ens försöka?

[262] Denna poäng är måhända lite mer spekulativ: jag tror det finns en poäng med att skriva ned mål fysiskt, med papper och penna, den fysiska känslan när du skriver ned något för hand adderar rimligen ytterligare sinnesintryck och borde pränta in målet bättre i ditt undermedvetna än endast digitalt formulerade mål.

[263] När jag veckohandlar använder jag ofta bara min shoppinglista för att stämma av att jag inte missat något – jag har redan präntat in sakerna när jag skrev ned listan och kan sedan shoppa utan att ständigt behöva rådfråga min lista.

[264] En viktig anledning till varför så få människor skriver ned sina mål är förmodligen för att de vill undvika detta ansvar. Då är det viktigt att komma ihåg att målsättning är mycket komplext och att mål behöver uppdateras när situationen ändras – få mål är skrivna i sten. Du är inte slav under dina mål – dina mål är till för att tjäna dig, de är till för att göra ditt liv rikare! Bättre att skriva ned mål, ändra dem vid behov, och komma en liten bit – än att aldrig skriva ned mål och aldrig komma någonvart.

[265] I denna bok har jag koncentrerat mig på traditionella mål som innefattar någon form av fysisk handling. Det är inte särskilt vanligt att tala om mental handling och mentala mål. Men mentala mål kan också inkluderas i målsättningsbegreppet i denna bok – du kan trots allt utföra mentala handlingar, du kan välja att använda ditt intellekt på olika sätt, och hur du använder ditt intellekt har mentala konsekvenser. Du kan också argumentera att alla mentala handlingar har ett mål: du kan styra dina tankeprocesser men de har alltid något syfte. Även om du lever som en buddistisk munk och söker nirvana så har dina mentala handlingar ett mål: att uppnå nirvana.

[266] När du anger både positiva och negativa konsekvenser i en målformulering, både resultat och insatsen för att nå det (exempelvis ”Sälja för en miljon genom att ringa minst 1000 säljsamtal”) så vill du ju att konsekvensen ska bli både de positiva konsekvenserna ”försäljningen” och vad som endast är ett medel ”ringa 1000 säljsamtal”. Resultat i bemärkelsen positiva konsekvenser, är indirekt alla måls existensberättigande varje delmål måste alltså motiveras utifrån ett övergripande mål. Du kan alltså inkludera både resultat och insatsen för att nå det i en målformulering eller så kan du separera ut insatsen och ange den som ett separat delmål.

Men eftersom du agerar både för att åstadkomma resultatet och insatsen tycks det mig felaktigt att säga att mål endast definieras av de positiva konsekvenser, resultat, som vi eftersträvar. Ett delmål skulle då inte kunna kallas för ett riktigt mål om det inte har självständiga positiva konsekvenser: men det är inte så vi pratar – en städare kan mycket väl säga att han har som mål att göra rent en toalett även om få människor skulle betrakta det som särskilt positiva konsekvenser betraktat i isolation. Vi städar toaletter *för att* för att bo vackrare och leva mer hygieniskt. Vad som betraktas som positiva konsekvenser beror också på värderingar och på sammanhanget. Jag bedömer alltså inte att ett allmänt målbegrepp bör göra en distinktion mellan positiva och negativa konsekvenser – poängen med mål i allmänhet, en mycket bred klass av fenomen som har mycket gemensamt och förtjänar att studeras som grupp, är att vi ofta agerar i en viss riktning, för att uppnå vissa konsekvenser, därav min allmänna definition: *konsekvenser som eftersträvas*.

Däremot är det ofta mycket klargörande att separera ut de positiva konsekvenser som motiverar våra insatser, att fråga *exakt varför* vi gör något. Likväl är det i linje

med etablerat språkbruk att benämna *”jag ska gå ut med soporna”* för ett mål – du måste inte analysera från exakt varför detta är värdefullt så fort du kallar något ett mål. I själva verket agerar alla människor i någon mån utan att känna till i detalj vad som motiverar dem – inte för att de är irrationella utan för att vårt agerande är mycket komplext och mångfasetterad, många gånger är en handling motiverad av en lång tradition som vi accepterar okritiskt för att den varit till nytta för tidigare generationer. Välj ditt favoritgeni och betrakta hans eller hennes agerande – självfallet har även ditt geni accepterat en lång rad idéer utan att närmare kritisk granskning, inte nödvändigtvis på grund av irrationalitet utan för att livet är kort – det finns inte tid att vända på alla stenar.

I praktiken så gör människor förstås sällan en distinktion mellan de konsekvenser de strävar efter och resultat: man benämner både positiva och negativa konsekvenser som reglerar ens agerande för resultat. Exempelvis definierar ChatGPT mål: *”**Mål** är ett **önskat tillstånd eller resultat** som en individ, grupp eller organisation **strävar efter att uppnå** inom en viss tidsram.”* (15/3–2025). ChatGPTs definition torde vara i linje med allmänt språkbruk och även i linje med den definition som används i denna bok *”konsekvenser som eftersträvas”*.

En mer traditionell definition: *mål* ≡ *resultat som eftersträvas* är alltså fullständigt i linje med definitionen i denna bok om man med resultat menar resultat i bred bemärkelse, inte bara positiva konsekvenser. Att denna bok inte nämner *resultat* i definitionen av mål utan gör en distinktion mellan positiva och negativa konsekvenser och benämner endast positiva konsekvenser för resultat har en rad fördelar som jag hoppas motiverar det lite originella bruket av termen resultat.

[267] Jag menar inte att du bör acceptera slutsatser bara för att de är vanligt förekommande. (”majoritetsargument” är ett tyvärr ett vanligt förekommande misstag.) Jag menar bara att människors tänkande i stora delar tenderar att ha viss koppling till verkligheten, om så inte vore fallet skulle mänskligheten ha dött ut för länge sedan. Att slutsatserna kring målformuleringar som vi kan dra utifrån min definition av mål stämmer väl överens med många ändra människors tankar i frågan ger därmed visst stöd för mina idéer. Om jag hade varit ensam i hela världen om dessa slutsatser hade jag granskat dem ännu mer nitiskt för att förvissa mig om att jag inte bedragit mig själv.

[268] På många ställen i denna bok varnar jag för falsk precision, detta betyder förstås inte att exakta angivelser alltid är fel, ofta är de nödvändiga. Men det betyder att en angivelse aldrig får tillmätas högre sanningshalt bara för att den är exakt. Allt som existerar är något konkret och precist. Men att du anger något exakt och med stor precision betyder förstås inte att du därmed automatiskt yttrar en sanning. Exakthet är en egenskap hos verkligheten men det betyder inte nödvändigtvis att du känner den väl bara för att du yttrar något exakt. Se även not 161.

[269] *Idag ska jag läsa till sidan 78* är förmodligen en bättre formulering för att stimulera handling än *Idag ska jag läsa litegrann*. Det är sällan produktivt att bekymra sig om sidan 77, 78 eller 79 är det optimala målet.

En diffus målformulering är ofta ett symptom på förhalning, att skjuta problemen på framtiden.

[270] Dvs syftescheck.

[271] Jag menar bara att ett mål som idag är produktivt att agera på inte nödvändigtvis är det i morgon. Även om formuleringen är densamma både idag och i morgon. Det blir förstås lite lustigt att säga att den formulering som igår vad god inte är det idag. Kanske gör jag i en kommande utgåva av denna bok en tydligare skillnad mellan *form* och *innehåll* i en målformulering: på så vis blir det lätt att analysera målformuleringen utifrån allmängiltiga principer (form) och aktuell relevans (innehåll). I denna utgåva nöjer jag mig med att utgå ifrån att målformuleringar som gör anspråk på att vara goda i det aktuella sammanhanget både bör främja agerande och bedömas vara produktiva att agera på.

[272] Definitionen av mål som används i denna bok, *Mål ≡ Konsekvenser som eftersträvas*, är ju tämligen allmän, mål reglerar vårt agerande mot vissa konkreta konsekvenser. Men mål kan formuleras mer eller mindre abstrakt – så länge en formulering reglerar ditt agerande i ett försök att uppnå vissa konsekvenser av agerandet så har du ett mål.

I denna breda bemärkelse kan du alltså även sätta mål för relationer: exempelvis *uppnå en beläggning på 60%* eller *öka produktiviteten med 5 procent*. Även om beläggning och produktivitet är relativa mått, så bygger de ju på absoluta förhållanden som relateras till varann. Att ha som mål att uppnå en beläggning på 60 % kan alltså vägleda ditt agerande mot vissa konkreta konsekvenser. Har du 100 kontorsplatser som du hyr ut kan målet styra dig mot en mycket konkret konsekvens: att antalet uthyrda kontorsplatser ökar från 55 till 60.

Att vi kan sätta mål kring relationer och att dessa mål ofta leder till konkreta konsekvenser är uppenbart också utifrån erfarenhet: det är mycket vanligt att sätta mål kring relationer som avslutsprocent, beläggningsgrad, produktivitet, försäljningstillväxt etc.

[273] Eftersom resultatet är målets existensberättigande bör betoningen ligga på detta, inte på insatsen som krävs för att nå det. Särskilt skadliga är förstås målformuleringar som helt fokuserar på insatsen och helt saknar koppling till ett resultat. Ett mål som; *Idag ska jag arbeta 8 timmar* kompletteras förstås ofta raskt med delmål som är relaterade till resultat, när du börjar arbeta uppstår ju raskt frågan exakt vad du ska ta dig för, men vissa människor tycks ta insatsen som primär och kompletterar endast av tvång med några resultatmål – motvilligt kämpar de sig igenom en arbetsdag och gör sina 8 timmar och denna brist på resultatfokus gör förstås att resultatet blir medelmåttigt.

Men även den som fokuserar på resultat hamnar förstås ofta hamnar i situationen att det han åstadkommit inte har de praktiska konsekvenser han hoppades på. Du kan betrakta 52 Instagraminlägg under året som ett resultat att satsa på och sedan upptäcka att det inte alls bidragit till ditt mer övergripande marknadsföringsmål. Men att det *övergripande* resultatet uteblev, att insatsen var misslyckad ur ett större perspektiv, betyder ju inte nödvändigtvis att din målformulering har betonat insatsen. Ett mål som betonar resultat men misslyckas med att bidra till de mer övergripande resultaten innebär förstås fortfarande en betoning på resultat – även om du kanske vill formulera om liknande mål i framtiden så att de bidrar mer till övergripande mål.

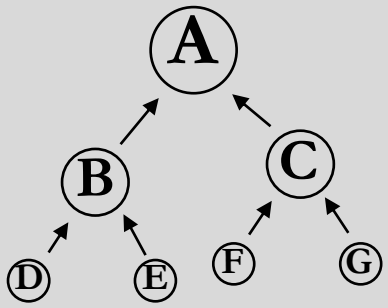
Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!* angående distinktionen mellan resultat och insats och hur de hänger ihop:

Insats eller resultat – beroende på perspektiv!

Du kan förstås argumentera att en viss insats också kan betraktas som ett resultat. Om du gör en insats får det ju konkreta konsekvenser. Poängen här är endast att även om du betraktar en serie av insatser som en serie av resultat så måste denna kedja kunna motiveras av ett övergripande önskvärt resultat.

För enkelhets skull följer jag konventionellt språkbruk och gör en distinktion mellan insats och resultat. En insats motsvaras ofta av ett delmål och ett resultat av ett mer övergripande mål som i sin tur kan betraktas som en insats för att nå ett ännu mer överordnat resultat.

Ett och samma mål (B) kan alltså beskrivas som en insats för att nå ett resultat (A) eller som ett resultat som bör eftersträvas och som motiverar en insats (D och E). Beroende på om du betraktar det som ett delmål eller som ett mål.



I ett givet sammanhang är dessa distinktioner sällan förvirrande. Det viktiga är att varje del i kedjan kan motiveras, så att hela kedjan kan motiveras av ett resultat som är önskvärt (A i figuren ovan). Annars har du bara en uppsättning ogrundade mål.

På samma sätt som ditt agerande alltid på någon medvetandenivå motiveras av ett mål så är det också rimligt att det alltid är underförstått att detta mål är inriktat på ett önskvärt resultat. Men en underförstådd koppling till ett önskvärt resultat är ingen garanti för att kopplingen faktiskt finns. Frågan är förstås om det som är underförstått också är sant - du kan inte avgöra om din intuition är korrekt utan en medveten granskning. Om du är övertygad om att du automatiskt agerar mot önskvärda resultat och inte ser någon nytta med att granska dina mål närmare så rekommenderar jag att du lägger denna bok åt sidan.

Att en lång kedja av delmål ofta är nödvändig för att uppnå resultatet är likgiltigt för argumentet – ytterst måste en insats kunna motiveras av ett önskvärt resultat.

[274] Mål reglerar agerande och ofta formulerar vi dem positivt även om vi undantagsvis formulerar mål negativt: ”jag ska inte…”. Mål kan alltså formuleras för att hämma visst agerande även om detta är relativt ovanligt: Många människor har långa listor med saker de vill agera för att uppnå men knappast långa listor med saker de ska undvika att göra. Kanske fördjupar jag mig i dessa distinktioner i en senare utgåva.

Att göra en distinktion mellan positivt och negativt formulerade mål är inte central för resonemanget i denna bok, i båda fallen sätter du mål för att reglera agerande och åstadkomma vissa konsekvenser. I båda fallen är en målformulering till för att användas, du kan formulera hypotetiska målformuleringar för att utvärdera olika alternativ men det vore absurt att formulera ett slutgiltigt mål utan intentionen att använda formuleringen för att styra ditt agerande – i denna bemärkelse bör målformuleringar alltså vara aktiverande.

Om du bedömer att ett mål är produktivt så har du förstås också i bedömt att det är *realistiskt*. Även om realism är ett populärt kriterium för goda mål är det inte ett separat kriterium på mål i denna bok utan innefattas i de andra, hela boken är ju riktad till praktiska människor som vill vara produktiva och realism går som en röd tråd genom hela bokens innehåll. Eventuellt betonar jag det ytterligare som ett separat kriterium i en efterföljande utgåva.

[275] Bland punkterna i checklistan över goda målformuleringar beror många saker på sammanhanget. Målsättning är komplext och att dogmatiskt insistera på att alla målformuleringar måste vara skriftliga eller ange deadline vore absurt. Men för alla målformuleringar som du vill göra till mål måste du förstås ha gjort bedömningen att de är produktiva – en målformulering som är improduktiv vore absurd att göra till mål.

