

# Å få folk med

En fagfortelling om organisasjonsendring

KOMPLEKSITET OG LEDELSE I ORGANISASJONER

STÅLE DOKKEN



**GYLDENDAL**  
AKADEMISK

## **Serien «Kompleksitet og ledelse i organisasjoner»**

Ralph D. Stacey: *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, 1. utgave 2008

Ståle Dokken: *Å få folk med. En fagfortelling om organisasjonsendring*, 1. utgave 2008

Stig O. Johannessen: *Myter og erfaringer omkring ledelse*. Forventet utgitt 2009.

STÅLE DOKKEN

# Å FÅ FOLK MED

EN FAGFORTELLING OM ORGANISASJONSENDRING



**GYLDENDAL**  
AKADEMISK

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2008  
1. utgave

ISBN: 978-82-05-44521-5

Sats: Laboremus Prepress AS  
Brødtekst: Minion 10,5/15 pkt

Alle henvendelser om boken kan rettes til  
Gyldendal Akademisk  
Postboks 6730 St. Olavs plass  
0130 Oslo

[www.gyldendal.no/akademisk](http://www.gyldendal.no/akademisk)  
[akademisk@gyldendal.no](mailto:akademisk@gyldendal.no)

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven  
eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR,  
interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i  
strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og  
inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

*Tilegnet Idar,  
som representant for samfunnsbyggerne som aldri ville  
finne på å tenke på seg selv som det*



# Takk

Jeg har mange å takke for at denne boka foreligger. Venner og kollegaer har bidratt i diskusjoner om temaer som tas opp. Stein Reegard, Norvald Mo, Svein-Yngve Madsen, Knut Einar Eriksen og Åge Nordby har gjennomgått manuset og gitt verdifulle kommentarer. Sven Barlinn og Gro Trude Gjestrud på Gyldendal Akademisk har stilt gode spørsmål og bidratt til å heve kvaliteten. En særlig takk til Stig Johannessen, som har vært den avgjørende drivkraft i arbeidet med serien om kompleksitet og ledelse, som denne boka er en del av. Teksten er mitt ansvar, men takk til dere alle.

Oslo, september 2008

Ståle Dokken





# Innhold

INNLEDNING .....	13
<b>DEL 1 ERFARINGER FRA REKRUTTERINGSARBEID .....</b>	<b>21</b>
KAPITTEL 1 HVERDAG PÅ JOBBEN .....	23
Folkets Hus .....	23
Organisasjonsavdelingen .....	26
Møter i lang rekke .....	28
... og planer i lang rekke ... ..	32
... og rapporter .....	33
KAPITTEL 2 REKRUTTERINGSAKSJONEN I BERGEN .....	35
Vi er sterke og sårbare på samme tid .....	35
Rekruttering – fra et systemisk synspunkt. ....	40
Strategiplanlegging. ....	40
Verveaksjonen i Bergen .....	42
Refleksjoner om aksjonen. ....	46
Rekruttering – identitet og makt .....	47
Makt som inkludering og ekskludering .....	49
Makt som relasjonsfenomen. ....	51
Var det noe galt med planen? .....	53
Oppsummering .....	54
KAPITTEL 3 MIN EGEN REKRUTTERINGSPROSESS .....	57
AUF .....	60
Hvorfor hadde jeg så tydelige politiske ambisjoner i ung alder? .....	61
Hvordan blir vi det vi blir? .....	61

