

VETENSKAP FÖR PROFESSION 36:2016

LEDARSKAP FÖR LIVSKRAFTIGA ORGANISATIONER

Margareta Oudhuis & Päivi Riestola (red.)

Mattias Bredin

Stefan Hiller

Bo Ljungström

Peter Manfredsson

Göran Persson



HÖGSKOLAN I BORÅS

LEDARSKAP FÖR LIVSKRAFTIGA ORGANISATION

Mattias Bredin

Stefan Hiller

Bo Ljungström

Peter Manfredsson

Margareta Oudhuis (red.)

Göran Persson

Päivi Riestola (red.)



HÖGSKOLAN I BORÅS

Föreliggande rapport är nummer trettiosex i rapportserien *Vetenskap för profession*. Syftet med rapportserien är dels att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt vid högskolan, dels att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Planen är en årlig utgivning på fyra till sex rapporter. Kommitténs uppgift är att ansvara för bedömning av bidrag till serien och därigenom medverka till en hög kvalitet på publicerade rapporter. I särskilda fall kommer externa experter att anlitas för bedömningar.

REDAKTIONEN BESTÅR AV

Redaktör: Björn Brorström, rektor

Biträdande redaktörer: Kim Bolton, professor, Jenny Johannisson, vicerektor

Teknisk redaktör: Jennifer Tydén, kommunikatör

© Respektive författare, 2016

Grafisk form

Mats Palmquist

Omslagsfoto

Colourbox

Tryck

Responstryck, 2016

ISBN: 978-91-88269-20-1 (tryckt) 978-91-88269-21-8 (pdf)

ISSN: 1654-6520

Digital version: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-9953>

I rapportserien Vetenskap för profession

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod.
2. Smart Textiles
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden
4. In search of a new theory of professions
5. A Delphi study of research needs for Swedish libraries
6. Vad är vetenskap?
7. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar
8. Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte
9. Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden
10. 20 år med Institutionen Ingenjörshögskolan – historik, nuläge och framtid
11. Fenomenet Ullared – en förstudie
12. Undervisning i en ICA-butik
13. Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv
14. Knalleandan i gungning?
15. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 1 – Den svenska högskolans roll i en motsägelsefull tid
16. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 11 – Bildning och kunskapskulturer
17. Lärarutbildningens betydelse för en inkluderande skola
18. Brukarens roll i välfärdsforskning och utvecklingsarbete
19. Högskolelandskap i förändring. Utmaningar och möjligheter för Högskolan i Borås
20. Mot en mer hållbar konsumtion – en studie om konsumenters anskaffning och avyttring av kläder
21. I begynnelsen var ordet – ett vårdvetenskapligt perspektiv på språk och afasi
22. Nätverk, trådar och spindlar – Samverkan för ökad återanvändning och återvinning av kläder och textil
23. Libraries, black metal and corporate finance
24. Veljekset Keskinen – Finlands mest besökta shoppingdestination
25. Kan detaljhandeln bidra till att minska det textila avfallet?: Textilreturen i Ullared – ett experiment om återvinning
26. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 3
Vetenskap på tvären: akademiska värden, friheter och gränser
27. Samverkan för hållbar stadsutveckling och tvärsektorieell samsyn
28. Ledarskap i vården: Att möta media och undvika personfokuserade drev
29. OTEC Matters 2017
30. Resursfördelningsmodeller på bibliometrisk grund vid ett urval svenska lärosäten
31. The University of Borås as a sustainable university
32. Rum för de yngsta – Barns och föräldrars delaktighet i kulturverksamheter
33. Hållbar framtid – en seminarieserie om företagande
34. Inkluderande medborgarskap. Perspektiv på social hållbar samhällsutveckling
35. Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande – I en röra av värden och förutsättningar

Innehåll

Förord 9

Inledning 11

Författarpresentation 12

KAPITEL 1.

Ledarskap för livskraftiga organisationer 13

Margareta Oudhuis och Päivi Riestola

KAPITEL 2.

Att förändra en värderingsstyrd organisation 20

Stefan Hiller

KAPITEL 3.

Vad hände med svenskt management? 32

Mattias Bredin

KAPITEL 4.

Den svenska managementmodellen duellerar nyckeltalsmätningar om makten 45

Peter Manfredsson

KAPITEL 5.

Hur kan vi utveckla det medarbetarorienterade ledarskapet? 55

Göran Persson

KAPITEL 6.

Nya ägarstrukturer i svenskt management med kortsiktiga vinstmål och exit som mål med sitt ägande 67

Bo Ljungström

KAPITEL 7.

Balans mellan svenskt management och nya styrformer för livskraft 73

Margareta Oudhuis och Päivi Riestola

Litteraturförteckning 81

Förord

Rapport 36 i serien *Vetenskap för profession* är resultatet av en forskningscirkel arrangerad av två ledarskapsforskare verksamma vid Högskolan i Borås. I cirkeln deltog fem chefer på ledningsnivå i olika typer av organisationer och de två forskarna. Samtalen i gruppen har baserats på chefernas erfarenheter och föreställningar om management och ledarskap och betydelsen av ledning och styrning för förändring och verksamhetsutveckling. Forskarna har lett samtalen och bidragit med tolkningar baserade på aktuell forskning.

I rapporten som utarbetats av gruppen med forskarna som redaktörer utgör chefernas berättelser var sitt kapitel. Det är synnerligen intresseväckande och lärorika kapitel vart och ett på sitt vis, men alla handlar om att upprätthålla och utveckla ett gott management och ledarskap under förändringstryck. Detta förändringstryck kan handla om nya interna förväntningar eller om externt tryck i form nya ägares krav på ökad effektivitet och lönsamhet, vilket kan innefatta nya sätt att mäta och kontrollera verksamheten och dess resultat. Forskarna ramar in berättelserna och kapitlen med teoretiska utgångspunkter och med avslutande resonemang kring vilka lärodomarna är av beskrivningarna av management och ledarskap. En viktig utgångspunkt är därvid det forskarna benämner svenskt management och den svenska traditionen som bland annat handlar om tillit, decentralisering och förändringsbenägenhet och som utmanas av nya styrmodeller och skärpta kortsiktiga lönsamhetskrav.

Med utgångspunkt från syftet med rapporten att problematisera vad som krävs av ledarskapet i organisationer som utsätts för såväl yttre som inre utmaningar formuleras två frågor, dels hur chefer förhåller sig till och hanterar sitt ledarskap när organisationen möter eller utmanas av nya styrformer och ägande, dels hur nya styrformer och ägarskap påverkar chefernas möjligheter att utveckla vad forskarna och redaktörerna benämner livskraftiga organisationer. Dessa två frågor utgör mall för tolkning av chefernas berättelser och återkommer och kommenteras i slutsatskapitlet.

Ett viktigt begrepp i slutsatsredovisningen är konkurrerande värden. En viktig förmåga för en chef eller organisation är att parallellt kunna han-

tera motstridiga intressen och krav. Ett lönsamhetsfokus i ett kortsiktigt perspektiv måste kunna förenas med en långsiktig strategi, medarbetare måste involveras i planering och beslut samtidigt som en tydlighet måste finnas i ansvar och gränser för ledarskapet och med tillit som grund måste viss kontroll och mätning accepteras. Ett intressant resonemang som förs är ledningens roll som buffert mellan ägare och verksamheten. Ledningen hanterar då krav på styrning och kontroll på ett sådant sätt att verksamheten inte störs i onödan. En sådan frikoppling kan vara ändamålsenlig men kanske inte gångbar i det långa loppet.

Rapportserien *Vetenskap för profession* utkom med sin första volym 2007. Syftet med rapportserien som nu omfattar 36 utgivningar är att sprida resultat från pågående och avslutad forskning vid högskolan och att vara ett forum för en debatt kring den högre utbildningens och forskningens ideal, förutsättningar, inriktning och kvaliteter. De publicerade rapporterna spänner över ett ämnesmässigt brett område och ett stort antal rapporter har också behandlat den högre utbildningens och forskningens utmaningar inte minst i förhållande till högskolans mission att bedriva vetenskap för profession och utveckla lärosätet till den hållbara högskolan. Den rapport som nu publiceras har sin grund i en framgångsrik samverkan i den verksamhet som byggts upp inom Centrum för arbetsliv och vetenskap. Det är initiativrikt och engagerat att ta steget från diskussioner i en forskningscirkel till att utarbeta en rapport, publicera och låta fler ta del av viktiga resonemang och avvägningar. Jag tackar forskningscirkelns medlemmar för goda insatser, och rekommenderat varmt läsning av rapporten.

Björn Brorström
Redaktör

Inledning

Vi vill tacka alla deltagande chefer för att de så frikostigt delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Samarbetet har varit en stor källa till glädje och inspiration inte minst för oss som arbetslivsforskare under de ett och ett halvt åren som vi träffats i forskningscirkeln för diskussioner för vårt skrivande om ledarskap. Vi hoppas att samarbetet varit lika givande för våra deltagande chefer. Utan dem skulle denna rapport inte kommit till stånd.

Margareta och Päivi

Författarpresentation

- MARGARETA OUDHUIS – är professor i arbetsvetenskap vid Högskolan i Borås. Som organisationsforskare har hon skrivit böcker och artiklar om management, ledarskap och arbetsorganisation liksom om organisatorisk resiliens och vad som utmärker företag i Boråsregionen. Hon bedriver även forskning om framgångsrika elitidrottsklubbar.
- PÄIVI RIESTOLA – är lektor i arbetsvetenskap vid Högskolan i Borås. Hon forskar om ledarskap och organisation med ett särskilt intresse för ledarskapstrender. Päivi är verksam som sektionschef och driver också Centrum för arbetsliv och vetenskap, CAV, en mötesplats för forskare och arbetsliv om frågor som rör ledning, styrning och organisation i vid mening.
- MATTIAS BREDIN – är sedan 2008 HR-chef för Limmareds glasbruk och ett glasbruk i Danmark. Han har arbetat i olika chefsroller sedan 1996 och har förutom HR-chef varit produktionschef och platschef inom tillverkningsindustrin. Ett tydligt inslag i alla roller har varit att möta förändring och anpassa sig till nya förutsättningar i en internationell miljö.
- STEFAN HILLER – är kyrkoherde i Borås sedan 2014. Han har tidigare haft uppdrag som kyrkoherde i Ljungskile församling och som kontraktsprost för Uddevalla kontrakt, arbetslivspräst i Mölnlycke och församlingspräst i Göteborg. Stefan har en teologie examen i Tübingen, Tyskland och blev efter studier i Uppsala, Göteborg och Lund prästvigd för Göteborgs stift 1996.
- BO LJUNGSTRÖM – är tekniker i grunden. Han har varit verksam i svenskt och norskt näringsliv i 43 år varav vd/ledare i 37 år, i huvudsak inom konfektion (Sir, Tiger of Sweden, Oscar Jacobson & Helly Hansen). Han har arbetat mycket med internationalisering och förändringsarbete inom organisationer.
- PETER MANFREDSSON – arbetar halvtid med verksamhetsutveckling vid Ericsson AB och forskar halvtid inom managementområdet, där han avlade en fil.lic-examen våren 2016 vid Högskolan i Borås. Han har haft olika ledande befattningar inom logistik och verksamhetsutveckling inom Ericsson och har därtill drivit ett antal förbättringsprojekt och organisationsutvecklingsarbeten.
- GÖRAN PERSSON – är konsult inom kommunikation och förändringsarbete. Han har många års erfarenhet av att undersöka och konkret arbeta med faktorer som leder till framgång för både individer, grupper och organisationer av vitt skilda slag, i näringslivet, idrotten och offentlig sektor.

Kapitel 1

Inkluderande ledarskap för livskraftiga organisationer

Margareta Oudhuis och Päivi Riestola

Sverige har sedan lång tid tillbaka varit världsledande när det gäller att använda sig av ett inkluderande ledarskap med en medarbetarorienterad styrning. Utvecklingen sedan 1990-talet har dock medfört att en mångfald skilda lednings- och styrningsprinciper har tillkommit. Bakgrunden är bland annat den tilltagande globaliseringen och det ökade utlandsägandet, som innebär att allt fler företag idag befinner sig på en internationell marknad, som ställer nya krav på ett ledarskap som också behöver få legitimitet internationellt. Riskkapitalbolagsägande är en annan realitet för allt fler företag, vilket på många sätt inneburit ett ledarskap som på olika sätt skiljer sig från det vi kallar svenskt management. Vad innebär då denna utveckling för möjligheten att fortsatt använda sig av ett inkluderande ledarskap?

Ett inkluderande ledarskap innefattar en hög grad av självständighet, ansvarstagande och en dialogbaserad relation mellan chefer och medarbetare byggd på förtroende och tillit för att vara legitim (Hofstede, 2011). Medarbetare har lätt att säga emot och komma med egna initiativ och synpunkter, samtidigt som ledarskapet präglas av prestigelöshet och förankring av beslut. Skilda åsikter ses därmed som en naturlig del av organisationens utveckling. Detta slags ledarskap innebär även att alla, såväl chefer som medarbetare, tar ansvar samt accepterar och ställer sig bakom organisationens mål och inriktning. Samtidigt krävs en medvetenhet om att ledarskap alltid är såväl relationellt som kontextbundet, vilket innebär att det ser olika ut beroende på organisation även om man utgår från samma ledarskapsfilosofi.

Detta sätt att leda och styra har visat sig i hög grad gynna både medarbetare och verksamhet (Tengblad, 2003; Andersson & Tengblad, 2015; Riestola, 2013). Flertalet aktuella ledarskapstrender är däremot i högre grad inriktade på styrning med allt större krav och fokus på kortsiktig kostnadseffektivitet, där delaktighet inte alltid ges så stort utrymme. Istället har dessa krav snarare medfört en ökad intensitet av mätningar och uppföljningar av effektivitet, kostnader och kvalitet, ofta genom en

allt större mängd nyckeltal. Dagens chefer står således mitt i ett brus av motstridiga krav och förväntningar som de på olika sätt måste hantera.

Utvecklingen har därmed medfört att organisationer söker nya sätt att leda och styra för att uppnå effektivitet men med fortsatt medarbetarinflytande. De nya styrmodellernas styrka brukar anges vara en ökande grad av formalisering och tydlighet. Samtidigt lyfts avvisidor fram såsom en många gånger alltför stark grad av standardisering och rutinisering och med kontrollsysteem som riskerar gå emot ett ledarskap byggt på tillit och förtroende. Att kunna hantera den komplexitet detta innebär är en utmaning för många chefer i dagens Sverige, eftersom medarbetare förutsätter självständighet, beslutsbefogenheter och utveckling i arbetet.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med föreliggande rapport är att problematisera vad som krävs av ledarskapet i organisationer som utsätts för såväl yttre som inre utmaningar. Exempel på sådana utmaningar kan vara organisationsförändringar och nya globala styrformer och ägarskap präglade av krav på ökad kostnads-effektivitet, formalisering och kontroll. Vi ställer oss följande frågor:

- Hur förhåller sig och hanterar chefer sitt ledarskap när organisationen möter och/eller utmanas av nya styrformer och ägarskap?
- Påverkar dessa nya styrformer och ägarskap möjligheten för chefer att genom sitt ledarskap utveckla organisationens livskraft? I så fall, på vilket sätt?

METOD

Denna rapport grundar sig i en forskningscirkel som rört frågan om svenskt management med ett inkluderande ledarskap fortsatt är relevant i dagens globala värld. I forskningscirkeln har ingått två arbetslivsforskare och fem chefer och ledare i ideell och privat sektor. Bland de företag som cheferna representerar ingår ett utlandsägt företag, ett som är ägt av ett riskkapitalbolag och en stor svenskt global koncern. Gemensamt för alla deltagare är en tro på ett inkluderande ledarskap som ett sätt att leda för att bibehålla och utveckla livskraft i organisationer även i framtiden. Cheferna har alla mött ett stort antal situationer där de tvingats reflektera över sitt ledarskap. Dessa erfarenheter har diskuterats på cirkelträffarna, där de prövats och utmanats i samtalen. Samtal som resulterat i denna rapport som utöver inledande och avslutande kapitel av forskarna består av texter som cheferna själva har författat. Samtalen har präglats av en framvuxen tillit deltagarna

emellan som lagt grunden till en öppenhet och ett kritiskt förhållningssätt som i hög grad bidragit till kapitlens slutgiltiga utformning och innehåll.

Cheferna använder olika begrepp när de i sina respektive kapitel beskriver hur de försöker utöva ett ledarskap i linje med vad vi benämner ett inkluderande ledarskap trots den yttre/externa påverkan de är utsatta för i form av nya organisations- och styrningsformer.

En sådan nära samverkan mellan forskare och chefer är unik i sin sammansättning där vi tillsammans har utvecklat ny kunskap av värde för såväl chefer i deras praktik som för forskare när det gäller kunskapsutvecklingen och betydelsen av svenskt management i dagens svenska arbetsliv.

TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Vi presenterar nedan tidigare forskning och de skilda teoretiska utgångspunkter som vi använder oss av i sista kapitlet då vi analyserar författarnas skilda bidrag.

LEDARSKAP I EN SVENSK MANAGEMENTTRADITION AV MEDLEDARSKAP

Under 1960-talet inleddes eran av svenskt management som kom att stå på sin höjdpunkt under 1980-talet. Demokratins intåg i arbetslivet och införandet av sociotekniska produktionssystem på verkstadsgolven innebar närmast en revolution. Delaktighet, medbestämmande och lärande i arbetet blev de nya honnörsorden. Företag som Asea, Volvo, Saab, Scania, Atlas Copco, och SKF var ledstjärnor, där P.G. Gyllenhammar och Volvo lyste särskilt starkt. Volvos fabriker i Kalmar och Uddevalla blev förebilder som lockade företagsledare och andra intresserade från stora delar av världen till Sverige för att studera dessa nya idéer i praktiken. Det visade sig nämligen att inte bara medarbetarnas engagemang och innovativa förmågor växte utan att det också ledde till ökad lönsamhet för företagen. SAS med Jan Carlzon som vd intog en särställning genom SAS utveckling från ett flygbolag till ett reseföretag respektive till ett "Businessman's Airline". Ett stort genomslag globalt fick även hans storsäljande bok *Riv pyramiderna*.

Början av 1990-talet innebar delvis slutet på den gyllene eran för svenskt management med ett inkluderande ledarskap, även om tendensen började synas redan under 1980-talet. Viktigt att påpeka är emellertid att utvecklingen inte är linjär. Även om skiftet blivit alltmer tydligt mot en betydligt mer finansiellt driven managementfilosofi finns påtagliga inslag av ett inkluderande ledarskap i många organisationer kvar också idag. Skiftet innebar

att avkastning på investeringar blev det främsta övervägandet. Därtill kom boken *The machine that changed the world* som blev en viktig inkörsport när lean production blev högsta mode. Linetillverkning fördes åter in. Många stora svenska företag övergick också i utländsk ägo, vilket satte stora avtryck i några av de större svenska industriföretagen och gör så än idag.

Av Vinnova-studien *Är svenskt management konkurrenskraftigt* (2007) framgår att flera av de faktorer som den svenska managementmodellen bygger på inte ges utrymme att verka på samma sätt som tidigare i och med det 'nya' ägandets krav på snabb ekonomisk avkastning. Något som ofta står i kontrast till den svenska traditionens fokus på långsiktigt värdeskapande. Innovation, förankring och samarbete mellan fack och arbetsgivare blir därmed alltmer sällsynta i dessa verksamheter. Chefsuppdraget har i sin tur medfört att möjligheten att jobba med ledarskap har minskat och försvårats. Istället är finansiell kompetens och kunskap om rationalisering det centrala i det nya chefsuppdraget. Värdet skapas genom kortsiktiga vinster baserade på sänkta kostnader snarare än på långsiktighet och investering.

Styrkor i den svenska traditionen anges i studien vara följande: 1) Tillit (samarbete, solidaritet, förankring, ödmjukhet, delegering), 2) decentralisering, 3) självständiga medarbetare, 4) innovation, 5) exekvering (liten tid från beslut till handling), 6) förändringsbenägenhet och 7) positiv finansiell resultatpåverkan (många svenska företag lyckas väl internationellt). Svagheter som nämns är: 1) alltför lokalt villkorad, 2) tidskrävande processer, 3) otydlighet, 4) inte genuin, 5) obalans mellan rättigheter och skyldigheter 6) beslutsrädsla och 7) oklar finansiell resultatpåverkan.

Grundläggande för ett inkluderande ledarskap är således att det präglas av tillit mellan ledare och medarbetare, av en jämbördig relation och ett erkännande av vars och ens legitima inflytande och status. Detta innebär att medarbetare i många organisationer tar ansvar och initiativ nästan som om de själva vore chefer (Andersson & Tengblad, 2015).

En fråga som kan ställas i sammanhanget är om ett inkluderande ledarskap kan sägas vara framgångsrikt även när det gäller innovation och lönsamhet? Det verkar så. Av The World Economic Forum's *Global Competitiveness Index* (2015/16) finns nämligen några resultat som är av relevans när det gäller management och hur svenska företag drivs. Sverige rankas som topp 10 vad gäller såväl teknologisk beredskap, innovationsförmåga, satsning på forskning som utveckling och villighet att delegera beslutsbefogenheter.

En annan fråga som ställs är vilken managementstil som passar bäst för den globala tidsåldern. Svaret som ges är att den svenska managementkulturen är en av de mest passande genom sin preferens för helhetsbilder och

en hög grad av delegering, att den är förändrings- och handlingsorienterad samt inkluderande och icke-konfrontativ.

Hur ska då svenska företagsledare inte bara kunna behålla utan också i handling utöva ett sådant managementideal i den globala värld vi lever i idag? Globala influenser som går i motsatt riktning är väldigt starka och präglas i mångt och mycket av synen att det är ont om tid vilket riskerar leda till såväl ett mer auktoritärt ledarskap som ekonomisk kortsiktighet. Nedan presenteras kortfattat två teoretiska perspektiv som är av avgörande betydelse för diskussionen och synsätten i denna rapport; ett som rör hur organisationer och företag kan uppnå organisatorisk resiliens eller livskraft och ett som rör organisationers identitet och som benämns skandinavisk nyinstitutionell teori.

