

## Att leda mjuka processer

*Lars Marmgren*

### PROCESSER I ORGANISATIONER ÄR OLIKA

Process är ett ofta använt begrepp i organisationer. Ordet används på lite olika sätt och i olika sammanhang. Ursprungligen betyder *process*: ”Utdraget förlopp som innebär att något förändras” (Norstedts ordbok). I många företag och organisationer används ordet process för att beteckna ett flöde av aktiviteter som återkommer gång på gång och därför kan effektiviseras.

Vi använder samma begrepp, process, för så olika företeelser som en produktionsprocess, där varje aktivitet och delmoment kan vara förutbestämt; och en utvecklingsprocess, där varje nytt delresultat kan skapa nya handlingsvägar och ingen detaljplanering är möjlig. Processer i organisationer är helt enkelt av olika karaktär och kräver olika hantering.

Inom terapi, handledning och konsultarbete i organisationer används begreppet process annorlunda. Ett processinriktat arbetssätt har där oftast betydelsen att arbeta med eller följa och stödja en självorganiserande process. Arbetssättet handlar om att öka medvetenheten om det som är och sker i stället för att styra och kontrollera skeendet mot ett förutbestämt mål. Här betyder processarbete att arbeta med ”mjuka” processer.

Väldigt grovt kan vi dela in processerna i en organisation i två olika typer, *hårda och mjuka processer*. I verkligheten har de flesta processer både

hårda och mjuka inslag men oftast med en övervikt åt det mjuka eller hårda hållet. Mjuka processer innehåller mycket osäkerhet och komplexitet och låter sig inte detaljplaneras. Hårda och mjuka processer behöver olika typ av ledarskap och de fokuserar på olika typer av lärande.

Mjuka processer innebär att ny kunskap görs tillgänglig, dvs. de innebär ett tillfälle för lärande. Det är till och med så att skapandet av ny kunskap är det primära i mjuka processer. Först därefter kan denna nya kunskap paketeras och göras effektiv i någon produkt, tjänst eller funktion. Det finns således i all verksamhet i organisationer ett händelseförlopp som innebär; förändring/kunskapsskapande → tillämpning → förbättring/effektivisering. Chefer/ledare i organisationer behöver kunna hantera de olika skedena i detta förlopp. I en del fall, som i en utpräglad produktionsmiljö, är fokus på effektivisering och förbättring. I nyskapande kreativt arbete är fokus på förändring, på det nya. Ledarskap för mjuka processer är utvecklat i många organisationer.

*I organisationer är de processer som leder till förbättring och de processer som leder till förändring av helt olika karaktär. All förbättringsverksamhet bygger på en existerande hård process vars grundläggande struktur (vilka aktiviteter som sker och i vilken ordning dessa sker) är given. All förändringsverksamhet sker i form av en mjuk process där viktiga steg i denna process inte är möjliga att förutse när processen startar. Mjuka processer i organisationer är delvis självorganiserande och behöver ett ledarskap som mer hämtar inspiration från processkonsulters och terapeuters arbetssätt än från rationaliseringsexperten eller produktionsledare.*

Traditionell management som bygger mycket på planering, styrning och kontroll passar dåligt för att leda mjuka processer. I mjuka processer skapas ny kunskap. För att detta skall innebära ett verkligt lärande krävs insikt om de mjuka processernas speciella karaktär och att aktivitet måste följas av reflektion för att lärande skall ske, alltså Action Reflection Learning i någon form. Den fokusering på snabbhet som är en dygd vid hantering av hårda processer blir ett hinder i de mjuka processerna som ofta kräver långsamhet och alltid kräver reflektion och känsla för ”timing”.

### LEDARSKAP OCH MANAGEMENT

Vi tolkar vad som händer i vår omgivning med hjälp av de ord och begrepp vi har tillgängliga och den mening dessa ord och begrepp har för oss. Ords betydelse har naturligtvis en tendens att glida över tiden samtidigt som vi som individer kan lägga in lite olika tolkning i ett och samma ord. Ett av problemen inom organisationspsykologi och ett problem för alla som arbetar med att utveckla organisationer eller människor i organisationer är bristen på väldefinierade allmänt vedertagna begrepp. Det innebär att vi som arbetar med och i organisationer ofta talar med varandra utifrån något olika tolkning av de begrepp vi använder. Konsekvensen blir att vi inte förstår varandra. Vad som är än värre är att vi inte förstår eller blir förstådda av våra uppdragsgivare.

Ledarskap är ett uttryck för en relation. En relation mellan den som leder och de som medvetet eller omedvetet, villigt eller motvilligt väljer att följa. Management är ett kompetensområde. Kunskap och färdighet kring hur företag, organisationer och människor i organisationer fungerar. Vad som behöver göras för att organisationens mål skall uppnås och hur detta skall göras. Den typ av management som utövas bygger alltid på en föreställning om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Den bygger således på någon form av verklighetsuppfattning, ontologi/epistemologi, för organisationer och sociala system. Det förefaller som om den förhärskande verklighetsuppfattningen inom företag fortfarande bygger på föreställningen att de viktiga processerna i företag är ”hårda processer”, processer som är möjliga att planera, styra och kontrollera, att ”managera”.

Management i dagens organisationer kräver en förmåga att skilja mellan det som är styrbart och kontrollerbart och det som endast går att stödja. Vilka processer som är ”hårda” och vilka som är ”mjuka”. Ett av problemen med detta är språkligt. Inbyggt i ordet management ligger en förställningsvärld som inte erkänner existensen av de ”mjuka” processerna. Ordstammen ”man-” i ”Management” kommer från det latinska ordet för hand. ”Manage” betydde på engelska i gamla tider träning av hästar, samma ord som vi idag har i manege i svenskan. ”Management” används i engelskan förutom i betydelsen företagsledning också i betydelsen manipulation.

Ordets ursprung antyder den styrande handen. Vad handen styr i dagens företag framgår av ursprunget av ordet organisation som har sin rot i det grekiska ordet för verktyg, organon. Förborgat i vår användning av de i företag så vanliga orden management och organisation finns från början bilden av handen som styr verktyget. En ledning som ”manipulerar ” med de resurser, människor och maskiner, som finns till förfogande för att nå de mål ledningen har satt upp.

