

STEFAN TENGBLAD OCH MARGARETA OUDHUIS (RED)

# Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?

*Lund: Studentlitteratur, 2014*

Micael Björk

Stefan Tengblad och Margareta Oudhuis har satt ihop en viktig antologi. Ämnet är organisatorisk överlevnad, men boken kan även läsas som ett motmedel till det ständigt muterande managementsyndromet. Fallstudier och begrepp knyter an till sammanhang där realiteter svåra att förutsäga är – och måste vara – förhärskande. *Organisatorisk resiliens* presenterar en syn på organisering som inte matar chefernas dåliga samvete, kan man säga. Författarna bejakar även ett slags risktagande tillit i det att medarbetarskapet värderas högt. Sammantaget illustrerar detta antologins kanske främsta budskap: Undvik ensidiga perspektiv på organisering.

Antologin tar sin utgångspunkt i begreppet resiliens. Redaktörerna reder ut den historiska bakgrunden och kommer fram till att "livskraftig" är en bra svensk översättning. Inom krisforskningen, dit de samhällsvetenskapliga rottrådarna leder, syftar resiliens på hur sociala system kan repareras när de hamnar i obalans eller utsätts för påfrestningar av skiftande magnitud – strömbrott, olyckor, katastrofer, terror. Resiliens är lika med återhämtning och motståndskraft, det betraktas som flexibelt och segt. Det reaktiva prioriteras framför det proaktiva. Ordagrant betyder resiliens att studsa tillbaka, eller att återvända till en mer ursprunglig gestalt. Tengblad och Oudhuis betonar det elastiska och långsiktigt tillförlitliga, vilket får till följd att ledningspraktiker bör ha ett konstant fokus på det föränderliga och skiftande, att man är inställd på "ommodellering av resurser" (s 225). I grund och botten är det fråga om organisationssociologi i den ekologiska traditionen: överlevnad sker genom variation.

Redaktörerna inleder med två kapitel som syftar till att presentera en

FÖRFATTARE

Micael Björk, docent i sociologi, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet  
micael.bjork@socav.gu.se

teoretisk modell för organisatorisk resiliens – ett är författat av dem båda och ett av Tengblad själv. Centralt i den föreslagna modellen är att olika perspektiv och resurser behöver beaktas på samma gång; ledningens perspektiv och personalens perspektiv, historiska perspektiv och perspektiv på framtiden och, inte minst, omvärldens perspektiv och önskemål i all sin komplexitet. Därtill sätter redaktörerna fokus på behovet av ett allsidigt resursutnyttjande, där ekonomiska, tekniska och sociala resurser tajmas med målet att kunna manövrera i en mestadels överraskande, eller händelsestyrd, verklighet. Ett allsidigt resursutnyttjande krävs för att kunna gripa ”gyllene tillfällen” eller att behärska ett ”slumpartat chefskap” (*serendipity management*). Att klara av det förväntade är en baggis – att förbereda sig för det oväntade och hantera det med framgång är den största utmaningen av alla, oavsett nisch eller bransch. Det är inget svaghetstecken att jobba med det hastigt uppdykande; tvärtom, handlingsberedskap är a och o.

Att reaktivt behöva agera på oförutsedda händelser är inget att skämmas över, och de som är skickliga på sådana reaktioner har goda förutsättningar att lyckas med sitt företagande och sina förehavanden. De besitter med andra ord en resilient förmåga, de klarar av att ta en motgång på ett bra sätt och är inte fastlåsta vid ett förutbestämt handlingsmönster (s 12).

Det allsidiga resursutnyttjandet utpekas alltså som något av en nyckelfråga. Det är den samlade mängden resurser som ledningen måste bli bra på att hantera. Ekonomiska resurser är vad det låter som, tekniska resurser rymmer varor och tjänster liksom logistik och informationssystem, men även HR. Sociala resurser är aktörer i omvärlden (kunder, klienter, aktieägare, m fl) samt personalen, inklusive deras fackliga företrädare. Genom en klok kombination av samtliga resursslag kan – i bästa fall – etablerade positioner vidmakthållas och nya erövrats. Men: ”Vad som fungerar och inte gör det går egentligen att veta först i efterhand” (s 55). Kanske kommer man aldrig riktigt att fatta om man har lyckats tämja det oförutsägbara; nya problem uppstår hela tiden, som måste skötas innan de gamla problemen har klarats av.

Vad detta kan betyda i praktiken reds ut i tio fallstudier grupperade i två tematiska delar. I den första presenteras olika tillämpningar av den lanserade modellen. Både lyckade och mindre lyckade exempel på organisatorisk resiliens behandlas. Oljekatastrofen i Mexikanska golfen 2010 är det mest talande exemplet på vad som händer när organisationer, i det här fallet BP, ägnar sig åt allt annat än ett livskraftigt agerande. Man ville till exempel inte lyssna till borrharna på Deepwater Horizon när de protesterade mot att det var för få rörförstärkare kring borrhålet, eller att för små cementvolymmer användes för att gjuta in källan. Andra exempel på managementmisstag, men med mindre dramatiska följder, uppvisar svenska

Onoff. Företaget var först i Sverige med stormarknadsidén inom hemelektronik, men när andra aktörer kopierade affärsmodellen kunde ledningen inte ställa om. Retentionsförmågan brast: sortiment, butikslägen, marknadsföring, kapitalförsörjning, allt blev detsamma och 900 anställda fick gå.

