

Bokrecensioner

Scener ur ett företag - Organisationsteori för kunskapssamhället

Recenseras av Johan Berlin

Redaktörer för boken är Jan Löwstedt och Bengt Stymne.
Boken är utgiven av Studentlitteratur (2002) och omfattar 331 sidor.

På bokens framsida ges en fotografisk illustration av en kontorsbyggnad som ser ut att vara uppförd under tidigt 1970-tal. Flera fönstergluggar är staplade på varandra, vilket ger intrycket av en byggnad (och organisation) som är både hög och rigid till sin karaktär. Man har dock svårt att bedöma var byggnaden börjar och slutar eftersom bilden är tagen i byggnadens mitt. I några av fönstren lyser ett kallt ljus från lysrörsbelysningen, andra är täckta med neddragna (trasiga) persiennor medan åter andra är helt nedsläckta. Av framsidan att döma får man lätt intrycket att boken handlar om organisering utifrån det klassiska perspektivet med hierarkier och pyramider. Så är dock inte fallet. Här handlar det istället om hur människors kunskap skall kunna omsättas i handling. Detta fenomen studeras utifrån mikro-nivå i organisationer. En utgångspunkt för boken är att ett kunskapssamhälle även ställer krav på att människan i arbetslivet skall grunda sitt handlande på kunskap. Frågorna som inledningsvis ställs är; Hur får människan den kunskap som behövs? Hur använder hon kunskapen för att bli kompetent? I boken fokuserar man således på hur människor omsätter kunskap till handling i den dagliga arbetssituationen.

Eftersom det är en redaktörsbok är boken skriven av flera författare. Totalt femton personer har medverkat. En av redaktörerna har medverkat i fyra av bokens totalt tretton kapitel. Samtliga forskare som varit med och lämnat bidrag är verksamma vid Centrum för människa och organisation vid EFI på Handelshögskolan i Stockholm.

Boken börjar med en övergripande problematisering av kunskapssamhället

utifrån olika aspekter. Erfarenheten från genomförda studier ger vid handen att tre typer av källor till kunskap ges i en organisation. Huvuddelen av kunskapen sägs komma från experten, handboken eller chefen. Men dessa källor var för sig eller i samspel sägs inte utgöra en tillräcklig grund för kunskap i framgångsrika organisationer. De experter som finns kommer kanske inte till sin fulla rätt i det dagliga arbetet. Databaser och handböcker kan enligt författarna vara fyllda med kunskaper och erfarenheter, utan att personalen drar någon större nytta av det. Cheferna är ofta upptagna och därmed svåra för medarbetarna att nå. Det finns även svårigheter för ledningen att ta tillvara på och dra nytta av företagets samlade kompetens.

De problem som man behandlar och iscensätter i de elva efterföljande kapitlen tar upp frågor om nyanställning av personal, genomförande av projekt, nyttan med formaliserade metoder, ledarskapets betydelse, organisering av arbete, betydelsen av standarder, managementverktygens egentliga funktion, hur företagets kompetens påverkas vid en företagsfusion samt hur fondförvaltare skaffar sig kunskap om olika företag.

Skall något kapitel framhållas framför andra så faller valet på kapitel nio "Man är väl flexibel – Om utveckling av unga chefer" av Sophie Linghag. Här reses en rad frågor om unga potentiella chefer. Vilka föreställningar har unga om chefskap? Hur skapas och återskapas dessa föreställningar? Vilka sociala konstruktioner av chefskap är framträdande? Hur påverkar detta vilka som slutligen utses till chefer? För att ge svar på frågorna undersöks ett chefsutvecklingsprogram för personer som har ambitionen att i framtiden bli chefer. Chefsutvecklingsprogrammet betraktas som ett resultat av ledningens hantering av chefsförsörjningen. Det kan ses som en metod att rekrytera, utveckla och värdera chefer utifrån olika formella eller informella kriterier. Studien visar att de unga cheferna på olika sätt försökte göra sig synliga i organisationen. Detta gjordes genom att anpassa sig till föreställningar om chefskap och till förväntningar på kvinnligt respektive manligt beteende. Det tydliggjordes också att familj och barn fick olika konsekvenser för män respektive kvinnor i karriären. Chefskapet sågs som en anpassningsprocess där folk successivt sållades ut. För att förstå dessa föreställningar ansågs det viktigt att konfrontera och ifrågasätta det som är "för-givet-taget" i det som gäller chefers kompetens och krav på chefskap. Detta ifrågasättande skulle, enligt Linghag, i sin tur kunna utmana dominerande konstruktioner av chefskap.

