

Sten Bäcker ■ Max Käck ■
Alf Ohlsson ■ Karl-David Pettersson

Det ordnar sig aldrig



Den krokiga stigen
mot organisk samverkan

Sten Bäcker ■ Max Käck ■
Alf Ohlsson ■ Karl-David Pettersson

Det ordnar sig aldrig

**Den krokiga stigen
mot organisk samverkan**

"If you want to build a ship, you don't drum up the men to go to the forest to gather wood, saw it, and nail the planks together. Instead you teach them the desire for the sea."

(Antoine de Saint-Exupéry)

Innehåll

Förord	7	Människosyn och samverkan	29
Genom viljans arkipelag	7	Förhållningssättet centralt	30
De extrema svenskarna	9	Gränsöverskridande och samverkan	32
Att åka taxi i Palermo	11	Följer sin natur	33
Vad menar vi med "svärm"?	13	Samverkan	33
Den medvetna organisationen	13	Förutsättningar för organisk samverkan	34
Hur skapas en medveten organisation?	14	Individen och organisationen	36
Ledarskapet ur takt med samtiden	16	Den organiska organisationen	39
Ledarskapet måste förändras	17	Svaret: en idé!	40
I gränslöst land	20	Att skapa samsyn	41
Centrala begrepp på vägen mot det nya	22	Miljö för självorganisering	42
Organiskt:	22	Vår värdegrund	43
Hierarkisk:	22	Första påståendet	43
Moral	23	Ett enda sätt att förhålla sig	44
Företaget	23	Ny omvärld kräver nya styrprinciper	44
Nya förutsättningar	24	Andra påståendet	45
Trygghet ej samma som tidigare	25	Att tänka och utveckla nytt	47
Synen på organisationen	25	Tredje påståendet	48
Organisationen en individ	27	Fjärde påståendet	49
Lära av misstag?	27	Femte påståendet	51
Människan	28	Sjätte påståendet	52
Kräver etik	26	Myten om den hierarkiska tryggheten	55
		Vad handlar den självorganiserande kraften om?	56

Destruktiva former	57	Hur hitta lösningen som är av andra ordningen?	86
Nya styrprinciper	58	Den nya organisationens kännetecken	88
Ledningens nya roll	60	Viljan	88
Byt "quick fix" mot delaktighet	61	Formen	89
Håll samman struktur och spelregler	62	Processen	90
Gör all information tillgänglig	62	Den livsviktiga viljan	91
Bidra till samtal	62	Organisationens samlade vilja	92
Plan för ledning	64	Att hitta gemensamma viljan	94
Från ledningsstyrt till självorganiserat	65	Del och helhet – grundfrågan	96
Våga välja synsätt	67	Nästa steg är ditt	98
Mellan paradigmen	69	Litteraturlista	99
Gamla strukturerna tröga	70		
Utvecklingens steg	71		
En revolutionär förändring	72		
Den självdestruktiva organisationen	74		
Professionella aktörer grundstommen	75		
När fel drivkrafter används	77		
Den självläkande organisationen	78		
Varande och vardande	80		
Hur problem uppstår	81		
Maktbegär och flockmedvetande	83		
Frihet och ansvar	84		
Civilkurage och skuld – integritet	85		



Det organiska företaget
2008

ISBN 978-91-633-2679-0

Produktion: Schmidts Bokstäver & Bilder AB

Korrigerad utgåva juni 2013

Förord

Genom viljans arkipelag

En gång stod människan på fasta land. Ett viljans Pangea bredde ut sig, där fadern, fogden, prästen, patriarken, klanen, kungen tolkade den högstes avsikter med människan och hans vägar med skapelsen. Detta var feodalismens, industrialismens och till sist folkhemmets värld, där tryggheten bestod i att allt tjänar den enskildes väl om denne inte stör världens ordning.

Men friheten hägrade. Visionen av ett liv i fri flykt över oändliga hav, mot mål där vars och ens livslust kan finna utlopp. Människor började förena sig med andra när det gagnade deras vilja, och en arkipelag av öar av människor, förenade av sina särintressen och intressegemenskaper bredde ut sig mellan fastlandet och havet.

Den epok startade där ”allt som är fast förflyktigas”. En verklighet av mångfald, i vilken hierarkierna¹ en efter en ersattes av särintressenas kamp. Vi kallar dem parlamentarism, fackföreningar, partier, ombudsmän, föreningsliv, påtryckargrupper, aktivister mm, alla instiftade för att föra den enskildes kamp mot andra särintressen. Resan genom arkipelagen gick rakt in i vår samtid – den religiöst, kulturellt och socialt fragmentiserade värld där navigeringen i sig börjar bli det största problemet. Denna bok erbjuder ingen tröst för den som längtar

efter forna dagars förutseeliga omvärld. Fragmentiseringen fortsätter som en naturkraft, tills den nått den enda odelbara enhet som vi känner – individen².

Vi som har skrivit denna bok har en världsbild, en människosyn och en omvärldsanalys som förhåller sig till denna process. Denna kan man dela eller inte. Men vi tror att den kan ge viktiga förklaringar på var vi står, hur den svåra konst som samarbete är utvecklas, och hur framtidens organiserande kommer att se ut. Vår bok handlar om vägen från ansvarsfri flocktillhörighet till ansvarstagande frihet och om hur framtiden skapas av den självorganiserande kraft som emanerar ur varje människas eget moraliska universum. Och om att tryggheten inte finns på fasta land, utan i insikten att – det ordnar sig aldrig.

¹ **hierarki** (grek. hierarchi´a ’den högsta andliga myndigheten’ av hiero´ś ’helig’ och efterleden -archi´a, ’-styre’, ’-herravälde’)

² **indivi´d** (latin indivi´duum ’något odelbart’, ’odelbar partikel’)

De extrema svenskarna

En bok som handlar om och beskriver samverkansmönster i organisationer – varför är det viktigt?

Vi står inför ökade utmaningar inom i princip alla områden i samhället, krav på kunskap ökar, vi förväntas prestera mer med mindre resurser, flexibilitet och anpassning till olika intressenters behov är en självklarhet. Detta är inget nytt. Takten i utvecklingen är möjligen större men det finns också andra skillnader i dagens Sverige jämfört med dom vi mötte för 20 år sedan. Människor på arbetsmarknaden är inte desamma. Förtroendet mellan ledare och de ledda är inte densamma. Tron på hierarkiernas makt är sedan länge borta. Ledning och ledarskap har blivit fokuserat på innovation, mångfald och engagemang. Det är via vår vilja och engagemang för det vi gör som ska utveckla Sverige in i framtiden.

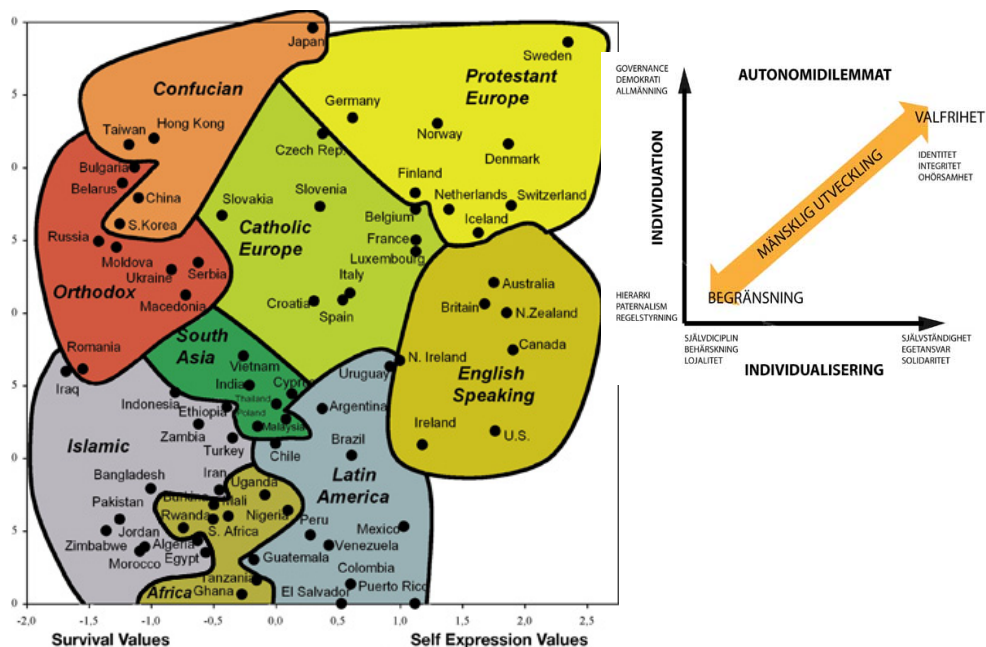
Många chefer som vi pratar med uttrycker en stor frustration över att allt mer tid går åt till att koordinera olika skeenden, hindra misstag eller vad värre är ”släcka bränder”. Man gör istället för att ”få gjort”. Det verkar som om vi inte längre tror att den komplexitet som finns är hanterbar med lednings- och managementverktyg. ”Röran går inte att ordna till genom principer och system, vi behöver allt mer verksamhetsnära chefer, hjältar, som fokuserar på vad verksamheten behöver”. Det finns inte tid till diskussioner som ska tjäna som grund för organisering och delegering.

Bland personer som inte är chefer suckas det tungt över hur tokigt resurser används och hur beslut och regler hindrar sund verksamhet. Att tvingas leva med ineffektivitet och att den erfarenhet och kunskap som finns i organisationen inte blir tagen på allvar påverkar självklart engagemanget. I en artikel i Metro kunde man läsa följande om vad författaren kallar Organisatoriska mardrömmar: ”Arbetsformerna utvecklas allt snabbare mot lösligt sammanhållna organisationer. De har hittills främst bestått av någorlunda stabila nätverk, men nu övergår de till att fungera som spontana svärmar av kompetens. En organisatorisk mardröm.”

Vi har i ett flertal helt olika sammanhang mött Ronald Ingleharts och Christian Welzels ”Kulturkarta”; arbetsvetenskap, förändringstrender, politiska system, marknadsföring av Spendrups Pistonhead-öl med mera. Resultatet av forskningen är intressant och kan hjälpa oss att förstå och förklara en hel del av dom fenomen som vi pekar på i den här boken och som vi möter i vardagen.

Deras ”World Values Survey” är ett rullande forskningsprojekt som mäter socio-kulturella, moraliska, religiösa och politiska värderingar inom olika kulturer världen över.

Som framgår av kulturkartan och det förklarande diagrammet här nedan så är det svenska samhället och arbetskraften påtagligt annorlunda än övriga nationer som ingår i studien.



En anledning till att vi tvingas ifrågasätta många av de resonemang, som traditionellt används för att analysera organiserande, ledning och aktuella arbetsförhållanden, är att vår självbild ändrar sig kontinuerligt. Arbetsmarknaden befolkas av människor med annorlunda värderingar och självbild. Vi ser oss alltmer som självständiga aktörer, som väljer sitt eget sätt att medverka i olika sammanhang. Som kan och vill ta ansvar för sitt handlande. Var och en som ser sig som en väljande individ behöver därför också vara beredd att förklara sina val och överväganden. För att accepteras i en organisation måste man kunna göra sig trovärdig, någon som man kan lita på. Den här trenden är särskilt uttalad i Sverige. Vi är ett land/samhälle som sticker ut. Trenden är dock universell och drivs av välbstånd.

Denna förändring får konsekvenser för hur vi förhåller oss till auktoriteter, ideologier, organisationsstrukturer och religion och vilka organiseringslösningar som är möjliga. Vi vill bli betraktade som autonoma och ansvarstagande personer. Detta gör att många ledningsstrategier nu leder till motstånd och passivitet, hur goda dess intentioner än är. Vi förväntar oss helt andra strategier för att komma tillrätta med verksamhetens brister och problem; sätt som är mer överensstämmande med den ”nya” självbilden.

Den starka individualiseringsprocess, som framgår av kulturkartan, skapar ett or-

ganisatoriskt dilemma. Detta blir tydligt i alla delar av vårt samhälle, eftersom effektivitet och kvalitet i produktionen kräver stor självständighet. Finansiärer, kunder och intressenter kräver emellertid alltmer kontroll och säkerhet. Inom många organisationer har "limitstyrning" och andra sätt att hindra skeenden som påverkar ekonomiska ramar, vinster och resursförbrukning gjorts till en konst i sig (som en del att styra upp och säkra att inget oväntat och oönskat händer) – självklart med stor risk för ökad ineffektivitet och frustration.

Om kunskapen om vad som behöver göras är bristfällig, eller om problemen tolkas enligt gamla idéer och modeller, så sätts fel åtgärder in. Personer som strävar efter att göra ett bra jobb bli orättmätigt anklagade och felgjorda. Medan personer som undviker att samverka eller t o m drar sig undan och maskar, kan klara sig undan. Förstår vi inte den kontext man agerar i och de mänskliga begränsningar och möjligheter som finns kommer vi alltså inte tillrätta med missförhållandena. Oprecisa krav, okunnighet om verksamhetens karaktär och gamla mallar för tolkning av skeenden skapar risker för korruption, slarv och osäkerhet. Någonstans mellan frihet (befogenheter) och kontroll finns många av de organisationsfrågor som behöver diskuteras i organisationer och i forskning.

Christian Welzel har påpekat att man i de samverkansformer, som förenar mänskliga och sociala system, måste åstadkomma en koppling/integrering mellan individualisering och individuation. Antingen genom att enskilda människor ger upp (tillfälligt/på jobbet) sin autonomi och underkastar sig "hierarkiska" beslut, överordnade regler och strukturer. Eller genom att de gamla strukturerna bryts ner. Mest önskvärt är en integrering genom att individer bestämmer sig för att spontant följa framväxande mönster och idéer. Uppkomsten av dessa mönster följer inte traditionell managementteori utan kan liknas vid bildandet av en "svärm".

När kraven på autonomi eller individualisering ökar tvingas vi acceptera att svärmteori bättre beskriver vad som sker i samhället och på våra arbetsplatser. Vi agerar inte bara utifrån vad som är objektivt logiskt utan utifrån vad andra personer som man är beroende av väljer att göra – på gott och ont. Ska vi förstå dynamiken i våra organisationer behövs därför nya perspektiv.

Att åka taxi i Palermo

En av de bästa illustrationerna till betydelsen av socialt kapital har kommit från en av de främsta forskarna på hur det syditalienska samhället skall förstås, nämligen Diego Gambetta.

Hans fall handlar om taxichaufförerna i Palermo på Sicilien. Dessa är nog som taxichaufförer är mest. Men de har en rätt unik egenskap, nämligen att de inte använder sin kommunikationsradio för att få körningar och de har inte har bruk för någon ledningscentral. Skälet, enligt Gambetta, var att när man i början av 1980-

talet införde denna nymodighet, urartade det hela i kaos och allmän anarki inom taxinäringen i staden (Gambetta 1993, s 220–25).

Fördelarna med en ledningscentral som kan anropa taxibilar via radio är uppenbara; Kunderna behöver bara minnas ett telefonnummer, de betjänas av den bil som är närmast och vinner tid. Taxibilsägarna får både fler kunder och kortare körvägar. Både kunder, taxibilägare och anställda tjänar på systemet. Därför har också på de flesta ställen i världen taxibilägare, som är konkurrenter, gått samman och gemensamt bekostat dylika ledningscentraler. Detta är ett intressant exempel på att effektiv konkurrens mellan vinstmaximerande aktörer på en marknad som förutsätter att de inte bara konkurrerar. De måste också kunna samarbeta om vissa institutioner som är gemensamma och där konkurrens och egennytta inte kan råda. Istället bygger dessa institutioner på normer som tillit, opartiskhet och allmänintresse. Som rationell vinstmaximerare har således taxibilsägare både intresse av att vara konkurrenter och av att lojalt samarbeta med varandra kring gemensamma institutioner som alla har nytta av (jfr Ostrom 1990).

Principen är enkel: Kunder som vill ha taxi ringer till en ledningscentral, denna frågar vilken bil som är närmast adressen och anmodar den att ta körningen. Men detta tämligen enkla system kunde inte fås att fungera i Palermo (till skillnad från i Neapel, Rom och Milano). Skälet var enligt Gambetta enkelt, nämligen att de flesta av de enskilda sicilianska taxichaufförerna för att få mest körningar ljög om hur nära de var de platser i staden där de skulle plocka upp kunderna enligt ledningscentralens anrop. Snart visste alla att alla skarvade och så skarvade alla lite till och lite till, varefter det hela bröt samman.

Principen med en ledningscentral bygger på den fundamentala men osäkra principen att taxiförarna kan lita på att man, trots att man är konkurrenter, inte uppger sig vara närmare än vad man i verkligheten är för att få den utbudna körningen. Rimligen är detta en mycket rationell strategi för kollektivet taxiförare, eftersom det över tid av sannolikhetsskäl måste jämnas ut sig hur många körningar de erhåller om de ärligt uppger var de befinner sig. Men eftersom taxiförarna i Palermo inte kunde lita på varandra började snabbt en snöbollseffekt av ljugande och mera ljugande ta fart och till sist ljög alla om att de var ”precis i grannskapet” för att få körningen ifråga. Taxiförare A som uppger var han är, inväntas av B som uppger att han är lite närmare varefter C anropas och säger sig vara ännu närmare, osv. Det fanns enligt Gambetta inga otvetydiga bevis för att många fuskade på detta sätt, men själva föreställningen hos merparten av taxiförarna att ”de flesta” fuskade gjorde att systemet bröt samman eftersom allt fler valde att lämna organisationen. ”Utan förtroende finns det ingen möjlighet att etablera ett jämviktsläge av samarbete” skriver Gambetta (1993, s. 224).

Detta ledde till att ledningscentralen fick läggas ner och taxiförarna fick istället stå i kö vid taxistolpar i staden med följd att de fick betydligt färre körningar och längre till varje kund. Den bristande tillgången till ett fungerade socialt kapital hade visat sig i att deras misstron mot varandra hade lett dem alla till en situation där alla förlorade,

trots att alla kunde inse att alla skulle ha tjänat på om de kunde ha litat på varandra. Till frågan varför detta just inträffade i Palermo på Sicilien och inte i Rom, Milano, Oslo eller Neapel ger Gambetta följande svar: "Det är inte bara en cliché att den sicilianska kulturen uppmuntrar människor att se konspirationer även i slumpartade händelser. Om en förare hade haft tur och fått några extra körningar under en dag, skulle de andra förarna nästan automatiskt dra slutsatsen att han fuskade" (Gambetta 1993, s. 224). Ett exempel på "svärmens kraft" om än med negativt resultat.

Vad menar vi med "svärm"?

Låt oss referera till ett utdrag ur vetenskapsjournalisten Tomas Lindblads text om svärmens intelligens på www.tomaslindblad.se/Nyare_texter/Svarmen.html:

"Man kan se svärmbeteendet som naturens sätt att skapa ett snabbt beslutsfattande utan några avancerade nervsystem hos individerna. Vi själva har stora hjärnor som gör att vi vill ha överblick och fatta egna beslut i de flesta situationer. Det gör att vi blir extremt flexibla och mångsidiga, men också rätt tröga ibland. Men den hjärna som vi bär på kanske är uppbyggd på samma enkla principer som svärmen. En enskild nervcell har ingen intelligens. Den fungerar enligt lika enkla principer som de myror som väjer lite mer eller mindre när de möter en granne på vägen. Och ingen av dem är mer värd än den andra. Men när de blir en miljard har de på något sätt hamnat på lämpliga platser i systemet och skapar en helhet som är mer än summan av sina delar.

I så fall bär vi på svärmens intelligens inom oss. För - tänk efter - vem är det egentligen som styr där inne?

Svärmens intelligens bygger på några enkla grundprinciper

- Den bygger på positiv feedback, det vill säga, den är självförstärkande.
- Varje enskild individ behöver bara fatta några enkla beslut och behöver inte ha någon överblick.
- Den skapar plötsliga, icke-linjära, övergångar mellan olika tillstånd. Som vatten när det plötsligt börjar koka vid hundra grader."

Om vi för ett ögonblick inte tänker på myror och fåglar utan istället jämför svärmbeteenden med exemplet från Palermo så närmar vi oss våra grundtankar kring effektiv självorganisering.

Den medvetna organisationen

Organisatorisk medvetenhet är en förståelsenivå för både organisationen och dess ledare gällande nuvarande kapacitet, förmågor, potential och resultat men också konsekvensen av olika förändringar.

När vi idag pratar om utveckling eller förändring handlar det inte om en viss riktning för organisationen utan om transformation. Omställningen från omedveten till medveten dvs. från ett fåtals medvetenhet till flertalet. Graden av organisationens

medvetenhet är den absolut mest betydelsefulla faktorn för effektiv och långsiktig utveckling och förändring.

Det kanske låter utopiskt, men läs de kommande sidorna med ett öppet sinne. Det vi tar upp i den här boken är inget nytt. Du kan känna igen det utan att veta varför eller hur. Du har mött det här tänkandet säkerligen i andra former och genom andra infallsvinklar. Men förhoppningsvis kan det tillföra ny ytterligare energi i det arbete som du gör i din organisation.

När organisationen har en gemensam omvärldsbild i form av en uppsättning framtidsscenarier och en gemensam bild av sina egna viktiga resurser, relationer och kompetenser har man de viktiga pusselbitarna för att kunna skapa en medveten organisation. Genom att spela ut vad som händer med bilden av organisationen i olika scenarierna kan man lära sig mycket om vilka förändringar i omvärlden som är viktiga och vilka konsekvenser dessa kan få på den egna verksamheten. Detta görs i mer eller mindre framgångsrika former i form av olika Verksamhetsplaner (VP) eller i det strategiska samtalet. Ju fler medarbetare som är involverade i VP-arbetet eller det strategiska samtalet ju närmare kommer man den medvetna organisationen.

Många såväl större som mindre organisationer är idag är inte medvetna om sina resurser och konsekvenserna av om resurserna förändras. Om vi tittar tillbaka på den senaste lågkonjunkturen "finanskrisen" där fallet från "all time high" vad avser lönsamhet och framtidstro till "totalt stopp i maskineriet" valde de flesta företag att snabbt skära ner eller stänga av delar av verksamheten. Organisationens reptilhjärna slog till. Men om man inte är medveten om vad man skär eller stänger av och vilken relation det har till resten av organisationen kan skadorna bli att organisationen haltar även när konjunkturen vänder. Däremot kan en medveten organisation skapa effektivitet och den energi som behövs i svåra tider. De medvetna omställningarna.

Den medvetna organisationen förstår och kan lättare hantera såväl krissituationer som tider av framgång. Därför att den medvetna organisationen är inte endast beroende av några få i ledningen utan kunskapen, insikten och medvetenheten finns i hela organisationen.

Hur skapas en medveten organisation?

Det absoluta grundfundamentet för att utveckla den medvetna organisationen är *mångfald*. Alla skall dela samma bild av nuläge och framtid. På samma sätt som fiskstim eller fågelsvärmar delar den gemensamma bilden av här och nu. Stimmet eller svärmen reagerar instinktivt gemensamt på direkta faror eller andra hinder och löser problemet gemensamt. Det finns ingen ledare som berättar hur de skall agera eller vad som skall hända. Alla upplever det gemensamt i samma sekund som det händer. Stimmet eller flocken är gemensamt medvetna om här och nu.

Instället för att på traditionellt sätt planera genom att först sätta upp målet och sedan göra en statisk handlingsplan byter vi ut den mot en dynamisk karta som vi kan

kan ha med sig på färden och lite då och då snekla på för att förstå vad som händer i omvärlden.

När något håller på att förändras i vår omvärld eller vi tolkar in en förändring, förändrar vi även kartan. På så sätt följer förändringarna med in i nästa varv av diskussioner runt organisationens omvärld och framtid. Här börjar organisationens medvetenhet att komma till liv.

Den medvetna organisationen är inte ett tillstånd som kan implementeras och bara finnas där utan måste först startas och utvecklas t ex genom att det strategiska samtalet eller VP-arbetet konsekvent och målmedvetet odlas inom hela organisationen. I sitt ingångsvärde är det inte frivilligt, utan ett absolut gemensamt ansvar att alla deltar utifrån sin förmåga och sin kunskap. Att föreställa sig den egna organisationen i olika framtida situationer gör vi något vi själva gjort som barn. Vi låtsades att vi var någon annan när vi lekte att cowboys och indianer eller klädde ut oss i farfars eller farmors kläder. Inlevelsen om hur det var att vara cowboy eller indian eller gammal som farfar skapa en ny arena i vårt psyke. Vi såg värden med cowboys eller indianens ögon? Hur borde jag bete mig eller tänka då? Detta är en central mekanism i vår utveckling som individer och syftar till att lära oss den mycket svåra konsten att bete sig rätt i sin föränderliga omgivning.

Medvetenhet innebär också ett kontinuerligt organisatoriskt lärande som baseras på att vi visar ödmjukhet för en komplex omvärld och aktivt försöker lära oss det vi inte visste att vi inte kunde. Successivt skaffar vi oss på detta sätt allt bättre bilder av både våra styrkor och svagheter som organisation men också nya och skarpare bilder av vår omvärld. Vi får större insikt i möjligheterna, riskerna och osäkerheterna som finns i den egna framtiden.

Ledarskapet ur takt med samtiden

De senaste hundra åren har människan i den västliga världen genomgått en utveckling – vetenskapligt, kulturellt, socialt och politiskt – som närmast är att likna med en revolution. Allt sedan upplysningstiden har idealet varit att skaffa sig mera kunskap och att lära sig att själv bemästra sitt eget liv. Som en följd av detta har feodalismen, religionen, ideologier och autoritära system efterhand alltmer förlorat sitt inflytande över människors vilja. Med ökande kunskap, bättre ekonomiska villkor samt politisk och social frihet går människor i allt större utsträckning sina egna individuella vägar och vägrar att följa flocken.

Individen är som ett groende frö som försöker spränga sitt hårda skal. Skalet är de kvardröjande strukturer, som av rädsla och gammal vana ännu dominerar vårt sätt att organisera och samverka. Det nya är alltid hotfullt. Att ta de fulla konsekvenserna av den individualistiska tidens anda verkar alltför riskabelt. Vi ser dagligen i vårt arbete bland företag och organisationer hur individen strävar åt mer självständighet och individualism samtidigt som de gamla strukturerna och tanke-mönstren ”håller kvar” människan.

Vi lever nu i en gråzon mellan någonting vi håller på att lämna bakom oss och någonting nytt som vi ännu inte riktigt kan förstå eller omfamna. All den närmast obegränsade information vi har tillgång till, bl.a. via Internet, ger nya influenser från världens alla hörn. Till och med vårt kortsiktiga energitänkande börjat bli synligt för var och en av oss. Kunskapen skapar ny insikt och nya förväntningar som vi skall leva upp till. Gamla värderingar om kärnfamiljen och traditionell kyrklighet håller sakta på att förtvina och försvinna och ger plats för ett mer individualistiskt andligt tänkande.

I företagen och organisationerna har den kortsiktiga kvartalsekonomin blivit dominerande. I varje fall i vår amerikaniserade västvärld där diverse irrläror i hög grad styr eller förvirrar annars sunt tänkande ledare. Snabba pengar och kortsiktiga lösningar för ständig lönsamhetsoptimering blir allt vanligare. I vissa företag tillåts aktieutdelningen vara större än den vinst man genererat – en långsam åderlätning av företaget.

De gamla fackliga strukturerna håller också på att lösas upp. Man kämpar för en klasskamp som inte finns. Eller i varje fall inte är densamma som tidigare. Ar-

betsmarknaden är alltmer diffus, vem är anställd, vem är arbetsgivare? Mängden "enmansföretag" har aldrig varit större. Inte antalet nya yrken och tjänster heller. Arbetskollegor sitter i olika världsdelar och möts bara i cybervärlden. Kraftiga förändringar sker.

Utvecklingen av den vetenskapliga kunskapen pekar i samma riktning. Den mekaniska världsbild som upplysningsfilosoferna lämnade i arv, har idag förvandlats till en beskrivning av världsalltet som mera liknar en dynamisk organism i ständig förändring. Det gudomliga maskineri som de beskrev, och som vi försökt göra till modell för hur vi bygger vårt samhälle, har havererat. I dess ställe har en värld med många dimensioner, krökt rum, relativitet och slumpmässighet uppenbarats. Det globala samhället har på motsvarande sätt sin egen oregerliga dynamik, dess ständiga förändringar och flöden av information, varor, pengar och arbetskraft fungerar på ett sätt som mer påminner om ämnesomsättning och blodomlopp i vår kropp än om ekonomernas allra som mest moderna modeller.

En revolution har alltså redan skett. Men vi har inte tagit alla konsekvenser av den. En konsekvens är att vi måste bryta upp vårt invanda tankemönster när det gäller att organisera oss och våra verksamheter i samhället. Den hittills förhärskande hierarkiska tankemodellen duger inte i denna snabbväxande, kunskapsintensiva och globala värld vi ser födas och utvecklas i en hisnande hastighet. Vi har grovt uttryckt inte ett ledarskap som går i takt med samtiden; varken i näringslivet eller i politiken.

Vi vill därför föreslå ett nytt synsätt som gäller hur vi samverkar i organisationer. Vi föreslår ett förhållningssätt som tar sin utgångspunkt i hur den industrialiserade världen och människan förändrats efter att det gamla auktoritära samhället föll samman. Ett förhållningssätt som bygger på individens självständighet, frihet och förmåga till kreativitet och problemlösning. Den organiska organisation som avtecknar sig i förlängningen kan verka som en utopi, men är enligt vår mening närmare än man tror.

