

6

På spaning efter hållbara förutsättningar för individens välbefinnande och utveckling i arbetet

– En betraktelse genom komplexitetsteorier

SÖREN AUGUSTINSSON OCH ULF ERICSSON

Inledning

Hållbara arbetssystem och individens utveckling genom arbetet och dess organisering, dvs. det vi kallar för regenererande arbete (Kira och Forslin 2008) är huvudspåret i denna artikel. Vi tar hjälp av komplexitetsteorier för att förstå strävan efter ett arbete som utvecklar individen professionellt såväl som på ett personligt plan. Lönearbetets betydelse för individers välbefinnande och utveckling är en till viss del underskattad aspekt som det finns ytterligare behov av att belysa. Såväl den psykosociala arbetsmiljön som den fysiska har länge betraktats utifrån att risker skall reduceras. Detta är självklart en viktig utgångspunkt i forskning som berör arbetsrelaterad hälsa. Vi vill dock utveckla frågan och ta ett steg vidare för att försöka förstå vad som bidrar till individers utveckling och välbefinnande genom arbete och organisering. Vår vägledande frågeställning är; *vilka organisatoriska förutsättningar kan vara gynnsamma för individens utveckling och välbefinnande?*

Arbetets effekter på individen är absolut inget oskrivet blad. Under hela 1900-talet har denna fråga dryftats inom arbetsvetenskapen och organisationsforskningen (Furåker 1991; Hansen & Orban 2002; Hackman & Oldham 1975; Lennerlöf 1989; Theorell 2003; Von Otter 2004; Wall m.fl. 1996). Den traditionella bilden av arbetet inom den genre som kopplar ihop arbetet med människans häl-

sa och välbefinnande har varit att se arbetet som en risk. Frågorna har således kretsat kring hur man ska minimera riskerna och ohälsa i arbetet (Johansson & Johansson 2004). Tunga lyft och giftiga kemikalier är några sådana exempel (Holmqvist, 2006). Dödsfall, klämrisker, fallolyckor och nedfallande föremål inom byggbranschen är andra exempel på denna viktiga forskning och dess arbete med att föregripa ohälsa och skador (Eriksson 1991:153ff). Även den psykosociala arbetsmiljön har under lång tid kommit att betraktats med sådana ”riskglasögon”, stressforskningen inom psykologin är ett sådant exempel (Aldwin 1994; Monat & Lazarus 1991). Vidare finns bidrag som utvecklat teorier med hänseende till att arbetet även har avgörande positiva implikationer för vårt sociala liv och konstruktioner av vår identitet, exempel på dessa är Jahoda (1979), Kahn (1981) Kunnen m.fl. (2001) och Weick (2001).

De ovan nämnda dokumenterade negativa effekters bakgrunder samt de effekter som är positiva för människans välbefinnande och utveckling argumenterar vi för är inte enbart en konsekvens av arbetet i sig, utan snarare en konsekvens av arbetet och hur det organiseras (Jahoda 1979). Utmaningen som denna artikel diskuterar är utformningen av arbetet och dess organisering så att människans resurser¹⁹ återskapas och i bästa fall utvecklas. För att förstå hur mänskliga resurser återskapas och utvecklas tar vi vår utgångspunkt i principer och mönster hämtade från komplexitetsteorier (Augustinsson 2006). Ett exempel på en sådan princip är att utgå ifrån praktikens komplexitet och inte hur vi önskar att praktiken borde se ut. Alltför ofta framställs felaktigt praktiken som rationell och relativt enkel och okomplicerad.²⁰

Teorier om komplexitet ger värdefulla ledtrådar och stöd för att förstå hållbara arbetssystem och förutsättningar för individens utveckling. Att sammanföra hållbarhetstanken och komplexitetsteorin är fortfarande i sin linda, men likväl inte ett helt oskrivet kort (se exempelvis Backström, van Eijnatten & Kira 2002).

Arbete som aktivitet

Arbete är en aktivitet som innefattar en växelverkan mellan människan och något annat samt förutsätter någon form av mental och/eller fysisk ansträngning. Kira (2003:64) uttrycker det så här “... a working individual invest her mental and/or physical resources and those resources are transformed in the work process to work result”. Kira bygger sin inramning av aktiviteten arbete på Ransome (1996:23) som ger följande kriterium för det samtida arbetet:

- is a purposeful expedient activity
- requires mental and/or physical exertion
- is carried out in exchange for wages and salary

¹⁹ Istället för att skriva om mänskliga resurser, som t.ex. inom human resource managementperspektivet, skriver vi om människans resurser för att betona individen i sig.

²⁰ Vi skiljer på något som är komplext i jämförelse med något som är komplicerat. En teknisk grunka är komplicerad medan människan är komplex.

- is a public activity
- is recognized as work for “official purposes” such as taxation and insurance.

Ett kännetecken för lönearbetet är således att det är en målinriktad aktivitet med syftet att åstadkomma något med hjälp av mentala och fysiska resurser. Genom aktiviteter i organisationen investerar människan mentala och/eller fysiska resurser (Kira och Forslin 2006). De investerade mänskliga resurserna kan leda till olika utfall - resurserna kan återskapas, i ett långsiktigt perspektiv kan de växa och utvecklas, men de kan även konsumeras, individen kan då komma att känna sig fysiskt och/eller mentalt dränerad. Vi har nu börjat skrapa på ytan på det regenerativa arbetets form och innehåll.

Hållbara arbetssystem och regenererande arbete

Det finns inledningsvis anledning att påpeka att arbetet kan uppfylla en del grundläggande neurobiologiska drag i form av överlevnad och välbefinnande (Damasio 2000; 2003) och som i sin förlängning har effekter på upplevelser och känslor som exempelvis tillfredsställelse, lust och glädje. Enligt Damasio är, något enkelt uttryckt, varje organism inriktad på överlevnad med välbefinnande. Därför är det ett befogat antagande som Forslin (2003:13) gör när han skriver att: ”Människan är till sin natur produktiv med behov av att prestera, skapa värde och förbättra, att utnyttja sin förmåga och att utvecklas...”. En rimlig utgångspunkt är att arbete, som upptar en stor del av människans dagliga liv, fyller en funktion för överlevnad och välbefinnande genom att prestera, utnyttja sin förmåga och att utvecklas. Genom att utgå från arbetets potential och göra en möjlighetsformulering kan arbete och organisering betraktas som hälsobringande och således bidra till välbefinnande samt gynna individens utveckling, både på ett personligt och professionellt plan (t.ex. Brulin & Ekstedt 2003; Forslin & Kira 1999; Docherty, Forslin & Shani, 2002; Forslin 2003).

