

Bo Rex:

Leve holoarkin!

De flesta företag säger sig i dag vilja vara kundorienterade, men deras organisationsstruktur gör att de i stället är ledningsorienterade. Det alternativ till hierarkin som nu växer fram kallas för holoarki, en organisationsmodell där helheten är mer än summan av delarna och där människor inte slits ner.

AV BO REX
KONSULT

FOTO: SCIENCE PHOTO/IBL

70

En organisation där människor trivs och presterar goda resultat utan att bli utbrända är inte en utopi. De senaste decennierna har kunskaper om komplexitet och om den mänskliga naturen vuxit fram, som ger en stabil vetenskaplig grund för sådana organisationsformer. Det som man tidigare betraktat som paradoxalt och kontraintuitivt framstår i ljuset av dessa nya kunskaper som naturligt och logiskt.

Den hierarkiska pyramiden har haft stort inflytande på vårt moderna arbetsliv. Ledningen finns i pyramidens topp, de styr och instruerar individerna vid pyramidens bas – »golvet«. Hierarkins fundament är vertikala ålägganden och rapportvägar. Den fick vetenskaplig legitimitet med Frederick W Taylors »scientific management« i början av 1900-talet och fortfarande leder och organiserar vi arbete på det viset.

FÖRÄNDERLIGHETEN GÖR HIERARKIN FÖRÅLDRA

Vi lever i en allt mer föränderlig och oförutsägbar värld. Den hierarkiska modellen har varit framgångsrik, men komplexiteten i vår omvärld är nu så stor att hierarkierna skapar fler problem än de löser. Hierarkin är utmärkt under stabila förhållanden men klarar inte av komplexitet. Med dagens värderingar och företagens beroende av medarbetarnas kompetens måste man kunna attrahera de talanger som organisationen behöver. I denna nya värld fungerar inte hierarkisk ledning och styrning längre. Den period i vår historia när man kunde leda och styra människor med hjälp av makt¹ är på väg mot sitt slut.

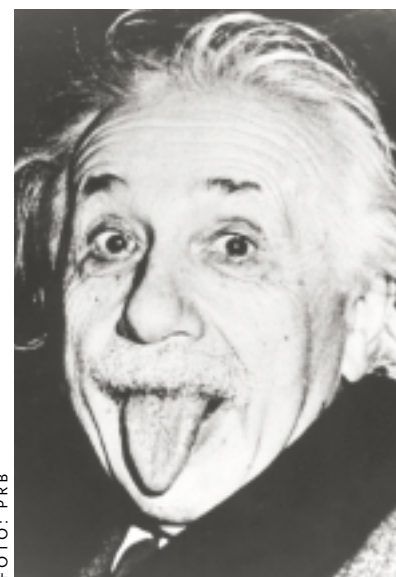


FOTO: PRB

»The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them.«
Albert Einstein

De senaste decennierna har vi introducerat en rad nya metoder. Total Quality Management, Activity Based Costing, Customer Relationship Management, Value Based Management, Business Process Re-engineering, Six Sigma, Strategic Management Accounting och Balanced Score Card är några exempel. Dessa metoder har bidragit till förbättringar, men sällan har de motsvarat förväntningarna. Det beror inte på brister i metoderna utan på att deras horisontella inriktning mot kund inte är förenlig med den hierarkiska modellen för ledning och organisation.

Metoderna är utmärkta. Men för att ta tillvara deras potential behöver vi en ny tankemodell för arbetsorganisationen. Den måste likna marknadsekonomin dynamik, där företaget är en intern marknadsplats. Grunden är horisontella åtaganden mot kund, som kan ge en bas för ett effektivt internt samarbete². Modellen med organisationen som en intern marknad är inte ny. Den har diskuterats sedan 60-talet³, men först nu börjar praktiska tillämpningar växa fram.