Ju mer produktiv en målformulering är desto bättre förstås – men som du kan läsa om i avsnittet *Måldefinition och venndiagram* finns det en gräns där det inte är meningsfullt att precisera en målformulering ytterligare: du kommer aldrig att formulera den *mest* gynnsamma målformuleringen, *en gynnsam målformulering räcker gott!*

Att produktivitet är ett fundamentalt kriterium när du *utvärderar* en målformulering betyder däremot inte nödvändigtvis att det bör *ingå* i själva målformuleringen: En arbetare behöver inte alltid känna till *varför* vissa konsekvenser eftersträvas, ofta räcker det med att hans chef bedömer att x, y och z behöver utföras och är produktiva uppgifter. Mål definieras av konsekvenserna som eftersträvas och dessa bör däremot kommuniceras tydligt till de som ska utföra arbetet.

[276] Det är ofta oklokt att formulera mål negativt (*”jag ska inte”*). ”Jag ska inte äta på McDonalds idag” kanske kan tyckas vara ett sunt dietmål – men i själva verket blir ju målet en ständig påminnelse om något du vill undvika, vilket förmodligen inte gör det lättare om du är frestad att agera på ett visst sätt. Dessutom är målet väldigt

diffust – att bara ange en enda sak du inte ska göra lämnar öppet ett helt universum av möjligheter; om du bara vet att du *inte* ska äta på McDonalds idag eller att du *inte* ska titta på TV ikväll så vet du egentligen ganska lite om hur din dag ser ut.

Även när vi undantagsvis formulerar mål för att *hämma* agerande ("jag ska inte…") så försöker vi reglera vårt agerande och vill att målformuleringen används – så slutsatsen att målformuleringar bör uppmuntra sin egen användning är giltig även i dessa fall.

[277] Dessa två aspekter kan samverka: ett mål som får tydligare ansvarsfördelning, deadline och som konkretiseras blir ofta också mycket mer produktivt att agera på.

Utan att känna till akademisk forskning om målsättning närmare så föreställer jag mig att en fruktbar ansats för djupare förståelse av området kan vara genom studier av konkreta målformuleringar och handling, liksom genom studier av konkreta målformuleringar och produktivitet. Genom att relatera enskilda målformuleringar till agerande kan mycket läras om vilka målformuleringar som tenderar att påverka agerande och vilka som inte gör det. Genom att relatera enskilda målformuleringar till produktivitet kan mycket läras om vilka målformuleringar som tenderar att leda till högst produktivitet. Självfallet finns förstås en stark samvariation mellan de båda faktorerna – en målformulering som inte används är knappast produktiv. Att studera människors agerande, oberoende av deras uttryckliga målformuleringar och utvärdera hur produktivt deras agerande är kan förstås också vara en ansats – om vi vet vilket agerande som har särskilt gynnsamma konsekvenser kan vi sedan försöka formulera våra mål enligt sådana principer.

[278] Gör gärna en egen variant på checklistan i boken för tillämpning på dina viktiga mål!

Målsättning är mycket komplext och tydliga kategoriseringar är ofta svåra, men reflekterar du över checklistan ser du att den är en god sammanfattning av många av idéerna i denna bok – fundera gärna över vilka delar av checklistan som underlättar agerande på en målformulering och vilka delar som betonar produktivitetsaspekten liksom vilka av de sju delarna i målsättningsprocessen som manifesteras i checklistan. Självfallet bör en god målformulering harmoniera med målsättningsprocessens 7 delar, men checklistan för en god målformulering kan ofta bockas av snabbt, på mindre än en minut. Arbetet med de 7 punkterna under beslutsprocessen kan däremot ta många timmar – checklistan för en god målformulering är alltså tänkt som en kontroll av den färdiga målformuleringen inte en ersättning av processen som leder fram till den.

Nedan hittar du några förtydligande av vissa aspekter av checklistan i huvudtexten:

- **Fokuserar målformuleringen på resultatet snarare än insatsen?** Resultat är ett måls existensberättigande så att fokusera på insatsen kan leda till slöseri. Men för att garantera produktiva mål kan produktivitetens båda komponenter, **resultat** och **insats**, med fördel anges i målformuleringen. Om du anger de

väsentliga positiva konsekvenser som eftersträvas, samt den väsentliga insatsen du vill begränsa dig till så har du vad jag med en hemmasnickrad term kallar ett *produktivitetsmål*. Jag föreställer mig att det är praktiskt att sätta mål på detta sätt i många sammanhang och att produktivitetsmål är en rimlig term för denna typ av mål – risken är förstås att termen blandas samman med mål inom produktionen och liknande.

  - Personligen har jag märkt att det ofta är motiverande för mig att begränsa insatsen när det gäller aktiviteter jag ogillar. Självfallet tillhör dessa inte mitt yttersta syfte, de är inget självändamål – genom att sätta en gräns för insatsen kan jag stöka undan dem för att få tid till sådant jag finner större glädje och mening med. Aktiviteter jag älskar däremot är ju superproduktiva och att begränsa insatsen för dessa är ofta mindre meningsfullt för mig.

- Punkterna: *Du bedömer att det är* ***produktivt*** *att agera på formuleringen* och *Har* ***lämplig abstraktionsnivå*** påminner om att det förstås är önskvärt att målet är så produktivt som möjligt och att det alltid är klokt att ifrågasätta om målformuleringen bör preciseras för att ge ännu mer gynnsamma konsekvenser. Ofta är det klokt att formulera övergripande mål relativt **abstrakt** och delmål relativt **konkret**. Du agerar mot ett övergripande mål med hjälp av mer omedelbara delmål som alltså bör vara relativt konkreta.
  - Det kan också nämnas att praktikalitet är en underförstådd princip i denna bok eftersom den lägger så stor vikt vid produktivitet. En målformulering som har goda utsikter att ge mycket resultat för en relativt liten insats är förstås också realistisk. Alla realistiska mål är inte produktiva, men alla produktiva mål är realistiska, så produktiva mål är ett snävare begrepp än realistiska mål. Men traditionellt brukar ju realism nämnas som ett kriterium för goda mål så du kan förstås lägga detta till din checklista om du vill: Tror du verkligen på målet – är du övertygad om att det är **realistiskt; att det är praktiskt genomförbart**?
- **Vad känner du inför målet?** Om du är likgiltig eller känner ovilja mot målet kanske ditt undermedvetna säger dig att du missat något väsentligt! Alla människor är inte stöpta i samma form: ett mål eller en viss typ av mål som dina grannar anammat kanske är helt fel för dig. *"It is better to be hated for what you are than to be loved for what you are not"* — André Gide
- Förutom punkterna i checklistan är ett generellt tips att **rådfråga artificiell intelligens** kring dina viktigaste mål, det är lätt gjort att fråga exempelvis ChatGPT: "Är X en god målformulering eller tycker du att den kan förbättras?"

[279] Eftersom ett mål definieras av de konsekvenser som eftersträvas bör en målformulering förstås ange de väsentliga konsekvenser som eftersträvas. För dina större mål har du säkert en uppsjö av konsekvenser du vill uppnå, men att ange alla konsekvenser ger ett allt för komplext mål för praktisk användning och när du

beskriver något måste du alltid göra en förenkling i vilket fall som helst – så du måste förstås hålla dig till de *väsentliga* konsekvenserna. Du kan sätta delmål för konsekvenser som av någon anledning inte kan inkluderas i målformuleringen för det övergripande målet. Se även avsnittet *Kan dina målformuleringar förenklas?*

[280] Ibland när vi säger att något är *produktivt* så är det underförstått att vi inte känner till alternativ som är mer produktiva – det vore ju vansinne att välja det näst bästa alternativet om vi känner till ett alternativ som är bättre. Men ofta har vi förstås en något mer avslappnad standard och säger att något är produktivt när de positiva konsekvenserna överväger de negativa. Det är ofta full naturligt att säga att en hel uppsättning av alternativ är produktiva även om endast ett förstås kan vara mest produktivt.

Ett stort problem vid målsättning är förstås att avgöra vilka insatser som är produktiva och vilka som inte är det. Dagligen sätter du massor av delmål som du vet nästan garanterat kommer att leda till ett visst resultat och i många andra fall sätter du mål där utfallet är väldigt osäkert. Ibland nöjer du dig med en tämligen svag eller oklar koppling mellan insats och resultat, mellan dina delmål och det övergripande målet de syftar till.

I skrivande stund har jag som mål att utföra åtminstone lättare motion 7 timmar i veckan – jag förmodar att det är bättre för min hälsa att ha ett sådant mål än att inte ha något mål alls för min motion. Men det finns förstås många mål som har en tydligare koppling till god hälsa. Mitt mål att motionerna sju timmar i veckan tjänar bara syftet att hålla mig i någorlunda form, det är alltså en del i ett mer övergripande hälsomål, men det finns förstås många förbättringar av målet som jag kan göra om jag vill höja ribban. Att ”motionera” är en tämligen vag term. Målet betonar också insatsen ”motionera sju timmar” är ju egentligen ganska ointressant för den som inte finner väldigt stor glädje i själva aktiviteten. När jag uppnått konsekvensen ”har motionerat sju timmar denna vecka” – så har det förmodligen haft vissa positiva konsekvenser för min hälsa, men eftersom dessa inte är tydligt angivna i målformuleringen är risken att de positiva konsekvenserna kommer till en mycket högre insats än vad som är nödvändigt – när du vet exakt vad du är ute efter kan du också välja bättre medel för att ta dig dit. Målet kan exempelvis kompletteras med mål kring diet, vikt, träningsdistans eller kanske uppnådd vilopuls.

Generellt gäller att ett mål bör betona positiva konsekvenser (resultat) snarare än negativa (insats) – och ju säkrare du är på att insatsen är produktiv och leder till positiva konsekvenser som överväger insatsen, desto bättre. Mål som betonar insatsen riskerar att leda till ofantligt slöseri – alla insatser syftar ju åtminstone underförstått till något resultat, till positiva konsekvenser; det kan vara mycket klargörande att ange dessa uttryckligen annars riskerar du att spendera budgetar och lägga tid på aktiviteter utan ett tydligt övergripande mål. Särskilt om relationen mellan insats och resultat är oklar är det viktigt att vara på sin vakt mot mål som fokuserar på insatsen. Om du däremot vet av erfarenhet att en viss insats är mycket produktiv är det förstås mindre problematiskt att formulera ett insatsmål.

Att en målformulering bör betona positiva konsekvenser, resultat, kan egentligen utläsas ur definitionen *Mål ≡ Konsekvenser som eftersträvas.*

Du väljer visserligen ofta fullt medvetet ett delmål som i isolation skulle innebära negativa konsekvenser för dig, livet är fullt av tråkiga uppgifter som du utför för att nå ett högre mål. Du är också felbar och kan göra misstag – de konsekvenser du bedömde var positiva för dig visar sig ofta vara till din nackdel. Så du kan definitivt definiera mål utifrån negativa konsekvenser.

Men ytterst eftersträvar du förstås positiva konsekvenser, de är alla måls existensberättigande. Eftersom denna typ av konsekvenser är själva kärnan i vad du eftersträvar är det förstås fundamentalt att du har en klar uppfattning om vilka dessa är och generellt bör dina målformuleringar därför betona positiva konsekvenser snarare än negativa.

Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Bedömning av orsak och verkan i en trädstruktur

… ett specifikt mål som väl definierar ett önskvärt resultat per definition innebär att du lyckats orsaka resultatet om du uppnått ditt mål.

Men när du arbetar mot ett långsiktigt mål behöver du undantagslöst bryta ned det i mindre delmål. Frågan blir då om de olika delmålen, om de uppnås, kommer att orsaka att det överordnade målet nås. Det är inte självklart att du har god kunskap om orsak och verkan mellan delmål och mer överordnade mål. Livet vore mycket enklare om du kunde formulera ett mål och om en lista sedan som genom magi uppenbarade sig med klara instruktioner om precis vad du behövde göra för att nå ditt mål på effektivaste sätt.

Exempel: Omsättningsökning genom delmål

Exempelvis kanske ett företag har som överordnat mål att öka omsättningen från 40 till 50 miljoner kronor nästa år.

Ett delmål är att öppna en ny butik. Företaget bedömer att den nya butiken kommer bidra med sex miljoner i omsättning under året.

Renovering av nuvarande butiker är ett annat mål. Företaget bedömer att renoveringen gör att dessa ökar sin omsättning med fyra miljoner under året.

Men hur säkert är företaget på att den nya butiken kommer resultera i ett tillskott på sex miljoner? Och hur säkert är det på att renoveringen kommer resultera i en omsättningsökning på fyra miljoner?

Vad du kan vara säker på är att båda delmålen kommer att påverka omsättningen. Du kan också vara tämligen säker på att de två initiativen inte kommer öka omsättningen med exakt 6 000 000 kr respektive 4 000 000 kr. I efterhand kanske företaget konstaterar att den nya butiken varit en succé som drog in 8 438 578 kr under året medan renoveringarna bedöms ha bidragit med endast 2 300 000 kr.

Är målet produktivt betraktat som medel?

Vem som helst inser det omedelbara resultatet av att nå ett mål: Har du öppnat en ny butik så har du öppnat en ny butik. Och har du renoverat nuvarande butiker så har du renoverat nuvarande butiker.

Men kunskap och erfarenhet är viktigt för att avgöra vilken effekt uppnåendet av olika mål har när du betraktar dem som medel mot ett mer överordnat mål: om delmålen är produktiva för att nå det överordnade målet. Om X1 och X2 är bästa sättet att orsaka X.

Du blir aldrig allvetande men det är klokt att åtminstone försöka bedöma hur effektivt ett mål är betraktat som medel för dess högre syfte. Så att du kan ta en risk med öppna ögon eller omformulera målet vid behov.

Ofta kan du genom att analysera målformuleringen i relation till det högre syftet se att vissa aspekter är irrelevanta. Du kan också prata med andra som har erfarenhet av denna typ av mål eller på andra sätt lära om ämnet och kan sedan formulera mer produktiva mål.

… Data, kunskap och erfarenhet är relevanta faktorer för praktisk tillämpning och förståelse av orsak-verkan relationer: Du behöver goda data när du fattar beslut, abstrakt kunskap om hur världen fungerar för att tolka data - men du behöver också praktisk erfarenhet för att tillämpa din förståelse i konkreta situationer. … Ett passivt företag som inte tar initiativ kommer nästan garanterat att förlora försäljning över tid. Men det kan vara mycket svårt att veta exakt vilka insatser som kommer att resultera i försäljning. Den som har erfarenhet har bättre förutsättningar för att avgöra vilka resultat som kan förväntas av olika insatser, men de exakta orsak-verkan relationerna är ofta höljda i dunkel, i en svart låda.