Ledarskapet måste förändras

Det finns en inneboende potential hos alla som borde vara en tillgång för alla organisationer. Att dra nytta av människors drivkrafter är inget nytt, det är något som man på många håll är mycket skicklig på. Vår strävan efter att utvecklas och växa som individer med ansvar för vårt eget liv är att vara människa.

Det finns en växande insikt på våra arbetsplatser om att vi som människor behöver värna om den sociala struktur vi ingår i för att må bra och att detta förändrar vår roll i arbetslivet. Man har också insett att det engagemang som uppstår då vi kan självförverkliga oss och utveckla vår kompetens är av stort värde för verksam-

heten. Det finns alltså en ofta stor potential som är direkt kopplad till människans självständighet och engagemang.

Att byta arbetssätt är lika svårt som att byta sätt att tänka. Ändå är det nödvändigt i den nya värld vi ser. Att lämna den hierarkiska tankemodellen bakom sig innebär radikala förändringar i hur vi väljer att organisera oss. Omvälvningarna leder till helt nya problem och belastningar på människor i dagens arbetsliv och vi behöver hitta nya sätt att hantera dessa svårigheter.

Det är kanske självklart att alla resurser bör användas optimalt. Att alla kan ta och ge hjälp, kan samverka och engagera sig i sitt arbete är kanske också självklart. Men dessa förhållanden kommer per definition inte kunna skapas i en verksamhet som präglas av hierarkiska system och osymmetriska relationer. Eftersom samspelet och nätverket utvecklas efter vad deltagarna väljer att göra och är beroende av vilka ambitioner och normer deltagarna har i en viss situation, kan man påstå att verksamheten är ostyrbär med det gamla sättet att leda. Hur ofta organiserar vi inte verksamheter utifrån behoven av kontroll och möjligheten att styra istället för att anpassa strukturen efter den uppgift som ska lösas? Ofta, är svaret.

Vi är på många ställen i arbetslivet mästare på att utnyttja människors behov av självförverkligande. Men när det kombineras med en hierarkisk kontrollerande ledningsmodell skapas stora problem för individen. Krasst företagsekonomiskt utnyttjar vi då inte den potential som finns tillgänglig. Istället missbrukar vi den mänskliga resursen i arbetsprocessen. Vi skapar dessutom arbetsplatser där människor blir sjuka och där lågt engagemang snarare är regel än undantag. Svårigheterna att samarbeta och samverka ökar, likaså bristen på lyhördhet för de individuella kundernas unika problem och behov.

Kaos och tomhet är naturliga följeslagare när vi inte har en struktur eller en chef att hålla oss till och projicera på. Ingen vill i grunden ha kaos. Kaos är släkt med ovisshet som skapar ångest. Hur kan vi skapa ordning, styrning och ledning samtidigt som vi accepterar deltagarnas individuella ambitioner? Svaret är att vi behöver ifrågasätta och undvika de antaganden och underliggande idéer som bygger på modeller som har en dålig överensstämmelse med hur det sociala systemet faktiskt fungerar.

Förutsägbarhet skapar trygghet genom minskad ångest. Denna förutsägbarhet behöver alltså skapas med organisering och överenskommelser snarare än med "hierarkiska" medel. Om vi lyckas finns det mycket att tjäna och spara. Människors hälsa är ovärderlig och ineffektivitet sällan försvarbar. För ett hårt konkurrensutsatt näringsliv, i ett relativt litet samhälle som vårt, är det en nödvändighet om vi vill ha kvar något av eget inflytande över samhället och våra resurser.

Varför man då så envist fortsätter inom företag och andra verksamheter med samma destruktiva strategi år efter år är svårt att förstå. Dessa föråldrade idéer och

föreställningar om företagande, organisering och ledning verkar återskapa sig själva och göra mönstren än svårare att bryta. Men det kanske behöver bli värre innan det blir bättre. Polariseringen kanske behöver bli extrem för att mönstret ska uppenbara sig och syntesen bli möjlig.

I gränslöst land

Vi lever i en ny tid. Alla områden av livet – vetenskap, konst, teknik, kommunikationer, näringsliv – har förändrats på ett sätt och med en hastighet som gör att man kan anta att framtidens historiker kommer att tala om en revolution. Tvåtusentalets människa har ett helt annat sätt att se sig själv som individ i kosmos och på vår planet än den genomsnittlige medborgaren för bara hundra år sedan. Och utvecklingen har gått så fort att vi knappast har hunnit anpassa oss.

Förändringarna i vår verklighet är iögonenfallande, men för att kunna se de fulla konsekvenserna för vårt sätt att organisera och samarbeta kan det ändå vara värt att påminna sig. En sak som våra förfäder skulle förvåna sig över om de kunde se hur vi lever är säkert hur konst och estetik genomtränger hela vår tillvaro. Bilder, musik och underhållning är en självklarhet i vår vardag. Vi lever med bilder och media, har tavlor på våra väggar, design och formgivning får en allt större betydelse i våra hem och för våra vardagsföremål. Man talar om *homestageing* och trädgårdsarkitektur, och varje modern bil har en sounddesignad förarmiljö. Det tillhör accessoarerna att ha en mp3-spelare i fickan ständigt redo att spela en låt med passande stämning för tillfället. Att kläder en gång kom till för att vi behövde skydda oss från väder och vind har säkert de flesta glömt. Idag är ett plagg ett sätt att uttrycka sin identitet och livskänsla. Konsten har blivit vardag och vardagen konst.

Den nya tekniken har gett oss nya produkter och tjänster, nya tillverkningsmetoder och nya distributionssätt. Snabbt informationsutbyte och global tillgång har skapat möjligheter för spridd produktion och organisering. Samt, inte minst, gjort världen mindre och mer lättåtkomlig för individen. Vad man inte alltid tänker på är att modern media- och informationsteknik också förändrat vår grundläggande upplevelse av tid och rum. I media presenteras ett flöde av nyheter, dokumentärer och fakta från *verkligheten* blandat med fiktion, dokusåpor, reklam, animationer av forntidens natur med mera. Allt i fragment av olika längd ner till få sekunder och relativt osorterat. Med Internet och telefoni är människor, myndigheter och organisationer tillgängliga utan ansträngning och utan att man behöver lämna sitt skrivbord. Media med sin klipptechnik och fragmentblandning har rubbat vår tidsuppfattning och IT har rubbat vår rumsuppfattning genom allas och alltings ökade tillgänglighet över avstånd.

Om man söker stöd från vetenskapen i detta skenbara kaos av intryck, finner man att den för länge sedan övergett den stabila och förutsägbara mekaniska världsbilden. Den moderna fysiken är så abstrakt att den till största del arbetar med matematik och teoretiska konstruktioner. Beskrivningar av materiens uppbyggnad ter sig för en otränad lekman som alltmer esoterisk. Samtidigt skapas nya teorier och tolkningar som tycks sluta den till synes oöverbryggbara klyftan mellan materia och ande, natur och kultur.

Den gamla världsbilden, som de flesta av oss fortfarande litar till i vardagen, innebar att världen var ett mekaniskt fungerande system, som en maskin som stannade om inte en skapande verksamhet höll den igång. *Ilya Prigogine*, professor i fysikalisk kemi och nobelpristagare i kemi 1977, lanserade i mitten av åttiotalet en teori där världen mera betraktas som en process, ett blivande i stället för ett varande. Tillkomsten av komplexa strukturer i naturen, som till exempel den biologiska organismen, är enligt honom inte något mirakulöst undantag, utan ett naturligt resultat av materiens inneboende egenskaper. Komplexa system som planeter, vädret, det ekologiska systemet och biologiskt liv tillkommer, upprätthåller och reglerar sig själva.

Ilya Prigogine kallar detta ett *självorganiserande system*, och menar att vi genom att vi missförstått naturlagarna, felaktigt har trott att materiens rörelser klingar ut av sig själva. I själva verket skapas hela tiden nya, alltmer komplexa strukturer av energin som finns i världsalltet. När störningar uppstår kan dessa självorganiserande system återupprätta sig själva och utvecklas i nya former. Detta är förklaringen till världsalltets oändliga mångfald. Evolutionen omfattar enligt detta sätt att se inte bara det biologiska livet, utan hela universum.

Kanske lever vi i en tid där den mekaniska, materialistiska världsuppfattningen håller på att överges för en ny syn på världsalltet: Ett oändligt självorganiserande universum där ande och materia sammanfaller.

Även på andra håll börjar synen på världen bli allt mer organisk och allt mindre mekanisk. Medvetenheten om de ekologiska sammanhangen har väckt tanken hos många att det ekologiska systemet bäst bör ses som en slags global organism som har en förmåga att reglera och styra sina inre funktioner.

Både kultur, vetenskap, teknik och samhälle befinner sig alltså i en utvecklingsprocess, och denna fokuseras i näringslivet. Där omsätts tekniken till produkter och tjänster, estetiken till design, livsstil till varumärke. Där finns den arena där individen kan vara kreativ och kommunicera med resten av samhället genom sitt arbete. Den moderna människan uttrycker sig till stor del genom att konsumera. Val av varumärken och produkter är starkt förknippade med det sätt att leva och de värderingar man har. Att bära ett visst plagg kan vara ett *statement* – ett sätt att uttrycka sin personliga attityd eller identitet. Genom produkten eller tjänsten sker

en kommunikation och överföring av värderingar mellan producent och konsument och omvänt.

För att kunna överleva måste företagen förhålla sig denna nya situation, skapa förutsättningar för rörlighet, kreativitet och utveckling och lämna bakom sig det gamla industriella, stela sättet att organisera sin verksamhet.

Centrala begrepp på vägen mot det nya

Innan vi vandrar vidare vill vi förklara vilka betydelser vi lägger i några centrala begrepp i det följande.

Organiskt:

Organiskt kallas i vissa sammanhang "humanistiska utvecklingsprojekt", i andra beskrivs skillnaden gentemot mekaniska synsätt som "första och andra ordningens förändring", i ett tredje "utvecklingsorienterande" i motsats till det mekaniska "bemästringslärande" och så vidare. Det mekaniska synsättet tycks innehålla en strävan efter att förändra något, att få något att bli på ett visst sätt, att ha eller ta kontroll över något. Medan, när vi använder ordet organisk eller motsvarande uttryck, så är underförstått ofta kopplingen mellan åtgärd och effekt svår att förutse eftersom vi inte kan greppa hela den komplexitet som gömmer sig i våra sociala samspel.

I sammanhang med självorganiserande verksamheter är frågan snarare hur vi som organisation beter oss i den ovisshet som organiskt leder till och hur vi får tillräckligt med tillit för att åka med på tåget. Det – liksom denna bok – handlar ytterst om hur vi i organisationen skapar oss nog med information för att våga åka med även om vi inte har en aning om vart resan går. Hur vi förhåller oss till och hanterar en ständigt föränderlig omvärld.

Hierarkisk:

Hierarki är en organisation med noga fastställd över- och underordning och krav på lydnad. I vårt samhälle kan de extrema hierarkiska organisationer tyckas ha försvunnet. Men tänkesättet lever ännu – om än outtalat eller inlindat – kvar i de flesta av dagens organisations- och så kallade management-modeller. I verkligheten, ute i företag och organisationer, är det definitivt så att samma mekaniska tänkande som kännetecknar hierarkier är förhärskande. Skillnaden är bara att repressalierna inte har samma namn som tidigare. Nu heter det utfrysning, utebliven befordring, försämrade anställningsvillkor, avsked på grund av övertalighet och så vidare om man inte följer reglerna de härskande i organisationen satt upp.

Om vi vänder på det; ytterst få verksamheter har ett ledarskap som utgår från människorna i organisationen och kan kallas organiskt. Alla andra kännetecknas mer eller mindre av mekaniskt tänkande och hierarkisk organisation. Och det duger inte längre om landet ska kunna konkurrera med omvärlden framöver. Vi vill med denna bok förklara varför.

Moral:

Ja, vad är det i våra dagar? Förr fanns åtminstone kyrkan, folkskoleläraren och poliskonstapeln att lita på. Men nu, när vi vet att dessa tidigare auktoriteter understundom är minst lika simpla som gemene man, vad står då moral för?

I boken använder vi ordet moral för att beteckna "etik i praktiken" – att den individuella moralen är att ge sig tid att reflektera över och ta ställning i frågor om vad som är rätt och fel. Eftersom det är en individuell övning, så behöver moral och svaret på frågan inte vara samma för alla. Men vi tror att människan vill varandra väl och att man i grupper sammansatta efter organiskt synsätt känner tillit till varandra och där kommer fram till likartade svar på moralfrågor och kan tillämpa dessa med omtanke. Till skillnad från i många (inte alla) grupper styrda med mekaniska synsätt.

Företaget

Dagens komplexa och dynamiska värld gör att föråldrade hierarkiska organisationsätt fungerar allt sämre. Ständiga förändringar i efterfrågan, produktionstekniker och marknad gör att det finns ett ständigt behov av anpassning. Företaget arbetar inte som förut bakom en bevakad fabriksgrind, utan är allt mer en aktiv enhet i samhället och i ständig växelverkan med omvärlden.

Det omgivande samhället griper allt mer in i företagets verksamhet: underleverantörer, råvaruleverantörer, konsulter, logistikleverantörer och kunder är lika viktiga i verksamheten som de egna anställda, gränserna mellan företaget och samhället utanför rivs. Ny teknik erbjuder ständigt nya tillverkningsmetoder och material. Distributionsapparaten måste anpassa sig efter en värld stadd i globalisering. Delar till produkter kan vara tillverkade var som helst på jordklotet, och man måste förhålla sig till konkurrens från länder med andra löner, annan kultur och andra sociala förhållanden.

Företaget måste inte bara bevaka marknadsläget, efterfrågan och konkurrenssituationen, utan även vara medveten om de värderingar och estetiska strömningar som råder. Produkterna kan inte längre bara tillfredsställa materiella behov utan måste även tilltala kundens känsla, etik och estetiska uppfattning. En produktions-

apparat som inte i sig har förmåga att sammansmälta både teknik och kultur, funktion och estetik kommer att få allt svårare att få avsättning för sina produkter.

Den etiska medvetenheten i samhället gör också att förhållandet till miljön och till de anställdas utveckling blir allt mer viktig. Produktionssättet och slutprodukten måste utformas med hänsyn tagen till miljön över hela produktens livslängd. Tillverkaren har ansvar från råvara ända till återvinningsstationen. Den inre miljön i företaget kräver att man tillhandahåller möjligheter för anställda att utvecklas, att växa i sina roller eller att växla roller efter de behov deras personliga utveckling skapar.

Nya förutsättningar

Vi som samlat våra iakttagelser och erfarenheter i denna bok har på olika sätt fått anledning att fundera över hur samarbete och organisation ska hanteras i en ny tid. Boken bygger naturligtvis på våra synsätt och våra värderingar. Vi tror till exempel att människan utvecklas och att hennes moral, kreativitet och självständighet ökar. Med moral menar vi de etiska överväganden och ställningstaganden vi som individer gör.

På motsvarande sätt förändras också de organisationer som hon finns i. Därför måste organisationerna lämna utrymme åt individens utveckling, och samhället i sin helhet för organisationens. Vi tror att människans största tillfredsställelse är att göra något meningsskapande och konstruktivt för omgivningen. När människans kreativitet frigörs och hennes samarbete organiseras så att individerna tillåts följa individuella vägar blir organisationerna samhällsnyttiga. Med denna syn på människan inser man också att ju mer individualistisk människan blir desto mera organisk blir hennes samverkan med andra. Detta kan i förstone verka som en paradox, men är en naturlig konsekvens av att vi människor tar ställning och väljer väg i livet, det vill säga att moralen växer. Detta medför nämligen att insikten sprider sig att man inte kan uppnå något gott för sig själv utan att göra gott för helheten.

Med IT och modern teknik blir företagens samverkan idag allt mer gränslös. På samma sätt involveras anställda allt mer i allt fler frågor inom företaget. Om individualiteten och självständigheten hos den anställda ska kunna stärkas och utvecklas måste former finnas för att involvera alla i de beslut som tas. Det finns inga ändamål som helgar några medel. Det djupaste syftet med vårt arbete är utvecklingen av oss som människor, inte de produkter eller tjänster som vi producerar i företaget. Organisationen har inget slutmål, processen är målet. Det viktigaste i verksamheten är att finna sätt att få fram kreativiteten hos varje person i företaget. Där finns nyckeln till individens utveckling och tillfredsställelse i arbetet, liksom nyckeln till företagets framgångar på marknaden.

Trygghet ej samma som tidigare

Utvecklingen kommer att tvinga oss att lämna den gamla mekaniska, industriella organisationskulturen. Den hierarkiska strukturen med divisioner, avdelningar och underavdelningar, chefer och underchefer har överlevt sig själv och är idag mest en källa till frustration. Rädsla och motstånd mot förändring gör att många ändå hänger sig kvar i gamla *trygga* arbetssätt, men den medicin som ordineras vid störningar i arbetet tenderar allt mer att bara förvärra problemen.

I framtidens organisation behöver vi göra upp med fasta rollfördelningar och fördefinierade strukturer. Arbetet styrs och organiseras inte enkelriktat av ledningen eller av överordnade – utan av uppgiftens typ. Det är behovet eller uppgiften som bestämmer den enskildes roll och hans eller hennes relationer med övriga medarbetare. Detta betyder att det aldrig går att varaktigt fastlägga organisationens struktur, utan att denna kommer att växla hela tiden, efter behovet och den uppgift som ska lösas. Den som är mest lämpad att avgöra vilka kontakter som ska etableras, varifrån information ska hämtas, vilka som ska involveras och så vidare är den medarbetare som har att lösa uppgiften ifråga. I en självorganiserande verksamhet har varje medarbetare ansvaret och mandatet att själv finna de resurser som behövs i varje situation och ta nödvändiga kontakter. Lösningen av konkreta uppgifter sker på den plats där uppgiften finns och med de medarbetare som är involverade.

Vi behöver inse och acceptera att vi lever i en ny tid och att en revolution håller på att äga rum. Vi måste försöka förstå den verkliga innebörden i denna revolution och ta konsekvensen av denna förståelse. Det handlar om att ta steget från det förutsägbara, fasta, rigida och begränsade till det flödande, dynamiska, föränderliga och överraskande. De som har modet att ta steget fullt ut in i framtidens samarbetsätt kommer att få en ljus framtid.

Synen på organisationen

På samma sätt som vi människor *organiserar* våra olika behov och egenskaper, organiserar vi oss som individer i grupper och organisationer. Detta genom att leta efter en plats att integrera oss med, i ett större sammanhang, i familjen, jobbet, samhället. Det fungerar på ett liknande sätt för individer i grupper som för en enskild individ, begreppen blir bara lite mer abstrakta. Vad kan organisationen, vilket syfte och riktning har den och vad vill de olika intressenter som organisationen finns till för och vad vill jag som individ. Finns det en plats för mig där? Kommer jag att passa in, passar organisationen mig?

Denna organiserande förmåga eller drivkraft finns alltid, i alla organisationer och grupper. Ibland är vi omedvetna om denna ständigt pågående process. Och ib-

land försöker vi på olika sätt bekämpa den, eftersom den många gånger motverkar en lednings försök att få organisationen att förändra sig på ett visst sätt. Sällan ser vi denna förmåga som något naturligt och önskvärt och något som vi alla tjänar på att samverka med.

När vi möter en organisation så är förhållningssättet viktigt av samma orsak som i fallet med enskilda människor. Vi definieras i kontakten med omgivningen, men också utifrån det syfte vi upplever oss ha. Vi, som enskilda autonoma individer med egen vilja och riktning, ska fungera i en organisation med sitt eget syfte och riktning. Detta kan lätt resultera i en *antingen-eller*-diskussion, i maktkamper och en motvilja att låta sig integreras, något som vi nog alla upplevt många gånger. Men paradoxalt nog finns ju ingen organisation om vi inte väljer att samverka med det övergripande syftet. Och på samma sätt har vi inget att bidra med, om vi inte kan behålla den egna identiteten och också fortsättningsvis kan agera autonomt.

Samma resonemang kan så klart föras när vi pratar om hur organisationen måste balansera sina olika delar med den helhet som den verkar i. Ju tydligare bilden är av den omvärld som organisationen verkar i, desto tydligare kan var och en förhålla sig till sin plats i organisationen och till dess gemensamma syfte. Att få ihop den inre personliga viljan med organisationens är vitalt om var och en ska kunna känna det meningsfullt att medverka.

Viktiga förhållningssätt när vi tittar på en organisation kan vara:

- Organisationer har ett *syfte*, en *riktning* och en *identitet*. Vägen dit innehåller svårigheter och utmaningar. Observera denna riktning behöver inte ha något med strategier och ledningens mål att göra. Om samklang finns kommer vi att uppleva flyt, om inte uppstår maktkamper och frustration.
- Det finns en *självreglerande kraft* som driver organisationen i denna riktning. Man kan se denna kraft som en strävan att få den inre bilden av organisationens identitet förverkligad.
- Det finns en *organisatorisk längtan* efter att vara del i en större helhet och känna mening med det vi gör, att låta oss integreras i en marknad eller i ett system.
- *Organisationens delar har en plats* om man är en del av dess syfte. Dess individer, avdelningar eller andra delar behöver integreras för att vi ska fungera och må bra. Mångfald är en aspekt av detta. Observera att detta inte innebär att alla delar måste vara kvar inom till exempel ett företag. Det finns många exempel på avdelningar eller funktioner i företag som förtvinat när de fanns inom verksamheten,

men som blomstrat upp när man out-sourcat eller på annat sätt lagt dem utanför den ordinarie verksamheten.

Organisationen en individ

Att se organisationen som en individ med en riktning och uppgift har många fördelar. Vi kan lära oss lyssna till dess berättelser och försöka förstå vilka uppgifter organisationen tagit på sig och fått problem med. Vi kan lyssna efter skillnader i världsbilden; bilden av hur omgivningen som vi verkar i ser ut och hur organisationen brottas med den. Vi finns egentligen bara i relation till mötet med omgivningen eller andra människor, säger filosoferna. I en organisation blir detta extra tydligt eftersom vi som individer behöver låta oss integreras och vi dessutom behöver bli tydliga i mötet med omgivningen, andra organisationer, samhälle, kunder, intressenter och så vidare.

Om vi ser organiseringskraften som ett *organisatoriskt väsen*, som engagerat jobbar i en speciell riktning och använder hela sin kreativitet och kraft för att ta sig framåt, är det en helt annan bild än om vi tänker på en hop människor som inte fattat vad som är viktigt. Den senare bilden startar gärna en förklaringskampanj och förändringsprojekt. Detta eftersom det är lätt gjort att tolka det som händer som att något fattas i förståelsen hos dem som kämpar på *utan riktning* åt fel håll. Inget synsätt är fel men utan insikt från människor i organisationen skapas maktkamper och polarisering kan bli total.

När vi funderar på hur våra kunder uppfattar oss och jämför det med organisationens egen uppfattning kan vi oftast hitta en överensstämmelse men ibland inte. Företag med starka varumärken har ofta en bra överensstämmelse mellan den interna synen på sig själv och kundernas syn på företaget. Att ändra laddningen av ett varumärke är en mödosam process.

Men inte lika många ser att interna förändringar av mål och riktning kan vara av samma dignitet som att ändra kundernas uppfattning av organisationen. Kundernas uppfattning om organisationen och organisationens uppfattning om sig själva hänger intimt ihop och kan inte skiljas åt. Därför underskattas ofta svårigheterna att ändra och rikta om ett företags inriktning. Det är inte lätt att göra om sig som individ, prioritera andra behov eller välja andra intressen. Som grupp eller organisation är det lättare, men fortfarande svårt.

Lära av misstag?

Historien är full med organisationer, samhällen och relationer som misslyckats. Det finns exempel där ledningar för företag upplever förändringen så omöjlig att

det är enklare att lägga ner och börja om. Man kan undra om det inte finns mindre destruktiva vägar att ta? Kanske, kanske inte, men oavsett åsikt så finns det inga enkla quick-fix-lösningar på dessa svårigheter. Lever man dessutom med en modell eller förhållningssätt till företaget som gör om motståndet till oförstånd och ovilja blir *kampen* mycket svår. Visst kan det vara så att en organisation gjort sitt, att den ska brytas upp och lämna plats för något nytt. Det finns många exempel på där en organisations *död* lämnat plats för nya möjligheter för individer, samhälle och ny företagsamhet.

En uppdragsgivare uttryckte det på följande sätt:

”Vi alla som på något sätt väljer att investera vår tid och vårt engagemang i organisationens syfte har rätt att förvänta oss vettiga och välgrundade inriktningar och strategier från dem som fått rollen att förverkliga dess idéer. Var och en behöver få chansen att förändras och förstå en ny framtid och göra nya val angående fortsatt deltagande. Ledningsbeslut fattade på rädsla för att misslyckas, personlig status eller för att göra korta vinster på bekostnad av organisationens långsiktiga syfte kommer alltid att uppfattas som förräderi. Vår erfarenhet är att människor kan uthärda de mest dramatiska förändringar om man inte känner sig sviken av sina egna, de som man är eller var beroende av för att kunna uppnå det gemensamma syftet.”

Människan

I den självorganiserande verksamheten är det inte positionen eller yrkesrollen som skapar vår identitet. Medarbetarna har med sig sin personlighet och självkänsla in i organisationen för att bidra med sina förmågor i den helhet som organisationen utgör. I stället för tjänstetitel eller yrkesbeteckning är det den egna personen som är grunden för identiteten. Det betyder en större frihet och individualitet och det betyder också större ansvar. Det ligger på var och en att finna sin plats i yrkeslivet och skapa sig en plattform för sin kreativitet.

För att vara trogen de egna behoven av personlig utveckling får man i högre grad följa uppgifterna och de vägar ens intressen leder. Det betyder förstås en mycket mera rörlig arbetsmarknad. Livstidsyrkenas tid är egentligen redan förbi. Varje person är en resurs som kan gå in och ut ur de platser och situationer där just denna resurs behövs. Kontinuiteten ligger inte i att man har en fast arbetsplats och en titel utan i de förmågor och kunskaper man bär med sig och det växande man är inne i. Det är lusten och skaparglädjen som bör leda varje yrkesverksams bana i yrkeslivet.

Genom att individens egna personliga utveckling är rodret i färden genom yrkeslivet blir utvecklingsmöjligheterna mycket större i samhället. Den mänskliga potential som idag är bunden i rigida organisationer och kringskurna yrkesroller

frigörs. På detta sätt kan samhället bättre klara de stora utmaningar, behovet av nya idéer, produktutveckling och så vidare som tiden kräver av oss.

Kräver etik

Denna utveckling skulle dock inte vara möjlig om inte de etiska värderingarna vore utvecklade. En av grundtankarna i denna bok är att människan i grunden vill göra gott och att hon får den största tillfredsställelsen av att skapa nytta för helheten. De etiska värderingar som idag finns formaliserade i lagar, förordningar och företagens regler för sin verksamhet kommer med den självorganiserande organisationen att avta i betydelse, medan den personliga moralens betydelse ökar. Detta blir resultatet av individens ökande frihet. Därför måste ett kontinuerligt arbete med moraliska och etiska frågor äga rum. Den från flocken frigjorda individen stödjer sig i allt mindre grad på den allmänna meningen. Man talar i dag om privatmoral liksom om privatreligiositet. Troheten mot politiska grupperingar eller fackföreningskollektiv avtar sedan länge.

Detta betyder på sikt att nya former för demokrati måste utvecklas. Situationen på detta område är också under stark förvandling på riksplanet, inte minst på grund av EU och den ökande internationaliseringen. Eftersom det även på detta plan finns en utveckling mot ökad komplexitet och större sammanhang, blir det gamla politiska systemet som utvecklades under industrialismens barndom problematiskt. Dessutom har vi idag helt nya möjligheter att göra oss hörda, skaffa information och bilda oss uppfattningar i olika frågor. Tack vare *Internet* kan företrädare för nästan varje åsikt eller intresse skaffa sig kontakter och meningsfränder över hela världen. Genom media ifrågasätts givna förhållanden och alternativa ståndpunkter förs fram. Det tolkningsföreträdare som den politiska ledningen tidigare haft är utsatt för allt starkare konkurrens.

Den ökade bildnings- och kompetensnivån samt den ökade tillgängligheten till information gör att utvecklingen går mot allt större moraliskt ansvar för den enskilde. Att det individualistiska tänkandet utvecklas och att tilltron till andliga och världsliga auktoriteter avtar måste på sikt leda till en ny syn på demokrati. Detta på samma sätt som det redan nu håller på att skapa en ny form av samarbete – den självorganiserande organisationen.

Människosyn och samverkan

Den allmänna synen på människan är att hon är självständig, skapar sitt eget normsystem och själv organiserar sin tillvaro. Vårt rättsväsende är ett exempel på detta. Vi förväntas kunna lagar och förordningar och vara beredda att acceptera conse-

kvensen av ett övertramp. Samhället betraktar våra handlingar som fria val och vi förväntas kunna förklara oss. Konsekvenserna av en så självklar tanke är ganska stor om vi applicerar den på arbetslivet och gårdagens syn på organisationer och ledarskap. Det finns förhållningssätt som i vår erfarenhet skapar bättre förutsättningar för en sund samverkan människor emellan. Som medlem i en organisation – antingen vi är ledare eller medarbetare – är synen på andra människor viktig och något som vi till en viss del kan välja.

