

SEA Quinta

Hans Brodal
(April 2026)

Erfarenheter och framtidsperspektiv

ur min biografi

för

Socialekologins utveckling

Om Socialekologi

I denna skrift söker jag besvara de frågor jag fått om mitt förhållande till dess utveckling ur ett biografiskt perspektiv

Innehållsförteckning

Socialekologins Ursprung.....	3
Introduktionsperiod för Socialekologi i Skandinavien.....	4
Frågor.....	5
New Public Management (NPM).....	6
Socialekologi (SEA).....	12
Min biografiska bakgrund.....	25
Frågor med ett globalt inslag.....	35
Är den nyliberala eran slut?.....	43

Tack till Peter Lundholm och David Ruhe för värdefulla bidrag, redaktionellt och språkligt.

Kommentar och frågor som ni vill att vi besvarar kan riktas till Peter Lundholm.

Tfn 0708 35 85 35 lundholm.p@telia.com

Socialekologins Ursprung

Pionjären inom socialekologin var Holländaren Bernhard Lievegoed (1905-92). Han var psykiater och läkepedagog och bildade ett av Hollands största behandlingshem för barn och ungdomar med funktionsnedsättning. Han var mycket aktiv i samhällsfrågor och fick allt fler frågor från näringslivet.

I början av 50-talet blev Lievegoed erbjuden en lärostol i socialekologi inom den ekonomiska fakulteten vid universitetet i Rotterdam. Han ville kalla sitt ämne *socialekologi*, men namnet beviljades inte, då ingen visste vad det betydde. En kompromiss blev beteckningen *socialpedagogik*. Lievegoed krävde att få bedriva praktiskt arbete i direkt kontakt med näringslivet, genom ett fristående institut. Det ledde till bildande av *Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI) 1954*.

Kring Lievegoed formades ett kollegium med centrum i Zeist, Holland. Här lades grunden för socialekologi, genom ett forsknings- och utvecklingsarbete i växelverkan med praktisk tillämpning inom näringsliv och offentlig förvaltning.

Under 70-talet fick jag höra om detta initiativ och skrev följande brev till NPI international, Zeist, Holland:

Dear Sirs

It is with great interest that I have read your publication "Man and Organisation" published in June 1967.

Working as a management consultant, and also being the chairman of the board of a Worldorfschool in Gothenburg, I have found the philosophy and principle of NPI most interesting, and I would like you to send your present programs for management courses.

There is a great demand in Scandinavia for this kind of activity which you represent and I would appreciate to have the opportunity to attend some of your courses and also discuss a possible cooperation in developing such courses and activities in Scandinavia.

Hans Brodal

Jag fick omedelbart följande svar från sekretariatet i NPI:

Dear Mr Brodal

Thank you for your letter. As you asked for, we herewith send you some information about our courses in Germany and the UK. We also enclose our 2 booklets "Man and Organisation" and the book of Bernhard Lievegoed, "Developing Organisations".

One of our members from our institute, H.J Siethoff, will contact you as soon as possible.

With kind regards, NPI International secretary.

Introduktionsperiod för Socialekologi i Skandinavien

Jag hade räknat med att jag skulle kunna bli representant för NPI i Skandinavien och så småningom bilda en NPI avdelning här. Men fick följande formella svar:

Du skall av egen kraft skapa en bas för hur impulsen kan möta de utmaningar och frågor, som finns i Skandinavien. Du kan delta i vårt interna utvecklingsarbete i Holland, som stöd för ditt arbete.

Tack vare min kontakt med Hellmuth ten Siethoff, kunde jag börja en etableringsfas. Hellmuth bjöd mig hem till honom i Schweiz, där jag fick en bild av vad det innebär att verka utifrån NPI:s grunder och värderingar.

Det fanns inga självständiga institut utanför Holland.

Det blev en uttalad policy, att inga andra verksamheter skulle få använda NPI-logon.

För att intresserade människor skulle kunna få tillfälle att utbilda sig i socialekologi, etablerades, med stöd från NPI:s medarbetare, ett initiativ i England, under namnet *Social Ecology Association, SEA*.