ORGANISATORISK RESILIENS/LIVSKRAFT

Organisatorisk resiliens innefattar hur företag och andra organisationer kan uppnå långsiktig livskraft. Vi ansluter oss också till en syn på förändring som ett naturligt tillstånd i alla organisationer, där planer ständigt går i stöpet, där flexibilitet i agerande och handling är oundgängligt, och där handlingsberedskap är en nödvändig grundförutsättning i en allt mer komplex och oförutsägbar värld. I Tengblad & Oudhuis (2014) bok *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga* beskrivs en resursmodell som är användbar för att förstå vad som krävs för att skapa en långsiktig livskraftig organisation eller företag.

Vad som skapar organisatorisk livskraft är föränderligt och varierande, det finns inga recept på hur man ska gå tillväga, utan varje företag/organisation har sin särart, sina specifika kvaliteter och förutsättningar som man måste utgå ifrån, ta vara på och ta hänsyn till. Även branschspecifika karaktärsdrag har betydelse liksom den geografiska platsen där organisationen är belägen. Här spelar den påverkan i form av vissa inneboende mentaliteter med rötter långt tillbaks i tiden en stor roll (Brorström m.fl., 2012). Om företaget är beläget på en centralort, i en storstad eller på landsbygden har också betydelse samt vilka specifika resurser som finns att tillgå. Även tidsepoken har stor påverkan, då varje tidpunkt har sina specifika förutsättningar som avgör vilken handlingsrepertoar som står till buds och är möjlig just då, om det är hög- eller lågkonjunktur, kriser och oro i världen och hur det mer allmänt ser ut i omvärlden.

Organisatorisk resiliens handlar om att få ihop en fungerande helhet av olika slags resurser och förmågor, där kombinationen av dem är det grundläggande och insikten om att gör man en förändring i en typ av

resurser så påverkar det även de andra resursslagen. Vi kommer att utgå från nedanstående resiliensresursmodell:

Ekonomiska resurser	Tekniska resurser	Sociala resurser
Betalningsförmåga (likvida medel)	Produkter och tjänster	Medarbetarskap och relationer till facken
Kreditvärdighet (finansiell balans)	Produktionsteknologi och arbetsorganisation	Relationer till kunder
Intjäningsförmåga (Kassaflöde och lönsamhet)	Logistik och försörjningskedjor	Relationer till leverantörer och samarbetspartners
Affärskontrakt och ekon. rättigheter	Informationssystem	Relationer till ägare och finansärer
Immateriella tillgångar (goodwill)	Tekniskt know-how, innovationsförmåga	Relationer med omgivande samhälle

Modell: Tengblad & Oudhuis (2014)

Modellen belyser skilda slags resurser, ekonomiska, tekniska och sociala, men också samspelet och dynamiken dem emellan, hur de hänger ihop med varandra. Genomför man en förändring i en slags resurs så får det genast konsekvenser även för de andra resursslagen, något som den övergripande ledningen men också chefer på olika nivåer i företag och organisationer måste vara medvetna om. För att ge ett exempel så kan beslutet att införa en ny produktionsmodell och arbetsorganisation (tekniska resurser), såsom att gå från en sociotekniskt inspirerad modell till en betydligt mer styrd line-modell med lägre grad av lärande i arbetet, medföra att relationerna (sociala resurser) mellan ledare-medarbetare och även medarbetare emellan, förändras. Medarbetarna känner sig inte längre lika motiverade och engagerade. Självständigheten och autonomin i arbetet liksom ansvar och befogenheter går förlorade samtidigt som stressen ökar. För många medarbetare innebär en sådan förändring en tillräckligt stark försämring för att de skickligaste medarbetarna kan börja söka sig ifrån företaget, vilket slår på de ekonomiska resurserna, det vill säga lönsamheten minskar. På så sätt hänger alla tre resursslagen ihop.

SKANDINAVISK NYINSTITUTIONELL TEORI

– ORGANISATORISKA IDENTITETER OCH SÄRKOPPLING

Ett annat teoretiskt perspektiv för förståelse av såväl chefers som medarbetares synsätt på ledarskap och organisation är begreppet organisatorisk identitet. Identiteten består bland annat av värderingar, intressen, upp-

fattningar och förväntningar och besvarar frågan ”vilka vi är som organisation”. Företags och andra organisationers identitet påverkar hur nya managementmodeller och koncept för ledning och styrning tolkas och tas emot av såväl chefer som medarbetare i organisationen. Hur väl man lyckas med att genomföra organisationsförändringar beror därför på hur väl de stämmer överens med den organisatoriska identiteten, vilket chefer behöver vara medvetna om och ta hänsyn till. Förändringar som stämmer överens med den organisatoriska identiteten ses som en naturlig utveckling av verksamheten. Förändringar som däremot inte överensstämmer med den riskerar att leda till kritik och även motstånd (Brunsson & Olsen 1993; Riestola 2013; Røvik 2008).

Motståndet kan komma till uttryck genom så kallad *särkoppling* som innebär att organisationen och dess medlemmar bygger upp en struktur som utåt sett är anpassad efter nya krav som ställs men som inåt inte påverkar verksamheten i någon högre grad (Røvik 2008; Riestola 2013). Det kan exempelvis innebära att organisationen utåt framstår som en föregångare när det gäller användningen av ett nytt organisationskoncept men där förändringen inte fått något större genomslag i praktiken. Särkoppling kan i vissa fall vara nödvändig för att öka organisationens anpassningsförmåga gentemot omvärlden utan att ge avkall på sin organisatoriska identitet. Det kan ske när externa förväntningar finns på ett ledarskap som går emot det som organisationen står för och tror på. Det gäller då att kunna hantera denna komplexitet utan att ge avkall på det egna ledarskapet i någon högre grad.

Värt att poängtera är att den organisatoriska identiteten även innefattar chefer.

Kapitel 2

Att förändra en värderingsstyrd organisation

Stefan Hiller

INLEDNING

Ledarskap i förändring är utmanande och spännande, vare sig det rör näringsliv, offentlig sektor eller idéburna organisationer. Ledarskap i förändring ställer krav på ledaren, vare sig det rör vd, förvaltningschef eller kyrkoherde. Detta kapitel beskriver den förändring som genomfördes i Svenska kyrkan i Borås enligt principer präglade av en organisationskultur och managementmodell som involverar medarbetare och ser dem som resurser i förändringsarbetet, på väg mot en effektiv och framgångsrik organisation. En långsiktig och stadig process som ska göra om det anrika statskyrkobygget till en stabil och lättmanövrerad farkost.

Berättelsen kan te sig ovanlig i managementsammanhang, kanske mest för att kyrkans organisation sällan är föremål för akademisk forskning. Men kyrkan har en idébakgrund som sträcker sig tusentals år tillbaka i tiden. Genom alla dessa tider har kyrkan befunnit sig i förändring genom att utveckla strukturer som gagnar och möjliggör uppdraget och som hela tiden präglas av skiftningar i samtiden. Också kyrkan är i ständig förändring - till struktur och organisation och till uttryckssätt. Eller som en teolog formulerade det: *ecclesia semper reformanda* – kyrkan behöver ständigt reformeras. Ledarskap i förändring har alltid tillhört kyrkan.

BAKGRUND

Svenska kyrkan i Borås har sedan januari 2014 en ny organisation. Organisationsförändringen är del av en kulturförändring som pågått under hela 1900-talet och som fick sitt tydligaste uttryck i relationsförändringen mellan kyrka och stat. Sedan år 2000 är kyrka och stat åtskilda.

I organisatorisk mening har Svenska kyrkan därmed förflyttats från offentlig sektor till ideell sektor, från myndighet till civilsamhället. Den förflyttningen tar tid och har inte fått sitt genomslag helt och hållet. Fortfarande uppfattas Svenska kyrkan som offentlig organisation. Därför behöver kyrkan förtydliga de idéer den bär av och samtidigt engagera människor att förverkliga dessa idéer. Engagemanget får sitt uttryck genom att bidra,

dels ekonomiskt genom kyrkoavgiften, dels genom insatser i styrelser som förtroendevald, eller som ideell kraft i olika verksamheter.

Historiskt har Svenska kyrkan varit en organisation som stått för utövande av makt och myndighet. Idag är den utmanad att genom ord och handling förmedla goda värderingar, med andra ord: stå för moralisk auktoritet.

Svenska kyrkan vill ge människor tillgång till en tro, det vill säga värderingar som är rotade i en lång tradition och som måste gestaltas i varje tid på nytt. Genom sin verksamhet vill kyrkan ge upplevelser av gemenskap, tillhörighet och identitet.

Här finns en spänning mellan de gamla bilderna och den aktuella situationen. Spänningen utmanar och ger energi åt en skapande process, att beskriva och förmedla en ny bild av kyrkan.

Förändringsprocessen sker alltså på olika plan: en inre diskussion om idéer och värderingar som leder till organisatoriska processer och nya strukturer. En välfungerande organisation återspeglar idéerna och förverkligar dem på ett effektivt sätt.

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN I SVENSKA KYRKAN BORÅS

Kyrkoherdens förändrade roll

Kyrkoherden har tidigare uppfattats som andlig ledare med ansvar för den kyrkliga verksamheten. Kyrkans ledare hade en självklar auktoritet i riket, liksom i den framväxande industristaden Borås, som mångdubblade sitt invånarantal mellan 1850 och 1950. En ny stor kyrka byggdes i den nyaste stadsdelen, väl synlig ovanför den gamla stadens centrum och därmed en symbol för kyrkans betydelse då. Av det gamla stadspastoratet bildades två nya. Inflyttningen som bidrog till stadens och församlingarnas utökning kom från den kringliggande landsbygden i Småland och Skaraborg. En del kom också från Finland, särskilt efter Andra Världskriget. Flera av prästerna hade förutom sina ämbeten inom kyrkan också politiska uppdrag, både på kommunal nivå och på riksplån. De var tongivande personligheter för sin tid, deras auktoritet var given i ämbetet och de hade därmed en självklar, ledande ställning i samhället.

Med en kyrkoherde i vart och ett av de stora Boråspastoraten uppstod med tiden ett konkurrensförhållande mellan Caroli och Gustav Adolf. Kyrkoherdarna bevakade sina egna områden och visade liten vilja till samarbete eller gemensamma aktiviteter. Som ämbetsmän och statsanställda ägde de auktoritet och ansvarade för folkbokföringen, gudstjänstlivet i kyrkorna, skolundervisning i kristendomskunskap, konfirmationsundervisning, dop, vigslar och begravingar. Under 1900-talets andra del förändrades denna

position alltmer, något som kom att utmana relationen mellan kyrka och samhället, mellan kyrkans ämbetsbärare och allmänheten.

ETT NYTT PASTORAT

Genom stora utredningar i början på 2000-talet lades grunden till den genomgripande förändringen som också skett i Borås. Den 1 januari 2014 bildades Borås pastorat, med tre församlingar, begravnings- och förskoleverksamhet under ett och samma organisatoriska tak.

Den gamla förvaltningsorganisationen, Borås kyrkliga samfällighet, ett arv från statskyrkotiden, upphörde och fick en gemensam organisation med större tydlighet och enklare beslutsvägar. I det följande beskrivs hur förändringen har skett och vilka dilemman som uppstår på olika plan i organisationen.

Borås kyrkliga samfällighet

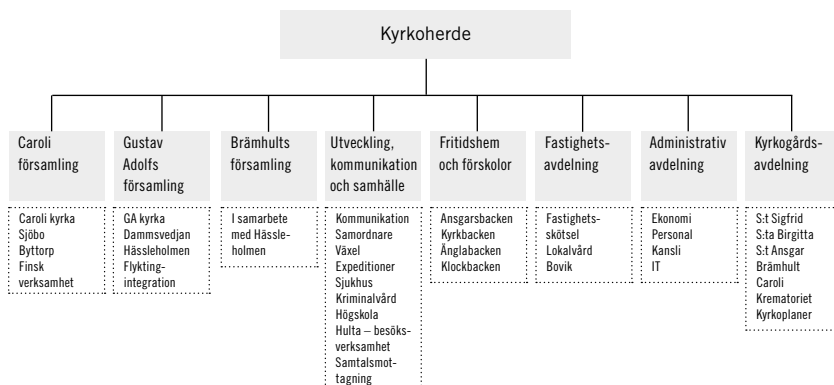
	Gustav Adolf	Caroli	Kyrkoförvaltning	Kyrkogårdar
Styrelse	Kyrkoråd Direktvalt	Kyrkoråd Direktvalt	Kyrkonämnd Utsedd av kyrko- fullmäktige	Kyrkogårdnämnd Utsedd av kyrko- fullmäktige
Personal- organisation	Matrisorga- nisation med kyrkoherde	Linjeorganisation med kyrkoherde	Linjeorganisation med förvaltnings- chef	Linjeorganisation med förvaltnings- chef
Styrdokument	Församlings- instruktion GA	Församlings- instruktion Ca	Verksamhetsplan	Verksamhetsplan
Graden av delegation från styrelsen	Låg	Låg	Låg	Låg

Från fyra enheter med var sin styrelse till en gemensam linjeorganisation under en enda styrelse. Från fyra styrdokument till ett gemensamt visionsdokument. Från fyra förvaltningschefer till en gemensam kyrkoherde har utvecklingen gått.

Cheferna svarade mot var sin styrelse som hade hög operativ närvaro, det vill säga organisationen hade en lägre grad av delegering. Den nya organisationen har antagit en hög grad av delegering som är fastställd i en delegationsordning, från kyrkorådet till kyrkoherden, från kyrkoherden till cheferna.

Borås pastorat

Styrelse	Kyrkoråd
Personalorganisation	Linjeorganisation med kyrkoherde
Graden av delegation från styrelsen	Hög



EN NY KYRKOHERDEROLL

Av beskrivningen framgår att organisationen har förändrats påtagligt och det blir tydligt att också kyrkoherdens roll har blivit en annan. I ännu mindre grad än tidigare är kyrkoherden knuten till en specifik kyrka eller församling, utan har en samlande roll för pastoratets alla kyrkor och församlingar.

Som ledande tjänsteman i organisationen är kyrkoherden enligt kyrkoordningen självskriven ledamot i styrelsen, kyrkorådet, och deltar i alla beslut. Kyrkorådet har genom en omfattande delegationsordning delegerat ansvar för all verksamhet och personal till kyrkoherden, som i sin tur delegerat vidare till cheferna i linjeorganisationen.

Arbetsmiljöuppgifter har fördelats på motsvarande sätt, varje chef har fått och tagit emot uppgifter för sitt område. Därmed är kyrkoherderollen i mycket lägre grad än tidigare en prästroll utan i hög grad en ledarroll med omfattande ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Genom rapporter till styrelsen stämmer kyrkoherden av mot de av styrelsen angivna målen. Dessa mål ligger i linje med kyrkoordningens regler.

Dessutom finns en ledningsgrupp som består av avdelningscheferna samt HR-ansvarig. Den är en resurs för kyrkoherden att leda pastoratet och att fatta bra beslut. Ledningsgruppens uppdrag är att driva strategiska frågor, policyfrågor samt att följa upp verksamheten. Ambitionen är att bilda ett väl sammansatt team som tar ett gemensamt ansvar för hela verksamheten, samt företräder pastoratet på ledningsnivå.

Kyrkoherden i relation till linjeorganisationen och dess chefer

Kyrkoherden är högsta chef som ger ansvar och befogenheter till cheferna i linjeorganisationen. Fördelen är en högre grad av tydlighet i beslutsfattande och en bättre samordning i genomförandet. Ett visst mått av styrning

och samordning främjar kvalitén i arbetet och säkerställer kontinuiteten på lång sikt. Nackdelen kan vara att beslut fattas långt från den lokala församlingen. Församlingen, det lokala sammanhanget, är enligt kyrkoordningen kyrkans primära enhet. Därför måste en tydlig styrning balanseras mot en frihet för lokala initiativ.

Spänningsfältet mellan byråkrati och autonomi

Kyrkoherden utför denna balansakt genom att stå för det gemensamma, något vi kan kalla de stora ramarna för allas verksamhet. Ansvaret för de olika områdena är delegerat till respektive chef. Men sammanhållningen och gemenskapen behöver markeras tydligt gentemot alla medarbetare. Detta kan ske genom att regelbundet samla alla medarbetare till gemensamma aktiviteter, så att det gemensamma uppdraget i organisationen blir tydligt. På samma sätt som en gemensam logotyp – som ju finns på arbetskläder, firmabilar och trycksaker – markerar sammanhang, så behöver också en chefsfunktion för alla olika delar måna om helheten, det som kan kallas för det symboliska perspektivet.

Det dilemma som uppstår kan beskrivas som en balansgång mellan byråkrati och autonomi. Effektiva beslut och utförandet av tjänster ("hög kvalitet i produktionen") kan stå i ett spänningsförhållande till lokalt engagemang, det vill säga församlingens ansvar för verksamheten i den lokala kyrkan. Det nya pastoratet vill genom samordning av till exempel begravningstider uppnå en bättre tillgänglighet, med en bokningscentral och med en gemensam tjänstgöringsplan för personal och lokaler. Bemanningen sker med personal från de lokala kyrkorna, vilket innebär att det kan uppstå konflikter. Samtidigt som en musiker vill satsa på att förbereda och framföra ett stort verk, måste hon också stå till förfogande för ett visst antal dop, vigslar och begravningar.

Utmaningen är att kommunicera mellan de olika nivåerna och sända rätt signaler, i en avvägning mellan tydlig ledning å ena sidan och en öppenhet för lokala initiativ å andra sidan. Den gemensamma planen behöver vara tydligt kommunicerad, så att var och en kan planera egna aktiviteter i god tid. De lokala initiativen får inte ske på bekostnad av den gemensamma planen, samtidigt som helheten behöver säkerställa att alla tider i planen är bemannade. Idealtillståndet är en hög tillgänglighet, som är uttryck för kvalitet och som samtidigt gagnar enskilda medarbetares yrkesutövning: en gemensam organisation som ger kraft åt varje del.

Ledningen måste bekräfta medarbetarna i deras insatser och engagemang. Samtidigt behöver varje verksamhet tydliga ramar, så att organisa-

tionens gemensamma mål blir uppfyllda. Bidrar medarbetarna till att de gemensamma målen blir uppnådda, behöver detta synliggöras och lyftas fram. På så sätt får medarbetarna bekräftelse, en lön för mödan att bidra till helheten och en uppskattning som är en motivation i sig för många av kyrkans anställda. Kyrkoherden är den som på organisationens vägnar visar på uppnådda resultat och på betydelsen av den enskilde medarbetares insats för helheten. Vare sig det firas med glada tillrop per intranät, med en tårta eller med en festlig högmässa, så är återigen det symboliska perspektivet framträdande. Ingen i organisationen arbetar för sig själv, utan får stöd och förutsättningar genom de gemensamma resurserna. Framgången infinner sig när vi kan hämta energi hos varandra, istället för att se det som hindrar och kan stå i vägen – det må vara kollegan eller chefen eller kyrkoherden.

Kyrkoherden i relation till vigningstjänst och övrig personal

– en gemensam linje

Präster och diakoner är vigda av biskopen. De är egna professioner, vilket kommer till uttryck i avgivna löften vid präst- respektive diakonvigning. De utför sitt uppdrag utifrån dessa vigningslöften och på eget ansvar. Därmed kan det uppstå konflikter mellan det som den enskilde anser som uppdrag utifrån vigningen, och det som organisationen förväntar sig, det vill säga organisationens mål. Detta rör särskilt chefer som också är präster eller diakoner. Ett talande exempel är diskussionen om benämningen församlingschef, som är titeln för den ledande befattningen i pastoratets församlingar. I andra pastorat har man valt benämningen församlingsherde, också det ett nytt begrepp som inte funnits tidigare i Svenska kyrkan. Kyrkoordningen ger ingen vägledning i frågan. För tydlighetens skull ansåg jag att det enbart skulle finnas en ”herde”, nämligen kyrkoherden, och fick stöd för detta i kyrkorådet och av biskopen. Men berörda chefer höll från början inte med utan använde på eget bevåg titeln församlingsherde. När jag tog upp frågan blev det en livlig diskussion om synen på chefskap och herdeskap i kyrkan. Varje präst, så formulerar vigningsordningen, ska vara en herde för sin hjord. Bilden är hämtad från Bibeln och kan leda tankarna till en pastoral idyll. Samtidigt kräver chefskapet i en organisation att man arbetar enligt gemensamma riktlinjer, vilket kan uppfattas som ett spänningsförhållande gentemot den egna uppfattningen. Återigen: Ingen i organisationen arbetar för sig själv, utan får stöd och förutsättningar i det gemensamma. För att värna det gemensamma, måste jag som kyrkoherde hantera frågan.

I spänningsfältet mellan funktion och profession

Som ett första led behöver frågan tas upp i samtal med berörd medarbetare och formulera problemet. På vilket sätt motsäger det personliga ställningstagandet den linjen som organisationen står för? Går det att hitta gemensamma positioner eller finns det andra faktorer som ligger utanför personens sfär? Exempel på dylika konflikter är synen på sexuella minoriteter eller frågor kring tolkningen av Bibeln och den kyrkliga traditionen. Oftast finns det tydliga formuleringar som ger tillräcklig vägledning för att komma fram till ett avgörande. Därmed får kyrkoherden, men också övriga chefer, ett stöd att luta sig mot och behöver inte komma på egna regler eller argument som stöd för ett beslut. Organisationens linje går före personliga intressen och ställningstaganden. Kyrkoherden står för den gemensamma linjen i pastoratet och ska se till att den följs. Med hänvisning till skrivelser i kyrkoordning och vinningstjänst, men också till organisationens egna riktlinjer, skapar vi en gemensam inriktning. Samtidigt behöver medarbetaren få en chans att ompröva sitt ställningstagande. Vill jag ställa upp på den gemensamma linjen och bidra till att göra organisationen bättre? Den frågan behöver formuleras. Om medarbetaren kommer fram till ett nekande svar, finns det dåliga förutsättningar för ett fortsatt samarbete. Om han eller hon behöver stöd att hitta en positiv hållning, är det chefens uppgift att skapa förutsättningar för det och lösa konflikten på ett insiktsfullt sätt. Så kan medarbetare utvecklas och bli kulturbärare.