I bokens andra del koncentrerar sig författarna på olika aspekter av uthållig organisering. Bland annat studeras vikten av finansiell balans och ett långsiktigt ägande i några svenska storföretag eller medarbetarskapets betydelse för en sjukvård med hög tillförlitlighet. Också relevansen av så kallade företagskluster/industriella distrikt studeras och analyseras mot bakgrund av en lång tradition av framgångsrika klädföretag i Borås med omnejd (här finns till exempel Oscar Jacobson, Eton Fashion, Oscar of Sweden, JC Jeans and Clothes, 8848 Altitude eller Didriksons 1913). I var och en av studierna fördjupas olika delar av det livskraftiga, alltså en vinnande kombination av ekonomiska, tekniska och sociala resurser samt att man drar nytta av marknadsmöjligheter i enlighet med den devis som chefen för Electrolux Hans Werthén en gång uttalade: ”det är viktigare att kunna parera än att kunna planera” (s 143).

Boken avslutas med att redaktörerna varierar sin kritik av en övertro på det strategiska genom att avråda från ett slaviskt bruk av recept. Chefer måste ”kladda” med maten för att veta om den är färdig och smakar gott – man måste tugga, titta, skölja runt, lyssna och lukta. Resiliens kan sägas bygga på rika, eller feta, erfarenheter. Magra lösningar (*lean*) får en släng av slevan och det livskraftiga sammanfattas i sex punkter: Acceptera det föränderliga och varierande, satsa på en allsidig resursupbyggnad, utveckla omvärldskänsligheten, blanda stordrift och hantverksideal, fokusera på tillförlitlighet och inse vikten av geografisk förankring. Cheferna behöver distansera sig från alla managementdiskurser och lita till praktiska kunskaper, ”våga stå för de lösningar som är utarbetade internt och som har visat sig fungera väl och som medarbetare förstår och förlitar sig på” (s 266). Så skapas resiliens i organisationer. Eller:

För att klara detta behöver organisationsledningarna kunna stå emot trycket från konsulter, styrelseledamöter och nyanställda som vill införa för stunden populära organisationsmodeller, men som ofta inte riktigt passar in i den egna kontexten och den organisationsfilosofi som har vuxit fram i samspel med omgivningen (s 266).

Delaktighetens positiva effekter går väl inte att ifrågasätta och jag har själv utforskat ämnet i *Den engagerade polisen* (Björk 2012), som handlar om arbetsplatsdemokrati för poliser. Dock gör min ”polisblick” att jag blir lite tveksam till vissa inslag i *Organisatorisk resiliens*. Till att börja med tycker jag att undertiteln lovar för mycket. Det borde vara *Vad är det som gör företag livskraftiga?* Med undantag för

Nomie Erikssons kapitel om ett uthålligt medarbetarskap i den offentliga vården handlar fallstudierna bara om det privata näringslivet. Denna brist på variation kastar en skugga över den teoretiska modellen: Följer marknader och byråkratier samma logiker för organisatorisk livskraft? Det kan vara så, men frågan varken ställs eller undersöks i boken. Därför kan det också vara tvärtom, att företagare och funktionärer skiljer sig åt på vissa avgörande punkter. Fundera till exempel på det förhållandet att statliga byråkratier brukar överleva trots att de inte kan lära av tidigare misstag. Den stora polisreformen är ett bra exempel. Centraliseringens välkända problem underskattas och några nya ekonomiska resurser tillförs inte (närlösreformen körs i repris, verkar det som), men polismakten består.

En annan fråga som väcks när jag läser är: Hur mycket av osäkerhet tål en organisation? Stabilitet är inget normaltillstånd menar redaktörerna i en polemik med äldre organisationsforskning, och det kan nog vara så att ordningsfrågor har överbetonats. Men som sociolog kan jag inte låta bli att undra över osäkerhetens ”mörka” sidor. Kan komplexiteten utnyttjas för att binda människor till skadliga projekt? Kan det resilienta föda en osund lojalitet? Utlöser allsidigheten en längtan efter stabilitet och avlastning? Hur hänger osäkerhet och makt ihop?

Ett tredje tema, vid sidan om resiliens i förvaltningen och i sociala relationer, som kunde ha behandlats mer utförligt, är myten om framsteget med alla dess planer och program. Trots alla belackare från förr, alltså från den postmoderna epoken, har denna myt inte försvagats. Fast förutsägelseelusten borde dämpas av ett nytt fokus på resiliens. Godtar man att organisationer handlar med det okända följer också att framtiden inte kan förutsägas, om inte annat av det enkla skälet att i en förutsägbar värld kan inget oväntat ske – ”att förutsäga det oväntade är en själv motsägelse” skriver Johan Asplund i *Teorier om framtiden* (1979, s 16). Förväntade händelser sker, men detta är inte utmärkande för ledningspraktiker präglade av organisatorisk resiliens. Inte sällan fastnar chefer och personal i olika ”förutsägelseproblem”, där alla storslagna idéer om den senaste och bästa planeringen blir en del av det man måste överleva!

Näväl, man kan inte få allt. Tengblad och Oudhuis har satt ihop en stimulerande antologi. Urvalet av fallstudier kunde ha uppvisat en större bredd, men boken i sin helhet kan sägas gå på tvärs med mycket av det som är bestämmande för dagens arbetsliv – planering, formalisering, schematisering, en omisskännlig vilja att lägga till rätta. Detta är bokens största förtjänst, att den öppnar upp och skapar handlingsutrymme på tankens område. Den hjälper oss att se något annat än bara kontroll-och-utvärderings-och-administrationsarbetsplatser.

## REFERENSER

Asplund J (1979): *Teorier om framtiden*. Stockholm: Liber.

Björk M (2012): *Den engagerade polisen. Om praktiskt kunnande, kritiska situationer och robusta organisationer*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.