

## RUM FÖR ALLA

Introduktion till  
organisationsanalysen  
Mats Wahl 2009

*Var människa en halvöppen dörr  
som leder till ett rum för alla.*

*Tomas Tranströmer*

I organisationer sker ibland sådant som ter sig förbryllande eller upprörande. Det är inte ovanligt att man därvid söker förstå vem som har ställt till eländet. En oönskad effekt av ett dylikt förfaringssätt är att man så gott som säkert får fatt i en syndabock. Syndabocker sprider en skrämmande doft. Doftens namn är paranoia.

I en organisation där man ständigt söker "den skyldige" utvecklas efterhand en förlamande känsla av att "nästa gång kan det bli min tur." En dylik känsla hämmar varje form av försök att vara nyskapande eller drivande i någon fråga. Somliga av oss har en personlig historia som gör rollen som syndabock inte bara möjlig, rollen kan te sig attraktiv. Syndabocksrollen är en roll som somliga av oss varit i förut och som vi behärskar. Det är också en roll där förväntningarna på rollbäraren är tämligen tydliga.

Det är inte ovanligt att organisationer lyfter fram syndabocker som redan tidigare är bekanta med rollen. Detta framlyftande av syndabocker är inte ett medvetet handlande i organisationen. Det är frukten av en process i organisationen som man endast delvis har insyn i.

I organisationsanalysen anläggs ett perspektiv där man inte framför allt uppehåller sig vid enskilda personer, deras särskilda styrkor och tillkortakommanden. I organisationsanalysen utgår man från att:

\* Organisationer är öppna system, d v s information, rykten, föreställningar och vanföreställningar flyter fritt inom organisationen. Ibland sipprar dessa rykten och föreställningar ut så att man i omvärlden bildar sig en uppfattning om hur organisationen fungerar. Denna uppfattning kan vara mer eller mindre korrekt.

\* I alla organisationer finns en malström av omedvetna processer. De omedvetna processerna är sådana att man kan iaktta resultatet av den omedvetna verksamheten, men svårligen komma åt det som är själva det omedvetna i dem.

Genom att undersöka och artikulera vad som förekommit kan man dock utveckla viss förståelse för hur det gick till när "det blev som det blev." För att bättre kunna förstå skeenden och förlopp i en organisation använder man ett antal begrepp. De begrepp som används är i första hand:

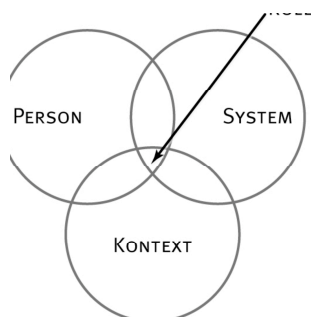
## Huvuduppgift.

Huvuduppgiften är den uppgift som organisationen måste lösa för att dess existens inte ska hotas. Huvuduppgiften sönderfaller ibland i flera deluppgifter. Ett universitetssjukhus kan ha i uppgift att vårda patienter, utbilda läkare och bedriva forskning. Ett fängelse kan ha i uppgift att förvara interner, tillhandhålla behandling samt förbereda för ett liv i frihet. En skola har ett undervisningsuppdrag, ett fostrande uppdrag och det som kallas demokratiuppdraget. Beroende på vem i organisationen du frågar kan du få helt olika svar på frågan " Vilken är organisationens huvuduppgift?"

## Roll.

Varje organisation tilldelar roller till personer eller grupper av personer. Inom ramen för rollen tänkes personen arbeta med att förverkliga sin del av huvuduppgiften. I organisationer är det inte ovanligt att befattningshavare ställer till problem då de går utanför rollens ramar och blir " personliga." Rollen uppstår i det fält där " Person", " Kontext " och " System / Organisation" överlappar

### ROLL



## Behörighet, auktoritet och makt

Till varje roll är knuten någon form av behörighet. Att arbeta inom ramen för rollen med den behörighet som hör till rollen innebär att befattningshavaren verkar med auktoritet. Att verka med auktoritet är att ge akt på rollens gränser och den behörighet som följer med rollen. Att arbeta med auktoritet innebär alltid någon form av maktutövning. Om behörigheten tänjs kan befattningshavaren komma att utöva makt utanför sitt auktoritetsområde. Befattningshavaren kan därvid bli auktoritär, d v s verka i syfte att premiera privata mål som inte ligger inom ramen för rollen.

Några definitioner:

*Behörighet* - rätt och skyldighet att fatta beslut som ibland är bindande för andra. Behörigheten är förlänad.

