

**Göran Arvidsson  
& Rolf Lind (red):**

---

**Ledning av företag  
och förvaltningar  
– förutsättningar,  
former, förnyelse**

Skriften *Ledning av företag och förvaltningar – förutsättningar, former, förnyelse* (SNS, 1991) behandlar ett aktuellt tema om skillnader/likheter mellan ledarskap inom privat och offentlig sektor. Aktuell forskning (se tex Amnå & Skoglund [1992]) tyder på att offentlig förvaltning under 1980-talet i stor utsträckning hämtat sin inspiration till förnyelse från konsultkoncept härrörande från privat sektor. Det är därför bra och angeläget att forskarsynpunkter blir hörda – om än något sent.

Skriften är en antologi omfattande 12 uppsatser inklusive inledning och avslutning. Författarna är med några få undantag företagsekonomer med organisations-teori som specialområde. Boken är ett resultat av ett antal seminarier.

*Skillnaderna*

Ehuru det är övervägande företagsekonomer som medverkar i skriften är det ingen

hyllning till företagsekonomiskt inriktat ledarskap. Snarare betonas skillnaden i förutsättningar mellan de båda sektorerna. Nils Brunsson, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, pekar på den väsentliga skillnaden mellan företag/kunder och förvaltning/medborgare. Varje företag har rätt att välja sina kunder och detta motsvaras av kundernas rätt att välja företag. Är vi som kunder inte nöjda med Volvo, så står det oss fritt att välja andra bilmärken. Förvaltningen är dock skyldig att tillgodose samtliga medborgares intressen och valmöjligheterna för medborgarna är även begränsade. Hallstahammars kommun måste således ta ansvar för samtliga medborgare inom sin kommun och inte som Volvo medvetet välja bort vissa "kundsegment". Medborgarna inom Hallstahammars kommun måste även anlita kommunens tjänster och kan inte utan vidare söka sig till grannkommunen.

Denna grundläggande skillnad behandlas även av Ingemund Hägg i ett kapitel om ledningsfunktionen i företag och offentlig verksamhet. Nils-Göran Olve för ett liknande resonemang vad gäller koncernstyrning. Koncernledning är naturlig i privata företag men enligt Olve svårare att tänka sig i offentlig verksamhet.

### *Likheterna*

I ett antal uppsatser betonas således skillnaderna mellan privat och offentlig verksamhet och att ledningssystemen måste utformas efter varje sektors specifika förutsättningar. Det hindrar emellertid inte att det finns likheter – inom flera områden tillämpas synsätt och modeller med ursprung i den andra sektorn. Kundperspektivet från privat sektor kan till en del tillämpas inom offentlig serviceproduktion. Företagsledare, som värnar om sina företags långsiktiga legitimitet i samhället, har enligt författarna en del att lära från offentlig förvaltning.

### *Generella aspekter*

De grundläggande skillnaderna i förutsättningarna för privat och offentlig förvaltning och dess konsekvenser för ledningsfunktionen är således ett av bokens viktiga teman. Ett andra tema är mer generella aspekter på ledning, och här finns inte en klar skiljelinje mellan olika sektorer. Claes Gustafsson behandlar etiska frågor, Evert Gummesson tjänstekvalitet, Leif Melin strategiska tänkesätt, Yvonne Due Billing kvinnors karriärmöjligheter och Magnus Söderström ger en historisk analys av olika ledarfilosofier.

De sist nämnda författarna diskuterar sina specifika frågeställningar med hjälp av exempel ur egen forskning från såväl privat som offentlig verksamhet. Någon klar skiljelinje mellan de olika sektorerna ser de inte – snarare är utgångspunkten varje enskild organisations specifika historia och nuläge. Kvinnors karriärmöjligheter, menar Yvonne Due Billing, avgörs i stor utsträckning av könskaraktären i den enskilda organisationen, oavsett om den är privat eller offentlig.

Då skriften är en antologi finns skäl att värdera enskilda bidrag förutom skriften i stort. Vad gäller enskilda bidrag har jag med mitt intresse i ledarskapsfrågor lärt mig en hel del från Magnus Söderström, pedagog och praktiskt verksam med personal- och företagsutveckling. I hans kapitel "Ledarskap och utveckling av ledningskompetens" sätter han in ledningsfrågor i ett tidsmässigt och socialt sammanhang. Den militära ledningsstilen jämförs med kyrklig tradition. Det militära ledningsproblemet har varit att utveckla stor kollektiv kraft i historiska situationer, och detta har tagit sig uttryck bl a i storskaligt tänkande, enhetligt beslutsfattande, formell kommunikation samt stegvis fördelning av uppgifter och ansvar. Basen för kyrkans ledarstil har däremot varit budskapet, tron, kontinuiteten och den sociala kontrollen. Söderström noterar att det under senare tid fun-

nits en tydlig trend inom industrin att anamma idéer härrörande från kyrkans traditioner – den militära modellen har uppenbara nackdelar när storskalighet och enhetlighet i produktion och marknad inte längre föreligger. Skolans och sjukvårdens nuvarande ledningsproblem tolkar han som att de saknar tradition. De blev stora organisationer under 1960- och 1970-talen, och det tidigare präglade, socialt professionella ledarskapet övergavs och man sökte pröva ett storskaligt präglat ledarskap med sitt ursprung i militära traditioner. Lärdomen är således att utgå från den egna historien och om förnyelse krävs göra det övervägt och systematiskt.

