

Ledningskultur i framtidsföretag

Av Lars Engwall

Lars Engwall er professor i erhvervsøkonomi ved Uppsala Universitet.

1. Svårigheter med generella organisationsprinciper

När ett norskt oljebolag för några år sedan etablerade sig i Sverige delade man ut en liten bok med ett hundratal historier om norrmän. En av dem handlade om två tågresenärer, som för första gången skulle äta banan. När den ene efter ett tag prövade sin färdkost körde tåget samtidigt in en tunnel. Allt blev svart och den bananätande frågade då direkt sin kamrat: »Har Du ätit på Din banan?« »Nej inte ännu«, blev svaret. »Gör inte det«, sade den förste, »Jag blev blind!« (Hydro, 1985).

Denna svårighet att fastställa sambandet mellan orsak och verkan kan väcka munterhet men bör också leda till eftertanke rörande tillämpningen av organisationsprinciper. Det är nämligen inte ovanligt att hänföra framgångar för olika företag till vissa bestämda åtgärder, som deras ledningar vidtagit. Denna tendens kan sägas ha gamla rötter. Den tidiga organisationsforskningen grundade sig nämligen i inte obetydlig utsträckning på framgångsrika företagsledares praktiska erfarenheter, som de redovisat i memoarer eller liknande skrifter. Det är dock två problem med de här källorna. Det ena är att urvalet är snedvridet: företagsledare som misslyckats - trots att de kanske vidtagit ungefär samma åtgärder som de framgångsrika - skriver sällan böcker eller har åtminstone besvärligt att få dem publicerade. Det andra problemet är att det är svårt att fastställa om det verkligen är ledarna och deras åtgärder som lett till framgången. De kan snarare ha haft tur.

De här tankegångarna har i ökad utsträckning

kommit fram i forskningen, vilken alltmer har tenderat att ifrågasätta generella organisationsprinciper. De senaste tre decenniernas arbeten har understrukit att företags framgång beror på hur de anpassar sin struktur till arbetssituationen (jfr t.ex. Hickson *et. al.*, 1969, Thompson, 1967 och Woodward, 1965). Som särskilt betydelsefulla har man framhållit ett företags arbetsuppgifter och dess omgivning. Därmed drog man slutsatsen att företag i olika branscher och med olika lokalisering kan behöva organiseras på olika sätt. Trots detta finner man i praktiken ofta en benägenhet att använda sig av generella principer. Olika lösningar tenderar nämligen att sprida sig i modevågor från det ena företaget till det andra. Att vi har svårt att fastställa sambandet mellan orsak och verkan, gör att man inte sällan i avsaknad av klara regler, får förlita sig på att göra samma sak som andra dominerande aktörer. På så sätt sprider sig snabbt en viss organisationsprincip, t.ex. matrisorganisation, divisionalisering, bolagisering o.s.v., från det ena företaget till det andra. En stor roll i den här spridningsprocessen spelar konsulter, vilka ju i princip har till uppgift att tala om vad som är modernt för tillfället. Om de framgångsrika sedan skördar lagrar tack vare eller trots sina organisationsförändringar, får vi aldrig veta. Vi kan dock vara tämligen säkra att dagens organisationsfilosofier inte blir bestående. Skillnaden i inställning till diversifiering i dag och för tjugo år sedan är ett illustrativt exempel. Då var strategisk planering med åtföljande diversifiering det återkommande budskapet. Man skulle inte lägga alla sina ägg i en korg utan det gällde att ha fler ben att stå på (jfr Ansoff, 1965). I dag är planeringsav-

Ledningskultur i framtidsföretag

Av Lars Engwall

Lars Engwall er professor i erhvervsøkonomi ved Uppsala Universitet.

1. Svårigheter med generella organisationsprinciper

När ett norskt oljebolag för några år sedan etablerade sig i Sverige delade man ut en liten bok med ett hundratal historier om norrmän. En av dem handlade om två tågresenärer, som för första gången skulle äta banan. När den ene efter ett tag prövade sin färdkost körde tåget samtidigt in en tunnel. Allt blev svart och den bananätande frågade då direkt sin kamrat: »Har Du ätit på Din banan?« »Nej inte ännu«, blev svaret. »Gör inte det«, sade den förste, »Jag blev blind!« (Hydro, 1985).