Räkna inte med garanterad produktivitet

Det är alltså inte realistiskt att kräva garanterad produktivitet av alla mål på förhand. Det skulle bli mycket svårt att pröva nya mål. Du kan också upptäcka att ett delmål som gav önskvärda resultat för några år sedan inte längre stödjer det överordnade målet eftersom situationen förändrats. Du tar ofta risker när du sätter mål – att kräva en garanti för ett önskvärt resultat är inte alltid produktivt. Duktiga entreprenörer är ofta mer riskmedvetna än vad många tror – men de är också väl medvetna om att de inte kan eliminera all risk.

Det är förstås en god idé att skaffa en överblick av väsentliga alternativ, både när det gäller både möjliga mål och möjliga medel. Du kan sedan avgöra vilka mål kan tänkas vara produktiva och välja de som sannolikt ger mest resultat i relation till insatsen. Men att försöka optimera denna process är alltså naivt. Målsättning vore enklare om du alltid hade perfekt information och hade upptäckt all teoretisk kunskap. I praktiken har du tyvärr varken perfekt information eller en fulländad vetenskap till ditt förfogande. Handelshögskolors ekvationer till trots.

[281] Du har säkert många erfarenheter av hur motiverande det kan vara att ange både resultatet och en gräns för insatsen för att nå det. Om du ska tvätta bilen kanske du

har som mål att göra det på en timme – även om du inte når resultatet på avsatt tid så är det roligt att tävla med sig själv och försöka vara så produktiv som möjligt. Det kan vara mycket motiverande att i målet inkludera en gräns för den tillåtna insatsen för att nå ett visst resultat!

Att även en viss insats kan sägas vara en konsekvens som eftersträvas är naturligt – om du sätter som mål att tvätta bilen på två timmar, eller att tvätta bilen på 90 minuter, eller att tvätta bilen på en timme innebär ju att du eftersträvar olika konsekvenser, om du lyckas tvätta bilen på halva tiden så blir konsekvensen att du har vunnit en timme som du kan spendera på annat! Du strävar förstås inte efter den negativa konsekvensen, insatsen, i sig, det vore absurt att sträva efter något negativt – men att sträva efter att agera effektivt och hålla negativa insatser på en rimlig nivå har ju faktiskt positiva konsekvenser; vilket är alla måls existensberättigande. Ytterst strävar du alltså aldrig efter några negativa konsekvenser, precis som det låter är de ju bara ett nödvändigt ont, aldrig ditt yttersta motiv. Samtidigt sätter människor hela tiden mål kring vilka insatser de ska göra, konsekvenser du strävar efter är mål oavsett om dessa konsekvenser är något du strävar efter för deras egen skull eller endast ett medel. Kanske gör jag denna poäng ännu tydligare i en kommande utgåva.

Det blir förstås lite lustigt att säga benämna en insats för ”negativa konsekvenser” när insatsen ju är nödvändig för att nå målet. Men faktum är ju att insatsen kan betraktas som negativ – det vore ju bättre om den vore mindre. Jag anser termen ”negativa konsekvenser” är motiverad i denna boks sammanhang, att genomgående tala om positiva och negativa konsekvenser gör det lätt att följa resonemangen. Letar du efter andra termer kanske *värde* och *pris* är lämpligare, du kan betrakta insatsen som priset du betalar för att få ett visst värde:

”För länge sedan lärde Ben Graham mig att priset är vad du betalar; värde är vad du får. Vare sig det gäller sockor eller aktier så tycker jag om att köpa kvalitetsvaror när de är rabatterade.”

– Warren Buffett

[282] Du kan självfallet argumentera att om en målformulering är skriftlig eller ej knappast är en egenskap hos själva målformuleringen, snarare beskriver det hur den uttrycks. Vilken uppmärksamhet målformuleringen kan tänkas få har förstås ännu mindre med själva formuleringen att göra. Jag har valt att inkluderade dessa aspekter eftersom checklistan syftar till att uppmuntra målformuleringar som kommer till användning i ett praktiskt sammanhang och leder till handling. Det vill säga checklistan bidrar till goda målformuleringar i bred bemärkelse – god praktik vid målformulering; målformuleringspraktik som kommer till praktisk nytta – och en skriftlig målformulering som rutinmässigt får uppmärksamhet tenderar att vara av större praktisk nytta än en målformulering som endast är mental eller ligger bortglömd i en byrålåda.

[283] Chattrobotar som ChatGPT, Copilot och Gemini kan hjälpa dig att hitta exempel på målformuleringar. Frågar du efter exempel från börsnoterade bolags årsredovisningar kan du hitta många exempel på professionellt formulerade mål.

[284] Du hittar ytterligare exempel på målanalyser min andra bok, här ytterligare ett exempel från *Klarhet!*

”Mitt mål är nöjda och trygga kunder” – Emmy

Men vad exakt menas egentligen med ”nöjd och trygg”? Att se till att kunderna är nöjda och trygga är förstås en vettig allmän ambition för ett företag men ofta kan ett sådant mål med fördel preciseras.

Vill du inte omformulera ett abstrakt mål som ”nöjda och trygga kunder” kan du precisera det genom mer precisa delmål som ”Alltid svara på e-post inom 24 timmar.” eller ”Följ upp varje försäljning med ett telefonsamtal inom en vecka.”
…
På detta området har näringslivet ett stort arbete att göra. Emmy är långt ifrån ensam om vaga formuleringar. Många uttrycker en ambition om ”100 procent nöjda kunder”, men denna formulering är så vag att den knappast betyder någonting alls. Företaget som kompletterar denna vaga ambition med precisa mål har mycket större möjlighet att faktiskt också få nöjdare kunder.

[285] Ett viktigt mål kan uppkomma snabbt och behöver inte nödvändigtvis vara omfattande i bemärkelsen att det tar lång tid att nå det. Det kan exempelvis vara mycket praktiskt att redan ha en plan på plats när vissa viktiga men kortsiktiga mål aktualiseras – en god plan kan rätta liv: https://www.sverigesradio.se/artikel/raddningstjanster-saknar-plan-nar-de-aker-pa-suicidlarm, 3/3–2025.

Förutom att vara ett handfast sätt att tackla ett stort problem så kan delmål ge ökat mentalt fokus: när du definierat delarna av en uppgift i detalj så vet du också vad som är irrelevanta distraktioner. Du kan läsa mer om de positiva konsekvenserna du kan få av delmål i min bok *Klarhet!* här nöjer jag mig med ett kort citat:

En stor fördel med att bryta ned ett mål eller en nuvarande arbetsprocess i delar är att du sedan kan granska delarna kritiskt. Ofta upptäcker du att en del inte alls är produktiv för att nå det överordnade målet, delen är irrelevant och kan elimineras. I andra fall fyller delen en funktion men bör bytas ut mot alternativa lösningar som är mer produktiva.

[286] Självfallet bör vi redan i föregående steg ha bildat oss en grov uppfattning om hur målet kan nås innan vi väljer det, det ingår ju i ett gott omdöme när vi väljer bland olika möjligheter att utvärdera om ett potentiellt mål är realistiskt. Trots detta så sker mycket detaljplanering *efter* att vi beslutat oss för att sträva efter ett mål. Först bestämmer du dig för ett mål och sedan planerar du för att realisera det. Naturligtvis finns gott om tillfällen då du ångrar dig och river upp ett tidigare beslut – poängen i detta sammanhang är bara att ett mål ofta ligger som grund för efterföljande detaljplanering.

Att mål generellt föregår detaljplanering följer förstås av definitionen av en plan som används i denna bok: *en medvetet formulerad uppsättning delmål för att nå ett mer*

övergripande mål. Enligt definitionen är ett mål utgångspunkten för utformandet av en plan. Men är denna definition rimlig? Varför kan vi inte börja med hypotetiska detaljplaner och sedan välja våra mål när vi ser att en god plan finns på plats?

Jag argumenterar förstås för att min definition är rimlig, människan är inte allvetande, det skulle innebära en orimlig arbetsbelastning om vi planerade i detalj för varje potentiellt mål innan vi beslutade om vilka mål vi ska eftersträva. Detta stämmer också överens med hur människor faktiskt agerar: Vi formulerar ett övergripande mål, sedan kanske vi bryter ned det i delmål, men vi håller vi fast vid målet tills det nåtts – oförutsagda hinder som vi inte planerat för uppkommer ofta och praktiska människor löser problemen när de uppstår, det är orimligt att försöka planera för varje eventualitet.

Principen om gradvis förfining är relevant i många delar av målsättningsprocessen och är relevant även här: förfinad planering är sällan relevant före ett mål har antagits. Ett annat sätt att se på denna process är att säga att planering ofta innebär att tillämpa målsättningsprocessen men på en lägre nivå: för ett givet mål kan du orientera dig om olika alternativ, utvärdera dem, formulera delmål och sedan följa upp dessa. Målsättningsprocessen är ju alltid beroende på det aktuella sammanhanget och kan tillämpas på såväl hela livet som på det minsta av delmål. När ett övergripande mål formulerats kan alltså processen upprepas för att formulera delmål för att nå det övergripande målet.

Att planering ofta ger gynna konsekvenser för agerande indikeras av de enorma resurser som stora organisationer lägger på planering. Hade inte planering givit gynnsamma konsekvenser skulle stora organisationer som inte planerade konkurrera ut de som gör det – men kan du ge exempel på någon stor organisation som inte spenderar mycket resurser på planering? (Hur centraliserad planeringen bör vara är en annan fråga.) Du känner säkert till många människor som inte spenderar särskilt mycket tid på att planera, men kan du bland dessa människor ge exempel på en enda väldigt produktiv människa? Planlöst slit innebär ett enormt slöseri – den som planerar aktivt för att för att nå ett mål skärper sitt omdöme i frågan eftersom han tar hänsyn till fakta som relaterar till målet när han arbetar med sin plan.

[287] Pedantisk iakttagelse: Generellt är övergripande mål relativt långsiktiga, ett övergripande mål är per definition mer långsiktigt än de delmål som krävs för att uppnå det. Att nå hela målet tar förstås den längsta tiden – att nå ett delmål kan omöjligt ta längre tid än att nå det övergripande målet.

[288] **När du beskriver något gör du alltid en förenkling.** När du beskriver ett mål kan du alltså formulera dig relativt abstrakt – men allt som existerar och allt agerande är konkret. Eftersom mål har till uppgift att vägleda ditt agerande mot konkreta resultat kan de alltså behöva konkretiseras. Exempelvis kan du bryta ned, *operationalisera*, ett mål om att uppnå en positivare arbetsmiljö inom två år – ett delmål kanske blir att dela ut ett pris för extraordinära arbetsinsatser på varje månadsmöte.

Du kan alltså sätta konkreta delmål för att kunna agera på abstrakt formulerade övergripande mål: Konkretisera för att agera!

Eftersom många olika typer av konkreta resultat är möjliga så behöver du inte begränsa dig till traditionella mål kring karriär eller inkomster: du kan sätta mål kring beteenden du vill förändra eller sociala relationer du vill uppnå. I Robert F. Magers *Goal Analysis: How to clarify your goals so you can actually achieve them,* kan du läsa mer om hur ”luddiga mål” kan tydliggöras, exempelvis hur ett företag kan sätta mål för att hitta sympatiska anställda (eng. *”Good personality”*).

[289] Du kan argumentera att formuleringen *”Planering innebär att bryta ned ett övergripande mål i delmål”* är oprecis. Kanske vore det mer korrekt att skriva: *”Planering innebär att bryta ned en övergripande <u>målformulering</u> för att formulera <u>målformuleringar</u> för delmål”*. Eftersom ett mål innebär handling kan ju en övergripande målformulering inte bli ett riktigt mål förrän du agerat på den – och ofta behöver du ju bryta ned en målformulering i formulerade delmål *innan* du kan agera. Vilket skulle innebära att planering föregår faktiska mål.

Visserligen kan du betrakta själva nedbrytandet i delmål som en första handling för att nå ett övergripande mål, men detta missar poängen eftersom en byråkrat som stänger in sig på sitt kontor då kan inbilla sig att ett evigt planerande innebär att han har mål – trots att han aldrig tar sig närmare att förverkliga sina storslagna planer. (”Mentala handlingar” och om intentioner kan räknas som mål behandlas på andra ställen i notapparaten.)

Men i praktiken finns förstås sällan någon kristallklar skiljelinje mellan planering och handling. Ofta planerar vi ju löpande medan vi agerar mot ett mål – vid större mål är sällan all planering avklarad en gång för alla innan agerandet tar vid.

Överhuvudtaget bedömer jag att distinktionerna ovan är tämligen triviala i sammanhanget och riskerar att distrahera från huvudpoängen. Målsättning är ett komplext område och jag tror att föregående distinktioner indikerar att vi nått en punkt där det är uppbenbart att ämnet knappast tillåter ytterligare distinktioner och att vidare analys inte är fruktbar. Att ytterligare fördjupa sig i gränsdragningar mellan vad som ska räknas som agerande, exakt när en målformulering kan räknas som ett mål och den exakta relationen mellan planering och handling tycks knappast meningsfull.

När du beskriver något gör du alltid förenklingar och frågan är aldrig *om* du gör en förenkling utan om du gör en god förenkling som fångar det väsentliga i sammanhanget – eftersom ytterligare distinktioner inte tycks produktiva anser jag härmed att diskussionen kan avslutas. Jag gör exakt samma poäng när jag behandlar problemet om definitioner och gränsdragningsproblematik i not 4.

Många gånger används ju dessutom termer som mål och målformulering synonymt och den exakta betydelsen framgång av sammanhanget.

Nedan förtydligar jag betydelsen av delmål för att kunna agera på mer övergripande mål:

Delmål är väsentliga för att göra en övergripande målformulering till ett verkligt mål: Ett övergripande mål kan vara tämligen konkret: *Vinna ett OS-guld på 100 meter löpning 2028*. Ett övergripande mål kan också vara mer abstrakt, exempelvis: *Vi ska ha Sveriges bästa kundservice år 2028*. Men oavsett hur abstrakt du formulerat ett övergripande mål behöver du förmodligen delmål för att kunna agera på det övergripande målet: en långsiktig ambition ger bara en fingervisning men inte någon detaljinstruktion för hur du bör agera den närmsta timmen, dagen eller veckan för att nå ditt långsiktiga mål. Att formulera delmål är alltså i många fall nödvändigt för att kunna göra övergripande målformuleringar till verkliga mål. Mål innebär agerande och du kan sällan agera på ett övergripande mål utan delmål.