<b>KAPITTEL 4 REKRUTTERING SOM SPØRSMÅL</b>	
<b>OM INKLUDERING OG EKSKLUDERING</b> .....	64
Fornylelse i AUF .....	67
Makt, konkurranse og identitet .....	71
Sterk vekst og begynnende tvil .....	72
<b>KAPITTEL 5 FAMLLENDE FORSØK PÅ ORGANISASJONSUTVIKLING</b> .	74
Laboreum .....	75
1. mai – forandring på 100-årsdagen .....	78
Diagnosen som ble lagt i skuffen .....	79
Hvordan jeg forstår det som skjedd .....	84
Ansvar og press .....	90
Stressfylte morramøter .....	91
Hensynet til helheten .....	93
Fort og gæli .....	95
Stabil unntakstilstand .....	99
<b>KAPITTEL 6 MÅL OG MENING</b> .....	104
Et avdelingsmøte .....	105
Spørsmålet er: hvordan? .....	107
Målfokusering som kilde til og vern mot usikkerhet .....	109
Ritualer og usikkerhet som går i arv? .....	112
Kontinuerlige forbedringer, men innenfor en gitt forståelse av organisasjon .....	114
<b>KAPITTEL 7 INDIVID OG HELHET</b> .....	117
En historie om en transparent .....	120
<b>KAPITTEL 8 NOEN TRÅDER SÅ LANGT</b> .....	126
Ambisjoner .....	130
Engstelse .....	133
Helheten .....	134
Inkludering og ekskludering .....	136
<b>KAPITTEL 9 HVORFOR GJØR VI SOM VI GJØR?</b> .....	137
Ideen om system (i lys av erfaringer med inkludering og ekskludering, makt og identitet) .....	137
a) Arven fra Taylor .....	137
b) Arven fra Ashby og von Bertalanffy .....	138

c) Arven fra Kenning .....	139
d) Arven fra Thorsrud og Emery .....	140
Årsakssammenhenger .....	142
Hvorfor ting ikke alltid går etter planen.....	145
Temaer for videre utforskning .....	147
<b>DEL 2 INITIATIVER FOR ENDRING .....</b>	<b>149</b>
<b>KAPITTEL 10 MØTE MELLOM ROCK OG POLITIKK.....</b>	<b>151</b>
Rock og politikk – den sosiale konteksten for norsk rock .....	158
Samkultur og Forum For Rock .....	160
Valgkampen i 1997 .....	163
Aksjonen vokser fram .....	164
Vi går høyere opp på banen.....	167
En politisk versjon av «sommerfugleffekten» .....	168
Nedtur .....	175
Refleksjoner .....	176
Makt .....	178
Identitet – et spørsmål om forhandling .....	179
Samstemt aksjon – uten plan eller kontroll .....	181
Misforståelser som aspekt ved forandringsprosesser.....	182
Kreativitet og humor .....	183
Rekruttering som motiv i rocksatsningen .....	185
Hva handlet det om for meg? .....	186
Suksess ved å gi slipp på kontroll .....	187
<b>KAPITTEL 11 HVORDAN VOKSER VI BEST? .....</b>	<b>188</b>
Programmet «Hvordan vokser vi best?» (HVVB) .....	189
Invitasjon som rekruttering .....	195
Første samling .....	198
Bare en sang? .....	200
Arbeid i læringsgrupper .....	202
Metode og etikk – konsekvenser for ledelse .....	207
Mer om gratispassasjerene .....	212
Endringer i diskusjonen om gratispassasjerer .....	215
Evaluering og planlegging av nytt HVVB-program .....	217
En prat hos Grafisk .....	219
HVVB 2004 .....	220
Lises problemstilling .....	220
Hans og Heidis problemstillinger .....	223

## 12 INNHOLD

KAPITTEL 12 ORGANISASJONSENDRING FORSTÅTT SOM FORANDRING I SAMTALER .....	226
Ideen om ideelle løsninger .....	229
Språkendring som organisasjonsendring .....	231
Ideologi/(kult)verdier .....	232
Tilstrekkelig tvil? .....	236
Hva er en organisasjon – og hva er den ikke? .....	237
Konsekvenser for tillitsvalgtopplæringen? .....	242
 KAPITTEL 13 MENING EN GANG TIL – OM SAMSPILL OG TID.....	 250
 KAPITTEL 14 OM FORSKJELLIGE MÅTER Å REISE PÅ.....	 257
 LITTERATUR .....	 261
 STIKKORD .....	 265

