

Bengt-Åke Gustafsson



**Bertil Rolandsson, Margareta Oudhuis (red):**

*Att våga leda i förändring –  
en fråga om förtroende*

**Lund: Studentlitteratur, 2009**

*Att våga leda i förändring – en fråga om förtroende* behandlar en central och återkommande problematik: konsten att balansera organisatorisk effektivitet med engagerat och respekterat medarbetarskap. I centrum för denna balanskonst placeras ett ledarskap som i hög grad hämtar legitimitet ur ett på senare tid allt mer uppmärksammat "kapital": *förtroendekapitalet*. Det är ett kapital som ofta beskrivs som ett kitt som håller sociala system samman (se exempelvis Misztal 1996). Francis Fukuyama (1995) hävdar till och med att länder/regioner med högt "tillitskapital" har bättre förutsättningar än andra att utveckla ekonomiskt välstånd. Vi känner också igen resonanserna från Robert Putnams diskussioner (1994) kring demokratins villkor och det sociala kapitalets betydelse. Liknande tankegångar finns även redovisade i en avhandling av sociologen Glenn Sjöstrand (2008). Också inom arbetslivsforskningen har begreppet uppmärksammat (Aronsson och Karlsson 2001). Organisationsforskare med skilda forskningsinriktningar har även de noterat begreppets värde (till exempel Johansson

m fl 2006). Organisationer men även enskilda individer (till exempel ledare) som lyckats utveckla ett förtroendekapital har därmed förvärvat avgörande resurser. Hur hanteras då ett sådant kapital? I viss omfattning belyses detta i

Bengt-Åke Gustafsson, lektor i sociologi, Växjö universitet  
Bengt-ake.gustafsson@vxu.se

boken genom att de olika författarna direkt eller indirekt lyfter fram dialogens men också modets betydelse. Särskilt avgörande och framträdande blir sådana faktorer i samband med att förändring genomförs.

Speciellt intressant, inledningsvis, är att notera bokens tillkomstprocess. Förtroende är inte bara bokens mest centrala begrepp. Boken har uppstått inom ramen för en forskningscirkel vid det arbetsvetenskapliga centrum som finns

på Högskolan i Borås. Det är resultat därifrån som vi här kan ta del av i form av ett antal ”fall” eller ”berättelser” som belyser olika aspekter av mobiliserat förtroende, allt inramat av en ”skandinavisk tradition” inom ledarskaps- och arbetslivsforskning. Särskilt betonas respekt för medarbetare samtidigt som insikten om vikten av struktur (hierarki) och rationalitet ändå inte helt får stryka på foten. Utmaningen ligger i att finna relevant balans. Berättelserna har hämtats från varierande verksamheter – såväl privata som offentliga.

Boken består av tre delar. I den första öppnar redaktörerna framställningen genom att introducera själva anslaget: forskningscirkelns format och dialogens karaktär som grund för det som presenteras. Här lanseras huvudbudskapet: för att kunna genomföra lyckad förändring krävs förtroendefulla relationer mellan involverade aktörer. Särskilt tydligt blir detta i tider av snabb förändring. I den andra delen möter vi sex olika ”fall” som på ett varierande sätt lyfter fram aspekter av förtroendets betydelse. I bokens tredje del presenteras en övergripande sammanfattning och reflexioner kring en skandinavisk ledarskapstradition som gäller att kunna ”handla med förtroende”.

Om vi nu fokuserar de olika fallen och de lärdomar som kan dras därifrån erbjuder det första fallet insikter i och erfarenheter från ett försök att skapa ett nytt personalprogram. Här aktualiseras att ledningens syn på vardagen ofta skiljer sig från personalens. En fungerande dialog mellan ledning och personal blir då särskilt viktig. Den lösning som blir resultatet av processen visar sig också landa något vid sidan av det ledningen själva tänkte sig i början, ändock med för alla parter positiv utgång. En markering som jag skulle vilja göra med grund i detta första fall rör en aspekt av att genomföra medarbetarundersökningar, till exempel attitydundersökningar i organisationer. Intressant nog visar det sig att det tycks vara möjligt att nå ett sämre mätningresultat i en uppföljande studie, detta trots att relevanta åtgärder – föreslagna utifrån det första mättillfället – genomförts. Med andra ord: trots substantiella förbättringar, sämre värden! Personalen har – lyder tolkningen – helt enkelt blivit mer medveten och mer kravställande. En lärdom är således att själva mätproceduren som sådan mycket väl kan betraktas som en del i förändringsarbetet. Den förtroendefråga som särskilt betonas i avsnittet handlar ytterst om konsten att ”få allas förtroende för ett personalpolitiskt program”.