Denna svårighet att fastställa sambandet mellan orsak och verkan kan väcka munterhet men bör också leda till eftertanke rörande tillämpningen av organisationsprinciper. Det är nämligen inte ovanligt att hänföra framgångar för olika företag till vissa bestämda åtgärder, som deras ledningar vidtagit. Denna tendens kan sägas ha gamla rötter. Den tidiga organisationsforskningen grundade sig nämligen i inte obetydlig utsträckning på framgångsrika företagsledares praktiska erfarenheter, som de redovisat i memoarer eller liknande skrifter. Det är dock två problem med de här källorna. Det ena är att urvalet är snedvridet: företagsledare som misslyckats - trots att de kanske vidtagit ungefär samma åtgärder som de framgångsrika - skriver sällan böcker eller har åtminstone besvärligt att få dem publicerade. Det andra problemet är att det är svårt att fastställa om det verkligen är ledarna och deras åtgärder som lett till framgången. De kan snarare ha haft tur.

De här tankegångarna har i ökad utsträckning

kommit fram i forskningen, vilken allmer har tenderat att ifrågasätta generella organisationsprinciper. De senaste tre decenniernas arbeten har understrukt att företags framgång beror på hur de anpassar sin struktur till arbetssituationen (jfr t.ex. Hickson *et. al.*, 1969, Thompson, 1967 och Woodward, 1965). Som särskilt betydelsefulla har man framhållit ett företags arbetsuppgifter och dess omgivning. Därmed drog man slutsatsen att företag i olika branscher och med olika lokalisering kan behöva organiseras på olika sätt. Trots detta finner man i praktiken ofta en benägenhet att använda sig av generella principer. Olika lösningar tenderar nämligen att sprida sig i modevågor från det ena företaget till det andra. Att vi har svårt att fastställa sambandet mellan orsak och verkan, gör att man inte sällan i avsaknad av klara regler, får förlita sig på att göra samma sak som andra dominerande aktörer. På så sätt sprider sig snabbt en viss organisationsprincip, t.ex. matrisorganisation, divisionalisering, bolagisering o.s.v., från det ena företaget till det andra. En stor roll i den här spridningsprocessen spelar konsulter, vilka ju i princip har till uppgift att tala om vad som är modernt för tillfället. Om de framgångsrika sedan skördar lagrar tack vare eller trots sina organisationsförändringar, får vi aldrig veta. Vi kan dock vara tämligen säkra att dagens organisationsfilosofier inte blir bestående. Skillnaden i inställning till diversifiering i dag och för tjugo år sedan är ett illustrativt exempel. Då var strategisk planering med åtföljande diversifiering det återkommande budskapet. Man skulle inte lägga alla sina ägg i en korg utan det gällde att ha fler ben att stå på (jfr Ansoff, 1965). I dag är planeringsav-

delningarna skrotade och idéerna om att skapa framgång genom konglomerat har ersatts av budskapet »back to basics« (jfr Peters & Waterman, 1982).

2. Fyra framtidstendenser

Att finna lämpliga organisationsprinciper underlättas heller inte av att det med orden från en dansk folketingsman »er vanskeligt at spaa især det gælder Fremtiden«. Detta får emellertid inte hindra oss från att försöka identifiera grundläggande förändringar som kan förväntas i företagen framdeles. En blick på olika utvecklingstendenser under det senaste årtiondet gör det rimligt att anta att följande fyra variabler kommer att få allt större betydelse:

1. utbildningsnivån
2. mjukvarudelen i företagets produktion
3. andelen kvinnor i ledande befattningar
4. integrationen mellan företag.

På den första punkten visar empiriska studier att ekonomer och tekniker gjort en stark frammarsch inom större företag under detta sekel. Först kom gymnasieekonomerna och -tekniker, som sedan under efterkrigstiden har fått stå tillbaka för högskoleutbildade kolleger (jfr Engwall, 1967, Møller Nielsen, 1986 och Torstendahl, 1975). I en del fall har även forskarutbildade ekonomer och tekniker fått anställning i industrin, där man dock fortfarande ser med en viss skepsis på personer som vistats länge vid akademierna. Flera har emellertid visat att de med sin vetenskapliga skolning kan ge värdefulla tillskott till företagsanalyser. En del har till och med varit användbara som verkställande direktörer (Ex. ABV, Korsnäs, Skandia International och Åhléns).