# Innledning

Mitt ståsted er Landsorganisasjonen i Norge (LO), hvor jeg leder organisasjonsavdelingen. Den grunnleggende hensikten med jobben min er å bidra til et godt organisasjons- og rekrutteringsarbeid i fagbevegelsen. Jeg jobber med denne utfordringen på mange forskjellige måter, fra langsiktig og strategisk planarbeid til avgrensede rekrutteringsprosjekter, råd og veiledning til enkeltpersoner og opplæring og utviklingsarbeid. I begrepet rekrutteringsarbeid legger jeg en vid forståelse, som spenner fra konkret assistanse til personer som ønsker å bli fagorganisert, til å engasjere folk som allerede er aktive og bevisste i ulike organisasjonsmessige sammenhenger. I jobben min har jeg kontakt med tillitsvalgte og ansatte i et bredt spekter av det norske arbeidslivet og – i noe mindre grad – kontakt med folk fra næringslivet samt organisasjoner i andre land. Jeg har også kontakt med mennesker som jobber med ulike former for organisasjonsutvikling og organisasjonsforskning. Jeg har hatt lederfunksjoner innenfor arbeiderbevegelsen i mange år. I denne tiden har jeg opplevd en blanding av entusiasme, lykke i arbeidet og samtidig en vag kroppslig uro over at ikke alt er bra. Jeg er blitt stadig mer opptatt av å forstå hvorfor ting blir som de blir, og hvordan jeg som leder kan jobbe slik at det gror rundt meg. Jeg er urolig for visse utviklingstrekk i dagens arbeidsliv og organisasjonsliv. Det handler om en økende tendens til å presse igjennom krav, sette høye mål og skape standarder for ledelse og organisasjoner. I realiteten er det bevegelse i retning av konformitet, med mer rapportering og mindre rom for prøving og feiling. Dette er allmenne utviklingstrekk, som vi i LO berøres av og er med på å skape.

Mange vil kanskje mene at LO er en spesiell arbeidsplass med atypiske arbeidsoppgaver, men jeg tror erfaringene mine vil være gjenkjennelige for andre som utøver ledelse, uavhengig av arbeidssted. Enten du jobber i en liten servicebedrift, et oljeselskap, en frivillig organisasjon, et reklamebyrå, på et offentlig kontor, i en industribedrift, i skolen, et vikarbyrå eller en IT-bedrift, vil du høyst sannsynlig ha merket at det fokuseres på mål, planlegging, kontroll, regulering og oppfølging. Våre holdninger og innstillinger til slike tiltak har mange fellestrekk, selv om konteksten folk jobber i, er forskjellig. Vårt ønske om rekruttering til LO kan, for eksempel, sammenlignes med ønsket folk i kommersielle virksomheter har om å selge produkter. Det handler om å få folk med. Det handler om å beholde de medlemmene/kundene man allerede har. De grunnleggende organisasjonsteoriene vi bygger på i fagbevegelsen, er stort sett de samme som næringslivet bygger på. Således kan pensum på lederprogrammer i arbeiderbevegelsen gjerne være den samme litteraturen som brukes på Handelshøyskolen BI.

Og det er selvsagt greit i seg selv. Det som etter min mening er mindre greit, er at mye av den populære organisasjonslitteraturen gir dårlig veiledning. Selv om jeg har funnet at mange ledelsesbøker er inspirerende lesning, har de vært til lite hjelp for meg. I bøkene finner jeg idealiserte bilder av en suksessrik framtid som vil oppstå bare man følger oppskriften. Det som skjer på jobben, er som regel noe annet. Jeg velger å mene at det ikke er opplevelsene på jobben det er noe galt med. Derimot synes jeg mange beskrivelser og forutsetninger som ledelseslitteraturen bygger på, er forenklinger som knapt gir noe bidrag til kompetent ledelse i en verden som ikke er enkel og oversiktlig.