I det andra fallet belyses intressanta aspekter av de villkor och begränsningar som en traditionellt tung industrikultur sätter. Grundbudskapet är att det går att skapa arbetsformer som belönar individuell kreativitet parat med kollektiva prestationer. Fallet belyser flera av en industriell kulturs avigsidor. Här ingår ”individualiseringen” av arbetet vilket gör att olika försök med grupprocesser försvåras. Ackordskulturen lever kvar. Mätning och standardisering som ingår som centrala inslag i den nämnda kulturen bidrar knappast till att skapa gynnsamt förtroende från de anställdas sida gentemot ledningen. Märkligt är, kan man som kritisk läsare tycka, att

ledningen tillåter produktivitetstjänster genom system som underblåser passivitet och suboptimering. Detta synliggörs när medarbetare väljer att spela kort och vila sig samtidigt som medarbetare i andra delar i produktionsprocessen får "slita tungt". Författaren lyfter fram ett antal intressanta "förluster" som uppstår med grund i en sådan industrikultur. Exempel är dåligt arbetstidsutnyttjande, systemförlust, otrevlig arbetsstämning et cetera. I grunden kan man spåra en förtroendeproblematik som avser problem "att mobilisera gemensamt ansvar i produktionen".

Det tredje fallet tar upp några aspekter av livet i ett mjukvaruföretag med ett mindre antal anställda. Kulturen vi möter här är en helt annan än den vi finner i ett industriföretag. Kanske skulle vi kunna kalla det här "kunskapsorganisationens" kultur. Fallet berättar om ett försök att skapa förändring där medarbetarna i organisationen blir mer delaktiga, mer engagerade. Här hamnar kompetensfrågorna i centrum, även som villkor för att vinna förtroende. I det här fallet uttrycks en ambition om att verksamheten ska "ledas" av och genom kompetens – inte genom hierarki. Centrala inslag i en sådan organisation blir dialog och lyhördhet. I fallredovisningen behandlas processtänkandets betydelse liksom affärsplanens roll för att skapa en gemensam syn samt vikten av personlig utveckling. Förtroendefrågan får särskild betydelse när ledarskapet i organisationen fördelas ut till alla medarbetarna. Alla måste därmed ta ökat ansvar. Den förtroendeaspekt som betonas i denna del rör "mobilisering av samarbete och ansvar i produktionen".

Medan de tre första fallen riktar intresset mot samspelet mellan aktörer inom en viss organisatorisk enhet, inkluderar nu de återstående fallen även aktörer utanför den direkta verksamheten. I det fjärde fallet behandlas HR-funktionen och dess möjligheter och svårigheter att vinna legitimitet och därmed också ökat förtroende. Avgörande blir att kunna visa på sin betydelse i den värdeskapande processen. Särskilt viktigt är om HR-funktionärer kan få plats i den strategiska ledningsgruppen. "Närheten till affären" ger särskild status. I boken redovisas ett försök att strukturera upp HR-funktionen i ett industriföretag. Tankefiguren rymmer föreställningen att ökad formalisering av HR-arbetet stärker funktionens legitimitet. Den traditionella "mamma-roll" som ofta tillskrivs HR-arbete kan nu bytas ut eller i varje fall förändras. Minskad "flummighet" ger stärkt legitimitet och trovärdighet. Det finns emellertid en risk för bakslag. Ökad formalisering ("rationalisering") kan möjligen – framför allt i personalens ögon – medföra förlust av trovärdighet. Ytterst berör det här en förtroendeaspekt som rör "mobilisering av förtroende för HR-yrkets kompetens och professionalitet".

Det femte fallet rör en intressant problematik inom arbetslivsforskningen, nämligen frågan om "flexibiliseringens" negativa följder. Stora delar av det som benämns den skandinaviska ledarskapstraditionen utmanas i och med ökad globalisering och teknisk utveckling. Vi får följa ett försök inom Ericsson AB i Borås som tillsammans med bemanningsföretaget Manpower AB tar sig an betydande

omställningsproblem. Självfallet kan förtroendeproblem uppstå i sådana sammanhang. Bland annat bör vi fundera över i vad mån ledare kan behålla förtroende bland personalen samtidigt som ovan nämnda inslag (flexibilisering, globalisering, teknisk utveckling) ökar. Dialog med varje enskild medarbetare tillskrivs en särskilt avgörande betydelse. Också dialogen med aktörer utanför organisationen betonas. För att på ett förtroendefullt sätt möjliggöra de förändringar som krävs behövs ett genuint förankringsarbete. I det relaterade fallet arbetade Ericsson tillsammans med Manpower för att klara av att besätta de positioner som behövdes. Likaså utvecklades nära samverkan med Arbetsförmedlingen. Även fackliga organisationers engagemang fick stor betydelse i och för förändringsprocessen. I tider av tillväxt kan bemanningsproblem vara ganska behagliga problem. Däremot när kriser uppstår, exempelvis den så kallade telecom-krisen (2001-2003), kommer en helt annan problematik i dagen. I fallet visas hur man ändå lyckas ganska väl, framför allt via förtroendeskapande samverkan med nämnda externa aktörer. Krisen drabbade främst den inhyrda personalen som reducerades till ett minimum samtidigt som övriga fast anställda kunde känna tryggheten i att få stanna kvar. En stor del av den personal som fick sluta och som tillhörde Manpower kunde sedan framgångsrikt omplaceras i andra verksamheter. Fallet belyser framför allt problemet med att skapa ”förtroende för omställning av verksamheten”.