*Auktoritet* - behörighet i beaktande av rollens gränser. Auktoritet förekommer alltid inom ramen för en definierad roll. Auktoritet är behörighet s o m d e n a n v ä n d s. Ibland finns ett glapp mellan behörighet och auktoritet.

*Personlig auktoritet* - en klok person med välklingande röst kan upplevas ha auktoritet i kraft av sin personliga framtoning. Personlig auktoritet ska inte förväxlas med den auktoritet som uppstår inom ramen för roll.

*Makt* - består ofta av svårgenomskådliga kombinationer av:

- Den makt jag har i kraft av utbildning, erfarenhet och formell position.
- Den makt jag har i kraft av de resurser jag kontrollerar.
- Den makt jag tillskrivs

*Att vara auktoritär* - att använda rollens behörighet i syfte att gagna personliga mål.

## **Ram.**

Ramar för en verksamhet kan definieras i termer av Tid, Uppgift och Territorium. I en skola kan förekomma att en lärare ska undervisa i engelska mellan klockan nio och tio. Territoriet är klassrum tolv. Här finns definierat vad som ska ske, när det ska ske och var det ska ske.

Varje sen ankomst tänkes vara ett angrepp på ramfaktorn Tid. Varje samtal om annat än ämnet tänkes vara ett angrepp på ramfaktorn Uppgift. Varje inbrytning i territoriet tänkes vara ett angrepp på Territoriet. Angrepp på Territoriet kan vara att klassrumsdörren slits upp och en elev som inte hör till gruppen ropar någonting till en elev i klassrummet. Angreppet på territoriet kan också utgöras av ett meddelande över högtalarnätet. I det fallet har vi att göra med en form av organisatorisk självdestruktivitet.

Ramarna ska bevakas av den som fått delegerat till sig att svara för undervisningen. I den mån lektioner börjar med angrepp på ramfaktorerna Tid, Uppgift och Territorium finns skäl att problematisera det hela i termer av ett pågående angrepp på organisationens ambition att hantera huvuduppgiften.

## **Gräns.**

Gräns betecknar gränsområdet mellan föreställningar i den inre världen. En lärare kanske betraktar ramfaktorer som mindre väsentliga.

I den här lärarens fantasi är det inte viktigt om eleven är på plats då undervisningen börjar. Det betraktas inte som anmärkningsvärt om elever sysslar med annat under lektionen. Det tänkes höra till ordningen att klassrumsdörren då och då rycks upp av någon elev som ropar något till en elev i gruppen. Det förefaller nödvändigt att expeditionen när som helst kan avbryta gruppens arbete med meddelanden om det ena eller andra.

Gräns betecknar det område där realitetsanpassad bedömning av verkligheten ersätts med mer eller mindre fantasifullt önsketänkande. Ett sådant önsketänkande kan vara att " det är betydelselöst för gruppens prestationsförmåga att somliga elever sysslar med helt andra saker än uppgiften."

När arbetsledaren / läraren i sin inre värld inte förmår upprätthålla gränsen mellan verklighet och önsketänkande får oförmågan konsekvenser för hur ramarna hanteras.

I det illavarslande fallet utvecklar en hel organisation orealistiska föreställningar om under vilka förhållanden fullvärdig undervisning och inläring kan ske. I somliga fall är dylikt frukten av en slags avtrubning. " Första gången eleverna eldade i skåphallen blev jag förstas upprörd, numera rycker man på axlarna."

## **Grupp och lag.**

En grupp kännetecknas av att:

- Den har en självbild som säger att " vi är gruppen xyz"
- Den av utomstående betraktas som gruppen xyz.
- Någon form av ömsesidigt beroende mellan gruppmedlemmarna är för handen.

Beroendet kan vara svårfångat och av känslomässig natur.

En grupp är *i n t e* ett " team " eller ett " lag ".

Ett lag kännetecknas av det som gäller för en grupp och har därutöver följande kännetecken:

- Laget har en tydligt definierad uppgift.
- Laget erkänner någon form av formellt ledarskap.
- Laget står i ett ansvarsförhållande till någon som försett laget med en uppgift.
- Laget genomgår eller har genomgått någon form av lagträning.

Laget kan sägas vara en formaliserad grupp med tydliga mål. Gruppen däremot kan vara helt informell. Ibland uppträder grupper där medlemmarna är osäkra på om de ens tillhör gruppen. Gruppmedlemmarna vet inte hur ledarskapet i gruppen utövas, även om de är medvetna om att det finns ett sådant. Det är inte självklart att en grupp har artikulerbara mål.