I spänningsfältet mellan auktoritet och legitimitet

På 1970-talet försvann den konfessionella kristendomsundervisningen från skolorna, på 1980-talet förbereddes överflyttningen av folkbokföringen till Skattemyndigheten, vilket genomfördes 1991. Sedan 1996 är dopet medlemsgrundande i Svenska kyrkan, vilket markerar övergången från statskyrkotiden till trossamfundet, en utveckling som avslutades med skilsmässan mellan kyrka och stat. Sedan 1 januari 2000 är Svenska kyrkan ett kristet trossamfund, inte längre reglerad av lag utan av en kyrkoordning.

Kyrkoherden blev allt tydligare ledaren för kyrkans samlade verksamhet, högsta chefen för anställda i församlingen. Men kyrkans och kyrkoherdens roll var inte längre lika given i samhället. På samma sätt är förtroende till kyrkan och dess företrädare inte längre givet i lagen utan måste förtjänas och vårdas, ständigt på nytt. Dess legitimitet behöver ständigt erövrats och försvaras.

Kyrkoherderollen har därmed vunnit i komplexitet, dels i uppgifterna inom organisationen, dels i utmaningen att företräda den egna organisatio-

nen utåt. Som en aktör i värderingsbranschen behöver Svenska kyrkan visa sin närvaro på andra arenor, till exempel genom att ordna torgaktiviteter som bryter mönster och skapar uppmärksamhet. Utanför kyrkmurarna öppnar sig helt nya och spännande möjligheter, som kräver initiativ och ledarskap. Som ledande representant måste kyrkoherden knyta och vårda kontakter i närsamhället, ansluta till befintliga eller bygga nya nätverk.

Relationerna inom samhället lägger grunden till organisationens legitimitet. Legitimitet, eller förtroendet i kyrkan och dess aktörer, behöver ständigt förtjänas och bekräftas. Så intar kyrkoherden en viktig roll som opinionsbildare och talesperson. Ett ledarskap som utövas också i offentliga framträdanden som predikningar och tal, medverkan i lokal media och, inte minst, genom egna kanaler, till exempel webbsida och blogg. Dessutom framstår de lokala nätverken som ytterst värdefulla kontaktytor som bildar förtroende – vare sig det är en fotbollsmatch eller ett klubbmöte med Rotary. Den traditionella rollen som förkunnare och själasörjare påverkas förstås av den förändrade ledarrollen. Det är ett mindre antal predikningar och ett större antal åtaganden av nätverksbyggande – av vitt skiftande! – karaktär. Innerst inne blir det också en personlig fråga efter den egna identiteten som ledare och – samtidigt – präst. Hur ska vi gestalta prästrollen i denna nya typ av kyrklig organisation?

Svaret på denna fråga blir olika, beroende på person och sammanhang. I ett litet informellt kyrkoherdenätverk har vi diskuterat denna fråga ingående och upplevt det som befriande att inte ha ett enhälligt svar. Den nya kyrkoherderollen förutsätter en utvecklad förmåga till kommunikation, en stark vilja att bygga och utveckla kultur inom kyrkan och en välförankrad teologi för att ta ut riktningen.

Den komplexa rollen kräver resurser i en organisation som stödjer med kompetens och handlingskraft. En bra kommunikation både inåt och utåt förutsätter kompetenta och drivande medarbetare, som hjälper till att formulera uppdraget. Genom goda exempel och genom att lyfta fram enskilda människors engagemang upprättas förtroende i en organisation som står för goda värden. Kyrkan verkar genom många människors insatser. Genom anställda specialister och genom engagerade ideella medarbetare bidrar vi till att uppfattas som en viktig aktör i samtiden. Och till att göra samhället bättre.

LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP I SVENSKA KYRKAN

Uppdraget som kyrkoherde i det nybildade pastoratet är att bygga en framgångsrik organisation genom att etablera en effektiv styrning, sätta tydliga mål och leda engagerade medarbetare.

Anställningen började tre månader innan den officiella tillträdesdagen, mitt i förberedelserna inför det nya. Sammansättningen av den nya styrelsen, kyrkorådet, var ännu inte klar. Som ny i staden, utan närmare kunskap om församlingarna och med få försäkringar i Skara stift, gällde det att snabbt etablera goda relationer, till förtroendevalda i styrelsen och till medarbetarna i organisationen, samt att göra sig känd i församlingarna.

I ett första skede behövde rollerna klargöras genom nya arbets- och delegationsordningar. En del av rollfördelningen finns, i stora drag, angiven i Kyrkoordningen. Den lokala utformningen fastställs av kyrkoråd och kyrkofullmäktige. Sedan gav kyrkorådet i uppdrag att ta fram en församlingsinstruktion för Borås pastorat, enligt Kyrkoordningen ett styrdokument som formulerar identitet och uppdrag. I enkätform och i diskussionsgrupper utpekades ett antal områden som skulle stå i fokus för de närmaste årens arbete. Dessa fokusområden, tillsammans med en beskrivning av pastoratets situation och organisation, bildar den aktuella församlingsinstruktionen som blev fastställd i slutet av år 2014. Utifrån det dokumentet sätts målen för pastoratets verksamhet.

Parallellt med frågorna kring styrningen startade arbetet med personalorganisationen. Också här var det angeläget att ge medarbetarna en gemensam bild av uppdraget i Borås pastorat. Varje anställd fick under första året en utbildning i engagerat medarbetarskap, en satsning i tre etapper. Som kyrkoherde var jag närvarande vid samtliga tillfällen, dels för att introducera satsningen och ange tonen, dels för att svara på frågor som uppstod under resans gång. Så kunde jag möta samtliga medarbetare vid tre olika tillfällen och få en egen bild av de olika grupperna.

Med hjälp av ett självskattningsinstrument erhöll varje anställd en profil som ringade in olika beteendemönster och förhållningssätt. I ett andra steg sattes dessa profiler in i de olika arbetslagens sammanhang och inspirerade till övningar och samtal. Hur kommunicerar de olika medarbetarna i gruppen? Vilka beteenden utmärker respektive grupp och hur kan förståelsen för olika beteendemönster skapa ett bättre samarbete? Dessa och liknande frågor fick utrymme under en dygnskonferens med internat. I det tredje steget lämnades ansvaret för gruppens kommunikation över till respektive chef. Samtliga chefer hade sedan tidigare genomgått kurser i ledarskap och arbetsmiljö.

Chefen skulle initiera konstruktiva samtal och lägga grunden för effektivt samarbete. Nu hade alla arbetslag fått redskap för kommunikation och utveckling, nu hade alla medarbetare i pastoratet fått ta del av en gemen-

sam modell för samarbete inom Borås pastorat. Förutsättningar finns därmed för ett engagerat medarbetarskap.

Idag träffar jag som kyrkoherde samtliga medarbetare vid två formella möten per år. I mötesstrukturen ingår dessutom regelbundna träffar med anställda i församlingsarbetet. Alla dessa samlingar innehåller moment för gemensam reflektion, psalmsång och fördjupning i frågor gällande inriktning och det gemensamma uppdraget.

Vid tillträdet var inte alla chefstjänster tillsatta. En oväntat långdragen process började, med rekryteringen av två chefer till de nya avdelningarna samt en hel del uppgifter som uppbyggnaden av den nya personalorganisationen förde med sig. Under tiden låg ansvaret för dessa avdelningar på mig som kyrkoherde, vilket gjorde att jag kunde bekanta mig med ett stort antal medarbetare och deras områden. Utöver förändringsarbetet tillkom så en hel rad chefsuppgifter i linjen, vilket skapade en mängd möten och en rejäl arbetsbörda. Under en begränsad tid och i ett utvecklingskede var detta möjligt. Uppgifterna blev rimligare till omfång när samtliga medarbetare var på plats, efter drygt ett år.

Nästa uppgift var att forma en välfungerande ledningsgrupp. Med alla tjänster tillsatta, kunde en sådan grupp starta upp och få tydliga mandat. Beslutsstöd till mig som kyrkoherde och gemensamt ansvar för pastoratet blev uppdraget till ledningsgruppen. Under ett utvecklingsdygn samlades ledningsgruppen och kunde börja arbetet med att hitta fram till en rimlig rollfördelning. Balansen mellan avdelningschefens lojalitet mot organisationen å ena sidan och den egna avdelningen å andra sidan blev föremål för livliga diskussioner.

Ledningsgruppens viktigaste uppdrag blir att formulera nya och lätt användbara verksamhetsplaner som ger möjlighet till uppföljning. Dessa planer, som är tydligt kopplade till visionsdokumentet, kommer att bli redskapet som formar det gemensamma arbetet i Svenska kyrkan i Borås.

Tillsammans med alla medarbetare och deras olika kompetenser skall organisationen få kraft att växa och att utvecklas. Medarbetarna, i sin tur, är rustade att möta alla de människor som söker sig till olika kyrkor och verksamheter. Vissa för att få stöd och hjälp, andra för att bidra med sin tid och sitt engagemang. Så kan många beredas plats och många bli delaktiga i den gemensamma insatsen för ett gott samhälle.

Visionsdokumentet *Vävd av många* anger riktningen för de kommande fyra åren och avser en organisation som skall vara hållbar på lång sikt. År 2014 firade Skara stift tusenårsjubileum. I det perspektivet rör vi oss i väldigt korta sammanhang. Men att staka ut vägen för den närmaste framtiden ger

en kurs att följa och att navigera mot, även när förändringar i omvärlden sker i snabb takt. Ett flerårsperspektiv ger uttryck för den långsamhet som är, på ett positivt sätt, kännetecknet för ett trossamfund, det vill säga en idéburen och demokratisk organisation.

Visionen är från hösten 2015 framträdande i organisationens externa kommunikation. Formuleringar och bilder skall användas i presentationer och artiklar. Så växer visionen och förändrar bilden av den anrika Svenska kyrkan: en spännande del av civilsamhället, en viktig aktör i staden och, framför allt, en välkomnande gemenskap av människor.

Involvera specialister med olika professioner i ett lustfyllt samarbete – en utblick

Medarbetarna är den stora resursen i förändringsarbetet och behöver involveras. De är inom sina respektive områden drivkraft och experter på vägen mot en effektiv och framgångsrik organisation. Jag vill och jag kommer fortsätta att visa på gemensamma mål och öva det samspel som gagnar varje del av organisationen. Den övergripande visionen, att varje del är viktig, att helheten är värd av många, skall få varje medarbetare att bidra till det gemensamma bästa.

Som jag visade i de olika dilemmana, finns det gott om utmaningar kvar, inte minst diskussionen med prästerna. Som ämbetsbärare företräder vi kyrka och församling, vi är i allra högsta grad bärare av organisationens värderingar. Vi behöver formulera egna ställningstaganden, men också visa lojalitet mot kyrkan som gemenskap och organisation. Därmed är prästerna en nyckelgrupp som behöver handskas med på ett alldeles särskilt sätt.

För att involvera både prästerna och andra berörda grupper har vi börjat testa Runda-bordssamtal, en metod för kunskap och utveckling. Under ett bestämt antal möten tas ett specifikt ämna upp till diskussion. Specialister inom ämnet kan bjudas in, liksom möjliga samarbetspartners i andra organisationer. Syftet är att ta fram arbetssätt och mål i samverkan, genom att involvera berörda medarbetare från start. Detta är ett exempel som kan visa vägen för flera liknande arbetssätt.

Till slut: för att lyckas, för att det ska bli en effektiv och framgångsrik organisation, behöver jag också ha roligt, tillsammans med det stora laget. Till senaste julfesten, en gemensam sådan för alla anställda i pastoratet, annonserades en överraskning. Jag hade bjudit in ett musikkapell som spelar tyrolermusik. I lederhosen och framför en alpkuliss blev det allsång och senare också långdans. Den bästa julfesten hittills – var en av många

glada kommentarer i tackmejl och i inlägg på sociala medier. Och så snart den festen kommer på tal, sprider sig ett brett leende hos både chefer och medarbetare.

Glädjen är viktig, den bekräftar samarbete och arbetsgemenskap.

Kapitel 3

Vad hände med svenskt management?

Mattias Bredin

Eller hände egentligen något med svenskt management? Kanske var det mycket annat runt omkring som förändrades och svenskt management står lika starkt idag som igår?

INLEDNING

Jag beskriver i detta kapitel utvecklingen i Limmareds glasbruk genom åren, vilket bland annat innefattar de år då svenskt management stod på topp. Jag beskriver också hur jag ser på vad svenskt management är liksom allmänna faktorer som kan påverka uppfattningen om svenskt management internationellt och nationellt. Dessutom beskrivs några konkreta aktiviteter inom företaget som har bidragit till utvecklingen av svenskt management. Det är också intressant att värdera hur omvärlden har förändrats de senaste decennierna och då framförallt ur ett ekonomiskt perspektiv. Personligen tror jag svenskt management är enormt framgångsrikt för både företag och personal men vi måste förstå att, men framförallt HUR, omvärlden har förändrats och vilken betydelse förändringen fått för svenskt management.

Glasbruket i Limmared tillhör en större koncern. Koncernen har cirka 100 fabriker globalt, 18 000 anställda och en omsättning på cirka fem miljarder euro. Den är idag en världsledande tillverkare av förpackningar i glas och metall, främst för livsmedels- och dryckesindustrin. Fabriken i Limmared har funnits i 275 år och har i modern tid haft tre ägare. PLM-koncernen var ägare fram till 1999, då Rexam förvärvade fabriken för att sedan avyttra hela sin glasdivision till nuvarande ägare 2007. Glasbruket i Limmared är därmed mitt huvudsakliga fokus i detta kapitel.

För att ge en kort beskrivning av min bakgrund så anställdes jag 1990 under Glasbrukets 250 års-jubileum och arbetade de första veckorna med att servera på festligheterna. De närmsta åren därefter arbetade jag i diverse roller direkt i produktionen. Under perioden 1996–2006 hade jag arbetsledande befattningar i produktionen, framförallt inom det område där glaset efterbehandlas. 2006 sade jag upp min anställning och blev platschef på ett Automotive företag. Det var dock inte rätt företag för mig. 2008 blev det en

möjlighet att gå tillbaka till Glasbruket då HR-chefen hade slutat. Jag tillträdde vid denna tidpunkt som HR-chef och är sedan dess kvar i den rollen.

VAD ÄR SVENSKT MANAGEMENT?

Svenskt management står till stor del för delaktighet och konsensus. I en förenklad beskrivning innebär det att fler än chefen får komma till tals innan beslut fattas, vilket självklart är en enorm fördel eftersom mer kunskap adderas i problemlösning och beslutsprocess. För att kunna komma till tals på ett vettigt sätt är tillgång till information i sakfrågan avgörande. Just information till anställda menar jag är en stor skillnad i den svenska modellen jämfört med övriga Europa. Vi vill säkerställa att alla har tillgång till så mycket information som möjligt. Beslut kan sedan fattas i olika konstellationer och strävan är att nå konsensus i beslut i den mån det går. Beslut är beslut och vi gör därefter det vi i konsensus har kommit överens om. Den svenska modellen känns därmed ganska ärlig och uppriktig. Vi gör som vi säger!

Går vi längre tillbaka i tiden kommer både Glasbruket och Sverige som helhet från en tradition med en mer hierarkisk chefsstil där chefen bestämde och man gjorde som man var tillsagd. ”Tesagt ä tesagt och tesagt gäller” (på ren kindbodialekt). Skillnaden mellan att bli tillsagd och att bli involverad innebär självklart stora skillnader i engagemang och motivation.

Exakt när chefer vid Glasbruket blev mer involverande chefer är svårt att säga men enligt kollegors utsagor var det under första halvan av 1980-talet som svenskt management slog igenom fullt ut. För de som var med på den mer hierarkiska tiden kunde det nog upplevas att övergången från en hierarkisk till en involverande chefsstil kom plötsligt. Vi började också prata mer om ledarskap. Det blev fler parametrar att hålla reda på när ledarskapet utvecklades. Chefen transformerades till en ledare. Med den involverande ledaren fick vi ett mjukare ledarskap med fokus på människan/medarbetaren. En styrka i den typen av ledarskap är att man tar tillvara allas kunskaper på ett bättre sätt. I det hierarkiska ledarskapet var det mer att göra det man var tillsagd och inte komma med egna idéer.

Ett involverande ledarskap tar tid att bygga upp då mycket handlar om att skapa förtroende. När man med rätt person som ledare har lyckats har man självklart mycket mer nytta av alla medarbetares kompetens och får effekt av det i verksamheten. Vid en sådan övergång är också frågan om våra chefer har de personliga egenskaperna som krävs för att axla den nya rollen?

Före den här perioden bestod chefens arbete till övervägande delen av praktiska och tekniska frågor. Nu skulle chefen agera som en ledare vilket

ställdes helt andra krav. I samband härmed kom stressrelaterad ohälsa in i bilden då det var en stor förändring för cheferna. Det blev helt enkelt för mycket. Glasbruket har dessvärre haft ett antal chefer som under åren runt 2000 hamnade i stressrelaterad ohälsa. Det uppfattades vid den tiden som väldigt förvånande men företaget tog det på fullaste allvar och utbildade alla chefer i vad stressrelaterad ohälsa innebar. Det har vi nytta av än i dag då det förändrade vårt sätt att se på arbetsbelastning

PRODUKTIVITET, KAPACITET OCH MOTIVATION

I slutet av 70-talet var det inte eftertraktat att arbeta på Glasbruket. Det var svårt att hitta personal och verksamheten gick dåligt. Det fanns en uppfattning bland orsbefolkningen i Limmared om att man alltid kunde få jobb på bruket. Det vill säga fick man inget annat kunde man åtminstone arbeta på "hyttan". Nedläggning av glasbruk i Sverige hade börjat då kapaciteten var för hög för marknaden. Med tiden var det bara två förpackningsglasbruk kvar i Sverige vilket till sist skulle bli ett enda, Limmareds glasbruk, som fortsatt är i full drift.

Detta är en återkommande problematik i glasbranschen. Marknadsvolymen är relativt stabil på det viset att glaset har en plats som förpackningsmaterial för i huvudsak premium produkter. Det varken sjunker eller stiger i någon större omfattning. Historiskt har glas förlorat marknadsandelar till andra materialslag såsom plast och aluminium. Samtidigt grundar sig vår försäljning idag på export vilket gör volymen mycket större för oss i Sverige. Varje glasbruk arbetar med sin produktivitet och försöker dagligen optimera produktionen för att maximera produktionsvolymen. Vid ugnsombyggnader är det också vanligt att man bygger en något större ugn jämfört med tidigare för att strukturellt öka volymen. Detta tillsammans med en stabil marknadsvolym gör att branschen med jämna mellanrum behöver sänka sin kapacitet.

Under början av 1980-talet förstod dåvarande ledning att nedläggningshot i kombination med bristande produktionsresultat var en minst sagt riskabel situation. Man bestämde sig för att något måste ske om Limmareds glasbruk skulle överleva kampen med övriga glasbruk inom koncernen.

LIMMAREDSKONTRAKTET

Företagsledningen initierade ett arbete som involverade en stor skara medarbetare på Limmareds glasbruk. Detta var en lokal satsning enbart för Limmared. I det läget tror jag det var en avgörande del av framgången genom att man skapade en anda genom tydliga mål och tydliga beteenden.

Kontraktet beskrev hur våra chefer skulle agera likaväl som hur våra medarbetare skulle ta ansvar. Chefen lyssnar, uppmuntrar andra, ger feedback, informerar, säger ifrån etc. Limmareds-kontraktet blev en stor framgång för företaget och en stor framgång för managementkulturen. Inom ramen för Limmaredskontraktet började vi prata om ledarskap och medarbetarskap. På ett enkelt sätt uttrycktes både en gemensam syn på arbetsmetoder, vad som förväntades av medarbetaren, vad som förväntades av chefen och kanske framförallt vilka egenskaper en bra chef skulle ha. I stora drag innehöll kontraktet mål, metoder och värderingar som skulle bidra till Limmareds glasbruks överlevnad och därmed skapa den trygghet man behövde. Detta var första steget in i ett förändrat management. Effekten av kontraktet kan beskrivas som att vi uppnådde konsensus kring vad som var kritiska framgångsfaktorer för Limmareds glasbruk. Alla kunde förstå och se vad våra prioriteringar var. Resultatet var att en negativ trend när det gällde kultur och produktionsresultat vändes till det bättre. Resultatet av hela satsningen blev att Limmareds glasbruk överlevde nästa nedläggningsstrid med Hammars glasbruk. Vi har därefter haft två mer omfattande satsningar på vårt interna management.

The PLM Touch

PLM-koncernen satsade under tidigt 90-tal på ett koncept man kallade *PLM Touch*. Det var ett koncept som baserade sig på ett internt kund-/leverantörstänkande. I ett svenskt managementperspektiv var det några riktigt intressanta delar. "Cheferna måste leda" var en rubrik i beskrivningen. En kort beskrivning av det var: "Alla måste ta sitt ansvar, men någon måste se till att vi strävar åt samma håll. Det är chefernas uppgift att peka ut riktningen – men utan att styra så mycket i detalj att det enskilda initiativet kvävs". Det här ligger väl i linje med att utnyttja hela personalstyrkans kompetens. Några andra beståndsdelar var beröm för en bra insats – men också att våga kritisera, vilket jag menar är en annan del som skiljer svenska chefer från många andra i Europa. "Kommunicera som aldrig förr! Genom att tala, lyssna, fråga, berätta och diskutera skulle vi få saker och ting att hända. Kommunikationen är kittet och smörjmedlet i all verksamhet. Kommunikation betyder att du lämnar information och att du tar emot information. Lyssna är alltså lika viktigt som att tala var budskapet." Jag tyckte både citatet för hur chefen skulle vara och citatet kring kommunikation är högst aktuella även idag och en beskrivning som stämmer bra med min bild av svenskt management.

