



Resiliens: långsiktigt hållbar livskraft i organisationer och företag

MARGARETA OUDHUIS, DOCENT

Resilienta uthålligt livskraftiga organisationer präglas av egenskaper som riskmedvetenhet (en insikt om den egna sårbarheten), en preferens för teamwork och samarbete, förmåga att handla modigt och kraftfullt samt en improvisationsförmåga och att kunna integrera olika slags kunskaper (Zolli & Healy 2012). I vår allt mer komplexa och oförutsägbara värld gäller det att vara flexibel och utveckla en handlingsberedskap för det oväntade. Det finns därför inte några enkla recept för hur man ska gå tillväga. Varje organisation måste utgå från den egna särarten, med dess specifika kvaliteter och förutsättningar. För att framgångsrikt klara detta krävs en arbetsorganisation präglad av social hållbarhet, av att man tar tillvara, utvecklar och visar omsorg om de mänskliga resurserna.

I Tengblad & Oudhuis (2014) bok *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga* beskrivs en resursmodell som är användbar för att just förstå betydelsen av social hållbarhet eller sociala resurser i relation till tekniska och ekonomiska resurser. Grundläggande är insikten att det gäller att få ihop en fungerande helhet genom kombinationen av resurser och att om man gör man en förändring i ett resursslåg får det konsekvenser även för de andra:

Ekonomiska resurser	Tekniska resurser	Sociala resurser
Betalningsförmåga(likvida medel)	Produkter och tjänster	Medarbetarskap och relationer till facken
Kreditvärdighet (finansiell balans)	Produktionsteknologi och arbetsorganisation	Relationer till kunder
Intjäningsförmåga (Kassaföde och lönsamhet)	Logistik och försörjningskedjor	Relationer till leverantörer och samarbetspartners
Affärskontrakt och ekon. rättigheter	Informationssystem	Relationer till ägare och finansiärer
Immateriella tillgångar (goodwill)	Tekniskt know-how, innovationsförmåga	Relationer med omgivande samhälle

Modell: Tengblad & Oudhuis (2014)

I socialt hållbara organisationer ingår medarbetarskap och utvecklande arbeten och lärande som utmärkande drag. Medarbetarskap innebär ett inkluderande ledarskap med en hög grad av självständighet och ansvarstagande samt en dialogbaserad relation mellan chefer och medarbetare, byggd på förtroende och tillit, men också stöd (Hofstede, et. al. 2011). Härigenom skapas förutsättningar inte bara för ett högt engagemang utan också för goda prestationer och en god arbetsmiljö. Om en ny arbetsorganisation (en teknisk resurs) införs med ökad kontroll, lägre grad av lärande samt ökad stress förändras relationerna (de sociala resurserna) mellan ledare-medarbetare och medarbetare emellan. Förtroende, motivation och engagemang riskerar försvagas och därmed kvaliteten i det utförda arbetet. De skickligaste medarbetarna söker sig bort, vilket slår hårt på de ekonomiska resurserna. Grunden för organisatorisk livskraft är därmed insikten om betydelsen av människans livskraft och social hållbarhet.

Referenser

Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov, M. (2011) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. & Oudhuis, M. (2014) *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?* Lund: Studentlitteratur.

Zolli, A. & Healy, A.M. (2012) *Resilience: why things bounce back*. New York: Free Press.