## Organisation.

" Organisation är det instrument med vilket ett företag tilldelar verksamheter till roller och roller till individer och grupper. En organisation är alltså ett medel att uppnå ett visst mål, och den lämpligaste organisationen är den som lättast kan leda till att huvuduppgiften blir genomförd."

A K Rice

" Varje organisation är uppbyggd av medlemmarnas fantasier och projektioner. Var och en som är medveten om att det finns en organisation har en inre bild av hur den fungerar. Trots att dessa inre bilder rätt sällan diskuteras av organisationens medlemmar finns de där. I den bemärkelsen är organisationen en skapelse i det inre."

E Shapiro & W Carr

I enlighet med vad som sägs ovan kan det bland medarbetarna finnas helt olika föreställningar om hur en organisation ser ut. Dessa föreställningar kan vara så varierade att medarbetare i samma organisation inte känner igen varandras bilder av organisationen. Ibland förekommer det att organisationens ledare har orealistiska och idealiserade bilder av hur det ser ut i organisationen.

Då man alltför sällan talar om de här skillnaderna uppstår svårigheter. Svårigheterna kan i extremfallet beskrivas som att man är oense om huruvida man sitter i en roddbåt, en segelbåt eller en motorbåt. Dylikt behöver inte leda till stora svårigheter så länge flytetyget ligger vid bryggan. Kommer man ut på de öppna fjärdarna, får hård vind och dimma kan det dock bli besvärligt.

## Ledning.

Våra föräldrar är för de flesta av oss våra första ledare. Vi har som barn gjort erfarenheten att dessa första ledare tillhandahåller sådant som vi behöver av näring, vila, hjälp, stöd och tröst. Vi har också erfarenhet av att dessa tidiga ledare har gjort oss besvikna, ibland inte kunnat skydda oss eller ge oss det som vi behövt eller önskat. Denna dubbla erfarenhet av tidiga ledare kan utgöra grogrund för avsevärd ambivalens i förhållande till allsköns ledare senare i livet.

Det är ofrånkomligt att vi ibland förväxlar och förblandar de ledare vi möter i arbetslivet med ledare som vi mött eller tror oss ha mött som barn. Som vuxna blir vi aldrig helt fria i förhållande till tidiga erfarenheter. En ledare som på ett eller annat sätt kommer att påminna om pappa eller mamma kan ibland väcka raseri. Vissa ledare kan aktivera lust att på ett orealistiskt sätt idealisera.

Skolfolk har ofta lätt att förstå det här då de tänker på relationen mellan lärare och elev. Svårare har man ibland att se att en likartad process kan vara pågående mellan lärare och skolledare och mellan lärare och lärare. Också andra befattningshavare kan dras in i den här föreställningsvärlden.

Vad är då ledningens uppgift?

- Ledaren ska ha sådan självinsikt att han eller hon uppträder i rätt sammanhang vid rätt tidpunkt.
- Ledaren ska ha en vision.
- Ledaren ska kunna förmedla sin vision och entusiasmera medarbetarna.
- Ledaren ska kunna hålla fast vid visionen också när den ter sig svår att realisera.
- Ledaren ska förstå och inför organisationens medlemmar kunna problematisera skillnaden mellan en möjlig och en omöjlig vision.
- Ledaren ska kunna byta kurs när det visar sig att visionen är omöjlig att förverkliga.
- Ledaren ska kunna hantera de känslomässiga spänningar som uppstår i organisationen.

Därutöver kan ledaren ha otaliga deluppgifter. Det ovanstående utmärker den ledare som inte profilerar sig som förvaltare.

Det förtjänar påpekas att varje ledare då och då kan känna lockelsen att överge det visionära ledarskapet för att bli en administrerande förvaltare.

När den som skulle vara en ledare profilerar sig som förvaltare lämnas fältet fritt för informella ledare. Sådana finns i de flesta organisationer och de kan ställa till en hel del bekymmer. Dessa bekymmer är frukten av en dynamik i organisationen som förvandlar potentiella ledare till förvaltare. När dynamiken i organisationen kommer att samspela med den potentielle ledarens lust att helst vara förvaltare kan organisationen finna sig vara utan formell ledare.

I romanen " Flugornas herre " problematiseras bland annat frågan om formellt och informellt ledarskap.

## **FLUGORNAS HERRE I ETT ORGANISATIONSPERSPEKTIV.**

Det förutsätts i det följande att läsaren är bekant med " Flugornas Herre ".