Det kanske också ska noteras att en plan innebär mer än att tanklöst sätta ett kortsiktigt mål efter ett annat. Du kan skriva en bok genom att endast repetera ett mål som att ”skriva 100 ord” – upprepar du detta steg 1000 gånger har du en bok på 100 000 ord. En sådan plan kan vara en utmärkt början – men det är knappast en tillräcklig plan om ditt mål är att skriva en bok du kan vara stolt över.

[290] Har du ett försäljningsmål på 10 000 000 kr under året kan du alltså dela upp det i mindre snarlika delar, exempelvis att sälja för 1 000 000 i januari, 500 000 i februari etc. eller kanske helt enkelt 200 000 kr per vecka i 50 veckor. Denna slags nedbrytning kallar jag alltså *enkel nedbrytning*.

Men du kan också bryta ned ett mål i delar som inte är snarlika, att ”sälja för 10 000 000 kr” kan brytas ned exempelvis genom delmål som att ”genomföra 100 kundmöten under året”, ”gå en säljutbildning”, ”lansera en ny reklamkampanj” etc. Denna typ av nedbrytning kan vi kalla för komplex. Självfallet används ofta en kombination av enkel och komplex nedbrytning av mål, och det kan vara svårt att dra några tydliga gränser dem emellan, men distinktionen kan ha betydelse för hur du sätter motiverande mål, se not nedan.

[291] Det hör till sakens natur att mål är begränsade till antalet – du kan *påstå* att du har många mål – men du kan inte *agera* på mer än ett fåtal mål åt gången, målformuleringar som du aldrig agerar på är inga riktiga mål. Självfallet kan du ha veckorutiner, månadsrutiner etc. och det kan dröja lång tid innan du agerar på ett mål – men att bryta ned ett mål i allt mindre delar förlorar snabbt sin betydelse, du når snart en punkt där du har hundratals påstådda mål som du knappast aldrig kommer att agera på. För att inte tappa fokus kan det alltså vara klokt att försöka begränsa sina mål till antalet, går du uppåt i din målhierarki hittar du dina mest övergripande mål och i slutändan ditt syfte, de fåtal väsentliga mål som verkligen spelar någon roll, går du allt för lång nedåt i hierarkin förlorar du dig till slut i triviala detaljer.

En annan aspekt att ta hänsyn till vid nedbrytning av mål är motivation. ”Lagen om genomsnitt” gör att det jag kallar *enkel nedbrytning* inte nödvändigtvis är motiverande. En industrisäljare kanske bara behöver göra några försäljningar varje månad för att nå sitt årsmål: att bryta ned det till ett mål om en viss försäljning varje dag kan vara irrelevant och distraherande i ett sådant sammanhang. Istället för att bryta ned ett övergripande mål genom att bara dela upp det (som att dela upp ett

årsmål på 5 000 000 kr i försäljning i veckomål på 50 000 kr) kan det kompletteras med delmål som inte uppkommit genom enkel nedbrytning: en annan typ av mål som stödjer det övergripande målet och som du har större möjlighet att nå. Exempelvis kan ett försäljningsmål på årsbasis kompletteras med ett veckomål att ta fem nya kontakter per vecka. Du kan läsa mer om delmål och motivation i min bok *Klarhet!* i avsnittet: *Kontroll och motivation*.

[292] En givande strategisk fråga när du väljer bland potentiella kortsiktiga mål är vilka av dina andra mål som kommer uppnås helt eller delvis om du når detta enda mål. Ett enda fundamentalt mål, som att starta ett företag, kan leda till många goda konsekvenser: det kan göra det lättare för dig att skaffa en intressant umgängeskrets, ge dig frihet att bestämma dina arbetstider och ge viktiga erfarenheter som du behöver för att ta dig vidare i karriären. Denna idé om att välja strategiskt utifrån fundamentalitet och beroende mellan olika mål har jag lånat av Brian Mayne som i *Goal Mapping* skriver: *"Ask yourself the question now: 'Which one of my goals when achieved will automatically help me to achieve the others?"*.

[293] Inom försäljning är det lätt att hitta goda exempel på vikten av planering: Det finns aldrig någon brist på arbete: det finns en uppsjö av människor du kan ta kontakt med för att försöka göra affärer. Om du kontaktar människor urskillningslöst upptäcker du snart att många av dem kan gallras bort redan innan du ringer.

Vilka produkter du erbjuder kunderna bör också väljas strategiskt. Självfallet bör en säljare göra nytta för sina kunder – men medan vissa produkter innebär ofantligt mycket arbete för lite pengar kan det finnas andra som är lönsammare att sälja.

Genom att ha en plan för ditt säljarbete och sälja strategiskt blir du mycket mer produktiv.

[294] Personligen finner jag att det ofta är viktigt för mig att försöka behärska mig i vissa situationer och inte genast engagera mig i ett problem jag ser och får lusta att lösa. Resurser är alltid begränsade och det finns alltid många problem att lösa, du kommer inte hinna göra allt. När jag handlöst kastar mig in i en aktivitet som jag bedömer *"bara kommer att ta några minuter"* – visar sig ofta att den tar flera gånger så lång tid. Kanske har du också nytta av att *dra ett djupt andetag* emellanåt och begrunda dina alternativ och om det verkligen är strategiskt mest klokt att agera på din impuls?

[295] Denna modell är så generell att det knappast förtjänar en fotnot, men min utgångspunkt för denna "modell" är Patrick Montana och Bruce Charnovs modell som jag hittade här: https://en.wikipedia.org/wiki/Planning, 16/11–2024.

[296] Detta är egentligen ganska självklart, mål kan brytas ned i oändlighet så många idéer som gäller för att formulera ett övergripande mål gäller också när du formulerar ett delmål och även när du bryter ned ett delmål ytterligare.

[297] Goda anledningar att planera rutinmässigt

- Rutinmässig planering ger **sunda proportioner** – genom att arbeta aktivt med dina mål och planer lär du dig betona det väsentliga istället för att förlora dig i detaljer som tycks viktiga i stundens hetta men sällan har någon signifikans ur ett längre perspektiv.
- Planering relaterar mål och delmål så en viktig del av att planera är att se till att **delmål harmonierar med mer övergripande mål** samt att dina mer övergripande mål harmonierar med ditt övergripande syfte.
- Rutinmässig planering leder naturligt till att du sätter **långsiktiga mål** – och ett specifikt långsiktigt mål är något av det mest produktiva som finns.
- Eftersom planering innebär nedbrytning i delmål så innebär rutinmässig planering förstås också att du kommer att sätta delmål – vilket ofta är viktigt för den **kortsiktiga motivationen.**
- Rutinmässig planering ger dig **ökad medvetenhet om dina mål** eftersom du arbetar aktivt med dem. Det innebär också att **konsekvent agerande** underlättas – principen om ränta visar hur produktivt konsekvent agerande kan vara.
- Rutinmässig planering kan också underlätta snabba beslut – eftersom du arbetar aktivt med vad du vill åstadkomma får du också en klarare bild av vad du *inte* vill åstadkomma: med en klar bild av dina mål blir det också lättare att snabbt avgöra vad som är relevant och irrelevant för dem, dvs du kan fatta **snabbare beslut.**
- Rutinmässig planering ger **återkoppling** på dina tidigare mål – om du planerar varje dag, vecka eller år är det naturligt att följa upp utfallet för den tidigare perioden i samband med detta.

[298] Det kan vara mycket svårt att förutsäga framtiden på vissa områden, den tekniska utvecklingen de senaste hundra åren hade ingen kunnat förutse i någon större detalj. På internet hittar du en uppsjö av felaktiga framtidsförutsägelser av intelligenta människor: ”*Det är inte alls troligt att människan någonsin kan komma åt atomens energi.*” – Robert Millikan som vann nobelpriset i fysik 1923.

[299] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Det är viktigt att göra skillnad på misslyckande och förlust. Ofta ger strävan mot ett mål positiva resultat även om du misslyckas med att nå målet. Att missa målet betyder sällan att du går lottlös! Misslyckandet till trots är utfallet är ofta värt insatsen.

Båda boxarna i en titelmatch har som mål att vinna men även förloraren kan gå ur ringen många dollar rikare än när han steg in. Förutom pengar har han förvärvat hälsosam träning och lärdomar om planering och målsättning. Han kan också ha tagit sig en bit på vägen så att det blir lättare om han vill pröva igen. Dessutom har han skaffat en merit bara genom att gå in i ringen.

Ett mer uppenbart exempel är ett missat säljmål: Om du satsar på att sälja för en miljon men bara lyckas sälja för 900 000 så har du trots ditt misslyckande rimligen presterat många resultat du värderar högt.

Det är slarvigt tänkande och katastrofalt för motivationen att avfärda ett misslyckande som ”bortkastat”: Ofta har du vunnit många saker genom att försöka; ett misslyckande är sällan en total förlust – och ofta går du med vinst!

[300] Förutsättningen är förstås att du kan ta framtida motgångar som en utmaning att inspireras av, blir du istället deprimerad av tanken på framtida motgångar så kan det förstås göra dig mindre produktiv. Och det finns förstås en gräns när förberedelser för motgångar blir kontraproduktivt – du kan förbereda dig för mycket.

Förmågan att motiveras av motgångar och ta dem som en utmaning för att växa behandlas även i Carol S Dwecks mycket inflytelserika bok *Mindset*.

[301] Säljarbete är ofta ett knog, men ibland får du en affär oväntat lätt.

[302] Måhända beror många besvikelser på subjektivism: om du tror att ditt medvetande skapar verkligheten blir du förstås ständigt besviken när verkligheten vägrar att forma sig efter dina önskemål. Fullständig subjektivism torde vara tämligen ovanligt, men många människor tycks på någon medvetandenivå tro att deras önskemål påverkar annat än deras agerande: I skrivande stund är många människor intresserade av ufon och spekulerar kring möjligheten att utomjordingar besökt planeten jorden. Det är förstås lätt att drömma upp en myriad godtyckliga förklaringar till allehanda fenomen men just utomjordingar och konspirationsteorier tycks vara populära förklaringar, rimligen för att sådana exotiska förklaringar har ett spänningsmoment. Ett subjektivt behov av spänning eller förundran, en önskan om en magisk tillvaro och ”något större” kanske är förklaringen till att många människor tror på något så fantastiskt osannolikt som ufon – vad är det om inte subjektivism?

[303] Att investera och agera konsekvent kan ge spektakulär avkastning över tid.

”Dubbla en dollar varje dag i en månad och du har en miljard!” – Amerikanskt uttryck (som är helt sant – räkna efter!)

”Att förstå kraften med ränta på ränta och hur svårt det är att utnyttja den är kärnpunkten i att förstå många saker.” – Charlie Munger

[304] Du kan fatta klokare beslut genom att vara medveten om när mål kan behöva uppdateras, nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Mål som behöver uppdateras

Ett mål som idag är relaterat till ett önskvärt resultat är det inte nödvändigtvis i framtiden. Några anledningar till varför mål kan behöva uppdateras:

- **Människor förändras.** Dominerande politiker, företagsledare och familjeöverhuvuden kan prägla in mål i nästkommande generationer – men de

mål som var relevanta för en tidigare generation kan vara föråldrade. Och du kan i ungdomen prägla in mål i dig själv som inte är relevanta för din ålderdom.

- **Arbetsmetoder förändras.** Mål kan också behöva uppdateras utifrån nya arbetsmetoder, teknisk utveckling och liknande. Det bästa sättet att driva ett jordbruk var annorlunda 1995 jämfört med hur det är idag.
- **Du har nått ett övergripande mål.** Har du nått ditt mål fyller delmålen kanske inte längre någon funktion alls – men det är lätt att glömma varför ett delmål formulerades och det kan leva kvar som en blindtarm som bör opereras bort.[304] När du nått ett mål kan det därför vara klokt att kritiskt granska dina kvarvarande mål så att de fortfarande är motiverade.
- **Du har misslyckats med att nå ett mål.** Mål kan också behöva uppdateras när du har misslyckats med att nå ett mål. Ibland är det meningsfullt att helt enkelt skjuta fram en deadline när du har misslyckats – men för många mål är inte detta möjligt. För många idrottare som har missat ett OS-guld är målet och dess delmål inte längre aktuella, vid nästa OS är de för gamla.
- **Distraktioner.** Även för mål inom en kort tidshorisont kan du ha glädje av att uppdatera dina mål, inte minst kan en del av livets alla små distraktioner undvikas. Om du som jag ständigt ger dig själv små mål som du sedan håller fast vid lite för länge så vet du vad jag menar. Du har säkert erfarenhet av att söka efter något på internet – för att efter 15 minuters fruktlöst letande erkänna för dig själv att det egentligen inte var så viktigt. Det vore omänskligt att försöka eliminera alla sådana små distraktioner – de är en del av naturlig mänsklig nyfikenhet. Men våra distraktioner är ytterligare ett bevis på potentialen för högre produktivitet för den som är lite mer vaken och tänker lite klarare på sina målsättningar.

I många fall kommer du förstås fram till att en målformulering är tillräckligt precis för det aktuella sammanhanget och inte behöver uppdateras. Men låt inte föråldrade målformuleringar leva kvar av slentrian!

[305] Några av fördelarna som ofta är förenade med att hålla fast vid ett mål istället för att ge upp, från min bok *Klarhet!*

Fördelar med att inte ge upp

Ofta är det klokt att hålla fast vid övergripande mål och inte ge upp vid motgångar.

Värdet i ett helgjutet resultat

En uppenbar fördel är den direkta nyttan av att nå målet: Ett färdigrenoverat hus är värdefullare än ett hus där renoveringen avbrutits; nära skjuter ingen hare. Några ytterligare exempel på hur värdet av ett arbete som avbrutits ofta är mycket mindre än värdet av en fullgången process: Utkastet till en bok är mycket mindre värt än en bok som har blivit publicerad. En producerande fabrik är mycket mer värdefull än ett fabriksprojekt som avbrutits innan produktionen kommit igång.

