

# Att förstå transformation och ackommodation i stora sociala system

*Vår programförklaring för kunskapsabonnemanget hösten 2007*

De flesta organisationer står inför omfattande omvandlingar. Några drabbas mindre andra mer. Det har sannolikt alltid varit så.

Ackommodation, det vill säga förmågan till anpassning till nya förhållanden är kännetecknande för levande system. Förmågan att reproducera sig självt och bibehålla ordning och stabilitet är en annan lika viktig förmåga. Dessa två förmågor balanserar varandra. De drar så att säga åt motsatta håll.

Den största förändringen vi möter i vår tid är att dagens människor är angelägna om att vara professionella aktörer. De vill göra en kvalificerad insats i den situation de möter. De protesterar mot en begränsande styrning och mot moraliserande och auktoritärt bemötande. De ser det inte angeläget att bli styrda, belönade, bestraffade eller på annat sätt ”stimulerade” för att göra vad som behöver göras. De vill istället skapa en lokal samverkan och utveckla en kompetens om verksamheten som gör det möjligt för dem att förverkliga ambitionen att vara professionella aktörer.

Dagens medarbetare har således redan intuitivt fattat vad som måste till för att vi skall kunna bli effektiva och framgångsrika i den nya tid som kommit. De behöver inga pekpinor och förmaningar. De behöver inte den ”gamla” styrningen. Vad som krävs är något annorlunda som är anpassat till dagens krav, till dagens kunskaper och till dagens medarbetare.

Svårigheterna bottenar inte i första hand i brist på kunskap. Erfarenheter och kunskaper om hur man kan skapa effektivitet och produktivitet under dessa nya förhållanden finns lokalt på många ställen. Men, tråkigt nog, så har de stora systemen så som de vanemässigt fungerar – svårt att ta till vara det lokala kunnandet. De klarar helt enkelt inte av att ställa om sitt sätt att fungera till nya förhållanden, nya kunskaper, ny teknik och nya ambitioner hos sina medarbetare.

Vi kan således om och om konstatera att de stora systemen inte förändras i önskvärd riktning bara för att nya kunskaper, nödvändig kompetens, goda och effektiva arbets-

former, effektiva samspelsmönster och positiva attityder existerar lokalt. Det hjälper inte att informera, polemiserar, argumentera, upplysa eller undervisa. Det är något i systemens sätt att fungera som vi inte begriper oss på och därför inte kan komma åt.

Denna brist på insikt om vad som är de verkliga sociala mekanismerna leder till att ackommodationen blockeras. Goda lokala och kreativa initiativ dör därmed ut. Om arbetsformerna händelsevis skulle få uppslutning riskerar man att det stora systemet sprängs och fragmenteras eftersom man inte förstår hur en sådan konfrontation kan hanteras. Av detta skäl skapas vanligen ett kraftigt motstånd mot förändring.

Försiktiga och traditionella förändringsstrategier, som man tar till i brist på annat, leder till att förändringen riskerar att gå alltför långsamt och få alltför begränsad effekt. Man slösar med resurser och fördröjer möjligheterna att göra sådant som skulle ha effekt. Situationen är därför prekär. Allt talar för behovet av en ökad och mer allmänt spridd kunskap om stora sociala system och denna typ av processer. Det är denna kunskap vi söker i vårt kunskapsabonnemang.

Vi har funnit att det inte talas särskilt mycket om dramatiken i de förändringar som vi står inför. Det verkar som om man inte gärna vill oro oss och andra. Det är enklast att låtsas som om det bara handlar om ytliga putsningar och kosmetiska förändringar. Litet mer resurser här och lite mindre där. Sverige har en god ekonomi. Allt är ganska bra. Vi menar att detta är att slå blå dunster i ögonen på oss.

För att illustrera omställningens omfattning har vi valt Försvarmaktens omriktning som exempel. De förändringar som man möter i Försvarmakten har stora likheter med dem man möter på de flesta andra områden i samhället. Det är lätt att finna anknytningspunkter.

Försvarmakten är också en verksamhet som har stor både symbolisk och praktisk betydelse för alla oss svenskar. Även om man inte konkret möter Försvarmakten i vardagen är man ändå som svensk berörd av vad som händer med den.

Alltså:

*Nya politiska förhållanden, ny teknologi och globalisering har medfört att nationalstaterna fått begränsat inflytande. Nationalstaten har varit ett viktigt medel för att kontrollera våldsanvändning människor emellan. När nationalstaternas inflytande upplöses förlorar dessa lösningar sin kraft.*

*Våldsanvändningen har därför ändrat karaktär. Den har å ena sidan blivit mer okontrollerad och primitiv men också andra sidan mer sofistikerad. Förändringarna när det gäller nationalstaternas suveränitet medför också helt nya inställningar om vad krig är och varför vi i Sverige behöver en Försvarsmakt.*

*Krig förs numera inte främst mellan nationer utan mellan olika intressenter och intressegrupper mitt bland befolkningen. Många menar därför att krig i dess "vanliga" skepnad förlorat sin mening. Den beredskap som måste byggas upp för att skydda oss mot våld, dominans och övermakt handlar om att mobilisera insatser mot en mängd oförutserbara hot och händelser. Det som skall göras i dessa situationer måste ofta vara en kombination av civila och militära insatser. Den tidigare uppdelningen mellan civilt och militärt blir därför allt mer irrelevant. Man talar numera om det nya samhällsförsvaret (DNS)*