Är detta en riktig bild i dag? Är det bra eller dåligt om det nu är så här det fungerar? Måste det inte fungera så här? Att bilden finns kvar är uppenbart. Detta kan illustreras genom några citat från Anders Källströms bok *I spetsen för sin flock*, 1995, en bok om svenskt management:

”Man kan aldrig bortse från att en effektiv organisation är det instrument genom vilket ledaren åstadkommer saker.”

(Karl-Henrik Pettersson)

”Det är medarbetarna som är dina instrument. Du arbetar genom dem. Om du kan få dem att prestera, så har du företagets framgång.”

(Christer Zetterberg)

Synen på chefskap förändras. Traditionellt har chefen styrt verksamheten inom sitt ansvarsområde. Detta har inneburit att ”leda och fördela arbetet”. Idag är ansvaret distribuerat till alla i organisationen. Det ställer andra krav på såväl ledare som medarbetare. Detta har ofta misstolkats som att alla bestämmer eller att ingen bestämmer. De nya arbetsformer som växer fram minskar inte ledarens ansvar för det som sker men det innebär fokusering på andra saker. Det ökar inte heller medarbetarens frihet att göra som var och en vill utan ökar ansvaret för alla att ta hänsyn till hur det jag gör påverkar andra. De nya organisationsformer-na minskar kravet på detaljstyrning men ökar kravet på samordning. Det ökar friheten i det egna agerandet men ökar också kraven på att följa de gemensamma spelreglerna. Vi går, förefaller det:

Från Ansvar och Befogenheter → till Roller och Spelregler

och

Från Arbetsledning → till Samarbetsledning

Det är uppenbart att tesen om handen och verktyget lever kvar hos svenska toppchefer. I bilden ligger en tolkning av att det är ledaren, chefen, som åstadkommer saker, i och för sig genom andra, men ändå är det han (det är väldigt få hon) som åstadkommer resultat.

Att den bilden är levande även idag behöver man bara slå upp våra tidningar för att få bekräftat. Veckans affärer och Dagens Industri innehåller i varje nummer berättelser om hur den ena eller andra VD:n lyckats eller misslyckats. ”Hur bar Du dig åt?” är en vanlig fråga till VD för ett företag som ökat sin vinst eller kommit ur en kris. Sällan ställs frågan: ”Hur bar ni er åt för att tillsammans åstadkomma detta?”. När ett företag går sämre dröjer det inte länge förrän kraven kommer på en ny ledare. I den föreställningsvärlden där det är Handen som Styr Verktyget är detta naturligtvis fullt logiskt. Frågan är om Handen och Verktyget är en bra metafor för moderna organisationer och dess ledning. Däremot är det uppenbart att bilden eller metaforen fortfarande i allra högsta grad lever.

*Olika typer av management passar i olika situationer.* Ett annat sätt att uttrycka det är att vilken modell som är mest lämplig till stor del beror på vilken *typ av process* som ledaren har att arbeta med.

### HÅRDA, MJUKA OCH HÅRD-MJUKA PROCESSER

Begreppen *hårda* och *mjuka* som beskrivning av olika typer av processer används här på ett likartat sätt som de ibland används inom systemteorin. Checkland m.fl. beskriver två typer av metoder för problemlösning: ”Hard Systems Methodology” (HSM) och ”Soft Systems Methodology” (SSM) (Flood & Carson, 1993; Checkland & Holwell, 1998).

#### *Hard Systems Methodology*

HSM definieras enligt Flood & Carson som ”en metod för att välja ett effektivt sätt att nå ett förutbestämt mål”. När HSM tillämpas är målet oftast inte bara att hitta ett effektivt sätt att nå målet utan också att hitta det *optimala* sättet, optimalt utifrån några värderingsparametrar såsom kostnad, tid, etc. HSM kan beskrivas som en stegvis process:

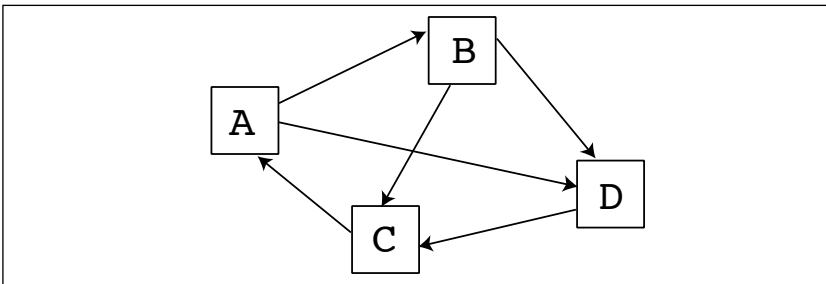
Problembeskrivning → problemanalys → generera alternativa lösningar → utvärdera alternativa lösningar → välja den optimala lösningen → agera utifrån den optimala lösningen

Systemteknik ("Systems Engineering") så som den tillämpas i industrin följer oftast i allt väsentligt principerna för HSM. En sådan kedja av steg, aktiviteter eller händelser som är möjlig att beräkna, beskriva och förutse kallas här *en hård process*.

En förutsättning för att HSM skall vara tillämpbart är att problemet eller uppgiften som skall lösas går att närma sig med analytiska metoder. Detta är möjligt bara om det system som skall studeras, den uppgift som skall utföras eller det problem som skall lösas är deterministiskt, dvs. det innehåller ingen verklig osäkerhet. Att något på detta sätt går att planera och förutse förutsätter antingen att jag gjort samma saker tidigare och skall upprepa det eller att jag på annat sätt kan förutse varje steg i händelsekedjan och vad varje steg ger för resultat.

## *Soft Systems Methodology*

Arbetsuppgifter eller problem som innehåller ömsesidiga beroenden blir ibland ohanterliga med det synsätt som Hard Systems Methodology representerar beroende på att de innehåller verklig osäkerhet. Problemen är då inte längre deterministiska.