Förtroende
Om du inte ger upp och istället når ditt mål så signalerar också till dig själv och till andra att du är någon som når sina mål. Det gör att andra får förtroende för dig och att du får förtroende för dig själv. Om du arbetar idogt med dina mål kan det skänka dig stor glädje – att se hur du kan skriva en bok eller lyckas bygga upp ett företag från grunden kan ge självförtroende och stolthet: *Jag kan sätta mål och nå dem!*

Praktiskt kunnande
Ytterligare en fördel med att inte ge upp är att du förvärvar den mycket praktiska kompetensen som är förenad med att nå övergripande mål.

Genom att framhärda får du praktiskt kunnande. Dels om det aktuella området, dels om processen att driva stora projekt i hamn. Varje mål du når gör dig bättre skickad att ta dig an större projekt i framtiden. Du förvärvar disciplin och du lär dig att planera.

Dessutom lär du vad som krävs för att få alla steg av ett stort projekt att fungera. Ger du alltid upp i en tidig fas så lär du dig aldrig om senare steg: Hur många kreativa människor hade kunnat blir duktiga entreprenörer om de inte givit upp sin affärsidé när det verkade för krångligt att starta företag?

Genom att framhärda och nå ett övergripande specifikt mål lär du dig alltså hur du når övergripande specifika mål i allmänhet – och detta är som konstaterades i inledningen själva sinnebilden för produktivitet; något av det mest praktiska en människa kan lära sig!

[306] Generellt kanske en köpares omdöme blir allt bättre i en given fråga; tidens gång är en stor hjälp. Men titta tillbaks exempelvis på dina matinköp genom åren, även om du kanske fattar klokare beslut kring dina matinköp idag än för tio år sedan så är jag säker på att du fortfarande fattar mindre goda beslut emellanåt på grund av tillfällig stress, på grund av distraktioner etc.

[307] Uttrycket *Sälj är en kontaktsport* fångar en viktig sanning, lite mer pedantiskt kanske det kan uttryckas som att kontakternas *kvantitet* (hur många kontakter du har) och *frekvens* (hur ofta du håller kontakten) är fundamentala faktorer inom försäljning.

Självfallet är kontakternas *kvalitet* också viktig inom försäljning med det blir lite mer krystat att försöka täcka in detta med uttrycket *Sälj är en kontaktsport* – allt annat lika vill du förstås ha *goda* kontakter – men poängen med uttrycket är ju väsentligen att betona vikten av att skapa och hålla kontakt med många människor.

[308] Med säljkompetens kan du alltså påverka andra att agera på ett visst sätt även om du saknar en chefs formella befogenhet.

Störst förmåga att påverka har förstås en chef som förutom formella befogenheter dessutom besitter säljkompetens. En chef som har formella befogenheter men är fullständigt oförmögen att sälja in sina idéer till sina underordnade är förstås en tämligen verkningslös chef.

[309] Uppföljning är en fullständigt naturlig del av planeringsprocessen och rutinmässig planering utan uppföljning torde vara tämligen ovanligt. Den som planerar varje dag/vecka/månad eller år tenderar naturligtvis att jämföra plan mot utfall och korrigera kommande planer.

Uppföljning är motiverande och ger även information om vad som fungerar – två viktiga anledningar till varför det i allmänhet ger gynnsamma konsekvenser för agerande.

Att uppföljning används flitigt indikerar dess praktiska värde – se exempelvis den vikt som börsbolag lägger på kvartalsrapportering (även om det kan argumenteras att sådan rapportering ofta leder till kortsiktigt tänkande är det få praktiska människor som skulle förneka att någon form av uppföljning har mycket positiva konsekvenser).

[310] En senil människa som varken känner sitt mål eller var hon befinner sig kommer knappast nå destinationen hon satte ut att nå. Grundläggande vid uppföljning är alltså två komponenter: *målet* och *utfallet*. Du följer upp vart du befinner dig i relation till ett mål. För att kunna nå ett mål på bästa sätt är det oumbärligt att känna till den nuvarande situationen.

När du rapporterar ett utfall kan det förstås vara en nulägesrapport – du måste ju inte nöja dig till efter att du nått ett mål innan du följer upp det. Du kan visserligen lära dig massor av saker genom uppföljning av mål efter att de nåtts men en stor del av poängen med uppföljning är ju regleringsmekanismen. Det är motiverande att följa upp medan du agerar mot ett mål och du har bättre chanser att nå målet och att nå det på ett effektivt sätt.

Att feedback är viktig för målsättning kanske kan tyckas självklart, men många människor och organisationer utnyttjar inte denna kraftfulla teknik i nämnvärd utsträckning. Det kanske bör nämnas att en förgrundsgestalt inom målsättningsteori som betonar vikten av *specifika mål* även betonar vikten av *feedback*, lyssna på: *Setting Goals to Improve Your Life and Happiness*, Edwin A. Locke, ljudinspelning.

[311] Coca-Colas introduktion av *New Coke* 1985 blev ett dyrt misstag även om Coca-Cola hade gjort omfattande marknadsundersökningar innan de sjösatte den nya produkten. Om ett företag av Coca-Colas storlek kan göra en sådan felbedömning av framtiden trots omfattande tester så är det rimligt att vi alla är lite ödmjuka när vi gör bedömningar av framtiden.

[312] Inte minst för att situationen ständigt ändras, människor agerar inte i ett välarrangerat vetenskapligt experiment med stabila och kontrollerade faktorer: ett It-företag som före millenniumskiftet inte hade några problem att attrahera kapital kunde några år senare möta en helt annan verklighet.

[313] Även om det i vissa fall är *realistiskt* att försöka fastslå orsaken till givet utfall av mänskliga val så är det sällan *meningsfullt* att försöka göra det med matematisk precision.

Emellanåt beställer förstås stora bolag konsultrapporter som analyserar ett givet problem i detalj – men även om de lyckas identifiera orsaken till *historisk* framgång eller misslyckande så är nyttan med vetenskaplig precision ofta begränsad för *framtida* affärsbeslut. De variabler som påverkade det historiska utfallet har ju ofta ändrats.

Inom näringslivet beror framgång och misslyckande på många variabler som ständigt ändras: nya konkurrenter tillkommer, andra konkurrenter lägger ned verksamheten, en råvara går ned i pris eller ett nytt teknologiskt genombrott ändrar branschens förutsättningar etc. Nyttan med en konsultrapport som med kirurgisk precision förklarar historiska utfall är därmed begränsad eftersom historien sällan upprepar sig exakt som tidigare: *"Historien upprepar sig inte – men den rimmar ofta."* är ett citat som ofta tillskrivs Mark Twain och som påminner om visheten i att lära av historien samtidigt som det varnar för falsk precision.

[314] Det är oklokt att bedöma en generell princip endast utifrån ett enskilt utfall, frågan är om principen i allmänhet ger gynnsamma konsekvenser. Detta gäller även negativa utfall: en investerare som följer goda principer kommer att missa vissa goda placeringar.

Självfallet kan ett enda utfall omintetgöra en princip om du upptäcker att själva principen i allmänhet inte ger de konsekvenser du trodde, detta kan vara ett utmärkt tillfälle att skärpa ditt tänkande och precisera dina principer – min poäng är bara att många människor drar förhastade slutsatser och avfärdar eller hyllar en princip baserat på ett enskilt utfall som egentligen inte säger så mycket om vilka konsekvenser principen i allmänhet har.

[315] Du har själv säkert träffat många människor som felaktigt tror att deras lyckosamma situation beror på deras egna meriter. Högmod går som bekant före fall och den som är nyfiken och självkritisk står mycket bättre rustad när prövningarna infinner sig.

[316] Personligen har jag funnit sorteringsfunktionen i Excel mycket praktiskt. Genom att införa "taggar" för väsentliga egenskaper kan jag sedan sortera på dessa. Exempelvis finns det i mitt säljarbete en viktig distinktion mellan kontakter som jag bearbetar aktivt, de jag bearbetar med massutskick och de jag aldrig bearbetar – i en kolumn för bearbetning kan dessa märkas ut "aktiv", "massutskick" och "aldrig" och sedan sorteras. En mycket enkel idé – men också mycket praktisk:

Kontakt	**Bearbetning**
Anders Andersson	Aktiv
Bruno Berg	Aldrig
Cecilia Calvin	Massutskick
Desiree Drougge	Aktiv
Emil Erlander	Aldrig
Fredrik Forsell	Massutskick
Greta Gardell	Aktiv

Kontakt	**Bearbetning**
Anders Andersson	Aktiv
Desiree Drougge	Aktiv
Greta Gardell	Aktiv
Bruno Berg	Aldrig
Emil Erlander	Aldrig
Cecilia Calvin	Massutskick
Fredrik Forsell	Massutskick

[317] Om din arbetsstruktur gör att du systematiskt prioriterar administrativa sysslor och därför sällan hinner med kundvård så kan det straffa sig på lång sikt.

Värdet av struktur och etikettering gäller förstås både traditionellt fysiskt arbete (hur du organiserar maskiner på verkstadsgolvet, hur du märker på fysiska lådor etc.) likväl som digitalt arbete (organisation av mappar, kalkylblad etc. på datorn).

[318] I dagens samhälle där det är så lätt att skapa kopior och upprätta flera etiketter för en enda sak så tror jag det finns ett värde i att emellanåt påminna sig om en följdsats till en pålitlig princip: *var sak på sin plats* – ***var sak på <u>en</u> plats!*** Att ange information på flera ställen av rädsla för att tappa bort den kan ge onödigt komplexa lösningar som snarare gör det *svårare* att hitta informationen igen – dessutom finns idag väldigt avancerade sökfunktioner som underlättar om du oroar dig för att hitta tillbaks.

Exempelvis kan ett datorsystem där du bara behöver ange informationen en gång på ett enda ställe och som endast sparar informationen på ett ställe undvika mycket förvirring och förenkla arbetet.

Personligen brottas jag ständigt med dupliceringsproblemet och duplicerar ofta samma information flera gånger i en enda arbetsbok i Excel – så jag menar inte att det är enkelt problem att lösa, bara att det ibland är mycket arbetsbesparande när man lyckas hitta en enklare lösning.

[319] En fantastisk bok för alla som är det minsta intresserade av checklistor är *The Checklist manifesto*, Atul Gawande.

[320] En människas medvetna fokus är mycket begränsat: Medan du läser dessa ord tänker du förmodligen inte på din barndom eller dina semesterplaner – du kan påminna dig om dessa saker vid behov, plocka upp dem från ditt undermedvetna, men du kan inte koncentrera dig på fler än ett fåtal saker åt gången.

I skrivande stund lyssnar jag på Edward de Bonos *Six Thinking Hats*. Som en röd tråd genom de Bonos bok går idén om hur du kan avlasta ditt intellekt och använda det mer effektivt genom att fokusera ditt tänkande på en aspekt av ett problem i taget. De Bono är mycket medveten om att det mänskliga medvetandet är begränsat och att det är mycket bättre att erkänna att så är fallet än att försöka utföra en mängd mentala operationer samtidigt. Hur effektiv metoden med de sex hattarna är vågar jag inte uttala mig om men självfallet kan de sex hattarna ses som en checklista som du kan gå igenom systematiskt för att belysa ett problem ur olika synvinklar.

Uppgiften att skriva en bok är ett utmärkt exempel på nyttan du kan ha av en checklista. Uppgiften är mycket komplex och att redigera alla aspekter av en bok samtidigt är knappast möjligt. Med en checklista kan du istället bocka av och koncentrera dig på en sak i taget: grammatik, stavningskontroll, tempus, ordval, radavstånd, rubriksättning etc.

Med tanke på ovanstående passar jag på att nämna att *multitasking* ofta är mycket improduktivt. Vad som menas med multitasking är väl i sista analysen att växla snabbt mellan många olika uppgifter (eftersom det mänskliga medvetandet är så begränsat är det svårt att fokusera på mer än en sak åt gången – så i praktiken är det

omöjligt att göra flera saker *samtidigt* men vi kan *växla snabbt* mellan olika uppgifter). Eftersom det nästan undantagslöst finns start- och stoppkostnader när du växlar din uppmärksamhet mellan olika uppgifter så är multitasking ofta mycket improduktivt.

[321] När du arbetat med en checklista och mödosamt destillerat ut det mest väsentliga i sammanhanget så blir checklistan också en påminnelse om vad som bör tas på allvar – en aktieinvesterare som är frestad att spekulera kanske besinnar sig när han påminner sig om ett fåtal investeringskriterier han lagt ned stor omsorg på att precisera.

[322] Ett företag kan införa en checklista och skilja ut sig från konkurrenterna genom sitt systematiska arbete även om personalen som tillämpar den är outbildad.

Att djup förståelse inte nödvändig för framgångsrik tillämpning är uppenbart med tanke även på värdet av erfarenhet: okunniga människor med erfarenhet är ofta mycket mer framgångsrika än kunniga människor som har kunskap men saknar erfarenhet inom ett område.

Hur som helst är inte ens erfarenhet nödvändig alla gånger: ofta följer du steg för steg instruktionerna i en instruktionsbok för att få ett önskat resultat – du litar på att tillverkaren tänkt igenom processen och vägleder dig framgångsrikt mot ett praktiskt resultat. Denna typ av kunskapsöverföring via en instruktion, exempelvis via en checklista, kan vara ett fantastiskt sätt att *tillämpa* kunskap, utan att var och en som tillämpar den behöver förståelse. En franchisetagare behöver inte lika mycket erfarenhet som den som startar en fristående restaurang – franchisetagaren får en formel som visat sig fungera för andra och så länge hon följer den till punkt och pricka har hon rimliga chanser att lyckas.

Att kopiering kan vara ett framgångsrecept visas av Microsoft som är känt för att framgångsrikt kopiera konkurrenternas vinnande koncept. Den som är intresserad av att klona framgångsrika idéer hittar en guldgruva av idéer hos investeraren Mohnish Pabrai: https://www.youtube.com/@mohnishpabrai. Brian Tracy är också en stark anhängare av att kopiera framgångsrika idéer: *"One of the smartest things you can do is to find out what successful people do in your field, and then do it yourself until you get the same results they do."* (Jag har inte lyckats verifiera citatet men bedömer att det är helt i linje med Tracys idéer och hans tillämpning av lagen om orsak och verkan och därmed förmodligen ett korrekt citat.)

[323] En checklista kan betraktas som en samling potentiella mål och gör att du i ett givet sammanhang redan har en uppsättning potentiella mål färdiga för tillämpning vilket kan spara tid till handling och även göra att du undviker dubbelarbetet det innebär att formulera snarlika mål flera gånger.

