

Ny bok om organisasjons- utvikling bygget på fellesskap og sosialøkologi



Tekst: Sissel Jenseth

Hans Brodal er kjent som grunnleggeren av SEA Quinta og er en av pionerene som innførte den sosial-økologiske impulsen i Skandinavia. I sitt 84. leveår gir han nå ut boken *Gemenskapsbildning – Socialekologi. Människoorienterad verksamhetsutvikling* på eget forlag. Boken kan sies å være Brodals testamente over hans samarbeid og erfaringer i mer enn 30 år med bedrifter, myndigheter, ideelle organisasjoner og idébaserte virksomheter. I denne perioden har Hans Brodal

også ofte vært i Norge. Den første tiden sammen med Leif Holbæk-Hanssen og i senere år med Finn-Einar Kollstrøm og Helle Rosenvinge.

Sosialøkologien ble introdusert av Bernard Lievegoed i Nederland på 1950-tallet og bygger på det antroposofiske menneskebildet. Livegoed ble da utnevnt til professor for en nyopprettet sosialpedagogisk linje ved Rotterdam Universitet, og han grunnla NPI, Nederlandske Pedagogiske Institutt for bedriftsutvikling i 1954. Dette ble en viktig inspirasjonskilde for Brodal, også gjennom direkte samarbeid og kontakt bl a med Fritz Glasl.

Tre hovedområder

Gemenskapsbildning – Socialekologi. Människoorienterad verksamhetsutvikling er en lettlest og innholdsrik bok som gir en konkret innføring i blant annet lovmessighetene innfor fellesskapsdannelser, samarbeid og organisasjonsutvikling. Det avgjørende er enkeltindividets utfoldelse, selvinnsikt og ansvarsfølelse.

Boken er delt inn i tre hovedkapitler og en rekke underkapitler. Hver for seg synliggjør de essensen og hovedutfordringen innenfor hvert område, her nevnt fortløpende:

Del 1; Møtets muligheter og utfordringer:

Kommunikasjon. Kunsten å samtale – de tre språklige domeneene. Den skapende gruppen. Gruppearbeidets fire steg. Ulike former for gruppearbeid. Veiledning – å støtte enkeltpersoner og grupper. Fra konflikt til samarbeid.

Del 2; Utvikling av virksomheter og ledelse:

Ledelse- og organisasjonslærens utvikling. Noen sosial-økologiske utviklingskonsept. Virksomhetens organisasjon – et landskap. Lovmessigheter i en organisasjonsutvikling. Dialogen som grunnidé; hverandre og oppgaven. Syv ledelsesfunksjoner – livet i organisasjonen. Noen praktiske tillempinger. Utviklingsmodell. Fra idé til virkelighet. Å vekke viljen til ansvarlighet. En kontinuerlig læring – en offentlig forvaltning. U-prosedyren som arbeidsmetode – praksiseksempel fra en steiner-skole.

Del 3; Selvinnsikt – en vei til sosial utvikling:

Individualiteten – muligheter og begrensninger. Mennesket er mer enn det vi ser – 7-tallets hemmeligheter. Jeg og mine syv kompetanseområder. Jeg og mitt temperament. Den åttefoldige veien.

Konflikter - Hva vil de lære oss?

I 2009 utga Hans Brodal sammen med Leif Nilsson boken, *Konflikter - Hva vil de lære oss?* Boken er oversatt til norsk av Finn-Einar Kollstrøm og utgitt på Antropos forlag (2011).

Konflikter henger ofte sammen med at vi ikke åpne for å oppfatte hva den andre tenker og mener. I stedet danner vi oss våre egne forestillinger som kan bli vår ”sannhet”, og stengsler mellom individer kan oppstå. Konfliktboken er kommet i fire opplag i Sverige og to i Norge. For hver ny utgave er boken blitt bearbeidet med flere utdypende kapitler.

Ny bok Hans Brodal (født 1931): Gemenskapsbildung - Socialekologi Människoorienterad verksamhetsutvikling

Vi har fått lov å gjengi fra kapittelet *Lovmessigheter i en organisasjons utvikling*; om de tre trinnene og nivåene som enhver organisasjon vil måtte gjennomgå.

1) Pionertiden

I de fleste organisasjoner kan man biografisk gå tilbake til et tidspunkt der en pioner eller en entreprenør tok et initiativ til å starte en virksomhet. Denne personen så et behov eller hadde en impuls som han eller hun ville møte og virkeliggjøre, ofte med store personlige oppofringer og med en ukuelig vilje.