Den typ av beroenden som illustreras av figuren ovan där A påverkar B och D, B påverkar C och D, C påverkar A och D påverkar C kallas ibland cirkulära orsakssammanhang (se t.ex. Bateson, 1972). Om dessa

beroenden är vad matematikerna kallar icke-linjära kan figuren ovan bli ett dynamiskt komplext system, ett system som rör sig på gränsen till kaos. Sådana system är icke-deterministiska. Man kan inte ”räkna ut” vad som kommer att hända med dem.

”Soft Systems Methodology” (SSM) har främst utvecklats och beskrivits av Checkland (1972, 1998). Flood & Carson (1993) beskriver SSM mer generellt som ett sätt att hantera ostrukturerade, ”luddiga” situationer och problem och refererar också till liknande metodologier som har utvecklats av Ackoff (1978) och Churchman (1971).

Checkland har utvecklat sin metodik för tillämpning av problem i sociala system. Han beskriver tillvägagångssättet som en serie processteg:

Utforskande av en upplevd problemsituation  
 (leder till) → urval av ett relevant  
 system av meningsfulla handlingar  
 och modellbeskrivningar (möjliggör) →  
 metodisk utforskning av problemsituationen  
 med hjälp av modellerna (medför) →  
 kunskap som är relevant för att förbättra  
 problemsituationen och förutsättningar som  
 gör det möjligt att handla (leder till) →  
 handling som förbättrar problemsituationen

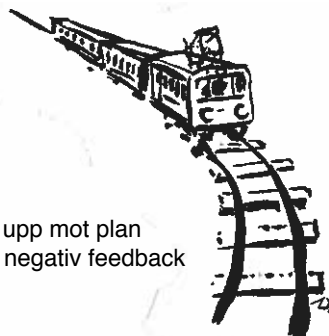
Checkland beskriver SSM som en lärandeprocess. SSM är en iterativ metod som bygger på ständig tillväxt av kunskap och är gjord för att hantera processer som inte går att optimera med hjälp av HSM. Dessa processer kallas här för *mjuka processer*. Således kan vi i detta sammanhang definiera en mjuk process som ett förlopp som leder till att systemet vari processen sker förbättrar sin förmåga att hantera någon typ av problemsituation (lärande).

### *Hårda processer*

En kedja av steg, aktiviteter eller händelser som är möjlig att beräkna beskriva och förutse kallas här en hård process. En hård process är således en process som går att planera och styra. En hård process är

### Hårda processer

- Är förutbestämda
- Aktiviteterna är givna
- Aktörerna har väldefinierade roller
- Att leda innebär att planera och följa upp mot plan
- Styrning sker genom felkorrigerigering – negativ feedback
- Lärandet är inriktat på effektivisering



en process som följer en förutbestämd plan. Start och slutmål är klart definierade. Vägen till målet och de olika personernas handlingar följer ett noga uppgjort schema. Många produktionsprocesser är med den här definitionen hårda processer.

*Hårda processer ger oss möjlighet att planera, styra och kontrollera.* Dom passar för ett analytiskt nedbrytande arbetssätt. Ökad nedbrytning och detaljering ger ökad förståelse och kontroll. I hårda processer finns det ett rätt sätt att utföra de förutbestämda aktiviteterna.

Hårda processer styrs med *negativ återkoppling*, dvs. felkorrigerigering. Eftersom det finns ett förutbestämt, planerat sätt att utföra de olika delmomenten blir ofta ledarskapets uppgift att kontrollera att det inte sker några avvikelser. Effektivisering av arbetet sker ofta med hjälp av ”ständiga förbättringar” som innebär att ”fila” på processen genom att ta bort onödiga ledtider, spara onödig materialförbrukning och snabba upp arbetsmoment. Att åstadkomma perfektion i delarna för att nå perfektion i helheten. Den viktiga kompetensen i organisationen utgörs här av kunskap om vad som skall göras, hur det skall göras och vem som gör det.


Hårda processer förekommer inte bara i produktionsmiljöer. Genomförandet av ett musikstycke som Beethovens 5:e symfoni är i grunden en hård process. Varje musiker vet exakt vad han eller hon skall göra i varje ögonblick för att resultatet av framförandet skall bli det önskade. En hård process kan således vara mycket komplicerad och kräva stort



kunnande och skicklighet i genomförandet av dem som utför de olika aktiviteterna. När de genomförs med stor skicklighet blir det närmast artisteri som när en väl drillad pluton exercerar, när en grupp akrobater uppträder eller när en grupp skickliga arbetare monterar en bilmotor. Hårda processer innehåller emellertid ingen genuin osäkerhet om vad som skall göras av vem och vid vilket tillfälle. Hårda processer innehåller ingen komplexitet.

### *Mjuka processer*

Mjuka processer är annorlunda. Mjuka processer innebär alltid ett mått av osäkerhet. Det betyder att dom också har inslag av ett kreativt skapande. I mjuka processer skapas planen efter hand. Det finns en startpunkt och ett mål eller syfte, men målet är ofta uttryckt som ett önskat tillstånd eller funktion snarare än i form av en väldefinierad "specifikation". Därför förändras och förtydligas målet under processen. I en organisation sker detta ofta i ett samspel mellan individer som var och en sitter inne med olika kunskaper som behövs för att forma en ny helhet. Utveckling av nya produkter innehåller ofta inslag av mjuka processer. I de fall där man söker helt nya tekniska lösningar på något problem blir processen med



Mjuka processer

- Har ett syfte eller mål
- Oklart vad som är nyckel-aktiviteter och vem som kommer att utföra dem
- Ny kunskap ger ofta förutsättningar för det fortsatta arbetet
- Är kreativa, planen skapas efteråt
- Leds genom positiv återkoppling – rätt förstärkning
- De kan inte styras – endast stödjäs
- Lärandet är ett nyskapande

Anders Jönf 2000

den definition vi gjort ovan givetvis mjuk. Endast det som i förväg är känt går att planera. Vill vi åstadkomma något nytt tvingas vi acceptera att leva med osäkerhet och *frågan blir då istället hur osäkerhet kan hanteras, inte hur den kan reduceras.*

Allt förändringsarbete med människor vare sig det handlar om individu-  
alterapi, grupp/familjeterapi, ”teambuilding” eller arbete med organisa-  
tioner är utpräglat mjuka processer. Förändringsarbete i organisationer  
misslyckas ofta för att man försöker planera fram en i förväg av ledningen  
bestämd förändring, dvs. man försöker behandla en mjuk process som  
om den vore en hård. På samma sätt riskerar genuint forsknings- och  
utvecklingsarbete att misslyckas om man försöker att effektivisera den  
typen av arbete som om det vore hårda processer. Om man gör på samma  
sätt som man gjorde förra gången man lyckades i ett forsknings-projekt  
är risken att man får samma resultat, inte ett nytt resultat.