Det avslutande fallet berör problemet att som chefstjänsteman i en kommun få förtroende att utveckla och driva olika ärenden på ett professionellt sätt. Som bekant har offentlig verksamhet till skillnad från privat speciella villkor vad gäller styrning och ledning. Detta är jämförelser som författaren till fallet är särskilt lämpad att göra eftersom han har bakgrund som tidigare privatanställd. Områden som blir särskilt belysande och som särskilt lyfts fram i framställningen rör vikten av att man också inom offentlig sektor i högre grad borde arbeta med vision och måltydlighet. Prioriteringsfrågor bör också ges företräde. Avsaknad av tydlig prioritering gör att tjänstemän tenderar att hamna i ett läge där ”allt” blir lika viktigt, en situation som i längden är ohållbar. Slutligen framhåller författaren problemet med oklara roller som får negativa effekter för tjänstemännens legitimitet i omvärldens ögon. Förtroendefrågan som särskilt fokuseras i detta fall kan beskrivas som ”att mobilisera förtroende för tjänstemännens kompetens”.

I bokens tredje del reflekterar redaktörerna Rolandsson och Oudhuis kring bokens huvudbudskap. I en översiktstabell jämförs de olika förtroendeproblemen, specifika aspekter för organisationens mål och externa villkor samt de strategier som valts i de enskilda fallen för att skapa förtroende. Vi ser här hur delaktighet och dialog blir särskilt viktiga instrument. Ett återkommande tema – relaterat till det som kallas skandinavisk ledarskapstradition – rör konsten att skapa förtroende genom att på ett bra sätt balansera dialog och handling. Det kan kanske också

uttryckas i termer liknande det man inom klassisk ledarskapsforskning (jämför Blake och Mouton 1964) ser som förmågan att hantera ”variablerna” ”omtanke om människor” och ”omtanke om produktionen”.

Det är också just detta som behandlas i några avslutande reflektioner kring skandinavisk ledarskapstradition – ”att handla med förtroende”. Förtroende ses här inte som ett självändamål utan ett ”kapital” att använda för att ”verkställa en verksamhetsutveckling på ett både rationellt och sammanhållet vis” (s 145). För att lyckas med en sådan uppgift krävs mod! Det gäller att ”våga vara vag och öppen inför olika alternativ” (s 149), att använda sig av indirekt styrning och avstå från alltför mycket hierarkiskt ”stöd”, allt i syfte att släppa fram medarbetarna och deras engagemang. Det här blir särskilt avgörande i tider av förändring och stora utmaningar. Med andra ord – just i vår tid.

Boken ger genom såväl teoretiska reflektioner som praktiska fall goda och inte minst viktiga insikter kring olika aspekter av förtroendeproblematik. Inte minst intressant är att fallen hämtats ur svensk kontext. Möjligen kan man uppleva en viss upprepning i sammanfattningsdelen. Vidare kan nämnas att de fall som redovisas bara tar upp synnerligen ”lyckade” fall. Det hade varit intressant att ta del av något fall där förtroendefrågan inte kunnat hanteras. Likaså hade det varit intressant om texten innehållit reflektioner kring villkor och faktorer som medverkar till att förtroende uppstår.

Sammantaget kvarstår emellertid ett mycket positivt helhetsintryck av boken. Sett ur en undervisares perspektiv fyller boken ett betydande tomrum. Det är nämligen svårt att hitta meningsfulla och bra fallstudier med svensk bakgrund – mycket välkommet alltså. Detta intryck stärks ytterligare av att det efter varje fall-redovisning (kapitel 2-7) finns ett antal frågor som kan användas som underlag för gruppdiskussioner och även fördjupningsarbeten. Varje fall ger också grund för en vidare teoretisk utflykt kring samspelet mellan begreppen förtroende, dialog, mod och delaktighet: en diskussion som kan föras på flera utbildningsnivåer och i många skilda sammanhang.

## Referenser

- Aronsson G, Karlsson J Ch (red) (2001): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Blake RR, Mouton JS (1964): *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Fukuyama F (1996): *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton
- Johansson I, Jönsson S, Solli R (red) (2006): *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur.
- Misztal B (1995): *Trust in modern societies*. London: Hamish Hamilton.
- Putnam R (1994): *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*: Princeton: Princeton University Press.
- Sjöstrand G (2008): *Gåvan i Gnosjö: företagares relationer i ett industriellt distrikt*. Göteborg: Sociologiska institutionen Göteborgs universitet.