

Torbjörn Stjernberg



Kristina Palm:

*Det riskabla engagemanget. Om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling*

**Doktorsavhandling, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, enheten för industriell arbetsvetenskap, KTH, 2008**

Jag har fått lära mig att en boktitel helst ska vara både intresseväckande och sammanfatta bokens huvudbudskap. Kristina Palms avhandlings titel lever verkligen upp till detta ideal, speciellt om fokus läggs på huvudtiteln. Som opponent hade jag i mars nöjet att föra en dialog om denna avhandling med författaren.

För tjugo år sedan presenterade Åke Philips sin avhandling *Eldsjälar: En studie av aktörskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete*. Trots den insikt som så många organisationsforskare bär på – att eldsjälar är nödvändiga för att förverkliga orga-

nisatorisk utveckling – har det förekommit förvånansvärt få studier av eldsjälar, eller *change champions* som de vanligen benämns i den anglosaxiska litteraturen. En sökning på [www.scholar.google](http://www.scholar.google) ger 22 500 träffar på något av sökorden organisationsutveck-

ling eller dess engelska motsvarigheter. Söker jag däremot på eldsjäl eller *change champion* får jag en tiondel så många träffar – vilket i sammanhanget får ses som få, speciellt som många av dessa eldsjälar är eldsjälar i andra sammanhang än i organisatoriska utvecklingsprocesser. Få av studierna är longitudinella – där eldsjälar intervjuats vid upprepade tillfällen och där ett längre tidsförlopp från projektstart till slut följs. Därför är Kristina Palms studie ett mycket välkommet tillskott till den akademiska litteraturen.

Kristina Palm har studerat tre utvecklingsprocesser, där fokus riktas mot fem eldsjälar. Fyra av dessa visar tydligt på riskerna med att engagerat driva sina utvecklingsideal. Den femte representerar en mer framgångsrik eldsjäl i ett rationaliseringsprojekt – alltså ett projekt som mindre handlar om regenerativ utveck-

Torbjörn Stjernberg är professor i företags-ekonomi, särskilt organisationsteori vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. [Torbjorn.stjernberg@handels.gu.se](mailto:Torbjorn.stjernberg@handels.gu.se)

ling av organisationens mänskliga resurser – vilket enligt avhandlingen (s 33) är kärnan i begreppet generativ utveckling. Rationaliseringsprojektet handlade snarare om mänskliga resurser i en abstrakt och kollektiv mening, där många individer fick se sina resurser som oönskade av organisationen.

Begreppet regenerativ utveckling motsvarar en del av det som ingår i begreppet hållbara arbetssystem enligt Docherty, Forslin, Shani och Kira i antologin *Creating sustainable work systems* som Kristina Palm hänvisar till (s 26). Där beskrivs en ”målbild för hållbara arbetssystem” som innefattar (1) regenerativ utveckling av mänskliga resurser, det vill säga att de resurser som används även ska återskapas av systemet. Övriga områden i denna ”målbild” är (2) kvalitet i arbetslivet i kombination med konkurrenskraft, (3) strukturer som är bra på att hantera ständiga förändringar och främja ständigt lärande, samt (4) system som främjar anställning och motverkar segregering på arbetsmarknaden (formuleringarna är hämtade ur den svenska översättningen som återfinns i avhandlingen).

I motiveringen till avhandlingen och beskrivningen av dess grundläggande perspektiv tas också upp studier av stress, utbrändhet, liksom motivation och engagemang, arbetsorganisation och ledarskap. De frågeställningar som denna genomgång utmynnar i är:

Hur utvecklas engagemanget hos förändringsledarna under ett radikalt arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete?

Vilka effekter på energin ger de fram- och motgångar som förändringsledare av radikalt arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete kan möta?

Vilka insikter ger studiet av extremfall i ”normalsituationer”? (s 37)

I presentationen av studiens teoretiska referensram fördjupas sedan beskrivningen av några av de ovan nämnda begreppen, till exempel motivationsteorier där distinktionen mellan yttre och inre motivation blir viktig, *flow* och energiskapande processer, arbetsorganisation och dess koppling till begrepp som medarbetarskap, gränslöst arbete och radikala organisationsförändringar. Speciellt relevant känns genomgången av ledarskap i förändringsarbete och av studier av eldsjälur, där Åke Philips ovan nämnda studie är en huvudreferens.

I det efterföljande metodkapitlet beskrivs hur data samlades mellan 1998 och 2000 genom deltagande i utvecklingsarbetet i Industriföretaget och genom uppföljande intervjuer 2005. I Verket samlades data genom en mer aktionsforskningsinriktad insats 2004. Även där har uppföljande intervjuer med förändringsledarna genomförts 2005. Datainsamlingen har sedan 2007 kompletterats med intervjuer i efterhand från rationaliseringsprojektet i Serviceföretaget. Hur data analyserats sägs relativt lite om – men det framgår att de viktigaste aktörerna getts möjlighet att läsa och reflektera över intervjusammanställningarna – och som många citat i de senare kapitlen visar är dessa intervjuer och reflektioner

viktiga för de slutsatser som Kristina Palm drar.

Nittio av avhandlingens 220 sidor ägnas åt de förlopp som eldsjälarna varit engagerade i. Det är speciellt förloppen i Industriföretaget och i Verket som beskrivs och ett tiotal av dessa sidor ägnas Serviceföretaget. Förloppsbeskrivningarna är intressanta genom de detaljer dessa förmedlar. I ett separat femsidigt kapitel jämförs sedan de fem eldsjälarna. Där konstateras att samtliga eldsjälar engageras i projekt de ”brinner för”. Men som nämndes ovan är det bara pseudonymen Anna i Serviceföretaget som kan se tillbaka på projektet som en personlig och organisatorisk framgång.