Människosynen finns med i samspelet i en grupp, både på ett synligt och på ett osynligt sätt. Den synliga och uttalade synen på varandra är ibland överenskommen och bygger på vad som är accepterat i en viss grupp människor, men till denna bild kommer ofta omedvetna eller medvetna men outtalade förväntningar och synsätt. Det osynliga förhållningssättet påverkar samverkan genom projektioner till exempel på ledaren eller andra personer med makt och inflytande. Detta går inte att undvika, och det är viktigt att den som är föremål för en projektion är medveten om det. Annars kan det bli svårt att handla utifrån sina val och övertygelser. Särskilt svårt blir det i grupper där deltagarna har erfarenheter från manipulation.

I möten med andra människor skapar förhållningssätten ett sammanhang som påverkar mötet. Om vi inte väljer att medvetet skapa en form att mötas i, ett kontextbaserat, valt förhållningssätt, kommer våra liv och möten att styras av det som händer runt om oss. Vår fokus kommer då allt oftare att riktas på det vi upplever hindrar oss, därute hos de andra, resursbrist, chefen, ledningen eller grannavdelningen. Vi tolkar det vi ser och letar hinder baserat på en förenklad modell som inte ger de nödvändiga nya öppningar. De öppningar vi behöver för att komma vidare, förbi hindret. Och vi väljer då omedvetet bort vår möjlighet att påverka.

Förhållningssättet centralt

Det förhållningssätt till människan som denna bok bygger på kan beskrivas så här: Människor är autonoma individer med ett syfte och riktning i livet. Vägen till hennes mål innehåller svårigheter och utmaningar. Det finns en vilja som driver oss mot målet och det finns en längtan efter att vara del i en större helhet där jag och min vilja kan integreras. Våra mörkare sidor är delar som behöver integreras för att vi ska fungera och må bra.

Det finns ingen värdering i detta synsätt. Synsättet ger större möjligheter att mötas och forma de sammanhang vi lever i på ett mera meningsfullt sätt. Ibland möter man människor som har svårigheter med synsättet. Det handlar ofta om att man tror att den rätta vägen är den utan svårigheter. Konflikter ses som ett misslyckande istället för en av de svårigheter som alltid är en del av vår utveckling. Det kan handla om kopplingen mellan syftet med organisationen som jag verkar i som

individ och min personliga känsla av mening. Kan jag lita på att människor runt mig väljer att ingå i samma helhet även om meningen med det vi gör skiljer sig åt?

Vi brottas alla med olika inre behov och intressen som ska samordnas och prioriteras. Dessa behov och intressen behöver accepteras och hanteras om vi ska kunna utvecklas och växa som människor. Det är i denna utveckling och växt som kraftkällan till den självorganiserande organisationen finns. Självorganisering bygger på individens autonomi och förmåga att samordna sitt arbete med andra autonoma människor.

I den självorganiserande verksamheten är det inte positionen eller yrkesrollen som skapar vår identitet. Medarbetarna har med sig sin personlighet och självkänsla in i organisationen för att bidra med sina förmågor i den helhet som organisationen utgör. I stället för tjänstetitel eller yrkesbeteckning är det den egna personen som är grunden för identiteten. Det betyder en större frihet och individualitet och det betyder också större ansvar. Det ligger på var och en att finna sin plats i yrkeslivet och skapa sig en plattform för sin kreativitet.

För att vara trogen de egna behoven av personlig utveckling får man i högre grad följa uppgifterna och de vägar ens intressen leder. Det betyder förstås en mycket mera rörlig arbetsmarknad. Livstidsyrkenas tid är egentligen redan förbi. Varje person är en resurs som kan gå in och ut ur de platser och situationer där just denna resurs behövs. Kontinuiteten ligger inte i att man har en fast arbetsplats och en titel utan i de förmågor och kunskaper man bär med sig och det växande man är inne i. Det är lusten och skaparglädjen som bör leda varje yrkesverksams bana i yrkeslivet.

Genom att individens egna personliga utveckling är rodret i färden genom yrkeslivet blir utvecklingsmöjligheterna mycket större i samhället. Den mänskliga potential som idag är bunden i rigida organisationer och kringskurna yrkesroller frigörs. På detta sätt kan samhället bättre klara de stora utmaningar, behovet av nya idéer, produktutveckling och så vidare som tiden kräver av oss.

Den ökade bildnings- och kompetensnivån samt den ökade tillgängligheten till information gör att utvecklingen går mot allt större moraliskt ansvar för den enskilde. Att det individualistiska tänkandet utvecklas och att tilltron till andliga och världsliga auktoriteter avtar måste på sikt leda till en ny syn på demokrati. Detta på samma sätt som det redan nu håller på att skapas en ny form av samarbete – den självorganiserande organisationen.

Gränsöverskridande och samverkan

Vi kommer till denna värld nakna, men inte ensamma. Från första stund omges vi av föräldrar, syskon, far- och morföräldrar, sköterskor och dagisfröknar i en aldrig sinande ström. Under uppväxten hämtar vi kunskaper och intryck från kompisar, lärare, SYO-konsulenter, läroboksförfattare, film, musik och så vidare. Vilka vi är och vilken livsbana vi slår in på bestäms inte bara av oss själva, utan i mycket stor grad av den omgivning vi lever i och de människor vi möter. Om man försöker tänka bort alla de intryck och de impulser som påverkat oss på ett avgörande sätt blir det inte mycket kvar. Utan interaktion med andra människor vore vi inget.

Att leva är att växelverka med andra människor. Att ingå som en meningsfull del i ett större sammanhang är det som ger livet mening. Därför har vårt yrkesliv och vårt arbete en mycket viktig del i om livet känns meningsfullt eller inte. Samtidigt är ett otrivsamt arbete eller en svår samarbetssituation förödande för vårt välbefinnande och vår livslust.

Människan har såväl biologiska som andliga behov. Vi behöver föda, kläder och husrum för att överleva, men för att leva väl behöver vi även intellektuell stimulans, inspiration och kreativitet. Även i svunna tider när jakt och insamlande av föda var huvudsysselsättning försökte människor få tid att göra konstföremål, utsmycka arbetsredskapen och måla figurer på grottväggarna. Den materiella försörjningen har ända till vår tid varit huvudfokus i den vanlige människans arbete. Nästan så att ordet arbete har blivit synonymt med produktion av materiella förnödenheter. Idag ser vi dock en förändring slå igenom. Allt fler känner att arbetet inte bara ska skapa livsnödvändigheter utan också vara en väg för utveckling av personligheten.

Människan skiljer sig från tingen på det sättet, att medan ett föremål har sin bestämmelse redan innan det finns, skapar människan sin egen bestämmelse efter att hon kommit till. En stol kommer till för att någon vill skapa ett föremål som fyller stolens syfte. Men vilket syfte en människa ska fylla bestämmer hon själv under sitt liv.

Många känner sig bundna av plikter och begränsningar – sociala, ekonomiska och andra. Men så länge vi har ett handlingsutrymme, om än aldrig så litet, så har vi möjlighet att vara kreativa. För de flesta är fritiden det utrymme som står till buds. Arbete förknippas ofta med plikt och ansvar. Under arbetstiden förverkligar man andras planer och på fritiden skapar man utifrån sig själv. På så sätt kommer kreativiteten inte arbetslivet till del, och individen kanske upplever arbetet som ett slags slaveri som ska uthärdas.

Följer sin natur

För att ta tillvara individens resurser behöver inställningen till detta ändras. Att trivas och få lov att skapa och förverkliga sina visioner är inget som ska behöva betalas med slaveri. Samhället och näringslivet behöver den kreativitet och fantasi som individen besitter när hon får gå sin egen väg. Det är passionen som garanterar prestationen.

Detta är en naturlag. Och vi ser mycket riktigt att arbetslivet förändras idag. Man väljer inte bana efter plikt-känsla i så hög grad som tidigare. I stället väljer man efter sina intressen och sin lust. En allt viktigare funktion i samhället är att hjälpa ungdomar att finna sin rätta plats i samhället och yrkeslivet. Där individen upplever att hon eller han får utlopp för sin kreativitet, sin fantasi och sin lust. Samtidigt som han eller hon bidrar till en helhet (samhället, företaget, projektet) – där har den sin rätta plats.

Både helheten – näringslivet eller samhället – och individen har allt att vinna på ett sådant synsätt. Individen får mening i sitt liv, inspiration och lust att leva, samhället får minskade sjukvårdsutgifter, bättre utveckling, förstärkt demokrati. Samhällets framtid står och faller med dess förmåga att ta tillvara individens unika förmåga, individen är beroende för sitt andliga välbefinnande av att ingå i en meningsfull helhet.

Samverkan

Men hur ska gruppens intressen kunna tillvaratas samtidigt som individens? Är inte detta en motsägelse?

När vi organiserar oss utifrån ett gemensamt syfte som alla vill stödja, eller för att lösa ett gemensamt problem, upphör motsägelsen. Om drivkraften i arbetet är förankrat i varje individs personliga vilja kommer medarbetarna att förstärka varandras skapande med sin individuella kompetens. I en traditionell organisation kommer målsättning, ramar, uppgifter, rollfördelning och så vidare utifrån eller uppifrån sett ur individens perspektiv. Någon i ledningen har utarbetat en plan för vem som ska göra vad, när och hur. Det behöver inte vara på detta sätt. Det finns många exempel på hur grupper av människor, till exempel i nödsituationer, löst svåra uppgifter spontant som krävt organisation och samarbete. När grannens katt har fastnat i trädet har någon en stege, en annan har svindel och kan inte klättra men en tredje är kanske sotare och klarar höjden. Finns ingen lämplig person närvarande knackar man på längre bort på gatan och frågar om hjälp.

Detta är ett enkelt exempel på hur en organisation kan uppstå spontant och neri-från. Det kräver mera fantasi och initiativkraft av medarbetarna men ger i gengäld

större tillfredsställelse.

Naturen är kanske det mest välfungerande, vackra och livskraftiga system vi känner. Ändå är naturen (efter vad vi vet i alla fall) inte organiserat efter någon uppifrån kommande teoretisk modell. Varje växt och gröda ger sitt eget bidrag, olikt alla andras. Ingen kan bestämma över den andres kronblad, grenar och färger. Ändå – eller just därför – blir helheten oöverträffad.

Som trädgårdsmästare samarbetar man *med* naturen. För att få en trädgård att blomstra måste man ge varje gröda rätt livsbetingelser och jordmån, och se till att inga andra växter förkväver den. När man ska skapa en organisation underifrån får man på liknande sätt ge personerna rätt jordmån att växa och frihet att utveckla sin egen person. Ledarskap enligt denna modell blir alltså att finna de personer som kan utvecklas och växa i organisationen. Och därefter se till att jordmånen är rätt och att ingen förkväver den andres skapande.

Ett sådant nytt sätt att se på organisationer kräver givetvis en större rörlighet för individen. Det är ju inte anställningen som är i fokus, utan vem jag är och vad jag vill göra. Med detta förhållningssätt följer man uppgifterna, inte företaget. Utvecklingen går redan mot större andel egna företagare och konsulter. Entreprenörskapet är den nya arbetsmarknaden, livstidsanställningarnas tid är förbi.

Förutsättningar för organisk samverkan

De flesta bedömare tycks vara eniga om att vi befinner oss i övergången till någonting nytt. Det gamla industrisamhället lämnar plats för det nya informations- och teknologisamhället. Interna och globala medier knyter ihop samhällena över hela klotet. Frihandel och det fria kapitalets rörelse har skapat en global marknadsplats. Denna utveckling går fort, och många människor upplever att utvecklingen går fortare än vad man själv hinner eller orkar med. Vi börjar lida av sviterna från en utvecklad obalans. Vår inre mognad och utveckling tycks inte hänga med. Företagens och organisationernas tuffa konkurrensvillkor ställer det generella mänskliga behovet av mognad i strålkastarljuset. Med en ökad mognad hos individen tvingas denne att inte bara ifrågasätta ledningens sätt att styra företaget som helhet, utan också det sätt varpå man valt att organisera och styra verksamheten. Ett ifrågasättande som idag ofta leder till kollisioner mellan två sätt att se på framtiden. Det ena sättet vill bevara ett kontrollerande och hierarkisk styrning – något som de flesta ledare är upplärda och tränade i. Det andra är ett styrsystem som bygger på individens mognad i riktning mot ett verkligt medarbetarskap.

Det är i den brytningen vi befinner oss. Vi lever med avarterna av det gamla

systemtänkandet samtidigt har vi inte hittat och börjat acceptera en ny form för hur vi vill att organisationer ska arbeta och leva. Idag börjar många företag och organisationer förstå och acceptera sin roll som en del i en gemensam global enhet där alla delar samverkar mot ett gemensamt syfte – ungefär som myrorna i en myrstack eller bina i en bikupa. Alla arbetar för helheten inte främst för sin del – samarbete och samverkan. Företagen eller organisationerna blir allt mer integrerade med omgivningen och inser att grunden för att på sikt överleva är att vara lyhörda för de skiftningar och värderingar som sker i samhället och kulturen.

Vi som skriver denna bok tror, att den utveckling som nu sker i människors samverkan kommer att leda till en ny typ av organiserande – självorganisering. Vi försöker här beskriva vägen dit och vilka förutsättningar denna utveckling bygger på. Innan vi går vidare vill vi gärna sammanfatta vår grundsyn på människan på ett mera allmängiltigt sätt för att du som läsare skall förstå vårt resonemang bättre.

Vi menar att människan är en varelse som ständigt utvecklas och tillväxer i känsla, intelligens, kreativitet och självständighet. Vi ser också på organisationer på detta sätt: de utvecklas och tillväxer i etik och kompetens. Därför är de organisationer som klarar att anpassa sig till individens kontinuerliga utveckling av intelligens, känsla och intuition som kommer att överleva.

Vi anser att människor är kreativa varelser som följer individuella vägar i livet. Organisationer är likaså kreativa och går sina egna vägar. Därför bör organisationen också vara en miljö för individen att utvecklas i.

Människan vill i grunden gott, den största tillfredsställelsen är att arbeta och skapa något nyttigt. En organisation är i grunden likaså samhällsnyttig, den största framgången får den när man skapar något till glädje för många. Därför måste organisationens grundläggande förhållningssätt till sina medarbetare bygga på tillit och samverkan.

När människan blir mer individualistisk blir hennes samverkan mera organisk. Individualism är nämligen inte detsamma som egoism, och eftersom moralen tillväxer blir samverkan allt mer harmonisk. När organisationer utvecklas blir dess samverkan med omgivningen på motsvarande sätt mera gränslös. I utvecklingen mot en mera organisk organisation måste organisationen lämna större utrymme för medarbetarnas individualitet.

Vi tror att det är en etisk grundprincip att man inte kan uppnå det man vill om man inte gör det för helheten. Det man gör enbart för sig själv, gör man på bekostnad av andra. Därför kan en organisation inte heller uppnå verksamhetens mål om inte det görs för samhällets bästa. Organisationens förhållande till sina medarbetare måste vara sådant att alla måste involveras i alla beslut efter som dessa påverkar alla.

Det finns inget mål för utvecklingen, bara en process utan slutliga lösningar.

Problem är utvecklingens motorer och för att kunna utvecklas måste man kunna leva med dem. Organisationer bör heller inte ha något slutmål att uppnå eftersom de är en ständigt pågående process som ändrar riktning och karaktär efter omständigheterna.

Dessa grunder för vårt resonemang kommer att belysas ytterligare längre fram i boken. Med den människosyn och den syn på utveckling som dessa grunder uttrycker tonar en ny bild av vår samverkan och organiserande fram. Medan människan utvecklas från att vara en kollektivistisk varelse till att bli allt mera individualistisk, utvecklas organisationerna från en mera hierarkisk, auktoritetsstyrd eller mekaniskt uppbyggnad till en allt mer organiskt fungerande enhet i samhället.

Hos alla människor finns ett behov att vara del av en grupp och ett sammanhang, men det finns också ett tilltagande behov av frihet och självständighet. När kyrkan, fackföreningen, politiska partier och så vidare klagar över bristande medlemstillströmning, är det nog inte bara tillfälliga svängningar i tidsandan, det är också en långsiktig tendens mot frigörelse från flockbeteendet. Låta oss se lite närmare på vad begreppen betyder:

Individen och organisationen

Ett samhälle eller en organisation är individer i samverkan. Det som skapar förändring i samhället och i organisationer är dels att individen utvecklas och dels – som en följd av detta – att organisationen förändras. Därför kan det vara bra att börja med att beskriva de relevanta dragen i denna utveckling.

Hos alla människor finns ett behov att vara del av en grupp och ett sammanhang, men det finns också ett tilltagande behov av frihet och självständighet. När kyrkan, fackföreningen, politiska partier och så vidare klagar över bristande medlemstillströmning, är det nog inte bara tillfälliga svängningar i tidsandan, det är också en långsiktig tendens mot frigörelse från flockbeteendet. Människan blir allt mindre kollektivistisk och allt mera individualistisk. Vad är det som kännetecknar dessa båda begrepp?

Kollektivism	Individualism
Gruppen före individen	Individen före gruppen
Auktoritetstrogenhet	Självständighet
Ledaren ansvarar	Eget ansvar
Plikt	Lust
Reproduktion	Kreativitet
Projektion av problem	Integrera problem
Handel (sälja arbetstid)	Tjänande (arbeta för helheten)

När individen förändras ändras naturligtvis även hennes sätt att samverka med andra. Man blir mindre auktoritetstrogen och får svårare att känna tillfredsställelse i fasta strukturer. Man skulle kunna säga att den typ av organisation som individen passar i, går från att vara mekanisk till att vara organisk.

Mekanisk	Organisk
Idé utifrån	Idé inifrån
Motivation utifrån	Motivation inifrån
Rigiditet	Anpassning
Målet är målet	Vägen är målet
Livsprocess: Avtagande	Livsprocess: Tillväxtcykel
Determinerad	Oförutsägbar
Separerad	Del i ett holistiskt sammanhang
Relativt oberoende	Ömsesidigt beroendeförhållande till omvärlden

När man skapar ett mekaniskt föremål (en bil, elvisp etcetera.) tänker ingenjören först ut idén och syftet föremålet ska uppfylla. Sedan konstrueras apparaten och alla nödvändiga komponenter samlas och sätts samman. Apparaten fungerar som bäst när den är ny och förslits sedan alltmer när den används. På samma sätt är en auktoritärt uppbyggd organisation en slags maskin med människor som komponenter, där alla medarbetare fått reda på sin uppgift från organisationens ledning.

Ett organiskt fungerande system som naturen eller människokroppen fungerar på ett helt annat sätt. En växt har själv med sig sin avsikt i fröet som läggs i jorden, och under växtprocessen utvecklas denna i växelverkan med den jordmån den finns i. Likadant får man tänka sig att kroppens organ har var sina egna skapande impulser och att kroppens helhetsfunktion utvecklas i samverkan mellan dessa.

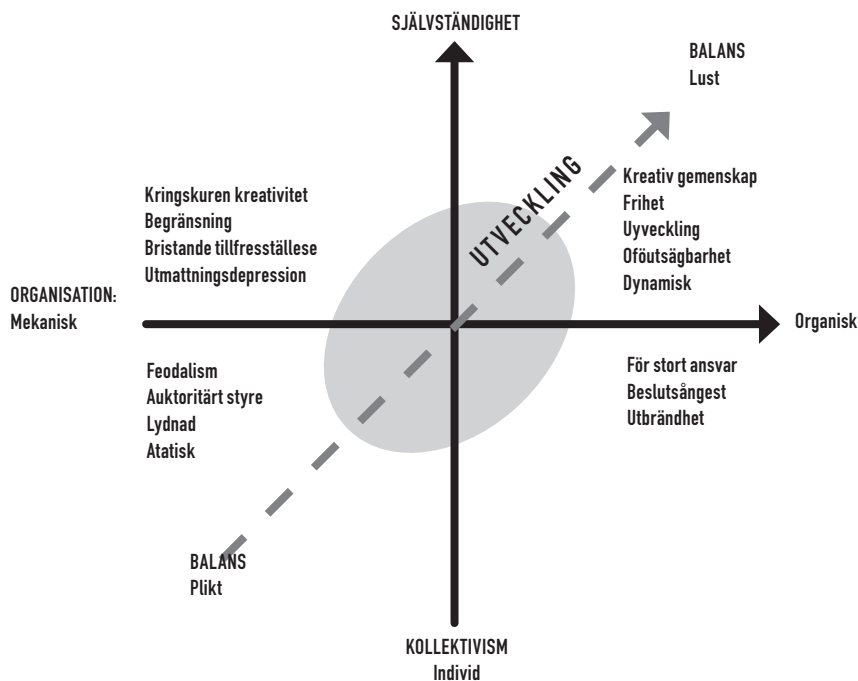
Det levande systemet skiljer sig alltså från det mekaniska så att impulsen för aktiviteten kommer inifrån och inte utifrån. Därför utvecklas gruppen till ett mera organiskt sätt att fungera när individen blir självständigare.

Tänk på att ordet *organisera* kan uttolkas som *att göra organisk!*

Men människor är i olika stadier i denna process. För att trivas och fungera väl tillsammans med andra behöver varje person finna en miljö som passar dennes eget sätt att fungera. En auktoritetsbunden och osjälvständig person passar bättre in i en mera strukturerad organisation, där en individualistisk person skulle fungera dåligt. En mera organisk samverkansmiljö kan bli rent nedbrytande för en person som behöver mycket stöd för att fatta beslut.

Man kan alltså säga att människans och organisationernas utveckling går från ett

naturligt tillstånd till ett annat och nytt naturligt tillstånd. Detta via en omvandlingsprocess, där både individer och organisationer löper risk att komma i konflikt med varandra. Det är i denna övergång vi just nu befinner oss.



Den organiska organisationen

En grundläggande påstående i denna bok är: När människan blir mera individualistisk blir hennes samverkan mera organisk. Hur och varför då?

En organisation är som bäst en miljö för kreativ interaktion mellan fria, skapande individer. Miljörörelsen har visat för oss att allt i naturen är beroende av allt annat. En fjäril som lyfter i Sydamerika, brukar man säga, kan starta en orkan i Asien. Varje art och varje individ är beroende av och påverkar alla andra i hela det ekologiska systemet. Detsamma kan sägas om den organism som vi upplever livet genom. Varje organ och varje cell ingår i ett oerhört komplext och intrikat samspel med alla andra celler och organ i hela kroppen. När en del fungerar sämre påverkas helheten. Därför försvarar man utrotningshotade arter och därför är det viktigt att sköta hälsan både till kropp och till själ.

Men på samma sätt som en självorganiserande organisation blir till en organism, så ingår organisationen också i ett större globalt samspel mellan organisationer i näringsliv och samhälle. I den nya värld som börjar framträda, och inte minst med den globala kommunikationen och informationstillgången, kommer företaget eller institutionen att ingå som ett organ i en global organism. Alla påverkar alla, alla konkurrerar med alla och alla har något att lära av alla. Det är viktigt att lämna synen på företaget som något fast och stabilt som tillverkar samma produkter eller tjänster i generationer. Och börja inse att allt är föränderligt, allt utvecklas blixtsnabbt och alla företag interagerar mer eller mindre med alla andra på en global scen.

Många företag inom industrin bygger sin identitet på en lång tradition, anknytningen till en ort, sina fabriksanläggningar och en trogen personal som arbetat en stor del av sitt liv på företaget. Allt detta kan ändras snabbt idag. En vacker dag ägs kanske företaget av utländska investerare, delar av produktionen flyttas till ett låglöneland, ny teknik gör maskinparken omodern och ineffektiv och personalen måste utbildas eller bytas ut för att man ska kunna följa utvecklingen på marknaden. Det stora stolta företaget är plötsligt uppdelat och förvandlat och ingen känner igen det.

Men vad är då egentligen ett företag eller en organisation? Är det lokalerna och platsen? Eller är det personalen? Eller styrelsen? Alla dessa saker är ju utbytbara utan att själva organisationen försvinner.

Svaret: en idé!

En organisation är inget annat och inget mer än en idé. Det är ett syfte, en tanke eller en avsikt att skapa en produkt eller utföra en tjänst. Allt som byggs upp – personal, rutiner, lokaler, samarbetspartners, varumärke och så vidare – är konkreta, synliga resultat av den idé som organisationens initiativtagare velat föra ut i verkligheten. När man startar en självorganiserande process är det därför denna idé som man bör lägga ner det största arbetet på. Den juridiska formen, lokalisering, administration och så vidare är jämfört med detta underordnat, och kommer att lösa sig enklare ju tydligare verksamhetens idé är formulerad.

Det första man måste göra för att skapa en självorganiserande organisation är alltså att formulera svaret på två frågor: *Vad* vill vi göra, och *Hur* vill vi göra det? Detta är ett arbete som man bör låta ta tid eftersom det är själva kärnan i det som organisationen ska göra lång tid framåt. Organisationens idé bör också vara så väl förankrad hos alla medarbetare som möjligt. Om organisationen ska uppfylla sitt ursprungliga syfte måste ju alla dra åt samma håll.

Därför blir anställningsförfarandet också ett annat än i en hierarkisk organisation. Där introducerar man den nyanställde i hans eller hennes arbetsuppgifter samt överräcker kanske en arbetsbeskrivning som gäller tjänsten. I den självorganiserande verksamheten är anställningen till sin natur en överenskommelse. Den nyanställde ska inte få instruktioner om vad han eller hon ska göra, utan ta del i den idé som företaget bygger på. Om personen tycker att idén är bra, så bra att den är värd att lägga en stor del av livet på, kan en överenskommelse göras baserad på övertygelse. Medarbetare för vilka organisationens idé är levande och viktig är den självorganiserande organisationens viktigaste tillgång.

Förankringen av organisationens idé är det som håller organisationen samman. Man bör söka sig de medarbetare för vilka organisationens idé och syfte är en övertygelse, och något man kan stå för. Idén bör vara något för medarbetaren som ger mening åt arbetet och livet. Att delta i arbetet blir då inte bara *ett jobb*, utan en skapande verksamhet som ger tillbaka lika mycket tillfredsställelse som det ger nytta åt helheten.

Denna lust inför arbetet, som saknas i fackindelade, stela, mekaniska organisationer, och vars avsaknad ger arbetet en karaktär av slaveri, är själva drivkraften i det självorganiserade arbetet. Att kunna tillföra helheten sitt eget unika bidrag och känna att det kommer ett meningsfullt syfte till del, ger oss alla den största tillfredsställelse. Konsensus om organisationens syfte, dess *Vad?* och *Hur?*, är organisationens sammanhållande kitt.

Att skapa samsyn

Medarbetaren i en självorganiserad verksamhet går inte till arbetet för att göra sin plikt eller uppfylla sin kvot. Han eller hon går dit för att tjäna – tjäna idén, medarbetarna och i förlängningen samhället och hela mänskligheten. Arbetet är en gåva som ges av övertygelse om att det är till gagn för helheten. En stor del av belöningen för arbetet utgörs av den tillfredsställelse som det ger att skapa något meningsfullt.

Att skapa en miljö där detta kan bli verklighet är en mödosam process som man bör lägga ner mycket tid och omsorg på. Självorganiseringen startar med att alla medarbetare tillsammans formulerar och förankrar den idé som organisationen ska förverkliga. Genom långa diskussioner, grupparbeten, föredrag och så vidare belyses idén från så många håll som möjligt, och alla dess konsekvenser tänks igenom. Syftet med processen är att skapa förståelse och inlevelse i organisationens kärna, och att ta tillvara alla de medverkandes erfarenhet och kreativitet på området.

För att detta ska fungera bra är det viktigt att atmosfären är den rätta. Den bör vara så tillåtande och tolerant som möjligt. Begränsande förutsättningar, förutfattade meningar, uttalade förbud eller liknande bör undvikas. Alla måste känna sig accepterade och allt som sägs måste tas emot med värme, inte värderas eller avfärdas. Ingen ska behöva känna att andra tycker att det man säger är dumt eller att de bemöts hånfullt. Det språkbruk som används bör vara tillåtande och uppmuntrande och inte begränsande eller föreskrivande. Uttryck som *så kan man inte göra, fel* eller *dumt* bör inte användas. Hellre än att säga vad i andras uppfattning man är oenig med, kan man hålla sig till hur man själv ser på saken.

Den som leder diskussionen bör ha som ambition att locka, inspirera och frammana de övriga tankar och idéer. Han eller hon bör ha en lyssnande attityd, ställa frågor och ta tillvara alla bidrag. Samtalets grundton bör vara tolerans, tillit och förtroende.

Denna process kan ta lång tid, men det är välanvända dagar. Man kan inte vänta sig enighet till hundra procent, man får nöja sig med att komma till en grad av konsensus som är tillräcklig. När detta är uppnått kan arbetet gå vidare med frågor om arbetsfördelning, administration, lokaler, utrustning och så vidare. När syftet är välförankrat ger sig dessa praktiska frågor ganska enkelt. Man får också diskutera om tjänster behöver köpas, om kapaciteten och kompetensen i organisationen är tillräcklig eller om man måste utöka – eller minska – personalen, samt former för den fortsatta organisationsprocessen.

Miljö för självorganisering

För att den självorganiserande processen ska fortsätta är det viktigt att man etablerar en gemenskap och att inga personer eller grupper blir avskilda eller känner sig utanför. Därför måste alla ha tillgång till all information – det måste råda total genomskinlighet. Ju mer information man har tillgång till, desto mindre finns att bygga spekulationer och rykten på. Och desto större kan förtroendet och den ömsesidiga tilliten bli. Man kan upprätta en enkel och pålitlig form för kommunikationsutbyte, till exempel återkommande gemensamma möten och anslagstavla på intranätet. Alla frågor måste vara tillåtna och få relevanta och ärliga svar – allt ifrån löner och förmåner för kollegor, till bakgrunden för beslut och strategier.