Ett arbetssystem som vi menar är hållbart har förmågan att både öka energin hos de arbetande och samtidigt vara konkurrenskraftigt för företaget. Docherty, Forslin och Shani (2002) formulerar fyra områden som omfattas av den övergripande visionen om hållbara arbetssystem:

1. Regenerativ utveckling av mänskliga resurser
2. Främjandet av kvalitet i arbetslivet och konkurrenskraftigt utförande
3. En förändringsprocess präglad förnyelse och lärande
4. Tillhandahållandet av sysselsättning och anställning.

Dessa fyra relaterade områden påverkar, skapar och återskapar självklart varandra. Vår huvudsakliga utgångspunkt är punkt 1. och 3. Den förstnämnda har vi kort nämnt tidigare, den sistnämnda försöker Docherty, Forslin och Shani (2002: 11) rama in på följande vis:

Sustainable work systems should not produce static conditions. Many processes of reorganization and re-engineering are failing or stalled: sustainability therefore has to include the question of how organizational change can be structured and guided. Put differently, since challenges and organizational environments are increasingly volatile, sustainability means creating 'liberating structures' and building up internal capabilities to carry through reorganizations and continuous change and to facilitate learning (s11).

Ett hållbart arbetssystem är något som i praktiken *ständigt konstrueras* som ett positivt bidrag till individens överlevnad, välbefinnande, hälsa och utveckling. Mänskliga resurser byggs i bästa fall upp (regenereras) och i sämsta fall dräneras (degenereras) i själva arbets- och organiseringsprocessen. Arbete och organisering bidrar i sämsta fall till skador, sjukdom, stress och oförmåga eller bristande vilja att utvecklas hos de anställda, dvs. det är degenererande. Med fokus på arbetet och dess effekter ur ett mänskligt perspektiv menar Forslin och Kira (2000:25) följande "Interaktionen mellan anställda och deras arbete har genomgripande återverkningar på den anställdes fysiska och psykologiska tillstånd och utveckling. När den fungerar som bäst bidrar detta växelspel till de anställdas hälsa, välbefinnande samt fysisk och psykologisk utveckling". Vi menar att förutom själva arbetet bör organisering, styrning och kontroll samt processer av meningsskapande beaktas när vi diskuterar hälsa och välbefinnande på arbetet. Hur kan då arbetsplatser och dess organisering ses utifrån ett regenererande perspektiv? Tre sådana exempel beskrivs kortfattat i följande avsnitt.

Några exempel

I en studie (Porsfelt & Augustinsson 1999) beskrivs hur ett verkstadsföretag med tjugo anställda förändrat sin organisation från en top-down och byråkratisk sådan till en där de som är anställda "lär sej kanske inte nåt nytt varje dag, men nästan, och alla röster blir hörda och allting tas upp från om vi ska köpa en ny golvmopp till att vi ska köpa en ny revolversvärv, så allting tas upp utav alla". Den tidigare ledningen beskrevs som "mannen med piskan". Personalens arbetsuppgifter var då i hög grad förutbestämda, detaljstyrda och informationen enkelriktad. Fem år senare har en förändring skett till en organisation där ny information ständigt skapas. Som formellt stöd för dessa processer infördes en gemensam ledningsgrupp som samtliga anställda deltar i. Alla beslut protokollförs noga och följs upp.²¹ Såväl VD som personal har att rätta sig efter dessa beslut. Ledningsgruppens arbete beskrevs av de anställda som en resurs för det egna arbetets utförande. Personalen upplevde det också positivt att ledningen utmanade dem i eget beslutsfattande och ansvarstagande. De anställdas berättelser är fyllda av känsla och engagemang för sitt arbete, där ledningsgruppens arbete tycks spela en viktig roll. Det berättas om hur kolleger som tidigare varit passiva och hållit sig för sig själva nu är aktiva och engagerade i arbetet och företaget och att de deltar aktivt i

²¹ Vid en uppföljning åtta år senare var antalet beslutspunkter i protokollen uppe i det sexhundraftionde.

arbetsplatsens sociala liv i exempelvis fikarummet. Det tycks som att denna förändring, utifrån analyser av intervjuer med hälften av personalen, har haft återverkningar på deras välbefinnande. Detta är ett exempel på hur en regenererande organisering kan gestaltas.²²

Även om själva arbetet alltjämt ter sig som relativt enformigt så sker organiseringen, genom bl.a. den gemensamma ledningsgruppen, på ett sådant sätt att resurser återskapas och energin hos de arbetande har ökat. Den gamla organisationen, som det enligt ledningen tog dem fem år att förändra, kan beskrivas som ett intensivt arbetssystem dvs. ett arbetssystem som förbrukar mänskliga resurser och som är motsatsen till att uppleva lust, glädje, kärlek, engagemang och kreativitet. I exemplet ovan så uttrycker de anställda känslor för företaget/gruppen medierat genom engagemang för uppgiften. Det finns en glädje, utöver att ha ett arbete att gå till. Om glädje bidrar till välbefinnande och regenerering av resurser är arbete och organisering i företaget ett sådant exempel. Till skillnad från tidigare, när ”mannen med piskan” ledde företaget, fanns, enligt utsagor i intervjuerna, inte samma glädje över att vara på arbetet. Numera händer det att ”man nästan varje dag lär sig något nytt”, vilket framhålls som en positiv känsla. I grunden bör arbetet och organiseringen i detta företag kunna ses som ett försök att genom organisering och kommunikation i form av dialog bidra till en regenererande arbetsplats även om arbetet i sig kan te sig relativt enkelt.