I Industriföretaget och Verket demonstreras tydligt svårigheten att driva ett humanistiskt ideal i en organisation präglad av fokus på ekonomisk rationalitet. I Industriföretagets MBO-projekt (där MBO står för medarbetarorganisation) skedde flera byten av projektledare under projektets livstid, och två av de tre projektledarna berörs lite djupare i avhandlingen. I det andra studerade utvecklingsarbetet i Verket beskrivs också två eldsjälar som här delar rollen som projektledare. I beskrivningen av dessa bägge projekt ges en överblick över projekten från initiativ till dess de bägge projekten dör ut – utan att ha åstadkommit det som var avsikten. Det starka personliga engagemang som driver projektledarna förbyts i större eller mindre grad av sorg och bitterhet. Alla fyra projektledarna beskriver, när de ser tillbaka på respektive projekt, att de mådde dåligt tiden efter de misslyckanden de upplevde.

Det som så uppenbart saknats i de bägge misslyckade projekten är ett aktivt och i handling manifesterat stöd från högre ledning. Detta, till skillnad från rationaliseringsprojektet i Serviceföretaget, där den högre ledningens stöd verkligen uttrycks med tydligt mandat, nära löpande kontakter mellan den högsta ledningen och projektledaren, som till hundra procent får ägna sig åt projektet, tillika med administrativt stöd. I Verket och i Industriföretaget formuleras ledningens stöd i ord men inte i handling. De resurser som behövs för respektive projekt, bland annat i form av tid för projektledarna att driva sitt utvecklingsarbete, frigörs inte när så skulle behövas. I stället läggs i Industriföretaget ytterligare andra, konkurrerande uppdrag på projektledarna. Arbetsbelastningen blir orimlig – någon av projektledarna sjukskrivs, någon annan hoppar av. I Verket blir det tydligt att linjens intresse för projektet är svagt. En av cheferna i Verket säger: ”Jag vet inte med mig att någon distriktschef efterfrågat hur det går med FoU-projektet. Detta samtidigt som det är ett av våra prio 1 projekt.” Linjechefer vars verksamhet berörs är inte övertygade om projektets värde. Med begränsade resurser att driva projekten skapas inte heller de resultat som möjligen i bästa fall skulle kunna övertyga omgivningen.

I ett analyserande och diskuterande kapitel återvänder Kristina Palm till sina forskningsfrågor och låter ”teorin från kapitel två och tre ’samtala med’ med empirin i kapitel fem och sex” (s 183). Där konstaterar hon:

Eldsjälen *är* alltså med sitt engagemang och entusiasm lämpad att *initialt* driva ett radikalt förändringsprojekt, men hur är det i projektets genomförande fas, den riskfyllda?

Paradoxalt nog är det som tänds eldsjälen också det som kan vara orsaken till utbrändhet. Värderingskrockar kan vara det som får en anställd att fatta eld och bli förändringsledare, hon blir motiverad att förändra och blir samtidigt engagerad och energisatt /.../ Samtidigt som en förändring som bygger på att man upplever motstridiga värderingar går motströms och således i sig utgör en risk för att eldsjälens energi förbrukas. (s 184 – betoning i original)

Palms studie förstärker bilden av att det är mycket kostsamt för eldsjälen att driva en utveckling med starkt personligt engagemang när omgivningen inte går i takt med detta engagemang. Hon summerar:

Till sist kan man konstatera att eldsjälens *styrka*, det vill säga engagemanget eller entusiasmen samtidigt är dennes *svaghet* – att enbart bäras av sin entusiasm är inte den bästa strategin för att lyckas med en radikal förändring. (s 211)

I sitt avslutande kapitel återvänder Kristina Palm till de modeller för ”regeneration av energi” och begreppet regenerativ utveckling som hon berört i sina inledande teorikapitel. För att förverkliga en regenerativ radikal utveckling krävs, enligt avhandlingens slutsatskapitel, tre viktiga faktorer: engagemang, ledarskap som är både utvecklingsinriktat och innehåller socialt stöd, samt gränslöst arbete i ett tillåtande och lärande klimat.

De eldsjälar som Åke Philips studerat (delvis tillsammans med mig, se boken *Organisationsideal – Livskraft och spridning i 20-årigt perspektiv*) var i flera fall framgångsrika så till vida att projekten verkligen resulterade i nya organisationslösningar. Men det finns ändå starka paralleller till de resultat Kristina Palm förmedlar. När den högre ledningens engagemang inte längre fanns kvar och nya ideal gjorde sig gällande förvandlades nästan samtliga de eldsjälar vi studerade till vad som skulle kunna beskrivas som ”kufar” i organisationen. De höll kvar vid de organisationsideal som de engagerat drivit och hade svårt att böja sig för de nya ideal som nya högre chefer drev. Till syvende och sist är det vad som kan kopplas samman med kostnadsbesparingar och påvisbar lönsamhet som tycks väga tyngst. I Kristina Palms fall fick de två projekt som närmast kan kopplas till ”regenerativ utveckling av mänskliga resurser” aldrig riktigt chansen. Så till vida är det en i någon mening sorglig beskrivning av förändringsprojekt och dess drivande eldsjälar, som läsaren får med sig. Samtidigt är det en bok fylld med intressanta iakttagelser och viktiga slutsatser, väl värda att ta till sig.