Mjuka processer behöver en helt annan typ av ledning och med fokus på  
andra faktorer än vad som gäller för hårda processer. I alla organisatio-  
ner, även de som arbetar med huvudsakligen hårda processer som t.ex.  
ett produktionsinriktat företag, förekommer arbetsuppgifter som kräver  
kreativitet i samverkan mellan människor. Dessa arbetsuppgifter är inte  
styr- och kontrollerbara. *De kan inte styras men väl stödjas.* Medan de  
hårda processerna styrs med negativ återkoppling, felkorrigering, stöds de  
mjuka processerna med positiv återkoppling, *rätt förstärkning.* Eftersom  
ingen färdig plan finns är det meningslöst att leta efter fel. Det som i  
stället bör fokuseras är det som går bra. Det som leder åt ”rätt håll”. I de  
hårda processerna är uppmärksamheten riktad mot de oväntade felen. I  
de mjuka processerna är den riktad mot att hitta de oförutsägbara nyhe-  
terna eller pusselbitarna som för processen närmare målet. Dessa skall  
uppmärksammas, förstärkas och lyftas fram. Det är detta som menas  
med ”rätt förstärkning”.

När man arbetar med förändringsarbete i organisationer är det således  
viktigare att ge uppmärksamhet och uppmuntran till de som gör något  
nytt och annorlunda än att kritisera dem som gör fel eller trampar på i  
gamla spår. Det är samma logik som forskaren använder när han upp-  
märksammar det intressanta oväntade och bortser från det misslyckade  
eller redan kända.

I de mjuka processerna är mellan-mänsklig kommunikation och ärlighet mellan människor centralt, sådant som är en förutsättning för ett gemensamt lärande. Mjuka processer förutsätter tillit mellan människor eftersom de kräver vilja att pröva något nytt och därmed risktagande. Mjuka processer innebär risk för att man "gör bort sig", precis som ifråga om allt annat som man inte kan men behöver pröva på. Det lärande som sker i mjuka processer är inte effektivisering utan ett "nylärande". Det är ett s.k. andra ordningens lärande eller "double-loop learning", för att använda en term från Harvard-professorn Chris Argyris (1992).

De flesta företag arbetar och organiserar sig som om alla processer vore hårda. Hårda processer är styrbara, kontrollerbara och resultatet är förutsägbart. Det är dessa processer som passar in på den gamla synen på management ("handen") som styr organisationen ("verktyget") för att uppnå det förväntade resultatet.

### *Hård-mjuka processer*

Det finns ett mellanting mellan hårda och mjuka processer som vi kan kalla halvmjuka eller "*hård-mjuka*" processer. Det är egentligen de mest intressanta processerna ur ett organisationsperspektiv eftersom de är *de vanligast förekommande idag*. Dessa processer är självorganiserande men inte nyskapande på samma sätt som de utpräglat mjuka processerna.


Hård-mjuka processer uppträder i grupper där man arbetar med tydliga roller och fasta spelregler men där uppgiften för gruppen ständigt varierar inom ett ganska fast ramverk. *Varje situation är ny, men kan hanteras med en ny kombination av gamla kunskaper*. I många företag har varje ny affär ett nytt inslag. Varje ny kund är unik. Kreativiteten i dessa processer består av hur samspelet sker i stunden mellan de ingående aktörerna anpassat efter varje unik situation. Dessa processer påminner om ett schackspel där reglerna är fasta men där kombinationerna av de givna reglerna i olika situationer ger oändliga variationsmöjligheter. Ett fotbolls- eller hockeyslag kan också exemplifiera hur halvmjuka processer fungerar. Ett bra lag har tydliga överenskomna spelsystem. Spelarna har olika grundroller men kan också "täcka upp" för varandra. Det förekommer improvisation (inom rimliga gränser) såväl som intränade "fasta situationer".

Effektiviteten i dessa organisationer bygger på att spelsystemet, de överenskomna principerna för hur man skall samverka, är anpassat för de uppgifter organisationen har. Givetvis måste individerna också kunna fylla de roller som systemet bygger på. Tydliga exempel på dessa halv-mjuka processer finns t.ex. i service- och supportorganisationer, akutmottagningar på sjukhus, brandkåren, etc. Det blir också mer och mer vanligt i de flesta större organisationer där tillfälliga grupper sätts samman för att lösa en begränsad uppgift. Det som ofta kallas för projekt.

De hård-mjuka processerna förutsätter att gruppen har hög beredskap för händelser i omvärlden och för vad som händer i gruppen. Dessutom behövs tydlig rollfördelning och tydliga regler för samverkan. Vad som är viktigt och mindre viktigt måste vara överenskommet så att man har tydliga prioriteringar. Den typ av samverkan som behöver ske i en sådan grupp kräver också att gruppmedlemmarna har överskott av information och kompetens. För att utnyttja den flexibilitet som grupper som arbetar med hård-mjuka processer besitter behöver varje medlem kunna lite mer och veta lite mer än vad som behövs för hans eller hennes arbetsuppgift. De måste vara både mer kompetenta och ha mer information än vad som gällde i de traditionella linjeorganisationerna där befogenheter skulle stämma med ansvaret, där man skulle ha ”rätt man på rätt plats” och där man bara skulle ha så mycket information som krävdes för att

**Hård-mjuka processer**

- Har ett tydligt mål
- Kända aktiviteter i ny kombination
- Tydliga regler, roller och prioriteringar
- Aktörer behöver ett överskott av info och kompetens
- Leds genom återkoppling (positiv och negativ) kring hur samspelet fungerar



göra sitt jobb. I de hård-mjuka processerna behöver människor vara överinformerade och överkompetenta jämfört med detta. Det fokus som tidigare fanns på ansvar och befogenheter övergår till fokus på roller och spelregler. Alla har ansvar och befogenheterna är vida om man håller sig till spelreglerna.