Traditionellt har vi skrivit instruktioner och policys för hur man

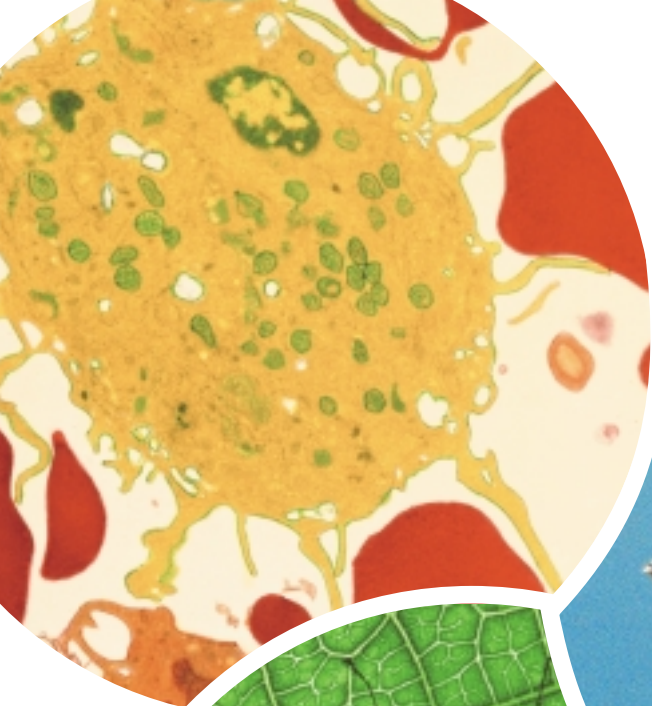


FOTO: SIMAGESRATE/IBL



FOTO: CHRIS MARTIN BAHR/REX/IBL

»Ekosystem, immunförsvar, myrstackar, fiskstim, fågelflockar, väder, ekonomi, företag och familjer är exempel på komplexa adaptiva system, som lever efter samma principer.«

71 —

ska agera i olika situationer. Instruktionerna bygger på erfarenheter. Men vad händer när något inträffar som man inte har kunnat förutse, som man inte har erfarenhet av? Då blir det problem och ju fler styrande instruktioner och policys man har, desto större blir problemen.

Ett hierarkiskt sammanbrott. I januari 1999 drabbades Detroit Airport av en svår snöstorm. Många avgångar fick ställas in men snöplogar höll landningsbanorna öppna för inkommande flyg. De flesta bolag klarade av att ta in flygplanen till terminalen och få av passagerarna med rimliga förseningar. Northwest Airlines kunde dock inte hantera situationen.

Bolagets markpersonal var paralyserad. I mer än åtta timmar satt åtta tusen passagerare kvar ombord i drygt trettio flygplan utan mat eller fungerande toaletter. Många hade dessutom redan varit i luften fem–sex timmar när de landade. En passagerare fick en diabeteschock. Mödrar blev utan välling och blöjor till sina barn. En ilsken af-färsman ringde på sin mobil till Northwests CEO mitt i natten med

en vädjan om hjälp. Bråk uppstod. Passagerare hotade med att öppna nödutgångarna. Piloterna skrek i radion till markpersonalen att de skulle dra in flygplanen till terminalen innan kaos bröt ut⁴.

Flera utredningar konstaterade att Northwest Airlines hade gjort sig skyldig till allvarlig försummelse. Strikta policys och otillräckliga befogenheter hindrade personalen att ta tillvara möjligheter till lösningar som andra flygbolags personal klarade av.

Exemplet visar att en hierarkisk organisationsstruktur inte är skapad för att hantera en komplex verklighet. De allra flesta företag och organisationer lever i dag i en verklighet där komplexiteten leder till att man inte kan förutse vad som kan komma att hända. Därför behöver man organisera för flexibilitet och inte för stabilitet.

ATT ORGANISERA FÖR LÄRANDE

En ny tvärvetenskaplig disciplin som behandlar komplexa adaptiva system⁵ har vuxit fram. Den är rotad i framsteg inom flera olika kunskapsområden från fysik till antropologi. Ekosystem, immunför-

»

»Den hierarkiska modellen har varit framgångsrik, men komplexiteten i vår omvärld är nu så stor att hierarkierna skapar fler problem än de löser.«

- › svar, myrstackar, fiskstim, fågelflockar, väder, ekonomi, företag och familjer är exempel på komplexa adaptiva system. Forskare har konstaterat att dessa olika system lever enligt samma principer.