Ett annat fall hämtar vi från en vårdenhets på ett sjukhus.²³ Enheten införde en ny arbetsmodell som påverkade relationsmönstren på avdelningarna, mellan såväl olika professioner som till patienter. En intressant och central del i den nya arbetsmodellen var förändringen i sättet att angripa vardagen och genomföra uppdraget. Det arbetssätt som präglade enheten *innan* förändringen var förenlig med Gustafssons (1987) argumentation om vilka principer som (bland andra) kännetecknar vårdorganisationer; att planering och utförande skiljs åt och att relationer mellan människor är fragmenterade:

Specialisering av arbetsuppgifter och uppifrånstyrning av de anställdas insatser bidrar till att det blir svårt för personalen att förstå värdet av och meningen med de egna insatserna. Det beror på att det främst är individens arbetskraft som ställs till organisationens förfogande och inte människans förmåga i vidsträckt bemärkelse. Man kan säga att organisationen ”plockar ur” vissa avgränsade bitar från hela människan som varje anställd är. Resultatet blir ett delutnyttjande av individens samlade resurser (s.11).

Förenklat kan man säga att förändringen i hur uppdraget utfördes medförde en fokusförskjutning som gick från de fördefinierade rollerna, med dess traditions-tyngda historia, mot ett hanterande av vardagens uppgifter som snarare utfördes

²² I företaget framgår det också tydligt hur maktstrukturen förändrats vilket, enligt Stacey (2003:396), sker när maktrelationer som är inbäddade i dagliga samtal förändras eller förstörs och nya uppstår.

²³ Detta är ett kortare extrakt empiri hämtad från Ulf Ericssons pågående avhandlingsarbete inom ramen för ett FoU-projekt: Sluta Plåstra: Hälsoskapande arbetsplatser inom hälso- och sjukvården.

och löstes med fokus på *relation och situation*. Situationen, det vill säga det som skapas i nuet, fick efter förändringen styra mer och tilläts mer utrymme. De givna rollerna kom mer att fungera som stöd för att lösa uppdraget, istället för vice versa. I olika avseenden ökade vardagens komplexitet för undersköterskorna och sjuksköterskorna: socialt, emotionellt och kognitivt. Detta kom till uttryck genom förändringar gällande samarbete, kommunikation och överföring av kunskap mellan olika sedan tidigare uppdelade områden och yrkesroller. Både undersköterskorna och sjuksköterskorna på avdelningarna var angelägna om att återge fördelarna med att arbeta utifrån den nya arbetsmodellen. Lärande och kunskapsbildning var sådana återkommande beskrivningar. Förståelsen för helheten kopplat till patienten ökade. Utbytet mellan yrkesgrupperna, som blev mycket mer påtagligt, formulerade också nya insikter om arbetet och innebörden av det som görs på en vårdavdelning. Parallellt med eller på grund av detta uttrycktes en bild av mer glädje och lust, arbetet var helt enkelt roligare idag.

Det tredje fallet är ett landsomfattande projekt med ett 60-tal samtidskonstnärer på olika platser i landet som genomfört projekt tillsammans med anställda. En av författarna till denna artikel har följt dessa projekt under två års tid. Alla delprojekten är unika till sitt innehåll, men de har det gemensamt att det är samtidskonst som konstrueras i relation till och ofta tillsammans med personal. Äldreboende, länsstyrelser, regional utvecklingsledning, bibliotek, arkiv, slottsträdgård och sjukhus är några exempel på arbetsplatser som konstnärerna under ett halvår på halvtid genomfört sina projekt vid (Augustinsson & Bringsén 2007). Syftet är att konstnärerna skall bidra till minskad sjukfrånvaro och främja hälsa, kreativitet och nytänkande. I ett av dessa projekt gjorde konstnärerna, som avslutning på sin närvaro på ett äldreboende en utställning med teckningar som konstnärerna gjort vid samtal med de äldre. Inspelade röster kunde höras och målningar som skapats tillsammans av de boende och personalen visades upp. Syftet var att gestalta mötet mellan konstnärerna, personalen och de boende. Utställningen hade föregåtts av mängder av nedslag i verksamheten som påverkat personalen på olika sätt som gjort att de fått syn på nya resurser som de tidigare inte sett hos de boende och hos sig själva som personal. En sammanfattning av vad personal och chefer berättar om projekten är att "Konstnärernas möten med arbetsplatserna, där det fungerat bra, något förenklat kan sammanfattas med orden roa och oroa vars innehåll har skapats genom konstnärernas kompetens och synsätt. Personal har då tvingats till att tolka och försöka förstå vad som har skett i mötet" (Augustinsson & Bringsén 2007:2). Personalen berättar vidare om hur deras möten med konstnärerna har bidragit till att de fått nya perspektiv på arbetet och att deras närvaro också genererat skrämt och glädje på arbetsplatsen. På så sätt kan en ny händelse i arbetet ses som regenererande även om arbetet och organiseringen i sig inte förändras. Flödet av meningsskapande kring konstnärernas samtidsprojekt på arbetsplatserna bidrog till ökad dialog, som bör betraktas som en form av regenererande effekt på arbetsplatsen. Om vi ser till innehållet i dessa tre berättelser kan det förstås som aktiviteter som är regenererande. Den centrala följdfråga lyder då: men, hur? För att förtydliga vår tes inleder vi emellertid med den omvända frågan: vad hämmar de regenererande processerna?

Byråkrati

Vissa organisationsformer, som ”mannen med piskan” eller ovanstående vårdenhets tidigare arbetssätt, begränsar människan och hennes helhet – byråkratin med dess väl definierade roller och arbetsuppgifter, är ett exempel där vare sig glädje och lust eller hat och sorg är tillåtna (Du Gay 2005; Fineman 1993:9; Kallinikos 2004). I de tre fallen ovan bidrog arbetet och organisering till att konstruera glädje som en positiv känsla kring arbetet. Ur ett samhälleligt perspektiv kan detta förstås utifrån Max Weber som menade att samhällets olika organisationer förändrades genom byråkratin till en alltmer mekaniserad produktionsorganisation (1900-talets början) och därmed sattes fokus på instrumentellt rationellt handlande. För att fånga dessa skeenden använde han metaforen av en ytterrock, som man kan kasta av sig när man vill, men som har förvandlats till en järnbur av kontroll, ordning och byråkrati. Det är sådana sammanhang som nedanstående berömda citat berör:

Då kunde med rätta dessa ord sägas om de sista människorna i denna kulturutveckling: ”Specialist utan ande, njutningsmänniska utan hjärta, och denna nolla inbillar sig ha nått ett aldrig tidigare uppnått stadium i mänsklighetens historia.” (Weber 1978:86)

Om tolkningen är rätt förordade Weber ett samhälle där känslor är tillåtna, även i rationella organisationer. Utvecklingstendensen som han såg gick i motsatt riktning. Den allmänna uppfattningen anses, enligt Putnam och Mumby (1993:36), vara den att känslor inte hör hemma i organisationer, vilket enligt vårt förmenande i längden leder till ett degenerativt arbete. Konstnärers aktiva medverkan på arbetsplatser, som i vårt tredje fall ovan, utmanar och väcker känslor till liv genom att roa och oroa, vilket utmanar en rationell syn på styrning. Rationell syn på styrning (Brunsson 2006) och väl avgränsade, kvantifierade och mätbara mål, stärker den byråkratiska formen i organisationen. Utformning av arbete och organisering påverkas av flera samtidiga trender som kan ses som att de främjar byråkratin. Dessa processer pågår parallellt och överlappande. En trend som kan vaskas ur vårt samtida arbetsliv är en ökad kontroll genom utvecklande av allt fler rutiner som till delar innebär en standardisering av arbetet som har tydliga inslag av en ökad byråkratisering med t.ex. dokument som skall signeras. Brunsson (2007), Streatfield (2001), Stacey m.fl. (2000) ser denna trend som problematisk eftersom den rent av felaktigt negligerar organisationers komplexitet. Ensidig fokus på kontroll och standardisering tenderar att dränera mänsklig positiv energi, vilket innebär att resurser förbrukas och inte ges möjlighet att återskapas (Backström, van Eijnatten & Kira 2002). Fallet med vårdenheten och verkstadsföretaget pekar också dessa i denna riktning. När standardisering och kontroll tar överhand reduceras de regenererande faktorerna i arbete och organiseringen. Det är som Gustavsson (1987:11) framhåller ”Man kan säga att organisationen ’plockar ur’ vissa avgränsade bitar från hela människan som varje anställd är”. Därmed berörs också en klassisk åtskillnad mellan individ och organisation som organisationsforskningen ständigt har brottats med (Argyris 2000; Ahrne 1995). Risken är att organisationen med dess standardisering och kontroll tar överhand på bekostnad av individens välbefinnande och utveckling. Organisationen, ge-

nom standardisering och kontroll, blir ett rationellt verktyg för att uppnå de övergripande målen. En sådan mekanisk syn på arbete och organisering kan vara degenererande för individen. De tre fallen som kort beskrivits i föregående avsnitt visar upp en bild där regenererande arbetsplatser och regenererande organisering tillåter individens utveckling i vardagen. Speciellt i verkstadsföretaget var den regenererande organiseringen också förknippad med ökad effektivitet och kundanpassning. Möjligheter att konstruera mening framträder också tydligt på vårdenheten genom nya former för möten, i företaget där ledningsgruppens utformning bidrog till att utmana tänkande och konstnärerna som förde in nya dimensioner som personalen måste förhålla sig till.

Vår slutsats är att den idealtypiska byråkratin med dess väl definierade regler och rutiner är degenererande för individen. För att kunna förstå varför det förhåller sig på detta sätt kan teorier om komplexitet användas som lins för att betrakta organisering och arbete. Främst finns två argument för en sådan utgångspunkt. 1) Praktikens komplexitet, och inte någon idealiserad form av organisering, tas som utgångspunkt (Stacey 2003). 2) Komplexitetsteori och dess begrepp stödjer förståelsen för processer som konstruerar hållbara system och individens utveckling och välbefinnande.

Förändring och stabilitet

Frågan om förändring och stabilitet är central i organisationer. Aktiviteter som syftar till kontroll, regler och rutiner innebär en strävan efter förutsägbarhet och stabilitet, vilket kan leda till svårigheter att uppfylla vad vi menar bör känneteckna hållbara arbetssystem. Lek med tanken att vi under en månads tid i princip upprepar exakt samma handlingar (försöker enbart upprätthålla stabilitet och balans). Hur skulle vi känna oss efter en sådan period? Följdfrågorna är: Gynnar regelföljande och rutiner, i ett långsiktigt perspektiv, överlevnad och välbefinnande för individen? Underlättas utvecklingen av hållbara arbetssystem av regelföljande och rutiner? Delvis är svaret nej om vi utgår från byråkratins organisationsprinciper. Utifrån teorier om komplexitet är slutsatsen än tydligare. Enbart stabilitet och jämvikt leder långsamt till utarmning, eller vad vi kallar för degenerering. Organiseringen på vårdenheten och i företaget innebar utmaningar som ledde bort från jämvikt och stabilitet, vilket är ett synsätt som utmanar den gängse bilden av balans och jämvikt. I detta avsnitt argumenteras för att förändring och stabilitet bör ses som samtidigt förekommande, en form av paradox som vare sig kan eller bör reduceras i hållbara system som är regenererande för individens överlevnad och välbefinnande.

Upplevelsen av att vardagen består av förändring och stabilitet är långt ifrån ovanlig (Griffin 2005). Herakleitos beskrev detta förhållande redan för 2500 år sedan med orden: Du kan inte stiga ned i samma flod två gånger (Morgan 1996:251). Det är inte heller samma människa som stiger ned två gånger i samma flod. Inom organisationsteorin menar Chia och Tsoukas (2002:567) att oftast har förändring setts som det sekundära tack vare att "Traditional approaches to organizational change have been dominated by assumptions privileging stability, routine, and order". Den mekaniska metaforen, där stabilitet tas för given, för att