Eftersom en självorganiserande struktur inte har ledare i konventionell bemärkelse, är det svårt att använda detta ord, som ju får en ny betydelse. Ordningen med över- och underordnad är helt avskaffad i en icke-hierarkisk organisation. Men någon har förstås ändå som ansvarsområde att se till att verksamheten flyter, att den självorganiserande processen fortgår, att stämningen är gynnsam för denna och att alla kommer till sin rätt. Denne *ledares* främsta uppgift är att stimulera medarbetarna så att deras kreativitet och idéer får utlopp och kommer till sin rätt. Verksamheten i kunskapssamhället står och faller med kompetenskapitalet. Detta kapital är framtidens verkliga resurs, det som vårt välstånd kommer att bygga på. I vår allt snabbare utveckling är anpassningsförmåga, idériakedom och förmåga att lösa problem helt enkelt en överlevnadsfråga. Ett klokt ledarskap vårdar och förvaltar medarbetarnas andliga förmågor och försöker skapa en miljö där den enskilda människan kan känna inspiration och komma till sin rätt.

Man kommer att upptäcka att den organisation som växer fram i processen blir ett slags nätverk, en fraktal struktur där människor och grupper interagerar på ett mycket komplext sätt. Varje person knyter de kontakter och inhämtar den information som just han eller hon behöver för att lösa den uppgift som står i tur. Dessa kontakter kan vara inom organisationen eller med företag, institutioner eller personer utanför. I detta nätverk är alla lika viktiga, och allas arbete bygger på alla andras. Det bör råda en total harmoni mellan varje del och helheten, så att individen inte värderas mindre än helheten eller tvärtom.

Nätverket är i ständig förändring och omstrukturering. Precis som i naturen där växter och djur tillkommer, frodas en tid och sedan går vidare, byggs det hela tiden på det självorganiserande nätverket. Nya delar kommer till och ersätter det som inte längre är funktionellt i ett ständigt kretslopp. En livsprocess har startats. Energi i form av råvaror, kunskaper och informationer från omgivningen tas in i systemet för att bearbetas och smältas om till produkter och tjänster. Ut kommer produkter som andra organisationer och människor i samhället kan ha nytta av och bygga

sina liv på. En organism med näringsintag och ämnesomsättning, som utvecklas och växer, har en vilja och en riktning, har tagit plats för att fylla en funktion i den globala samhällskroppen.

Vår värdegrund

Den grundsyn på människan, organisationer och utvecklingen som presenterades i sex påståenden i stycket Förutsättningar för organisk samverkan är den värdegrund som vi tror behövs för att möta framtiden. Det är en värdegrund som sätter in människan i sitt sammanhang och visar att hon är organisationens nav eller centrum.

Vi upplever dagligen företag och organisationer som tappat sin värdegrund – sin själ – och som nu styrs enbart av maktfullkomlighet. Där har högsta ledningen tagit över tänkandet och övriga organisationen blir endast utförare av vad dessa, ofta endast män, kan tänka ut. Ensamheten i deras glastorn skapar känsla av isolering och isolering ger känsla av osårbarhet och osårbarhet i sin tur är grogrunden för girighet.

Den idéplattform som vi presenterar i det följande, via de sex påståendena, tror vi är vad som behövs för att skapa den värdegrund som är förutsättningen för ett långlivat, lönsamt och framgångsrik företag. Ett arbetsklimat där individen kan känna en trygghet i att kunna påverka sitt dagliga arbetsliv. Ett utvecklande arbetsklimat som kännetecknas av delaktighet, samarbete och kreativitet.

Första påståendet

Organisationer som klarar att anpassa sig till individens kontinuerliga utveckling av intelligensen, känslan och intuitionen kommer att överleva i framtiden.

Det finns en myt, baserad på åldrigt patriarkaliskt tänkande, att medarbetarna behöver av ledningen väl definierade mål och delmål för att kunna leverera på ett effektivt sätt. Många gånger är det enbart ett sätt för ledningen att behålla den illusoriska känslan av att kunna styra och kontrollera organisationen. I praktiken är det annat som styr.

Flertalet av senare års analyser och utvärderingar kring organisationer och individen i organisationen pekar på en klart ökad önskan om *självstyre*. Ett synsätt där varje medarbetare eller grupp tar fram de mål, uppgifter och arbetssätt som man upplever vara rätt för att nå det organisationen ska uppnå.

Att besluta *vad* man ska uppnå innefattar också *hur* man ska uppnå det. Under senare år har vi märkt växande skillnad mellan ledningens och övriga organisationens syn på arbetsklimat, ledarskapet och styrning. Där organisationen strävar åt så

mycket självstyre som möjligt, medan ledningen agerar motkraften som vill *samla ihop* för att kunna styra och därigenom inte – som man ofta upplever det – tappa kontrollen över verksamheten. Resultatet blir ofta en tungrodd, frustrerad och ineffektiv organisation.

Det viktigaste som alla ledare bör acceptera och förstå är att *människan/individen utvecklas hela tiden – intelligensen, känslan, intuitionen etcetera ökar över tiden*. Och att denna insikt också måste leda till förändring av hur ledarskapet bör utövas. Att arbeta genom andra människor, baserat på tillit och förtroende, krockar med gamla föreställningar om ett starkt och tydligt ledarskap. Men det är dock enda sättet att bemästra utveckling och förändring på lång sikt.

Ett enda sätt att förhålla sig

Till en komplex värld, där förutsägbarheten minskar, finns bara ett sätt att förhålla sig. Det är att bygga verksamheten/organisationens existens på samarbete och samverkan.

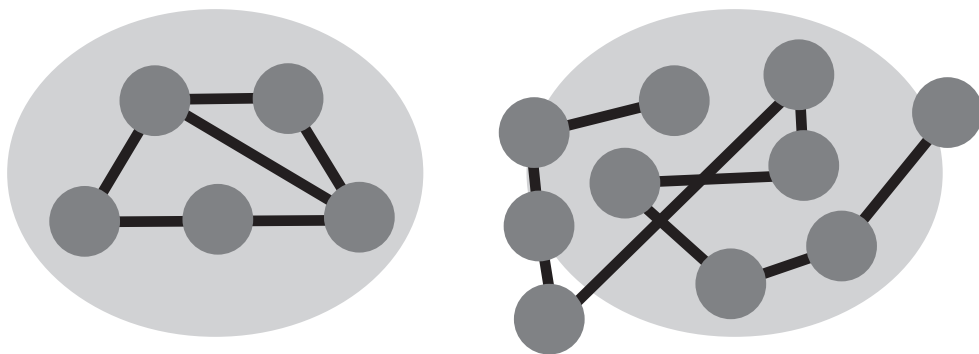
En organisation kan ses som en levande organism i ett makroperspektiv, eftersom det är sammansatt av andra levande organismer på liknande sätt som ett träd eller en människa. En viktig egenskap hos alla levande organismer är att de existerar både för sin egen skull och för omgivningens. Varje levande system har också förmågan att självorganisera sig medverka i sin egen evolution. Levande system svarar ofta upp mot större yttre eller inre förändringar genom att anpassa sig själv. Anpassar sig till en ny form, med nya egenskaper som gör att systemet bättre kan överleva under de nya villkoren.

Allt består av eller är sammansatt av andra levande organismer till en fungerande enhet. Det innebär att organisationens frågeställningar, behov, längtan med mera är sammansatt av de sammanlagda frågeställningarna, de gemensamma behoven och längtan. Det innebär att om inte organisationen får sin näringstillförsel – ekonomi, arbetsglädje, utmaningar, öppenhet, framgång, belöningar med mera – kommer den inte att kunna växa i den takt som är dess naturliga. Den tappar istället i styrka och blir därmed mer sårbar. *Alla grupperingar eller organisationer lever med samma livslagar som alla andra levande organismer på vårt klot.*

Ny omvärld kräver nya styrprinciper

För att lyckas framöver och få organisationerna att utvecklas, är det viktigt att det som idag är den trånga flaskhalsen vad gäller förändring – lednings- och styrprinciperna – vidareutvecklas och anpassas till dagens och morgondagens människor

och samhällen. En företagande värld där individens önskan att vara en större del i helheten, med såväl ansvar som befogenheter, växer allt starkare. Där ledning, medarbetare, leverantörer, kunder och andra berörda är del av, ser och bidrar till helheten genom tillitsfullt samarbete och samverkan



Myten om företaget/organisationen som ett tekniskt system måste ersättas av en djup förståelse av företaget/organisationen som ett komplext och självorganiserande levande system.

Claes Trollestad, docent i tros- och livsåskådningsfrågor uttrycker det så här: I takt med att företagen producerar allt mer kunskap för att sälja den, blir människorna i organisationen viktigare. Vinnaren är den som lyckas mobilisera hela människan, inte bara den fysiska och intellektuella kapaciteten.

.... I en föränderlig värld är flexibilitet och anpassningsförmåga avgörande, det gäller att kunna svara mot marknadens snabbt skiftande krav. Då blir medarbetarnas personliga egenskaper avgörande, de måste kunna fatta egna beslut, på eget ansvar. Men det förutsätter att medarbetarna känner och tänker rätt och det försöker man alltså styra med värderingar, genom att påverka deras föreställningsvärldar.

Andra påståendet

Organisationen är en miljö där medarbetarna kan och tillåts följa individuella vägar

Trots att vi lever i 2000-talet formas utvecklings- och förändringsarbete i organisationer utifrån tanken att kontrollera, mäta och styra medarbetarna. Vi bär med oss ett arv och synsätt från gamla tider att organisationens medarbetare i grunden inte vill det ledningen vill och därför smiter undan och eller motarbetar fattade beslut.

Ser jag, som ledare, mina medarbetare som ansvarslösa och anpassliga, leder jag dem med ett tankesätt baserat på kontroll och detaljstyrning. Efter ett tag har organisationen anpassat sig till det tankesättet – kulturen – och en självuppfyllande och självförstärkande profetia har skapats. Samma sak gäller också åt motsatta hållet.

Ser jag mina medarbetare som fria och kreativa individer, så blir de också sådana.

Problemet är att alltför många företagsledningar inte uppfattar på sin verksamhet på det sättet. Man är skolad i att individerna i organisationen måste kontrolleras och mätas. Det finns en avsaknad av tillit till medarbetarnas förmåga att bidra till helheten. De flesta högre chefer har tappat eller håller på att tappa kontakten med medarbetare på lägre nivå. De vet inte längre hur *snacket* går ute i leden. De vet inte hur olika medarbetare reagerar på ledningens beslut. De vet inte vad medarbetarna ser som sina största bekymmer. Kontakten är bruten. Organisationen börjar uppföra sig som en levande organism som inte längre hänger ihop. Huvudet vet inte vad armar eller ben gör. Armar och ben får inga begripliga signaler från huvudet. Huvudet vet inte om det gör ont någonstans i kroppen.

I grunden finns inget intresse från ledningen att *få ihop* kroppen. Man litar så mycket på huvudet att man tror att huvudet är viktigare än benen eller armarna. Resultatet blir ett ledarskap som låter strukturgrepp gå före förtroende. Det är ofta så bråttom! Man hinner inte gå ut och fråga. Det är mycket sällan en ledning ärligt frågar; *Vi behöver minska våra kostnader med 7 % – tror ni att ni klarar det?* I stället så pekar ledningen med hela handen och säger att *vi måste avskeda 150 personer, gör det!* Vi ser det återkommande i tidningsrubrikerna.

Frågan är om organisationen med sin samlade kunskap och kreativitet skulle ha klarat det. Många exempel visar på att så är fallet. Finns viljan och förståelsen, så finns kreativiteten och förmågan. Nyligen minskade Toyota Sverige arbetstiden från 8 timmar till 6 timmar per dag med ökad effektivitet och bibehållen lön – och nöjdare kunder. Det gick en löpeld genom lokalpressen av pur förvåning, vilket kanske säger mer än själva saken.

Att förändra styrningsprincipen från patriarkalisk till styrning som kännetecknas av samarbete och samverkan kräver acceptans av grundpåståendet att *människan är i grunden kreativ och följer individuella vägar*. Många ledarskap bygger fortfarande på gammal och föråldrad ledarstil som säger att *det är ensamt på toppen* eller *ensam är stark* – ett ledarskap som exkluderar övriga organisationen istället för att inkludera. Resultatet blir en verksamhet, där den verkställande ledningen – ofta en liten klick i den så kallade ledningsgruppen – tar på sig ett självvalt ansvar att tänka ut hur nuet och framtiden ska mötas, d v s vad som ska göras och hur det ska göras. Organisationens uppgift blir att göra det som ledningen beslutat. Detta är ett ledningssätt med en ålderdomlig och patriarkalisk syn på människan, ett *uppifrån-ner*-synsätt.

Hur många gånger har vi sett ledningen bygga sitt eget *fort* högst upp i företagets byggnad? Eller sitter på en avskild vacker plats, helt skild från organisationen? Med ett sådant tänkande så skapar man sin egen myt om den egna osårbarheten. Egna löner och bonus stiger fortare än allt annat. Girighet hos ledningen, i kombination med ofta oerhört flata och tillåtande styrelser, tillåter att det sker. Så kallade sty-

relseproffs, som bara sitter i styrelser och lever i sin avskärmade värld, ser till att all utveckling och förändring i företagen inte riskerar den kortsiktiga lönsamheten.

Att tänka och utveckla nytt

Vi anser att många organisationer säkrar sin egen långsamma död genom att plocka in så kallade styrelseproffs i styrelsen. The Beatles skrev i en av sina sånger om *yesterdays men telling yesterdays news* – det är vad de oftast står för, gamla idéer som möjligen var nytänk för 30-40 år sedan då de gick ut samma konformistiska skolor som sina kollegor.

Släng ut styrelseproffsen, de bara bevarar och löser problem på gamla sättet! Ska- pa istället en styrelse med blandade befattningar, kulturer, klokhet och vishet med ung kreativitet. Låt ingen sitta i styrelsen mer än två år. Utan speciellt arvode – att sitta i styrelsen är belöning nog. Ledmotivet för styrelsearbete ska vara mänsklig mognad, helhetsansvar, nyfikenhet och glädje. Grunden för hela vår kultur- och idrottsvärld är uppbyggd på det sättet.

Att tänka nytt innebär att ha modet att tillåta nya arbets- och förhållningssätt för att lösa gamla problem och hinder i organisationen. Ett belysande exempel är hämtat från ett stort tillverkningsföretag, där man vågade testa ett nytt sätt att tackla ett gammalt problem. Man hade problem med att det tog hela 27 veckor att sätta samman en av produkterna, medan 16 veckor vore önskvärt. Ledningen diskuterade problemet och konstaterade att ett antal åtgärder måste sättas in för att få ner sammansättningstiden till 16 veckor. Ledningen presenterade ett åtgärds paket som man började införa. Ledningen berättade alltså för organisationen vad som skulle göras och hur det skulle göras. Resultatet blev, att så länge ledningen håll ett öga på arbetet minskade sammansättningstiden och man landade på ca 20 veckor.

Eftersom ledningens fokus efter ett tag försvann från projektet, ökade åter tiden och efter ett tag var man tillbaka i gamla hjulspår och sammansättningstiderna. I det skedet beslöts att driva förändringsarbetet utifrån principen att *organisationen vet vad som ska göras och hur det ska göras* för att komma ned till 16 veckor. Ledningen presenterade målet om en sammansättningstid på 16 veckor som inte var *förhandlingsbar*, utan gällde. Man överlät sedan till organisationen att använda sin kreativitet att hitta sätt på hur det skulle åstadkommas.

Processen startade med ett möte där alla nyckelpersoner i organisationen deltog. Efter några månader med möten och kreativa seminarier, där samtliga på något sätt blev inblandade, enades man kring ett arbetssätt som man trodde skulle ge rätt resultat. Förändringsarbetet startade och ganska snabbt kunde man se att sammansättningstiden sjönk. Efter några månader var man nere i de 16 veckor som angavs i målbeskrivningen. Efter ytterligare en tid var man nere i 10 veckor. Men

då uppstod nya problem och man valde att stabilisera sammansättningstiden till 16 veckor. Där ligger den än idag.

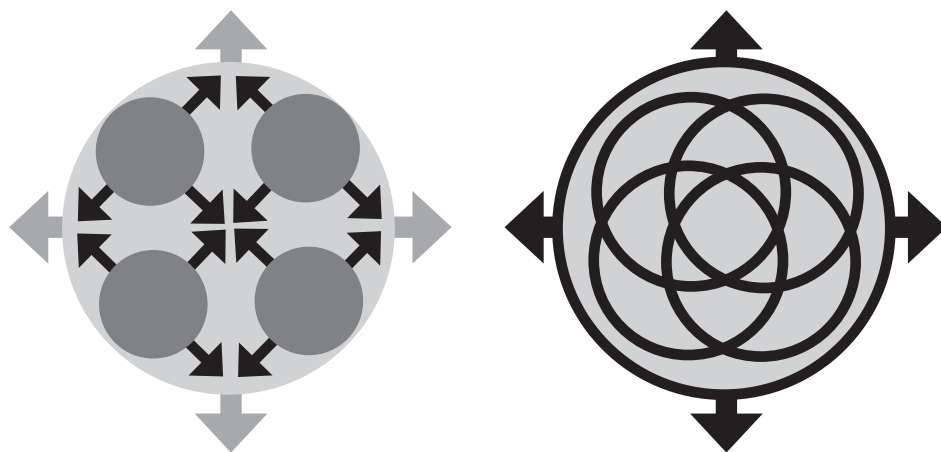
I och utanför näringslivet finns oändliga exempel på individers förmåga att lösa problem på ett kreativt sätt – men bara då det finns utrymme för individen att vara kreativ.

Tredje påståendet

Organisationens grundläggande förhållningssätt till sina medarbetare bygger på tillit och samverkan

En värld som blir alltmer komplex skapar grogrund för nya organisationsformer. De gamla, stela strukturerna börjar falla ihop till förmån för organisationsformer som mer utgår från föränderlighet, samarbete och samverkan. Styrformer och principer tar alltmer avstamp ifrån synsättet att *individerna i organisationen vill att det går bra för organisationen, att verksamheten utvecklas i takt med omvärlden och tiden.*

Människan vill bidra till det gemensamma och till helheten. Men om hon inte förstår, eller får möjlighet att se och förstå helheten, kommer hon att automatiskt skapa sig en egen tolkning av helheten. Vilket vanligen – sett ur ett organisatoriskt perspektiv – leder till att de olika delarna/avdelningarna i en organisation sluter sig inom sitt och optimerar sin egen verksamhet, se figur.



Resultatet blir starka delar, men en svag helhet. Dessa delar eller avdelningar strävar i olika riktningar, vilket innebär att företaget eller organisationen som helhet fungerar mindre bra. Vi har i några fall sett avdelningar inom ett företag bli så starka och självständiga att man börjat motarbeta varandra och använda alla medel för att själva få så stor del av resurskakan som möjligt.

Variabel	Patriarkalisk	Samverkan
Makt och ansvar	Maktlös (vanmakt) Ansvarslös Patient eller klient	Makttagande (motmakt) Ansvarstagande Intressent
Relationer	Intresse motsättningar Misstänksamhet Kontroll	Intresse gemenskap Tillit Förtroende
Styrning	Drabbad Offer för omständigheter Lydig och anpassande	Väljande Skapare av omständigheter Ifrågasättande och kritisk
Dynamik och aktivitet	Statisk Hjälplös Passiv, behandlad, objekt	Växande Kapabel Aktiv, handlande, subjekt

Fjärde påståendet

När organisationen blir mer organisk lämnar den större utrymme för medarbetarnas individualitet

Medarbetarnas kapacitet ökar när organisationen börjar arbeta mer efter ett organiskt arbetssätt – levande och anpassande – i stället för ett maskinmässigt sätt, där man tar och genomför order och beslut.

I samband med intervjuer för att tillsätta en ny arbetsledare i en stor organisation uttryckte en av aspiranterna sig ungefär så här: *Liksom de andra medarbetarna vill jag ha gemenskap i mitt jobb. Ett meningsfullt lagarbete och gemenskap där uppgiften och utmaningen är central, där vårt kreativa samspel och vår förmåga att tänka och jobba ihop är vägen till målen. Min kunskap om den del av företaget eller organisationen som jag verkar i måste få komma till tals och min röst bli hörd. För att trivas behöver jag ett lagarbete som präglas av respekt och verklig dialog. En miljö där jag har möjlighet att växa, mogna och utvecklas – både i mitt yrke och som människa. Allt detta och mer krävs för att jag ska orka och vilja ge mitt allra bästa.*

Dagens och morgondagens människor kräver således att deras behov av individualitet respekteras, vilket ställer andra krav på ledarskapet. Krav och förväntningar som kännetecknas av tillit, öppenhet och inspiration. I dagens ledarutbildningar och träning ingår förvisso till en del att lära sig att agera på ett tillitsfullt sätt – att inspirera i stället för att kontrollera. Men i grunden finns som regel det gamla synsättet kvar, vilket baseras på tron att ledningens uppgift och ansvar är att styra och kontrollera verksamheten.

Att se organisationen utifrån ett organiskt perspektiv innebär att se på och arbeta med den ur ett kontinuerligt förändringsperspektiv. Organisationer är levande

organism därför att den är sammansatt av levande organismer. En levande organism som inte ständigt förhåller sig till omvärlden och anpassar sig efter de förändringar som den möter överlever inte på sikt. På kort sikt kan den stå emot, men på lång sikt går det inte.

Det som skiljer den organiska organisationen från den mekaniska är:

- Förmåga att hantera kombinationen av det långa och korta perspektivet
- Flexibilitet – förmåga hos medarbetarna att arbeta över gränserna
- Vilja hos ledningen att skapa insikt och förståelse
- Organisationens insikt och förhållande till kontinuerligt förändrings- och anpassningsarbete
- Kommunikation som sker mer horisontellt än vertikalt
- Information som sprids i organisationen därför att det finns en vilja att ta emot information
- Belöning som står i överensstämmelse med individens förväntningar

Problemet vi har idag är att de flesta ledare är fostrade, utbildade och tränade i att tänka på organisationen som en maskin. En maskin där de olika delarna gör samma sak och blir allt duktigare på att göra det de alltid har gjort. Ett synsätt som är statiskt och som med all sannolikhet leder till döden för organisationen. Det är relationen mellan de *inre värdena* – medarbetarnas värderingar, förhållningssätt, beteende, kompetenser etcetera – och de *yttre värdena* som produktionsprocesserna, strategier, praktik, system med mera, som måste finnas och stimuleras.

Det är omöjligt att förändra strategier, strukturer och system om inte själva tänkandet som producerade dessa strategier, strukturer och system främst också förändras. Det innebär att det inte går att ta en tankemodell från en fackbok eller annat material och kлона rakt ned i en annan organisation utan att ha förstått konsekvensen av det. Resultatet blir kaos och frustration och förändringen självdör sakta. Allt blir som det alltid varit, enda skillnaden är att nästa förändring kommer att mötas av organisationen med ännu större misstänksamhet. Utmaningen för dagens ledarskap är att skapa ett klimat som uppmuntrar och stödjer, att omdefiniera, att tänka om, att ifrågasätta, att utveckla kreativitet etcetera.

Många organisationer längtar efter lugn och ro. Uttalanden typ *inte en förändring till innan den vi nu har gått igenom har genomförts* och *vi får aldrig riktig lugn och ro längre* hörs allt oftare. Dessa bottnar i bristande känsla av delaktighet, i bristande förståelse av varför förändringen görs. Vilket kommer av att ledningen i slutna rum har format en förändring. En förändring som påverkar kanske ett stort antal människor. Det är ett arbetssätt som skapar ångest och rädsla för framtiden och som *kortsluter* organisationen. Att tillvarata medarbetarnas initiativkraft, individualitet

och engagemang tillhör ledarskapets viktigaste uppgifter.

Att förhålla sig till organisationen på ett organiskt sätt är att vid allt förändrings- och utvecklingsarbete inte fokusera kraften på själva förändringen, utan att se vad som hindrar förändringen. Löser vi hindren, så sker förändringen – om den är logisk – på ett betydligt enklare och smidigare sätt. De flesta hinder som uppstår i samband med förändring och utveckling är relaterade till medarbetarnas vilja och insikt om nytan och glädjen med själva förändringen. Det jag inte förstår har jag svårt att acceptera är ett uttryck som det är viktigt att bära med sig.

Femte påståendet

Alla beslut som fattas i organisationen påverkar alla och måste därför involvera alla

Vår tid kännetecknas av ökad globalisering där nya konkurrenter, nya konkurrenssituationer och nya marknader uppstår allt snabbare. Den allt tydligare individualiseringen ökar samtidigt. Vi människor blir alltmer medvetna om oss själva, om vår kunskap och vad våra liv är värda. Många unga människor drivs idag mer av sin egen vilja och sin längtan om framtiden än tidigare generationer gjort. De är klart medvetna om sin fria vilja. De sätter nya krav på ledarskapet, krav som inte tidigare blivit så tydligt beskrivna. De flesta vill vara med och påverka, förändra och utveckla. Man vill vara en medaktör som upplevs som nyttig och bidragande.

Det finns trots det många företag idag där ledningen fortsatt tar hela ansvaret för organisationens framtid. Ledningen bestämmer ensam hur framtiden ska hanteras. I många fall har det också gått helt fel. Under senare år har många chefer därtill kommit fram till att man måste ha *en gemensam vision*. De har sedan arbetat hårt med att förankra och *plantera* denna vision i organisationen. Ändå uteblir effekten på produktivitet och konkurrenskraft, vilket leder till att dessa ledare blir missnöjda och överväger att lägga ner arbetet med gemensamma visioner.

Men problemet är inte fokuseringen på gemensam vision, utan ledningens passiva inställning till verkligheten runt omkring. Visionsfokuseringen blir en verklig kraft först när människorna tror att de kan påverka sin framtid. Men många chefer upplever inte att de i praktiken kan påverka eller forma sin eller företagets framtid. Vilket innebär att de inte heller kan föreställa sig att resten av organisationen kan det.

Så länge tanken *"vi inte kan påverka vår framtid"* känns så negativ och hotfull, att medarbetarna inte ens öppet vågar erkänna att tanken finns där, så kommer gemensamma visioner att förbli ledningens egen dröm. Inom psykologin pratar man om att *"det som ligger under styr oss"*. Så länge medarbetarna i organisationen inte tror på att de kan eller tillåts påverka framtiden får man heller ingen effekt av visionsarbe-

tet. Det förblir ledningens egen förhoppning.

Det går inte att skapa en varaktig utveckling och förändring genom att berätta för medarbetare vad som ska göras och hur det ska göras. Förståelse och delaktighet är den enda vägen att skapa varaktig förändring. Medarbetarnas vilja att vara involverade och kunna påverka är vad ett framgångsrikt ledarskap i vår tid måste utgå ifrån. Vårt behov av delaktighet i helheten och därmed i formandet av framtiden ökar alltmer.

Som det ser ut idag är formerna för delaktighet det mest diskuterade och omstridda ämnet i managementlitteraturen. Ändå tvekar de flesta ledningar. Det gamla invanda sättet att styra och leda tar över vid första bästa krissituation. En företagsledare uttryckte det så här: *När det går bra för oss är det OK med ett ledarskap baserat på tillit och kreativitet, men när det krisar till då är det tydlig handlingskraft från ledningen som gäller hos oss. Då går det inte att hålla på med stormöten och arbetsgrupper.* Ett förhållningssätt till framtiden som skapar frustration, resignation och utanförskap i organisationen.

Motsatsen uttrycktes av en annan företagsledare på det här sättet: *Utan medarbetarnas lust och vilja till medverkan kommer vi att ha svårt att kunna forma och möta framtiden.*

Ett framgångsrikt sätt att stärka involveringen i organisationen är att starta en *strategisk dialog* med medarbetarna. Den strategiska dialogen är ett seriöst samtal som inte undviker det faktum att vi alla är beroende av varandra såväl i företaget eller organisationen som i samhället. Den strategiska dialogen påminner oss om hur mycket som står och faller med företagets framgång. Det ger varje medarbetare en chans att lyfta blicken och se de större sammanhangen. En medarbetare i ett företag uttryckte det så här: *Nu får jag en chans att reagera och ta ställning på nytt för mitt jobb och mitt företag.*

Sjätte påståendet

En organisation har inget mål att uppnå, utan är i sig en ständigt pågående process

Mål är för oss någonting konkret att uppnå eller komma fram till, skilt från begreppet *Vision* som är någonting man inte behöver eller kan komma fram till eller uppnå. Visionen är bara en fin tanke, som vanligtvis inte skapar någon energi i organisationen – mycket beroende på att oftast inte medför några konsekvenser om man inte förverkligar visionen.

Under senare år har var och varannan organisation genomgått någon form av program för kvalitetssäkring (*TQM*), målstyrning eller annat förändringsarbete. Nästan alla dessa program är baserade på att det finns ett mål man ska nå.

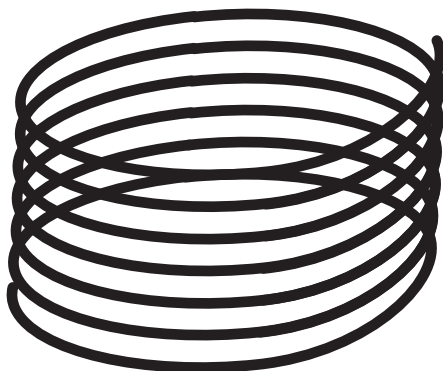
Men många orkar aldrig fram till målet. Eller så når man det med en känsla av att *äntligen nådde vi fram*. Vilket i sin tur framkallar en längtan efter att få vila. Vi hör ofta kommentarer som; ”*Nu har vi nått vårt mål, nu behöver vi ta det lugnt ett tag*” eller ”*Nu när vi nått våra mål, är det viktigt att vi fokuserar på att se till att vi kan levandegöra och förankra det vi kommit fram till, innan vi startar upp någonting nytt*”. Reaktionen är inte konstig. Genom årtusenden har vi fostrats i tanken att när vi nått vårt mål, så kan vi vila. Vila för att hämta kraft och ta tag igen mot nya mål att nå. Det var livsnödvändigt för att orka kämpa för sin mat och sitt liv. Och det fungerade, då.