### *Statsvetare—jurister saknas*

Jag nämnde inledningsvis att bokens författare i huvudsak har sin akademiska tradition inom företagsekonomi med organisationsteori som viktig specialitet. Med tanke på det område som diskuteras skulle det ha varit värdefullt om dels en statsvetare, dels en jurist kunnat förmedla sina perspektiv. Ett statsvetenskapligt bidrag hade kunnat ytterligare belysa den offentliga ledningsfunktionens karaktär. Ett juridiskt bidrag hade belyst rättsliga skillnader mellan olika sektorer och dess konsekvenser för ledningsarbetet.

I Sverige har vi gott om företagsekonomer som mer generellt studerar olika organisationer, medan statsvetarna håller sig mer inom sin sektor. Frågan låter sig lätt ställas: Hur skulle ett antal statsvetare med grund i sin akademiska tradition belysa förvaltningar och företag, och skulle en sådan bredare statsvetenskapligt orienterad organisationsforskning ha kommit till liknande slutsatser?

### *Lära av varandra*

I slutkapitlet konstaterar Göran Arvidsson – en av bokens redaktörer – att båda

sektorerna kan lära av varandra. De offentliga organisationernas hanterande av sin omvärld, dvs att det finns ett bredare allmänintresse och inte endast avgränsade kundkrav, kunde inspirera företagen att verka mer långsiktigt. Den interna styrningen å andra sidan är mer utvecklad i privata företag, och här har offentlig verksamhet en del att lära. Även om målen i offentlig verksamhet inte är entydiga utan flerdimensionella, kan styrning och uppföljning förbättras.

Ledningsarbete handlar ju om att dels tolka och hantera en komplex omvärld, dels internt organisera, leda och följa upp olika aktiviteter så att organisationens potential tas till vara. Sett utifrån omvärlden krävs att ledningen definierar "rätt" verksamhet mot organisationen, anger detta tydligt och ser till att det blir utfört på ett effektivt sätt. Till detta krävs en lyhördhet för att förbereda och hantera omvärldsförändringar på ett konstruktivt sätt. Att vara både lyhörd och handfast är måhända det gemensamma, men det kan variera avsevärt och med de stora faktiska skillnader som finns mellan förvaltningar och företag krävs annorlunda ledning i de två sektorerna. Ledare från olika verksamheter kan emellertid lära av varandra, som visas av boken. Det problematiska är dock om lärandet blir ensidigt. Förvaltningar kan utvecklas genom att lära av företag men bör undvika att bli företagskopior. Företag kan på motsvarande sätt lära av förvaltningar.

Det har skrivits ett antal böcker om ledarskap, och min mening är att den här refererade hör till de bättre. Oaktat antologiformen som tvingar till kvantitativa begränsningar för de olika temata, ger den en god bild över ledarskapets generella förutsättningar i företag och förvaltning. Den centrala tesen jag spårar är ledarskapets beroende av organisationens särskilda egenskaper, dvs varje ledning måste lära sig sin verksamhets särskilda förutsättningar, såväl externt som internt.

Denna tes kan te sig tilltalande för en

organisationsforskare, eftersom den framhäver vikten av organisationsanalys. Alla teser har emellertid sina begränsningar. Vi lever inte i ett organisationssamhälle utan i ett komplext samhälle med ett antal privata företag och offentliga förvaltningar, vilka agerar utifrån ett särskilt rollmönster. Arbetsfördelningen mellan företag och förvaltningar är ingalunda absolut bestämd utan skiftar till följd av att samhället förändras ekonomiskt, socialt och politiskt. En sådan bredare samhällsanalys torde vara värdefull som komplement till de mer specifika organisationsanalyserna för att vi bättre skall förstå de utmaningar som finns i ledningsfunktionerna i vårt "blandsamhälle".

*Docent SVANTE LEIJON  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid  
Göteborgs universitet*

### Referens

Amnå, E & Skoglund P, [1992] "Kompetensutveckling i offentlig verksamhet". I Marking, C (red), *Kompetens i arbete*. Fritzes, Stockholm.