I vissa fall tillämpar du endast en del av checklistan (som piloter som hittar ett recept för att lösa ett akut problem för att undvika en krasch), i många andra fall tillämpar du hela checklistan utan undantag. Oavsett om du tillämpar hela eller delar av checklistan så används den ju för att vägleda ditt agerande och en god checklista kan betraktas som en samling genomtänkta potentiella mål som du kan tillämpa på

ett givet sammanhang. Du behöver alltså inte mödosamt formulera denna typ av mål flera gånger – istället gör du det en gång och placerar det i din checklista.

[324] Avstämning av dagens mål kan förstås också användas som en efterkontroll. En checklista kan vara mer eller mindre permanent, när du använder dagens mål som en checklista är det förstås en särdeles tillfällig checklista – ofta associeras ju en checklista med återkommande mål. Själv börjar jag ofta med att formulera mål för dagen men följer sällan planen som en strikt instruktion, men mot slutet av dagen tycker jag det är praktiskt att stämma av så att jag inte missat något viktigt.

Ytterligare exempel på glädjen jag personligen har av en slags checklista är vid skrivandet av denna bok. Med hjälp av riktlinjer från en tidigare bok jag skrivit kunde jag ta fram en rad tekniska riktlinjer för denna bok, (radavstånd, teckensnitt, ordval, etc.) – ett enkelt sätt att med hjälp av erfarenhet garantera en högre kvalitet. Utan en checklista där jag kunde bocka av en sak i taget så hade jag varit överväldigad av redigeringsarbetet – människans medvetande är mycket begränsat: du *kan* granska en text med hänsyn till teckensnitt *eller* radavstånd, man att försöka granska 20 aspekter på en text samtidigt garanterar endast att du kommer att missa saker.

[325] Checklistor kan användas för att fatta mer objektiva beslut: Det är lätt att bli emotionell i konkreta situationer och kraftiga känslor riskerar att påverka ditt omdöme – men fakta och logik bör användas för att avgöra vad som är sant eller falskt. Det är naturligt att du tar fram en checklista i lugn och ro och då försöker betrakta situationen kyligt abstrakt – när du sedan tillämpar checklistan i en konkret situation som riskerar att vilseleda ditt omdöme så hjälper checklistan dig att behålla en objektiv och kyligt distanserad syn på situationen.

[326] En teoretisk fundering: Kanske är *mall* ett bredare begrepp än *checklista*: Att använda en checklista kan ju sägas vara att följa en viss form, en viss mall. Å andra sidan: en tillfällig checklista som att stämma av om du nått dagens mål kan ju ändras ju från dag till dag och kan knappast benämnas för en mall.

Men för praktiska syften kanske dessa distinktioner spelar mindre roll, exemplen ovan med kundmejl och orderblankett kanske kan benämnas både mall och checklista – för praktiska syftet är det sällan värt besväret att avgöra om det rör sig om en mall eller en checklista, det viktiga är ju att båda är praktiska verktyg som ger resultat. Generell princip: förståelse är mycket praktiskt – men du behöver inte förstå allt för att ha praktisk nytta av en idé eller ett verktyg – du behöver inte ens förstå varför det fungerar så väl: i de flesta fall har du inte tid att sätta dig in i varför något fungerar utan konstaterar bara att det gör det och drar nytta av det.

[327] https://en.wiktionary.org/wiki/template, 17/11–2024.

[328] Många gånger används teknikerna förstås i olika kombinationer och det kan vara svårt att skilja dem strikt från varann: när går ett diagram över i en modell? För praktiska syften är dessa distinktioner sällan meningsfulla att bekymra sig över, det

viktiga är att du hittar ett sätt att följa upp dina mål som fungerar i den aktuella situationen.

[329] Den exakta relationen mellan begreppen rangordning och prioritering kanske inte spelar så stor roll i detta sammanhang. När man prioriterar så gör man åtminstone en grov indelning av uppgifter i mer eller mindre brådskande varför jag anser att prioritering är en form av rangordning av uppgifter ur ett tidsperspektiv.

[330] Frekvent uppföljning är ett fantastiskt verktyg för ökat fokus. Vill du fokusera mer på ett visst mål kan du helt enkelt välja att följa upp det oftare. I vissa situationer kan det vara relevant att följa upp varje minut. Oklok uppföljning kan visserligen leda till en ohälsosam arbetsmiljö med allt för mycket stress, men ingen kan tvivla på att uppföljning fungerar för att fokusera uppmärksamheten på ett mål.

[331] Ett viktigt argument för att arbeta frekvent även med dina övergripande mer abstrakta mål är att du blir mer medveten om dem. Men att göra dig medveten om dina övergripande mål på daglig basis behöver förstås inte innebära en uppföljning där du jämför mål med utfall: du kan helt enkelt påminna dig om dina mål. Personligen tycker jag om att skriva ned mina mål och arbeta med dem i textform för att pränta in dem i mitt undermedvetna., för andra kanske en ljudlig affirmation är ett effektivare verktyg.

[332] Jag har inte själv läst följande artikel, men den behandlar hur ett utvärderingsmöte kan hållas: https://asana.com/sv/resources/project-post-mortem-tips, 2/3–2025.

[333] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Analys betyder att bryta ned i delar och att granska dessa var för sig.

En stor fördel med att bryta ned ett mål eller en nuvarande arbetsprocess i delar är att du sedan kan granska delarna kritiskt. Ofta upptäcker du att en del inte alls är produktiv för att nå det överordnade målet, delen är irrelevant och kan elimineras. I andra fall fyller delen en funktion men bör bytas ut mot alternativa lösningar som är mer produktiva.

[334] Nedan ett utdrag från min bok *Klarhet!*

Frekvent uppföljning för laserfokus

Den andra principen som noterades redan i inledning var ju tidsaspekten och återkoppling. Rutinmässig planering är viktigt för att agera konsekvent över långa tidsperioder.

Ett sådant långsiktigt fokus är fundamentalt för att förklara spektakulär produktivitet. Försök att utan rutinmässig planering bygga en framgångsrik fabrik eller en järnväg eller en ny revolutionerande mikroprocessor!

Väldefinierade mål är inte till någon större nytta om du glömmer bort dem – återkoppling är viktigt för att dra full nytta av ett långsiktigt mål och använda sig av

det som en konsekvent ledstjärna. Ett årsmål kan exempelvis följas upp varje månad och varje vecka för att påminna dig om det.

Hur ofta uppföljning är befogad beror förstås på sammanhanget. Eftersom mål kan brytas ned i det oändliga är det knappast meningsfullt att definiera varje mål med samma precision – och samma logik gäller även uppföljning; det är inte meningsfullt med rigorös uppföljning av varje litet mål.

"Det som mäts blir gjort!" – Parafras av Peter Drucker

Värdet av fokus

Jag tror mig om att vara tämligen målfokuserad, men mitt målfokus till trots är det otaliga gånger under arbetet med denna bok som jag har börjat leta referensmaterial på internet för ett efter en stund upptäcka att mitt surfande inte är strikt nödvändigt för mitt skrivande.

Denna iakttagelse indikerar det enorma värdet du kan ha av klarhet! Hur många minuter skulle du tjäna varje dag om du var lite mer medveten om dina mål och kunde undvika ytterligare några distraktioner? Kombinationen av en kristallklar måldefinition och frekvent uppföljning kan ge dig laserfokus! En god anledning till att rutinmässigt sätta dagliga mål. Rutinmässig planering över olika tidshorisonter gör att du kan behålla ditt fokus över lång tid.

Värdet av ökat fokus för produktivitet är svår att överskatta. Människor över hela jorden distraheras var sekund och var minut från sina målsättningar: andra människor, ett konstigt ljud, ett plingande i mobiltelefonen eller ett Facebookinlägg – distraktioner finns överallt och därmed finns också en jättepotential för högre produktivitet!

Har du läst denna bok de senaste minuterna har din uppmärksamhet förmodligen redan distraherats av många andra tankar under denna korta tid. I böcker om snabbläsning tipsas ofta om nyttan med att läsa med en guide för ögat: som ett finger eller en penna - uppenbarligen kan det finnas situationer där väldigt frekvent uppföljning kan vara motiverad för att fokusera på ett mål!

Öka ditt fokus genom att skriva ned dina mål!

Distraktioner från en uppgift är inte alltid av ondo, det är hälsosamt att reagera på den fräna lukten av brandrök. Men många människor skulle trots allt kunna bli mycket mer produktiva med ökat fokus.

Vill du öka ditt fokus är det kanske enklaste sättet att börja skriva ned dina mål. Tanken framförs på flera ställen i denna bok och kan inte nog betonas. Genom att skriva ned ett mål blir du mer medveten om det – det sjunker in i ditt undermedvetna.

Vill du öka ditt fokus den närmsta timmen och lägga grunden för en produktiv vana? I så fall föreslår jag att du skriver ned ditt mål för närmsta timmen NU! Lägg ifrån dig boken och skriv ned ditt mål! Det tar bara någon minut.

[335] Människor älskar att utmana sitt omdöme genom att förutsäga framtiden och vill gärna visa att de har rätt. Att göra förutsägelser om utfall blir också ett åtagande – om du gör en förutsägelse och har möjlighet att påverka utfallet är det naturligt att du engagerar dig för att bevisa att ditt omdöme var korrekt.

Uppenbarligen blir det viktigt att pessimistiska förutsägelser hanteras så att de inte blir självuppfyllande profetior och ambitionsnivån sätts för lågt. Kanske kan en diskussion om det mest optimistiska scenariot avsluta en diskussion om förutsägelser av utfall så att ni går från mötet med en ljus bild av framtiden.

[336] Målet du väljer bör vara produktivt och du kan till och med använda produktivitetsekvationen när du formulerar mål.

Som redan konstaterats på andra ställen i denna bok är det fullt möjligt att sätta mål kring negativa konsekvenser, vi sätter ju ofta mål kring att göra en viss insats även om det vore oklokt att eftersträva negativa konsekvenser annat än som ett nödvändigt ont, ett medel för att nå positiva konsekvenser.

Den insats du anser är rimlig för att nå vissa positiva konsekvenser kan alltså sägas tillhöra konsekvenserna du eftersträvar. Självfallet vill du minimera din insats givet ett visst resultat; så ofta anges insatsen i form av en begränsning – du vill ”skriva klart artikeln på *maximalt två timmar”* eller ”skaffa en bättre dator för *maximalt 10 000 kr”*.

I en målformulering som identifierar det väsentliga resultat som eftersträvas men också anger en rimlig insats (en begränsning av de väsentliga insatserna som tillåts) kan den produktivitet som eftersträvas utläsas från målformuleringen. Jag har valt att benämna denna typ av målformuleringar för *produktivitetsmål*.

För mindre mål är det sällan värt besväret att specificera en gräns för insatsen, vad som är en rimlig insats är ofta underförstått: du sätter som mål att skicka ett mejl, att diska, att ringa ett telefonsamtal – men insatsen för att nå dessa resultat specificeras sällan.

Vid lite större mål är det ofta klokt att förutom det önskade resultatet även specificera tillåten insats. Produktivitetsekvationen kan alltså påminna om några fundamentala aspekter på en god målformulering och är ett snabbt sätt att sätta produktiva mål: du kan kasta ned en målformulering som anger väsentliga resultat och den väsentliga insatsen (tidsåtgång/deadline/budget) – produktivitetsaspekten finns då inbakad i din målformulering. Om du exempelvis ska grovstäda ett förråd kan du också välja att avsätta fyra timmar för uppgiften. Människor som inte är bekymrade över *både* resultat och insats är mindre produktiva än de som tar hänsyn till båda.

[337] *Mål ≡ Konsekvenser som eftersträvas*

$$Produktivitet \equiv \frac{\text{Resultat}}{\text{Insats}} \equiv \frac{\text{Positiva konsekvenser}}{\text{Negativa konsekvenser}} \equiv \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Definitionerna av *mål* och *produktivitet* i denna bok ger en mycket lättöverskådlig och enhetlig begreppsapparat. Mål relaterar till konsekvenser vi eftersträvar och dessa kan

delas upp i positiva och negativa för att utvärdera produktiviteten. De tydliga relationerna mellan begreppen i boken samt de enkla och intuitiva definitionerna är kanske det jag är stoltast över med denna bok. Definitionerna ger ett *språk* för att tala om målsättning som jag finner väldigt praktiskt och som dessutom är i linje med hur människor använder orden i dagligt tal: När vi styr vårt agerande i en viss riktning, mot vissa konsekvenser, säger vi att vi har ett mål och det är naturligt för oss att prata om produktivitet när vi relaterar ett resultat till insatsen som krävs.

[338] Jag passar på att uppmärksamma två sätt att använda termen produktiv: A) när positiva konsekvenser *överskrider* de negativa, dvs när resultat överträffar insats och vi gör en vinst, B) ibland används termen också för att beteckna det som är *mest* produktivt. Uppenbarligen är A ett mycket bredare begrepp (och vanligare i allmänt tal).

[339] Definitionen är i linje med Wiktionary: https://sv.wiktionary.org/wiki/konsekvens#Anv%C3%A4ndning, 15/10–2024.

Det kanske bör nämnas att min definition är bred och även handlingar kan betraktas som konsekvenser av att agera på ett mål. Som när ditt mål är att spendera två timmar på en hobby: Når du ditt mål har konsekvensen inte minst blivit att aktiviteten blivit utförd: du har målat, fiskat, utfört trädgårdsarbete etc. Att *ha utfört aktiviteten X* kan alltså betraktas som en konsekvens av att nå målet *Jag ska utföra aktiviteten X*.

[340] Jag använder ibland termen *möjligheter* snarare än *alternativ* eftersom den förra associerar till fler fenomen, alternativ används ofta för val som utesluter varann medan denna bok vill ge idéer för hur du kan fatta klokare beslut generellt – inte bara när du står inför val som utesluter varann. Termen valmöjlighet/möjlighet syftar ibland alltså på ett något bredare begrepp än termen alternativ som implicerar att välja mellan uteslutande möjligheter, se:
https://sv.wiktionary.org/wiki/alternativ,
https://sv.wiktionary.org/wiki/m%C3%B6jlighet,
https://svenska.se/saob/?id=A_0979-0233.dEvX.