Rexam Impact

Rexam gjorde en global satsning 2005 med något som man kallade *The Rexam way*. Kort och gott innebar det att hela koncernen skulle agera på ett och samma sätt, det vill säga på Rexam-sättet. Det baserades på en implementering av Rexams fyra värdeord: ständig förbättring, förtroendeingivande, teamwork och erkännande.

En utbildningskampanj startades under namnet IMPACT. De dominerande inslagen i satsningen var att möta förändring, att kommunicera för att nå fram och att ge feedback på ett bra sätt. Allt baserat på de värdeord Rexam stod för och det beteende som var kopplat till dem. Rexam beskrev de övergripande målsättningarna så här:

Impact programmet bidrar till en global utveckling av vårt ledarskap, genom att hjälpa människor med:

- förståelse och engagemang när det gäller att demonstrera de värderingar och beteenden som är typiska för *The Rexam way* på ett mer konsekvent sätt i organisationen.
- att återuppväcka de huvudprinciper som hjälper dem att leda och motivera individer och team att följa konceptet *The Rexam way*.

I syfte att

- vinna konkurrensfördelar i våra valda marknadssegment genom en stabil ökning av våra affärsresultat i kombination med en stadig förbättring av framgångsrika beteendemönster.

Det är onekligen intressant att syftet med att involvera, kommunicera och erkänna medarbetares prestationer mer var att vinna konkurrensfördelar. De konkreta målsättningarna var:

Sektormålsättningarna för Impact programmet:

- Att ge chefer en förståelse för de beteenden som krävs för att förbättra relationer mellan olika funktioner, kulturer, företag och personer, genom att tillämpa "*The Rexam way*".
- Att uppmuntra chefer att använda mer effektiva samarbetsmetoder inom sektorn genom en ökad dialog.
- Att utforska sätt att övervinna historiska hinder (mellan människor och funktioner), så att vi kan skapa en miljö som ständigt utvecklas och som gör det möjligt för oss att ta sektorn till nästa "performance"-nivå.

Enligt min tolkning var syftet att skapa en företagskultur byggda på värdeorden. En kultur med ständiga förbättringar på ett förtroendeingi-

vande sätt genom samarbete och öppet erkännande. Detta kallades också ledarskapsutbildningen som var perfekt matchad mot svenskt management.

Efter dessa tre större satsningar kan man fråga sig vilken effekt dessa egentligen har haft. Hur har de påverkat Glasbrukets ledarskapskultur? Vid ett tillfälle gick HR tillbaka till varje satsnings material och frågade sig om de varit mer än jippon, om de faktiskt inneburit en varaktig förändring? Svaret är att samtliga satsningar har byggt och grundlagt den ledarskapskultur vi har idag. Stora delar av varje satsnings innehåll utgör det som Glasbruket står för idag, nämligen tydlighet, feedback, fira framgångar, mäta hur vi lyckas, ständiga förbättringar, förtroende, chefsens egenskaper osv. Dessa har implementerats och utvecklats för att synas i vårt dagliga beteende och agerande. Det är en kultur!

En stor del i framgången med att bygga denna kultur är att chefer och personal fortfarande är kvar i företaget. Om man har en hög personalomsättning och löpande byter befattningshavare har den här typen av satsningar låg effekt. I vårt fall har majoriteten av cheferna varit med om åtminstone två av omnämnda satsningar och därmed tagit lärdom av dem.

Glasbruket skapar också historik i form av det brukssamhälle där verksamheten är belägen. Fabriken är helt avgörande för samhället i sig. Hade det varit lokaliserat i Stockholm vore det annorlunda. Förmodligen hade vi inte haft en genomsnittlig anställningstid för chefer och nyckelpersoner på över 20 år om företaget hade legat i Stockholm. Det har vi idag.

Att vi har lyckats beror sannolikt på att många av de chefer som gick de sista två programmen fortsatt arbetar i en chefsposition idag. Jag ser andra fabriker i koncernen som också var med om samma program men där det inte har skapats en liknande kultur som den i Limmared. En orsak är sannolikt att anställningstiderna är långa i Limmared vilket skapar möjligheter att hålla en och samma linje i utvecklingen av ledarskapet på företaget. Byter man ständigt inriktning i sin satsning på ledarskapsutveckling blir det svårare att få till stånd en varaktig kultur. En inte helt oviktig faktor är självklart också att det är rätt person på rätt plats. Där har vi lyckats bra!

Om vi ser på vad som förväntas av chefen finns ett återkommande inslag i både Limmareds-kontraktet, PLM Touch och Rexams IMPACT. I grova drag kan man säga att chefen ska informera och lyssna, involvera, säga ifrån, berömma och kritisera. För att klara detta krävs en kultur av öppenhet och förtroende vilket företaget i stor utsträckning har idag. Vi ser det som självklart att löpande informera så många som möjligt. Vi är noga med att ge feedback på bra och mindre bra prestationer. Vi lyssnar alltid på andras åsikter.

Ett stort inslag i vår kultur är också att man får chansen att prova nya arbetsuppgifter. Ett tydligt tecken på det är att de flesta chefer är tillsatta internt. Jag själv är ett exempel på det. Att det fungerar hänger ihop med de tre programmen och den kultur som vi har byggt upp. Alla de delar jag har nämnt i programmen skapar en lärande miljö där man vågar ta steget. En avgörande sak är trots allt att man levererar. Gör man inte det fungerar det inte.

Det här är inte på något sätt synonymt med glasbranschen. Vi har andra fabriker i grannländer där man aldrig kan utvecklas internt. Det handlar istället mer om att ha rätt titel och bakgrund i sin CV. Sannolikt vore en mix av de båda varianterna det ideala.

Genom att tillhöra en global koncern med privata finansörer ställs andra krav på att leverera ekonomiska resultat. Det korta perspektivet blir mycket viktigare eftersom det handlar om en lånefinansierad koncern. Långsiktighet är de kommande tre åren. Det här är inget unikt för denna koncern utan snarare ett inslag av att i vår tid sker förvärv genom antingen lån eller så kallade private equity-bolag som på kort sikt skall omsätta ett kapital på ett lönande sätt. Ledarskapet blir självklart också påverkat av detta då det vi ser som svenskt management tar tid att bygga upp. Man kan därmed uppfatta internationellt ledarskap som mer kortsiktigt betonat.

Som jag nämnt tidigare kan man inom vår nuvarande koncern med blandad framgång växa internt. Många fabriker lyckas med det, andra inte alls. Min uppfattning är att det handlar om vilken företagskultur man har, vilken syn på kunskap man har och hur stark organisationen är. Mycket ska sammanfalla för att få människor att växa. Miljön behöver vara gynnsam. Inom koncernen har fokus ökat på att finna våra framtida ledare internt. Man säger generellt att 75 procent av alla rekryteringar utifrån inte blir som de är tänkta. Alltför många misslyckas när de tar rollen. Därav har fokus på de interna programmen ökat och fabriken i Limmared är därmed ett gott exempel på framgång även om vi behöver lyckas bättre med att nå de 25 procent externa kandidaterna.

FÖRÄNDRING I OMVÄRLDEN

Idag lever vi i en mycket mer kortsiktig tillvaro där ny teknik duggar tätt och det som just lanserades har ersatts med något nytt innan de flesta av oss har tagit till oss föregångaren. Priset på varor stiger inte i den takt de rimligtvis borde göra eftersom konkurrensen är stenhård på marknaden, oavsett produkt. Om vi jämför priset på en TV idag med en TV för 30 år sedan är den sannolikt billigare idag och dessutom är den mycket bättre.

Självklart gör teknisk utveckling en del och konkurrens en del. Företagen är pressade av konkurrens men också av att hela tiden visa på en stigande lönsamhet så att investerare etc. är nöjda och trovärdigheten upprätthålls.

Med den marknadsutveckling vi har idag handlar framtiden om en klart kortare tidshorisont i form av kommande kvartal och framförallt resultat på årsnivå. Mycket längre är inte framförhållningen.

Inom koncernen, som är lånefinansierad, krävs rätt resultat varje period. Jag har varit med om att man vid ett flertal tillfällen medvetet fattat beslut som kortsiktigt gynnat situationen men långsiktigt varit helt fel. Smällen har kommit senare och totalt sett blivit mer kostsam för koncernen. Skillnaden är att man i förväg har kunnat tala om för marknad och investerare vad som kommer att ske och vilka åtgärder man avser vidta. Med tanke på att det handlar om att leverera resultat är det också en skillnad idag jämfört med tidigare. En orsak till skillnaden är att långsiktighetens perspektiv har förändrats.

Jag menar att man förr i tiden arbetade på att få livskraftiga företag som skulle finnas under väldigt lång tid. Idag när många bolag ägs av riskkapitalister är satsningen baserad på ett mycket kortare tidsperspektiv innebärande avsättning på direkt satsat kapital, inte på säkra intäkter kommande 25 år. Vi har flera exempel på ”svenska” företag som exempelvis Volvo och Absolut vodka som har ägare från Kina respektive Frankrike. Investerarna vill självklart ha avkastning på sitt kapital annars blir förvärvet ett misslyckande.

Att bygga en företagskultur baserad på svenskt management kommer aldrig kategoriseras som ett snabbt åtgärdsprogram för att optimera lönsamhet. Däremot tror jag att många kan instämma i värdet i att bygga en organisation som främjar delaktighet och engagemang för hela personalstyrkan. Om man däremot strävar efter snabb avkastning med maximerad vinst fattar man sannolikt inte beslutet att satsa på just svenskt management. Orsaken är att det tar tid.

EFFEKTIVA KOMMUNIKATIONSKANALER

Idag finns tillgång till internet och helt andra förutsättningar att snabbt kommunicera budskap via mail, sociala medier och internet i allmänhet. Kunskapstillförsel via internet skapar också helt andra möjligheter att snabbt hitta information om precis vad som helst.

Som kuriosa kan nämnas att när jag blev arbetsledare 1996 fanns varken mail, mobiltelefon eller internet. Vi hade förtryckta memoblanketter som vi skickade med internposten. Instruktioner skrevs på papper med penna

eller på skrivmaskin för att kopieras innan distribution. Detta låter som stenåldern men det var inte så länge sedan.

Tekniken i form av internet och datautrustning ger möjlighet att vara uppkopplad 24 timmar om dygnet, få information blixtsnabbt och ha chansen att agera lika snabbt. Via internet och sociala medier kan vi förse med information om vad som än önskas. Genom några sökningar kan vi influeras av till exempel olika managementmodeller och uttalanden från högt aktade chefer över hela världen. Detta var inte möjligt för 15–20 år sedan och innebär naturligtvis en skillnad i hur utvecklingen sker. Något som också går snabbare är tillgången på nya ledarskapsteorier och modeller. Varje utbildningskonsult inom ledarskapsutveckling har någon variant av ledarskapsmodell som de säljer in som den enda rätta. Många av dem är säkert både bra, up to date och anpassade efter den enorma förändringstakt vi har idag. Därmed anammas de också av företag runt om i världen. Den svenska modellen marknadsförs däremot inte särskilt hårt som modell.

Även om svenskt management tar tid att bygga upp är den enligt min uppfattning långsiktigt bättre för ett företag. Med tanke på tidsaspekten tror jag dock det är lockande att försöka hitta andra modeller som ger snabbare effekt. Internet blir därmed en källa till inspiration för att hitta snabba genvägar.

LEDARSKAPSTIL EUROPA

”If God had been a Swede there wouldn’t have been the ten Commandments but the Ten proposals to be discussed in small groups at the next kick-off with Moses the team leader. *Citat från LinkedIn.*”

Citatet ovan kan vara en indikation på hur man ser på svenskt ledarskap i övriga Europa. De kvaliteter som svenskt ledarskap innehåller i form av delaktighet, information och konsensusbeslut upplevs som svagheter istället för styrkor. Man anser helt enkelt att vi svenskar ska diskutera allt med alla och försöka hitta en gemensam slutsats innan beslut. I andra kulturer diskuterar man inte alls, man fattar som chef de avgörande besluten och sedan informerar man om hur alla andra ska göra. Skillnaden kan förklarad beskrivas som att den svenska chefen informerar innan beslut och den europeiska chefen informerar efter beslut. Enligt min mening är den europeiska modellen snabbare men därmed inte bättre.

Jag ser idag en skillnad mellan den chefs-/ledarkultur vi har i de olika länderna som koncernen representerar. Generellt kan man säga att Öst-

europa är mer hierarkiskt medan Central- och Västeuropa är mer likt Sverige, Sydeuropa är relativt hierarkiskt också men med ett väldigt öppet klimat när det gäller att säga sin mening i högljudda diskussioner.

För att ge ett exempel från ett ledningsgruppsmöte i Italien som jag deltog i. Diskussionen mellan de italienska deltagarna var minst sagt högljudd. Jag var helt säker på att de var rejält osams och att det var risk för en seglivad konflikt på fabriken. När mötet var slut gick alla ut ifrån mötet som om ingenting hade hänt. Det var en normal diskussion där man sa vad man tyckte. Därefter var allt frid och fröjd och man arbetade vidare tillsammans.

Under en period var chefen för glasbruken i Norden också chef över glasbruken i Polen. Han representerade ett mycket hierarkiskt ledarskap. I Polen fungerade det att vara väldigt hierarkisk och beordra vad som skulle göras, ofta på ett temperamentsfullt sätt. När han kom till Sverige och agerade likadant sa vi ”det var inte bra att vi har ett problem, låt oss diskutera det en stund” varpå vi satte oss emot chefen med anteckningsblock redo att anteckna problemställningen. Det spelade ingen roll att chefen var väldigt upprörd. Den gode svensken behöll lugnet och antecknade vad problemet var. Detta tyckte chefen var en fruktansvärt jobbig egenskap hos svenskarna. Om han blev upprörd var han van vid att andra också blev det.

Inom vår koncern driver vi idag förbättringsprojekt som visualiseras genom våra gemensamma informationssystem i alla fall utom när det får en negativ konsekvens för en anställd. Det kan vara omtänksamhet från olika befattningshavare men jag anser att den svenska modellen är betydligt bättre där man i förväg säger att nu kommer vi att få en arbetsbrist, diskuterar med facken, hittar en lösning och sedan meddelar de berörda. Det är vanligt förekommande i Europa att man går från en tyst plan till att meddela berörda parter om uppsägning. Vad händer om man har en konstruktiv diskussion om det innan? Varför vill man inte resonera om en möjlig lösning?

Kanske är just att förmedla information till alla den stora organisationens nackdel. Både eftersom organisationen är stor och att den är fördelad över många länder och därmed många olika kulturer. Driver man en verksamhet som är helt baserad i Sverige är det förmodligen skillnad. I alla sammanhang är det få som fattar besluten. I vår koncern arbetar en av majoritetsägarna som CEO. Hans och övriga ägares mål och ambitioner är självklart det som styr verksamheten. Huvudfrågan är ändå hur vi kan engagera, i vårt fall, 18 000 hjärnor i vårt arbete istället för bara några få?

Jag tror att man i andra delar av Europa har svårt att förstå poängen med svenskt management. Det tar för lång tid att skapa förtroende för att

få delaktighet och fatta beslut i konsensus. Man måste våga låta andra säga sin åsikt och argumentera för sin sak vilket kräver god förmåga av chefen för att kunna dra nytta av informationen. Istället använder man metoden att sätta rejäl press för att uppnå kortsiktiga resultat.

ÄR SVENSKT MANAGEMENT EN UTVECKLINGSBAR MODELL?

Frågan är hur vi kan använda de bra delarna av svenskt management som kräver ett långsiktigt förhållningsätt och integrera dem i vår kortsiktiga värld? Kan vi kombinera kortsiktighet och långsiktighet? Om vi utgår från att allt går snabbare idag än det gjorde tidigare och att företagande i allmänhet inte ses lika långsiktigt som det har gjort historiskt, så som jag beskrivit i föregående avsnitt, kan svenskt management framstå i en annan dager. Vad är det som gör att vi tycker att svenskt management är så bra? Är det vår egen självbild som skevar, är det synen på andra sätt att leda rent kulturellt eller är det gamla framgångar som gör att vi håller fast vid tanken?

Om vi fördjupar resonemanget något kring svenskt management kan man säga - att det står för delaktighet och konsensus. Frågan är hur vi får delaktighet och konsensus? Jag menar att visionen, det vill säga de kort- och långsiktiga målen är en viktig byggsten i modellen tillsammans med kommunikation. Vi skapar delaktighet genom att informera mycket mer. Genom att överföra kunskap/information till fler kan vi vara fler som diskuterar lösningar. För att lyckas med det ägnar vi stor del av ledarskapsutbildningar åt kommunikation, feedback, våga visa mer av sig själv, lyssna etc. vilket vi kan hålla på med väldigt länge, då det är svåra egenskaper att utveckla.

I fallet för koncernen har vi ett stort inslag av svenskt management i Glasbruket i Limmared. Vi arbetar kontinuerligt med att förbättra vår kommunikation, att lyckas nå fram med rätt budskap, att lyssna och att förstå människor på ett bättre sätt. Som framkommit i tidigare avsnitt växte detta fram under många år och skapade en kultur baserat på svenskt management. Ur ett internationellt perspektiv behöver vi kunna anpassa vårt sätt att agera när vi arbetar mot de kontakter vi har i Europa. Lokalt kan vi vara mer diskuterande och involverande medan vi internationellt behöver agera med en högre hastighet. Syftet med den mixen är att dra nytta av det goda i svenskt management genom att bygga starka organisationer med engagerad personal samtidigt som vi behöver anpassa oss efter andra managementstilar.

Jag är helt övertygad om att detta är rätt väg att gå när det gäller hur ett ledarskap ska fungera. I grunden ska vi agera i enlighet med den svenska

managementmodellen men vi behöver anpassa oss till en ny hastighet i omvärlden.

Om man ska utveckla modellen svenskt management kanske det bara är en lek med ord men vad menar vi egentligen med management? Tidigare nämnde jag Rexams beskrivning av syftet med Impact-programmet. Vi skulle utveckla vår förmåga att kommunicera och lyssna, skapa delaktighet, skapa förtroende, uppmuntra och arbeta med olikheter i form av människor/kulturer/ grupper. Syftet var att vinna konkurrensfördelar i våra valda marknadssegment genom en stabil ökning av våra affärsresultat i kombination med en stadig förbättring av framgångsrika beteendemönster.

Avsikten är alltså att satsa på en ledarskapsutbildning med ett innehåll baserat på mjuka värden för att skapa en kultur som främjar lönsamheten. Framgångsrika beteendemönster handlar bland annat om att ge feedback, utmana sig själv, lyssna och att chefen ska skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar medarbetare till delaktighet. Tanken är att det går att uppnå om chefen har rätt beteendemönster. Det mjuka ledarskapet skulle därmed få alla att bidra i ökad omfattning så att produktionsresultat förbättras och lönsamhet ökar.

Är det rätt beskrivning av vad svenskt management egentligen går ut på? Att skapa en företagskultur som bjuder in alla anställda att bidra till framgången genom en effektiv kommunikation baserad på förtroende? Internationellt borde kanske svenskt management lanseras som *The Swedish business culture – the competitive approach istället?* Eller varför inte ”*The Swedish business model – continuity in a fast moving environment*”.

Är det inte det svenskt management egentligen handlar om?

SLUTSATS

Att släppa den svenska managementmodellen vore en stor förlust men vi måste vara medvetna om att det handlar om att skapa gemensamma värderingar och handlingar som gäller alla i organisationen, både chefer och medarbetare. Då bygger vi en gemensam kultur som blir väldigt stark.

Det sägs att det tar cirka 5–10 år att förändra en kultur från ett tillstånd till ett annat. När det väl är gjort har man lyckats med något som de flesta företag kämpar ganska hårt med. I den globala världen kan jag förstå att 5–10 år upplevs som en evighet. Jag tror dock inte att det tar så lång tid innan modellen börjar bära frukt.

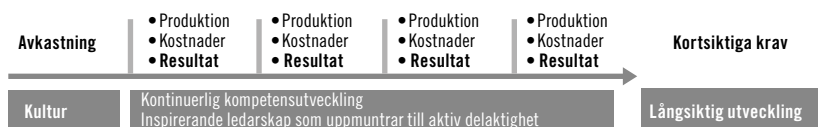
Med hjälp av den teknik som finns idag skulle vi kunna lansera svenskt management på ett annat sätt. Rexams Impact utbildning gjorde det på ett mycket ambitiöst sätt. Man lanserade det svenskt management står för som

en modell för hela koncernen, oavsett kultur, med syfte att stärka sin konkurrenskraft. Det som är bäst i den beskrivningen är att den hade ett klart syfte.

Svenskt managements syfte är att skapa en arbetsmiljö som gynnar delaktighet från hela personalstyrkan så att alla kan bidra till resultatet. Det handlar om att skapa en kultur som främjar det syftet.

Det är min övertygelse att man kan arbeta långsiktig med ledarskap och personal samtidigt som man tillfredsställer ekonomiska krav.

Om man anser att kompetensutveckling är viktig för verksamheten bör man också inse att en företagskultur där medarbetare får och vill använda sin kompetens är lika viktigt. Bilden nedan är en gestaltning över hur man kan tänka kring arbetet med management i ett kort- och långsiktigt perspektiv.



Management kan i en svensk översättning beskrivas som ”ledning”. Manage kan på samma sätt beskrivas som ”klara av”. I den undre delen av figuren arbetar vi med management, det vill säga skapar en miljö som gör att fler får möjlighet att utöva sin yrkesroll. För att få arbetsro att göra det måste vi klara av resultat och leverera enligt målsättningar. De kortsiktiga kraven är beskrivna överst och här handlar det om manage. Tidshorisonten för resultaten är månad, kvartal och år, där vi måste ha koll på kostnader, optimera produktionen och leverera resultat.

Den nedre delen handlar om att frigöra all förmåga vi har i företaget. För att göra det måste vi säkra att medarbetare har rätt kompetens och en ledning som skapar möjligheter att använda kompetensen. På så sätt skapas en företagskultur som frigör människors fulla potential genom kompetensutveckling och ledarskap.

Glasbruket firade förra året 275 år och har så här långt klarat alla utmaningar det ställts inför och är fortsatt ett välmående och lönsamt företag med en kultur baserad på svenskt management.