Den andra punkten hänger delvis samman med den första. Ökningen av mjukvarudelen innebär att kunskapsinslagen får en allt större betydelse vid försäljning av produkter (jfr Eliasson *et al.*, 1986). Själva användandet de fysiska produkterna kräver stöd i form av olika instruktioner, programpaket, serviceavtal,

o.s.v. För detta behövs välutbildade människor, inte alla nödvändigtvis ekonomer och tekniker. För alla som tragglat sig igenom oläsliga manualer faller det sig förmodligen naturligt att önska sig en mer humanistisk kultur i företagen.

Den tredje punkten, den ökade andelen kvinnor i företagen, är en sannolik källa till förändringar i ledarstilar eller om man så vill, förändrade företagskulturer. En omfattande litteratur har pekat på skillnader mellan kvinnor och män rörande värderingar: kvinnorna lägger större vikt vid socialt betingade handlingar (jfr Avotie, 1987 a och b). En ökad andel kvinnor i ledande ställningar skulle därmed kunna leda till nya mönster för samverkan inom och mellan företag.

Den fjärde punkten slutligen anknyter till den växande tendens som kunnat påvisas genom en rad empiriska studier, nämligen att företagen i ökad utsträckning kopplas samman i nätverk genom olika former av fasta förbindelser. Den sociala komponenten, d.v.s. att man förstår och litar på varandra, förefaller att vara utomordentligt viktig då det gäller att klara företagsanpassning till förändringar. Förståelsen innebär att man tillsammans kan lösa problem och utveckla nya produkter. Förtroendet medför att man vet att motparten håller sina åtaganden och ibland mer därtill, därmed befriande företaget från en del obehagliga överraskningar (jfr Hägg & Johanson, 1982, Johanson & Mattsson, 1987 och Håkansson, 1987).

3. Multikulturella nätverk

Hur skapas då en ledningskultur under de här förutsättningarna? Ett första svar på den frågan är att man förmodligen knappast kan tala om *en* företagskultur framdeles. De nämnda fyra tendenserna leder nämligen sannolikt till något som man bör kalla multikulturella nätverk, d.v.s. förbindelser mellan ett stort antal företag och andra organisationer, av vilka ingen är en monolit utan själv består av flera olika kulturer.

Den beskrivna typen av företag finns redan i dag, men kan förväntas bli vanligare i framtiden. Några, som länge haft den här karaktären är dagstidningsföretag. Svaret från en tidningsadministratör med utbildning från Handelshögskolan i Stockholm på en fråga om tidningsföretagets karaktär är betecknande: »På Handels fick man lära sig att en organisation utmärks av att alla människor i den strävar åt samma håll. Om det är sant, så är tidningar inte organisationer!« (Engwall, 1978).

I dagstidningsföretag kan man tala om åtminstone tre kulturer: den nyhetsorienterade (journalisterna), den affärsinriktade (administratörerna) och den produktionsorienterade (teknikerna). Deras olika orientering mot nyhetsförmedling, affärsresultat och produktionseffektivitet leder kontinuerligt till konflikter, som på olika sätt måste lösas för att man ska kunna uppnå det gemensamma slutresultatet: att läsaren ska få sin tidning. För att klara den uppgiften har tidningsföretag utvecklat en rad mekanismer för konfliktlösning. Så även om det kan gå hett till inom företaget, är det endast i yttersta undantagsfall det inträffar att en tidning inte kommer ut (Engwall, 1978).

Man kan alltså se framför sig en ökad andel företag och andra organisationer, i vilka man kan finna blandningar av organisationskulturer. Denna utveckling förefaller redan ha börjat och har även berört sådana organisationer som vi traditionellt brukar kalla professionella, d.v.s. där en profession med ett starkt yrkeskunnande och yrkestradition har varit dominerande (jfr Collins, 1979 och Larson, 1977). Inte minst den snabba tillströmningen av professionella administratörer har lett fram till strukturer som rimligen bör kallas *multiprofessionella* i stället för professionella organisationer.