Med komplexitetsteorin⁶ som grund ska jag nu behandla företag och organisationer. Därför väljer jag lärande system eller sociala system som lämpliga benämningar för det fortsatta resonemanget

Lärande system är flexibla, robusta och självorganiserande. Lärande system⁷ kan anpassa sig snabbt till förändringar i omvärlden. Även om en eller fler individer misslyckas kan gruppen lösa sin uppgift. Ett lärande system är självläkande och behöver ingen yttre styrning. Central planering och styrning ger inte stöd för verksamheten utan försämrar i stället gruppens förmåga att lösa sin uppgift. När lärande system utsätts för störningar och oförutsedda händelser ökar de sin förmåga till anpassning. Ju allvarigare störningen är, desto större kreativitet utvecklar systemet för att anpassa sig till det som skett och finna en bra lösning. Avgörande för den förmågan är hur stark den gemensamma visionen om en attraktiv framtid är. Lärande system är adaptiva så länge systemets aktörer har en tillräckligt stark gemensam vilja och disciplin att tillämpa givna spelregler. Om aktörernas viljor spretar och/eller spelreglerna inte följs övergår systemet i kaos. Den högsta anpassningsförmågan och kreativiteten utvecklas således i gränslandet till kaos⁸.

När vi organiserar arbete i våra företag och organisationer använder vi oss ännu så länge i mycket liten omfattning av den självorganiserande förmåga som alla sociala system kan utveckla. Förmågan till självorganisering är en stor potential som vi måste börja ta tillvara. Det krävs bland annat för att höja produktiviteten och innovationsförmågan, men en paradoxal egenskap hos lärande system, med hierarkiskt tänkande, är att de utgör attraktiva arbetsmiljöer där människor trivs och inte blir utbrända.

Tänk på den kreativitet och dynamik som uppstår när ett gäng kompisar som har lagat mat tillsammans och efter maten bestämmer sig för att röja upp i köket före kaffet. Alla går ut i köket och rycker åt sig en arbetsuppgift. Det hela är avklarat på kort tid under lätt kaotiska förhållanden. Vi skulle inte komma på tanken att tillsätta en chef och en planeringsavdelning, som vi gör på jobbet. Detta är ett bra exempel på hur ett komplext adaptivt system fungerar.

Ett annat exempel är distribution av mat i New York City⁹. Systemet försörjer dagligen cirka 11 miljoner människor med livsmedel.

Man fann till sin förvåning att systemet endast innehåller mat för fyra dagar utan att det verkar bekymra någon. Aktörerna är allt från stora livsmedelsjättar till små grönsakshandlare. Där ingår fler människor än vad som finns anställda i något storföretag. Ändå finns ingen högsta chef eller en central planeringsfunktion. Vid terrordådet mot WTC den 11 september 2001 anpassade sig systemet snabbt och kreativt utan att någon myndighet behövde ingripa. Systemet är helt självorganiserande. I gamla Sovjetunionen hade cirka 700 000 personer till uppgift att planera och koordinera allt i samhället. Resultatet, förutom alla andra misslyckanden, blev att det knappast fanns en matbit på hyllorna i Moskva.

I dag finns det dokumenterade kunskaper om mänskliga drivkrafter¹⁰ och om lärande system¹¹. Med dessa kunskaper som bas har vi en möjlighet att skapa en lärande organisation som ett alternativ till den hierarkiska pyramiden. En lärande organisation fungerar genom ett nätverk av självorganiserande samarbete. Nätverket bygger på horisontella åtaganden för att tillfredsställa kunder; inte på vertikala ålägganden för att tillfredsställa ledningen. De flesta företag säger sig i dag vilja vara kundorienterade, men deras organisationsstrukturer gör att de i stället är ledningsorienterade. Det alternativ till hierarkin som nu växer fram kallas för *holoarki*¹², en organisationsmodell där helheten är mer än summan av delarna.