2016 investerar ägarna 250 miljoner kronor i Limmared för att bygga en ny ugn och uppdatera maskinparken. I vår del av Sverige är det svårslaget när det gäller investeringar i ett privat företag. Ägarna litar på att organisationen i Limmared kommer att förvalta investeringen på bästa sätt. Det troliga är att det är en satsning på 25–30 års sikt.

Jag är övertygad om att de inte blir besvikna!

Kapitel 4

Den svenska managementmodellen duellerar nyckeltalsmätningar om makten

Peter Manfredsson

För att ge en bakgrund om vem jag är väljer jag tre olika perspektiv, Akademikerns, Praktikerns och den Engagerade förälderns. För det är i mötet av denna treenighet som min erfarenhetsbank finns. Jag är akademiker utifrån perspektivet att jag år 2001 tog examen från Chalmers inom logistik och att jag våren 2016, efter att ha forskat på deltid vid Textilhögskolan i Borås, tog en fil.lic.-examen inom textilt management och tillämpning av lean inom tjänstemannaprocesser. Jag är praktiker utifrån mina 15 år som verksamhetsutvecklare och chef på Ericsson där jag arbetat på lokal och global nivå samt inom och utom Sveriges gränser. Jag är engagerad förälder då jag har tre grabbar som älskar aktiviteter där jag idag är ledare för tre olika lag inom två olika sporter samt deltar i olika aktiviteter inom dessa kontexter.

Detta innebär att min syn på management och ledarskap kommer från en blandning av dessa tre perspektiv. Akademin bygger en kunskap med fokus på teori men har också givit mig möjligheten att studera andra företag och sektorer genom forskningsprojekt. Som akademiker har jag också kunnat skaffa mig kunskaper inom ämnen som pedagogik och ledarskap vilket skapat förståelse för hur dessa olika kunskapsområden sammanlappar. I den praktiska tillämpningen har jag utvecklat förtroghetskunskap och färdigheter i hur man tillämpar teorier och modeller samt om hur människor agerar och reagerar i olika situationer, miljöer och kulturer. Perspektivet som den engagerade föräldern kompletterar framför allt praktikerperspektivet genom att skapa en annan kontext genom de erfarenheter som mötet med min egna och andras barn och deras föräldrar ger.

I dessa sammanhang finns alltid intressanta områden att reflektera kring utifrån de tre olika perspektiven. Ett av dessa områden är mätningar och att vi i så många sammanhang älskar att mäta för att få ett mått på prestation. Vi mäter och mäts idag i allt fler sammanhang då samhällsutvecklingen idag ger allt större möjligheter att både samla data, sammanställa data och utifrån detta skapa ännu fler mätningar. Mätningar skapas i olika kontexter och en diskussion som är aktuell idag, igår och troligtvis också i morgon är den om betyg i skolan. Genom betyg vill vi förstå hur barnen har lyckats

i skolan och det vanligaste sättet att mäta detta är genom prov. Barnen skriver provet och får ett betyg av lärare, en bedömning, en mätning på prestationen. På samma sätt finns detta i näringslivet genom medarbetarsamtal där individuella prestationsbedömningar görs men också genom nyckeltalsmätningar på organisationsnivå. Genom dessa mätningar och bedömningar försöker vi förstå och framförallt styra individer och organisationer. Vi reagerar direkt om mätningen visar på något som kan tolkas som att det inte är bra, vi tillsätter då korrigerande åtgärder och hoppas på så vis nå ett bättre tillstånd, ett bättre värde. Men vad är egentligen mätningen till för?

Jag vill tro att betyg för barn handlar om att förstå och avgöra om de har tillgodogjort sig kunskap i enlighet med kunskapsmålen och ge en indikation på hur väl de kommer att uppnå läromålen, inte att det handlar om en jämförelse i klassen om vem som är bäst och vem som är sämst. Genom att tidigt förstå var och med vad man behöver hjälpa en individ för att nå det mål som definierats förenklas processen att tillsammans förstå vad som behöver förändras för att nå målet eller målen. Problemet med betyg uppstår när de dels används som medel för att bedöma vilka som skall tas in på högre utbildning och dels för att barn gärna jämför och tävlar. Helt plötsligt har betyget gått från att vara en hjälp för individen till att bli ett prestationsmått och en mätning av hur bra eller dålig man är. Om föräldrar samtidigt lägger in en liten belöning till barnet för varje A de får i form av pengar har vi effektivt byggt ett system som grundas på att mätningen skall optimeras. Alltså, det är inte viktigt hur vi gör utan bara att du får en bra bedömning, i detta fall, ett A. Kunskapsmålet som byggde på att barnen skall lära sig matematik för att kunna verka och agera i en framtida roll i samhället har åsidosatts till förmån för kortsiktighet och mätningsfokus. Samma beteende kan hittas i sportens värld som ledare för ungdomslag. Uppgiften som ledare är att i tidig ålder låta barn ha roligt genom att sporta och därmed bidra till en aktiv fritid och ett liv där träning är en viktig del. Tyvärr glöms detta mål bort när det blir match. Helt plötsligt kan föräldrar och ibland ledare stå och skrika på åttaåringar som om matchens utkomst avgjorde liv eller död. I denna stund är målet, anledningen, med sportandet borta och fokus blir enbart att man skall vinna matchen och att göra mål. Grundsyftet och helhetssynen är borta, återigen till förmån för kortsiktiga resultat.

Att dra paralleller till situationerna ovan med industrin är förhållandevis enkelt även om de ofta tar sin form i så kallade nyckeltalsmätningar som avser mäta prestation på en eller flera organisationer. Dessa nyckeltalsmätningar definieras ofta på en hög nivå inom företaget, samt beslutas och

informerar om utan eller med liten påverkan och diskussion inom organisationen. Mätningarna styr sedan effektivt medarbetarnas beteenden i organisationen men kanske inte alltid på ett sätt som var grundtanken. Sätter man detta i en kontext där definitionen av svenskt management utgår från förändrings- och innovationsbenägenhet, prestigelöshet, öppen dialog mellan hierarkiska nivåer och parter, autonoma arbetsgrupper samt delaktighet och fackligt inflytande summeras detta till två intressanta frågeställningar:

Passar styrmodeller som bygger på nyckeltalsmätningar in i en kontext med svenskt management?

Vad har vi för möjligheter att låta nyckeltalsmätningar ha en plats tillsammans med svenskt management i framtiden utan att skapa en konflikt?

För att utforska dessa frågeställningar skall vi bege oss på en resa genom två olika fall eller händelseförlopp som jag upplevt under mina år som praktiker på Ericsson. Båda fallen handlar om hur mätningar kan påverka en organisation negativt om de används på fel sätt, men också hur de kan användas på ett positivt sätt.

FALL I – EN SUPPLYKEDJA I GUNGNING

Det första fallet inträffade för flera år sedan i en del av Ericssons organisation som ansvarar för supply- och industrialiseringsverksamhet. Inom denna organisation finns enheter både i Italien och Sverige med verksamhetsområden inom produktionsaktiviteter, logistikaktiviteter och teknikaktiviteter. I Italien finns en verksamhet som för ett specifikt produktområde ansvarar för helheten av de produktionsaktiviteter, logistikaktiviteter samt teknikaktiviteter som behövs för att leverera en färdig produkt till kund. Verksamheten har en egen lokal ledningsgrupp och chefen i denna ledningsgrupp är också medlem i en ledningsgrupp i Sverige som både styr den svenska och italienska verksamheten. Som ett led i att följa upp organisationen har ett antal mätningar definierats från ledningshåll som obligatoriska och som analyseras i de olika produktionsorganisationerna. Mandatet att arbeta med förbättringar och aktiviteter för mätningarna är delegerat till de respektive organisationerna. Inom ramen för dessa nyckeltalsmätningar finns två klassiska mätningar som kan ta sig lite olika utformning inom olika företag, nämligen lageromsättning och produktionseffektivitet. Såsom inom de flesta organisationer finns en målsättning på förbättring inom respektive område och i fallet med lageromsättning hade den italienska organisationen problem och visade dåliga resultat mot uppsatta

mål medan produktionseffektiviteten låg enligt målnivån. Eftersom den svenska ledningen inte upplevde, trots påtryckningar, att tillräckligt stora förbättringar gjordes inom lageromsättningsområdet togs konsulter in som fick till uppgift att analysera och definiera förbättringsområden som sedan organisationen skulle genomföra. Detta gjordes och aktiviteter initierades med förbättringar på lageromsättning som följd. I enlighet med svenskt manér gavs positiv feedback som förstärktes genom budskapet 'fortsätt på inslagen väg'. Det som hände var att en redan svajig leveransprecision började försämrans i takt med förbättrad lageromsättning.

I denna stund fick jag tillsammans med några kollegor uppdraget att stötta organisationen för att åtgärda problemen med leveransprecision och långa ledtider till kunder. När vi tillsammans med våra italienska kollegor på plats i Italien började analysera situationen identifierades några intressanta problemområden. När påtryckningarna blev stora om snabba resultat efter den tidigare svenska konsultinsatsen fokuserade man på åtgärder som förvisso gav snabba resultat men som utifrån en helhet inte hjälpte verksamheten. För att snabbt få förbättringar hade säkerhetslagret minimerats eller i somliga fall nollats helt. Detta fick som effekt att de produkter som hade order ganska snabbt reducerade säkerhetslagret medan de som inte hade order hade kvar lager. På en övergripande mätningnivå kunde man se förbättringar isolerat till mätningen men man försämrade verksamhetens leveransförmåga vilket direkt försämrade leveransprecisionen. Inom ramen för analysen insåg man också att det goda produktionseffektivitetsvärdet uppnåts genom att suboptimera mycket annat. Organisationen producerade långa och stora serier, fokuserade på output av produkter i produktion utan hänsyn till lager, ledtid till kund eller lageromsättning. Kopplingen fanns men genom mätningstyrningen i kombination med delegerat ansvar insåg man inte den faktiska problembilden.

Tillsammans påbörjade vi en plan och ett åtgärds paket för att komma tillrätta med problemen i leveranskedjan. I detta arbete definierade vi självklart mätningar och satte mål för att skapa en gemensam målsättning. Men skillnaden mot tidigare var att vi gick vidare genom att diskutera hur detta skulle göras, det vill säga hur målet skulle uppnås. Ericsson har sedan tidigare definierat ett produktionssystem likt det som många kopplar till Toyotas produktionssystem. Utan att i detalj gå in på detta produktionssystem så består det av värderingar, principer och metoder för hur verksamheten skall drivas och förbättras. I produktionssystemet finns bland annat ett antal principer om hur flöden skall byggas för att vara effektiva, inte som delar, utan som en helhet, kallat flödeseffektivitet. Vid

denna tidpunkt var dock kunskapen dålig kring detta i denna del av organisationen. Vi insåg att vi behövde, förutom att bygga om flödet också bygga kunskap, det vill säga sätta lärande i centrum för att få varaktiga förändringar. Detta borde, menade vi, säkra att vi även efter avslutat uppdrag skulle ha stabila flöden med hög leveransprecision och korta ledtider. I vårt åtgärds paket blev således utbildning av personalen, både med fokus på nyckelperson men också breddutbildning till personalen, en viktig del. Jag och mina kollegor genomförde arbetsmöten och utbildningar med fokus på hur man skapar effektiva produktions- och leveranskedjor. Vi valde att arbeta med ett antal nyckelpersoner som sedan med vårt stöd utbildade personalen i förståelse kring dessa principer. I detta sammanhang skapades också ett framtida läge för flödena genom principer som redan fanns. Arbetssätts- och processförändringar definierades sedan mot detta framtida läge med bas i principerna för att nå resultat i våra nyckeltalsmätningar. I detta arbete uppdagades också en annan skillnad som till viss del är kulturellt kopplad. Kommunikationen mellan den italienska organisationen och den svenska ledningen fungerade inte på samma sätt som vi är vana vid inom Ericsson. I den italienska kontexten tolkades mätningarna som en order som inte var öppen för ifrågasättande. Detta faktum blev väldigt uppenbart när jag strök produktionseffektivitetsmätningen i dess dåvarande form och informerade den svenska ledningen om detta. Den italienska chefens förvånade kommentar blev: *”Kan man verkligen göra så? Det var ju bestämt från ledningen.”*

Totalt stöttade jag organisationen under sex månader, men vad blev effekten eller resultatet mätningmässigt efter vårt arbete? Från det vi startade vårt arbete tillsammans med våra italienska kollegor hade vi efter fyra månader reducerat ledtiden i produktionen med cirka 90 procent och antal produkter i arbete med 75 procent. Efter ytterligare fyra månader, några månader efter att vi avslutat vårt uppdrag, rapporterades första veckan 100 procent leveransprecision, det vill säga alla order levererades på utlovad tid till våra kunder.

Att använda svensk management ihop med mätningar i denna kontext måste göras i en förståelse för bägge kulturerna. När ena parten förutsätter att en dialog finns som faktiskt inte finns behöver man hitta andra former. Vi behöver styra på en nivå där man tar reda på hur saker förbättras och intressera oss för arbetssätten som skapas av förbättringsgrupper och ge återkoppling på denna nivå, inte på generell mätningnivå. Genom engagemang och delaktighet från ledningen, utan att ta ifrån organisationen sitt mandat, kan den svenska managementmodellen skapa en stark orga-

nisation. Genom att måla upp en målbild, ett önskvärt framtida läge, kan kommunikationen kring den bli stark och styrningsbar. I denna kontext kan mätningar finnas som ett sätt att förstå om man lyckas, om man når sina mål men kan inte vara den enda styrmekanismen. Genom att parallellt med att förändra och utveckla verksamheten också ta ansvar för att utveckla individerna i verksamheten kan också en långsiktighet nås, det vill säga resultat kan bibehållas och förbättras inom ramen för organisationen utan stöd utifrån. Fokuserar man däremot bara på kortsiktighet och inte frågar hur, kommer dessa frågor att komma i skymundan till förmån för kortsiktiga aktiviteter.

FALL TVÅ – FÖRBÄTTRINGSARBETE I PRODUKTIONSMILJÖ

Det andra fallet återfinns i en organisation inom Ericsson Sverige som primärt arbetar med produktion och industrialisering av produkter. Organisationens struktur är klassisk med produktion, teknik, logistik och med olika organisatoriska block. Dessa möts i en gemensam ledningsgrupp högre upp i den organisatoriska strukturen i vilken jag är ansvarig för verksamhetsutvecklingen. Detta fall inträffade också för ett antal år sedan och var då ett led i vårt arbete med att implementera lean i vår verksamhet. I detta sammanhang bör man ha i åtanke att vi som de flesta verksamheter har krav på kostnadsreducering och förbättringar inom leveransprecision och vid denna tidpunkt fanns en årlig process som definierade dessa målnivåer. Vi valde dock att istället för att bryta ned målen och skicka ut dem som delmängder i organisationen tillsätta en tvärfunktionell arbetsgrupp bestående av chefer och nyckelpersoner som fick ansvaret att förbättra flödet.

Starten för denna grupp var att ta upp organisationens principer och diskutera igenom vad dessa betyder och hur och vad vi kunde göra för att förbättra produktionen i enlighet med dessa principer. När gruppen var överens involverades fler personer, bland annat operatörer, där ytterligare diskussioner och dialoger genomfördes för att få en gemensam förståelse. Arbetsättet skapar inte bara delaktighet och engagemang utan bygger också kompetens och på så vis förståelse och en plattform för att kunna bedriva arbetet. Detta genomfördes självklart inte utan problem. Men genom att hantera problem genom dialog och delaktighet blev problemen en del i processen, en del i lärandet. Arbetsgruppen definierade ett antal förbättringsåtgärder som behövde genomföras i produktionsflödet och i supportorganisationer för att nå målbilden. Dessa förbättringsåtgärder var baserade på de principer som redan fanns definierade sedan tidigare. Under cirka sex månader genomfördes detta fokuserade arbete utifrån

denna arbetsgrupp i dialog med ledningen och i samarbete med de olika organisationsdelarna.

Mätningarna användes hela tiden för att följa progressen men fokus var på att genomföra förbättringsaktiviteter i enlighet med de principer som definierats i organisationen. Resultatet blev både förbättrad ledtid och kostnadsreducering i produktionen och efter cirka ett år kunde en halvering av ledtiden uppmätas. I denna kontext har mätningarna en plats ihop med svenskt management. Mätningarna blir en gemensam uppföljning för att se om man når uppsatta mål. Genom att det sker med hjälp av dialog, tvärfunktionella arbetsgrupper med ansvar och befogenheter kan man i enlighet med svensk management styra och lyckas skapa en långsiktig förbättring som stärker organisationen. Inom ramen för arbetet hade också organisationen stärkts kompetensmässigt genom de insatser som gjordes. Målsättningar klarades inom en rimlig tidsram samtidigt som kompetensutveckling och dialog bygger för framtiden vilket ger oss en bättre plattform att stå på inför nästa utmaning med den målsättning som kommer.

SVENSKT MANAGEMENT OCH STYRNING MED NYCKELTALSMÄTNINGAR

Jag skulle tro att de flesta har både goda och dåliga exempel som ligger inom ramen för de fall som jag beskrivit ovan. Det vanligaste kanske är det som berör inköp som på klassiskt sätt får målet att sänka styckepriset utan tanke på konsekvenser i försörjningskedjan utifrån hur leverantörer presterar i termer av kvalitet och leveranssäkerhet. Mätningar behöver finnas för att förstå var vi befinner oss i förhållande till var vi vill vara. Aktiviteter som avser att påverka mätningarna måste dock utgå från en enhetlig målbild som är kommunicerad och överenskommen i hela organisationen, vilket speglar det som för mig är det goda med svenskt management. Att kommunicera och komma överens kan förvisso ibland ses som tidskrävande men i det långa loppet är det en nödvändighet. Vi måste engagera oss för att förstå hur vi uppnådde målsättningen, inte bara att vi nådde målet eller målsättning. Genom öppen dialog, delaktighet och engagemang blir sättet vi löser problem på och vad vi baserar lösningar på lika viktigt som att nå en mätning, ett mål. Genom att involvera och ta ansvar för hur:et skapar vi också ett lärande i organisationen som får oss som anställda att växa. Detta skapar ännu bättre möjligheter för oss alla att ta ansvar och vara engagerade i nästa situation.

Forskning visar att engagemang och motivation förbättrar prestationen hos team och medarbetare. Organisationer som har en hög tillfredsställelse hos sina medarbetare ger också generellt en bättre avkastning än företag som har en låg tillfredsställelse. För att engagemang och motivation skall

finnas måste ledning och chefer visa intresse för vad medarbetarna gör, de måste få vara delaktiga i kommunikation och dialog samtidigt som chefer delegerar mandatet att agera. Att ha kompetens och verka i en lärande organisation måste i detta sammanhang ses som en möjliggörare för delaktighet, engagemang och att ta ansvar. Här finns fortsatt stora möjligheter för det som symboliserar svenska management.

Svenskt management passar dock inte ihop med ett mätningssystem om inte mätningarna skapar delaktighet och dialog på ett sätt som passar i svenskt management. I senare delen av det första fallet samt i det andra fallet var fokus på delaktighet, dialog, tvärfunktionella arbetsgrupper samt en gemensam målbild för att skapa en helhet i kombination med lärande. Genom att chefer och ledning är med i dialogen och visar intresse skapas en drivkraft, en förbättring som skapar en helhet. Genom att mätningar inte är i fokus utan istället finns med som en uppföljning skapas inte suboptimeringar. Det viktiga är inte bara att vi når en målbild utan också hur, det vill säga att vi baserar arbetssätt på de värderingar och principer som organisationen har. Genom att använda en tydlig målbild istället för ibland komplexa mätningar kan alla förstå vad den syftar till, inte bara matematiken bakom mätningen. Vi skapar delaktighet och vi skapar lärande för att möjliggöra ansvar och delaktighet.

FRAMTIDEN FÖR SVENSKT MANAGEMENT I EN KONTEXT AV MÄTNINGAR OCH KORTSIKTIGA LÖNSAMHETSKRAV

Frågan är dock vilka möjligheter som finns och hur lång tid från målsättning till måluppfyllelse som kommer att tillåtas med den utveckling som sker inom många bolag just nu. Flera förändringar har pågått och pågår som påverkar möjligheterna att skapa tiden som behövs för att skapa delaktighet och lärande. Många företag har och fler kommer säkert i framtiden bli utlandsägda och/eller ägda av riskkapitalister som har fokus på återbetalning av sina investeringar. Samtidigt kommer chefer in på högre beslutande befattningar även i svenskägda globala företag som har en annan kultur och därmed en annan syn på ledarskap. Tillsammans med en press från ägare om snabb avkastning riskerar detta att minska möjligheterna för aktiviteter som upplevs tidsödande och inte direkt kopplade till måluppfyllelse. Jag tror dock att vi kan lyckas nyttja styrkan i svenskt management i denna kontext utan att låta avkastningsmål och kvartalsrapportsoptimeringar styra verksamheten på ett sätt som fokuserar kortsiktighet med liten delaktighet och lite lärande. Det första fallet som jag beskriver tycker jag visar att man utan att skapa en process över flera år genom svensk mana-

gement också kan åstadkomma resultat snabbt. För mig ligger nyckeln till detta i att hjälpa organisationen att fokusera och tydligt tala om vad som är viktigt. Det gäller att inte fokusera brett och på allt och starta ett massivt batteri med aktiviteter med olika fokus samtidigt. Det handlar om att låta arbetsgrupper få tydliga prioriteringar om vad som är viktigt men att delegera mandat att agera genom kommunikation av principer och värderingar och tydliga målbilder. I denna kontext kan man hantera de framtida utmaningarna men ändå bedriva ett ledarskap som bygger på engagemang, delaktighet, öppenhet, innovation och lärande.

SLUTSATS

Utifrån de fall som diskuterats drar jag slutsatsen att nyckeltalsmätning som styrsystem och svenskt management i flera fall står i konflikt. Mätningar riskerar att bli självstyrande och det faktiska målet försvinner i ivern att nå det numeriska målet. Det får inte bli den primära styrmekanismen då detta undergräver flera delar av det som är grundelementen i svenskt management. Framtida utveckling utmanar på flera sätt det som är svenskt management men genom fokus och tydlighet utan att falla till föga för mätningssystem finns möjligheter.