*Nationalstaternas tidigare hotbilder mot varandra har medfört en omfattande kapprustning och att stora summor under det kalla krigets epok avdelades till försvars- och krigsmakter. Detta gällde också Sverige som ville stå neutralt. Kapprustning pågår också i dag men den civila utvecklingen är mer viktig än den militära – också för att bibehålla ett lands integritet och suveränitet.*

*Genom denna förändring uppstår ett tomrum både inom Försvarsmakten och vår industriella bas när det gäller finansiering av avancerad teknologisk utveckling. I Sverige har man från alla politiska partier krävt att en del av de stora resurser som tidigare använts för Försvarsmakten och dess materiel nu måste disponeras för andra ändamål.*

*Medarbetare i den svenska Försvarsmakten skall nu anpassa sig och sin verksamhet till denna nya situation. Man skall därvid bryta mot en invand tradition av värnpliktsförsvaret i avvärjningssyfte, som omfattade närmare en miljon man, till en verksamhet som består av en liten, rörlig och flexibel insatsstyrka som omfattar tiondelen så många. Insatsstyrkan skall enligt politiska beslut ha åtaganden gentemot EU.*

*Ett sådant åtagande är att man skall organisera och leda det som kallas Nordic Battle Group (NBG). Denna skall kunna sättas in i fredsbevarande insatser i kriser runt om i världen. Det handlar därvid om att agera fredsframtvigande i ini-*

*tialsleden – det vill säga i skarpa och spända lägen – snarare än att som förr försöka upprätthålla status quo mellan två eller flera parter.*

*Då väpnad strid är ett mycket realistiskt alternativ i dessa lägen är det mycket troligt att vi kommer att få svenska förluster. Svenska soldater kan komma hem i kistor och svenska soldaters insatser kan komma att medföra att människor – även civila och flyktingar – kommer att dödas som en följd av svenska aktioner.*

*Försvarsmakten måste nu flytta fokus från vänteläge – det vill säga att stå beredd att ingripa om kriget kommer – till att närmast kontinuerligt vara beredd att engagera sig i missioner som kan innefatta väpnad strid. Detta innebär en enorm förändring av det som ofta kallas ”mind set” – det vill säga hela den ideologiska och värderingsmässiga kärna kring vilken samtalen om vår Försvarsmakt kretsar.*

Liknande omställningskrav uppstår nu i alla stora verksamheter. De berör oss alla vare sig de drabbar Järnvägen, Posten, Sjukvården, Volvo eller SSAB. Det är inte möjligt att tro att vi skulle kunna gå oberörda ur sådana omställningar var vi än finns och vad vi än sysslar med i Sverige. För att illustrera detta väljer vi återigen Försvarsmakten som exempel.

Av ovanstående beskrivning av Försvarsmaktens omriktning är det uppenbart att vi som svenskar, och alla de som kommer att engageras i den ”nya” Försvarsmakten, måste lära oss agera efter en helt ny kunskap. Vi måste exempelvis omorientera oss när det gäller vår uppfattning om konfliktlösning och våldsanvändning. Vi måste göra nya överväganden av hur vi skall se på och utveckla nya internationella relationer. Vi måste tänka nytt när det gäller hur vi vill ordna samspelet med andra nationer för att med tillförsikt kunna överge vår egen möjlighet att enbart på egen hand försvara våra intressen och vår integritet.

Även det svenska arbetslivet kommer att kraftigt beröras. Arbetstillfällena kommer att förändras, värnplikten kommer att se annorlunda ut, de väpnade styrkorna kommer att lokaliseras på annat sätt, försvarsindustrin får annorlunda och mer begränsade uppgifter. Även vår familjesituation kan behöva tänkas igenom på ett nytt sätt. Våra ungdomar – barn, barnbarn och andra släktingar och vänner – kan som svenska soldater utomlands bli indragna i våldshandlingar och konfliktsituationer. Detta är en förändring som kräver ackommodation inte bara av verksamheterna som sådana utan av oss alla som ingår i det sociala systemet.

*Ackomodation* betyder enligt NationalEncyklopedin ”anpassning till förändrade förhållanden”. Ordet betecknar också en *mental förändring* som möjliggör en anpassning till verklighetens förändrade krav. Vi hävdar att ackommodation också innefattar en förändring av vår *kulturella* förmåga.

Misslyckas ackomodationen i våra stora sociala system drabbas vi alla på ett eller annat sätt. Hur vi drabbas vet vi inte. Vilka som drabbas vet vi heller inte. Men ett misslyckande kommer inte att gå någon av oss obemärkt förbi. Om vi som individer skall kunna känna oss någorlunda trygga i samhället måste vi därför förstå hur en sådan ackomodation av våra sociala system kan gå till.

Vår ambition med det kommande arbetet i kunskapsabonnemanget är att belysa denna fråga från en mängd olika håll. Vi har tänkt oss att i första hand dokumentera nio prototypiska exempel. Dokumentation och material kommer att presenteras gör analyser och samtal i abonnemanget. Att belysa denna fråga är en sant demokratisk uppgift. Välkommen att delta och ta del av våra resultat.

Ölsdalen 8 oktober 2007  
SAMARBETSDYNAMIK AB

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

© Samarbetsdynamik 071008

- 6 -

*Att förstå transformation och ackommodation i stora sociala system  
- en programförklaring -*

*Samarbetsdynamik AB*