HOLOARKIN – HELHETEN ÄR MER ÄN SUMMAN AV DELARNA

Holoarkin ger förutsättningar för en konstruktiv kombination av sund konkurrens och ett effektivt samarbete. Vi brukar betrakta konkurrens och samarbete som varandras motsatser. Men konkurrens driver fram samarbete och samarbete gör det möjligt att konkurrera.

Det bör till exempel finnas en sund konkurrens för att få en plats i fotbollslaget, men laget presterar bäst om man samarbetar på planen. Konkurrensen mellan lagen skapar intresse för spelet, och fotbollslagen samarbetar för att konkurrera med andra sporter om publikens intresse.

Med organisationen som en intern marknad måste man lämna synsättet med »dom däruppe« och »vi på golvet«. En marknad är ett nätverk av horisontella relationer och inte av vertikala. Det hindrar inte att olika aktörer har helt olika roller och olika omfattning av sina ansvarsområden. Men det är svårt att komma ifrån invanda tanke-sätt. Vi talar fortfarande om att solen går upp och om solnedgångar, trots att vi sedan mer än 400 år vet att solen står stilla och jorden roterar.

Forskning¹³ har visat att företag med väl utvecklade informella nätverk klarar sig bättre över en konjunkturcykel. Nätverk har en förmåga till självorganisation och kreativ improvisation. Nätverk stöds inte av hierarkier, nätverk stimuleras av människors vilja att kommunicera. En holoarki är ett formellt nätverk, som också gynnar en utveckling av informella nätverk.

Lärande system kan inte styras¹⁴, men de kan ledas. För att leda lärande system behöver man tillämpa andra principer än de vi är vana vid ifrån hierarkiska strukturer. Lärande system leds genom att man sätter tydliga spelregler och ser till att aktörerna följer spelreglerna. Ledningen ska inte intervensera i själva verksamheten.

Två lärare i Göteborg ville prova idén med komplexa system på två bråkiga skolklasser. De satte eleverna i en gymnastiksal där de gruppvis fick olika uppgifter att lösa. Det vanliga bråket uppstod snart. Men i stället för att lägga sig i arbetet, som de brukade göra, satte lärarna upp fyra spelregler: lyssna på de andra, argumentera för din sak, acceptera majoritetens beslut och slåss inte. Lärarna begränsade sin insats till att upprätthålla respekten för spelreglerna på samma sätt som en domare i en fotbollsmatch. De intervenerade inte i själva arbetsuppgiften. När klassen väl hade förstått innebörden av spelreglerna började en lugnare och mer kreativ miljö växa fram och dessutom löste man sina uppgifter på ett betydligt bättre sätt än tidigare. Avgörande för framgången är utformningen och graden av acceptans för spelets regler inom gruppen.

Spelplan, fyra aktörsroller och spelregler. Hur ser då en holoarki ut? Först måste man se organisationen som en spelplan – en horisontell yta. Där finns de *aktörer* eller ansvarsområden i form av olika team som ska samarbeta enligt fastställda *spelregler*, som skall respekteras. Aktörerna ska ha tydliga roller och mål och ha mandat att självständigt lösa sin uppgift inom ramen för de givna spelreglerna. Ingen aktör befinner sig ovanför eller utanför spelplanen. Utöver ledningen som har ett strategiskt ansvar finns det fyra typer av aktörer med ett operativt ansvar:

- Affärs- eller säljansvariga,
- produkt- eller utbudsansvariga,
- kompetens- och resursansvariga och
- ansvariga för stödfunktioner.

Den mentala modell av organisationen man måste ha är hur dessa team är kopplade till varandra som samarbetande interna kunder och leverantörer. Rapporteringsvägarna är inte intressanta i detta perspektiv.