Vi tog med oss samma förhållningssätt under en uppbyggnadsfas av våra företag. Men, allteftersom världsmarknaderna öppnat sig och vi upplever ökad komplexitet med nya marknader, konkurrenser med andra tänkesätt, ny teknik med nya möjligheter etcetera, är det viktigt att vi ändrar om vårt tankesätt. Vi måste inse att det *inte finns något att nå fram till, det finns inget mål – förändring och utveckling är en ständigt pågående process*. Vi måste se det som ett spiralkretslopp, ett arbete som alltid pågått och aldrig kommer att sluta, den eviga processen.

Myten att det går att uppnå satta mål i förändrings- och utvecklingsarbetet gör att hela organisationen tappar i sin manövreringsförmåga och anpassning till omvärlden. Ericsson exempelvis, fick smärtsamt uppleva att deras tekniskt förädlade mobiltelefon tappade marknad. Detta mot mindre tekniskt utvecklade produkter, som var mer anpassade för nya grupper av användare på marknaden, vilka ville ha andra tekniska funktioner och design.

Det är dags för ett *evolutionärt ledarskap* – att utveckla en intuitiv känsla för evolutionära processer såväl i organisationen som i samhället och på vårt klot. Att bli bra på att se och upptäcka de evolutionära processerna och strömningarna i samhället som redan sätter, och fortsatt kommer att sätta, rejält förändringstryck på alla organisationer.

Men att i blindhet kastas omkring bland evolutionära processer och strömningar skapar stress och kaos hos alla. Många ledare reagerar då genom att ta *ett steg tillbaka* och inta en *resultatinriktad praktisk* inställning. Men vill man som ledare kunna framgångsrikt möta framtiden, är det mycket viktigt att lära sig att samspela intelligent med evolutionens inneboende dynamik, där fundamentet är att allt är en ständigt pågående process – ett kretslopp. En ständigt pågående rörelse uppåt mot nya händelser och tolkningar av skeenden i samhället, alltid baserat på kunskapen och synen på det som har hänt.



Detta innebär att det aldrig kan bli *som förr*, vi är heller aldrig *tillbaka på ruta ett*. Oavsett om vi upplever att det är väldigt lika mot vad som var tidigare eller att vi känner igen oss i vissa situationer år efter år, så är det inte detsamma. Vi har kommit vidare, vi har lärt oss någonting nytt, vi har stoppat in ny kunskap, om än så lite, i det nya vi gör. Det är en förändring därför att det är någonting nytt. Antingen vi vill det eller inte, så är allt stadd i förändring.

Det handlar mer om vårt sätt att förhålla oss till förändring. I vissa perioder i livet upplever vi att ringarna i spiralkretsloppet är tätare och därmed upplever vi att inget händer. I vissa perioder i livet tar vi stora kliv framåt och upplever därför att avståndet mellan den förra ringen i kretsloppet är långt från den man står på idag. Vi upplever en stor utveckling eller förändring.

Utveckling och förändring är därför en alltid återkommande och pågående process i organisationen. När den har funnits där så länge att den uppfattas som en del av företagets eller organisationens kultur- och värderingssystem övergår den till att bli en självorganiserande process. En process som skapar en vilja hos medarbetarna att uppnå något eller att förändra något eller att utveckla något. En av vägarna dit är via den tidigare nämnda strategiska dialogen.

Att ta hand om utvecklings- och förändringskraften i organisationen på ett långsiktigt och säkrande sätt *kräver ett förändrat syn- och förhållningssätt till tiden – att lära sig se tiden an*. Många ledare vill ha snabba resultat därför man lever i villfarelsen att snabbhet ger resultat.

Snabbhet kan vara bra vid akuta situationer, men inte sällan är det precis tvärtom även då. För tiden är den enda mekanism som säkrar organisationens insikt och förståelse för *varför* förändring måste ske. För vissa individer kommer den förståelsen eller insikten snabbt medan andra behöver längre tid, det vet vi alla. I tider där kvartalsrapporten styr krävs det mycket mod och mognad hos ledningen att tillåta tiden, att acceptera att insikt tar tid. I organisationer där man ger tid till att tänka och förstå, där går genomförandet av förändringen snabbt och ofta relativt problemfritt.

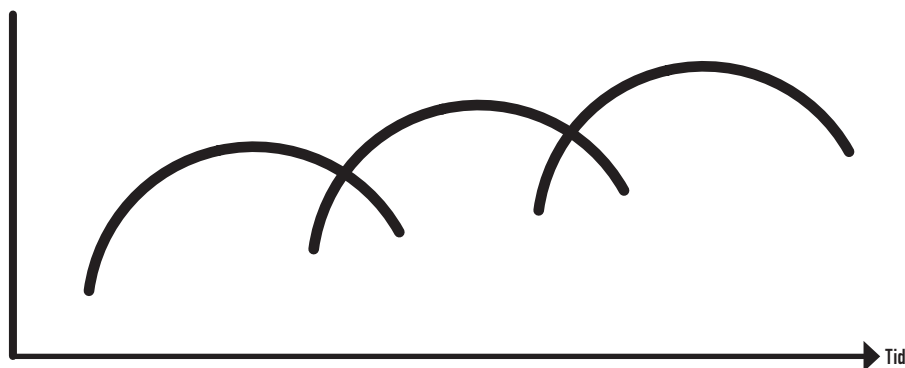
Myten om den hierarkiska tryggheten

En stor skillnad gentemot tidigare är att företag och organisationer idag återkommande tvingas till frustrerande och stressande arbete med att omforma sin verksamhet efter samhällets och marknadens förändringar. Många organisationer lever under *hotet* om ständig omorganisation och medarbetarna klagar på att det ”*aldrig blir lugn och ro*”.

Att förändra en hierarkisk organisation är en smärtsam process eftersom det bryter mot en önskan om bevarande. Den hierarkiska organisationsmodellen beskriver vem som dominerar över vem – en högre nivå kontrollerar och styr alla lägre nivåer – inte hur man arbetar.

Att bryta maktstrukturer är därför frustrerande för alla. En frustration och smärta vi får leva med så länge som vi behåller gamla styrprinciper som dikterar att förändrings- och utvecklingsarbete ska initieras och drivas av ledningen. Detta till skillnad mot att inom organisationen *gemensamt och kontinuerligt* omvärdera och ifrågasätta inriktning och därmed det egna arbetet; gör vi rätt saker, gör vi på rätt sätt etcetera? Att omsätta svaren på sådana frågor till handling skapar en plattform för att ständigt förändra och anpassa sig till omvärldens krav och förväntningar.

Utmaningen för dagens ledarskap är därför att skapa ett klimat i organisationen som stödjer omvärdering, kreativitet och värdeskapande. För att göra det krävs att ledarskapet lämnar det gamla tänkandet och tron att förändring och utveckling sker strukturerat och planerat enligt en utarbetad plan. Som i figuren nedtill.



Det behövs ett nytt synsätt som ingångsvärde, att se organisationen som organisk vilket innebär att organisationen ständigt ändrar form och utseende efter dess uppdrag och att *organisationens uppgift och uppdrag styrs av omvärldens ständigt föränderliga krav och förväntningar*.

Det innebär att medarbetarna får nya, fler och annorlunda roller och uppgifter. Man arbetar där man bäst behövs beroende på sin kompetens och vilja. Den stora utmaningen ligger i att acceptera att framtidens organisationer kommer att utvecklas och förändras *viljebaserat* – d v s att den utvecklar och förändrar sig på kunskap och insikt om omvärldens krav och förväntningar. Vilket sedan bearbetas i hela organisationen så att en *gemensam vilja* om framtiden kan skapas.

Omvärldens förändringar sätter press på organisationen att kontinuerligt anpassa sig och ta ny form. Perioderna eller pauserna mellan förändringscyklerna ger tid för reflektion och omvärdering. Det är ett viktigt tillfälle för organisationen att förbereda sig inför nästa förändring. I vissa verksamheter har man valt att involvera organisationen i förberedelsearbetet genom så kallade "Verksamhetsutvecklingsmöten" eller "Strategiska dialoger".

Vad handlar den självorganiserande kraften om?

Som vi beskrivit tidigare finns det en självjusterande förmåga hos individer och grupper som syftar till att hitta mening och en plats som jag om individ vill och kan ha. Denna förmåga är igång hela tiden, anpassar sig efter omständigheterna och kan få olika inriktning beroende på omständigheterna. Gruppen reagerar på samma sätt och försöker hitta sin naturliga plats utifrån den identitet som finns och som bärs av berättelser och tankemönster.

Vi påverkas alla av denna kollektiva kraft och vi behöver förstå mer om hur den verkar för att inte spela med i negativa mönster. Exempelvis är rädslan för framtiden ett vanligt problem. Anpassning till omvärlden och de förutsättningar som finns fungerar aldrig fullkomligt. Information saknas eller är för avvikande från våra normala tankemönster för att vi ska kunna ta in och anpassa oss till de nya förutsättningarna. Andra svårigheter kan vara att den framtid vi tror kommer, kan upplevas hotande eller svår att hantera. Kan vi inte överblicka framtiden skapas otrygghet. Otrygghet hänger samman med vår bristande förmåga att kunna tolka och förstå det som händer. Vi kanske har dåliga erfarenheter av förändringar vilket kan leda till negativa tankar. I dessa fall kommer individen eller gruppen troligen att fokusera på att hantera den nya situationen på ett defensivt sätt. Men med stöd, bra form, kunskap och information kan man ta sig an framtiden mer konstruktivt.

Upplever vi oss däremot inte kunna hantera den nya situationen eller framtida tänkta situationer kan självjusteringen istället vändas till att bevara, skydda och få

gruppen att överleva (detta gäller individ såväl som grupp). Denna överlevnad kan paradoxalt vara direkt hotande, eftersom den hindrar oss att göra nödvändiga justeringar, men upplevs kortsiktigt tryggt eftersom hoten hålls borta. Vi väljer kanske att bli offer och vänta på att ledningar och chefer ska tala om för oss exakt vad vi ska göra, vilket innebär att vi väljer att skenbart ge upp vår påverkansmöjlighet och vårt handlingsutrymme till förmån för någon annan. Detta fungerar sällan särskilt bra eftersom vi är och förblir autonoma varelser och i situationer där vi blir hotade finns aggressionerna och försvaren alltid närvarande. Maktkamp och olika manipulerande mönster byggs snabbt upp och försvårar dialogen.

Destruktiva former

På samma sätt som självläkandet och självorganiserandet kan driva oss mot utveckling och tillväxt, kan den uppenbarligen byta skepnad och fokusera överlevnad och rädsla för att gruppens identitet och det som upplevs meningsfullt ska *slarvas bort*. Alltför ofta låtsas vi inte om det *tysta motstånd* som växer fram i organisationen, vilket ytterligare förstärker svårigheterna.

Det finns mängder av exempel på hur vi alla i organisationen på olika sätt medverkar till att förstärka den destruktivare formen av självläkande. För enskilda individer kallar vi samma beteenden neurotiska.

Låt oss ta ett exempel: En chef presenterar en förändring som på olika sätt verkar vettig. Reaktionen han möter i gruppen är emellertid defensiv och avvaktande. Något i det som berättats är hotande för gruppens identitet. Avdelningen ska kanske delas och rollen i organisationen förändras.

– Vad blir det av vår djupa kompetens och min egen förmåga att hantera situationen, tänker gruppens medlemmar.

Om chefen är känslig nog känner han av detta som en förväntan på sig att lösa det upplevda problemet, kanske komma med lösningar eller förslag som lugnar ner medarbetarna. Är detta ett bra sätt att agera på eller förstärker den avdelningens upplevda vanmakt?

En annan chef kunde ha agerat tvärtom på förväntningarna, lagt tillbaka ansvaret på avdelningen och tydligt visat att det inte är hans roll att ta hand om deras oro. Är detta ett bra sätt att hantera situationen eller förstärker det känslan av att ledningen aldrig bryr sig och att man lämnas ensam att hantera en situation som är svår att greppa?

Troligen är inget av dessa agerande särskilt lämpligt. Inget vänder självläkandet utåt mot samordning och integrering. Hur många liknande situationer finns inte runt om i organisationer på arbetsmarknaden? Vi känner nog alla igen uttalanden som "ledningen är kass, de förstår inte vilket jobb vi gör och hur jävligt vi har det"

eller ”våra anställda vill inte förändra sig, de är inte engagerade, hur ska vi få dem att...”. Polariseringen ökar och kommunikationen avtar, vilket skapar olika och motstridiga berättelser i en och samma organisation. Vilket leder till ytterligare svårigheter.

Varje organisation har mer eller mindre av *omvärldsförsvar* att brottas med. Vi har alla olika typer av hinder för samarbete och samverkan att beakta. Ofta finns ett internt kommunikationsproblem som gör det svårt för information och styrsignaler att ta sig fram. Det blockerar utvecklandet av organisationens gemensamma vilja, som är så viktig för förändring. Det bildar en vägg mellan omvärlden (kunder och andra intressenter) och organisationen, som hindrar anpassning av verksamheten efter intressenternas behov.

Lösningarna på dessa hinder är många och skiftande, det har skrivits kilometer-vis av text om detta. Är strategierna bra, är information tillgänglig i organisationen, vet vi vad våra intressenter vill ha av oss, är vår personal engagerade och friska osv? Infallsvinklarna är många. Likaså antalet organisationsutvecklare som lever på att titta på en facett av helheten. Men vi är övertygade om att det inte går att skapa någon varaktig förbättring eller förändring om vi inte tar i hela frågan på en gång. Och då inkluderar identitet, berättelser och de beroenden som finns och alltid kommer att finnas i organisationen.

– Bevarandekrafterna i en organisation som försvarar sin existens eller förverkligar sin mening eller sitt syfte är alltid mycket större än de krafter som enskilda ledare eller nya styrande dokument och strategier kan uppbära.

Därför måste alla ges möjlighet att delta i processen.

Nya styrprinciper

Därför blir en av de viktigaste uppgifterna för organisationen att gemensamt öppna upp sig för omvärlden och ta in den kunskap och information man behöver och tolka den gemensamt. Det är absolut inte ledningens uppgift att ta del av omvärlden utan det är någonting som berör alla och därför har alla i företaget eller organisationen ett gemensamt ansvar att se och tolka omvärldens krav och förväntningar. Att arbeta organiskt innebär att ta in omvärlden och gemensamt tolka den och därmed skapa en förändringsvilja baserat på riktiga och kända förutsättningar.

Organisationens förändring är en anpassning och svar på omvärldens nya krav och förväntningar. På samma sätt som våra celler i kroppen ständigt delar och förnyar sig. Inget är statiskt även om vi gärna vill att det ska vara så. Organisationens huvudsakliga uppgift är att anpassa sig och skapa relationer till sin omvärld. Det innebär att vi kommer att få se organisationer som kontinuerligt förändrar sin sammansättning och form beroende på dess uppgift och vad dess olika intressenter

väljer att göra. Dagens projektorganisationer kan vi se som en första fingervisning i hur de framtida organisationerna kommer att se ut.

Man kan tro att denna frihet från övergripande styrning och direktiv kommer att göra organiseringen lättare. Det omvända visar sig vara fallet. Friheten är inte nödvändig för att göra organiseringen lättare. Den behövs och är nödvändig av precis motsatt skäl. När organiseringsproblemen blir svårare och mer komplexa krävs mycket mer av alla i organisationen. Vi ska här nämna några sådana svårigheter.

Eftersom uppgifterna kräver att vi samverkar och att vi i allt större utsträckning är beroende av andra för att lösa vår uppgift kommer var och en, i olika grad, att påverkas av vad andra väljer att göra i en speciell situation. Detta är i sig inget problem men kan skapa misstro och problem om man inte kan lita på att andra agerar för samma syfte som man själv. I organiserandet behöver vi därför ta hänsyn till att vi behöver hjälpas åt med att hålla ordning på var olika grupperingar och individer är på väg.

I klassisk organisationsteori är mätning ett sätt att se hur olika delar av organisationen tar sig mot det av ledningen uppsatta målet. När vi låter syftet och var och ens kunnande styra behöver vi komma överens om hur vi redovisar effekten av de olika insatserna för varandra. Dessa överenskommelser om redovisning har alltså syftet att dels skapa stabilitet och trygghet men också syftet att dokumentera det som gjorts för att vi senare ska kunna utvärdera insatsen och lära av insatsernas effekt. "Hur vet vi att det vi gör är tillräckligt bra?" är en viktig frågeställning i alla grupperingar som vill samverka mot ett gemensamt syfte. Vart är vi och de andra på väg? Kan jag lita på att vi drar åt samma håll? Är riktningen vi valt fortfarande rätt och hur bär vi oss åt om vi vill justera den?

Organiserandets huvudsakliga uppgift är att skapa möjligheter för organisationen att lösa valda uppgifter, utvecklas och växa i en ständig förändring. Förändring är aldrig ett självändamål, utan det enda sättet att långsiktigt och framgångsrikt överleva i en ständigt föränderlig värld. Men förändring kan upplevas som ett självändamål när man inte förstår eller ser varför förändringen behövs. Omvärlden pekar på de svagheter som finns i organisationen och som kräver andra tankemönster, förhållningssätt eller styrprinciper.

Ledarskapets uppgift, ansvar och roll är att genom olika aktiviteter och handlingar skapa den insikt som behövs så att organisationen själv kan styra sin förändring. Var och en behöver hitta sätt att ständigt vara i kontakt med och bevara en öppenhet mot omgivningen, kunder och andra intressenter. Vi vet från forskning att resonemang runt dessa frågor ofta låter helt olika på olika nivåer i dagens företag. Man har visat att det tom. är så att lösningar som sätts in från ledningen ofta upplevs hindrande och försvärande för de på "arbetande" nivå. Att hålla igång dialogen internt i organisationen för att medvetet öka förståelsen för de andras perspektiv

minskar den inre friktionen och gör även att öppenheten utåt förstärks.

I den självorganiserande organisationen är styrprinciperna baserade på att skapa förståelse och insikt i stället för kontroll, direktiv och lydnadsidéer. Sådan styrning har delvis börjat ta form bland vissa företag idag. Man pratar om ett *värderingsstyrt ledarskap*, ledning som baserar sig på en gemensam värdegrund etcetera. Så vi är på väg mot ett självorganiserande näringsliv, men det är lång kvar att vandra innan det gamla *top-down*-tänkandet försvinner. Innan vi slutar att spotta fram så kallade ledare ur våra högskolor som är mer intresserade av snabb lönsamhet än långsiktighet.

Den självorganiserade organisationens grundläggande styrprincip är att alla bidrar på ett för organisationen gemensamt optimalt sätt därför att alla vet och förstår vad man ska göra och varför det ska göras – resultatet eller målet är tydligt och synligt.

Ledningens nya roll

Vi väljer att prata om ledning även i framtiden. Det kommer att finnas roller som är av den karaktären även när det organiska fungerar bättre. Rollerna är dock annorlunda och vi behöver definiera om gamla föreställningar om vad chefer och medarbetare ska göra och inte göra på jobbet.

Vi kommer inte att konstruera organisationen runt hur vi ska ge ledningen mest möjliga makt. Det som blir styrande i den komplexa värld som vi lever i är *organisering av verksamheten så att det underlättas maximalt*. Det finns en stor skillnad i dessa båda utgångspunkter.

Människor som agerar självständigt och autonomt tar hänsyn till en rad olika faktorer och väljer att göra det som de anser vara lämpligast. Man tar säkert hänsyn till människor i och utanför organisationen som man är beroende av och man tar också hänsyn till det man uppfattar som det gemensamma syftet. Man kan välja att följa regler och riktlinjer eller att inte göra det. Utifrån var och ens uppfattning om vad som är bäst för helheten, logiska och *korrekta* beslut, som i värsta fall kan leda till att olika inriktningar och viljor hindrar en bra samverkan och syftet med verksamheten. Samtal som syftar till att avgränsa, förtydliga befattningar, reda ut vem som ansvarar för vad, och så vidare är i den *organiska* organisationen inte relevanta och till och med destruktiva.

Verksamheten, som vi pratar om att organisera, blir till när människor samverkar för att lösa olika uppgifter tillsammans. Den styrs av de behov som finns hos de intressenter som finns i och runt om organisationen. Människorna i organisationen agerar med den frihet som är lämplig för att fungera i det sammanhang där man ska verka.

Traditionella idéer och organisationslösningar, som syftar till att ta bort kon-

flikter och störningar mellan människor bygger inte på grundtanken om att människor fattar egna beslut och agerar som reaktion på det som händer runt om. Men störningar och konflikter är snarare en naturlig del av att vi samverkar krig frågor som upplevs viktiga för människorna i organisationen. Det är alltså inte förmågan att organisera bort störningar som är framgångsfaktorn utan gruppens förmåga att hantera och prata om de störningar som uppkommer.

Byt "quick fix" mot delaktighet

Det finns massor av forskning och teorier kring hur man som ledare i traditionella organisationer ska *fixa* motivationsproblem, lojalitet och andra symptom. Det har tyvärr visat sig att dessa mer och mer sofistikerade sätt att utnyttja människors lojalitet och vilja alltför ofta leder till stora sjuktal och mycket ohälsa. Hur vi än ser på dessa frågor så verkar det vara få managementböcker som kan ge en bra beskrivning av den komplexa samverkan som en grupp människor utgör. Snarare fördjupar man sig hellre i små delar i detta komplexa och föreslår åtgärder som ofta får oönskade effekter på andra delar. Metoder och modeller som rekommenderas blir ohanterligt komplicerade och abstrakta och är vanligtvis inte möjliga att verifiera annat än mot mycket enkla tankemodeller eller genom begränsade studier. Ställt mot erfarenhet och praktikers beskrivningar stämmer teorierna som regel mycket dåligt.

Professionella och kunniga människor behöver kunna få prata om sin erfarenhet och de styr- och ledningsåtgärder som föreslås. Inte för att ändra verksamhetsidén eller syftet med verksamheten, utan för att bidra till mer verklighetsanpassade lösningar. Nu finns flera ledarutvecklingsprogram och andra utbildningar som uppmärksammat detta och föreslår sätt att förstärka samverkan och dialogen. Bra resultat kan också visas upp där människor mår bättre och effektiviteten tar språng. Ingen vill backa tillbaks till det gamla. Men så länge dessa goda exempel bara är små oberoende öar i den *stora strukturen*, blir ändringarna tyvärr ofta kortlivade. Åtgärder som föreslås i dessa *öar* skapar gärna motreaktioner som vi beskrivit tidigare. De nya idéerna får svårt att överleva i en miljö som alltför starkt präglas av annat tänkande. Sprickan mellan ledning och utförarna kan t o m öka och situationen polariseras.

Vilka krav kan vi ställa på *ledning* baserat på ovanstående? Vilka förutsättningar behöver skapas och upprätthållas för att möjliggöra goda samtal om verksamhetens förutsättningar, behov och långsiktiga inriktning. Grunden i dessa samtal är förstås en någorlunda gemensam syn på vad som är viktigt och ett någotsånär lika sätt att resonera om organisationens förutsättningar. Det betyder inte att alla tycker samma, tvärtom. Men om det som uppfattas som realistiska och förnuftiga lösningar på ett ställe i organisationen inte alls förstås eller uppfattas som riktigt dumt på ett

annat ställe, riskerar dialogen att tystna. Är denna skillnad i beskrivning tydlig mellan ledningen och utförarna är risken mycket stor att konflikter och problem inte kommer att kunna hanteras på ett konstruktivt sätt.

Ledningens huvuduppgifter i framtida organisationer bör handla om:

- Hålla samman en viss grundläggande struktur och spelregler
- Se till att all information är tillgänglig
- Bidra till samtal

Håll samman struktur och spelregler

Denna bas ska göra det möjligt för alla att samverka och samarbeta på ett bra sätt som ger var och en chansen att hitta sin plats. Det är en annan struktur än den som normalt finns. Det handlar mer om att ges möjlighet att samtala om hur vi som individer väljer. Det handlar också om att få chansen att göra sig betrodd och öka sitt förtroendekapital. Det som händer och de beslut som fattas av människorna i organisationen behöver kunna synas och förstås av andra så att korrigeringar kan sättas in vid behov.

Gör all information tillgänglig

Detta så informationen kan hämtas av de inblandade så att dessa kan *samordna* och tajma sina insatser. Tid och plats för reflektion, samtal och erfarenhetsutbyte behöver ordnas så att hinder kan undanröjas innan problem uppstår.

Bidra till samtal

Alla behöver så riktiga uppfattningar om omvärlden som möjligt. Viktigt är att samtal som förs inom organisationen är realistiska och att rykten och skitprat konfronteras. Detta är också en fråga om vilka skyldigheter vi har mot varandra som aktörer i organisationen. En annan uppgift kan vara att bidra till att synliggöra defensiva strategier som gärna utvecklas – till exempel olika taktiska sätt att hindra det som behöver hända eller ändras.

Hindrandet syns ofta rätt tydligt, men det tas inte upp och samtalas runt. Genom att påpeka att *jag ser att du har stor påverkan på din omgivning och jag vill att du tar ansvar för den* kan en del läsningar undvikas. Det som uppfattas som tabu kan man börja prata om.

I en tidningsartikel kunde vi läsa om två lärare i Göteborg som ville prova nya tankar på två stökiga gymnasieklasser. Experimentet gick ut på att grupper ur

klasserna sattes i en avskild lokal och fick ett problem att lösa. De vanliga bråken uppkom precis som vanligt. När problemen uppkom undvek lärarna att lägga sig i arbetet och konflikternas sakinnehåll och fokuserade istället på spelreglerna.

Lärarna satte upp fyra spelregler:

1. lyssna på varandra
2. argumentera för DIN sak
3. acceptera majoritetsbeslut
4. slåss inte

Lärarnas roll var att upprätthålla respekten för reglerna, ungefär som en fotbollsdomare. När klassen hade förstått innebörden av reglerna och lärarnas nya roll började en lugnare och mer kreativ miljö utvecklas i klassen och problemlösningen gick allt bättre. Hur bra det gick handlade i första hand om hur väl individerna accepterade reglerna.

Vi behöver alltså gränser som ger oss tillräcklig frihet att agera. I ett system där allt är tillåtet riskerar vi att vissa individer tar för sig för mycket *makt* och att de flesta av osäkerhet inte tar ut svängarna tillräckligt. Frihet är en fråga om ansvar och skyldigheter och varje handling är i grunden en konsekvens av de val vi gör. När vi blir medvetna om att vi har ett val måste vi också vara beredda att stå till svars för de val vi gör. När vi blir medvetna om att vi är valjade varelser gör det valet till ett tvång som inte kan undgås.

Som sociala varelser behöver vi något att ta avstamp ifrån och jämföra med. Utan dialog och erfarenhetsutbyte kan det därför bli svårt att ta ställning. Information och vettiga (tillräckliga) utmaningar ger en grund att utvecklas ifrån i samverkan med andra. Reflektioner måste baseras på egna upplevelser och erfarenheter för att bli begripliga och gränslöshet motverkar utveckling genom att skapa otrygghet och kaos.

Samarbete bygger på att vi ömsesidigt *utnyttjar* varandra som medel för det som ska åstadkommas. För att detta ska fungera behöver vi förstå varandra när vi förklarar och beskriver vad som pågår och vad vi upplever. *Vinn-vinn*-situationer måste alltid eftersträvas. En annan viktig förutsättning är att det skapas en identitet i samspelet, det vill säga att vi väljer att agera och att det tillför mig som människa något som jag vill ha. Är jag inte någon aktör eller inte har något intresse av samspelet kan jag inte ingå i en samverkande dialog. Samarbetshandlingar är något som jag kan utföra själv men bara om jag bryr mig och om jag gör medvetna val.

Plan för ledning

Det kan vara bra att se uppbyggnaden av organisationens förmåga i olika steg. Vi behöver börja med förtroende och syfte för att komma vidare. Utan vettiga relationer kan vi inte hålla samman, och utan mål och vilja finns ingen anledning till relationer.

Steg 1: Skapa en struktur för att öka förtroendet mellan individer i organisationen.

Detta kan hanteras genom att i olika sammanhang välja arbetsformer och skapa forum där vi kan konfrontera och diskutera handlande och beslut som uppfattas som hot mot den gemensamma viljan. Detta syftar till att fördjupa kontakten mellan individer men också till att undvika att andra grupper och individer blir anklagade på dåliga eller felaktiga grunder.

Steg 2: Håll en bild av vad som är bra verksamhet levande.

Vi behöver ständigt upprepa vad som är den gemensamma inriktningen och syftet med verksamheten. *Vad är bra att göra? Hur bra är bra? Finns det något sätt att synliggöra att vi är på rätt spår?* Dessa är viktiga frågor att ständigt återkomma till.

Steg 3: Underlätta rörlighet och utökade arbetsuppgifter.

Syftet är att göra var och en mer känd i organisationen. Det ökar också villigheten att acceptera beroenden, något som är avgörande för den gemensamma uppgiften

Steg 4: Underhåll effektiva kanaler och system för att sprida information.