Dessa organisationer förefaller i en ökad utsträckning kopplas samman i nätverk. Det

kan därmed uppstå fall, då de professionella visserligen är anställda i ett företag men då deras huvudsakliga identifikation och kontakter ligger utanför. Detta kan leda till svårigheter att hålla kvar de olika gruppernas medlemmar inom organisationen. En allt vanligare företeelse i moderna kunskapsintensiva företag är nämligen att kvalificerade medarbetare ger sig av till konkurrenter eller öppnar eget (för aktuella exempel, jfr *Affärsvärlden* 1987, nr 20, s. 38-39 och nr 38, bilagan, s. 51-55). I det traditionella företaget är anställda ofta bundna till vissa materiella tillgångar, som endast deras arbetsgivare kan stå till tjänst med. I det kunskapsintensiva företaget är tillgångarna immateriella och består till stor del av den kunskap som medarbetaren själv utvecklat. Denna kan han eller hon ta med sig vid byte av arbetsgivare, något som normalt inte kan ske med tillgångarna i det traditionella företaget. Vad som dock inte går att ta med är det interna nätverket, kontakterna till kollegerna inom företaget. Ett internt nätverk med stimulerande kontakter mellan professionella medarbetare kan således vara en viktig komponent för att hålla ihop verksamheten. Ledarna kan därvid fylla en viktig funktion genom att inte bara medla i konflikter utan kanske framför allt genom att utså entusiasmer.

Det nyss sagda innebär att de externa nätverken innebär en viss risk för företagen. Deras attraktionskraft kan dränera dem på kvalificerad personal. Det måste dock samtidigt understrykas att dessa kontakter är utomordentligt viktiga för deras fortlevnad. Det är härigenom som de kan skapa förtroendefulla relationer till leverantörer och kunder samt ge företaget relevant kunskap om dess omgivning. Dessa externa nätverk har i allmänhet utvecklats under ett längre tidsförlopp, vilket medför att de kan ses som investeringar i omvärldsrelationer. Att bryta dessa kan därför medföra stora kostnader, då det är tidsödande att bygga upp nya relationer.

4. Slutsatser

Tre slutsatser kan dras av det förda resonemanget:

För det första är det viktigt att göra klart för sig att företagen blir alltmer multikulturella (eller multiprofessionella) och att man därför bör försöka identifiera de värderingsskillnader som finns.

För det andra är det betydelsefullt att utnyttja de kunskaper som vunnits genom det interna nätverket till en dialog mellan olika grupper för att finna lämpliga konfliktlösningsmekanismer, för att undvika vad Spencer & Dale (1979) kallar »sociala dödlägen«, d.v.s. lägen som ingen vill ha men som heller ingen kan förändra. Metoderna för att hantera konflikter mellan olika kulturer ger i sin tur en viss säkerhet och stabilitet i verksamheten.

För det tredje bör de externa kopplingarna användas för att kanalisera information om förändringar i omgivningen. Denna är viktig för företagets gradvisa anpassning till nya förhållanden, en anpassning som i allmänhet bäst sker i små steg inom ramen för den nys nämnda stabiliteten.

Referenser

Affärsvärlden, 1987, nr 20, s. 38-39 och nr 38, bilagan, s. 51-55.

Ansoff, I., 1965, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.

Avotie, L., 1987a, »Kvinnoperspektiv på nya former för ledarskap«, Arbetsrapport, Stockholm: Arbetslivscentrum, s. 74-85, 146.

Avotie, L., 1987b, »Kvinnoperspektiv på ledare«, I: Sandberg, Å. (red.), Ledning för alla. Om perspektivbrytningar i företagsledning, Stockholm: Arbetslivscentrum.

Collins, R., 1979, The Credential Society, New York: Academic Press.

Eliasson, G. et al., 1986, Kunskap, information och tjänster, Stockholm: IUI.

Engwall, L., 1967, »Styrelsekaraktäristika i Sverige och Norge - en jämförelse«, Statsökonomisk tidskrift, 81, no. 3-4, s. 173-176.

Engwall, L., 1978, Newspapers as Organizations, Farnborough: Saxon House.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G., 1987, »Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach«, International Studies of Management & Organization, 12, Spring, pp. 34-48.

Hickson, D. et al., 1969, »Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal«, Administrative Science Quarterly, 14, September, s. 378-397.

Hydro, 1985, 103 Norgehistorier, Stockholm: Norsk Hydro.

Håkansson, H., (ed.), 1987, Industrial Technological Development. A Network Approach, London: Croom Helm.

Hägg, I. & Johanson, J., 1982, Företag i nätverk, Stockholm: SNS.