Uppföljning sker genom att man har gemensam kontroll av framåtskridandet i arbetet. Detta innebär också vaksamhet för oväntade negativa delresultat. Här förekommer behov av både negativ och positiv återkoppling så som det beskrivits ovan. Den negativa återkopplingen sker dock mindre på hur man löst sin uppgift och mer på hur väl man fyller sin plats i laget. Att man inte utför den funktion som rollen innebär och framför allt att man inte håller sig till spelreglerna.

Om resultatet av en hård process är produktivitet medan resultatet av en mjuk process är lärande så är resultatet av den hård-mjuka processen problemlösning.

### *Görande och lärande processer*

I inledningen definierades ordet *process* som: ”utdraget förlopp som innebär att något förändras”. När människor arbetar i en hård process är det som förändras det man arbetar med, t.ex. material i en produktion som stegvis förädlas och bearbetas till den slutliga produkten. Mjuka processer innebär att det som förändras är människorna själva. Det ena är således en ”görande” process, det andra är en ”varande” eller lärande process.

Chefer i organisationer fokuserar oftast på *görande-processen*. Att vara framgångsrik innebär att få något gjort och företags överlevnad hänger givetvis på att få rätt saker gjorda på ett effektivt sätt.

Den som arbetar med mjuka processer behöver emellertid fokusera på *lärande-processen*. När man arbetar med läraprocessen kan handlingskraft och effektivitetstänkande få rent motsatt effekt mot det man önskar åstadkomma. Man gör en massa saker men inget verkligt lärande sker och därmed ingen förändring.

Den handlingskraft och beslutsamhet som ledningen visar i sin önskan att ändra organisationen och människornas sätt att tänka och bete sig riskerar att väcka motstånd. Det är en myt att de flesta människor inte vill förändra sig. Däremot motsätter sig de allra flesta av oss att någon annan försöker påtvinga oss en förändring i vårt eget beteende eller sätt att tänka. Att försöka hantera mjuka processer som om de vore hårda fungerar således dåligt. Lika illa är det att försöka hantera hårda processer som om de vore mjuka.

Att lösa problem genom att samverka på ett sätt man aldrig tidigare gjort är både en del i det produktiva arbetet och kan var en del av ett lärande. Ett lärande blir det dock bara om gruppen blir medveten om att det skedde på ett nytt sätt och att detta nya sätt kan användas igen. *Görandet måste följas av reflektion för att lärandet skall bli effektivt: Action Reflection Learning.*

### MJUKA PROCESSER OCH SJÄLVORGANISERING

Det planerande, styrande och kontrollerande ledarskapet som är vanligt i organisationer fungerar således dåligt när man behöver hantera mjuka eller en del hård-mjuka processer.

De mjuka och hård-mjuka processerna är till sin karaktär delvis självorganiserande. En slutsats skulle då kunna vara att dom inte behöver någon ledning alls. Det finns emellertid faktorer som påverkar förmågan till självorganisering och i processen av självorganisering kan nyckelpersoners agerande göra stor skillnad för gruppens möjligheter att komma framåt. Gruppens förmåga till självorganisering påverkas således både av hur scenen sätts och hur processen stötts. Självorganiserande processer kan inte styras och kontrolleras, men de kan stödjas.

Inspiration om hur mjuka processer bör stödjas kan man få från teorierna om komplexa dynamiska system som befinner sig ”på gränsen till kaos”.

### *Förutsättningar för självorganisering*

Teorierna bakom självorganisering och dynamiska system på gränsen till kaos finns väl beskrivna av bl.a. Prigogine (1996), Gleick (1986), Holland (1995) och Kaufman (1995). För resonemanget här om mjuka processer och självorganisering är det centrala i dessa teorier att i komplexa system kan ordning uppstå av sig själv. För att självorganisering skall kunna ske krävs (icke-linjär) återkoppling, feed-back mellan delarna, och att systemet befinner sig långt från jämvikt (se t.ex. Jantsch, 1980). Dynamiska komplexa system på gränsen till kaos är oändligt känsliga för variationer i vissa parametrar som påverkar systemets tillstånd. Vid vissa kritiska skeden när systemet är instabilt och ”balanserar på en knivsegg” för att välja väg, kan en oändligt liten knuff i en viss riktning avgöra systemets framtida utveckling. Detta är den s.k. fjärilseffekten. Den fjäril som råkar befinna sig på rätt plats vid rätt tillfälle och flaxar med vingarna kan ha en avgörande inverkan på vädret. Vi kan se likartade fenomen i grupper. Ett ord, en gest eller till och med ordet som förväntas men inte sägs kan ha en avgörande inverkan på vad som händer med gruppen (eller familjen) i ett kritiskt skede. När system blir ”komplexa” inträffar ibland den förbluffande egenskapen hos systemet att det kan skapa en egen ordning. Ingen styr, ingen leder, det finns ingen ”ritning”. Ordning uppstår av sig självt.

Det finns skäl att vara mycket försiktig när man försöker föra över teorier från naturvetenskap till påståenden om hur sociala system fungerar, men man kan anta att det finns analogier, dvs. likheter i hur de olika processerna beter sig även om de grundläggande mekanismerna är olika. Vi kan således anta att mycket samverkan, kommunikation och feed-back, är nödvändigt för självorganisering samt att gruppen behöver en ”knuff” ur balans. Detta skulle kunna vara genom en impuls utifrån eller inne i systemet.