Värdeskapande nätverk som kan hantera komplexitet. Teamen bildar ett värdeskapande nätverk. Det har fler dimensioner än en traditionell linje- eller matrisorganisation kan klara av. Därför är holoarkins förmåga att fungera väl i den komplexa verkligheten vida överlägsen hierarkins. Genom att hålla isär affärs-, produkt- och resursansvar ökar kombinationsmöjligheterna dramatiskt för att snabbt reagera på förändrade kundbehov. Hela organisationen får en självorganiserande marknadsdriven kompetensutveckling och resursanpassning, utan att ledningen behöver intervensera. Förmågan till organisk tillväxt ökar och man kan dessutom undvika behovet av drastiska neddragningar i dåliga tider.

Spelreglerna har avgörande betydelse. Spelreglerna har alltså en avgörande betydelse för effektiviteten. Ledningen ska definiera spelregler och se till att de efterlevs. När det uppstår oönskade beteenden ska man inte intervensera; man ska anpassa spelreglerna. I organisationens alla delar behöver man också kunna följa upp vilka resultat som uppnåtts i förhållande till de resurser som har förbrukats.

Ledningens viktigaste uppgift är att följa utvecklingen i omvärlden. På grundval av detta kan man dra slutsatser om hur spelplanen

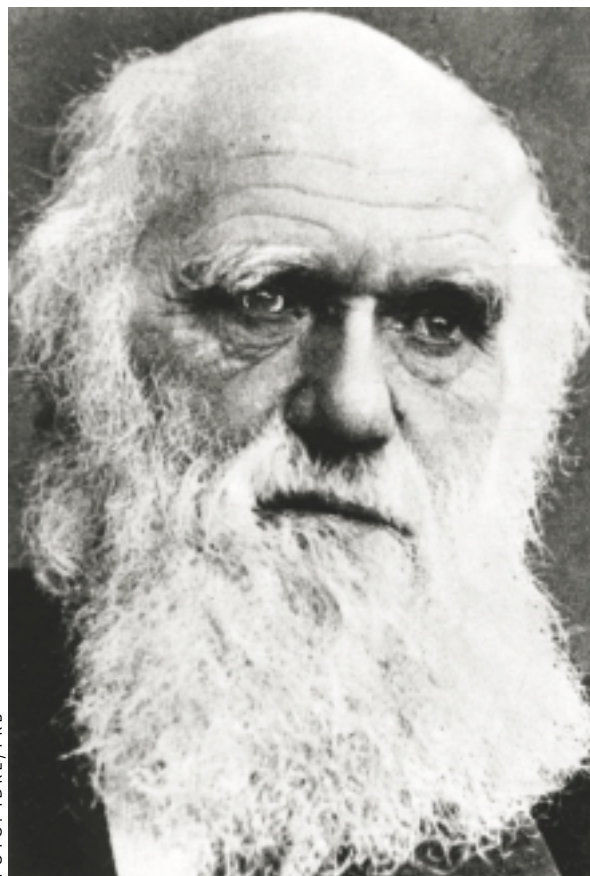


FOTO: IDRE/IPRB

»It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent – it is the one that is most adaptable to change.«

Charles Darwin

och spelreglerna kontinuerligt skall förbättras. Då kan förutsättningarna för den operativa verksamheten bli bästa möjliga. Om ledningen engagerar sig helhjärtat i denna viktiga uppgift finns det inte utrymme att intervensera i den operativa verksamheten. En holoarki förutsätter alltså ett ledarskap som bygger dels på förtroende för medarbetarnas vilja och förmåga, dels på egen vilja att delegera befogenheter.

Öppenhet och transparens ersätter kontroll. Möjligheten till direkt kontroll minskar, vilket balanseras med öppenhet och transparens. På samma sätt som i ett öppet och mediebevaktat samhälle är öppenhet och transparens i arbetslivet oöverträffat för att försvara fusk och korruption.

Öppenhet och transparens är också grundläggande för att komplexa adaptiva system skall kunna utveckla sin dynamiska förmåga. Tillgången till snabb, trovärdig och relevant information är avgörande för funktionaliteten. Lärande bygger på att man kan avläsa resultatet av vad man har åstadkommit och via utvärdering korrigera och > fatta nya beslut. Det är grunden för vuxet lärande.