Larsson, M. S., 1977, The Rise of Professionalism, Los Angeles: University of California Press.

Møller Nielsen, M., 1986, »Erhvervsøkonomiens udvikling i forskning og praksis«, I: Andersen, H. (red.) Videnskabs-teori & metodelære for erhvervsøkonomer, Frederiksberg: Samfundslitteratur, s. 59-111.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., 1982, In Search of Excellence, New York: Harper & Row.

Spencer, L. & Dale, A., 1979, »Integration and Regulation in Organizations: A Contextual Approach«, The Sociological Review, 27, No. 4, s. 679-702.

Thompson, J. D., 1967, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill.

Torstendahl, R., 1975, Dispersion of Engineers in a Transitional Society. Swedish Technicians 1860-1940, Studia Historica Upsaliensia 73, Uppsala: Almqvist & Wiksell.

Woodward, J., 1965, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press.

4. Slutsatser

Tre slutsatser kan dras av det förda resonemanget:

För det första är det viktigt att göra klart för sig att företagen blir alltmer multikulturella (eller multiprofessionella) och att man därför bör försöka identifiera de värderingsskillnader som finns.

För det andra är det betydelsefullt att utnyttja de kunskaper som vunnits genom det interna nätverket till en dialog mellan olika grupper för att finna lämpliga konfliktlösningsmekanismer, för att undvika vad Spencer & Dale (1979) kallar »sociala dödlägen«, d.v.s. lägen som ingen vill ha men som heller ingen kan förändra. Metoderna för att hantera konflikter mellan olika kulturer ger i sin tur en viss säkerhet och stabilitet i verksamheten.

För det tredje bör de externa kopplingarna användas för att kanalisera information om förändringar i omgivningen. Denna är viktig för företagets gradvisa anpassning till nya förhållanden, en anpassning som i allmänhet bäst sker i små steg inom ramen för den nys nämnda stabiliteten.

Referenser

Affärsvärlden, 1987, nr 20, s. 38-39 och nr 38, bilagan, s. 51-55.

Ansoff, I., 1965, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.

Avotie, L., 1987a, »Kvinnoperspektiv på nya former för ledarskap«, Arbetsrapport, Stockholm: Arbetslivscentrum, s. 74-85, 146.

Avotie, L., 1987b, »Kvinnoperspektiv på ledare«, I: Sandberg, Å. (red.), Ledning för alla. Om perspektivbrytningar i företagsledning, Stockholm: Arbetslivscentrum.

Collins, R., 1979, The Credential Society, New York: Academic Press.

Eliasson, G. et al., 1986, Kunskap, information och tjänster, Stockholm: IUI.

Engwall, L., 1967, »Styrelsekaraktäristika i Sverige och Norge - en jämförelse«, Statsökonomisk tidskrift, 81, no. 3-4, s. 173-176.

Engwall, L., 1978, Newspapers as Organizations, Farnborough: Saxon House.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G., 1987, »Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach«, International Studies of Management & Organization, 12, Spring, pp. 34-48.

Hickson, D. et al., 1969, »Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal«, Administrative Science Quarterly, 14, September, s. 378-397.

Hydro, 1985, 103 Norgehistorier, Stockholm: Norsk Hydro.

Håkansson, H., (ed.), 1987, Industrial Technological Development. A Network Approach, London: Croom Helm.

Hägg, I. & Johanson, J., 1982, Företag i nätverk, Stockholm: SNS.

Larsson, M. S., 1977, The Rise of Professionalism, Los Angeles: University of California Press.

Møller Nielsen, M., 1986, »Erhvervsøkonomiens udvikling i forskning og praksis«, I: Andersen, H. (red.) Videnskabs-teori & metodelære for erhvervsøkonomer, Frederiksberg: Samfundslitteratur, s. 59-111.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., 1982, In Search of Excellence, New York: Harper & Row.

Spencer, L. & Dale, A., 1979, »Integration and Regulation in Organizations: A Contextual Approach«, The Sociological Review, 27, No. 4, s. 679-702.

Thompson, J. D., 1967, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill.

Torstendahl, R., 1975, Dispersion of Engineers in a Transitional Society. Swedish Technicians 1860-1940, Studia Historica Upsaliensia 73, Uppsala: Almqvist & Wiksell.

Woodward, J., 1965, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press.