Ytterligare inspiration om vad som behövs för att gruppen skall kunna självorganiseras kan vi hämta från de simuleringar av komplexa system som gjorts. Ett berömt exempel är *Boids*, som skapades av programmeraren Craig Reinholds. Reinholds försökte återskapa en fågelflocks beteende i sin dator. Intuitivt tror vi förmodligen att det krävs ett ganska komplicerat program för att simulera, inte bara en, utan en hel mängd levande varelser som fåglarna i en flock. Vad han kom fram till var att han

kunde få figurerna på datorskärmen att bete sig som en flock med hjälp av tre enkla regler om hur figurerna på skärmen relaterar till varandra. Det antagande vi kan göra utifrån detta är:

Att stödja självorganisering handlar inte om att styra varje individ för sig utan att hitta ett regelverk som beskriver samverkan mellan delarna!

Självorganisering uppstår när systemets delar samverkar med varandra efter vissa regler. Det finns en lagbundenhet i hur interaktionen sker mellan individerna i samhället/gruppen/organisationen. Ännu vet vi inte så mycket om hur detta regelverk måste vara beskaffat men vi har vissa indikationer.

### *Att stödja självorganisering*

Ralph Stacey (1996) har överfört de generella teorierna om självorganisering i komplexa dynamiska system till grupper och organisationer. Stacey kallar detta för ”operating at the edge of chaos”. Hans slutsats är att det bl.a. finns fem faktorer som stöder självorganisering:

#### *1. Informationsflöde (“Rate of information flow”)*

Hur mycket information som utbyts mellan deltagarna i gruppen. Detta utbyte bör vara ”lagom”. För lite eller för mycket förstör självorganiseringsprocessen. Ett annat sätt att uttrycka detta är att det behöver finnas en god balans mellan lyssnande och talande i gruppen.

#### *2. Olikhet (“Degree of Diversity”)*

Med detta menas graden av olikhet som finns i gruppen, både vad gäller personlighet och kunskap. Även här behöver det vara ”lagom”. Olikheterna behöver inte bara existera, de måste också kunna uttalas och respekteras.

#### *3. Samverkan (“Richness of Connectivity”)*

Detta handlar om hur deltagarna knyter an till varandra, bygger på varandras utsagor och har således att göra med relationen mellan de personer som deltar. Ju större tillit, förmåga till lyssnande och att bygga vidare på varandras idéer, desto bättre chans att något nytt uppstår.



#### 4. *Förmåga att uthärda osäkerhet* ("Level of Contained Anxiety")

Denna punkt handlar om gruppens förmåga att uthärda den ångest som det innebär att inte veta vad som håller på att uppstå. Det innebär också att kunna stanna kvar tillräckligt länge i den förvirring som uppstår när många till synes motstridiga idéer och handlingslinjer uppträder samtidigt.

#### 5. *Maktskillnad* ("Degree of Power Differential")

En intressant punkt har att göra med förhållandet till auktoriteter och makt. I en hierarkisk miljö där ledare har stor makt och auktoritet försvåras det fria utbytet av idéer. I en kultur där det är svårt eller betraktas som olämpligt att ha en annan uppfattning och säga emot chefen är det svårt att få kreativitet i grupper som innehåller personer från olika nivåer i hierarkien. Sverige kan här ha en unik konkurrensfördel i det att vi generellt har extremt låg "power differential" i våra organisationer (se t.ex. Hofstede, 1980). I en värld där alltmer av framgången beror på förmågan att vara kreativ och leva i en ständig förändring kan detta vara väl så utslagsgivande som enskilda personers utbildningsnivå eller individuella prestationer.

Enligt resonemanget ovan kan vi då också se dessa fem punkter som förutsättningar för att kunna stödja en mjuk process. Processen stöds dels genom att skapa de lämpliga förutsättningarna, *att sätta scenen*, och dels genom att agera på ett lämpligt sätt under processens gång, *att stödja processen*. Att göra detta kräver ett helt annorlunda ledarskap än det traditionella som har sitt ursprung i att leda hårda processer. Ledarskap för mjuka självorganiserande processer behöver hämta inspiration från andra områden. Detta ledarskap är mer konsultativt, mer som att vara "spelledare".

#### *Rollen som spelledare*

"Spelledaren" är en term tagen från rollspelsvärlden. Spelledaren sätter upp ramverket för den historia inom vilket de andra aktörerna med sina rollfigurer får agera med de möjligheter och begränsningar som rollfigurerna har. Spelledaren intervenerar också med tillägg eller ändringar i förutsättningarna under spelets gång. Hans eller hennes skicklighet i in-

terventionerna påverkar starkt de andra aktörernas möjlighet att samverka och tillsammans skapa en ”bra historia”. Den historia, eller det skeende, som skapas är inte spelledarens historia. Det är ett samskapande av alla spelarna och det sker genom självorganisering mellan de olika deltagarnas bidrag eftersom dessa samverkar med varandra och bygger på varandras agerande. Spelledaren är således ledare för en självorganiserande grupp. Det konsultativa ledarskapet eller processledaren är något liknande.

### ATT LEDA MJUKA PROCESSER

Var och en av Staceys fem faktorer behöver hanteras för att skapa goda förutsättningar och att stödja vad som händer under själva händelseförloppet. Det vill säga varje faktor behöver finnas i åtanke när man sätter scenen och när man stödjer processen. Om detta är uppfyllt kommer, kanske, en ny gemensam figur att träda fram ur den kollektiva bakgrunden av data och idéer som ger gruppen nya lösningar eller handlingsalternativ; den typ av insikt som är karakteristiskt för ”*double-loop learning*”.

### *Svårigheter och hinder*

Staceys faktorer säger en del om ramarna eller hur man behöver ”sätta scenen” vid en mjuk process. Däremot säger de lite eller inget om hur processen kan stödjas under hand eller vad som krävs för att dessa fem faktorer skall kunna fungera enligt ovan. Problemet är att det finns mycket som förhindrar den typ av lärande som Staceys självorganisering beskriver. Om vi utgår från att detta lärande är det samma som det Chris Argyris kallar för ”*double-loop learning*”, så utgörs hindren av det han kallar *defensiva rutiner* (”*defensive routines*”, se Argyris, 1991 och 1992).