förstå och utforma organisering har varit den mest framträdande, framhåller Morgan (1997). Istället är det lämpligt att grunden för mänskligt handlande ses som ständigt *blivande* där osäkerhet och förändring oavbrutet är närvarande (Arendt 2004:67). Det Arendt ger uttryck för finner vi också argument för hos Prigogine (1997:19). Enligt Prigogine och Stengers (1985) har ett hälsosamt system någon form av friktion eller får energitillförsel som skapar viss oreda som i sin förlängning är positiv. I de tre ovan nämnda fallen finns tydliga indikationer på att de processer som beskrivs bidrar till friktion och viss oreda som anställda upplever som positivt. Konstnärerna som sägs roa och oroa de anställda. Företaget med dess pågående dialog som skedde främst genom den gemensamma ledningsgruppen där tänkande utmanades och för personalen på vårdenheten genom ett ökat utbyte mellan olika yrkesgrupper. Dessa aktiviteter är exempel på energitillförsel. Konstnärernas aktiviteter på arbetsplatserna har ofta samma effekt i form av energitillförsel (Augustinsson & Bringsén 2006). Ny energi måste ständigt tillföras eller konstrueras, annars dör systemet då det hamnar i jämvikt (Pascalle 2000). Bird (2003) menar att ett kaotiskt system är ett hälsosamt sådant. Kauffman (1993) beskriver evolutionen som just förekomsten av slumpartade händelser, oftast i ett kaotiskt system, som svårligen kan förutses. Genom att tillåta olika typer motstridigheter så konstrueras mer energi som gör att systemet upprätthålls ungefär som när en blomma får energi genom jord och värme, dag och natt och olika årstider. Detta kan tyckas som en rutin som upprätthålls, men bilden är felaktig. Istället varierar även t.ex. årstider mellan åren. Två år har inte exakt samma väder. Vad som ses är de mönster som naturen producerar genom reversibla och irreversibla processer som bidrar till att systemet hela tiden också är känsligt för de initiala villkoren som kan vara antingen stora eller små (Marion 1999). Hos människan visar sig dessa processer som ett lärande där det okända, nya och spännande träder fram.

Bakgrunden till ovanstående är att välmående och överlevande organiska system är ickelinjära dynamiska sådana, vilka bara kan bli "understood by analyzing the complexity of interconnections among all the variables in a system" (Mendellhall, Macomber & Cutright 2000:193). Genom att relationer kommer i centrum för förståelsen blir det också synligt att varje komplext system är känsligt för små förändringar. Detta innebär i motsats till att analysera beroende och oberoende variabler att relationen mellan en mängd variabler kommer i fokus. Sammanhanget får därmed en stor betydelse för analysens resultat gällande innehållet i relationerna. Resultatet som framträder är relationsmönster, inte linjära kausala samband.

Feedback

En central princip som är knuten till ovanstående är feedback. Negativ feedback bidrar till jämvikt och stabilitet. Denna fungerar justerande mot ett redan förutbestämt mål. Positiv feedback däremot bidrar till att uppnå något sedan tidigare okänt, vilket gynnar förändring. Samtalen i verkstadsföretagets ledningsgrupp präglades av båda typerna av feedback. På samma sätt bidrog nya former av samverkan på vårdenheten till att en tillåtande atmosfär till positiv feedback ut-

vecklades där vardagen annars präglades av regler och rutiner. Konstnärerna bidrog till att utmana det okända, dvs bidrog till positiv feedback.

I en komplex och energigenererande verksamhet finns båda formerna av feedback samtidigt närvarande. Det är lämpligt att även här påpeka vad Eraut (2006:11) säger om den betydelse begreppet feedback har, även om han begränsar sig till lärande och kommunikation "Feedback is now accepted as a key factor affecting learning and is a key feature of interpersonal communication". Inom den klassiska systemteorin (mainstream) fokuseras främst jämvikt och negativ feedback eller vad Normann (2001:163) kallar för korrigerande feedback. Alternativa benämningar på positiv sådan är vad Senge (1994:79) benämner som "Reinforcing (or amplifying)" och Battram (1999) och Marion (1999) som "increasing returns".²⁴ Inom komplexitetsteori poängteras alltså vikten av både korrigerande och förstärkande positiv feedback. Det är den sistnämnda som genererar ny information och ny energi till ett system, men båda behövs samtidigt.

Korrigerande feedback innebär att en handling jämförs med ett planerat utfall i syftet att redan sedan tidigare kända mål ska uppfyllas. Här tillförs åtminstone inte i första hand någon ny information. Utformande och användning av på förhand bestämda mätbara och tydliga mål tillsammans med regler och rutiner utgör ett vanligt fenomen som utmärks av korrigerande feedback för att styra och kontrollera handlande (Stacey 2003). Feedback, i denna form, används således för att beskriva en process som i mindre eller högre grad syftar till att kontrollera och förutbestämma handlandets resultat. Byråkratins principer samt rutiner och regler i organisationer innebär ett förstärkt fokus på korrigerande feedback. Forskare som använder teorier om komplexitet ser däremot nödvändigheten av att båda formerna, å ena sidan jämvikt och korrigerande återkoppling och å andra sidan icke-jämvikt och förstärkande feedback (som bidrar till ny information), som en nödvändighet för att en utveckling skall ske (Cilliers 2000; Mitleton-Kelly 2003). När båda formerna av feedback, positiv och negativ, existerar samtidigt menar Wood (2002:111) att "the whole system is speeding up". En orsak till detta är att förstärkande feedback innehåller betydligt mera okänd information än vad korrigerande gör (Morrison 2002). Det är således inte tidigare känd information som bidrar till förbättring och förändring. Planering innebär ju att något är förutbestämt och därmed känt medan kreativitet innebär något okänt (Rasulzada 2007). Det är således viktigt att beakta att feedback har två uttryck som båda paradoxalt måste finnas närvarande för att något skall ses som regenererande och hållbart i ett längre perspektiv. Detta ligger också nära centrala begrepp som jämvikt, konflikt och utveckling vilket vi kommer att diskutera nedan.

²⁴ Vi är medvetna om att denna uppdelning är något problematisk. Förstärkande feedback är också den som visas när problem förstoras upp när varje del försöker optimera just denna del. Exempelvis när reklamavdelningen ständigt pekar på att de har för små resurser för att öka reklaminsatserna när problemet kanske mer berör frågan om behovet av en ny produkt.

Långt från jämvikt – Konflikt – Utveckling?