Likeartet fokusering og likeartede verktøy har opphav i ideer og tenkning om organisasjoner og ledelse som langt på vei er blitt felles tankegods i den vestlige verden. Til dette hører ideer om årsakssammenhenger og oppfatninger om hva organisasjoner fundamentalt sett er. Et eksempel er oppfatningen av organisasjoner som helhetlige systemer, hvor lederansvar forstås som et spørsmål om å få delene til å fungere sammen slik at systemet kan beveges i riktig retning. Et annet typisk trekk ved organisasjons- og ledelseslitteratur er at den preges av modeller som forteller hvordan ledere skal gå fram for å skape vekst, en sunn organisasjon, en lærende organisasjon osv.<sup>1</sup> Her beskrives hvilke forutsetninger som må være på plass, og hvilke steg som må tas, for

at organisasjonen skal lykkes. Det har vokst fram en forståelse av at organisasjoner nærmest er ting som har en egen eksistens ut over det vi skaper, som noe større enn oss som er med, og noe hvis verdier medlemmene må underlegge seg. Bedriften/organisasjonen synes å være viktigere enn dens medlemmer og ansatte. *Dens* suksess framholdes som målet.

Denne tenkningen har problematiske sider ved seg. Å gjøre feil kan for eksempel oppleves som mer alvorlig enn det ofte er, fordi feil rammer helheten. Dermed blir viljen til å jobbe på nye måter dempet, mens kontroll og rapportering øker, slik at vi kan ha vårt på det tørre. Jeg mener at forståelsen av organisasjoner som noe som eksisterer uavhengig av oss, som helhetlige systemer, har vært en suksess, i den forstand at den har fått bred oppslutning. Dessuten har den bidratt til å skape felles bilder, som kan hjelpe oss med å kommunisere. Imidlertid skaper denne forståelsen også problemer. Systemtenkningens biprodukt er massiv opptatthet av ideer om felles visjoner, dristige mål og bedriftslojalitet, en opptatthet som ofte strekkes så langt at realiteter i sosialt liv, som at folk ikke bare har fellesinteresser, men også individuelle interesser, i for liten grad respekteres når prioriteringer gjøres. Når betydningen av moderne ledelsesideer overdrives og rendyrkes, kan de altså være mer til skade enn til hjelp, selv om de er innført i aller beste mening.

Ledere hylles når de jobber knallhardt og gir inntrykk av å ha full styring. Jeg møtte en gang en banksjef som fortalte meg at han skulle øke «sin» markedsandel med 50 prosent. Jeg spurte ham om det ikke var veldig ambisiøst, det var jo andre banker i hans distrikt som også gjerne ville ha kunder. Han så på meg med et blick som antydte at spørsmålet mitt var irrelevant. Han *visste* hvordan han skulle gjøre det. Jeg undersøkte aldri hvordan det gikk, men når jeg tenker på episoden, er det noe kjent ved den. Jeg har selv vært en slik leder som trodde jeg kunne kontrollere mine omgivelser. Jeg hadde oppskriften og lyktes, riktignok ikke alene. Problemet var at suksessen hadde en pris og en ende. Så i en forstand er det mine egne tidligere standpunkter jeg advarer mot.

Jeg er ikke bekymret for inspirerende visjoner, gjennomtenkte mål eller sunn lojalitet – tvert om. Det som bekymrer meg, er en del ideer som brer om

---

1. Newells *Creating the Healthy Organization*, Kotters *The Heart of Change* og Senges *The Fifth Discipline*, er eksempler.