Även om de flesta av oss vill ha (och påstår att vi har) ett öppet sinnelag och välkomnar konstruktiv kritik på våra egna idéer och ageranden så är vårt sätt att reagera för det mesta annorlunda. Argyris kallar detta för ”*espoused theories*” respektive ”*theories in use*”, dvs. vi lever inte som vi lär. Att lära något nytt, att förändra hur vi ser på vad som fungerar och inte fungerar, påverkar det Schön och Argyris kallar individens och

gruppens sociala konstruktion av verkligheten (se till exempel Argyris, 1992, sid. 7). Detta handlar bl.a. om vad som verkligen är viktigt för oss i relation till vad vi säger oss vilja uppnå. Jag kan t.ex. hävda att det viktigaste för mig är att gruppen når ett bra resultat. I själva verket skulle jag aldrig riskera att komma med förslag som de andra tycker är dumma eller provocerande. Trots mitt uttalande att gruppens resultat är det viktigaste ("espoused theory") är jag således mer styrd av att inte riskera att min egen självbild eller andras bild av mig blir rubbad ("theory in use").

### *Betydelsen av tillit*

Argyris påpekar att *tillit* är den viktigaste förutsättningen för att människor skall kunna acceptera att bli ifrågasatta när det gäller deras grundläggande antaganden om hur saker och ting är eller fungerar. Finns inte denna tillit skapar ifrågasättandet istället misstänksamhet, "han/hon är ute efter att sätta dit mig". Vi får minskad tillit istället för ökad. En grundläggande förutsättning för "double-loop learning" eller för att mjuka processer skall kunna självorganisera är således tillit. Tillit i grupper skapas genom att människor visar sin sårbarhet. Å andra sidan visar inte människor sin sårbarhet om de inte känner tillit. Detta Moment 22 är nyckeln till att skapa den typ av lärande som innebär förändring och således också nyckeln till hur mjuka processer leds.

Ledarens kanske viktigaste uppgift i mjuka processer är således:

- att själv agera så att gruppen kan känna tillit till ledaren
- att arbeta med gruppen på ett sådant sätt att tilliten byggs upp inom gruppen.

"In order to produce trust, individuals must entrust themselves to others; they make themselves vulnerable. Before they are willing to take such actions, they must examine their fears about what others may do to them, or their fears about designing their own vulnerability. Such an inquiry will lead to the underlying assumption and values they hold, which in our language, are part of the governing variables of their theory of action. It is important for social scientists to study double-loop change because if they focus only on single-loop change, they may unwittingly become servants of the status quo."

(Argyris, 1992, sid. 11)

Det Argyris säger om ”social scientists” gäller i hög grad för ledare i organisationer. Om de fokuserar på förbättringsverksamhet och kortsiktig effektivitet blir de, kanske omedvetet, försvarare av status quo.

För att kunna skapa förutsättningar för en kreativ mjuk process måste man således först arbeta med gruppens ”varandeprocess”, att utveckla gruppen till en tillitsfull grupp. Detta arbete pågår sedan kontinuerligt under hela tiden gruppen befinner sig i den kreativa förändrings-/utvecklingsprocessen och ledarens uppgift är att ”coacha” gruppen i detta. Att arbeta med ”varandeprocessen” innebär främst att arbeta med gruppens syften samt med roller, spelregler och relationerna i gruppen. Det som skapar gruppens identitet. Att gemensamt arbeta med målbilder och med roller leder ofta till att meningsskiljaktigheter kommer fram tidigt. Potentiella konflikter hanteras bättre tidigt än sent i en grupps utveckling. Lyckas gruppen och ledaren hantera konflikter på ett konstruktivt sätt växer tilliten i gruppen snabbt, det blir OK att vara olika och tycka olika.

### *Dialog och debatt*

En av svårigheterna för ledaren i mjuka processer är att denne måste fokusera på andra saker än de som normalt förväntas av en handlingskraftig chef. När informationsutbytet inte fungerar blir uppgiften att få det att fungera snarare än att föra informationen vidare själv. Ledarens arbetssätt blir mer konsultativt och ganska annorlunda än den driftige och kraftfulle ledaren som är idealbilden i många organisationer.

Ett av ledarens viktigaste bidrag här är att se till att alla får komma till tals. I grupper är det vanligt att en del personer tar mycket ”sändningstid” medan andra är mer tillbakadragna. Ledarens uppgift är att så gott det går säkerställa att alla de kompetenser, personlighetstyper och perspektiv som finns i gruppen kommer fram. Dessutom behöver ledaren själv reflektera över vad han/hon skapar för förebild i detta.

En nyckelkompetens hos ledaren i dessa processer är förmågan att understödja att medlemmarna i gruppen kan skapa ett sätt att kommunicera där man *bygger på varandras utsagor*. Detta sätt att samverka påminner mycket om dialogmetoden som utvecklats av David Bohm och

vidareförädlats av Peter Senge och William Isaacs (se t.ex. Bohm, 1980; Senge, 1990 och Isaacs, 1999). Att bygga vidare på det positiva eller konstruktiva i en annan persons utsaga är ett exempel på att fokusera på positiv återkoppling eller ”rätt förstärkning” (se tidigare avsnitt om mjuka processer).

Även i mjuka processer behöver gruppen emellertid kunna både differentiera sig (*debatt*) och nå samförstånd (*dialog*). Många grupper är skickliga i debatt, att föra fram och försvara sina argument, men har betydligt svårare för dialogformen. En väsentlig kommentar eller idé från en gruppmedlem ”tappas bort” för att en annan medlem i gruppen skiftar fokus och för fram en åsikt om något som är viktigt för den personen. Eller också kommenterar de andra i gruppen det man tycker är fel i ett förslag snarare än att understödja det man tycker är rätt, dvs. ägnar sig åt negativ återkoppling eller ”felkorrigerings”.

Dialogformen är nödvändig när en grupp behöver komma fram till en ”gemensam figur”, en syn på problemet eller en lösning som är acceptabel för tillräckligt många i gruppen. Att känna in vad som är acceptabelt för gruppen kan vara svårt att bedöma och är också en av ledarens svåra uppgifter i den mjuka processen. Oftast blir det tydligt när man ser om gruppen kan skapa energi för att gå vidare till nästa steg i processen utan att ”älta” hur man skulle gjort istället.