- Det är svårt att ha en dialog och skapa en gemensam målbild baserad på mätningar då delaktighet och öppen dialog inte blir en självklarhet. Mätningen fokuserar på att organisationen skall göra något men driver inte nödvändigtvis frågor om hur det skall uppnås
- Att driva förbättringar med mätning i fokus skapar suboptimeringar genom att det delegerade ansvaret att driva förbättringar inom ett specifikt område skapar ett för snävt fokus
- Mätningar som målbild driver inte nödvändigtvis en lärande organisation som behövs för att kunna skapa förståelse och engagemang. Risken är stor för kortsiktiga lösningar genom genvägar.
- Nyckeln för att lyckas ligger i att skapa och tillåta fokus på få men viktigare aktiviteter med en tydlig målbild för organisationen

För att dra nytta av det som definierar svenskt management bör arbetet utgå från de värderingar och principer som skall prägla organisationen, som alla förstår och är överens om. Utfallet av arbetet med att nå en gemensam målbild i form av förbättringar kan sedan följas upp i en mätning som ett sätt att se förbättringen och att vi når vår gemensamma mål. Vi får inte låta mätningen bli självstyrande utan måste låta våra värderingar och principer styra våra beslut och ta ansvar för att utveckla organisationen genom

kontinuerligt lärande. För att lyckas måste vi anta ett synsätt att vägen till målet, det vill säga resan, är lika värdefull som att nå målet. I ett sammanhang där ägande av företag flyttat utomlands och chefer från andra kulturer med en annan syn på ledarskap intar chefspositioner kommer detta bli en utmaning att hantera. För att skapa handlingsutrymme och arbeta långsiktigt måste vi klara av att i utvalda områden skapa snabba resultat för att samtidigt arbeta med lärande, värdering och principer. Vi måste låta organisationen fokusera, om än i korta cykler, på det som är viktigt genom att praktisera det som kännetecknar svenskt management.

För att återkoppla till diskussionen kring betyg i inledningen av detta kapitel ser jag en episod från ett av mina barn som ett tydligt exempel på varför betyg har en plats som förståelse för om vi når mål men varför vi även måste förstå hur:et. I ett av flera utvecklingssamtal med min äldste son på skolan diskuterades målen för det kommande året. Vi definierade tillsammans mål inom svenska med fokus på att använda stor och lite bokstav på rätt ställe. Ett enkelt mål som kan följas upp men viktigt i resan mot godkänt i svenska. I slutet av samtalet frågade jag min son vad han själv ville ha för mål för det kommande året. Svaret kom snabbt; Att komma högst upp på klätterställningen! Ett mål som passar inom ramen för idrott och hälsa och som också engagerar då han fick vara med att välja själv. Genom vår gemensamma målbild kunde vi som föräldrar tillsammans med fröken stötta honom i arbetet under året. Under året visade han stolt upp resultatet från svenskan där han blivit bättre, ibland fick jag också se i samband med hämtning och lämning hur han jobbade på att klara klätterställningen. Efter året följdes detta mål upp som de andra, men det stoltaste ögonblicket var inte att säga att han hade klarat målet utan att faktiskt få visa också hur han klarade målet. Han ville visa hur *och* att han klarade målet att ta sig högst upp på klätterställningen. Vi måste ta oss tid, att inte bara se en mätning, ett mål, utan också vilja förstå *hur* målet nås, det vill säga genom kompetensutveckling, delaktighet, dialog och delegering av ansvar. Genom detta skapas engagemang och motivation hos oss som medarbetare.

Som slutlig reflektion vill jag dela med mig av en händelse som för mig kapslar essensen i vad engagemang och motivation betyder. I ett möte utanför fotbollsplanen träffar jag en av "mina" fotbollsspelare i åttaårsåldern som säger "Jag önskar att det var fredag idag". Det brukar jag också önska svarar jag men frågar samtidigt varför. Svaret kommer snabbt "För då är vår fotbollsträning. Jag önskar att varje dag vore fredag." Tänk om vi lyckas åstadkomma samma känsla hos alla oss medarbetare, genom vårt svenska managementkoncept...

Kapitel 5

Hur kan vi utveckla det medarbetarorienterade ledarskapet?

Göran Persson

Jag arbetar sedan tio år tillbaka i mitt eget företag som utbildare, förändringsledare, organisationsutvecklare och föreläsare i många olika typer av organisationer. Privat näringsliv, offentlig sektor, idrottsrörelsen, skolan samt på individnivå med både chefer och elitidrottare. Jag har en bakgrund som officer, chef i det privata näringslivet där jag haft både svenska och utländska ägare och chefer, förbundskapten för orienteringslandslaget, elitidrottare mm. Har även varit medförfattare till boken *Dra åt samma håll!* som gavs ut hösten 2012.

Jag kommer att ta upp en del av de erfarenheter jag har från både anställningar och mina år som organisationskonsult. Upplevelser och erfarenheter som handlar om vad som kan hända i en allt mer globaliserad värld där riskkapital blir mer och mer vanligt förekommande och där cheferna i många fall använder ett mer auktoritärt ledarskap. På bekostnad av det som kännetecknar ett mera medarbetarorienterat ledarskap och som vi kallar ett svenskt management. Jag kommer även dela med mig av erfarenheter från företag där chefer trots ökade krav från nya ägare håller fast vid ett mera medarbetarorienterat ledarskap och vilka effekter det kan få.

Vi lever i en allt mer globaliserad värld där många företag har utländska ägare och många gånger helt andra krav och syn på lönsamhet och effektivitet. En fråga man kan ställa sig i detta läge är: Vad händer i ett företag när ett mer auktoritärt ledarskap tar över, och när företaget skall leva upp till dagens mantra:

Allt går bara fortare och fortare och vi måste hänga med!

Det är lätt att dras med i det uppskruvade tempot som råder, vilket kan vara helt nödvändigt i vissa sammanhang. Men kanske inte i alla lägen. Ibland är det kanske bättre att låta saker ta lite tid, få möjlighet att reflektera och vrida och vända på saker innan man fattar beslut och implementerar nya saker. I det uppskruvade tempot är det lätt hänt att implementeringen av ny värdegrund, nya arbetssätt, nya IT-system, nya managementmodeller med mera går väldigt snabbt, för man vill ju få effekt så fort som möjligt.

Men det kan vara på bekostnad av förståelsen och acceptansen hos medarbetarna. Vad händer då? Några frågor jag ställer mig utifrån detta är:

- Hur påverkas ledarskapet i företaget av ovanstående?
- Vad händer med motivationen och engagemanget hos medarbetarna?
- Vilken kvalitet blir det i beslutsfattande, produktion, kundbemötande och så vidare?
- Kan det få en negativ effekt hos kunderna?

Tittar jag på hur det medarbetarorienterade ledarskapet tillämpas idag, upplever jag att det finns behov av att utveckla vissa saker i det ledarskapet och hos många av dagens chefer för att bättre passa dagens företagsklimat.

För att belysa mina tankar, upplevelser och erfarenheter har jag valt att beskriva två fiktiva företag där jag väver ihop exempel jag stött på i ett antal olika företag och organisationer. Jag kommer genom dessa fiktiva företag belysa några olika aspekter på ledarskap och tydliggöra att dessa olika sätt att agera på kan ge vitt skilda resultat. Utifrån mina erfarenheter!

- Företaget A lever i hög grad efter devisen: *allt går bara fortare och fortare och vi måste hänga med*. Skall företaget överleva måste man hänga med i den allt snabbare takten. Allt mäts och följs noga varje kvartal. Behövs det kör man övertid inför bokslut för att få så bra resultat som möjligt på kvartalet.
- Företaget B lever också i snabb omvärld, men förhåller sig till det på ett annat sätt. Här tar man vara på de saker som utmärker ett medarbetarorienterat ledarskap med decentralisering, plattare hierarkier, god arbetsmiljö, involvering och självgående, kompetenta medarbetare. Trots att de är uppköpta av ett utländskt riskkapitalbolag.

Kapitlet avslutas med några reflektioner utifrån mitt sätt att se på management, ledarskap och vad som skapar effektiva och framgångsrika företag. Min förhoppning är att det kan visa att det finns en enorm styrka och potential i det medarbetarorienterade ledarskapet som vi skall vara rädda om och allra helst sprida ut i stora världen. Oavsett vad andra tycker och vad alla olika, nya managementkoncept säger.

FÖRETAGET A

Företag A är mycket framgångsrikt. Det har gott anseende, en stor marknadsandel inom sitt produktområde, bra lönsamhet och är en av de större arbetsgivarna på sin ort. Företaget har flera delägare som är aktiva i företa-

get, som vd och medlemmar i ledningsgruppen. Vd har ett ganska auktoritärt ledarskap och personerna har ganska olika personligheter som ibland leder till missar i kommunikationen och att man pratar förbi varandra. Vd hanterar devisen om att allt bara går fortare och fortare genom att bli ännu mera auktoritär i sitt ledarskap och driva på verksamheten ännu mera. Detta gör också att han inte lyssnar på signaler om att allt inte står helt rätt till i organisationen.

Tittar man in i verksamheten upptäcks ganska snart att det är dålig stämning hos personalen, mycket irritation, dåligt samarbete mellan olika avdelningar och befattningshavare och del felleveranser till företagets kunder.

Företagets ledningsgrupp fungerar mindre väl. Vd styr mycket av diskussionerna och besluten, cheferna i ledningsgruppen bevakar mest sina egna revir i stället för att se till företaget ur ett helhetsperspektiv. Det är lågt i tak och efter ledningsgruppens möten blir det ofta diskussioner i smågrupper om det som hänt på mötena. När cheferna i ledningsgruppen kommer ”hem” till sina egna avdelningar står man inte upp för de beslut som fattats i ledningsgruppen utan hänvisar till att ”nu har vd bestämt det igen”. Dessutom har vd en tendens att gå förbi sina avdelningschefer och vara ute i organisationen och detaljstyra och peta i olika saker. Detta leder till att vd:s närmaste chefer känner sig överkörda och även tappar respekt hos sina medarbetare. Det blir lite kortslutning i organisationen.

Produktutvecklingsavdelningen har många nya spännande produkter på gång. Att några av de nuvarande produkterna har en del kvalitetsbrister har man inte tid att se över och förbättra. Det gäller att hänga med i produktutvecklingen om företaget skall fortsätta att vara marknadsledande.

Företagets säljare gör ett bra jobb ute på fältet och drar in allt fler order till företaget. Eftersom de har så mycket att göra och hittar nya kunder hela tiden hinner de inte med att göra alla underlag fullständiga innan de lämnas över till produktionen. Detta leder ibland till att det produceras felaktiga produkter och kunderna hör av sig om felleveranser vilket ökar trycket på produktionen ännu mera.

På kundtjänstavdelningen är irritationen tidvis stor då de inte får tillräcklig information om nya produkter, olika kampanjer som marknadsavdelningen tar fram med mera. De får också ta emot en hel del jobbiga samtal från irriterade kunder som fått felleveranser eller produkter med kvalitetsbrister.

Vd märker att det är något som inte är som det skall. I olika sammanhang upplever han att det är irriterat och mycket gnäll från olika håll. Det blir inte det samarbete han skulle vilja ha i företaget, men han kan inte rik-

tigt ta på vad det är som orsakar detta. Hans slutsats är att det finns ett behov av någon form av ledarskapsutbildning för cheferna i ledningsgruppen.

- Hela ledningsgruppen anmäler sig till en ledarskapskurs som ger en hel del tankar och insikter. I de diskussioner och reflektioner som gruppen har under kursen blir det tydligt både vad som är bra i företaget men även vad det är som brister och behöver åtgärdas. Som avslutning på kursen kommer man gemensamt fram till de viktigaste förändringsbehoven och hur man skall genomföra dessa. Några av dessa är:
- Utveckla arbetet i ledningsgruppen.
- Sätta upp tydliga mål för de olika avdelningarna.
- Se över värderingarna i företaget och informera alla om vilka som gäller.
- Skapa tydliga ramar så att alla vet vem som gör vad och hur det skall göras.
- Skicka alla mellanchefer på ledarskapskurs.
- Planera in medarbetarutbildning med syfte att skapa mera förståelse, motivation och engagemang.

VAD HÄNDER SEDAN?

- Ledningsgruppen går igenom och spikar de värderingar som skall gälla i företaget.
- Ledningsgruppen sätter upp tydliga och konkreta mål för varje avdelning.
- Mellanchefer skickas på ledarskapskurs och medarbetarna har ett par dagars utbildning med syfte att skapa kunskap om och förståelse för företagets vision, mål och de värderingar som alla skall leva efter.
- Ledningsgruppen har en dag för att utveckla arbetsformerna och rollerna i gruppen.
- Det skapas en del ramar för att tydliggöra ansvar och befogenheter.

Ganska snart får man en bumerangeffekt då de saker som togs upp både på ledarskapskurserna och medarbetarutbildningen faller i glömska och man trillar in i de gamla mönster som man haft tidigare. Dessutom visar det sig att några av de mål ledningen satte upp leder till motsättningar mellan olika avdelningar. Exempelvis mäts inköparna på bruttovinst medan produktutvecklarna mäts på returprocent. När inköparna pressat priset max, slår det på den kvalitet man får från sina leverantörer, vilket i sin tur leder till ökade returer och reklamationer ...

Allt detta leder till att de dåliga tillstånden i företaget blir ännu sämre. Ledningen väckte förhoppningar om positiva förändringar, men dessa kom på skam. ”Orderingången är ju så himla bra nu, så vi hinner inte med att ta tag i de saker som vi skulle behöva förändra. Det ser ut att bli all time high detta kvartal!”

Tittar jag på detta företag utifrån ”Isbergsmodellen” är min bild att företaget har en kraftig obalans mellan vad man Gör, Vill och Tror. Det är hela tiden väldigt mycket på Göra-nivån = Man är fullt sysselsatt med produktion och de dagliga sysslorna.

Att i ledningsgruppen ha djupare diskussioner om syfte, visioner, mål, värderingar etc. hinns inte med. Ännu mindre att involvera medarbetarna i en sådan process. Produktionen måste hållas uppe så att företaget kan visa på fina kvartalsciffror.

Att man genom medarbetarutbildningen väckte förhoppningar om förändringar är man nog inte fullt medveten om. När medarbetarna ser att det som man uppfattade som löften inte uppfylls har det stor påverkan på både motivation och engagemang.

Företaget har fortsatt god lönsamhet, men sliter nu ännu mera med dålig motivation hos personalen. Det är fortsatt en hel del brister i leveranserna till kunderna. Eftersom man inte haft tid att skapa de tydliga ramar som ansågs vara av största vikt att få till, behöver man ideliga möten för att lösa konflikter mellan olika avdelningar och personer.

Frågan är hur mycket bättre företaget hade kunnat gå om man hade tagit sig tid att jobba igenom hela isberget med alla medarbetare så att alla

- Är medvetna om syfte, visioner, mål och värderingar.
- Är delaktiga i framtagandet.
- Förestår vad det innebär för var och en.
- Tror på det.
- Lever och agerar utifrån syfte, visioner, mål och värderingar.

Men det hade ju inneburit att företaget inte kunnat ha en så hög takt i utvecklingen av nya produkter och produktionen. Och då hade de ju inte kunnat leverera alla dessa fina kvartalsrapporter. Eller?



FÖRETAGET B

Det är ett företag som varit i privat ägo sedan starten för många år sedan. Det har vuxit konstant och är nu en av de större aktörerna i sin bransch. Ägarna har inte haft så mycket fokus på lönsamheten utan det har rullat på med ganska låga krav på effektivitet och lönsamhet. Företaget har haft ett ganska svagt ledarskap och lidit av att de olika avdelningarna i stor utsträckning kört sina egna race. Samarbetet har inte varit det bästa och det har funnits en mentalitet av ”vi och dom”. Det har varit lätt att skylla problem på andra och leta syndabockar. När det ordnats personalfester har några avdelningar inte deltagit överhuvud taget.

För några år sedan blev företaget uppköpt av ett utländskt riskkapitalbolag som satte helt andra krav på effektivitet, omsättning och lönsamhet än vad som varit fallet tidigare.

Dessa nya ägare tillsatte en ny vd. En vd som hade ett medarbetarorienterat ledarskap och som tog sig tid under de första månaderna att sätta sig in i företagets olika delar. Hon lade stor vikt vid att undersöka vilka ramar som finns, vilka som fungerar bra, vilka som behöver justeras, tillföras eller tas bort.

Från sina tidigare anställningar hade hon med sig en bild som varit viktig i dessa företag. Isberget, som blivit ett

kännetecken för hennes ledarskap och en verklig framgångsfaktor. I början av sin karriär var hennes huvudfokus att göra, göra, göra. Precis som i många andra företag och verksamheter. Efter att några år tidigare ha genomfört en längre ledarskapsutbildning var hon helt övertygad om att det blir ett helt annat engagemang i en organisation om man börjar med att lägga ordentligt med tid på att:

1. Definiera ett tydligt syfte för organisationen, en tydlig vision och tydliga mål. Alla i hela organisationen måste vara

delaktiga i och vara helt medvetna om vad detta innebär.

2. Ta fram vilka värderingar som skall gälla i företaget. Hur medarbetarna skall vara mot varandra, mot kunder och leverantörer med flera. Dessa värderingar måste vara förankrade och förstådda av alla i organisationen. Dessutom behövs några valda sanningar som hjälper företaget att nå sina mål = ”det här tror alla i företaget



på!” På denna nivå sätts också upp de ramar som gör att det blir en tydlighet och bra struktur på hela verksamheten. Alla vet vem som gör vad, när och hur och varför.

3. Utifrån ovanstående, och först nu kan man börja jobba med konkreta handlingsplaner, vad man skall göra för att nå företagets mål och leva sina värderingar.

En av de saker vd fann under sin ”observationsperiod” under de första månaderna var att företaget hade en liten bok som beskrev mycket av det som ligger under ytan i isberget. Syfte med företaget, visioner, mål, värderingar med mera. I stället för att komma med en massa nya saker, ville hon utgå från det som redan fanns och var bra.

Ganska snart började ledningsgruppen fylla på det som fanns i boken. Anpassa det till dagens situation och komplettera med några saker som fattades. Eftersom vd visste att det är en process att ta fram dessa saker, lät hon det ta tid och hade flera möten där det var stort engagemang och högt i tak. Detta arbete stöttades även av en extern konsult som var med och ledde ledningsgruppen genom denna process.

När ledningsgruppen upplevde att de kommit fram till vad de uppfattade som riktigt bra var det dags att fundera på nästa steg. Att involvera mellancheferna i processen. Detta gjordes genom en gemensam utvecklingsdag där ledningsgruppen presenterade det arbete de gjort och mellancheferna i grupper fick möjlighet att diskutera, fråga och komma med synpunkter och förslag.

Efter denna dag fortsatte arbetet med att involvera alla anställda i processen. Respektive avdelning presenterade och diskuterade underlaget med sin personal där alla fick vara delaktiga och ha synpunkter och förslag. Efter att ha gjort några justeringar fastställdes det nya dokumentet, som till stor del byggde på det som tidigare funnits.

För att säkerställa att allt detta verkligen skulle få fäste i organisationen och inte bara bli en pappersprodukt gjordes flera olika åtgärder:

- Justera och tillföra några nya ramar för att skapa tydlighet och struktur i arbetet inom hela företaget.
- Personalavdelningen justerade mallarna för utvecklingssamtalen så att de fokuserade på de tillstånd man ville ha i företaget samt att mäta hur väl individen, chefen och företaget lever upp till värderingarna och så vidare.
- Det sattes upp planscher med värderingarna och de önskade tillstånden runt om i företagets lokaler.

- På alla avdelningsmöten infördes en stående punkt att skatta tillstånden (Glädje, Engagemang, Respekt, Trygghet) på avdelningen och om man lever upp till sina värderingar eller inte. Om det brister någonstans så diskuterar man vad som behöver åtgärdas och gör en plan för hur det skall gå till.
- Insatser för att stärka och utveckla arbetet i ledningsgruppen.
- Genomföra ledarutbildning för att ge cheferna fler verktyg att använda i sitt ledarskap.
- 360-graders feedback med samtliga chefer som i sin tur ledde till att varje chef gjorde sin egen utvecklingsplan.
- Koppla ihop den årliga attitydundersökningen med företagets visioner, mål, värderingar och de tillstånd man eftersträvar.

Detta arbete har tagit drygt 1,5 år att genomföra och det kommer att kräva ett ständigt arbete framöver för att vidmakthålla det man nu åstadkommit. Trots att arbetet belastat organisationen med ganska många dagar har företaget slagit nytt rekord både avseende omsättning och vinst. Dessutom är det en helt annan stämning i företaget idag, även om arbetstempot varit ganska uppskruvat. Flera saker som tidigare skapat irritation är nu i stort sett borta och samarbetet mellan avdelningar har blivit klart mycket bättre. Det finns en helt annan helhetssyn på verksamheten och en förståelse för vars och ens roller i företaget. Ett tydligt tecken på den positiva utvecklingen är att årets personalfest fick ett hundraprocentigt deltagande.

JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAG A OCH B

Som framgår inledningsvis har jag bakat ihop upplevelser och erfarenheter från ett antal olika företag och situationer till två fiktiva företag. Mina reflektioner kring dessa fiktiva företag är givetvis färgade av mitt sätt att se på ledarskap, management och medarbetarskap.

Företag A beskriver vilka negativa effekter ett auktoritärt ledarskap kan få där man tappat bort det som kännetecknar det medarbetarorienterade ledarskapet. Att tillämpa den svenska modellen kan inledningsvis innebära att det tar lite längre tid med förankringsdelen, men i slutändan kommer man att få en helt annan effekt, då personalen varit med på resan och har gjort förändringen till sin egen. Både i form av tidsvinst, engagemang, motivation och pengar!