Detta bidrar till att ge överblick åt alla så att var och en lättare kan se hur hon eller han kan bidra. Vilken information som behövs är en gemensam uppgift att beskriva.

Steg 5: Skapa och underlätta olika sätt att förbättra och prata om verksamheten.

Detta är särskilt viktigt för att förenkla förståelse och syfte med det som sker och som man kanske är ovan att hantera. Bara för att man i en grupp har samma information betyder inte att man tolkar det som händer på samma sätt. Det är inte ovanligt att det som en individ uppfattar som att vi är på rätt spår uppfattar en annan som fel.

Från ledningsstyrt till självorganiserat

Idag utsätts praktiskt taget alla organisationer, såväl privata som offentliga, för ett betydande förändrings- och omvandlingstryck. Som alla rörelser skapar det en motrörelse. En motrörelse vi många gånger inte är beredda på. Motrörelsen – den bevarande kraften – är ofta oerhört stark. Och ju starkare framåtrörelsen är desto starkare blir motrörelsen och det enda som kan vända motkraften är *delaktighet, förståelse och tillit*.

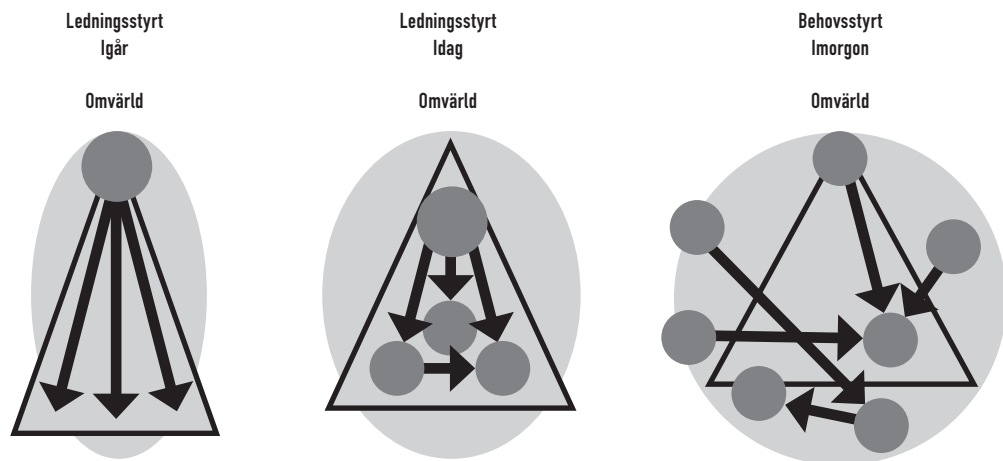
För ett antal år sedan var de flesta organisationer helt styrda av ledningen – ett patriarkaliskt ledarskap – se figur. Men under de senaste 20 – 25 åren har vi omvärderat betydelsen av ledarskap och skapat ett ökat engagemang och delaktighet ute i organisationen. Ett engagemang som till stor del bygger på behovet av ett ökat medarbetarinflytande.

Men fortfarande är många organisationer helt styrda av ledningens behov och vilja i stället för av organisationens och omvärldens. Det vi nu går mot, och måste gå mot, är ett ökat inflytande från fler intressenter. Från såväl kunder som från leverantörer och medarbetare, på alla nivåer. Omvärldens tryck på företagen och organisationerna ökar dramatiskt och den stora förändringen som vi nu går mot är *behovsstyrda organisationer*. Organisationer där kunskapen om omvärldens, det vill säga samhällets, kundernas, leverantörernas etcetera, krav och behov är det som styr agerandet.

Mellan omvärld och företag är idag nästan inga gränser. Allt påverkas av allt. Det mesta vi gör i organisationen påverkas av eller påverkar någon annan, det mesta hänger samman i allt kraftfullare nät av samarbete och samverkan mellan människor och organisationer. Grovt uttryckt kan man säga att idag är det omöjligt att få en väl fungerande och blomstrande verksamhet utan att i alla skeden skapa delaktighet i beslutsfattandet, d v s att bygga på samarbete och samverkan. Samtidigt är det viktigt att inse och acceptera att det är omvärldens behov och förväntan som styr verksamheten.

Grunden för en organisations existens är just rörelsen framåt – organisk tillväxt. Oavsett hastigheten växer organisationen. På samma sätt som vi alla har ett behov att definiera oss existentiellt, så har också organisationen ett starkt behov att få svar på de här frågorna:

- Varför finns vi till, vilket problem ska vi lösa?
- För vem finns vi till?
- Vad är det vi ska göra, vad är kärnan i vårt uppdrag?



Utan en djup och tydlig involvering av individerna i organisationens existentiella frågor är det omöjligt att möta framtiden på ett gott sätt. Ingen ledning klarar idag att leda en organisation utan att arbeta med och via medarbetarna.

En organisation där man inte kan lämna klara svar på dessa frågor kommer att ha svårt att leva ett långsiktigt, effektivt liv. Kanske till och med har organisationens rätt att existera upphört – i varje fall i dess befintliga form. Utan klara svar blir det svårt att skapa en rörelse framåt. Risker är att motrörelsen, den bevarande kraften, är starkare eftersom den lättare och klart kan uttrycka sin vilja – *vi vet vad vi har, men vi vet inte vad vi får*.

Sett ur ledningens perspektiv ligger en stor fara i att undvika att svara på eller arbeta med att svara på dessa frågor. Mycket beroende på, att om ledningen inte fokuserar på att tydliggöra helheten, så kommer de mindre delarna i organisationen att beskriva sin del som helheten – se figur. Resultatet blir att de olika delarna i organisationen slutar att samverka och varje del försöker att optimera sitt eget. Vilket i sin tur leder till att helheten blir svag.

Viktigt att notera är att det är organisationens gemensamma uppgift och ansvar att arbeta med att besvara frågeställningarna ovan, inte endast ledningen. Vi upplever ofta i våra uppdrag att ledningen – i de flesta fall ledningsgruppen – tror att det är deras uppgift och ansvar att besvara organisationens existentiella frågor. Och många försöker. Ledningsgruppen börjar processen att besvara dessa frågor och som oftast landar detta i en *dragning* för organisationen, gärna i form av en *kick-off*. Detta kallar vi ett *kort-långt* arbetssätt.

Resultatet blir vanligtvis en beskrivning som ägs och förstås endast av ledningen. Den övriga organisationen försöker, så gott den kan, omvandla sedan beskrivning-

en till dagligt arbete och dagligt beslutsfattande. Efter ytterligare tid finns mest känslan att *det har lagt sig* och allt går tillbaka till som det brukar vara. Det som återstår då är ofta bara en frustrerad ledning. En ledning som blir allt mer irriterad och trött på att hålla i och driva den utveckling som man gemensamt formulerat i ledningsgruppen, men som inte fungerar.

Ett *kort-långt* arbetssätt innebär således att ledningen, oftast ledningsgruppen, under en tid tänker ut hur de vill att framtiden för organisationen ska se ut. Resultatet blir att det tar lång tid att förankra, eftersom ingen annan än ledningsgruppen känner delaktighet och förståelse för resultatet



Fördelen med motsatsen, ett *lång-kort* arbetssätt där tid läggs på att skapa delaktighet och förståelse för företaget eller organisationens framtid, är förstås att det tar kort tid att förankra det nya i organisationen – se figur. Detta beroende på att de flesta har varit med i processen och därmed också känner delaktighet i slutresultatet.

Våga välja synsätt

Hur vi väljer att se på vår situation är viktigt. All förändring innehåller nya synsätt och nya tankemodeller. Nya aspekter kan ge nya sundare möjligheter att sin hantera sin livssituation eller störningar i vardagen. Hos alla människor och grupper pågår ständigt en anpassning till de förutsättningar som vi möter. Vi kan kalla denna anpassning för självorganisering. Självorganiseringen kan stödjas med ett visst synsätt eller totalt missas eller motarbetas med ett annat. Det pågår alltså en rörelse i organisationen som inte kan förklaras eller stöttas med gamla hierarkiska modeller och som därför upplevs som störande och oönskad. Utvecklade modeller underlättar för oss att förstå och minskar därför oro och osäkerhet.

Det verkar ibland som om modellerna vi använder för att tolka omvärlden är så viktiga för oss att det behövs stora avvikelser mellan modell, *karta* och verklighet för

att vi ska se skillnaden och börja leta efter bättre modeller som kan tolka omvärlden på nya sätt. Att reflektera över och välja vilka modeller och synsätt vi använder är centralt för all förändring och all utveckling. Fördomar, förutfattade meningar och annat som vi har med oss i bagaget sätter därför ständigt käppar i hjulet för oss. Ju mer övertygad vi är om var problemet finns – kanske baserat på dåliga erfarenheter – desto svårare har vi ofta att se avvikelserna mellan karta och verklighet.

När vi väljer synsätt behöver vi – förutom att fundera om det stämmer med verkligheten så som vi ser den – också fundera på om den hjälper mig att hantera livet, jobbet, relationer på ett bättre sätt. Vissa synsätt kanske inte går att bekräfta men de hjälper mig att uppnå det jag vill genom att hjälpa mig sortera vilka handlingar som tar mig vidare och vilka som inte gör det.

Våra erfarenheter spelar oss ibland små spratt genom att hindra oss att se det nya i situationer och hindrar oss då att välja andra sätt att agera på. På samma sätt kan förhoppningar om hur det ska bli i framtiden låsa oss i vissa tankebanor och tvinga oss att hålla fast i särskilda lösningar som i praktiken hindrar det vi vill uppnå. Detta är naturligt och något vi alla håller på med dagligen. Vi lever med den här *förmågan* hela tiden. Man kan kalla det förmåga, för utan den skulle vi inte kunna fungera eftersom kaoset eller oordningen då skulle bli för stor, med ångest som följd. Erfarenheter och vår potential (förhoppningar och drömmar om framtiden) är viktiga delar i vilka vi är och hjälper oss att få tillräcklig struktur på tillvaron för att kunna hantera livet. Men när förutsättningarna förändras kan det på samma sätt bli helt livsnödvändigt att kunna byta karta. Medvetna val av förhållningssätt blir då ett viktigt hjälpmedel för de som vill kunna förändras och skapa förutsättningar för andras förändring och utveckling.

Mellan paradigmen

Vi har tidigare beskrivit vad för slags förändring i samhället vi befinner oss i. Nu är det dags att bli mer konkret och sätta in oss på kartan över det paradigmskifte som kommer. Att det kommer sådana på område efter område i den mänskliga kulturen visar historien. Detta är en nödvändig effekt av att *människan utvecklas och tillväxer i känsla intelligens, kreativitet och självständighet*. Och det är först förstås först i efterhand som man klart kan se vad ett sådant skifte innebär. Det enda vi säkert vet är att samtidens till synes fasta strukturer måste vika för nya sätt att bygga vårt samhälle.

Människan, hennes tankevärld och hela hennes sätt att vara befinner sig i ständig förvandling och rörelse. Det är den rörelsen som gör att vi upplever att vi uppnår något och att vi kommer någon vart i livet. När utvecklingen går långsammare kan vi känna att livet stagnerar och att meningen med att leva inte är så klar.

Det som driver utvecklingen framåt är att vi ständigt vill ha det bättre, må bättre, uppleva mera av livets goda, vara lyckligare – samt att vi vill undgå problem, sjukdomar, olyckor och allt slags lidande. Det är med andra ord kampen för den fysiska och mentala tillvaron som är motorn.

Utveckling är den mentala tillväxt av erfarenheter och kunskaper som sker när vi löser problem, genomskådar svårigheter, finner bättre lösningar – liksom de emotionella upplevelser av obehag, smärta och otillfredsställelse som uppstår när saker och ting går oss emot. Det är de känslomässiga motgångarna som gör att vår fantasi växer och sätter oss i stånd att leva oss in i andra människors problem. På detta sätt växer vår empati.

Genom årtusendena har vi människor blivit allt bättre att skydda oss mot naturkrafter, faror och risker. Genom att utveckla verktyg och maskiner och genom att forska i naturen, har vi lärt oss att dra nytta av naturtillgångarna och frambringa livsförnödenheter på ett alltmer arbetsbesparande sätt. Vår intelligens och vårt ingenjörskunnande har genom utvecklingen blivit så framstående att den t.o.m. satt oss i stånd att göra realistiska planer över hur man ska kunna resa till andra planeter och fortsätta civilisationsbygget där.

Samtidigt har kunskaperna gett oss medel att skaffa makt och utöva förtryck. Vapnen har blivit alltmer destruktiva och metoderna att utnyttja andra ekonomiskt

alltmer försåtligare. I samma takt gör den tilltagande empatin att en motkraft i form av samhällsåtgärder mot okontrollerad egennytta och till förmån för vårdande och hjälpanande institutioner kommer till stånd.

Utvecklingen är alltså – eftersom den är baserad på livserfarenheter – kontinuerlig och individuell, och resulterar på sikt i tillväxande medkänsla och intelligens. Våra erfarenheter skapar en individuell bild av den värld vi lever i, vad som är bra och dåligt och hur man bör leva. Vår världsbild är vår egen, baserad på våra egna unika upplevelser och vi kan bara dela den med andra som har liknande erfarenheter.

Med utvecklingen tillväxer alltså vår individualitet och självständighet, med allt mera kunskaper och erfarenheter minskar behovet av auktoriteter och överhet. Individen blir alltmer sin egen herre.

Gamla strukturerna tröga

Även om individens mentala utvecklingsprocess är kontinuerlig, blir förändringarna i det sociala livet samt i samhället och den institutionella världen stegvisa. Ofta till den grad att det yttrar sig som revolution, politiskt eller kulturellt. Orsaken till detta är naturligtvis att vi och våra institutioner är tröga – ju större struktur desto trögare.

De flesta människor har ett medfött motstånd mot förändringar som gör att hon hellre väljer det befintliga än går in i något nytt och okänt. *Man vet vad man har, men inte vad man får*, brukar det heta. Det kan gå så långt att man väljer ett känt helvete före ett okänt paradiset. De flesta känner nog ändå igen att det i vissa skeden i livet blir nödvändigt men omstörtningar på det personliga planet – det kan vara uppbrott, flyttning, skilsmässa, byte av karriär med mera. Dessa uppbrott kan vara svåra om insatsen är hög, till exempel ett fint hem, en bra position i arbetet, hög lön och så vidare.

Organisationers förmåga till förändring kan också vara problematisk. Många medarbetare sitter kanske i ställningar som man vill försvara av rädsla för försämringar eller för att man har makt, position eller inflytande som man vill bevara. Om ens roll bygger på att man står för en viss kompetens, idé eller ståndpunkt blir det svårt att ändra åsikt eftersom det kan äventyra ens ställning. Många professorer och vetenskapsmän har genom tiderna klamrat sig fast vid föråldrade åsikter för att försöka bevara sin status inom institutionen. Medarbetare som har ägnat många år åt att lära sig ett visst yrkeskunnande får på samma sätt stora svårigheter när ny teknik gör arbetsmetoden överflödig.

Om en organisation inte kan klara förvandlingarna som krävs för att följa med i tidens utveckling kanske enda möjligheten blir att låta den *dö* för att födas på nytt.

Det feodala samhällssystemet på sjuttonhundratalet hade en så stark självbevarelse-drift och ovilja mot förändringar att förändringstrycket till slut ledde till en explosion i form av revolution och total omstörtning av samhället. Något liknande såg vi när kommuniststaterna i öst dukade under. Det behövdes bara att en Sovjetledare minskade motståndet mot förändring en aning, för att en spricka skulle öppna sig och hela strukturen läggas i grus.

Hur olyckliga sådana händelser än är för många enskilda personer, kan man inte blunda för deras nödvändighet. Efter en föråldrad och förstenad strukturs undergång kommer en ny anda, en frisk ny vind som kan gjuta mod och framåtanda i kreativa människors själar. Detta gäller samhällsförändringar såväl som skilsmässor och företagsnedläggningar som utvecklingen gjort nödvändiga. I det skenbara kaos som uppstår omedelbart efter en sådan kris finns det naturligtvis stora risker att en ny diktatur uppstår, att man som nyskild hoppar i en ny galen tunna, eller att medarbetarna satsar på nya omöjliga projekt. Men om man inte ser språnget som en katastrof utan har en överblick som gör det möjligt att ta tillvara möjligheterna i situationen och gå vidare, kommer man snart till insikt om att livet alltid går framåt mot något bättre.

Utvecklingens steg

Utvecklingen går genom några huvudsteg som är analoga om man jämför människans, en organisations eller ett helt samhälles utveckling. Man kan kalla dem för barndom, ungdom, mogen ålder och ålderdom. Eller vår, sommar, höst och vinter. Oswald Spengler använder i *Västerlandets undergång* årstiderna för att beskriva alla kulturens andliga stadier fram till sin upplösning. Hans tes är att alla kulturer har samma utvecklingsförlopp och att man kan förutse en kulturs framtid om man förstår de grundläggande stadier de genomgår.

Den traditionella organisationen har samma förlopp över tiden. Entreprenörskapet och idéskapandet är en slags barndom eller embryostadium som följs av en fas av inhämtande av kunskaper och resurser för att genomföra organisationens idé. Efter detta ungdomsstadium, när verksamheten kommit igång och börjat tillväxa, går processen mot en mognad (vuxen ålder) som efterhand blir till fasta rutiner och i sämsta fall rigida strukturer som inte kan anpassa sig och som därför leder till åderförkalkning och död om inte organisationen är i stånd att förnya sig. Ålderdom och död går dock inte att förhindra i längden, så till slut måste organisationens idé lösgöra sig från formen och ta fast form på nytt i en annan skepnad.

Ju större strukturer desto mera dramatiska blir övergångarna. I ett samhällsperspektiv kan vi se att vår västerländska civilisation har gått från lokalsamhälle med klaner och hövdingar, till feodalt styre där fogde, kung, kejsare och Gud haft all

makt och vidare till vår tids parlamentariska demokrati där alla i bästa fall kan få sin åsikt hörd. Om feodalismen är ett barnstadium där *föräldrarna* har hand om uppfostran och ansvar för ens liv, kan man säga att det parlamentariska systemet motsvarar ett ungdomsstadium. Genom skola och utbildning och genom att vi uppmanas att själva skaffa oss kunskap och egna åsikter för att sedan framföra dem i politiska sammanhang, på arbetsplatsen med mera fostras vi av detta system att bli allt mer självständiga, söka vår egen väg och ta alltmer ansvar för vårt eget liv.

Om man reflekterar över det uppväxande släktet idag, blir det ganska klart att vi står inför en förändring som kanske blir lika stor som när vi lämnade det feodala samhället och blev medborgare i det demokratiska. Ungdomar går allt mer sin egen väg när det gäller klädstil, smak, åsikter, val av yrkesbana med mera. Det sociala arvet blir allt mindre dominerande och klättringen på klasstegen lättare. Inte minst har informationsteknologin bidragit till att ge unga verktyg att hitta det som stimulerar deras intressen och likasinnade att dela dem med. Om man i gångna tider ville lära sig spela ett instrument gick man till en välrenommerad pedagog för att få undervisning. Dagens unga människor går ofta inga sådana omvägar – de *gör det* i stället. Efter en tid kanske de upptäcker problem som de inte kan lösa, då blir det dags att söka hjälp från erfarnare personer. Sökandet efter kunskap drivs av egna behov, inte efter yttre mallar.

Den traditionella vägen har varit att man som ung väljer ut en plats i samhället där man tror att man vill vara, skaffar sig de kunskaper som behövs för att fylla denna plats för att sedan inta den. Man väljer alltså yrke, utbildar sig och söker ett passande jobb. Framtidens människor kommer att fråga sig: Vad vill *jag*? För att sedan välja utbildningsväg efter egna förmågor och intressen och skapa sig en plats i samhället där man kan förverkliga dessa. Och det är på inget sätt säkert att det finns arbetsplatser eller anställningar att tillgå som passar. Det är inte heller säkert att det kommer att finnas människor som kommer att vilja ta plats på många av de arbetsplatser som redan finns i näringslivet.

En revolutionär förändring

Människan är med andra ord på väg att ta steget från ungdom till vuxen ålder. I stället för att låta överhet, näringsliv, olika sociala förhållanden eller politiska grupper styra över hur man vill leva och arbeta, skapar man själv sitt liv, sin kompetens och sitt arbete. Det är denna nya människa som inte låter sig *organiseras*, men som lätt glider in i självorganiserade strukturer. Näringsliv och samhälle står därför inför en omvandlig av genomgripande slag. Om revolutionerna på slutet av sjuttonhundratalet var ett pubertalt föräldrauppror, så är detta den nyutexaminerade människan på väg in i vuxenlivet, full av livsaptit och framåtanda, rusande ut i världen för att skapa sin egen tillvaro.

På samma sätt som steget in i det demokratiska samhället var revolutionärt i de flesta länder, kommer denna nya anda att bli en revolution i alla former av organisationer. Människors sätt att samverka kommer nämligen att bygga på helt andra drivkrafter och behov. Organisationer måste komma till, baserat på individer och idéer – den kraft som håller samman en organisation måste komma inifrån människan, i stället för som tidigare från en ledare eller en maktstruktur. Man måste inse att ingen kan ha makt över den fria tanken, och att det är just denna som behöver frigöras och komma i fokus.

Den förändring vi talar om här är alltså inte en förändring av organisationer, utan av sättet att organisera. Detta ord måste få komma till sin rätt, nämligen i den betydelsen att organisationens högsta mål är att skapa *organisk* samverkan.

Från vetenskapsteorin har vi fått ordet paradigmskifte. I sin bok *The Structure of Scientific Revolutions* beskriver Thomas Kuhn hur den vetenskapliga världsbilden inte förändras kontinuerligt, utan stegvis. Med vissa tidsmellanrum ändras hela det grundläggande sättet att ställa frågorna och definiera vad som är inom och utom vetenskapens område. Ett sådant paradigmskifte var till exempel tillkomsten av relativitetsteorin och kvantfysiken. Dessa har, tillsammans med mycket annat, i grunden förändrat fysikens verklighetsbild. Vi menar att vi inom det område som denna bok behandlar står inför ett liknande paradigmskifte. Med allt större hastighet närmar vi oss den punkt där det gamla sättet att se på organisationer är föråldrat och kontraproduktivt. Möjligheten att klara sin organisation genom denna förändring ligger i förmågan att se och anpassa sig till den nya tiden.

För att sammanfatta organiserandets utveckling som vi ser på den, följer här en jämförelse mellan tre av de viktigaste stegen.

Feodalism	Parlamentarism	Individualism
Lydnad	Majoritetsmakt	Organisk samverkan
Auktoritetstrohet	Lojalitet mot gemensamma regler och lagar	Samvete
Överheten ansvarar	Styrelsen, regeringen ansvarar	Eget ansvar
Plikt	Egenintresse	Lust, kreativitet
Samverka på order	Samverka för att stärka egenintresset	Samverkan med inre gemenskap, idéstyrt
Flockbeteende	Flockbeteende degenererar	Frigjordhet från andras åsikter
Ej självständigt tänkande eller ifrågasättande	Vetenskap, forskning	Självständigt kunskapsinhämtande
Diktatorisk organisering	Representativ demokrati	Självorganisering
Diktat och trossystem	Argument	Analys
Tro	Forskning, ifrågasättande	Egna ståndpunkter, självupplevelse
Överheten före individen	Gruppen före individen	Individen före gruppen
Andras mål	Gruppens mål	Egna mål

Den självdestruktiva organisationen

Förändringen är redan här. Konsumenterna blir alltmer individualister, produktfloran ökar samtidigt som nya varianter och modeller behöver tas fram allt oftare. Företagen blir allt mer globala och det är inte längre tydligt var gränsen mellan leverantör och kund börjar och slutar. Globaliseringen har bara börjat. Krav på produktivitetsökning och fler jobb krockar på regeringens skrivbord. Vi lever mitt i en gigantisk, global förändring där komplexiteten ökar och flexibiliteten hos individer och organisationer töjs till bristningsgränsen.

Vi vill påstå att den nya människan och de nya organisationerna redan är här, i varje fall inofficiellt. I nästan alla företag vi besökt finns det en mer eller mindre informell struktur i företaget som med allt krympande buffertar hanterar störningar och ryckighet. I många fall är dessa individer och nätverk inte en del av den struktur vi officiellt erkänner som ledning. För i diskussion om företagande och organiserande förhärskar det hierarkiska synsättet. Det gäller inte bara vilken organisationsform vi lever i, utan märks i hur vi pratar om och ser på organisationer. Inom företagsvärlden har man dessutom under de senaste 20 åren blivit mycket skickligare på att väcka individers engagemang på olika sätt, men de traditionella strukturerna, synsätten och hur vi pratar hänger tyvärr inte med i utvecklingen. Detta blir ett allt större problem för många människor och organisationer och kan utläsas som ohälsa, svårigheter att rekrytera unga med mera.

Trots situationen är det svårt att se en plötslig *revolution* i förändringar av synsätt och arbetssätt i samhället. Det gamla segar sig kvar, medan det nya samtidigt växer sig starkare. Vi kommer att få leva med dubbla strukturer och system lång tid framöver. Men om vi inte ser och erkänner det informella nätverket av autonoma individer som väljer väg och tar ansvar för sitt uppdrag i betydligt större utsträckning än deras *befattningsbeskrivning* säger, får vi problem. Destruktivt maktspel, tappade medarbetare, minskad produktivitet, minskat engagemang, frustration och ohälsa blir resultatet.

Inom de flesta, och faktiskt i alla fungerande verksamheter som vi träffat på, hanteras problem på ett naturligt sätt och ofta skilt från den hierarkiska formella strukturen. Berättelser från människor i de fungerande grupperna visar att man jobbar i en sorts självorganiserande nätverk som bygger på samverkan och samarbete. En person som möter en svårighet kopplar upp sig mot kollegor som bidrar till att belysa svårigheterna från flera perspektiv och man hjälps åt och backar upp varandra. Detta kan fortsätta som ringar på vattnet tills en otroligt komplex struktur har formats. Detta händer på de flesta arbetsplatser och är enligt de man frågar orsaken till att vi fungerar tillsammans.

Om vi ser på den formella bilden av chefer så ser många någon som styr och

fördelar arbetet. Samordning mellan olika individer och avdelningar sker genom av cheferna. Framgången av insatsen beror på skickligheten hos dessa få chefer eftersom utförarna bara utför repetitiva väldefinierade jobb. Men det är ytterst sällan så verksamheten ser ut. Komplexitet, tempo och krav i dagens verksamheter gör det helt enkelt omöjligt för enskilda chefer att hänga med. Det informationsövertag som chefer tidigare hade är i princip helt borta på grund av effektiva informationssystem och andra IT/IS hjälpmedel. Försök att kontrollera Internet, e-post och andra vägar för informationsutbyte förekommer men misslyckas alltid.

Det ser alltså ut som om vi jobbar och verkar på ett sätt och pratar om hur vi jobbar på ett annat sätt. Spelar detta någon roll egentligen, kan man fråga sig? Vi hävdar att det spelar en avgörande roll.

Professionella aktörer grundstommen

Om vi ser på bilden av en fungerande organisation där människor ställs inför störningar och agerar naturligt för att undanröja eller hantera störningarna innan de blivit ett problem, så bygger detta agerande på att var och en känner ansvar och tar ställning. Han/hon väljer bland tänkbara lösningar och utifrån den information som finns tillgänglig fattas beslut. Dessa människor kallas i litteraturen ibland *professionella aktörer*. Människor som uppenbarligen bär med sig en idé om vad som är viktigt och har tillräckligt handlingsutrymme för att inte känna sig hindrade att agera. För att kunna lösa sina uppgifter utan att skapa problem för andra i nätverket strävar de efter att förstå allt mer av den komplexa värld de verkar i. Ju svårare uppgift eller problem desto större handlingsutrymme behövs. Att få tillräckligt handlingsutrymme är avgörande för friheten att välja väg/lösning. Skickliga aktörer tar ett imponerande stort antal faktorer med i beräkningen när de fattar beslut. När dessa människor möter den officiella bilden av hur verksamheten bedrivs uppstår ofta konflikter.

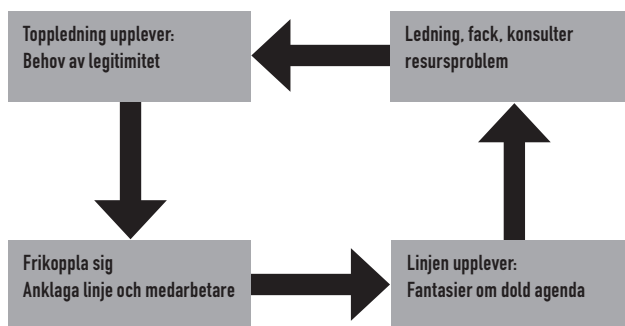
Den hierarkiska modellen som är så vanlig för att förklara olika verksamheter (kan se ut på många olika sätt, men bygger på ungefär samma principer) innehåller en del som går på kontrakurs mot den *professionella aktören*. Överordnad samordnar och planerar aktiviteter som behövs, sätter mål och följer upp det som ska göras, delar ut befogenheter och ansvar, dvs den överordnade fördefinierar handlingsutrymmet. Överordnad stöttar och verkar för att göra människor nöjda och motiverade och ska skapa delaktighet. Överordnad har också ofta tolkningsföreträde i olika frågor.

Styrning i en hierarkisk organisation sker alltså i princip alltid genom att handlingsutrymmen eller vägval begränsas. Det minskar då också möjligheten för individer i organisationen att se helheter och hur man påverkar andra. Detta leder som

regel till frustration och i värsta fall till tvång att göra saker som för erfarna aktörer upplevs som dåliga och destruktiva och som på sikt hindrar lösning av störningar. De felaktiga lösningarna leder ibland också till verkliga problem som skapas just av lösningen.