Det är inte ovanligt att William Goldings roman sägs handla om vad som kan ske mellan b a r n under speciella omständigheter. Det som i gruppdynamisk bemärkelse händer i " Flugornas herre " är dock sådant som kan ske med och mellan medlemmar av vilken grupp eller organisation som helst.

Huvuduppgiften som tappas ur sikte, striden om ledarskapet och kampen om övriga roller, auktoritet som förvandlas till auktoritär maktutövning, den någorlunda arbetsinriktade ursprungliga organisationen som faller sönder i kampgrupper - allt i dynamiken är sådant som förekommer i plågade grupper och organisationer där medlemmarna är vuxna. Romanen utgör en studie i en alltmer fördjupad hjälplöshet. Hjälplösheten är frukten av oförmåga att hantera organisatoriska utmaningar under starkt känslomässigt tryck. Hjälplösheten är i n t e frukten av asocialitet eller patologi.

## RALPH, "PIGGY" OCH JACK

Vi möter inledningsvis Ralph, " Piggy," och Jack.

När snäckan hittas blir den ett föremål med symbolvärde. Associativt förbinds snäckan med " mannen med megafonen." Snäckan blir ett föremål som påminner om de vuxnas värld, en värld vars former man söker återskapa för att överleva. När Jack anländer med kören, vars ledare han är, är det upplagt för kamp om ledarskapet. Jack bär en gyllene mössa som skiljer honom från de övriga körmedlemmarna. Han framhåller att han kan ta " höga C." Att Jack kan ta höga C är i sammanhanget irrelevant, men var annorstädes av betydelse. Den auktoritet som Jack har på ön har för körmedlemmarnas del rötter i erfarenheter av Jack i ett annat sammanhang. Ralph är storvuxen och " ser bra ut." Han har dessutom snäckan och förstår dess symbolvärde. I den första kampen om ledarskapet vinner Ralph. Ralph erkänner Jack som ledare för " Jägarna." Den intelligente och förutseende " Piggy" tar rollen som Ralphs rådgivare.

## GRUPP BLIR ORGANISATION

Gruppen, som nu skapat en organisation med viss struktur, har snabbt skaffat sig en ledare och utvecklat former för att styra sig. Man begriper inte att man samtidigt byggt in ett kampmoment i samvaron: vem ska vara organisationens ledare?

Barnen praktiserar omröstning och roller definieras.

## HUVUDUPPGIFT

Den första uppgift som organisationen förelägger sig är att utforska ön. När det står klart att ön är skild från annat land definieras en ny huvuduppgift. Man ska hålla en eld brinnande och röken ska bli den signal som uppfattas av sjöfarande. Förutom uppgiften att hålla elden vid liv har organisationen uppgiften att skaffa mat. Ralph är den som mer än andra värnar om elden och möjligheten att sända röksignaler. Jack vill leda jägarna.

## DET IRRATIONELLA

En irrationell och hotfull företeelse kommer in i organisationens liv när ett av de mindre barnen, pojken med eldsmärket, börjar tala om att han sett " någonting som kanske är en orm, ett monster."

Den nattliga och hotfulla inre världen läcker ut i vardagen genom ett av de minsta barnen.

## ORGANISATIONSANALYS SÅ HÄR LÅNGT

- \* Huvuduppgifter definieras. ( Undersöka ön, samla frukt, underhålla signaleld, jaga.)
- \* Roller söks, skapas och tas. ( Ledare för hela organisationen, ledare för jägare och eldvakter, medlem av jägargruppen samt gruppen eldvakter.)
- \* Auktoritet utövas. ( Formerna är inte klart definierade. Gäller till exempel talarföreträde för den som håller snäckan också på berget? Vilken auktoritet är rollbaserad och vilken är personlig?)
- \* Ramar definieras - vi är på en ö. ( Längre fram definieras territorier )
- \* Man söker förgäves skilja ramar från gränser.( Allt fler tror att det finns ett " monster " på ön.)

## REGRESSIONSTRYCK OCH PARANOIA

När en organisation kommer under regressivt tryck är det inte ovanligt att olika sorters hot förläggs till " utsidan." Föreställningar om att information hålls hemlig eller är felaktig bidrar till att organisationsmedlemmar med fallenhet för paranoia börjar sprida sina misstankar. I en del fall är medlemmar med fallenhet för paranoia särskilt skickliga på att urskilja inte bara fantiserade hot. De kan också snabbare än andra urskilja det som organisationen med all rätt bör frukta. I Goldings roman är pojken med eldsmärket en budbärare. Hans budskap är: " Det finns någonting farligt på ön. Monstret kan komma att förgöra oss." En klok och erfaren vuxen hade förstått att " monstret " finns inom barnen, inte utanför.