Som en förberedelse för att kunna stå för en verksamhet i Socialekologi i Skandinavien, närvarade jag i NPI kollegiet i Holland och SEA i England, som blev en samarbetspartner i åren framöver.

Socialekologins grundtanke för vår verksamhet i Skandinavien uttrycker vi så här:

- Socialekologi kännetecknas av ett samspel mellan individuell, organisations- och samhällsutveckling.
- En organisation är en levande organism och livet skapas av medarbetarna.
- Koncept, metoder och verktyg bygger på, att man kan förbinda dem med sin egen livssituation.

Vi är många som har inspirerats av och arbetat med socialekologi i Skandinavien, var och en på sitt sätt, utifrån sin situation och sina förutsättningar. I början var jag ensam, men fler skulle komma till, de flesta under 80-talet och åren därefter.

Det finns ingen central organisation, utan de som bygger på en strävan att leva upp till den övergripande målsättning har frihet att forma sitt arbete utifrån sin situation.

Frågor

En princip för min verksamhet i SEA:s regi har varit att arbeta diskret, då uppdragen ofta rört sig om frågor av känslig och personlig art. Detta kan i sin tur vara en bidragande orsak till att jag fått nedanstående två frågor av samarbetspartner i Skandinavien med anledning av att jag under en 50-års period verkat för den socialekologiska impulsen:

- 1. Kan du ur ett biografiskt perspektiv ge din bild av New Public Management (NPM) och dess dominerande inverkan på organisations- och samhällsutveckling och dess ekonomiska tankevärld, samt belysa socialekologi som en möjlig konstruktiv motkraft?**
- 2. Vad i din personliga biografi har varit avgörande för ditt engagemang för socialekologi och sålunda blivit en livsuppgift för dig?**

Förhoppningsvis blir fler villiga, att ur sina erfarenheter beskriva sin väg genom ett biografiskt perspektiv. Det skulle kunna bli en värdefull dokumentation över socialekologins utveckling i Skandinavien och bli ett tydligt alternativ till New Public Management.

Det skulle kunna motverka ökad byråkratisering och kontroll och även avslöja dolda manipulativa maktcentra. Att alltså istället främja faktorer som bygger på *tillit*.

(Jag vill här nämna Boken: Kompas til Indre og Ydre Lederskab av Lotte Juul Lauesen)

Eftersom New Public Management (NPM) har utvecklats under många år, för de flesta på ett omedvetet sätt, börjar jag med att klarlägga NPM:s ursprung och bakgrund, så som jag har uppfattat det.

New Public Management (NPM)

NPM är ett samlingsbegrepp för den offentliga sektorns organisation och styrning, som omfattar att använda metoder från det privata näringslivet i syfte att öka effektiviteten. Enbart sådant som går att mäta får beaktas. Ledarskap och kvalitetsutveckling sker av experter och kärnverksamheten för att genomförandet sker enligt givna instruktioner.

Termen NPM lanserades 1991 av Christoffer Hood och har blivit en global trend, som har påverkat den offentliga sektorns administration i många länder sedan dess. Det berör verksamhetsplaner, budgetarbete och kartläggning av organisationsprocesser. Det är en utgångspunkt, att enbart det som går att mäta är relevant, vilket innebär att managementkonsulter, ledning och politiker kan kontrollera verksamheter utan att själva befinna sig i kärnverksamheterna. Man försöker standardisera indikatorer, kriterier, checklistor och algoritmer för hur verksamheter ska styras. Väsentligt är, att offentliga verksamheter genom marknadsföring konkurrensutsätts.

Viktigt att notera att NPM är ett *samlingsbegrepp för mätmetoder*, där man har fått en enkel mall att använda, som grund för sina beslut och åtgärder. Det har även blivit mall som används för de mest skilda verksamheter och den har fått stor spridning och dominans.