seg i arbeidslivet, også i offentlig sektor og frivillige organisasjoner. Jeg tenker på forestillinger og talemåter som «la oss få inn en som kan snu organisasjonen», «organisasjonen må trimmes», «fjern fettlaget», «vi må ha en klar visjon, og alle må gå i takt for å virkeliggjøre den», «vi må få organisasjonen på plass» (typisk utsagn ved omorganisering), «de som ikke er med oss, er mot oss», «lederne må levere» (som om de var alene om å oppnå resultater), «vi må holde kontrollen» osv. Når det er framgang i en virksomhet, blir lederen gjerne betegnet som «ryddegutt». Ikke noe av dette er nye talemåter, de er snarere foreldede, men de brukes mye for tiden. De reflekterer kanskje et rop om trygghet og stabilitet i en verden som oppleves urolig og lite forutsigbar. Varianter av slike utsagn uttrykkes, i beste mening, i mange forskjellige miljøer, også i fagbevegelsen. De er blitt dagligtale og preger politikken i norske virksomheter. Egentlig pågår det en sterk grad av ensretting i arbeids- og næringsliv som gir grunn til bekymring. En av hensiktene med å skrive denne boka er å bidra til bevissthet om hva dagens rådende forståelse av organisasjoner bygger på, og samtidig gjøre oppmerksom på at det finnes andre måter å betrakte organisasjoner på. Jeg tror at en annen forståelse av hva organisasjoner er, kan bidra til mer kompetent ledelse.

Kritisk diskusjon om hvordan vi forstår organisasjoner, og hvordan vi jobber sammen, kan være konstruktiv. Uten slik diskusjon frykter jeg at vi skaper et bedrifts- og organisasjonsliv så veldressert at stadig flere vil få problemer med å fungere i det. I LO har vi kontinuerlige diskusjoner om samfunnsspørsmål og om vår egen organisasjon. Vi søker å fremme kritikk mot urett og sosial nød, samtidig som vi forsøker å ha et kritisk blikk på hvordan vi selv driver vår egen virksomhet. Vi er nok ofte flinkere til det første enn det siste. Gitt LOs betydning i samfunnet mener jeg det ikke er mulig å være samfunnskritisk uten å være selvkritisk. Jeg prøver å være selvkritisk og kritisk når jeg skriver om vanlige oppfatninger om organisasjonsarbeid. Jeg har ingen interesse av å rette kritikk mot enkeltpersoner eller bestemte vedtak. Jeg er med på å utforme vedtak og har anledning til å påvirke, i noen grad også i saker jeg ikke har hovedansvar for selv. Jeg er dessuten omgitt av gode kollegaer som jeg ikke har noe utestående med. Det jeg vil diskutere, er underliggende ideer om organisasjoner og ledelse, ideer som vi alle i større eller mindre grad er bærere av. Det er ikke ideen om LO, LOs prinsipielle program eller



aktuelle politiske prioriteringer jeg tar opp. Jeg vil diskutere måten vi betrakter organisasjoner og jobber i organisasjoner på. Denne tenkningen er på mange måter allmenn. LO blir i så måte en case, en case som forhåpentlig vil belyse noe i vår samtid.

I perioden 2002–2004 studerte jeg ved Complexity and Management Centre (CMC-UK), University of Hertfordshire, London. Her finnes et spennende miljø av forskere, ledere, psykologer og konsulenter fra mange land. CMC samarbeider med Institute of Group Analysis, som lenge har vært et ledende miljø innen gruppeanalyse. I dette spenningsfeltet har det vokst fram ny forskning og ideer om organisasjoner og ledelse, som man i dag omtaler som kompleksitetstenkning. Kompleksitetstenkningen, særlig teorien om organisasjoner som komplekse responderende prosesser,<sup>2</sup> er først og fremst en teori om sosialt liv. Kompleksitetstenkningen trekker veksler på innsikt fra flere fagområder innen kompleksitetsvitenskap, som biologi, kjemi, matematikk, computer-simuleringer mv. Disse innsiktene er ikke direkte overførbare til menneskelig handling, men interessante som analogier, det vil si for å få fram likhetstrekk, for menneskelig handling. I tillegg bygger kompleksitetstenkningen på innsikter fra sosiologi, kommunikasjonsteori og filosofi, som ikke har status som ledende i dag. Billedlig uttrykt vil jeg si at de som har utviklet kompleksitetstenkningen har gravd fram glemte gullårer fra vitenskapens store reservoar. Samtidig som de har utviklet noe nytt.