Enbart jämvikt anses som något destruktivt (Kauffman 1993; Pascale m.fl. (2000). Varje system måste tillföras ny energi så att systemet försätts i, eller tillåts komma i, icke-jämvikt (Prigogine & Stengers 1985). Konstnärernas intåg på arbetsplatserna syftade till att åstadkomma just dessa processer. Antagandet stöds av Bird (2003:196) som hävdar att: "Information must be added, for if it is not, very odd things will happen: chaos theory predicts that, if no new information is added, the world will very rapidly grind to a halt". Ny information tillförs när positiv och förstärkande feedback uppträder samtidigt. Enligt dessa forskare, och andra som använder sig av teorier om komplexitet, framhålls att ett hälsosamt system upprepar sig ständigt i motsägelser och paradoxer under det att ny information konstrueras. Detta utgör själva grunden för en välmående levande varelse, argumenterar Bird (2003:235). Eller som Marion (1999:33) framhåller "life simply cannot live with the level of stability". Det paradoxala är att i organisationer eftersträvas stabilitet genom kontroll och förutsägbarhet som i byråkratin, när regler och rutiner med dess kända mål för beteenden gäller. Budget, planering, mätbara mål och andra metoder som t.ex. Business Process Reengineering (Knights och Willmott 2000), liksom kvalitetssäkring, dokumentation (Carnovali 1999) och vissa former av Lean production är alla exempel på aktiviteter vars syfte främst är stabilitet och förutsägbarhet genom i huvudsak negativ feedback där jämvikt är den övergripande maximen. Detta missgynnar arbete och organisering som verkar regenererande.

Eftersom människan är en medveten varelse och har ett medvetande som är vad Damasio (2000) kallar för ett utvidgat sådant, finns också en drivkraft att reflektera över tidigare handlingar och därigenom en möjlighet att lära sig något av dessa. Alltför många och omfattande regler och rutiner kan hindra dessa processer. På samma sätt framhåller Weick (1995) att mening konstrueras genom avbrott, när vi tittar tillbaka på tidigare handlingar, eller när vi inte förstår något. Detta för att organismens grund är överlevnad och välbefinnande. Det innebär en anpassning till omgivningen genom lärande där konflikt och utveckling tycks gå hand i hand. Ett mer utvecklingsinriktat lärande sker när många undantag hanteras och det finns få på förhand kända problem, vilka också är oanalyserbara med tidigare metoder, liksom de är vaga och otydliga (Augustinsson 2006; Ellström 1994; Perrow 1967). I dessa processer är skapande av ny eller åtminstone förändrad mening en central process, framhåller Weick (1995) och Wenger (2001). I fallet "Vårdenheten" stöttade det nya sättet att organisera verksamheten hanteringen av en komplex praktik. Detta genom att förutsättningar för dialog, utbyte och förhandling om mening skapades. Konstnärer på arbetsplatser och en ledningsgrupp med en utmanande agenda bidrog till meningsskapande. Genom ett litet tankeexperiment ter sig ovanstående som rimligt. Säg att de mål som nås alltid vore på förhand kända, vad skulle då hända? Arbetsorganisationer och arbeten som innehåller sådana uppgifter är vad Perrow (1967) kallar för mekaniserade medan icke-mekaniserade organisationer innehåller uppgifter som ständigt utmanar såväl tidigare handlingar som uppsatta mål. Såväl "Företaget" som "Vårdenheten" som har gjort en resa från en mekaniserad till icke-mekaniserad organisation. Mål i en icke-mekaniserad organisation innehåller drivkrafter för ett förändringsbaserat lärande vilket vi kunde se när personalen uttryckte det som

att ”vi lär oss nästan varje dag något nytt”. För personalen på Vårdenheten innebär det ett ökat lärande och kunskapsutbyte olika yrkesgrupper emellan. Målens innehåll är då av ett bredare och mer motiverande slag (Christensen och Kreiner 1997) som bidrar till att konstruera ständigt ny information som bidrar till verksamhetens utveckling (Morrison 2002).

Dessa perspektiv tangerar också den i samhällsvetenskaper ofta förekommande frågan om konflikt eller konsensus. Vilken av dessa utgör den övergripande drivkraften i samhället? Konsensus innebär en strävan till jämvikt och homeostas där återkopplingen främst är korrigerande (Burell och Morgan 2003). Klassisk systemteori som exempelvis inom sociologin företräts av Talcott Parsons utgick från konsensus medan andra som Hegel, Marx, Freud, Derrida och Latour ser konflikt och motstridiga krafter som grundläggande. Men vad har detta med välbefinnande att göra? Om vi går till teorier om komplexitet så menar Bird (2003:226) och andra att motstridiga krafter (opposite forces) är det som leder till välbefinnande. Sådana processer är nödvändiga därför att:

Without conflict, life would be impossible. Opposing forces regulate our breathing, the beating of our hearts, the balance of our sympathetic and parasympathetic nervous systems, and the electrical activity of the brain...the more complex the pattern of that variation the healthier the organism that embodies them. As it is in the organism, so it is in social relations... Forces tug us in different directions, loyalties and principles conflict, and out of this clash come the mix of human experience (s.226).

Om konflikt är en viktig del av livet så bör också konflikter vara en del av välbefinnandet, åtminstone till en viss gräns. En individ som enbart uppfyller sina mål (där korrigerande feedback är styrningsmekanismen) med givna handlingar utvecklar knappast något välbefinnande visar teori och forskning om komplexitet (Stacey 2001). Den gemensamma ingrediensen i de tre fallen är förmågan att skapa konflikt eller rörelse mellan det kända och det okända. Kommunikationen i ledningsgruppen, och inför ledningsgruppen, präglades t.ex av argumentation för och emot beslut om inköp av en maskin. Konstnärerna oroade genom att utmana det befintliga, sak samma på vårdenheten. På dessa tre arbetsplatser berättades i positiva ordalag om aktiviteter som kan ses som sådant som stör ordningen. Därför är vår slutsats att en viktig princip för hållbara arbetssystem är förekomsten av en dynamik som också kan beskrivas som bestående av ”opposite forces”. När paradoxer tillåts att samtidigt existera och konflikter ses som utveckling framträder också sådana möjligheter till självorganisering och handlingsutrymme som inom komplexitetsvetenskapen beskrivs som energigivande och därmed kan tolkas som en komponent i regenerativt arbete och i organisationen.

