

# Governance – konsten att leda självständiga människor

Av Bengt-Åke Wennberg

I engelskan finns ett ord ”governance” som fått allt större användning. Man kan närmast översätta det med ”övergripande styrning och ledning”. Det användes när man talar om en ledning som skall knyta samman ett stort antal mycket olika och självständiga enheter. Det handlar då om ledning av koncerner, federationer och ideella organisationer samt regeringsarbete.

Karaktäristiskt för governance är att de som skall ledas inte direkt är fysiskt beroende av varandra. De samlas inte heller kring en given gemensam uppgift eller ett självklart gemensamt mål. De knyts samman symboliskt. De existerar som medlemmar i något som skulle kunna kallas en transcendent eller imaginär gemenskap. Gränserna är symboliska – man är exempelvis svensk och inte dansk, man är kristen och inte muslim, man är läkare och inte sjuksköterska osv.

Skälet till att man använder sig av ett speciellt begrepp ”governance” tycks vara att ledning och ledningsarbete inom detta område kraftigt skiljer sig från vad man normalt menar med ”ledning”. Governance kräver, vid sidan av andra vanliga ledningsåtgärder, ledning på ett mer symboliskt plan. Governance måste därför också diskuteras i andra begrepp och dimensioner än vad som vanligen uppfattas som relevant i den traditionella ledningsdiskussionen.

Det är därvid inte bara vad ledningen säger och gör som har betydelse. Ledningens agerande ses som kommunikativa handlingar. Ofta tolkas och uttolkas dessa av omvärlden och personer i verksamheten som något annat än de faktiskt är.<sup>1</sup> Sådana uttorkningar medför att många åtgärder kan få en betydligt större och annorlunda effekt än den som själva åtgärden syftar till.

Den symboliska karaktären av governance kräver att det ledningsarbete som utförs inte bara leder till önskade effekter. Det skall dessutom vara i överensstämmelse med de idéer och föreställningar som håller den aktuella verksamheten samman. Demokratier skiljer sig exempelvis från envälden. Därför måste ledningsinsatser i en demo-

---

<sup>1</sup> Det fanns förr en vetenskap som kallades kremlologi. Genom att observera till synes obetydliga händelser i Sovjetunionen drogs slutsatser om vad som hände eller var på väg att hända i det fördolda.

krati uppfattas stödja och vara kongruenta med demokratin. I näringslivet måste åtgärderna uppfattas medföra ökad lönsamhet. Inom kyrkan måste åtgärderna uppfattas ingå i ambitionen att sprida evangeliet eller erbjuda frälsning. I de fackliga organisationerna måste åtgärderna uttolkas som ett sätt att motverka kapitalismen och arbetsgivarnas makt. Genom att man bygger på olika grundidéer formar varje verksamhet sin unika governance.

Samhället genomgår numera stora förändringar. Detta påverkar alla verksamheter. Ingen verksamhet går omärkt ur dessa. De flesta ställs mer eller mindre inför stora omställningskrav – inte främst på det ekonomiska området utan inom det ideologiska. För många verksamheter har hela den grund på vilken man byggt sin tidigare verksamhet rämnat. Så är exempelvis fallet med Försvarsmakten.

I denna process uppstår förvirring. Det finns många exempel. Inom politiken uppstår svårigheter för att de demokratiska principerna inte längre får samma uppslutning som förr. Inom näringslivet för att man där alltmer börjar inse att lönsamhet och vinstutveckling inte längre kan få vara de dominerande drivkrafterna. Inom den svenska kyrkan eftersom man står i en situation där de kyrkliga ritualerna måste få en ny innebörd. I alla sådana situationer måste det gamla ledningsbegreppet ges en ny mening som passar den nya situation man har hamnat i.

De flesta ledningar tror att detta kan åstadkommas genom att man anlitar en marknadsföringsbyrå eller en kommunikationskonsult med vars hjälp man skall ”föra ut” sitt budskap. Man tror sig om – och försöker därmed uppfylla sina underställdas förväntningar – att kunna vara den som formulerar verksamhetens mål och mening. Man ser sig som den som kan förmedla de myter och föreställningar som skall leda arbetet framåt. Man sätter sig därvid i den gudomliga maktens ställe. Självklart är detta orealistiskt. Ju mer man försöker predika sin egen uppfattning desto färre möjligheter har man att höra de samtal som verkligen pågår.

En mer praktisk väg är istället att finna tillfällen att själv aktivt delta i samtal om verksamheten både för att ”höra” hur de låter och för att gemensamt med medarbetare och andra formulera den bärande berättelse som kan hålla den samman. För att göra sådana samtal meningsfulla måste de bygga på några grundläggande teman som gemensamt måste belysas.

I de projekt vi nu arbetar med strävar vi efter att just formulera sådana teman. Dessa skiljer sig från koncept, påståenden och marknadsföringsbudskap genom att de innefattar en problematik som medarbetarna möter i verksamheten och som de måste finna former för att belysa och hantera. De teman som introduceras öppnar därmed upp

för samtal och erfarenhetsutbyt om verksamhetens kärna. De öppnar därmed upp för samtal och erfarenhetsutbyte. Den problematik som temat innehåller kan vara allt från frågor om verksamhetens idémässiga grund till praktiska arrangemang kring administration och redovisning.

Samtalen om dessa teman dokumenteras och sprids. Denna publicering leder så småningom fram till en ny och allt mer accepterad begreppsapparat, förbättrade gemensamma analyser och slutligen till de ”berättelser” som har en symbolisk kraft att hålla samman verksamheten trots medarbetarnas och enheternas självständighet och autonomi. .

©Samarbetsdynamik 2007