Termen möjlighet har också fördelen att det är helt naturligt att associera till *allt som är möjligt*, det agerande som står till buds. Ofta associeras förstås till ”positiva möjligheter”, som när vi säger ”tänk på alla möjligheter” men jag använder alltså termen för att inkludera även negativa möjligheter.

En fördel med termen *alternativ* är att den är mer värdeneutralt än *möjlighet* som tenderar att ha positiva associationer. Det är naturligt att tala om de ”fantastiska möjligheter” som finns, att tala om alla ”fantastiska alternativ” är förmodligen mindre vanligt.

Sammanfattningsvis använder jag alltså i allmänhet termerna alternativ, möjlighet och valmöjlighet synonymt, eventuella nyansskillnader framgår förhoppningsvis av sammanhanget.

[341] ”rangordning… ordning i vilken någon eller något behandlas eller placeras efter betydelse eller någon annan egenskap”, https://sv.wiktionary.org/wiki/rangordning, 16/10–2024.

[342] Termen *möjlighet* används här i bredare bemärkelse än ett alternativ: det är naturligt att säga att det finns en risk, en ”möjlighet”, att ett kärnvapenkrig bryter ut”, det är något *som kan ske*, men väldigt få människor har någon direkt makt att påverka detta. Ett kärnvapenkrig är inte en ”möjlighet” i bemärkelsen ”ett alternativ” (vilket är den bemärkelse som normalt används i denna bok).

[343] Denna bok handlar om beslutsfattande och bokens teori betonar kraftigt vikten av att ta hänsyn till väsentliga positiva och negativa konsekvenser av olika val för att fatta goda beslut. I många fall är konsekvenserna av olika val inte garanterade utan endast mer eller mindre sannolika, vilket ger behov av begrepp som risk och chans, vilka behandlas nedan.

En händelse som är oberoende av dina handlingar kan ha olika stora konsekvenser för dig beroende på hur du väljer att agera – samtidigt som det vore absurt att benämna själva händelsen för en konsekvens *av* ditt agerande. Självfallet kan det vara mycket viktigt att ta hänsyn till en sådan händelse: Om du vet att den finns 25 procents sannolikhet att du drabbas av en svår ögonsjukdom blir det genast mycket mer riskabelt att satsa på en karriär som kräver god syn. Tar bokens teori inte hänsyn till sådana händelser? Svaret ligger i att beslutsfattande handlar om att bedöma konsekvenser av olika *val* – en oberoende händelse är inte en konsekvens *av* dina val men påverkar konsekvenserna av dina val. Du bör ta hänsyn till en händelse i den utsträckning den har påverkan på konsekvenserna av dina val.

Denna bok handlar om beslutsfattande, och konsekvenser i detta sammanhang innebär konsekvenser av olika val – vilket inte begränsar sig till de konsekvenser du har direkt kontroll över. Ett vulkanutbrott eller tornado är förstås inte direkta konsekvenser av ett val du gjort, du har inte orsakat händelserna, men de val du faktiskt gör har olika *konsekvenser för dig* och dessa beror i sin tur ofta på händelser som är oberoende av dina val – så precis som vilka fakta som helst bör ta hänsyn till dem när du fattar beslut.

Fokus i denna bok ligger på *konsekvenserna för dig av dina val*, inte primärt på hur du kan bedöma sannolikheten för olika händelser. Om du ska bygga ett hus bör du ta hänsyn till möjligheten för ett vulkanutbrott (om du bor på Island) eller en tornado (om du bor i USA), händelserna är möjliga negativa konsekvenser, risker, förenade med olika val du gör så de bör tas i beaktande. Hur du kan uppskatta olika risker och chanser ligger däremot utanför ramarna för denna bok. I denna kontext anser jag att bokens definitioner är tillräckligt precisa för denna första utgåva. Måhända behandlar jag problemet med hur du kan bedöma sannolikheter i en kommande utgåva.

Ytterligare notering kring bokens definition av risk:
Min definition av risk (och analogt även min definition av chans) är förstås tämligen allmän men jag tycker den täcker in två vanliga användningar av termen. Du kan tala

om risk utan att specificera dess storlek och säga exempelvis: ”*Det finns en risk att* Emma säger upp sig.”. Men du kan också tala om möjliga negativa konsekvenser som sannolikheter, exempelvis: ”Det finns en viss risk att Emma och Olle säger upp sig men jag bedömer att *risken är högst* för uppsägning när det gäller Lars.”

Utifrån definitionen kan också härledas att: Desto färre okända negativa konsekvenser – desto lägre risk. Det vill säga om du tänker eller får information som gör dig mer medveten om möjliga negativa konsekvenser av ett alternativ så har du större möjligheter att undvika dessa negativa konsekvenser – vilket per definition innebär lägre risk. På samma sätt kan risken *öka* genom introduktionen av ytterligare osäkerhet. I skrivande stund ligger Ryssland i krig med Ukraina, när Ryssland startade detta krig ökade risken för omvärlden: möjligheten till negativa konsekvenser som i dagsläget är okända ökade.

Uttrycket *medveten om riskerna* innebär alltså inte att du känner till allt om alla negativa konsekvenser – istället innebär det att du är *medveten om att ditt omdöme har brister;* att du *inte är säker på utfallet,* att det finns en möjlighet för negativa konsekvenser.

Min definition av risk har jag anpassat från: ”Risk avser möjligheten att skadliga eller negativa konsekvenser kan uppkomma till följd av framtida händelser vars tidpunkt, utsträckning eller utformning är okända.”, https://sv.wikipedia.org/wiki/Risk, 22/11–2024. Jag har också använt mig av:
https://en.wikipedia.org/wiki/Risk, 11/2–2025, där du erbjuds en koncis definition av risk: *”effect of uncertainty on objectives”*.

Min slutgiltiga definition: *Risk ≡ Möjligheten till negativa konsekvenser (ofta uttryckt som en sannolikhet)* anser jag vara en god enkel definition som täcker in det väsentliga. Att det rör sig om *framtida* konsekvenser är ju underförstått, liksom att det konkreta utfallet är *okänt* – vi talar inte om risken för att något ska hända i historien och inte heller om risken för en negativ konsekvens som garanterat kommer att inträffa. Så jag har eliminerat termerna *framtid*, och *okänd* från min definition eftersom de är överflödiga.

Med tanke på områdets komplexitet och den precision som ämnet tillåter anser jag att min definition är tillräcklig, jag återvinner mitt tidigare resonemang: ”När du beskriver något gör du alltid förenklingar och frågan är aldrig *om* du gör en förenkling utan om du gör en god förenkling som fångar det väsentliga i sammanhanget – eftersom ytterligare distinktioner inte tycks produktiva anser jag härmed att diskussionen kan avslutas. … Se även not 4.”

[344] Jag har bedömt att det är rimligt att definiera *chans* som motsatsen till risk eftersom risk ofta associerar till negativa konsekvenser medan chans ofta associerar till positiva konsekvenser – särskilt som båda uttrycken ofta används för att uttrycka sannolikheter. I allmänt språkbruk används måhända chans för att beteckna ett bredare begrepp som ofta inkluderar risk, men för syftet med denna bok är det praktiskt att ha två termer *chans* och *risk* för att enkelt kunna referera till motsatta begrepp.

[345] Denna definition inkluderar underförstått även en tidsaspekt. Konsekvenser längre fram i tiden är, allt annat lika, mindre signifikanta. Uppenbarligen är det mycket värre om konsekvensen av ett beslut är att du förlorar 1 miljon kronor nästa år jämfört med om du förlorar pengarna om 30 år. På samma sätt är det mer signifikant att vinna 1 miljon kronor nästa år jämfört med att göra det om 30 år.

Formuleringen *Sannolik signifikans = Signifikans vid utfall × Sannolikhet för utfall* kan skärpas ytterligare eftersom termen *vid* kan tolkas tvetydigt. I bokens är jag tydlig med att konsekvenser långt fram i tiden har lägre signifikans men för att vara tydlig kan det påpekas att uttrycket *vid utfall* alltså ska läsas *om ett visst utfall sker*: frågan är alltså hur viktig konsekvensen är vid beslutstillfället inte vid tillfället då den inträffar. Ett exempel klargör vad jag menar: Funderar du på att göra en investering idag kan det finnas en risk att du om 30 år erläggs med en straffavgift på 1 miljon kronor för att du inte lyckas leva upp till ett avtalsvillkor – med *Sannolik signifikans* menar jag bara helt enkelt hur viktig konsekvensen är för dagens beslut om du antar att den kommer att inträffa om 30 år och sedan väger in sannolikheten för detta. Om konsekvensen inträffar om 30 år kan den förstås *då* vara jätteviktig för dig – men exakt hur viktig den är i ett avlägset framtida sammanhang är mycket svårt att avgöra, vilket ytterligare gör avlägsna konsekvenser mindre signifikanta för dagens beslut. Vid beslutsfattande är utgångspunkten förstås alltid sammanhanget vid beslutstillfället – och störst signifikans för ditt nuvarande sammanhang har de konsekvenser som ligger närmast i tiden.

[346] Jag avser att skärpa formuleringen av syfte i en kommande utgåva av Konsekvenser! Som komplement till uttryckssättet i min bok hittar du en formulering från Wikipedia här nedan som använder termerna syfte och mål på ett sätt som liknar min användning – det är alltid klargörande att reflektera över alternativa sätt att beskriva ett fenomen för att upptäcka nyansskillnader mellan olika formuleringar: ”Ett syfte är nyttan eller avsikten med en planerad handling.

Det kan vara svårt att skilja mellan vad som är ett syfte och vad som är ett mål. Ett syfte beskriver varför man utför en viss handling, vad som är motivet för handlingen, varför man behöver lösa ett problem och vad som är nyttan med en viss lösning. Ett syfte beskrivs ofta som något övergripande, en inriktning på ett projekt och är inte alltid mätbart medan ett mål skall vara konkret. Ett mål är det resultat man vill åstadkomma med sin handling, det förväntade resultatet. Ett mål bör vara mätbart och tidsbundet så att man kan fastställa när målet är uppnått. …”, https://sv.wikipedia.org/wiki/Syfte, 20/10–2024.

[347] I linje med Wikipedias definition av personliga mål: *”ett tillstånd/resultat som en person anstränger sig för att uppnå”*, https://sv.wikipedia.org/wiki/Mål, 20/5–2024.

Du kan argumentera att ”Konsekvenser som eftersträvas” är en onödigt bred definition eftersom alla strävar mot vad de anser är *positiva* konsekvenser, negativa konsekvenser är bara indirekt användbara som ett medel att uppnå positiva konsekvenser. Eftersom positiva konsekvenser kan användas synonymt med termen resultat kan en mer traditionell definition av mål tyckas motiverad: *Resultat som*

eftersträvas. Jag har däremot valt att definiera mål bredare som *konsekvenser som eftersträvas* – helt enkelt för att vi kan styra vårt agerande mot konsekvenser som betraktade i isolation är negativa. Ofta blir det förstås lite löjligt att säga ”jag strävar mot negativa konsekvenser” istället för att säga ”det är ett medel till ett mer övergripande mål”. Ofta är det enklast att uttrycka sig mer neutralt och bara tala om *konsekvenser* och inte specificera om de är positiva eller negativa.

Min allmänna definition av mål är alltså värdeneutral, så länge du strävar mot en viss konsekvens så har du ett mål, hur konsekvensen värderas av dig eller någon annan är likgiltigt. Uppenbarligen strävar människor efter en myriad saker varje dag året runt det. Detta grundläggande fenomen är inte beroende av om den som agerar har gjort ett gott- eller ett dåligt val eller om han skulle värdera en viss konsekvens högre eller lägre om han utvärderade den på nytt: poängen är att han agerar i viss riktning, styr mot en viss konsekvens.

Däremot är distinktionen mellan positiva och negativa konsekvenser fundamental för att förstå beslutsfattande och fatta goda beslut. Distinktionen går därför som en röd tråd genom denna bok och är relevant även när det gäller mål – även om den inte definierar vad ett mål är. Du kan exempelvis utvärdera hur produktivt ett mål är genom att analysera konsekvenserna av det i positiva- respektive negativa konsekvenser. Och du kan utvärdera i vilken grad ett mål är ett självändamål: om de direkta konsekvenserna av att agera på ett mål väsentligen är negativa kan det ofta motiveras ändå – om det är ett medel för att nå ett övergripande mål (eller så kanske det är ett föråldrat mål som behöver omprövas).

En fördel med min breda definition av mål är alltså att den täcker in delmål, något som en definition som starkt betonar resultat riskerar att missa – ofta krävs en insats under lång tid för att ett substantiellt positivt resultat ska realiseras. Min definition påminner också om att ett mål inte nödvändigtvis är rationellt, liksom att du kan göra ärliga misstag i ditt omdöme – du kan bedra dig själv eller missta dig att tro att du agerar mot positiva konsekvenser medan de i själva verket är till din nackdel. Till och med nervimpulser täcks in av min breda definition, när du rycker undan handen från en varm platta så rör det sig förstås inte om ett medvetet mål, men en konsekvens ”lyckas undvika brännskador” styr ju ditt agerande. Undermedvetna mål kan vara viktiga drivkrafter men har begränsad betydelse för resonemangen i min bok. Se även avsnittet *Mål* i bokens andra del.

I konversationer med ChatGPT om min definition av mål så uppkom faktiskt en ännu mer koncis formulering: *mål* ≡ *eftersträvad konsekvens*. Pluralformen ”eftersträvade konsekvenser” kan ju få vara underförstådd då du alltid kan specificera fler detaljer när du beskriver något. Måhända kommer jag använda denna mycket komprimerade definition i kommande utgåvor för att ytterligare förenkla framställningen.

[348] Jag föredrar generellt termen *målformulering* eftersom den låter mindre högtravande och akademisk än *måldefinition*.

[349] Eftersom den mest gynnsamma målformuleringen är okänd är det förstås ologiskt att i en konkret situation påstå sig *veta* vad den mest gynnsamma målformuleringen består i. Samma sak gäller förstås vad jag kallar en gynnsam målformulering – hur ska du kunna veta om du ligger tillräckligt nära X när X är okänd? Jag anser att uttrycket *gynnsam målformulering* ändå är motiverad för att beteckna när en målformulering *bedöms* vara tillräckligt god. I praktiken gör du alltså en bedömning och säger att en målformulering är gynnsam om du bedömer att den kan tänkas ligga någorlunda nära den mest gynnsamma målformuleringen.