" *As if, " said Simon, " the beastie, the beastie or the snakething, was real."*

Temat strid som alternativ till flykt blir tydligt i barnens liv. Drömmen om att någon ska dyka upp som " frälsare " är hela tiden närvarande. Föreställningen att Ralph och " Piggy " ska visa sig vara en konstruktiv konstellation faller sönder.

## JÄGARNA

I kapitel 4 har Jack målat ansiktet med lera. Han tänker sig att han på det viset ska vara mindre synlig för det villebråd han jagar. Föreställningar om " krigsmålning " finns strax under ytan.

Jack samlar sina jägare. Till jägarna rekryterar han de barn vars uppgift är att hålla signalelden vid liv, varför elden falnar. Ralph får se ett fartyg vid horisonten, vänder sig mot signalberget och ser att därifrån syns ingen rök. Ralph springer till eldplatsen. Elden har slocknat och eldvakterna har gått ur sina roller. Vid horisonten har fartyget försvunnit.

Nu kommer den krigsmålade Jack med sin skara. Man har dödat en gris och burit upp den på signalberget för att använda signalelden som kokeld. Den första öppna konflikten mellan Ralph och Jack går av stapeln. Ralph konfronterar Jack med att han förvandlat eldvakterna till drevkarlar. Resultatet är att elden slocknat och man har inte kunnat signalera till det passerande fartyget. " Piggy " blir anklagande. Jack överväldigas av skam och slår Piggy så att glasögonen faller till marken. Ett glas går sönder. " Nu har jag bara ett öga, " klagar " Piggy." Nedmonteringen av organisationens kapacitet har gått in i ett nytt skede.

## LEDARNAS KAMP

Organisationen är nu splittrad. Sannolikt anar en del av barnen att Ralph saknar den hänsynslöshet som kommer att behövas för att som ledare klara livhanken i kamp med Jack. De som vill hålla sig till Jack satsar på vad som i stunden förefaller vara ett säkrare kort. Ralph reflekterar över sitt ledarskap. Han är missmodig och underkänner sin förmåga att leda. Han har inte " Piggys " intelligens och tycker sig inte kunna tänka klart nog.

Ralph samlar barnen för att hålla ett tal och påpekar att man tagit många beslut, men de blir inte genomförda. Han framhåller att signalelden är det viktigaste. Några av barnen protesterar mot Ralphs krav. Ralph svarar att han har mandat att leda. Ralph menar att man måste tala om skräcken och bestämma sig för att det inte finns något " monster " att känna sig skräckslagen inför. Efterhand talar man mer och mer om " monstret ". Det irrationella har slagit klorna i gruppen.

## MONSTRET

I kapitel sex utkämpas en luftstrid en bit från ön. Barnen sover och märker inte att en pilot med sin fallskärm landar i djungeln inte långt från signalelden. När barnen får se den döde piloten grips de av skräck. I halvmörkret urskiljer de det "monster" som de varit rädda för. " Monstret" har dessutom slagit sig ner nära signalelden. Det tycks uppenbart att " monstret" önskar hindra barnen från att signalera till passerande fartyg. Jack samlar jägarna för att dessa ska döda

" monstret".

Det finns nu tre undergrupper. I den mest sansade gruppen finns framför andra Ralph, " Piggy" och Simon. Ingen av dem vill tro att det finns ett monster på ön. I Jacks grupp tror man på monstret. Man har dessutom gett sig en uppgift i förhållande till " monstret ". Man ämnar jaga och döda det. Undergruppen har skapat sig en egen huvuduppgift.

I Jacks grupp härskar terror, förföljelsefantasier och övertygelse om att man måste försvara sig. Man uppför rituella danser och så småningom sätter man upp ett grishuvud på en pinne som en hälsning till "monstret."

I den tredje gruppen finns småbarnen som plågas av nattliga drömmar och skräckfantasier. Genom att på olika sätt kommunicera sin skräck till de äldre kommer de yngre att underblåsa ångesten så att den blir allt mer förtärande.

## REGRESSION

I kapitel sju reflekterar Ralph över sitt förfall. Han konstaterar att han är smutsig, har långt, tovtigt hår och alldeles för långa naglar och han skulle behöva en tandborste. Han säger till sig själv att han håller på att bli spädbarn igen:

*" Be sucking my thumb next - "*

Bland Jacks jägare ageras regressionen ut i allt mer aggressiva lekar. Man är bland jägarna inte intresserade av att hålla signalelden vid liv. Man vill jaga och äta griskött. Jägarna döljer sig bakom en lermask. Bakom masken tycks det möjligt att tänka och göra vad som helst.