Jag skulle vilja beskriva skillnaden mellan dessa båda ledarstilar med hjälp av bilden nedan. Det handlar om två helt olika sätt att hantera devisen ”allt går bara fortare och fortare, och vi måste hänga med” på. Det

auktoritära ledarskapet kännetecknas av att det går fort att fatta beslut, men genomförandefasen kan bli "turbulent" då man missat förankringsfasen, medarbetarna förstår inte eller vill inte vara med på förändringarna.

Att tillämpa ett medarbetarorienterat ledarskap innebär att det inledningsvis kan upplevas "turbulent" och långsamt men när väl beslut är fattade går genomförandefasen betydligt snabbare. Min erfarenhet från många olika sammanhang är att det ofta blir en tidsvinst i slutändan med detta ledarskap. Huvudorsaken är att här har medarbetarna gjort saken till sin egen och då finns ett helt annat engagemang och motivation att genomföra saker. Dessutom tar medarbetarna ett betydligt större ansvar när de jobbar med "sin egen sak".



Om jag sammanfattar min syn på de båda företagen så blir det så här:

Företaget A sitter fast i den bestämda uppfattningen att allt skall gå så himla fort och allt skall mätas varje kvartal. Det leder till att man gör en massa saker, men man får inte alltid full effekt av det man gör. Och ibland gör man inte ens rätt saker trots att man är fullt sysselsatt och har en ganska pressad situation för personalen. I flera fall leder det även till kvalitetsbrister och interna konflikter.

När allting skall gå väldigt fort finns det en risk att det blir obalans mellan de tre nivåerna i Isberget. Det blir mycket fokus på att göra: producera, produktutveckla, hålla möten, fatta beslut med mera. Men personalen förstår inte alltid syftet, målen blir otydliga, värdeorden blir just bara några ord som inte har någon betydelse i det dagliga arbetet. Och man når förmodligen inte de resultat som man skulle kunna nå.

Företaget B strävar efter att ta vara på de grundvärden som kännetecknar ett medarbetarorienterat ledarskap. Decentralisering, delegering, involvering, konsensus, tillit, självgående medarbetare etc. Det tar längre tid i inledningsfasen i och med involveringen men när man kommer till genomförandefasen kommer resultaten mycket snabbare. Detta synliggörs bland annat i den attitydundersökning man genomfört. Det blir även tydligt på de olika möten man har. Ett helt annat engagemang och helt andra

diskussioner än tidigare. Personalen vet vad som gäller, de är delaktiga i besluten och tar stort ansvar. Frågor som dyker upp behöver inte vandra uppåt i hierarkin utan man löser det gemensamt på den nivå där problem uppstår. Engagemanget och motivationen är betydligt större när alla vet vad som gäller och varför det är på ett visst sätt.

Det sätt detta företag agerar på belyser vad det innebär att ha balans mellan de tre delarna i Isberget. Man tar sig tid att få alla att förstå verksamhetens syfte och mål, vad värdeorden innebär i det dagliga arbetet och vad var och en behöver göra för att komma dit de vill.

Tillbaka till verkligheten: När jag i min roll som organisationskonsult träffar olika företag är detta en av de första sakerna jag vill undersöka. Hur ser deras Isberg ut? Det är inte ovanligt att man inte har full koll på detta. Inte ens i ledningsgruppen. Det brukar bli intressanta diskussioner utifrån det.

Jag nämnde tidigare att en del av de saker jag vill lyfta fram har stöd i olika studier och forskning. Dags för det nu:

Några intressanta aspekter på dessa olika sätt att se på ledarskap och management kan man hitta bland de som forskar och studerar hur vår hjärna fungerar. Först; Daniel Kahneman, professor emeritus i psykologi vid Princeton University och hans bok *Tänka, snabbt och långsamt*. Hans upptäckter ledde 2002 fram till Nobels Ekonomipris. Han fann att vi har två olika system i hjärnan: ett snabbt, intuitivt, associativt och känslomässigt system som är blixtnsnabbt på att reagera, svara och se lösningar och fatta beslut. Detta är bra när man behöver vara snabb. Men ibland går det för snabbt och man "kör" fel. Det här systemet använder nog många "kraftfulla, direkta" chefer när de agerar. Min bild är att det är detta system som dominerar i Företag A.

Det finns även ett långsamt, överläggande, analytiskt, logiskt system. Detta tar lite längre tid att dra igång och kostar lite mera energi att engagera än det intuitiva. Detta system behöver man dock dra igång när lite mera komplexa saker skall diskuteras, fattas beslut om med mera. Jag skulle säga att det är detta system som Företag B sett till att implementera. Presentera, involvera, diskutera, justera innan beslut fattas.

Många gånger har företag typ A inte tid att dra igång det långsamma systemet eftersom de lever efter att "allt går bara snabbare och snabbare och vi måste hänga med". Detta leder ofta till snabba och ibland helt felaktiga beslut. Man fattar helt enkelt beslut med fel system, men kanske upplever att man var jätteduktig och effektiv som var så snabba. Ibland behöver dock dessa snabba beslut rivas upp och tas om.

En annan intressant studie som jag tycker kan kopplas till skillnaderna i

ett auktoritärt ledarskap kontra medarbetarorienterat ledarskap presenteras i Neuroleadership Journal 2010. Där beskrivs två andra system i hjärnan som forskarna kallar belönings- och avståndstagandesystemen. Belönings-systemet går igång om medarbetarna upplever att de blir rättvist behandlade, att de blir respekterade för den de är, att deras synpunkter är lika viktiga som någon annans osv. Detta system styrs av dopamin som bland annat gör att vi njuter och blir motiverade. Avståndstagandesystemet regleras av serotonin och går igång när någon upplever sig orättvist behandlad, eller att det inte finns tillit. Det ser till så att vi blir mindre produktiva och tappar motivation. Tidigare forskning har beräknat att motiverad personal presterar 2–4 gånger mer än de som är omotiverade.

En tredje studie som utförts av Matthew Lieberman handlar om att hjärnans aktivitet kan delas in i två olika nätverk som inte fungerar samtidigt. Det ena handlar om analytiskt tänkande, till exempel när vi analyserar siffror. Det andra handlar om att känna av stämningen i ett rum, att ”ta in” och förstå andra personer som finns i rummet. Ju mera fokuserad jag blir på det analytiska, att mäta, kontrollera, följa upp, desto sämre förmåga att läsa av tillstånden i en organisation.

SAMMANFATTNING

I detta kapitel har jag utifrån mina erfarenheter försökt beskriva skillnaderna mellan två olika sätt att leda ett företag. Det ena med ett auktoritärt ledarskap som lever efter att allt måste gå fort och att vi styr genom att mäta det som går att mäta. Det andra styrs utifrån det som kännetecknar ett medarbetarorienterat ledarskap med involvering, delegerat ansvar och förtroende.

Mina inledande frågor var:

- Hur påverkas ledarskapet i företaget?
- Vad händer med motivationen och engagemanget hos medarbetarna?
- Vilken kvalitet blir det i beslutsfattande, produktion, kundbemötande mm?
- Kan det få en negativ effekt hos kunderna?

Självklart kan ett auktoritärt ledarskap ha positiva effekter på en verksamhet. Inte minst genom att man får ett stort fokus på effektiviteten genom att mäta och följa upp olika saker väldigt noggrant. I en del företag finns ett sådant behov. En risk är dock att det blir så mycket fokus på effektiviteten att man tappar bort att det finns människor i organisationen.

Människor som skall utföra jobbet. Ledning och chefer tar kanske inte så mycket hänsyn till att det tar tid att få alla att förstå nya förändringar osv.

Förändringstakten är hög men förståelsen och motivationen för dessa förändringar brister hos personalen eftersom det går för fort. När allt skall gå fort finns risk för felaktiga beslut. Beslut som får tas om. I en sådan organisation finns det även en risk att medarbetarna tappar förtroende för sina chefer vilket kommer att påverka både cheferna, ledarskapet och motivationen negativt. Tappar medarbetarna motivationen finns en risk att man inte bryr sig så mycket om sina kunder. I värsta fall kan det innebära dåligt bemötande, brister i leveranser, medarbetare som pratar illa om företaget och cheferna med mera.

Min uppfattning är att vi får ett helt annat och mer framgångsrikt ledarskap i våra företag om cheferna vågar ta vara på den potential som finns i det medarbetarorienterade ledarskapet. Det grundlägger ett ömsesidigt förtroende mellan chefer och medarbetare. Det ökar möjligheten att fatta bättre underbyggda beslut, att personalen blir mer motiverad och engagerad, vilket i sin tur bidrar till goda ekonomiska resultat och att den psykosociala miljön blir bättre med minskad sjukfrånvaro som följd. Det kommer att pratas om företaget på ett positivt sätt i olika sammanhang som även skickar positiva signaler till kunder, både gamla och nya. Allt detta kommer att leda till ett bättre resultat på sista raden.

Kapitel 6

Nya ägarstrukturer i Svenskt näringsliv med kortsiktiga vinstmål och exit som mål med sitt ägande

Bo Ljungström

Bakgrunden till mitt kapitel är den utveckling som skett sedan 1980-talet och som innebär att allt fler riskkapitalbolag har etablerat sig inte bara i Sverige utan också globalt. Målsättningen för riskkapitalbolag har varit att hos förvärvade bolag utveckla och stärka intjäningsförmågan så mycket som möjligt på kort sikt (ofta 3-7 år) för att därigenom skapa värden och förutsättningar för en exit ur bolaget antingen genom en börsintroduktion eller genom en försäljning av bolaget.

Jag har arbetat som chef i olika positioner sedan 1978 och har personligen upplevt stora skillnader i att vara verksam i ett privatägt bolag i jämförelse med riskkapitalbolag. Detta kapitel bygger helt på mina egna erfarenheter och uppfattningar av chefskap inom riskkapitalbolag. Jag kommer nedan att ställa ett antal frågor som jag besvarar genom att ställa upp vad jag ser som risker respektive möjligheter. För klarhetens och översiktlighetens skull kommer dessa delvis att presenteras i punktform. Den första frågan lyder som följer:

Hur påverkar riskkapitalägandet innovationsförmågan och investeringsviljan i bolaget?

Risker:

När man sätter upp mål på förbättrad resultatnivå (vinst) i det kortsiktiga perspektivet (15 år) så finns det alltid en risk att man skjuter forsknings-, utvecklings-, och investeringsprojekt framåt i tiden för att undgå kostnader och därigenom skapa förutsättningar för vinster i det korta perspektivet.

Det föreligger också en risk att man kortsiktigt maximerar uttaget av befintlig utrustning såsom IT-utrustning/affärssystem/industriella maskiner/fordon och så vidare och att detta går ut över underhåll och eventuella investeringar som borde göras för att stärka företaget långsiktigt.

Företag och verksamheter som drivs av mer långsiktiga ägare ser inte behovet på samma sätt av att kortsiktigt maximera vinster och skapar därigenom bättre förutsättningar för en mer långsiktig konkurrensförmåga i företaget eller verksamheten.

Ovanstående kan i vissa fall leda till följande konsekvenser:

- Dåligt underhåll kan leda till driftsavbrott, kortare livslängd på maskiner och utrustning vilket leder till att investeringar måste göras onödigt tidigt. Detta påverkar bolaget negativt långsiktigt.
- Företag som inte investerar i utrustning och innovation ses inte som intressanta arbetsgivare.
- Utebliven investering kan leda till att konkurrenskraften försämras långsiktigt.
- Att man så långt som möjligt maximerar resultaten i boksluten genom att bland annat skjuta tagna kostnader till kommande bokslut, arbeta med så långa avskrivningsperioder som möjligt, maximera lagervärderingarna, vilket kort kan sammanfattas som kreativ bokföring för att maximera boksluten.

På kort sikt nås kanske en förbättrad lönsamhet men på bekostnad av en långsiktig lönsamhet.

Möjligheter:

Med nya kapitalstarka ägare öppnas möjligheter för företag att utvecklas positivt genom ökad fokusering på förbättrade vinster där management, produkten, marknaden och kunden ofta hamnar mer i centrum. Detta kan leda till nödvändiga förändringar i ledningsstruktur och organisation, men också till kraftfullare insatser på produktutveckling i kombination med ett större fokus på försäljning/kunden.

Ovanstående leder ofta till följande positiva resultat:

- Bättre styrning av verksamheten genom starkare ledning och tydligare målbild.
- Mer fokus på innovation och produktutveckling.
- Mer fokus på marknadsföring och varumärkesutveckling, vilket kan leda till ett starkare varumärke.
- Mer fokus på nya kunder och marknader, vilket leder till mer försäljning.

Exempel på ovanstående är när jag som VD för Sir/Tiger-koncernen under perioden 1996–2003 tillsammans med styrelsen (dåvarande ägare RNB) beslutade oss för att ge fullt fokus på varumärket Tiger of Sweden. Vi byggde en verksamhet som fokuserade på varumärkesbyggande i kombination med investeringar i design och produktutveckling. Vi satte upp en tydlig målbild vad vi ville nå både när det gäller tillväxt och resultat.

Mer konkret så stängde vi ner tre varumärken av fem och bestämde oss för att lägga huvudfokus på varumärket Tiger of Sweden, vilket skapade en mycket större tydlighet i målbilden. Vidare så outsourcade vi huvuddelen av produktionen och byggde en organisation som var mer sälj- och marknadsinriktad. Vi investerade också i design-/produktutveckling genom att anställa egna designers.

Vi bestämde oss för att endast satsa på ett varumärke när det gäller export utanför Norden.

Ovanstående gav i perioden 1996–2003 en tillväxt för varumärket Tiger of Sweden på mer än 700 procent och vi gick från en omsättningsnivå på cirka 40 Mkr till 300 Mkr med en stark resultatutveckling från 1998.

HUR PÅVERKAS MANAGEMENT I RISKKAPITALBOLAG?

Krav på förbättrad lönsamhet driver ofta på nödvändiga organisations- och strukturförändringar i en snabbare takt vilket borde vara positivt även långsiktigt. Jag tror också att ett management som arbetar mot tydliga mål i en bestämd tidshorisont arbetar effektivare och mer fokuserat.

Ägare med tydlig målfokus både avseende resultat och tillväxt skapar oftast en mer motiverad ledning i bolaget vilket borde eller kan ge följande *positiva* effekter:

- Ökad kompetens genom effektivare organisation.
- Ökad konkurrenskraft genom effektivare organisation.
- Ovanstående leder till förbättrad lönsamhet.
- Ofta ges möjligheter för management att ta del av attraktiva options- eller aktieprogram, vilket kan öka motivationsnivån och engagemanget.

Ovanstående kan också ge *negativa* effekter:

- Uttalat kortsiktig strategi och mål kan leda till frustration hos management och minskad tilltro till framtida positiv utveckling.
- Om målen upplevs som orealistiska så finns det stor risk att företagets management förlorar tilltron till ägare och styrelse, vilket kan leda till minskad grad av engagemang och motivation samt riskera att delar av företagets management lämnar företaget eller verksamheten.

Exempel på ovanstående kan hämtas från min period som produktionsdirektör/senior advisor på OJ (Oscar Jacobson) under åren 2009–2015. OJ fick nya ägare och nytt management i januari 2009, där tydligt uttalade mål tydliggjordes både avseende tillväxt och resultat. OJ var i det här skedet

(2009) ett företag som hade ett högt anseende när det gäller produktkvalitet, men som inte hade utvecklats till ett modernt modedeföretag. Kunden som köpte OJ:s produkter var i huvudsak 60+.

Den nya ledningen var övertygad om att en re-positionering var både möjlig och nödvändig för att klara uppsatta mål. Att detta skulle innebära förändringar i både organisation och arbetssätt var självklart för den nya ledningen. Det stora frågetecknet var i vilken takt förändringar skulle genomföras och vilka konsekvenser detta skulle få för organisationen.

Under perioden 2010–2013 genomfördes övergripande och omfattande organisationsförändringar på sälj-, produktutveckling-, lager- och marknadsavdelningarna, bland annat outsourcades lagerhanteringen, medan sälj-, marknads- och designverksamheten flyttades från Borås till Stockholm för att komma närmare marknaden (våra återförsäljare och slutkunder). Konsekvensen av detta blev att i stort sett alla mellanchefer och ledningen, med några få undantag, byttes ut från 2008 till 2013.

Ovanstående förändringar innebar också stora påfrestningar på den nya ledningen då uppsatta mål inte nåddes de första 2–3 åren utan tog längre tid än vad både ledning och styrelse hade satt upp. Ett resultat av att vi inte klarade uppsatta mål enligt planerad tidtabell var att CFO i ledningen fick lämna sin position och att en ny CFO anställdes 2012.

Effekten av ovanstående förändringar började ge tydliga resultat 2014–2015, 2–3 år senare än de mål som ägaren satte upp 2009. Det tog inte bara längre tid att förändra organisationen än förväntat utan också att re-positionera varumärket på marknaden och att attrahera en ny yngre modemedveten kundkrets. Lärdomen av detta är att både ägare och ledning måste noggrant analysera möjliga konsekvenser när man sätter upp nya offensiva mål där stora förändringar av verksamheten måste genomföras. Först då kanske man inser att man måste ge målen/förändringarna mer tid för att undvika att man äventyrar hela verksamheten.

HUR PÅVERKAS PERSONALEN I RISKKAPITALBOLAG

Ökade krav på lönsamhet och resultat och en större grad av transparens i jämförelse med familjeägda företag påverkar i allra högsta grad personalen och enligt min uppfattning så kan det innebära följande:

Positiva effekter:

- Ökad motivation och förståelse genom ökad transparens.
- Ofta kombineras ökade krav på lönsamhet med vinstdelningsprogram för alla anställda, vilket kan leda till större engagemang och motivation under förutsättning att målen upplevs som nåbara.

- Ökade krav på lönsamhet leder ofta också till effektiviseringar och rationaliseringar av arbetsmetoder och organisation.

Negativa effekter:

- Ökad stress som kan leda till utbrändhet och en ökad grad av sjukfrånvaro.
- Ökad omsättning av personal vilket kan vara både positivt och negativt.
- Minskad tilltro till ledning och styrelse om inte mål och resultat uppnås.
- Risk att nyckelpersoner lämnar då arbetsbelastningen blir för stor.

Jag har varit i ledande position vid flera stora förändringar i olika bolag och personal påverkas olika. I vissa fall leder förändringar till ökad motivation, beroende på att man kan se möjligheter till personlig utveckling i kombination med positiv utveckling för företaget.

I andra fall så finns personal som känner en trygghet i den gamla situationen och när ett sådant förhållande rubbas och de plötsligt får nya arbetsuppgifter, ny chef, och så vidare, så är det inte ovanligt att de inte klarar av den nya situationen. Konsekvensen för denna grupp blir i vissa fall sjukskrivningar eller att man väljer att säga upp sin anställning.

HUR PÅVERKAS DEN LÅNGSIKTIGA KONKURRENSKRAFTEN I RISKKAPITALBOLAG?

Om fokus i ett bolag i allt för stor grad ligger på en exit i det korta perspektivet så finns risken att investeringar i innovation uteblir och att bolaget därigenom långsiktigt tappar i konkurrenskraft.

Det finns självklart också positiva effekter när jakten på att öka vinstnivån kortsiktigt genomförs. För att klara detta måste fokus ligga på en effektiv organisation, effektiva arbetsmetoder, kostnadsjakt och engagerat management.

För att skapa värden i ett riskkapitalbolag och därigenom skapa förutsättningar för en lyckad exit så krävs ofta att försäljningen i bolaget växer, vilket innebär att fokus ofta läggs på att nya marknader erövrar och att marknadsandelar växer på befintliga marknader. Detta innebär ofta att företagets långsiktiga konkurrenskraft förstärks.

Konklusion/slutsatser av ovanstående:

Erfarenheten och historiken efter ett snart 30 årigt växande ägande av riskkapitalbolag i svenskt näringsliv får nog ändå bedömas som positivt i en allt mer konkurrensutsatt globaliserad värld.

För att nå lönsamhet och skapa värden så fordras att fokusering sker på innovation, kreativitet, effektivitet och att sälja. Något som i sin tur ställer ökade krav på inte minst ett starkt management kombinerat med en motiverad och engagerad personal. Min bedömning är att kraven på värdetillväxt och lönsamhet som är generellt tufft ställda från riskkapitalbolag i de flesta fall gynnar svenskt företagande.

Jag tror att ett svensk management som bygger mycket på decentraliserat beslutsfattande kombinerat med en hög grad av personligt ansvar har bättre förutsättningar att hantera ökade krav på värdetillväxt och lönsamhet som ofta ställs av riskkapitalbolag i jämförelse med ett mer hierarkiskt ledarskap som bygger på ett mer centraliserat beslutsfattande.

Jag kan personligen relatera till en 30 årig erfarenhet med ett antal olika riskkapitalbolag/ holdingbolag som ägare, där jag själv haft olika roller som ledare/VD. Det jag kunnat registrera är att kraven på ledning och management har ökat markant under 2000-talet genom att förväntningar på snabbare och högre avkastning har ökat tillsammans med krav på en snabbare och mer detaljerad rapportering. Kraven att nå högre vinster på kortare tid ställer större krav på ledning och organisation och för att repetera ovanstående så är jag rätt så säker på att svenskt management som bygger på ett inkluderande ledarskap är bättre rustat för att klara dessa ökade krav. Ett inkluderande ledarskap ger en mer motiverad och engagerad medarbetare vilket bland annat leder till att förändringsbenägenheten ökar och därmed till en snabbare utveckling i verksamheten.

Jag tror vidare att den snabba omställningen vi har haft globalt med internet och digitalisering kommer att fortgå i en allt snabbare takt, vilket kommer att ställa ännu högre krav på decentraliserade organisationer där individen i organisationen måste ha förmågan och ansvaret att fatta egna beslut för att upprätthålla ett snabbt tempo i verksamheten. Tid kommer att vara en nyckelfaktor framåt. Här tror jag att vi är väl rustade med svenskt management där vi är vana att låta individen ta eget ansvar.