Eftersom både debatt och dialog är nödvändiga i mjuka processer behöver ledaren kunna leda bägge typerna av samtal och dessutom kunna bedöma vilken form som är lämplig att använda i stunden. En av de viktigaste uppgifterna för ledaren är då att stödja gruppen med spelregler för de olika samtalsformerna och se till att dessa efterlevs. *I de flesta fall behöver gruppen differentiera sig, ha en ordentlig debatt, innan man skapar dialog och integrerar.* Vad ledaren behöver fokusera på beror delvis på vad gruppen har lätt för. Många svenska grupper är bra på att skapa konsensus men gör det utan att först ha vågat ha en riktig debatt. Ledaren behöver då stödja debatten och inte släppa den förrän alla verkligen har bidragit med sina olika idéer, synpunkter och åsikter.

### *Faser att ta sig igenom*

Mjuka processer är unika i den meningen att ingen är den andra helt lik. Samtidigt behöver man som ledare sannolikt se till att gruppen på ett eller annat sätt tar sig igenom följande faser:

- *Kontext:* Vad är sammanhangen för problemet eller möjligheten som vi har att hantera?
- *Datainsamling:* Vad har vi för lite information om som verkar relevant för detta sammanhang och vem sitter på denna?
- *Gemensam verklighetsbild:* Vilka olika beskrivningar av verkligheten passar in på de data vi har. Vilken/vilka beskrivningar skall vi utgå från? Behöver vi mer information?
- *Handlingsmöjligheter:* Inom ramen för den eller de verklighetsbeskrivningar som verkar rimliga: Vad har vi för handlingsalternativ? Vad vill vi göra?
- *Hur går vi vidare:* Vem gör vad och när?

Inom alla de ovanstående faserna behöver gruppen och ledaren kunna behärska såväl debatt som dialog.

### *Att arbeta på gränsen till kaos*

Det verkliga lärandet, insikten, kommer ofta när gruppen förmår se sig själv eller det problem man arbetar med på ett helt nytt sätt. Grundläggande föreställningar blir ifrågasatta. När detta inträffar befinner sig gruppen ”på gränsen till kaos”. Detta innebär alltid känslomässiga reaktioner i gruppen: osäkerhet, förvirring, ångest eller eufori.

När gruppen arbetar på gränsen till kaos hänger mycket på ledarens förmåga att härda ut ”lagom länge”. Svårigheten är inte att veta när det är klart. När en fråga väl fått sin lösning i dessa typer av processer, när det ”koagulerat”, är oftast alla inblandade på det klara med att så skett. Spänningen släpper och även om inte alla är helt nöjda är de allra flesta tillräckligt nöjda. Svårigheten är snarare att i de tidigare skedena av processen avgöra om det överhuvudtaget går för gruppen att komma fram

till en lösning. Ledaren behöver kunna skilja på det kreativa kaoset och det destruktiva kaoset. Ledarens förmåga att agera med rätt *timing* har mycket stor betydelse. Speciellt besvärligt är detta i organisationer där man inte får misslyckas eller ha fel. Det ställs då väldigt höga krav på ledaren att kunna hålla huvudet kallt när det kreativa kaoset inträffar.

Att bryta gamla mönster och avvisa etablerade metoder kräver förmåga att ifrågasätta och bli ifrågasatt. Att klara detta och samtidigt uppmuntra människor att fortsätta i osäkerhet när det känns hopplöst är ledarens stora utmaning i arbetet på gränsen till kaos. Ledaren får ha stor tillit till medarbetarnas önskan att det skall bli bra, deras förmåga att använda varandras kompetens och idéer samt den inneboende kraften i de kreativa mjuka processerna. I dessa lägen kan man inte utöva kontroll, man får helt enkelt lita på processen ("trust the process").

I en väl fungerande grupp kan det vara mycket svårt att veta vem som kom med den avgörande pusselbiten för att lösa ett problem. En enda människa som får en idé eller en ny insikt i rätt ögonblick kan, likt fjärilen som åstadkommer tornadon, bidra med något som påverkar ett helt företag. Hur viktigt bidraget blir är inte bara beroende på genialiteten i idén eller insikten. Det handlar oftare om "timing", att rätt pusselbit faller på plats i rätt ögonblick. Detta är det paradoxala med mjuka processer. Allt hänger på den enskildes bidrag. Samtidigt är det enskilda bidraget inget värt om det inte respekteras, värderas och förädlas av gruppen.

### REFERENSER

Ackoff, R.L. (1978): *The Art of Problem Solving*. New York: Wiley.

Argyris, C. (1991): Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. May/June.

Argyris, C. (1992): *On Organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell Publisher.

Bateson, G. (1972): *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballentine Books.

- Bohm, D. & Peat, D. (1987/1990): *Ordning & kreativitet*. Bokförlaget Korpen.
- Bohm, D. (1980): *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge & Kegan.
- Checkland, P. & Holwell, S. (1998): *Information, Systems and Information Systems*. John Wiley & Sons.
- Churchman, C.W. (1971): *The design of Inquiring Systems*. New York: Basic Books.
- Flood, R.L. & Carson, R.C. (1993): *Dealing with complexity*. New York: Plenum Press.
- Gleick, J. (1987): *Kaos. Vetenskap på nya vägar*. Bonniers.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Holland, J.H. (1995): *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing.
- Isaacs, W. (1999): *Dialogen och Konsten att Tänka Tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Jantsch, E. (1980): *The Self-organizing Universe*. Oxford Pergamon Press.
- Kaufman, S. (1995): *At Home in the Universe*. New York: Oxford University Press.
- Källström, A. (1995): *I spetsen för sin flock. Normer för svenskt management*. Förlags AB Industrilitteratur.
- Prigogine, I. (1997): *The End of Certainty. Time Chaos and the New Laws of Nature*. The Free Press.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Stacey, R. (1996): *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.