Självorganisering, handlingsutrymme och meningsskapande

Varje komplext system består av ett antal element, eller som i organisationer; ett antal roller i relation till varandra. Om utrymme finns kommer det att uppstå någon form av unicitet. Varje relation och system sägs åtminstone ha en viss strävan att reproducera sin egen självbild för att upprätthålla en gnutta kontinuitet i interaktioner, relationer och roller (Cunha & Cunha 2006). Mönsterskapande processer av denna karaktär kallas för självorganisering. Relationerna mellan aktörer och relationerna mellan aktörer och teknik består av dynamisk, varierande och icke-linjär interaktion som dels kan vara fysisk och dels bestå av information (Ricard 1999). Interaktionen har dock en strävan efter mönster, eller ordning, vars unika utformning formas på basis av både komponenters innehåll och dessas relationer. Detta leder till att "different elements of the system interact in such a way as to produce and reproduce the elements of the system" (Seidl 2005:22).

En självorganiserande process innebär att aktörerna har ett visst handlingsutrymme, ett utrymme att konstruera mening. Utan sådant utrymme finns inte heller möjligheten att lokalt forma och interagera så att ny mening kan konstrueras och rekonstrueras till nya mönster. Det är i detta handlingsutrymme som energi och mening skapas. Likheter är påtagliga med de teorier och den forskning om handlingsutrymmen som t.ex. Aronsson och Berglind (1990) har bedrivit. Anställda beskriver hur konstnärernas kompetens bidrog till att presentera verksamheten, eller delar av den, på nya sätt som i några fall ledde till förändringar. På verkstadsföretaget utmanades de anställda i beslutsfattande och argumentation bl.a. genom ledningsgruppens arbetssätt. Liknande processer fanns på vårdenheten när kommunikationen förändrades och utmanade den ordinarie verksamheten. På så sätt kom meningsskapande processer att förstärkas. Ett objekt eller en händelse har sällan någon egen given mening, människor ger objekt innebörder. På så sätt är någots mening en re-presentation av ett ting och inte en avbildning, menar Damasio (2000) eller som Stacey (2003:175) uttrycker det "the world is an active construction of its own world, not a passive representation of a pre-given world". När dessa processer tillåts att ha en framträdande roll i arbetet och organisering främjas händelser som är regenererande för individen.

Meningsskapande är inte heller skilt från emotioner utan finns som inslag i varje handling och i varje meningsskapande process (Gabriel & Griffiths 2002; Scheff 1997, 1995; Turner & Stets 2005). Bosma och Kunnen (2005) argumenterar för att identitet och emotioner är nära förknippat. På så sätt bör, enligt vårt förmenande, kognition och emotion ses som i praktiken samtidigt närvarande (Fine-man 1993) tillsammans med meningsskapande (Weick 1979). De bör betraktas som ingredienser i de konflikter och den dynamik som är viktiga beståndsdelar i en regenererande arbetsplats.

Sammanfattning - principer och mönster

I arbete används mentala och fysiska resurser vilka i ett regenerativt arbete skall ges möjlighet att växa istället för att utarmas. Arbete och organisering bör hos individen bidra till överlevnad, välbefinnande, hälsa och utveckling för att en organisation skall kunna karaktäriseras som ett hållbart arbetssystem. Enligt komplexitetsvetenskapen kräver sådana arbetssystem att någon form av energi tillförs. Självorganisering och därmed förekomsten av handlingsutrymme som ger möjlighet till ett intersubjektivt flöde av mening är en process som lyfts fram i de tre återgivna fallen. En tolkning av fallen är att effekterna av dessa processer tar sig uttryck i arbetstillfredsställelse, motivation och glädje. Självorganisering som leder till arbetstillfredsställelse etc. är processer som skiljer sig från eller åtminstone utmanar delar av byråkratin. Byråkrati med dess fokus på regler, rutiner, kontroll och förutsägbarhet, där rationalitet är ledstjärnan, bidrar inte till processer där de mänskliga resurserna regenereras.

Om hållbara arbetssystem är visionen, dvs. arbetssystem som är både konkurrenskraftiga och har kapacitet att återskapa människans resurser, kan vissa principer och mönster urskiljas i denna artikel; processer består endast i ringa grad av linjära kausala kedjor, reversibla processer och stabilitet. Komplexitetsteori ger oss andra metaforer och analogier som vi vanligtvis inte använder. Processer som vi måste förhålla oss till i praktikens organisationer är ständigt närvarande paradoxer såsom linjäritet parallellt med icke-linjäritet, kontroll med ickek kontroll, jämvikt med icke-jämvikt samt förändring parallellt med stabilitet. Handlingar och processer som stöttar hållbara arbetssystem innehåller justerande och förstärkande feedback, ”opposite forces” samt självorganisering som stimulerar till och förstärker meningsskapande processer som också innebär möjligheter för ett ständigt lärande. Detta är vad som har kommit fram i de tre presenterade fallen.