Kapitel 7

Balans mellan svenskt management och nya styrformer för livskraft

Margareta Oudhuis och Päivi Riestola

Utifrån chefernas berättelser kan vi utläsa att de har ett managementideal som överensstämmer med ett inkluderande ledarskap. De har dock utmanats i sitt ledarskap utifrån såväl nya styr- och organisationsformer som nya ägarskap. Trots det försöker de på skilda sätt att använda sig av ett inkluderande ledarskap då de menar att det är en framgångsfaktor för att såväl bibehålla som utveckla livskraften i sina respektive organisationer.

Även om cheferna också har sett möjligheter med och dragit fördel av vissa aspekter i de nya styr- och ledningsformerna, så har de inneburit stora utmaningar och gått emot en betydande del i deras synsätt och värderingar. Tre utmaningar i form av motsatspar har varit särskilt framträdande, nämligen långsiktighet kontra kortsiktighet, involvering av medarbetare kontra direktstyrning samt tillit kontra kontroll. Chefernas berättelser visar på olika sätt att agera och hantera de dilemman dessa motsatspar skapar i deras verksamheter. Låt oss först se hur dessa dilemman kommer till uttryck och hur cheferna agerar när de ställs inför dem. Därefter avslutas kapitlet med mer generella lärdomar utifrån de teoretiska ramar som presenterades i det inledande kapitlet.

LÅNGSIKTIGHET – KORTSIKTIGHET

Det finns en föreställning om att i en kortsiktig värld kan man inte ha en långsiktigt orienterad arbetsorganisation byggd på just inkludering, förankring, relationsskapande och tidskrävande kompetensuppbyggnad. Det anses både ta för lång tid att bygga upp och förhindra snabbt beslutsfattande. Vi menar dock att just en sådan organisation är en fördel för att kunna fatta snabba och samtidigt väl underbyggda beslut. Dilemman eller utmaningen som framkommer i det följande är däremot att beslut som fattas av koncernledningen emellanåt är så kortsiktigt orienterade att det missgynnar verksamheten och försämrar lönsamheten på lite sikt.

Ett tydligt exempel på dessa dilemman och utmaningar framkommer i fallet Limmareds glasbruk, detta numera utlandsägda företag, som uppvisat en mycket hög grad av organisatorisk resiliens eller livskraft under

sina 275 år. Fabriken har under de senaste decennierna genomgått stora förändringar där man visat prov på en stor anpassningsförmåga. Som framgår av kapitlet bestämde sig under 1980-talet den dåvarande svenska ägaren i samband med en djup kris att införa ett inkluderande ledarskap, något som ansågs vara en nödvändighet för fabriken överlevnad. Detta ledarskap, med involvering och långsiktighet som kärnvärden, blev en stor framgång. Men efter att företaget blev utlandsägt har en stor förändring i synsätt skett som innebär att koncernledningen emellanåt medvetet fattar beslut som kortsiktigt gynnar aktiekursen men som är både ogynnsamma och kostsamma för företaget på lite längre sikt. Dilemmat som den svenska ledningen har att brottas med handlar om hur man ska kunna rättfärdiga ett sådant agerande inför sina medarbetare och därmed kunna bevara tilliten till sig själva och sitt inkluderande ledarskap. Det gäller att få medarbetarna att acceptera att detta slags agerande emellanåt inte går att undvika men att samtidigt kunna påvisa att det inte kommer äventyra fabriken långsiktiga livskraft. Tilliten bygger på att koncernens emellanåt kortsiktiga agerande kan kombineras med den svenska ledningens inkluderande ledarskap internt vad gäller såväl satsningar på kunskaps- och kompetensutveckling som medarbetarnas engagemang och involvering. Inåt behålls därmed ett mer långsiktigt agerande med människors engagemang och delaktighet i fokus. Denna balansakt kan sägas innebära ett exempel på särkoppling där ledningen agerar på ett sätt i relation till koncernledningen och på ett annat sätt inåt gentemot sina medarbetare. Genom att företaget är lönsamt skapas det handlingsutrymme som gör detta dubbla agerande möjligt. På så sätt kan man också upprätthålla den organisatoriska identiteten. Det involverande ledarskapet skapar, vill vi hävda, en konkurrensfördel på den tuffa globala marknaden företaget befinner sig när inte bara chefen står för tänkandet och drivet utan delar det med medarbetare på skilda nivåer. Dessutom, och kanske det viktigaste av allt, med det förtroendekapital som byggts upp inom företaget mellan ledning och medarbetare kan ledningen hantera det dilemma som kortsiktigheten emellanåt medför i den egna organisationen.

Bosse beskriver i sin tur problematiken med kortsiktighet på bekostnad av långsiktig utveckling och överlevnad när det gäller övergången från familjeföretag till att ägas av ett riskkapitalbolag. Innovationsförmågan riskerar att försämrars i och med att fokus ligger på förbättrad lönsamhet på kort sikt. Satsningar på forsknings-, utvecklings- och investeringsprojekt skjuts framåt för att kortsiktigt ge ökade förutsättningar för vinstuttag. Samma sak gäller underhåll och investeringar i utrustning såsom IT, affärs-

system, maskiner med mera som därmed hotar att förvandlas till förluster för företaget på lite längre sikt när dessa försyndelser blir synliga. Konsekvensen blir långsiktigt sämre konkurrenskraft och att man kanske inte ses som lika attraktiv som arbetsgivare.

Höga krav på förbättrad lönsamhet behöver inte alltid leda till försämringar utan även till att management, produkter, marknad och kunder hamnar mer i fokus och att därigenom nödvändiga förändringar i ledningsstruktur och organisation sätts i verket tillsammans med innovations- och produktutvecklingsinsatser. Ett ökat lönsamhetsfokus kan också innebära en fokusering på varumärkesutveckling och ett starkare varumärke, vilket kan visa sig positivt för företaget. Detta fall visar på en komplexitet som innebär att ett kortsiktigt lönsamhetsfokus inte allena är av ondo men att det förutsätter en insikt i att vissa förändringar och målsättningar måste få ta längre tid än man från början tänkt sig för att undvika att hela verksamheten äventyras.

Göran påpekar utifrån sina erfarenheter från många skilda företag och organisationer att det inte är ovanligt att företag beordrar övertid inför bokslut. De vill göra så bra kvartalsresultat som möjligt och därmed öka sin legitimitet genom att kunna visa upp goda siffror utåt. Ett annat exempel på kortsiktighet med stora negativa konsekvenser är företag A som han beskriver i sitt kapitel. Kravet på snabba leveranser får till följd att man inte hinner göra klart underlagen innan de måste lämnas till produktionen. Något som orsakar felproducerade varor och därmed missnöjda kunder. Det kortsiktiga lönsamhetstänkandet som i detta fall tar sig uttryck i att kvalitet offras riskerar inte bara leda till stor irritation och extrajobb för medarbetarna utan också till att företaget på sikt förlorar kunder, då förtroendet och tilliten inte tål hur mycket som helst. Detta agerande klargör också hur olika typer av resurser påverkar varandra i enlighet med resiliensresursmodellen i kapitel ett. Strävan efter kortsiktiga ekonomiska vinster får direkta konsekvenser på såväl tekniska som sociala resurser genom de felproducerade varorna som i sin tur skadar de sociala relationerna såväl inom företaget som gentemot kunderna. Slutresultatet riskerar därmed bli minskade ekonomiska resurser, dvs. minskad lönsamhet.

Sammanfattningsvis framgår att stark lönsamhetsfokus är en nödvändig förutsättning för att överleva i dagens konkurrensutsatta värld oavsett verksamhet. Lönsamhetsfokus kan leda till såväl verksamhetsutveckling som ökat kundfokus. Men, det får inte bli ett alltför kortsiktigt lönsamhetstänkande, då det tvärtom riskerar leda till stora ekonomiska förluster och bakslag. Bakslag som innefattar allt från förlorat förtroende från kunder på

grund av bristande kvalitet till minskad innovationskraft och ökad stress och förlorat engagemang från medarbetares sida. För framgång krävs som framgått ett tillitsskapande ledarskap som tar tillvara allas kunskaper och kunnande, engagemang, kreativitet och vilja och förmåga att vara delaktiga och ta ansvar. Något som kräver långsiktighet för att uppnås och bibehålla. Det till synes motsägelsefulla består därmed i att en sådan långsiktig strategi underlättar möjligheten att på ett framgångsrikt sätt agera snabbt men också att kunna hantera en emellanåt oundviklig kortsiktighet med bibehållen tillit.

MEDARBETARINVOLVERING – LEDARCENTRERING

Vägen från ett chefskap som innebär en auktoritär och ledarcentrerad styrning till ett inkluderande ledarskap kan vara svår. Av Mattias kapitel framgår att många chefer blev sjuka i stressrelaterade sjukdomar då det ställdes helt andra krav på chefskapet. Från ordergivning till att involvera medarbetare, bygga team och tillitsfulla relationer innebar många gånger ett alltför stort steg för cheferna. Den stora utmaningen för högsta ledningen är här att inse och förstå den stora omställning det innebär att så fullständigt skifta och byta ledarskapsmodell. En förutsättning för att lyckas är insikten att denna typ av förändring kan ta lång tid för många chefer varför de behöver mycket stöttning för att lyckas.

Stefan vill i sin tur med sin linjeorganisation få en bättre struktur med tydligare delegation och därmed en ökad delaktighet och engagemang i kontrast till tidigare ledarcentrerade ”påvedömen”. Denna förändring innebär en balansgång så att den nya strukturen och hierarkin inte skapar distans mellan ledning och medarbetare utan tvärtom möjliggör ett ansvarstagande inom väl avgränsade områden. Här finns ett annat dilemma, som handlar om att den organisatoriska identiteten ställs inför stora utmaningar där lojaliteten nu ska riktas mot organisationen snarare än professionen. En utmaning som det gäller att vara uppmärksam på och kunna hantera. En möjlighet är att dessa mer avgränsade ansvarsområden samtidigt ger ett handlingsutrymme som tillgodoser professionernas autonomi. Klarar kyrkans organisation av denna utmaning gynnar det både verksamhet och individ.

Det dilemma som Göran tar upp är chefer som inte klarar av att motstå sitt kontrollbehov utan går förbi sina underordnade chefer och detaljstyr organisationen. Ett ledarcentrerat och detaljstyrande ledarskap skapar inte bara misstro, dålig stämning och interna konflikter utan leder också till att underställda chefer tappar i respekt gentemot sina medarbetare.

Sammantaget kan konstateras att tillit är själva kittet som håller samman ett inkluderande ledarskap. Långsiktiga relationer uppbyggda på tillit mellan medarbetare och chef tillåter ett stort handlingsutrymme med autonomi för olika professioner med ett minskat kontrollbehov som följd. Samtidigt krävs en medvetenhet om de svårigheter som det kan innebära för många chefer och medarbetare att gå från detaljstyrning till ett inkluderande ledarskap. I nästa avsnitt behandlar vi just tillit och kontroll.

TILLIT – KONTROLL

Peter ger en bild av vad som kan hända när kontroll i form av nyckeltalsmätning blir ett självändamål och därigenom förvandlas till sin motsats när det gäller vad man vill uppnå med nyckeltalen ifråga. Italien-berättelsen är ett ypperligt exempel som visar det nödvändiga i att stora koncerner inte bara har kontroll på sina nyckeltal och hur de används utan också utvecklar kunskaper om kulturella skillnader i de skilda länder man verkar i. Att kunna följa upp om de resultatmål organisationen satt upp faktiskt uppnås, är en självklarhet. Däremot visar detta fall på ett behov av alternativa sätt att styra, kontrollera och återkoppla. En lösning som anges är att utöva kontroll i form av uppföljning där alla är med och tar fram en gemensam målbild baserad på de värderingar och principer som organisationen står för. Målbilder som alla förstår och som gör det tydligt varför ett visst måttal efterfrågas och behövs eller varför det snarare inte fyller någon funktion.

Tillitens kulturella kontext visar sig i att i det italienska företaget var tilliten riktad mot överordnades/den svenska ledningens beslut. Nyckeltalen sågs som en order som inte kunde ifrågasättas. De verkade helt enkelt lita på att ledningen vet vad den gör, att de har djupare kunskaper och därför en bättre överblick och på så vis vet bäst. Därför behöver inte deras beslut ifrågasättas utan rollen som chef i Italien handlar mer om att verkställa fattade beslut alldeles oavsett egna iakttagelser och tveksamheter.

I Sverige däremot förutsätter tillit mellan chef och medarbetare en ömsesidighet vad gäller varandras kompetenser och förmågor å ena sidan och å den andra att man kontinuerligt håller varandra informerade om verksamheten. Detta innebär att ledningen litar på att medarbetarna direkt påkallar deras uppmärksamhet om något inte fungerar som det ska, om måttetalen är felvalda eller liknande. Tilliten står således på en mer jämlik grund utifrån en mycket låg maktdistans (jfr Hofstede, 2011), vilket innefattar en trygghet i att inte råka ut för repressalier vare sig vid egna misstag eller vid påtalande av andras misstag, utan att alla kan och får göra fel.

En helt annan utmaning eller dilemma som rör tillit kan riskkapitalbolag med en tydligt uttalad kortsiktig strategi och målsättning ställas inför. En fara som Bosse pekar på är risken att det leder till frustration hos ledningen genom en minskad tilltro till en framtida positiv utveckling. Om de uppsatta målen uppfattas som mer eller mindre omöjliga att nå finns stor risk att ledningen förlorar tilltro och tillit till ägare och styrelse, vilket kan medföra att engagemang och motivation minskar. Inte helt ovanligt är att delar av ledningen därför väljer att lämna företaget.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att tillit och kontroll inte behöver stå i motsättning till varandra. Tillit och förtroende i relationen mellan ledning och medarbetare möjliggör att kontroll uppfattas som ett stöd för att uppnå verksamhetens mål samt att kontrollverktyg som inte uppfyller sitt syfte kan förändras eller tas bort. Utan tillit som kitt i relationen kan kontroll däremot förknippas med enbart övervakning och detaljstyrning. Det kan uppstå rädslor att ifrågasätta irrelevanta mätverktyg med risk för särkoppling mellan verkliga och inrapporterade resultat med följderna att organisationen går i fel riktning.

LÄRDOMAR

Vi kan konstatera att svenskt management med ett inkluderande ledarskap fortfarande är såväl gångbart som framgångsrikt i dagens svenska arbetsliv. Lärdomar som vi vill lyfta fram görs genom vårt teoretiska ramverk med begreppen organisatorisk resiliens och organisatorisk identitet. Dessa är användbara som verktyg för en bättre förståelse för de utmaningar och dilemman dagens chefer ställs inför. Det gör det möjligt för dem att agera utan att ge avkall på sitt inkluderande ledarskap. Vi vill sammanfatta lärdomarna i följande tre teman:

- Snabba beslut underlättas av ett inkluderande ledarskap
- Framgångsrik nyckeltalsanvändning gynnas av tillitsfulla relationer
- Gränssättning ger handlingsutrymme

SNABBA BESLUT UNDERLÄTTAS AV ETT INKLUDERANDE LEDARSKAP

En lärdom handlar om att chefer på grund av ägarmakt eller av andra skäl emellanåt måste kunna fatta snabba beslut utan att involvera medarbetarna, vilket skulle kunna uppfattas som utövande av ett ledarcentrerat ledarskap. För att kunna göra detta med bibehållen trovärdighet krävs att chefer har stor kunskap om verksamheten samt utövar ett nära ledarskap där de kontinuerligt tar del av medarbetarnas tankar, erfarenheter och kunskaper. På så

sätt skapas förutsättningar för snabba och genomtänkta beslut som därmed inte riskerar skapa störningar och ryckighet i organisationen. Med särkoppling som strategi, det vill säga att i relation till ägare och andra intressenter kunna möta behovet av snabbhet i beslutstagandet och samtidigt inåt fortsätta agera långsiktigt med ett inkluderande ledarskap och tillit som grund minskar risken att medarbetarnas förtroende för chefer och ledning undergrävs (Brunson & Olsen, 1993; Riestola, 2013; Røvik, 2008).

FRAMGÅNGSRIK NYCKELTALSANVÄNDNING GYNNAS AV TILLITSFULLA RELATIONER

En viktig lärdom rör nyckeltalsmätningar som blivit dysfunktionella, där det egentliga och övergripande målet med mätningarna har försvunnit. Mätningar som blir till självändamål istället för att fungera som en återkoppling på utfört arbete som medarbetarna har glädje och nytta av i sin vardag, riskerar bidra till en minskad organisatorisk livskraft (Rovik, 2008; Vinnova, 2007). Här kan vikten av relationer präglade av tillit mellan ledning och medarbetare lyftas fram för att möjliggöra relevanta nyckeltal som gynnar verksamheten (Andersson & Tengblad, 2015). För sådana relationer krävs en organisationskultur där medarbetare inte bara tillåts utan både förväntas och uppmuntras att säga till och också agera när något går snett i relation till i detta fall felaktigt använda eller utformade nyckeltal. Medarbetare förlitar sig inte på att överordnade chefer alltid vet bäst, utan ser sig som medansvariga. Skulle de sociala resiliensresurserna istället sättas ur spel på grund av att medarbetare varken vågar ifrågasätta eller uppmärksamma ledningen om problem kan det få direkta konsekvenser på såväl de tekniska som de ekonomiska resurserna. Nyckeltal som prioriterar lägsta pris exempelvis riskerar leda till kvalitetsbrister i produktionen, vilket i ett senare skede slår på lönsamheten och även ger upphov till förtroendeförlust från kunder. En medvetenhet om hur olika resurstyper hänger samman och påverkar varandra är därför av största vikt. Genom en sådan medvetenhet skulle situationer av detta slag kunna förhindras (se Tengblad & Oudhuis, 2014).

GRÄNSSÄTTNING GER HANDLINGSUTRYMME

Den tredje och sista lärdomen har med gränssättning att göra och rör relationen mellan ansvar och befogenheter, i de fall där dessa inte stämmer överens. Vanligtvis förs i debatten och i forskning om arbetets villkor en diskussion om medarbetare som ges ansvar medan befogenheterna är kvar på ledningsnivå (Allvin mfl., 2006; jfr. Andersson & Tengblad, 2015). Vi

vill här tvärtom lyfta fram dilemmat när medarbetare tar sig befogenheter som ligger utanför det delegerade ansvarsområdet eller när delegationen saknas eller är oklar. Detta kan få negativa konsekvenser för både individer och verksamhet till exempel genom att medarbetare hamnar i konfliktfyllda situationer på grund av oklarheter, eller att någon tar på sig arbetsuppgifter och fattar beslut som ligger utanför uppdrag och beslutsmandat och som därmed riskerar att försätta verksamheten i problematiska situationer (Oudhuis, 2015). Formella delegerade befogenheter är på så sätt avgörande för att skapa en tydlighet där både medarbetare och verksamhet kan känna trygghet i att rätt saker görs och ingenting hamnar mellan stolarna och att konflikter kan undvikas. Under förutsättning att handlingsutrymmet är tillräckligt stort och förankrat hos medarbetarna kan detta paradoxalt nog vara ett sätt att skapa autonomi. Detta är en generell lärdom för alla slags verksamheter (se Riestola, 2013). En särskild utmaning är att få starka professioner med en organisatorisk identitet byggd på stor autonomi att identifiera sig med verksamheten minst lika mycket som med den egna professionen.

SLUTORD

Av de skilda berättelserna kan vi konstatera att ett inkluderande ledarskap fortsatt är relevant och har framtiden för sig. I vårt tidevarv av globalt ägande och stark centralisering med risk för en stor distans mellan ledning och medarbetare kan det vara en konkurrensfördel när inte bara chefen står för tänkande och drivet utan att det tvärtom delas med medarbetare på skilda nivåer. Ett inkluderande ledarskap med en närhet mellan chef och medarbetare är en nödvändig förutsättning för att kunna utveckla och upprätthålla en styrning byggd på tillit. Organisatorisk resiliens eller långsiktig livskraft bygger därför på organisatoriska identiteter med en stark involvering och ett ramverk byggt på ett tydligt delegerat ansvar och befogenheter.

Litteraturförteckning

- Allvin, M., Aronsson G., Hagström, T., Johansson G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete – Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2015) Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. In S. Jönsson and L Strannegård, *Ledarskapsboken* (pp. 245–268) Malmö: Liber.
- Brorström, B., Edström, A., Ljungkvist, T. & Oudhuis, M. (2012) *Uthålligt företagande*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. & Olsen (1993) *Reforming organization*. London: Routledge.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Oudhuis, M. (2015) Kampen om verkstadsgolvet. Byte av produktionsmodell och arbetsorganisation som strategi för att återta makten i Bergman, A., Gillberg, G. & Ivarsson, L. i *Tankar om arbete*. Premiss förlag.
- Riestola, P. (2013) *Chef i en högpresterande kultur. Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter*. Doktorsavhandling. Karlstad universitet.
- Røvik, K.A. (2008) *Managementsambället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S. & Oudhuis, M. (2014) (red) *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer framgångsrika?* Lund: Studentlitteratur.
- The World Economic Forum's Global Competitiveness Index (2015/16).
- Vinnova (2007) *Är svenskt management konkurrenskraftigt?* Vinnova. VR 2007:13. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=SWE>

Sverige har sedan lång tid tillbaka varit världsledande när det gäller ett inkluderande ledarskap med en medarbetarorienterad styrning. Utvecklingen sedan 1990-talet har dock medfört att nya ägarformer och en mångfald skilda lednings- och styrningsprinciper har tillkommit som ställer nya krav på ledarskapet, vilket inneburit en rad utmaningar för chefer som utövar ett inkluderande ledarskap.

Rapporten grundar sig i en forskningscirkel som rör frågan om svenskt management med ett inkluderande ledarskap fortsatt är relevant i dagens globala värld. I forskningscirkeln har ingått två arbetslivsforskare och fem chefer och ledare i ideell och privat sektor. Gemensamt för alla deltagare är en tro på ett inkluderande ledarskap som ett sätt att leda för att bibehålla och utveckla livskraft i organisationer.

Resultatet visar att ett inkluderande ledarskap fortsatt är relevant och har framtiden för sig. Närhet och tillit mellan chef och medarbetare visar sig vara nödvändigt för att kunna utveckla och upprätthålla organisatorisk resiliens eller långsiktig livskraft.



HÖGSKOLAN
I BORÅS