## BRYTNING

En brytning mellan Jack och Ralph kommer till stånd och barnen delar sig i två fraktioner. Ralph, Piggy och Simon bygger en ny signaleld på stranden. Jack och hans krigsmålade kamrater överfaller dem för att stjäla eld. Man får sina mest skräckfyllda fantasier bekräftade.

*" Behind them the sliver of moon had drawn clear of the horizon. Before them, something like a great ape was sitting asleep with its head between its knees. Then the wind roared in the forest, there was confusion in the darkness and the creature lifted its head, holding towards them the ruin of a face."*

## SIMON

Simon ger sig iväg för att undersöka vad som finns i djungeln. Han tror inte på " monstret." När han hittar grishuvudet är han nära ett sammanbrott. Så finner han den döde piloten och återvänder till gruppen för att berätta vad han sett.

## FÖRHANDLING

Ralph och " Piggy" har sökt upp Jack och jägarna för att be om hjälp med att hålla signalelden vid liv. Ralph hävdar att han fortfarande är ledare. Jack förnekar detta. Jägarna ämnar inte underhålla signalelden. När Simon i mörkret på händer och knän kryper in i jägarnas krets identifieras han som " monstret", blir attackerad med käppar och ihjälslagen.

## FÖRNUFTETS SVAGA RÖST

När kapitel tio börjar är Ralphs grupp decimerad. " Piggy" håller sig fortfarande till Ralph, liksom tvillingarna Sam och Eric. Några av småbarnen har dröjt sig kvar, men Ralph menar att de inte räknas. Ralph har förstått innebörden av att Simon dödats. " That was murder, " säger han till " Piggy." Ralph plågas av att han inte ingripit för att förhindra dråpet. Hans moraliska kompass är intakt. Jägargruppen har utlokaliserat samvetet till Jack, som inte har något eget samvete kvar. " Piggy" försöker så gott han kan förneka att Simon dräpts. Men Ralph förmår hålla fast vid sanningen. " Piggy" försöker övertala Ralph att förneka vad han deltagit i.

*" We was on the outside. We never done nothing, we never seen nothing."*

## DEN PARANOIDA DRÖMMEN OM EN SÄKER PLATS

Jack och hans jägare har förskansat sig på Castle Rock. Ralphs auktoritet står nu i tydlig kontrast till Jacks auktoritära maktutövning. Jack är fångad i paranoia fantasier och föreställer sig att " monstret " ska anfälla fästningen. Jägarna har förberett möjligheten att välta stenar över en tänkt angripare.

Jack ger sig iväg tillsammans med två jägare för att återigen stjäla eld från Ralphs grupp. För Jack är möjligheten att steka grisköttet primär. Möjligheten att ritualiserat dansa kring elden är också viktig. Om natten överfaller Jack och hans jägare Ralphs läger. Jack stjälar " Piggys" glasögon. " Piggy" är utan glasögonen nästan blind. På ett metaforplan är den intellektuellt mest kapable berövad förmågan att se.

## FÖRHANDLING ÄN EN GÅNG

Dagen därpå ger sig Ralph, " Piggy" och tvillingarna iväg till Castle Rock för att förhandla. Man vill ha tillbaka " Piggys " glasögon och övertyga jägarna, som nu kallas vildarna, om att man måste hålla en signaleld vid liv. Detta är en uppgift som kräver organisation och samarbete.

## MORD

När Ralph och " Piggy" försöker tala Jack tillrätta utanför ingången till Castle Rock rullar jägarna ett stenblock mot dem. " Piggy" träffas och hans skalle spräcks. Snäckan, som " Piggy " burit med sig för att påminna om Ralphs behörighet som ledare slås i bitar.

I kapitel tolv är Ralph ensam och på flykt. Om han blir fångad kommer jägarna att döda honom. Han söker gömma sig i djungeln. Jägarna sätter eld på vegetationen. Ralph flyr. Plötsligt står han öga mot öga med en marinofficer. Barnen är " räddade."

Man ska nu återvända till en civilisation där kärnvapenkrig rasar. Det barnen upplevt på ön är en spegling av den oförmåga som finns inbyggd i den civilisation som de ett tag har varit utanför. Det är med tvekan vi tänker oss att barnen i någon bemärkelse är " räddade."

## ORGANISATIONENS SÖNDERFALL STEG FÖR STEG

\* Vad gäller huvuduppgift: När berättelsen tar slut har den av Ralph inledningsvis definierade huvuduppgiften aktivt motarbetats så att den inte längre är för handen. I slutkapitlet är Ralph den ende som bevarat tanken på att man ska hålla en eld gående så att man kan sända röksignaler. Ralph personifierar förnuftets svaga röst.