Kompleksitetstenkningen reiser tunge innvendinger mot vante forestillinger om organisasjoner og ledelse, og formulerer ny innsikt som jeg mener kan få betydning for hvordan vi forstår organisatoriske prosesser (Stacey, Griffin og Shaw 2000: 123–125).

Tenkningen fokuserer blant annet på:

- *Alvorlige begrensninger på forutsigbarheten i utviklingen av komplekse organisatoriske prosesser.* Ting går ofte annerledes enn vi forventer. Kompleksitetstenkningen hjelper oss å forstå hvorfor. De store ressurser som legges ned i organisatorisk planlegging er ikke nødvendigvis vel anvendt. Jo lengre planleggingshorisont, jo større usikkerhet.

---

2. Se Stacey (2008): *Hvordan kunnskap vokser frem.*

- *Selvorganiserende interaksjon som opphav til fremvoksende nye retninger i utviklingen av organisasjoner.* Selvorganisering betyr ikke at alle bare gjør hva de vil, men at alle handler med utgangspunkt i sin lokale situasjon. Også de man antar har mest makt, som regjeringer, ledende foretningsfolk mv. kan bare handle i lokal kontekst. I masser av lokal interaksjon vokser globale samhandlingsmønstre fram, uten at det finnes noen overordnet plan for disse samhandlingsmønstrene.
- *Grensene for individuelle valg.* Organisatorisk utvikling vokser fram i maktrelasjoner mellom mennesker, og er i stor grad uforutsigbar. Individer eller små grupper av individer, kan således ikke designe en ønsket framtid for sin organisasjon.
- *Intet individ eller ingen gruppe av individer kan «ha kontroll» over hele systemet.* Det betyr ikke at ting «er ute av kontroll», men at kildene til stabilitet og forandring finnes i interaksjonen mellom individene.
- *Betydningen av mangfold og forskjell.* Komplekse systemer utvikler seg når det finnes mikromangfold, eller fluktuasjoner. For organisasjoner betyr det at organisasjonsendringer skjer fordi det er forskjeller mellom menneskene som utgjør organisasjonene og fordi det også er variasjoner i samhandlingsmønstre mellom mennesker.
- *Begrensninger på evnen til å utforme og planlegge.* Komplekse systemer har en intern kapasitet til å endre seg spontant på uforutsigbare måter som ikke kan beskrives som å optimalisere noe. Deres kreative utvikling kan ikke utformes på forhånd.
- *Paradokset ved stabil ustabilitet.* Organisasjoner har potensial til å lykkes ved at de kombinerer stabilitet og ustabilitet. Det er ikke snakk om å innføre ustabilitet via planer. Kildene til stabilitet og ustabilitet finnes i menneskelig interaksjon. Dette er tale om et potensial, ikke en garanti, på grunn av utviklingens samtidige destruktive og kreative natur. Dette avviker fra den vanlige forståelsen der suksess likestilles med stabilitet.
- *Viktigheten av identitet.* Menneskets behov for å uttrykke identitet er like sentralt som å konkurrere for overlevelse. Mennesker konkurrerer og samarbeider på samme tid. Dette åpner for annerledes innsikt om organisatorisk samspill.

I kompleksitetstenkningen avvises ideen om organisasjoner som system, fordi det er begrensende å tenke på menneskelig samhandling som et system. Kompleksitetstenkningen setter menneskers hverdagslige erfaring i sentrum, og organisasjoner forstås som prosesser mellom mennesker. Som sådan er organisasjoner viktige. Tenkningen er lite kjent, men det er gryende interesse for den, også i Norge. En håndfull nordmenn har også bidratt til å utvikle den.<sup>3</sup> Jeg synes at denne tenkningen gir bedre forklaringer på fenomener jeg opplever i hverdagen, enn de jeg finner i tradisjonell ledelseslitteratur.