› **Både centralisering och decentralisering.** En holoarki kan samtidigt vara både centraliserad och decentraliserad. En organisation måste kunna utnyttja skal fördelar och samtidigt hantera komplexitet. Det är spelreglerna som avgör. Exempel på spelregler:

1. **Affärsansvaret** ska vanligen vara lokalt, därför passar dessa spelregler:
 - överträffa kundernas förväntningar,
 - maximera den lokala vinsten,
 - minimera kapitalbindningen och
 - anlita enbart interna resurser.
2. **Produktansvaret** ska vanligen vara globalt, därför passar dessa spelregler:
 - överträffa marknadens förväntningar,
 - stöd affärsansvariga att gemensamt maximera den globala vinsten,
 - maximera produktens produktivitet och
 - anlita både externa och interna resurser.
3. **Kompetens- och resursansvaret** bör ofta vara centraliserat för att uppnå skal fördelar, därför passar dessa spelregler:
 - överträffa interna kunders förväntningar,
 - anpassa kompetenser och resurser till marknadens behov,
 - maximera produktiviteten och anlita och rekrytera externa resurser.
4. **Stödfunktioner** bör vara serviceinriktade, därför passar dessa spelregler:
 - överträffa organisationens förväntningar,
 - anpassa kompetenser och resurser till den interna marknadens behov,
 - maximera effektiviteten och anlita och rekrytera externa resurser.

Den holoarkiska modellen är skalbar med ökande komplexitet från cirka 100 anställda till mer än 100 000 anställda. Företag med mindre än 100 anställda skapar spontant nätverksstrukturer eftersom det passar människor bäst.

Det finns inga motsättningar mellan ägarvärden, kundvärden och medarbetarvärden, vilket många tror. Det krävs en helhetsförståelse av att det enda sättet att skapa ägarvärden är att skapa värden för kunden och det enda sättet att skapa värden för kunden är att ha delaktiga och motiverade medarbetare. För att kunna ta ansvar för att nå företagets strategiska mål är det avgörande att ledningen ger bästa möjliga organisatoriska och strukturella förutsättningar för medarbetarna att vilja engagera sig i företagets kontinuerliga förändring, utveckling och framgång. Är man beredd att ta till sig ett nytt sätt att se på verkligheten och lära sig den interaktiva dynamik som finns i komplexa adaptiva system, har man kommit en bit på vägen att ta tillvara den stora potential detta för med sig. ■

AV BO REX
konsult



Bo Rex är tredje generationens företagare inom mekanisk verkstadsindustri, som blivit konsult. Lärde sig åka slalom när han gick på privatskolan Solbacka, där han inte led under onsdan. Konstflygare, som kraschat. Använder gummisnoddar, i tid och otid.

REFERENSER

1. R. Meredith Belbin, »Managing without Power«, Butterworth-Heinemann 2001
2. Robert Axelrod, »The Evolution of Cooperation«, Basic Books 1984
3. Jay W. Forrester, »A New Corporate Design«, Industrial Management Review 1965
4. Susan Carey »A Call to Mr. & Mrs. CEO«, »US Criticizes Northwest Air's During Blizzard«, Wall Street Journal, April 28 and June 3, 1999
5. Stuart Kauffman, »At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity«, Oxford University Press 1995
6. Yaneer Bar-Yam, »Dynamics of Complex Systems«, 1997
7. Eric Bonabeau and Christopher Meyer, »Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business«, HBR May 2001
8. Richard T. Pascale et al, »Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and The New Laws of Business«, Crown Business 2000
9. Brookings Institution, Washington
10. Jan Wallander, »Med den mänskliga naturen – inte mot! Att leda och organisera företag«, SNS Förlag 2002
11. Peter M. Senge, »The Fifth Discipline«, Doubleday Dell Publishing Group 1990
12. Bo Rex och Linus Malmberg, Soul Reflections nr. 4 2002, www.soul.se
13. Art Kleiner, »Karen Stephensen's Quantum Theory of Trust«, strategy+business, March 2003
14. Jeremy Hope, Robin Fraser, »Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap«, Harvard Business School Press 2003