Den i slutsekvensen aktuella huvuduppgiften är att jaga, infånga och döda Ralph. Den slutliga huvuduppgiften har implementerats via att antal steg som tagits efter varandra: man kan bli jägare - man kan som jägare skapa sig en mask att dölja sig bakom - man kan rituellt dansa " grisdansen" - man kan straffa kamrater - man kan döda kamrater. Gruppen har utvecklat en moraluppfattning som säger att ledaren, Jack, ska lydas.

Jack hade inte kunnat bli den destruktive ledare som han är om han inte lyfts fram av sina anhängare. Inte heller hade Ralph kunnat gå sitt öde till mötes om inte de som valt honom svikit.

Det är inte ovanligt att läsare av Goldings roman individualiserar förklaringarna till att det går som det går. Jack beskrivs därvid som " ond " eller " sjuk " och Ralph som " god" eller " sund." Ett annat sätt att se på skeendet är att påstå att Jack blir det redskap genom vilket gruppen förverkligar sin destruktiva potential. Genom att stöta ut och försöka ta livet av Ralph gör

gruppen sig av med den tvångströja som förnuftig och framåsyftande handling innebär.

\* Vad gäller roller: Inledningsvis hade Ralph mandat att leda gruppen i kraft av den votering som genomförts. I rollen som ledare har han betonat det strävsamma arbetet med att hålla signalelden vid liv.

Ralphs ledarskap utmanas av Jack, som betonar vikten av att jaga för att få kött. Då det visat sig att barnen kan överleva genom att äta frukt kan jagandet inte definieras som livsnödvändigt. Att vara jägare ger en identitetsupplevelse av en annan kaliber än den att vara eldvakt. I jakten är det lättare att glömma den svåra belägenheten. Att vakta elden innebär en ständig påminnelse om att man är avskuren från hem, föräldrar och vanliga sociala sammanhang. Jagandet blir ett försvar mot känslor av förtvivlan.

\* Vad gäller auktoritet: Ralph leder från en bas av auktoritet. Han är vald och har mandat att utöva den makt som finns nedlagd i rollen. Som ledare saknar han sanktionsmedel. Han kan kalla till möte och i kraft av att han har snäckan tala till sin valmanskår. Han understöds av "Piggy". Stödet från "Piggy" är ett bräckligt stöd eftersom "Piggy" är en lågstatusperson utan anhängare eller beundrare. Frågan är om inte "Piggy" rent av försvårar Ralphs försök att hantera den auktoritet som följer med ledarrollen?

Jack manövrerar skickligt så att han efterhand kommer allt närmare rollen som ledare. Genom att erbjuda en lekliknande aktivitet med stark identitetsupplevelse kan Jack locka till sig allt fler av barnen.

Jack är inte vald till ledare för jägarna. Han har utropat sig själv till Den Store Jägaren och är beredd att gå iväg på egen hand för att jaga om han inte får följeslagare. Bytet blir en gåva från Jack och Jack blir alla goda gåvors givare.

Det pris gruppen betalar för att få njuta av närheten till Jack och hans gåvor är att man ger upp alla möjligheter att styra sig själv. Under Jacks ledarskap mördas två av barnen. Gruppen har börjat utrota sig själv.

\* Vad gäller ramar: Ramen för hela upplevelsen är den isolerade ön. Ralph är den som mer än andra problematiserar ramen. "Vi måste hålla elden brinnande så att vi kommer härifrån." Ralphs ramdefinition står i samklang med hans förmåga att upprätthålla en gräns mellan tänkande och önsketänkande. Ralph vet att det kan bli svårt för ett spanande flygplan eller fartyg att se barnen. För Jack och efterhand allt fler av barnen blir det allt nödvändigare att förneka ramen. Genom att leka jägare kan man hålla ångesten i schack. Jacks erbjudande till barnen att bli jägare i stället för eldvakter innehåller en möjlighet att tillfälligt glömma den begränsande ramen. Däri ligger mycket av Jacks möjlighet att nå framgång i kamp med Ralph.

\* Vad gäller gränser: En viktig gräns inuti vart och ett av barnen är gränsen mellan verklighetsbaserat tänkande och önsketänkande. I de minsta barnen finns inte mycket av gränsfrågan levande. De leker hela dagarna och lyckas i leken hålla en del av ångesten stängd. I mörkret om natten kommer ångesten i form av mardrömmar.