Vi kan idag se tydliga kopplingar mellan just detta dilemma som den *professionelle aktören* hamnar i och ohälsan i arbetslivet. Att ständigt leva i frustration i en lösning mellan oförenliga krav är bevisligen skadligt.

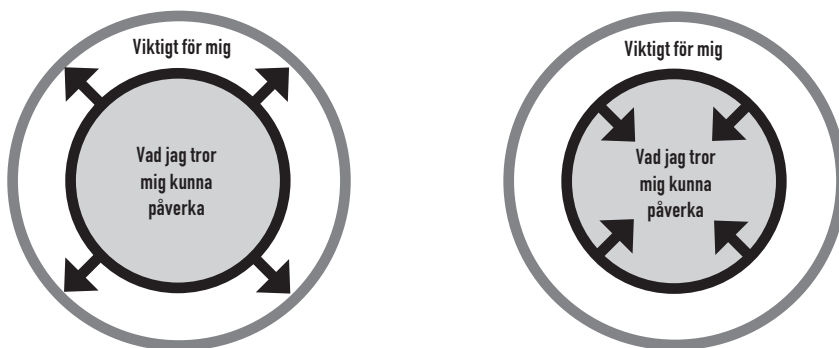
Resultatet blir ofta att kommunikationen tystnar. Speciellt skadligt är det när vi slutar prata om verksamheten och syftet med varför vi är på jobbet. När tystnaden sänker sig blir lösningar svårare att hitta. Förklaringsmodellerna blir allt mer förenklade. Praten om varandra och om det som hindrar dominerar på bekostnad av det som man faktiskt kan göra även inom de begränsade ramar som finns.



Maria Tullberg har i sin doktorsavhandling skrivit om hur frustrationen över att inte kunna påverka situationen leder till *organisatorisk ångest*. Många av de ledningsinitiativ vi ser i form av chefsbyten, omorganisationer, kvalitetskampanjer med mera har enligt Tullberg bara till syfte att dämpa ångesten och i vissa fall även legitimera ledningen. Så länge vi handlar fylls vi av känslan av kontroll och kan ytterligare ett tag blunda för det faktum att vi bara flyttar runt de kroniska problemen.

Det finns för oss alla saker vi kan påverka och saker vi inte kan påverka. Det finns dessutom saker vi bryr oss om och upplever viktigt saker vi inte bryr oss om. I en perfekt värld är dessa *cirklar*, det som jag kan påverka och det jag tycker är viktigt, så klart lika stora. Oftast är det dock, så att det som vi upplever viktigt alltid är större än det vi upplever oss kunna påverka (se figur).

Om vi fokuserar på och pratar om den del som vi upplever oss inte kunna påverka krymper handlingsutrymmet eller det som jag tror mig kunna påverka. Vi kommer att prata på ett sätt som befäster farhågor om att läget är hopplöst, vilket också påverkar mitt sätt att se på omvärlden. De möjligheter som faktiskt finns missas, de relationer som skulle kunna öppna upp tappas bort.



Om jag däremot fokuserar på utrymmet i mitten, det jag kan påverka, och gör det som går att göra så kommer jag att se på information och kunskap på ett annorlunda sätt. Och jag gör mig mer lyhörd för det som kan hjälpa mig att ytterligare agera meningsfullt. Möten med andra kommer att bli innehållsrikare och nya möjligheter kan upptäckas.

På ett djupare plan handlar det om en frihet eller eget utrymme som uppstår mellan det som händer och min reaktion. Jag får ett val att fortsätta reagera automatiskt eller värdera situationen och få ett val. Detta är en mycket individuell process som på inget sätt kan kommenderas eller utbildas fram. Den sitter mycket i de förutsättningar vi ger varandra till exempel socialt stöd. Men också min egen idé om framtiden och hur jag ser på min förmåga att hantera den.

För att människor ska kunna växa och utvecklas i en organisation, i sitt jobb, behövs möjligheten att förstå sammanhang och friheten att välja väg. Människor som jobbar och samverkar med andra kommer i princip alltid att ta hänsyn till dessa beroenden skickligare och bättre än någon chef någonsin kommer att klara av.

När fel drivkrafter används

Prat om inkompetenta chefer, idiotiska styrsystem, maktkamper och resursproblem finns förmodligen överallt. Men varför pratar vi om hindren och svårigheterna istället för det som skulle kunna ta oss vidare mot de lösningar som faktiskt finns? Vilken roll spelar den till synes gnälliga dialogen?

I många sammanhang lägger vi vår tilltro till marknaden eller till ekonomin som drivkraft för att få till rätt beslut och göra rätt saker. I andra sammanhang väljer vi att använda tävlingsinstinkt och behoven att få känna sig bättre än andra. Men detta är principer som i grunden bygger på grupperns särintresse och individers egenintressen. På ett djupare plan kan vi prata om att låta otillfredsställda basbehov agera motor.

Detta är kända fenomen, men det är också stora krafter satta i rörelse. Rädsla,

maktförlust och misslyckanden skapar negativa känslor och försvar. En annan effekt är regression, vilket är direkt förödande för vår förmåga att samverka. Våra basbehov drar åt olika håll och skapar ständiga konflikter mellan och i människor. För att balansera dessa krafter behövs vilja. Viljan blir tillsammans med syftet den fokusering som behövs för att inte gå vilse bland rädslor och grandiositet.

Ekonomi eller resurser är alltid begränsade i en värld med ändliga resurser och därför pratar vi ofta om det som roten till problemen. Samtidigt använder vi samma parametrar för att styra organisationen. Ekonomi och kortsiktiga marknadskrafter blir lösningen på motivationsproblem. När vi utnyttjar *fel* drivkrafter och försöker skjuta mer och mer av ansvaret på människorna i organisationen kommer bristen på struktur bli kännbar. Bristen på begriplighet och vettiga förklaringsmodeller blir uppenbar och tomhet, osäkerhet sprids. Detta skapar konflikter, ansvarsdilemman och öppna maktkamper. Att vi behöver mer stöd och en annan ledning blir också uppenbart.

Förändringen mot det moderna arbetslivet är irreversibel. Vi varken kan eller vill gå tillbaks till 1960-70 talets organisationsprinciper. Ändå är det inte ovanligt att nya ledningar tolkar fungerande informella strukturer som motstånd och ovilja från medarbetarnas sida. Detta kan leda till att man försöker med *våld* föra organisationen baklänges i utveckling. Detta får alltid konsekvenser.

Fokus på begränsningar skapas indirekt i sättet att prata om det ansvar man upplever sig att ha i sin verksamhet. Visst kan det grunda sig på reella konflikter mellan mål och möjligheter men många gånger räcker det med vårt sätt att prata om problem. Här behöver var och en förstå sin roll. Hur skapar vi en handlingsinriktad diskussion, istället för att återigen förklara varför det inte är någon idé att försöka och därför fortsätta skylla på någon annan? Möjligen är pratet en social konstruktion som håller ihop gruppen i brist på annat, och situationen är sådan att man inte kan ta sig ur prattvånget eller tanketvånget som skapas utan att själv riskera att bli utesluten ur gruppen. Detta är starka krafter som behöver tas på allvar. Att reagera med fördömande skapar ofta inga öppningar. Att tydliggöra syfte och hjälpa gruppen att diskutera hur hinder och svårigheter ska övervinnas brukar hjälpa.

Den självläkande organisationen

Det går inte att resonera om organisering utan att ta hänsyn till att vi alla är individer och människor. Vi är självständiga och kreativa till vår natur och följer vår egen unika väg genom livet.

Att vara människa måste därför *självklart* på ett naturligt sätt tas med i alla resonemang om organisering. Att samarbeta och verka i grupp är vår naturliga livsmiljö och många gånger enda sättet att överleva på. Vi kan inte leva ensamma och vi

behöver andra människor för att kunna existera.

Om kraven på oss att samverka skulle upplevas som hindrande eller till och med förtryckande har något gått snett, organiserandet har misslyckats och dynamiken försvunnit. Vi kanske inte längre kan anpassa oss till de förändrade förutsättningar som vi ställs inför. Produktiviteten sjunker och vi känner hur uppgivenhet och hjälplöshet tar över. Ropet på bättre ledarskap och mer styrning ökar lika snabbt som motståndet ökar mot att förlora ännu mer av den krympande handlingsfrihet som finns kvar.

Hur kommer det sig att förmågan att organisera sig, för att ta hand om ändrade förutsättningar, försvinner eller minskar? På vilket sätt fungerar grupper som inte tappar förmågan? När man läser eller lyssnar på debatten i samhället kan man tro att det handlar om att hitta den perfekta, utopiska organisationen som gör så att dagliga störningar inte uppkommer. Vissa är helt enkelt så lyckligt lottade, eller så skickliga organisatörer, att de inte drabbas av svårigheter. Vissa hävdar att det beror på ledarens förmåga att styra andra. Förmåga att förutse framtiden, brist på eller tillgång på kunskap och kompetens är populära förklaringar. Det är som om ledarskap och kompetens är verktyget som vi alltid väljer när vi snickrar på vårt företag. Detta är ett problem i sig, eftersom det leder tanken bort från det vi verkligen behöver komma till rätta med.

Många resonemang som förs runt i de här frågorna bygger på att människor saknar initiativkraft och vilja att agera självständigt. Orsaken till dessa idéer kan diskuteras, men det finns omfattande forskning som visar att detta sätt att se på situationen skapar större problem än det löser. Faktum kvarstår att alla framgångsrika grupper och organisationer bygger på att människor är självständiga. Ledning och organisering skulle fungera bättre om den underlättade samspelet mellan individ och den organisation vi verkar i. Detta särskilt med hänsyn till att vi alla är unika individer med förmåga och lust att tänka nytt och anpassa oss till världen omkring oss.

Idén om den självläkande organiska organisationen bygger just på människans och naturens unika förmåga att justera, anpassa sig och läka om vi ger varandra rätt förutsättningar. På samma sätt som vi individer kan självläka, ibland med lite hjälp av läkare eller terapeuter, kan grupper, organisationer och samhällen också läka och fungera bättre i samspel med den omvärld de verkar i om förutsättningarna är de rätta.

Dagens terapeuter borde stödja människor i att se hur och vad som hindrar bättre sätt att samverka på, och vad som öppnar för ny kunskap, nya insikter och andra mer personliga meningsfulla ställningstaganden och modeller att tolka världen utifrån. Hur kan vi alla verka autonomt (självnormerande) och ändå bidra till en utveckling av den eller de grupper vi verkar i? Hur ser vi på det självvalda beroende vi ger oss in

i när vi till exempel tar anställning på ett företag. Vilka osynliga kontrakt signerar vi lika osynligt? Hierarkier kräver sällan av oss förmåga att samverka – ändå är det på behovet att samverka vi bygger organisationer och samhällen.

Men vad är det då för krafter som är starka nog att förena dessa till synes oförenliga intressen, organisationen och behovet av samverkan, den autonoma individens behov att mening och utveckling och det som man tillsammans ska tjäna eller verka för? Vad är det som får oss att kasta oss ut och investera stora delar av oss själva i gemensamma projekt och med lust och kreativitet ta oss an omöjliga uppgifter, och lyckas?

Det går att skapa fungerande, självläkande organisationer. Det är inte bara ännu en utopisk variant av alla managementkoncept som presenterats de senaste 100 åren. Men för att lyckas behövs en kombination av många faktorer. En av de viktigaste är grundvärderingar och föreställningar om människor och människors samverkan. Ibland räcker det att se på saker annorlunda för att problem ska försvinna. Utvecklingen är i rörelse och sker oavsett om vi byter förhållningssätt eller inte. Om vi inte ser på saker annorlunda kommer inte problemen att försvinna.

Varande och vardande

Som vi påpekat är det tydligt att vi lever i mixade system och vi kommer att leva så under många år. Vi behöver kunna hantera flera synsätt samtidigt. En svårighet i detta är att vi i språket ofta saknar ord för att beskriva det vi vill säga. Ett ord som har en viss betydelse kollektivt blir oanvändbart om det används för att beskriva en utvecklad variant av samma sak. Ingen kommer att höra skillnaden. Chef är ett exempel som väcker starka associationer liksom ledning. I en självorganiserande organisation behövs andra ord för att beskriva nya *chefs*-roller eller vad en *ledning* är i ett nytt sammanhang.

Många gånger saknar vi också språk för att beskriva skillnader mellan förändring och tillstånd. I fysiken är det enklare. Vi pratar om en kropps läge, hur fort den rör sig och hur accelerationen ser ut. Därefter har vi svårare att beskriva ändringar även inom fysiken och hamnar fort i abstrakta resonemang. Hur snabbt accelerationen ändras är lätt att säga, men vad betyder det i verkligheten? På samma sätt fungerar beskrivning av förändring bland oss människor och i organisationer, men ofta med ett mindre utvecklat språk. Ibland använder vi samma ord eller samma språk för alla tre nivåer av förändring. Hur ska vi kunna se och höra skillnad mellan de ständiga förändringar som drabbar oss i organisationen och skilja ut de som innebär en verklig utveckling och de som inte gör det. Vi behöver kunna prata och reflektera runt dessa nya synsätt för att medvetet kunna välja dem.

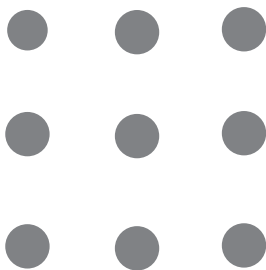
Det kan vara bra att se förändring på minst två plan; förändringar i gällande

system och förändringar som ändrar systemet och tar oss ur det, till nästa – verklig förändring.

En intressant iakttagelse är att sett från en plats i en grupp i ett speciellt system kommer vi inte att ha språk eller reflekterad kunskap nog att förklara eller planera förändringar som tar oss till nästa (meta) nivå. Därför kommer förändringar av denna typ att uppfattas som plötsliga och i vissa fall ologiska av dem som är en del av ursprungssystemet. För människor som har tagit helikoptern till nästa nivå av perspektiv kommer på samma sätt att uppleva hur ologiska och destruktiva en del av de föreslagna lösningarna på upplevda problem blir. Wittgenstein (filosof på 1900-talet) sa ungefär att *filosofiska problem uppstår när språket tar semester*, vilket beskriver problemet ganska bra.

Om vi vill beskriva detta på ett annat sätt skulle vi kunna säga att lösningar i systemet skapar problem som inte går att lösa med fler likadana lösningar. Om vi löser svårigheter med samma felaktiga lösning skapas problem. Det är alltså första ordningens lösningar som blivit problemet. Vi behöver då vidga våra tankebanor utanför de begränsningar som vi omedvetet sätter dit. Hur kan vi veta vilka begränsningar vi använder när de är en del i vår begreppsbildning, eller i hur vi ser på världen?

Ett bra exempel på detta är 9-punktsövningen här intill, som många läsare säkert känner igen:



Uppgiften är att förbinda alla punkter med 4 raka streck utan att lyfta pennan. Lägg märke till hur enkelt det är när man kommer på lösningen och så frustrerande det är när man satt upp det osynliga hindret eller *problemet* att jag måste hålla mig inom prickarna.

Hur problem uppstår

Men hur uppstår då dessa *problem*, som vi av olika skäl försöker att lösa och vad menar vi med problem? Låt oss börja på en filosofisk nivå: Om vi börjar med att öppna

oss för möjligheten att problemen inte bara finns där ute i världen utan dyker upp i förhållande till något som jag eller organisationen vill, blir frågan om hur problem uppstår viktigare och mer intressant att titta närmare på. Problem är alltså något som hindrar i förhållande till vad jag vill uppnå, annars upplever vi ju inte frågan som ett problem. Om man vill, kan man säga att hindren pekar ut vart viljan och meningen finns. På samma sätt är det inte ointressant vilka lösningar vi väljer. Vissa lösningar som vi nämnde tidigare är i själva verket problemet och kan omöjligt ses fristående.

Hur många av oss har inte upplevt ständiga förändringar – med syfte att förbättra – som flyttar runt problemen lite, men som för de flesta inte innebär någon förbättring utan snarare en ännu tydligare polarisering mellan icke-önskvärt och önskvärt? För varje gång vi försöker med lösningar av den här kända typen verkar polariseringen öka. I en organisation kan det handla om vem som ska bestämma över vem. Kaos måste bekämpas med ordning, hävdar någon. Medan en annan med samma övertygelse hävdar att det skulle leda till att kreativiteten försvinner liksom möjligheten att lösa uppgiften. Nya styrningsregler förs in och motståndet mot styrningen ökar och kommunikationen tystnar sakta. Polarisering är ett tydligt tecken på att lösningarna är en del av problemet.

Sätt mål, våga ställa krav, hör vi ibland. *Var empatisk, bejaka dina kvinnliga sidor*, kommer svaret lika ofta. För oss som individer och människor kan den här konstlade uppdelningen av vem vi är få precis samma negativa effekter. Vi kanske upplever framgång starkare och nederlagen än mer förödande. Eller vi kanske helt enkelt mår riktigt dåligt av att spela spelet, vilket gör att ropen allt som oftast kommer ännu starkare: *Bit ihop, man måste ta i lite ibland om man vill något*. Naturligtvis är polariseringen inget annat än två sidor av samma mynt. Två sidor som vi inte riktigt får ihop med vårt sätt att för tillfället tänka. I exemplet ovan skulle vi kunna säga att personen både bör kunna ställa krav samtidigt som hon eller han kan lyssna empatiskt.

Det verkar som om vi regelmässigt sätter in lösningar som är på samma systemnivå som problemet finns på. Vi försöker lösa problemet på ett invariant sätt men skapar ett allt mindre stabilt system. Polariteterna som skapas kan vi oftast höra i dialogen människor emellan eller då man i en organisation ger sig på ett gammalt *evigt* problem.

Det är i dessa lägen som nästa nivå på lösning skulle vara bra att ha till hands. Något som emellertid i praktiken inte är så enkelt. Den kollektiva idén om vad som borde göras och vems fel det är påverkar oss många gånger så starkt att nya idéer inte kommer fram. Att välja helt nya vägar möts först ofta med skepsis och misstänksamhet och pionjärerna riskera att bli uteslutna ur gruppen om man bryter den skyddande sociala konstruktion som en tankemodell kan vara. När man kommer

igenom polariseringen och hittar både och-lösningen känns denna ofta självklar och man undrar varför har man inte sett detta tidigare. Nedan finns ett par exempel på hur det kan se ut.

Maktbegär och flockmedvetande

Människan härstammar inte bara biologiskt från djurriket utan bär även med sig många vanor, böjelser och tankesätt som är rester av djurens beteende. Bland dessa är självbevarelsedriften central, och dess avlöpare maktbegär, flockmedvetande, fåfänga, självdyrkan, partiskhet med mera.

Makt har i vår historia haft en aldrig slöcknande lockelse och kan få människor att uppvisa beteenden som ingen annan drivkraft kan. Att få handlingsfrihet och inflytande över andra ger oss en säkerhet beträffande våra möjligheter till överlevnad. En känsla som ofta urartar till självändamål och får människor att söka makten för dess egen skull. Detta så mycket mera som omgivningen, på grund av sin beundran för makthavare och behov att stå på god fot med dem, ofta uppträder inställsamt mot personer med förmodad eller verklig makt. Detta bemötande förstärker så maktens innehavare i sin uppfattning att han eller hon är något särskilt, kanske rentav outhärdlig eller *utvald*.

Vi har alla ett naturligt behov av att bli sedda och av att tillhöra en grupp och ett sammanhang. Men vi har också ett visst mått av fåfänga, som om det är stort kan skapa problem i vår samverkan och i synnerhet i utvecklingen mot självorganiserande verksamhet. Fåfängan kan förleda oss att övervärdera oss själva och våra förmågor, och orsaka att det bildas informella hierarkier i organisationen. Självorganiserande organisationer är därför beroende av att medarbetarna har en tillräckligt stor ödmjukhet inför sin egen betydelse.

Ett av de sätt vi i alla tider använt för att skapa trygghet och minska det individuella ansvaret är att sluta oss samman i grupper eller flockar. I en värld där allt blir mera komplicerat, besluten fler och ansvaret större, är det lätt att vi reflexmässigt återgår till detta flockbeteende. Det ger en falsk känsla av trygghet och säkerhet att kunna gömma sig i massan och låta andra agera och ta riskerna. I en stor grupp där många anslutit sig till en dominerande åsikt är det mycket svårt att upprätthålla en individuell ståndpunkt. Gruppens mening är som ett stort mentalt tryck som ligger över ens tankar och försöker styra dessa i gruppens riktning.

I djurflockar är det oftast en stark hierarki, flocken utser en ledare och en hackordning upprättas. Så snart en ledare försvinner eller inte kan fylla sin roll längre startar mekanismer för att utse en ny. Att någon blir utsedd till ledare och får den makt en ledare har, beror inte bara på att det finns någon med vilja till makt, det beror även på att individerna i gruppen *vill* ha någon som ledare över sig. Det finns

ett slags underkastelsesbehov i varje flock.

En grupp som är på väg mot det självorganiserande stadiet kommer att erfara många hinder på vägen på grund av maktbegär och flockmedvetande. Det problematiska kan vara att dessa uråldriga vanor fungerar utanför vårt medvetna beslutsfattande som en slags automatik. Efterhand upptäcker man kanske att det i verksamheten bildats outtalade hierarkier, och att gruppen på ett omedvetet sätt börjat göra vissa personers åsikter och handlingar till viktigare än andras. Dessa personers inflytande börjar då också att växa. Om detta får fortsätta bildas snart ett informellt ledarskap och en rangordning, och gruppen tar ett steg tillbaka till det gamla auktoritära sättet att samarbeta. Idérika, verbala och utåtriktade människor har lätt att dra till sig uppmärksamhet på bekostnad av mera lågmälda, lyssnande personer. Och personer som kommer i centrum för samtalet löper alltid en risk att bli tilldelade en roll som informella ledare.

I processen från kollektivism mot individualism är de krafter som ligger i självbevarelsedriften något av de viktigaste att lära sig hantera. Man kan naturligtvis inte omedelbart göra sig av med så djupt rotfästa drifter som maktbegär, flockmedvetande och liknande. Men man kan bli medveten om dem och lära sig att iakttå deras verkningar.

Våra dåliga sidor har också en stark tendens att förkläda sig i mera smickrande attribut. Behovet av att stå i centrum kan rationaliseras bort genom förklaringar som att *andra vill ju ha det så* eller *jag har trots allt mest erfarenhet av detta arbete*. Uppfinningsrikedomen när det gäller att berättiga sin särställning har ibland inga gränser. I stället för en verklig förändring mot självorganisering får man en skenförändring.

Frihet och ansvar

Utvecklingen mot framtidens organisation är en frigörelseprocess för individen. Många människor upplever en stark frihetslängtan, en längtan som både kan vara en längtan bort från begränsningar och en längtan bort från ansvar. För en skapande människa är begränsningar en hämning för kreativiteten. Hennes frihetsbehov handlar om ett hon hårbärgerar en kreativ kraft som behöver utlopp för att hon ska må bra. Det ansvar och den ångest som kommer med de kreativa beslutsprocesserna är ett naturligt pris som följer med frigörelsen.

Om en person är mogen för att ta ett steg fram emot ett friare sätt att samarbeta eller om förändringsviljan handlar om en omogen frustration kan bara vederbörande själv avgöra. Steget måste tas av individen, frihet kan bara komma inifrån. Det gamla sättet att få en roll i en organisation eller i samhället var att få den från andra, det nya sättet är att skapa den själv. Varje försök att organisera eller på annat

sätt påföra individer en frihet eller införa självorganiserande samverkan som inte kommer från personerna själva, är helt dömt att misslyckas.

Inom varje människa finns en konflikt mellan behovet av frigörelse och behovet av trygghet. Eftersom frigörelsen alltid ger större ansvar, beslutsångest och utsatthet är det ofrånkomligt att man periodvis längtar tillbaka till den gamla trygga ordningen där man kunde dela eller projicera ansvaret på andra i organisationen. Men om andra tar mera ansvar för hur man sköter sina uppgifter uppstår kanske å andra sidan en frustration för att man upplever sitt handlingsutrymme kringskuret. I en självorganiserande struktur är det viktigt att det råder medvetenhet om denna konflikt och att individerna arbetar med frågan var man själv befinner sig i processen från kollektivism mot individualism

Civilkurage och skuld – integritet

Det är enkelt att genomskåda felaktiga svar men det krävs både intelligens och fantasi för att avslöja felaktiga frågor. Människor har i alla tider varit fascinerade av paradoxer, frågor som inte går att svara på och som innehåller sin egen motsägelse.

Många av dagens ledarskapsfrågor är tyvärr av den här typen. Det kan gälla hur massmedia kräver att statsministern ska fixa något som bevisligen är omöjligt för honom att ens känna till, än mindre fixa. Det och annat bygger på tankemodeller som inte ens frågaren själv kan acceptera. Det kan gälla arbetsplatser, när vi till exempel förväntar oss att chefen ska få oss engagerade. Något som vid lite funderande naturligtvis inte är möjligt och leder till att vi ger ifrån oss ansvar för viktiga frågor till någon som inte kommer att kunna leva upp till våra förväntningar hur mycket de än anstränger oss.

I dessa exempel skapas ett problem som egentligen inte är det verkliga problemet. Vi försöker lösa ett skenbart problem. Om vi ser vad vi håller på med kan lösningen här bli dramatisk eftersom hela problemet försvinner, bokstavligen och i verkligheten. Om vi av någon anledning inte ser vad vi håller på med, kan vi fastna i paradoxer och motsägelser. Intressant är dock att vissa paradoxer tvingar fram helt nya lösningsidéer eftersom det är omöjligt att komma vidare på den inslagna vägen.

En annan sorts problem kan uppstå när vi förnekar att det finns ett problem, eller försöker få det att verka så litet att du inte behöver bryta dina invanda mönster. Att byta uppfattning om hur saker fungerar i ens omgivning kan vara jobbigt och ibland hotfullt eftersom vi då inte kan tolka och bedöma det som händer. Möjligen är detta en av orsakerna till att vi krymper problemen. Men det kan också vara så att vi helt enkelt inte ser problemet, ungefär på samma sätt som vi inte ser lösningen i exemplet med de nio punkterna.

Motsatsen till att krympa problem är att vi tar på oss utopiska uppgifter. Här

är det enklare att se varför sättet att se på problemen blir problemet. Att skapa den perfekta organisationen som inte drabbas av några störningar till exempel, är utopiskt. Det kommer därför aldrig, hur mycket vi än letar, att finnas organisationslösningar som aldrig drabbas av störningar och problem. Ändå brottas vi allt som oftast med utopiska idéer. Om jag planerar lite till och tänker lite till så slipper jag misslyckas med mitt korståg. Att aldrig komma ur startgroparna är ett sätt att undvika misslyckandet och är därför en del i problemskapandet.

Ett annat sätt som kan vara destruktivt för organisationen och individen är om man lägger skulden för misslyckandena på sin egen oförmåga. Jag är inte kompetent nog, om jag bara var lite bättre så skulle det fungera och så vidare. Självförtroendet sjunker och vårt handlingsutrymme krymper sakta men säkert.

Motsatsen kan man också höra ibland; de där lata typerna där borta hindrar vårt projekt. Om vi bara hade bättre chefer så skulle allt lösa sig. En ofta hörd diskussion, eller hur? Den perfekta kommunismen som föll på några kapitalistiska svikare (som inte utrotades under Stalin). Eller den perfekta nationalsocialistiska staten, Det tredje riket, som skulle ha fungerat perfekt om man inte hade judar och kommunister i livet. Båda skrämmande exempel på hur starka och farliga utopiska idéer kan bli och hur svårt det är att genomskåda felaktiga problemställningar.

Att utse syndabockar eller att frivillig ta på sig rollen finns som ett inslag i alla grupper av människor och påverkar oss enormt kraftfullt. Detta har i sig inget med problemen ovan att göra men viktigt att vara medveten om i allt arbete människor emellan.

Hur hitta lösningen som är av andra ordningen?

Frågor av typen *varför* hjälper knappast när vi vill ta oss ur problem och komma vidare. Varför-frågorna har mycket sällan med andra ordningens lösningar att göra eftersom de bygger på erfarenheter från just den nivå som gav oss problemet. *Varför*-frågor sysslar alltså oftast med historien och den begreppsvärld vi kommer ifrån. Ofta har vi människor i gruppen som upplevt en annan lösningsmängd och vissa har idéer som skulle ändra problemet i grunden. Men för dessa blir diskursen i sig problemet, eftersom det inte går att prata om det man saknar erfarenhet från.

Detta är ett dilemma som kan lösas med rätt stöd och hjälp utifrån. För en individ kan det betyda samtal med någon man har förtroende för och som har erfarenhet av liknande problem, eller en terapeut. Organisationen kan få hjälp i form av rätt upplägg och stöd vid möten. Stöd som kan vara både internt eller externt. I många fall har alla lösningsförsök resulterat i att människor i organisationen sitter fast i problemet så att någon utifrån faktiskt är det enda sättet att bryta tankemönstren och beteendena som skapat problemet.