Eftersom mål vägleder agerande är den mest gynnsamma målformuleringen den som *vägleder agerande* till de bästa konsekvenserna. De mest gynnsamma konsekvenserna kan alltså inte avgöras utan hänsyn till dig och din situation. Frågan är om du bör sträva efter att åstadkomma x, y och z eller om p, q och r kommer att ge ännu mer gynnsamma konsekvenser.

Den mest gynnsamma målformuleringen för dig har inget med önskedrömmar att göra. Frågan är vilken målformulering som är mest gynnsam att *agera* på i den hårda verklighet vi lever i – inte vilka konsekvenser som vore trevliga i en drömvärld där du kan få allt vad du önskar till en mycket liten insats. Definitionen av ett gynnsamt mål syftar till att ringa in vilket agerande som du bedömer ger dig mest önskvärda konsekvenser. Du kanske sneglar på grannens nya Tesla och funderar på att köpa en likadan – men skulle konsekvenserna av ett sådant mål verkligen vara de mest gynnsamma för dig? En Tesla kanske är rolig att ha om du får den gratis – men är den verkligen ett mål du vill kämpa och anstränga dig för? På samma sätt är det förstås roligt att vinna en miljon på lotto – men är en miljonvinst verkligen ett gynnsamt mål för dig? Skulle agerandet som krävs för att vinna på lotto verkligen ge de mest gynnsamma konsekvenserna för dig eller finns det andra sätt du kan agera på som förmodligen ger mer gynnsamma konsekvenser?

Att goda mål inte har någon koppling till önsketänkande betyder inte att känslor är likgiltiga. Det kan vara väldigt inspirerande att börja med att drömma stort och sedan försöka hitta realistiska medel för att drömmen ska gå i uppfyllelse. Det är klokt att rådfråga dina känslor när du formulerar mål – är du fullständigt likgiltig inför ditt mål är det en varningssignal som kan betyda att ditt mål tar dig längre ifrån sådant som verkligen skulle göra dig lycklig. Det är det inte rationellt att ge känslor samma kognitiva status som medveten tanke – när du fattar snabba beslut kan det vara klokt att använda känslor och intuition så länge du är klart medveten om att ett omdöme baserat på känslor skiljer sig från ett som du bildat när du har tid att tänka igenom saken mera medvetet med mera fakta och mer rigorös logik. Kort sagt är det inte rationellt att ge ett omdöme baserat på känslor samma kognitiva status som ett omdöme baserat på fakta och logik. Din medvetna tanke är din möjlighet att ge instruktioner till ditt undermedvetna – om du endast förlitar dig på undermedvetna tankeprocesser är du snart medvetslös. Jag kan ha viss förståelse för att människor älskar genvägar och att lösningar som utlovar mindre ansträngning ofta blir populära – allt annat lika vill du självfallet göra av med så lite resurser som möjligt. Men mänsklighetens tragedi ligger till stor del i vår oförmåga att erkänna att tankearbete är hårt arbete som det är oklokt att spara in på. På kort sikt kräver det mindre

ansträngning att vara irrationell och många människor har tyvärr en kort tidshorisont. Allt detta betyder förstås inte att känslor är något negativt eller att det är rationellt att ignorera sina känslor, livet vore meningslöst utan känslor.

Några ord om termerna *gynnsam* och *produktiv*: Termen gynnsam används i många sammanhang i denna bok i princip synonymt med produktiv*:* i kommande utgåva kanske begreppen integreras och renodlas ytterligare så att mer/mindre gynnsam motsvaras av mer/mindre produktiv, eller så kanske termen gynnsam helt elimineras till förmån för termen produktiv.

[350] I en konkret situation kan det vara svårt att klassificera en nedbrytning entydigt som enkel- eller komplex. Beslutsfattande är ett komplext område och det finns rika möjligheter att bryta ned mål på många kreativa sätt. Men båda typerna av nedbrytning är vanligt förekommande i sin renodlade form så jag tror att distinktionen är relevant – det blir lätt att referera till en nedbrytning på en skala av komplexitet som ”relativt enkel” eller ”relativt komplex”.

Ofta delar vi upp ett mål helt enkelt genom att behålla dess väsentliga *kvalitet*: som när mål för årsförsäljning delas upp i månader eller veckor, eller när en önskad totaltid i ett motionslopp delas upp i varvtider. Denna typ av enkel nedbrytning av mål kan jämföras med målet att äta upp en tårta en bit i taget: bitarna blir inte nödvändigtvis exakt lika stora men bortser du från kvantiteten så är innehållet i varje bit väsentligen detsamma och du äter upp samma bit på väsentligen samma sätt.

Många andra gånger delar vi upp ett mål i mindre delar som har väsentligen olika kvalitet: ska du anordna en fest kanske du sätter delmål som att köpa mat, städa lägenheten och skicka inbjudningskort. Sådan komplex nedbrytning kan liknas vid målet att baka en tårta: du kan inte bara dela upp ”baka en tårta” i mindre snarlika delar utan måste göra flera saker som skiljer sig väsentligt från varandra: du måste hitta ett recept, se till att du har ingredienserna som krävs, blanda ingredienser etc.

Utifrån ovanstående resonemang borde kanske uttrycken *enkel* nedbrytning och *komplex* nedbrytning ersättas med termer som relaterar till *analys* och *syntes* men eftersom det gäller *nedbrytning* av mål riskerar dessa termer att vara förvirrande i sammanhanget. Och även om dessa termer möjligtvis är mer exakta så är de knappast lika välbekanta bland människor i allmänhet – eftersom detta är en praktisk referensbok snarare än en akademisk avhandling så bedömer jag att nuvarande termer är befogade och fångar det väsentliga i sammanhanget.

[351] Definitionen är i enighet med en definition av plan inom ekonomi och stadsplanering som återfinns på Wikipedia: *”(ekonomi, stadsplanering) (en enskilda persons eller en organisations) uppsättning planerad kedja av handlingar, med vilka man avser att uppnå ett visst mål; en åskådliggjord (önskad) framtid (i något avseende) och eventuellt hur den skall kunna uppnås”*, https://sv.wiktionary.org/wiki/plan, 2/6–2024.

352

$$Produktivitet = \frac{\text{Resultat}}{\text{Insats}} \equiv \frac{\text{Positiva konsekvenser}}{\text{Negativa konsekvenser}} \equiv \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \equiv \frac{\text{Värde}}{\text{Pris}}$$

Begreppsparet *Output/Input* är kanske inte så vanligt som Resultat/Insats och begreppsparet *Värde/Pris* associerar i någon mån till en handelssituation så jag har valt att inte använda dem i någon större omfattning i denna bok. Men jag ville nämna dem då du kan argumentera att de kan användas synonymt med de andra begreppsparen. Varför värde/pris kan vara en klargörande formulering förstås om du reflekterar över följande citat: *"För länge sedan lärde Ben Graham mig att priset är vad du betalar; värde är vad du får. Vare sig det gäller sockor eller aktier så tycker jag om att köpa kvalitetsvaror när de är rabatterade."* – Warren Buffett. Om värde betyder "vad du får" så är det att likställa med "positiva konsekvenser", vad du vinner på ett beslut. Om pris är "vad du betalar" så är det att likställa med de "negativa konsekvenser" som är associerade med ett beslut.

Ett vanligt misstag är att bara ta hänsyn till en del av värdet eller en del av priset: En annonsör tror sig ofta inte ha fått ut något av sin annonsering eftersom ingen svarat på hans annons – men direktrespons är bara en del värdet med att annonsera; du exponerar också ditt varumärke och bygger en grund för framtida relationer. Samtidigt kan en annonsör också göra en kraftig underskattning av priset eftersom de negativa konsekvenserna av att annonsera är fler än bara summan som står på fakturan, insatsen kan också bestå i att utforma en annons och sköta all administration som krävs för att boka en annons.

353 Till skillnad från många andra gör jag i denna bok ingen skillnad på termerna produktivitet och effektivitet utan använder dem för att beteckna samma begrepp.

Uppenbarligen använder vi hela tiden ett begrepp som relaterar resultat till insats, vi talar om mer eller mindre ekonomiska sätt att använda resurser. Detta begrepp motsvarar verkliga fenomen och förtjänar en beteckning. I min bok använder jag termerna *produktivitet* och *effektivitet* synonymt för att syfta på samma underliggande fenomen. Syftet med denna referensbok är ju att vara en praktisk handledning och jag bedömer att det skulle vara förvirrande införa ytterligare distinktioner för att skilja på termerna. Jag har däremot upptäckt en språklig finess med att föredra en viss term i ett givet sammanhang: istället för att skriva "göra mer produktiv" är det behändigt att kunna skriva "effektivisera".

En distinktion som ofta görs är mellan *att göra rätt saker* ("strategisk effektivitet") och *att göra saker rätt* ("operationell effektivitet"). Distinktionen är som vi ska se värdefull för att ange på vilken nivå man analyserar syfte.

I dessa sammanhang skiljs begreppen ofta åt med hjälp av termerna effektivitet och produktivitet vilket jag anser är förvirrande, denna användning är heller inte konsekvent och återspeglas alltså inte i hur jag använder termerna i denna bok.

Nedan hittar du mitt preliminära resonemang kring dessa begrepp som jag hoppas kunna inkludera i en kommande utgåva av Konsekvenser!

Faktorerna i produktivitetsekvationen (resultat/insats) indikerar två vanligt förekommande angreppssätt för att öka produktiviteten: Utifrån ett givet mål kan du *ifrågasätta resultatet*, om de positiva konsekvenser som eftersträvas verkligen stödjer mer övergripande mål på bästa sätt, dvs du kan göra en syftescheck. Exakt samma syftescheck kan utföras på en lägre nivå i målhierarkin genom att du *ifrågasätter insatsen*, om delmålen på bästa sätt bidrar till resultatet.

Vid en syftescheck kanske du upptäcker att insatsen är överdimensionerad i relation till övergripande mål (det kanske inte är meningsfullt att rekrytera 10 nya kunder varje dag – 5 kanske räcker), eller så kanske du hittar ett resultat som bättre stödjer det övergripande målet med samma resurser (resurserna som används för att rekrytera 10 nya kunder varje dag kanske istället borde användas till kundservice – nöjda kunder minskar behovet av nyrekrytering). I båda fallen har du hittat en mer produktiv lösning.

Självfallet kan du försöka förbättra båda faktorerna, både resultat och insats, men ofta koncentrerar du dig på en faktor i taget. Dessa renodlade strategier för att öka produktiviteten motsvarar då de traditionella uttrycken: När du blickar uppåt i målhierarkin för att säkerställa att målet är motiverat utifrån mer övergripande mål ser du till att du *gör rätt saker*. En analys av syftet med insats/delmål koncentrerar sig istället på att *göra saker rätt* (givet ett visst resultat som du utgår ifrån är önskvärt).

I båda fallen granskar du alltså mål utifrån syfte – skillnaden består i vilken nivå i målhierarkin du utgår ifrån: om du analyserar delmålen för att nå målet X eller om du analyserar målet X (och andra mål på denna nivå) utifrån vad det i sin tur syftar till. En insats motiveras alltid av ett resultat: Istället för den luddiga distinktionen mellan att ”göra rätt saker” och att ”göra saker rätt” blir frågan med min terminologi helt enkelt vilken resultatnivå du använder som din standard – om de mål som befinner sig på X nivå fyller sitt syfte eller om delmålen för att nå X fyller sitt syfte. Kort sagt, med mitt uttryckssätt behöver du bara ange vilken nivå i målhierarkin du granskar vid en syftescheck.

Pedantiskt förtydligande, de traditionella uttrycken använder sig båda underförstått av syftesbegreppet: Att *göra rätt saker* refererar förstås till syftesbegreppet. Men även att *göra saker rätt* är uppenbarligen också helt beroende av syftesbegreppet: hur ska du kunna veta om du kan spara in på en viss kostnad om du inte känner till vad insatsen syftar till?

Notera hur kraftfulla dessa distinktioner är, genom att koncentrera dig på en av faktorerna i produktivitetsekvationen väljer du aktivt vilken nivå i målhierarkin som du ifrågasätter och får ett fokuserat angreppssätt för att höja produktiviteten:

Det finns massvis av situationer där vi antar att ett visst resultat (X) är önskvärt och sedan koncentrerar oss på att minska resurserna som används för att uppnå detta resultat. Ett företag som tillverkar kastruller och har god efterfrågan på dem kan öka sin produktivitet genom att anta att en kastrullerna är bra som de är och sedan

koncentrera sig på att göra dem med så liten insats som möjligt. Livet är fullt av exempel på denna typ av effektiviseringar, du har säkert själv många erfarenheter av att hur du med lite övning kunnat utföra ett visst arbete med mycket mindre ansträngning än vad som krävdes de första gångerna du försökte.

I andra fall är det mest givande att koncentrera sig på att kritiskt granska om målet X (och eventuellt andra mål på denna nivå) är bästa sättet att nå ännu mer övergripande mål: Om du spenderar 40 timmar i veckan på ett arbete du vantrivs med kan det vara klokt att ifrågasätta om denna arbetsinsats kan används mer produktivt om du satsade på ett annat resultat. Många arbeten kräver en insats på 40 timmar per vecka men om du älskar djur kanske du skulle trivas bättre på en bondgård än på ditt nuvarande städjobb.

Mål kan brytas ned i oändlighet och vilken nivå i målhierarkin du väljer för att analysera syfte gör inte någon väsentlig skillnad i angreppssätt. Vilken nivå du väljer att analysera ger däremot olika möjligheter och risker: Ju högre upp i målhierarkin du går desto större chanser för radikala förbättringar – men desto mer står också på spel, att ändra ett övergripande mål kan få stora negativa konsekvenser om du misslyckas. Se även avsnittet: *Radikal- eller kontinuerlig förändring?*

Reflekterar du en stund så inser du att det är tämligen självklart att risk och belöning är högre ju högre upp i målhierarkin du ifrågasätter syftet. Om du ifrågasätter om X och Y bäst når det övergripande målet Z så står mycket mer på spel än om du ifrågasätter om delmålen X_1, X_2 och X_3 är bäst för att nå målet X.

Det är alltså ofta mindre riskabelt att hålla sig till ett mål som visat sig ge vissa positiva konsekvenser och sedan arbeta idogt för att minska den insats som krävs för att nå det – men avkastningen på detta trygga angreppssätt kan också vara mycket mindre: om du tillverkar kastruller i en mogen industri kanske du lyckas minska dina kostnader med någon procent varje år.