De äldre barnen söker så gott de kan balansera sin förtvivlan med mer eller mindre väl avvägd lek. När man som jägare kan måla sig en ansiktsmask och "bli en annan" bryter verklighetsbilden delvis ihop.

En pojke vars inre sammanbrott vi kommer nära är Simon. Hans samtal med Flugornas Herre tyder på en upplevelse där verkligheten inte längre är verklig i bemärkelsen objektivt verifierbar. Verklighetsupplevelsen har för Simon blivit helt subjektiv. I sin förvirring är han den som råkar avslöja "monstret." Han ger sig iväg för att berätta om sin upptäckt. När han återvänder till gruppen är gruppen, inklusive Ralph och "Piggy", sysselsatt med att i mörkret dansa sin rituella grisdans. Simon försöker säga något om vad han har förstått om "monstret." Han blir ihjälslagen utan att hans mördare riktigt begriper vad de gör.

\* Vad gäller organisationen: I samma ögonblick som gruppen samlas för att formulera regler i förhållande till en huvuduppgift har gruppen skapt en organisation. Inom ramen för organisationen kan mer eller mindre formaliserade grupper arbeta. Inledningsvis finns en stor grupp som utgör en tydlig enhet. Gruppen i fråga är den kör i vilken Jack är ledare med hög status. Kören är uniformerad och Jack har en särskild mössa som skiljer ut honom från övriga körmedlemmar. Efterhand visar det sig att organisationens regler kan ifrågasättas. Ralphs ledarskap utmanas inte öppet, man säger inte inledningsvis att man vill ha en annan ledare. Man avstår från att följa fattade beslut och underminerar därmed ledarskapet.

När "jägarna" har utmanövrerat den valde ledaren Ralph inträder ett nytt läge. Jägarna målar sig med lera. Man kan inom jägargruppen enas genom att betrakta Ralph och hans grupp som fientlig. Man kan angripa sin fiende för att stjäla eld.

Som påpekas av Ralph hade man kunnat be om eld. Det gör man inte. Jägarna är beroende av fiender för sin sammanhållning. Fiendskapen trappas upp när man nattetid överfaller Ralphs grupp och stjälar "Piggys" glasögon.

Ralphs grupp kan inte samarbeta kring uppgiften att hålla signalelden gående. Det är ångestväckande att sända eldsignaler. Man påminns om sin belägenhet varje gång man vänder ögonen mot horisonten för att spana efter fartyg.

I Jacks grupp kan man dragdrömma. Man upplever i Jacks grupp gemenskap då man har fiender att slåss emot. Fienderna är "Monstret" och Ralphs grupp. Det verkligen hotfulla, att ingen skall hitta dem, förnekas.

\* Vad gäller gränser och ramar: När den inre världen befolkas av fantasifoster får det återverkningar i yttvärlden. " Monstret " och Ralphs grupp förefaller utgöra ett hot. Jacks grupp drar sig därför tillbaka till den befästa klippan där man förbereder försvar mot angrepp. Man planerar att välta stenar på dem som närmar sig. Man har vaktposter vid stigen som leder uppför klippan. Huvuduppgiften tycks allt mer handla om försvar mot fiender som man inbillar sig finns " därute". Att Ralphs grupp består av Ralph, den utan glasögon helt förblindade " Piggy" och ytterligare ett fåtal barn spelar ingen roll. På den inre scenen blir dessa realitetsinriktade och någorlunda sansade barn ett hot mot företaget att glömma den utsatta belägenheten. I försöket att glömma verkligheten går man så småningom ett steg längre. Man börjar under Jacks ledning att angripa sig själva. Simon och " Piggy" dödas. Ralph undkommer döden med nöd och näppe.

*För den som vill fördjupa sig i organisationsanalytiskt tänkande finns en mängd litteratur. En utmärkt text i ämnet är Heinskou - Visholm " Psykodynamisk organisationspsykologi," Liber 2005.*

*I boken finns omfattande litteraturlistor för den som vill tränga längre in i ämnet.*

*En tankeväckande bas för reflektion kring formellt och informellt ledarskap är Oliver Stones film " Plutonen."*

*Ruben Östlunds film " De ofrivilliga " är en fascinerande berättelse om vad som kan ske i grupper.*

*Joseph Conrads korta roman " The Shadow Line " problematiserar frågan om det arv en ledare lämnar efter sig.*

*I Roddy Doyle's roman " The Commitments " berättas om hur en grupp faller sönder då det visar sig att gruppleadaren har en privat agenda. Berättelsen har också filmats.*