Utgangspunktet for organisasjonsendring finner vi ikke i visjoner, planer eller beslutninger som alle forventes å følge, men i de konkrete erfaringene folk høster når de jobber. Organisasjonsendring handler, når det kommer til stykket, om hverdagslige spørsmål, om endringer i samtaler og relasjoner mellom mennesker. Jeg bruker kompleksitetstenkningen som ressurs for å kaste lys over mine erfaringer. Jeg tror vi kan oppnå mer ved å ta vår egen hverdagslige erfaring alvorlig enn ved å gå ut i markedet for å verve eller selge, prøve hardere, omstrukturere, utvikle ny design eller lage mer avanserte markedsplaner. Organisasjonsendring kan like gjerne handle om å fjerne ufruktbare aktiviteter eller endre på lite egnede arbeidsmåter. Jeg tror det kan ligge produktivitetsgevinster og helse i å utforske *hva* vi gjør, *hvorfor* og ikke minst *hvordan* vi gjør ting.

*Å få folk med* er ment som en fagfortelling<sup>4</sup> om ledelse og rekruttering. Jeg forsøker å ta mine egne erfaringer fra rekrutteringsarbeid og ledelse på alvor. Jeg skriver om suksess, kreativitet, stolthet og herlig arbeids glede, men også om opplevelse av å arbeide uten å ha kontroll, om usikkerhet og skam. Jeg utfordrer forestillinger om rekruttering og ledelse som ofte tas for gitt. For eksempel mener jeg at det å rekruttere bare delvis handler om å gå ut for å overbevise folk. Mest handler det om relasjoner. Rekruttering handler, for dem som lar seg rekruttere, om relasjonelle og personlige spørsmål hvor holdninger og følelser spiller en stor rolle. Generelt er dette kjent for mange

---

3. Det er meg bekjent per i dag fire personer i Norge som har tatt doktorgrad med utgangspunkt i kompleksitetstenkningen. Tenkningen har også vært brukt som ressurs i arbeids- og næringslivet, ikke minst i fagbevegelsen.

4. Uttrykket dukket opp i en samtale med Jørgen Moltubakk ved Norges Litteraturskole. Jeg synes det var en treffende karakteristikk, som jeg takker Jørgen for.

som jobber med organisasjonsarbeid og rekruttering, men spørsmålet er hvordan vi tenker om disse temaene. Her bidrar kompleksitetsforskningen med verdifull innsikt. I relasjoner har ingen full kontroll. Ledere som forstår dette, vil kunne kutte ut mye meningsløs aktivitet som de iverksetter ut fra illusjonen om at kontroll er mulig. Likevel vil de kunne lede. Man kan si at ledelse dreier seg om å kunne arbeide konstruktivt i trygg forvissning om at man ikke har kontroll. Jeg tror arbeidet i organisasjoner, bedrifter og institusjoner av alle slag kan gå lettere om vi forstår hva dette kan bety. Tilsynelatende beveger jeg meg i to sammenhenger: Jeg jobber i LO, samtidig som jeg vil nå en videre krets. Jeg sier tilsynelatende, fordi tenkningen om at vi enten er innenfor eller utenfor organisasjoner, også er en idé jeg ønsker å nyansere.

Denne boka er i all hovedsak skrevet etter at jeg var ferdig med min mastergrad. Den har blitt til i sene kveldstimer, helger og ferier. Tematisk handler det om rekruttering, ledelse og organisasjonsendring. Erfaringene er hentet fra 1970-årene til nå, altså min aktive tid i arbeiderbevegelsen. Jeg håper den kan stimulere til gode samtaler hos mine kollegaer i fagbevegelsen/arbeiderbevegelsen og hos andre som er opptatt av ledelse og organisasjonsspørsmål.