Ursprung

NPM har sitt ursprung i *Milton Friedmans* forskning. Han fick nobelpris 1976 för sina bidrag i ekonomi. Han var verksam vid University of Chicago 1948 –77. Han ansåg att **det offentliga helt skulle avskaffas och ersättas av marknadstänkande**.

Ett ofta citerat uttalande av Friedman:

"En teori enligt villkoren för den fria marknaden i allmänhet, är effektivare än något offentligt ingripande för att främja en stabil ekonomisk tillväxt utan inflation".

En föregångare till detta tänkande är *Taylorismen (Winslow Taylor)* som kom till i början av 1900-talet. Här lades vikt på specialisering och arbetsfördelning, vilket präglade arbetets uppläggning. Varje arbetsmoment blev genomtänkt och preciserat. Den överordnade principen var minimal rörelse (löpande bandet). Människan blev en del av maskinerna. Element som vi kan känna igen i vår tids strävan efter effektivitet, besparingar och rationalisering.

Henry Fayol (1841-1925) har formulerat en teori om administrativ ledning, *Fayolismen*. Han var förvaltare och direktör för gruvor i Frankrike. Han betonade organisationsstruktur och mänsklig förmåga, som vi kan känna igen i formen för specialiseringen: Planering - Utförande - Kontroll. Härav följer att *planering* förutsätter förmågan *att tänka*, och är också den bäst betalda och högsta nivån inom verksamheten. Att *utföra* består i att i den praktiska situationen *handla enligt givna instruktioner*, det är den lägsta nivån med lägst betalt. Och slutligen, att *kontrollera* är att *följa upp* utförandet och rapportera till toppledningen. Det är mellanchefs nivå med betalning därefter.

Författaren och metallarbetaren Lars Henriksson

Han skriver i en artikel i Göteborgsposten oktober 2013:

"En oktoberdag för 100 år sedan förändrades världen. När Henry Ford då lät dra igång bilvärldens första löpande band i fabriken i Highland Park, omvandlades bilen snabbt från exklusiv hantverksprodukt till masskonsumtionens hörnpelare. Med detta följde en enorm förändring för städer, länder och människors liv."

För även om vilda växter håller på att ta över den förfallna Highland Parkfabriken, lever hundraåringen, som föddes här, i högsta välmåga. Sedan länge är löpande bandet förhärskande inom massproduktion, och dess principer erövrar nya branscher som callcenters och snabbmatskedjor. Med flödesorganisering och standardisering blir även kontorsarbete till ett slags intellektuella löpande band (*gäller inte minst inom vård, skola och omsorg, min kommentar*). Och i den globala ekonomin, understödd av en ständigt växande transportsektor, slingrar sig flödet av råvaror, halvfabrikat och produkter som ett gigantiskt löpande band över kontinenterna i precis samma jakt på billigaste arbetskraft som för hundra år sedan i Detroit.

Dessa principer förstärktes av *Ronald Reagan* (1911-2004), USA:s president, som uppmuntrade till en utveckling för "private sector initiatives" och federalism i syfte att överföra ansvarsområden från federal ledning till det privata näringslivet.

Margaret Thatcher (1925 - 2013) blev Englands förste kvinnliga partiledare och senare premiärminister. Hon fick namnet "The Iron Lady", då hon i stil med Reagan kämpade för privatisering i vidaste bemärkelse. De var också goda vänner. (USA /England)

Den osynliga handen

Den stora förändringen som ledde till marknadstänkandet stod *Adam Smith* för (1723-1790). *Den osynliga handen* - ett begrepp som beskriver, att när individen strävar efter eget intresse på en fri marknad, leder det till fördelar för samhället. Ett synsätt som lever med samma kraft i vår tid.

Det är sålunda ett historisk djupgående tankesystem som ligger till grund för New Public Management. Några exempel som visar hur "den osynliga handen" fortsatt lever:

I Dagens Nyheter 29/6 -25 kan man i en ledarartikel läsa om, hur *marknaden för handel med utsläppsrätter* kommer att få stor spridning. Både vänster (nyliberala) och höger (marknadsliberala) tar åt sig äran, att ha bidragit till att *marknadens mekanismer* har verkat på EU:s klimatpolitik.

