

Traditionen med central styrelse och en ordförande växte fram ur myten om den styrande fursten. Den gamla utopiska visionen om en furste, kung eller härskare som faktiskt styrde flertalets angelägenheter moderniserades och demokratiserades genom att återinföras som regering, president, styrelse och ordföranden.

Furstar har väl aldrig styrt speciellt mycket av det som faktiskt händer men myten om fursten som faktiskt härskar har funnits länge. Den har under århundraden producerat centralistiska organisationsformer, identitets- och enhetssymboler, allsmåttiga gudsbilder och teoretiska föreställningar om maktpyramider.

Jag argumenterar här för att styrande styrelser skapar tröghet mer än styrning. Det finns dock undantag. Styrelser har till viss del kunnat styra när verksamheten har varit enkel och förutsägbar ([linjär](#)) **snarare än komplex**: exempelvis när organisationen producerat några få bilmodeller eller arrangerat enstaka demonstrationer någon gång i månaden.

Fast inte ens i dessa enkla fall har lydnaden dominerat organisationen. Ifall anställda eller deltagare plötsligt valde att enbart vara lydiga skulle även enkla organisationer och verksamheter tvärstanna och upplösas.

## Nitisk lydnad blir sabotage

Hur en alltför stark lydnad leder till sabotage av organisationens verksamhet illustreras på ett komiskt sätt av Jaroslav Hašek's Den tappre soldaten  $\checkmark$ vejk vilken har skapat en egen motståndskraft som kallas svejkism. Genom nitisk lydnad saboteras en verksamhet.

När organisationer utvecklas och möjlighetsutrymmet mångfaldigas blir styrande styrelser alltmer en flaskhals. Visserligen kan inte central styrning helt hindra komplexitet förutom i maskiner och enkla datorprogram. Ickestyrning (komplexitet) kan till och med produceras av försök till styrning. Men ifall organisationen alltför mycket lyder den centrala ledningen undergrävs verksamheten. Nitisk lydnad mot central styrning motverkar produktiviteten. Resultatet blir att mycket energi går åt till att producera ganska lite.

## Istället för styrelser

Som ett sätt att utveckla större komplexitet har organisationer innovativt prövat olika sätt att mångfaldiga maktcentran.

Vissa radikala folkrörelser har ersatt styrelsen med flera koordineringsgrupper, råd och interventionsgrupper. Detta ersättande av styrelsen ska förstås som ett mångfaldigande av maktcentran, alltså ett mångfaldigande av grupper som kan ta beslut vilka berör en stor del av organisationen.

Det är alltså inte så att makten minskar ifall centralstyrning ersätts med komplexa organisationer. När ickelinjära dynamiker mångfaldigar maktcentran kan även den totala mängden makt öka:

Fler beslut kan tas. Mer disciplin kan tränas in. Delaktigheten i beslut och genomförande kan ökas.

Ifall engagemanget ökar ökar vanligtvis lydnaden till beslut.

**Beställ kurs i jämlikare  
mötestekniker till er  
organisation**

Detta gäller både i demokratiska folkrörelser såväl som i ickedemokratiska organisationer så som Google. Centralstyrda organisationer har inte möjlighet att producera samma mäktighet.

Problemet med centralstyrda organisationer är inte att de skapar för mycket makt: Det är snarare att centralismen producerar för lite makt. Den bemäktigar inte att lösa problem.

Per Hergren  
2010-08-17, version 0.1

Denna artikel om att mångfaldiga hierarkierna istället för att ha en styrelse ingår i en serie artiklar om ickelinjär organisations- och maktteori.



[Per Hergren](#) är utsedd till Årets Folkbildare i Sverige. Han har gett ut tio böcker på fyra språk.

Han har utbildat i konfliktingripande sedan 1985 i Europa, Centralasien, Mellanöstern samt i Syd- och Nordamerika.

- [Kontakt](#)
- [Beställ kurs till er organisation utifrån behov](#)
- [Kurser i konflikthantering och civilkurage](#)