Under *pionertiden* er *den kulturelle dimensjonen* helt dominerende og den får sin farge av pioneren som lever ut sin visjon. Pioneren sørger også for å holde den uformelle sosiale og økonomiske dimensjonen sammen som en helhet. Fleksibilitet, lojalitet og kreativitet er viktige prinsipper.

Den sosiale dimensjonen kjennetegnes av at man i organisasjonen opplever seg som en "familie". Man bygger på den enkeltes evner, og intuisjon, improvisasjon og engasjement er drivkreftene. Formelle beskrivelser av organisasjonens arbeidsmetoder, avtaler og regler betraktes som et unødvendig onde.

Den økonomiske dimensjonen kjennetegnes av improvisasjon og fleksibilitet i forholdet til omverdenens behov.

2) Differensierings- og organisasjonsperioden

Før eller senere kommer pionertiden til en grense der noe nytt må komme til. Pioneren eller entreprenøren kan ikke lenger virke som det "naturlige" senteret. Kommunikasjonsblokkeringer oppstår når det finnes ulike oppfatninger om grunnidéen og visjoner for framtiden; motivasjonen og entusiasmen minsker, og både skjulte og åpne konflikter oppstår.

På samme måte som hvert enkelt menneske møter kriser eller utfordringer ved overgangen fra en aldersperiode til en annen, skjer dette også for en organisasjon eller konstellasjon av samarbeidende mennesker. Det som har vært riktig under en periode, fungerer ikke lenger.

Organisasjonen er dermed på vei inn i en *differensierings- og organisasjonsperiode*.

Den kulturelle dimensjonen trer nå i bakgrunnen og vies mindre interesse. Som en konsekvens av pionertidens begrensninger, søker man nå å etablere regler og få klarhet innenfor organisasjonen.

I *den sosiale dimensjonen* blir organiseringen av arbeidsoppgaver et viktig steg i virksomhetens utvikling. Tydelige avtaler og beslutningsprosedyrer er andre karakteristiske trekk i overgangen til differensierings-

perioden, og også en mer hierarkisk organisasjon med sentralisering og arbeidsplanlegging. Man forlater den mer familiære formen og går i retning av en saklig og mer kjølig form, hvor de enkelte medarbeidernes handlinger begrenses og i større utstrekning styres "ovenfra".



Hans Brodal.

3) Integrasjonsfasen

Også differensieringsperioden leder i sin ensidige synsmåte til at nye krisesyntomer oppstår gjennom at organisasjonen "stivner" på grunn av at verken den kulturelle eller den sosiale dimensjonen får tilstrekkelig med næring. Utfordringen er nå å bli bevisst de tre dimensjonenes gjensidige avhengighet, som kan lede virksomheten inn i *integrasjonsfasen*.

Viktig for *den kulturelle dimensjonen* blir nå en orientering mot en bevisst dannelse av identitet/ledestjerne og visjon. Et felles arbeid med de overgripende målene til organisasjonen, er forutsetning for desentralisering og ny motivasjon hos medarbeiderne.

Den sosiale dimensjonen bygger på at medarbeiderne tar et større ansvar for sitt eget arbeidsområde samtidig som man er bevisst helheten og den sammenheng som man står i. Personlig utvikling og mulighet for å bli "medbestemmende" i organisasjonen, blir en drivkraft.

Den økonomiske dimensjonen leder til at man tenker assosiativt, dvs interesserer seg for hvordan man inngår og virker i samfunnsutviklingen.

Organisasjonen er ikke lenger et mål i seg selv, uten det vesentlige er å møte reelle behov i samfunnet i overensstemmelse med organisasjonens ledestjerne og visjoner. Som en sammenfatning kan man si at i integrasjonsfasen føres hele tiden en dialog mellom de tre dimensjonene som nå er likeberettigede;

- grunnidéen og organisasjonens ledestjerne (kulturell/åndelig)
- hverandre og samarbeidsformene (den sosiale/ samt rettsikkerhet for den enkelte)
- samfunnet og hvordan vi møter omverdens behov (ressurser/næring/økonomi)

Hans Brodal: Gemenskapsbildung – Socialekologi. Människoorienterad verksamhetsutvikling (2015)

132 sider. Språk: svensk. Pris: 200 SEK

Kontakt: Hans Brodal, hans.brodal@seaquinta.com
www.socialekologi.nu