I det avslutande trettonde kapitlet är ambitionen att med organisationsteoretiska glasögon knyta ihop säcken och förmedla vad författarna velat säga med sina scener. I kapitlet jämförs bland annat industrisamhällets kunskapsbehov med de kunskapsbehov som kunskapssamhället är i behov av. Här framkommer att det idag ställs helt andra krav på flexibilitet, smidighet och självständighet för att platsa i en kunskapsorganisation. Vidare problematiseras handbokens formella roll och specialistens respektive chefs betydelse. Avslutningsvis betonas organiseringsprocessen som en central del för att kunskap skall kunna utvecklas till kompetens.

Genomgående har man använt sig av teatern som metafor i presentationen av de enskilda kapitlen. Det gör att begrepp som scen, kuliss och aktör kommer till god användning. Man har således inspirerats av Erving Goffmans (1959) berömda microsociologiska bok där teatern användes som metafor för vardagslivets situationer och dramatik. Att varje kapitel (utom det första och sista) inleds med en (vardaglig) situation som spelas upp för läsaren är illustrativt och pedagogiskt. Teatermetaforen är dock inget nytt grepp, utan känns väl igen från annan organisationsteoretisk litteratur (se till exempel Sköldberg, 1991, eller Czarniawska-Joerges, 1992).

Böcker som har många författare får lätt ganska långa och svårmotiverade kapitel som av läsaren kan uppfattas som relativt svåra att förstå sig på. Är inte redaktörerna på sin vakt, finns risken att publikationen blir tämligen svårläst. Några svårigheter på detta plan finns inte i denna bok – tvärtom flyter det på tämligen bra. Intrycket blir snarare att det är en välskriven bok med många poängrika och illustrativa exempel. Efter den lilla inledande berättelsen (som sätter scenen till de empiriska kapitlen) analyseras och kommenteras respektive situation relativt ingående. Mot slutet av kapitlet försöker man (i de flesta fall) vara normativ och ge tips på hur man eventuellt skulle kunna lösa den situation som målats upp. Denna presentationsform gör att framställningen blir lättsam och läsaren lockas att successivt läsa vidare – vilket är positivt.

Negativt är dock att de centrala begreppen *kunskap* och *kompetens* som behandlas på sidan 17 hade varit i behov av en fördjupad belysning i bokens inledningskede. Istället för att ta itu med begreppen får man som läsare bara veta några rapsodiska kommentarer om att perspektiven och teorierna här "är många". Längst ned i en fotnot, på sidan 17, finner man dock att en av anledningarna till att kunskapsbegreppet inte ges någon mer utförlig beskrivning är att bokens fokus är riktat mot den så kallade "organisationsnivån". Ändå talas det i bokens olika avsnitt om ord som börjar på just ordet kunskap. Där nämns till exempel kunskapssamhälle, generell kunskap, kunskapssynergier, kunskapsföretag och kunskapsarbete bara för att nämna några exempel. Detta gör att man lätt kan få intrycket att författarna tar allt för lätt på uppgiften. En djupare belysning av kunskaps- och kompetensbegreppet hade varit på sin plats. Inte minst hade det underlättat för författarna i det sista kapitlet då 'säckan skall knytas ihop'. Där hade man kunnat återkoppla till begreppen kunskap och kompetens på ett tydligare och utförligare sätt. Analysen hade således med fördel kunnat göras med kunskapsbegreppet som bas. Det hade gjort att bokens början och slut hade kopplats ihop på ett tydligare sätt.

Helhetsintrycket är dock positivt. Trots vissa tillkortakommanden – som den triviala behandlingen av kunskapsbegreppet samt den något ytliga avslutande analysen – så vägs det upp av de poängrika kapitlen (scenerna) i bokens mitt. Här ges läsaren en rad intressanta inblickar i relevanta organisationsproblem som både stora och medelstora organisationer dagligen arbetar med att bemästra. Det är således en bok som både akademiker och praktiker kan ha behållning av att läsa.

Referenser

Czarniawska-Joerges Barbara, 1992

Styrningens paradoxer. Scener ur den offentliga verksamheten.

Stockholm: Norstedts Juridikförlag.

Goffman Erving, 1959

The presentation of Self in Everyday Life.

New York: Doubleday & Company, Inc.

Sköldberg Kaj, 1991

Reformer på en vridscen. Organisationsförändringar i kommun och landsting.

Lund: Studentlitteratur.