Referenser

- Ahrne G (1995). *Social organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.
- Aldwin C M (1994). *Stress, Coping, and Development. An integrative Perspective*. New York: Guilford Publications, Inc.
- Arendt H (2004). *Mellan det förflutna och framtiden*. Uddevalla: Daidalos.
- Aronsson G & Berglind H (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C (2000). *Integrating the Individual and the Organization*. London: Transaction Publishers.
- Asplund J (1992). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen.
- Augustinsson S (2006). *Om organiserad komplexitet: förslag till integration av organisering, lärande och kunnande*. Doktorsavhandling, Luleå universitet. Arbetsvetenskap 2006:46, Luleå: Luleå universitet.
- Augustinsson S & Bringsén Å (2007). *Skiss Skåne – konstnärer på arbetsplatser. En insats för hälsa, välbefinnande och kreativitet...* ISSN 1654-0131, Höskolan Kristianstad och Konstfrämjandet.
- Backström T, van Eijnatten FM & Kira M (2002). A complexity perspective. In: Docherty P F, Forslin J & Shani A B. eds. *Creating Sustainable Work Systems - Emerging Perspective and Practice*. London: Routledge.
- Batram A (1999). *Navigating Complexity. The Essential Guide to Complexity Theory in Business and Management*. London: The Industrial Society.
- Bird R J (2003). *Chaos and life complexity and order in evolution and thought*. New York: Columbia university press.
- Bosma H A & Kunnen S E (2005). *Identity and Emotion : Development through Self-Organization*. New York: Cambridge University Press.
- Brolin G & Ekstedt E (2003). Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet - dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt. In Von Otter C. red. *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Brunsson N (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*.
- Burell G & Morgan G (2003). *Sociological Paradigms and organisational analysis*. England: Ashgate Publishing.
- Carnevali D (1999). *Handbok i omvårdnadsdiagnostik*. Stockholm: Liber.
- Chia R & Tsoukas H (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Christensen S & Kreiner K (1997). *Projektledning - Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Köpenhamn: Academia Adacta.
- Cilliers P (2000). *Complexity and Postmodernism. Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Cunha M P & Cunha J V (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839-850.
- Damasio A (2000). *The feeling of what happens. Body, emotion and the making of consciousness*. London: Vintage.
- Damasio A (2003). *Descartes misstag: känsla, förnuft och den mänskliga hjärnan*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Docherty P, Forslin J & Shani A B eds. (2002). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practices*. London: Routledge.
- Du Gay P eds. (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Ellström P-E (1994). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Fritzes.
- Eraut M (2006). Feedback. *Learning in Health and Social Care*, 5(3), 111-118.
- Eriksson N (1991). Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd – komponenter i den psykosociala arbetsmiljön. I: Furåker B red. *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Fineman S (1993). *Emotion in organizations*. London: SAGE.
- Forslin, J (2003) Regenerativt arbete. I: *Friskfaktorer i arbetet*. Stockholm: Prevent.
- Forslin J & Kira M (1999). Från intensiva till uthålliga arbetssystem - en litteraturstudie. I: Barklöf K red. *Magra organisationer i arbetslivet. Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Furåker B (1991). *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Gabriel Y & Griffiths D S (2002). Emotion, learning and organizing. *The Learning Organization*, 9(5), 214-221.
- Griffin D (2002). *The emergence of leadership. Linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Gustavsson R Å (1987). *Traditionernas ok. Den svenska hälso- och sjukvårdens organisering i historie-sociologiskt perspektiv*. Falköping: Esselte studium AB.
- Hackman R & Oldham G R (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hansen L H & Orban P red. (2002). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmqvist M (2006). Medikalisering av arbetslöshet. I: Holmqvist M red. *Hälsans styrning av arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Jahoda M (1979). The impact of unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bull Br Psychological Society*, 32, 309-314.
- Kahn R L (1981). *Work and Health*. New York: Wiley.
- Kallinikos J (2004). The Social Foundations of the Bureaucratic Order. *Organization*, 11(1), 13-36.
- Kauffman S A (1993). *The Origins of Order. Self-organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press.
- Kira M & Forslin J (2008). Seeking regenerative Work in the Post-Bureaucratic Transition. *Journal of organizational change management*. Vol 21, no.1, pp 76-91.
- Kira M (2003). *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Avhandling. KTH: Stockholm.
- Knights D & Willmott H (2000). *The reengineering revolution? : critical studies of corporate change*. London: SAGE.
- Kunnen S E, Bosma H A, Van Halen C P M & Van der Meulen M (2001). A self organizational approach to identity and emotions: an overview and implications. In: Bosma H A & Kunnen S E eds. *Identity and Emotion. Development through Self-Organization*. Cambridge: University Press.

- Lennerlöf L (1999). *Arbetsledning i förändring. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Publica/Liber.
- Marion R (1999). *The Edge of Organization : Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*. London: SAGE.
- Mendenhall M E, Macomber H J & Cutright M (2000). Mary Parker Follet: prophet of chaos and complexity. *Journal of Management History*, 6(4), 191-204.
- Mitleton-Kelly E eds. (2003). *Complex evolutionary perspectives on organisations. The application of complexity theory to organisations*. London: Pergamon.
- Monat A & Lazaus R S eds. (1991). *Stress and coping. An Anthology*. New York: Columbia University Press.
- Morgan G (1997). *Images of organization*. London: SAGE.
- Morrison K (2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge Falmer.
- Norman R (2001). *Reframing business. When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Pascale R T, Millerman M & Gioja L (2000). *Surfing the edge of chaos*. New York: Three rivers press.
- Perrow C (1967). A framework for comparative organizational analysis. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Porsfelt D & Augustinsson S (1999). *Från Tayloristisk Grotta till Diskursiv Organisationskultur : Rapport till Växtkraft Mål 4 Växjö*. Växjö: Samhällsvetenskapliga institutionen.
- Prigogine I (1997). *The end of certainty*. New York: Free Press.
- Prigogine I & Stengers I (1985). *Ordning ur Kaos människans nya dialog med naturen*. (Larsson I W, H K Trans.). Göteborg: Bokskogen.
- Putnam L L & Mumby D K (1993). Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. In: Fineman S ed. *Emotion organizations*. London: SAGE.
- Ransome P (1996). *The work paradigm : a theoretical investigation of concepts of work*. Aldershot: Avebury.
- Rasulzada F (2007). *Organizational creativity and psychological well-being*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Institutionen för psykologi.
- Ricard J (1999). *Biological Complexity and the Dynamics of Life processes*. Amsterdam: Elsevier.
- Scheff T J (1995). Shame and Related Emotions: An Overview. *American Behavioral Scientists*, 38(8), 1053-1059.
- Scheff T J (1997). *Emotions, the social bond, and human reality: part/whole analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Seidl D (2005). The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. In: Seidl D & Becker K H eds. *Nicklas Luhmann and Organization Studies*. Köpenhamn: Liber.
- Senge P (1994). *The Fifth Discipline*. London: Currency Doubleday.
- Stacey R D (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stacey R D (2003). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. New York: Financial Times.
- Stacey R D, Griffin D & Shaw P (2000). *Complexity and management. Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

- Streatfield P J (2001). *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.
- Theorell T (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Statens Folkhälsoinstitut.
- Turner H J & Stets J E (2005). *The sociology of emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Weber M (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund.
- Weick K E (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Weick K E (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.
- Wenger E (2001). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood R (2002). Beyond "e": Creating an Intelligent World. In: Lissack M ed. *The Interaction of Complexity and Management*. Westport: Quorum Books.