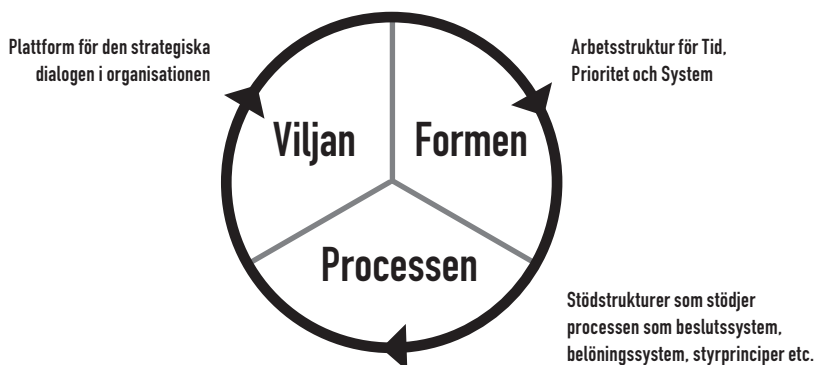
Genombrotten kan till synes verka slumpmässiga, oplanerade händelser som plötsligt leder till hopp. Insikt och resultat kan kanske inte förutses, men grunden och förutsättningarna för dem kan skapas. Vi kan guida men inte styra fram dessa förändringar.

Att möta människor där de är och förstå deras språk och idéer är viktigt om man ska lyckas lösa problem och inte bara sätta på plåster på huvudvärken. En viktig egenskap är förmågan att tolka om det som hindrar. Alltså ge en tolkning som gör det enklare att se hindret på ett nytt sätt. Med ny insikt och annan förståelse kan vi se på problemen på nya öppnande sätt. Omtolkningar är ett av de viktigaste verktygen, men det finns andra. Att bryta mönstret kan man göra på många sätt och så klart finns ingen kokbok som passar alla problem och människor eftersom det just inte finns två människor eller två organisationer med problem som är identiska. Lika viktigt är att undvika fällorna man kan hamna i och då skapa större eller nya problem. Detta kräver kunskap, förståelse och mycket träning.

Alla större problem kräver förarbete. Att erbjuda någon en lösning av andra ordningen är alltid svårt eftersom den oftast inte känns igen. Den måste skapas tillsammans med individen eller organisationen. *Här är en lösning, ta den eller lev kvar i dina problem* funkar ofta dåligt! Andra ordningens lösningar är kraftfulla och ger effekt *om* man är redo att ta in det som presenteras eller acceptera det som upptäcks. Detta är en svårighet som i sin förlängning självklart kan bli ett problem om vi inte passar oss.

Den nya organisationens kännetecken

De huvudsakliga arbetsstegen/grundfundamenten i den självorganiserande processen (och som kan beskrivas enligt figuren nedan), är enkelt uttryckt viljan, formen och processen. Tre grundfundament som organisationen ständigt arbetar med och som skapar grunden för en kontinuerlig utvecklings- och förändringsprocess, se figur.



Viljan

En av de viktigaste uppgifterna ledarskapet har är att skapa en gemensam plattform för hela organisationen där den strategiska dialogen kan föras. Den gemensamma strategiska dialogen är grundförutsättningen för att skapa medvetenhet om helheten – systemtänkandet i organisationen. Kunskapen om att var och en ingår i en helhet och att alla beslut och handlingar som jag gör som enskild medarbetare påverkar andra, är själva kärnan till förändrings- och utvecklingsvilja. I den strategiska dialogen formas organisationens gemensamma vilja.

Den strategiska dialogen fokuserar på frågeställningarna *varför* och *vad* och handlar inget om *hur* målen ska uppnås. Det lämnas i stället med förtroende över till medarbetarna och cheferna i organisationen att fundera över. Att ledningen gärna vill förklara hur saker och ting ska lösas har i många fall att göra med ledningens bristande förtroende för. Något som i sin tur bygger på en stark känsla av att behöva hålla kontroll på en verksamhet som man inte riktigt kan lita på.

Att fokusera på *varför* förutsätter därför ett visst mått av mognad hos både chefer och medarbetare. Saknas mognaden och tillräckligt mod hos ledningen att starta den strategiska dialogen med organisationen finns stor risk att hela processen skapar kaos och ångest i organisationen. En känsla av att man startat någonting som man inte riktigt förstår eller kan hantera konsekvenserna av.

I början, när den strategiska dialogen startas, kommer ofta de kulturella fallgroparna fram. Och de negativt konserverande krafterna i företaget blottlägger sig själva. Ska man ha chans att klara sig förbi såväl kulturella fallgropar som konserverande krafter krävs en stark stödstruktur som vakar över och stöttar den förändringsprocess som den strategiska dialogen alltid leder till.

En alltför snäv fokusering och övertro på enskilda förändringsmetoder måste ersättas av en strävan och vilja till ökad integration och systemtänkande över hela organisationen.

Formen

Nästa steg är att beskriva *Formen* det vill säga hur vi organisatoriskt skall se ut, vilka arbetsstrukturer vi skall ha, vilka system som är viktiga etcetera – utifrån *Viljan*. Viljan står här för *organisationens gemensamma vilja att uppnå någonting*. Den representerar den samlade gemensamma bilden av det verksamheten *vill* uppnå och arbetas fram av hela organisationen i den Strategiska dialogen.

Formen ska stödja viljan. Om formen stödjer det vi gemensamt *vill* uppnå, så stöter den aldrig på motstånd. Den är logisk och ger direkt svar på frågan varför förändringen genomförs. Fortfarande använder många företag, särskilt i ledningsgruppen, formen som ensam förändringsvariabel. Som exempel kan nämnas ett medelstort verkstadsföretag där ledningsgruppen uttryckte ungefär att "Nu går det så dåligt för oss att det är dags att vi gör en omorganisation...". Resultatet blev att verksamheten helt tappade fotfästet, eftersom man inte förstod logiken med den nya organisationen och verksamheten upphörde nästan.

Exemplet pekar på nödvändigheten av att företagets organisatoriska form, utseende och styrprinciper baseras på en gemensam bild av hur alla medarbetare vill att organisationen ska se ut för att möta framtiden – en gemensam vilja.

Viljan styr formen, aldrig tvärtom. Det kan låta enkelt, men det är märkligt hur mycket formen fortfarande styr tänkandet inom dagens ledningsgrupper. Mycket tid och pengar läggs på att skapa nya former för företaget, trots att man i många stycken är oerhört dåligt insatt i hur man vill att företaget ska möta framtiden.

I bästa fall finns en *vision* om framtiden. En önskan om hur man vill möta den. Men det är en stor skillnad mellan att önska något och att vilja något. Det har helt skilda konsekvenser. Min önskan behöver jag aldrig leva upp till och därmed ta

konsekvenserna av den, typ *Jag önskar att det blev fred på jorden*. Men om jag *vill* att det ska bli fred på jorden, så måste jag göra en insats – bidra med min del – för att skapa freden. En vilja har en konsekvens medan en önskan är just en önskan. Önska kan vi alla, men ska vi få någonting utträttat är det viktigt att vi vill någonting.

Att vilja någonting kräver tid. Tid att samtala – den strategiska dialogen. Tid att formulera tankarna. Tid att förankra viljan bland medarbetarna.

Processen

Processen handlar om att acceptera tiden, att inte vara helt bunden eller fokuserad på tiden. Varaktig förändring och utveckling tar tid. Ena av ledarskapets viktigaste uppgifter är att skapa *tänketid*.

Det är viktigt att komma ihåg att vårt tidsbegrepp ändrades först under 1300-talet då det moderna linjära tidstänkandet fick genomslag. Innan dess – under årmiljoner tillbaka i tiden – har människorna styrts av tiden i cykler. Sommar, höst, vinter, vår och dessa är alltid återkommande.

När det linjära tidstänkandet fick rotfäste i vår värld så började vi att hacka sönder tiden i mindre beståndsdelar som timmar, minuter, sekunder. Plus att vi ändrade vår syn på tiden från att ständigt återkomma – det cykliska tänkandet – så tog tiden slut när de olika beståndsdelarna av tiden var slut. Vi började få bråttom att hinna med. Det linjära tidstänkandet börja nå sin kulmen när löpande bandet, så kallade tidsstudier och *just-in-time*-tänkandet infördes.

Det korta tänkandet – tänkandet att någonting måste bli klart – har företag och ledare fört med sig in i utvecklings- och förändringsarbetet man bedriver. Resultatet blir att man ser arbetet som ett projekt, något med en början och ett slut. Detta är ett synsätt som skapar frustration och konflikter i organisationen, med utbrändhet och fartblindhet som resultat. När vi kör bil är det en självklarhet att inte bara titta 10-20 meter framåt, utan att fästa blicken 100-talet meter framför oss. Om vi inte gör det kan vi inte väja när det händer någonting framför bilen eller sakta ned och förbereda oss på att ändra riktning. Resultatet blir en mycket vinglig och ryckig framfart som såväl stressar som tröttnar ned oss. För att kunna hålla oss på vägen i normal hastighet krävs att vi fokuserar framåt.

De stödsystem som behövs för att kunna levandegöra viljan och stödja den form som valts måste vara baserade på och förankrade i det som medarbetarna vill uppnå. Inte bara i det som ledningen vill. Alla medarbetare bör ges möjlighet att delta i processen att forma framtiden för det egna företaget och indirekt dem själva. Ledarskapet måste ha modet att tillåta processen att arbeta. En process som baseras på en tydlig vilja, och som har en form som stödjer viljan, kommer med automatik att bli en organisk process i organisationen.

En levande process behöver underhållas för att kunna växa sig stark. Den behöver stödjas och förvaltas i början för att den ska kunna växa sig stark. Den behöver ett tydligt ledarskap som samlar medarbetarna i olika grupper för att just samtala kring viljan och formen. Samtal kring såväl det korta som det långa perspektivet.

Den livsviktiga viljan

Tankar och idéer födas ur tiden. Saknas tiden saknas tankar och idéer. Tid att tänka tid att fundera tid att hitta och känna efter vad *jag vill*. Vi stressade nutidsmänniskor har inte tid att stanna upp och tänka. Stanna upp och fundera kring vad *jag vill*. Inte vad jag tror att andra vill att jag ska göra eller vara. Vi springer på i våra hjulspår, trots att vi många gånger skulle vilja ändra på saker i våra liv. Ska vi välja att äga tiden innebär det att vi är tvungen att välja bort. Välja bort sådant som har stulit vår tid att tänka och reflektera.

Att förändra handlar i grunden om viljan att förändra – ingenting annat. Finns inte viljan, så finns inte förutsättningen för en varaktig förändring. Det är som att sluta röka eller sluta med beroende av andra droger. Allt är viljebaserat. Hur *mycket* jag vill ändra på någonting eller sluta med någonting är hur mycket är jag beredd att göra eller utstå för att genomföra det jag vill.

Många människor uttalar att *Jag önskar att vi hade en bättre relation i vårt förhållande* eller *Jag önskade att jag tjänade mer pengar* eller *Jag önskade att jag kunde stå upp för mig själv bättre* med mera. En önskan om till exempel en bättre värld eller en bättre relation, leder ingenstans. Den kan vara en start på någonting, men en önskan i sig ställer inga krav på agerande eller handling. En önskan är just en önskan och den har eller ger inga konsekvenser. En dröm är en längtan utan förpliktelser till någonting annat än det som jag har idag. En önskan är säker för den ställer inga krav på oss. Därför kan vi alltid uttala vår önskan i alla sammanhang utan att behöva stå upp för den eller för de konsekvenser som den eventuellt kan medföra. En önskan behöver vi aldrig genomföra. Därför att den är just en önskan.

Med en *vilja* till någonting så startar en process att levandegöra det vi vill. Viljan är djupare och driver oss människor. Det går inte att *smita undan* från viljan, gör vi det övergår viljan till en önskan. Det jag vill tillräckligt väl det kommer jag också att nå eller få. Men med viljan kommer det också konsekvenser, konsekvenser av mitt handlande för att nå min vilja. Om jag exempelvis vill få en bättre ekonomi eller ett starkare självförtroende, så innebär det sannolikt att jag måste ta ett antal beslut som ändrar saker och ting i mitt liv. Göra saker på ett annat sätt, ändra mina invanda mönster, bryta med gamla tankesätt, lära mig nya saker. Därför är det viktigt att försöka hitta det vi verkligen vill och försöka se de konsekvenser som den viljan kan medföra.

– Om jag inte vill någonting finns det en stor risk att andra människor vill åt mig och resultatet blir att jag kommer att uppleva att andra styr mitt liv, inte jag!

– Grunda framtiden på en egen vilja, en egen viljeinriktning. För det är i den egna viljan som energin finns.

I boken *En resa om tiden* finns ett avsnitt som visar på ett sätt, en process, att hitta sin vilja: *Jag har aldrig gett mig tiden att tänka och reflektera. Min tid har bara varit fylld av vad som måste produceras eller levereras i morgon, tänkte jag. Den svidande självömkän jag känt började vika lite åt sidan för glädjen att få en möjlighet att forma livet på nytt.*

Jag lärde mig att låta tankarna komma och flyga iväg, att inte låsa fast dem, att drunkna i vissa tankar och sedan släppa dem vidare. Tankarna kommer alltid tillbaka, de beskriver bara en rundbana sedan kommer de tillbaka till mig. De finns där om jag tillåter dem att finnas där, tänkte jag.

Jag lärde mig plocka ned dem när jag behövde dem, vända på dem och släppa dem vidare för att senare plocka ned dem och bygga vidare på dem tills de en dag blev så tunga och färdiga att de inte längre kan flyga sin väg.

Jag tog de färdiga tankarna, skrev ned dem och började utifrån dessa tankar att forma bilden av mitt nya liv. För varje tanke och idé som jag skrev formades sakta bilden av en vilja och önskan om hur det nya livet skulle forma sig, vad jag ville ha ut av det, vad som var viktigt och vad som var mindre viktigt.

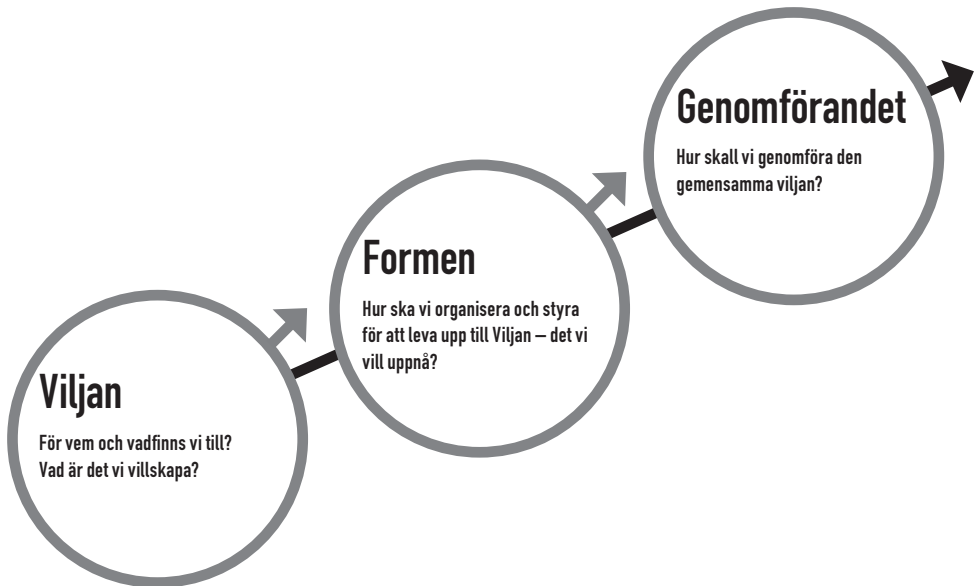
Den stora svårigheten var att lära mig att skilja på den riktiga önskan och den önskan jag fortfarande bar att bli upprättad för den oförrätt som jag upplevde att jag drabbats av.

Organisationens samlade vilja

Fortfarande lever många organisationer med synsättet att det är ledningens uppgift och ansvar att peka ut framtiden. Ett förhållnings- och arbetssätt som innebär att några få som tänker framåt och övriga som försöker göra och förstå vad de få vill. Att forma framtiden är *hela* organisationens uppgift och ansvar - den strategiska dialogen. Särskilt idag med en allt komplexare och svårförståelig omvärld där gamla värderingar och synsätt ifrågasätts och omvärderas. Där nya företagskonstellationer och branscher allt snabbare uppstår eller förändras är det ologiskt att tro att formandet av framtiden bäst görs av ett fåtal individer. Vilka dessutom ofta har uppnått sina positioner på förmåga att tänka kortsiktigt snarare än långsiktigt.

Att aktivt, som organisation, vara delaktig i formandet av framtiden kräver att organisationens *individer* är delaktiga. Att alla tillåts att delta. Det kräver att ledningen lämnar sitt föräldrade och patriarkaliskt tänkande som mer bygger på att exkludera än att inkludera. Det som skapar förutsättningar för bestående föränd-

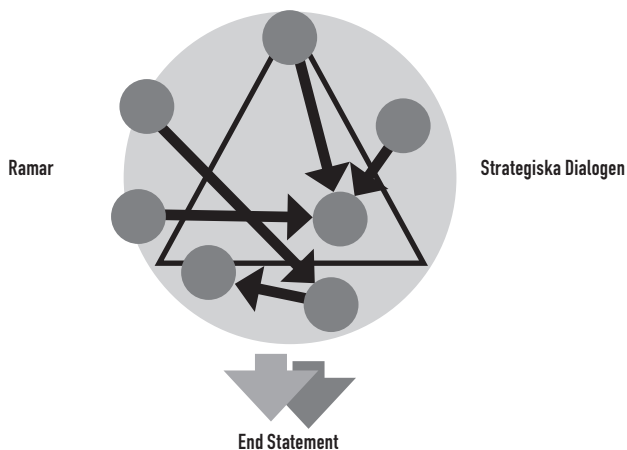
ringar i den snabbväxande världen som de flesta organisationer idag lever i, är att bygga förändring på en gemensam vilja. Att några få vill någonting räcker inte. Arbetet med att ta fram gemensamma viljan bör involvera så många intressenter som möjligt – medarbetare, kunder, leverantörer, representanter från samhället etcetera. Det är genom den *gemensamma viljan* som företaget eller organisationen har möjlighet att kontinuerligt förändra och utveckla sig. Processen att driva ett viljeinriktat utvecklingsarbete i företaget eller organisationen kan beskrivas som i figuren intill.



Att hitta gemensamma viljan

Ett mer organiskt sätt att uttrycka organisationens existensiella frågeställning, det vill säga dess vilja, är enligt *John Carver's Policy Governance-modell* *The Ends* eller *End Statement Policy*. Att koncentrera sig på *Ends* innebär en fokusering på de människor eller kunder vars liv kommer att förändras när de kommer i kontakt med organisationens produkter eller tjänster eller medarbetare.

End Statement har inget med organisationens anställda, dess processer, rutiner, eller aktiviteter att göra, utan är helt och fullt fokuserat på kunden eller användaren. Deras nytta eller användning av organisationens produkter eller tjänster styr hur organisationen ska forma sig eller vilka styrprinciper som ska gälla. Det innebär att i en starkt föränderlig värld så förändras och anpassas organisationens form och styrprinciper beroende på hur kunderna använder eller efterfrågar organisationens produkter eller tjänster. Inte som idag där många organisationer eftersträvar en fast struktur och form och därmed upplever förändring och anpassning som svårt och smärtsamt.



Exempel på detta är dåvarande Vägverkets *Nollvisionen*, som nu styr alla beslut på kort och lång sikt. Uppbyggnad av vägar, nya vägmateriäl, påverkansgrupper mot politiker, nya projekt etcetera. – allt styrs av *Nollvisionen*.

Rotary International har också en Ends-liknande policy: *Ingen ska lida av polio eftersom den ska utrotas från planeten Jorden*. De är nära, mindre än 100 fall rapporterades 2004.

Ett företag inom vattenfilter i USA formulerade sig så här: *Alla människor har rätt till rent vatten*. Ett End Statement som gjorde att man började tillverka billigare vattenfilter avsedda för fattigare länder och människor. Man startade samarbete med andra organisationer som arbetade för den globala vattenförsörjningen, hittade nya marknader och så vidare.

Att tydliggöra och fokusera på den nytta som organisationens arbete gör för kunden skapar inte bara en tydlig bild för alla i organisationen på varför man finns till som organisation. Det hjälper också organisationen att prioritera och värdera vad som är viktigt att göra eller vilka projekt och aktiviteter som är viktiga att satsa på. Helt enkelt att fokusera på rätt saker.

Det är framför allt nyttan för kunden och de därmed viktiga prioriteringarna och valen som den strategiska dialogen i organisationen bör handla om. *Vad kan vi göra inom ramen för vår kunskap och förmåga för att ytterligare förbättra livet för våra kunder?*

De samtal och dialoger som startas i processen ger organisationen en gemensam plattform. En plattform som gör det lättare att gå vidare med den andra frågeställningen, typ *Hur vill vi att vår framtid ska se ut?* eller *Vad ska känneteckna vår organisation om några år?*

När vi som företag eller organisation vet vad vi vill och vår gemensamma bild av morgondagen är tydlig och klar, är nästa frågeställning *När vi nu vet vad vi vill, hur ska vi då forma det och hur ska vi styra det?* En form för organisationen som baserar sig på en gemensam vilja blir aldrig hotfull, den blir bara enkel och logisk. Samma ska gälla för styrprinciperna. Om de följer den gemensamma viljan blir de tydliga och logiska. Om viljan är tydlig och formen följer och stödjer viljan blir genomförande också relativt enkelt.

Vilja kan leda tanken till att det handlar om någon utomståendes vilja. På engelska finns många olika betydelser av vilja – *will, want, need* med flera – där vilja är det starkaste och det som ger mest löften. Det motsvarar nästan *jag ska* på svenska men med lite mer flexibilitet.

I oss alla slits vi mellan olika sidor och behov. Vi vill känna oss behövda och älskade, men också starka och oberoende. Vi vill njuta av mat och vin men inte bli slavar under det och dra på oss övervikt och skrumplever. Den balanserande kraften är min vilja; viljan att förbli den jag är och förstärka min identitet. Som så ofta med oss människor är mycket dolt i det omedvetna. Vi kämpar hela livet för att på olika sätt att bli medvetna om våra val. För att hitta den vilja som behövs för att balansera mellan våra behov och vår längtan efter mening. Vi skulle kunna säga, att

den sammanhållande kraften är en sorts individuellt syfte, en personlig riktning genom livet. Vilja hjälper mig att hålla kvar fokus på vem jag håller på att bli, en sorts framtida utvecklad identitet.

Man skulle kunna resonera runt behovet av att ha en identitet för att veta var viljan hör hemma eller ett syfte för att våra ansträngningar ska ha en mening. Det finns många sätt att prata om *vem* vi är, den eviga frågan som sysselsatt filosofer genom årtusenden. Vi nöjer oss här med att konstatera att frågan om syfte, identitet och vilja är central för att förstå det inre livet hos oss människor. Men också det inre livet i organisationer.

Del och helhet – grundfrågan

Var finns då identiteten och syftet i en organisation? Vem, vilka eller vad bär på denna centrala mittpunkt? Att leta hos enskilda ledare eller i årsredovisningar efter den officiella strategin är troligen inte bästa sättet. Frågan är mer komplex än så. Vi resonerade tidigare i termer av Varumärke och omgivningens syn på organisationen som svår att skilja från människorna i organisationens syn på sig själva.

Så hur får man då en bild av organisationens identitet? En viktig eller den viktigaste bäraren av identiteten är *pratet* som finns i organisationen. Hur vi pratar i organisationen förmedlar vad vi är till för och vilka vi är på ett fantastiskt sätt. Det förmedlar vilka styrande faktorer och belöningssystem som vi upplever finns, vilka sätt att hamna utanför organisationen som vi oroar oss för och så vidare. Vi förmedlar till varandra erfarenheter från historien, upplevelser av vår möjlighet att hantera framtiden och hur vi har det just nu.

Dessa tre tidsdimensioner, historien, nuet och framtiden, finns alltid närvarande i pratet men kan vara svåra att höra tydligt då de ofta göms under ett lager av sakfrågor. I alla *legitima* sakfrågediskussioner finns *alltid* personliga jagbudskap med. Där finns också alltid vi-frågor som handlar om att hålla ihop gruppen. Där finns också själva sakfrågan som vi påstår oss prata om.

I alla samtal kan vi höra dessa undertoner av *vi* och *jag*. Tyvärr ofta på bekostnad av det vi tillsammans försöker att göra. När syftet med organisationen är otydligt blir därför vi-och-jag-pratet alltmer dominerande. Vi verkar söka efter mening och sammanhang allt mer desperat. Det självläkande och självorganiserande som ständigt finns i grupper och individer blir, utan tydlig identiteten och det samlande syftet, destruktivt eller meningslöst. Det är som celler och blodomlopp i människan, men utan en kropp att vara i eller idé om vilken människa som ska byggas.

Man skulle kunna säga att den samlande kraften bor i de berättelser som finns i organisationen. Berättelserna har flera syften. Ett viktigt syfte är att hålla ihop gruppen och ett annat är att förmedla styrinformation till varandra. Om berättel-

serna är för olika inom en organisation blir samarbetet svårare eftersom det blir svårare att förstå andra grupper. Särskilt olyckligt blir det om ledningens bild inte överensstämmer med resten av organisationens eller med omgivningens. Överhuvudtaget är skillnader i dessa berättelser generellt en vanlig källa till ohälsa och svårigheter som lätt förvandlas till gigantiska problem. Senaste tidens forskning har visat att dessa skillnader i berättelser och synsätt (mellan ledning och utförare) är den största orsaken till psykosociala arbetsmiljöproblem och utbränning.

Att välja att organisera sig, eller att integrera sig för ett speciellt syfte, innebär sannolikt att var och en ger upp en liten del av sig själv och sin auktoritet för att få del i en större. Vi väljer inte att ge upp vem vi är och det vi längtar efter eller säljer oss till högstbjudande, utan väljer att vara del i något som lockar. Detta är en viktig distinktion. Vi väljer att acceptera en annan roll eller position. Det är inte något som följer rutorna i organisationsschemat. Vi kan, om vi inte tycker att makten vi ger någon används förnuftigt, lika snabbt motarbeta dessa positioner och omöjliggöra användandet av makten.

Det är ingen tillfällighet att även goda affärsidéer ibland går åt skogen – bakom finns sannolikt ledare som missbrukat sin position eller inte förstått att rätt utnyttja det organiska företags kraft. Det är inte konkurrensen eller andra krafter som får dem på fall, det är företagens ledare som är ur fas med sin samtid.

Nästa steg är ditt

Har du läst boken ända hit, så har du förmodligen tyckt den var värd att läsa och också ställt dig frågan ”Hur gör jag för att förändra på mitt jobb?” Det enkla svaret är att det vet vi inte. Vi vet inte vem du är eller hur den organisation du verkar i ser ut. Det här är heller ingen bok med modeller eller checklistor du kan luta dig mot. Den berättar inte hur, utan vill få dig att börja tänka.

Skriv gärna en rad om dina erfarenheter. Du når oss via vår webbtjänst: www.detorganiskaforetaget.se.

Lycka till!

Litteraturlista

Good to Great

Jim Collins
Bookhouse publ.

Den femte disciplinen

Peter M Senge
Fakta info direkt

I en kaordisk tid

Dee Hock
Svenska förlaget

Att leva och verka till 100%

Stephen Covey
Svenska förlaget

Det svåra steget till gemenskap

M Scott Peck
Liber ekonomi

Working more creativity with groups

Jarlath F Benson
Routhledge

Om Viljan

Roberto Assagioli
Mareld böcker

Förändring

Paul Watzlawick, John Weakland,
Richard Fisch
Natur och Kultur

Ordning ur Kaos

Ilya Prigogine och Isabelle Stengers
Bokskogen

The Self-Organizing Universe

Erich Jantsch
Pergamon

Världen och vetandet sjunger på nytt

Erland Lagerroth
Korpen

Sökandet är vårt största äventyr

Erland Lagerroth
Mareld böcker

Förändring som tillstånd

Bo Ahrenfelt
Studentlitteratur

Funky Business

Jonas Ridderstråle
Bookhouse publ

Till dig som funderar över ditt ledarskap. Och andras.

Är du en medveten ledare vet du det förmodligen redan – det finns ingen ordning eller organisatorisk lösning som varar för evigt. Det är till och med så att de problem vi upplever har sitt ursprung i att vi envisas med att inte släppa taget och våga förändra. Att klamra sig fast i strukturer och hierarkier är emellertid dömt att misslyckas i ett samhälle som ständigt förändras. Ett samhälle som är befolkat av människor som i växande utsträckning vägrar att bli föremål för andras styrande. Personer som själva kan, och som mår dåligt om de inte tillåts visa det.

Det här en bok om organisering (inte organisation nota bene), men med en helt annan infallsvinkel än de gängse. Vi diskuterar utifrån hur individen bäst kommer till sin rätt i en organisation, våra möjligheter och begränsningar. Väsentlig kunskap för de i näringsliv och samhällsverksamheter som ännu inte förstått att gårdagens sätt att organisera inte längre fungerar. I varje fall inte om vi som liten nation ska kunna konkurrera och leva i fortsatt välmåga utan att kostnaderna för fel, utbrändhet och alienationen bland dem som ska göra jobbet återlämnar hela vinsten och mer därtill.

Det ordnar sig aldrig är boken för dig som funderar över den organisation du arbetar i och kan påverka. För framtidens ledare, som vill ha ut mer av livet än pengar och makt, har vi skrivit denna bok. För dig som vill ha helhet i ditt liv och använda den fulla kapacitet du begåvats med.

Det ordnar sig aldrig – därför att livet är en resa, där vi hela tiden behöver lyssna på omgivningen och anpassa våra handlingar för att inte hamna i diket. Överfört till verksamheter talar vi om det *Det organiska företaget*.



Det organiska företaget

ISBN 978-91-633-2679-0