En gigantisk omorganisation (Millennium) inom hälsa/vård i Sverige, som i detalj talar om hur läkare, sjuksköterskor, vårdare m.fl. skulle effektiviseras utan att dessa blev tillfrågade - ledde till enorma protester. Projektet drogs tillbaka, då det inte kunde möta den praktiska verkligheten.

Kritiken mot New Public Management (NPM) växer

Dagens Nyheter

DN har sammanställt artiklar kring NPM under 2019-2020. De är huvudsakligen negativa. Här några exempel:

- vinstdriften äventyrar äldreomsorgens kvaliteter
- offentliga sektorn måste utvecklas nära medborgarna
- vi saknar verktyg för att lösa komplicerade samhällsproblem
- allt tyder på att mätandet har sina gränser.

Göteborgs Posten 13 november 2013

Skolforskaren vid högskolan i Borås Lena Tyrén, avslutar en artikel om ett forskningsuppdrag, som hon genomfört, så här:

I den skolkultur vi har idag, med bland annat ekonomisk styrning, stärkt konkurrens mellan skolor, och en ständig reformering av skolan, har det blivit mycket svårt att driva det långsiktiga utvecklingsarbete som lärare och skolläda önskat. De lärare i landets skolor som jag har mött, önskar mest av allt arbetsro, tillit, förutsägbarhet och tillräckliga resurser. En önskan jag tror de delar med många kollegor.

Högtidstal vid Riksmötets öppnande 2019

Jonna Bornemark professor i praktisk kunskap (några citat ur hennes föredrag):

Eders Majestäter, Eders Kungliga Högheter

Kära folkvalda, det här talet är särskilt riktat till er.

"Det finns en fråga som har smugit sig på oss, nästan obemärkt. En grundläggande fråga om hur vi organiserar samhället, och vilka sorts människor vi förväntar oss att samhället byggs av.

För det har hänt något märkligt. Långsamt har syftet med verksamheterna förskjutits, från att till exempel inom äldreomsorgen handla om att vårda de äldre till att vårda register och checklistor genom att följa manualer. Det blir viktigare att fokusera på vad det står i pappren än att fokusera på de äldre.

Kvalitetsarbete tar plats i pappren, inte i verkligheten. Det gör att någon utanför verksamheten skall säkra kvaliteten, inte de som är på plats, de ska bara lyda order.

Så för att avsluta, har jag en hälsning till er alla från kulturarbetare, bibliotek, läkare, fysioterapeuter och undersköterskor, lärare, fritidspedagoger och förskolelärare, arbetsförmedlare, socionomer och utredare, präster, diakoner och biskopar,

verksamhetsutvecklare och statistiker. De hälsar: lita på vårt professionella omdöme. Tro inte att allt kan mätas, kräv inte siffror för att något ska vara verkligt. Empati till exempel finns, men kan inte mätas. Tro på att det finns kloka, tänkande människor hela vägen ut i samhället och uppmuntra till nya vägar för att öka omdöme och klokskap.

Det kan vara svårt idag, men att inte tro på omdömet är att inte tro på människan".

(Jag rekommenderar hennes två böcker: *Pedanternas Herravälde* och *Horisonten finns alltid kvar*.)

Emma Holten

Emma Holten är en dansk föreläsare och författare. Hon arbetar internationellt med frågor gällande kvinnors rättigheter och feministisk ekonomi, bland annat i *Human Rights Watch*. Hennes bok: "*Underskott - Omsorgens Ekonomiska Värde*", blev Danmarks mest sålda fackbok under 2024 och har översatts till 10 språk. På sidan 212 och följande sidor får man en beskrivning av hennes syn på New Public Management:

"Från 1980-talet och fram till 2010-talet infördes The economic style of thinking i den offentliga sektorn. Åtskilliga politiker, ekonomer och statstjänstemän ansåg, att det är möjligt att öka effektiviteten i den offentliga sektorn genom att behandla den som ett företag och ofta inspirerades de av teorierna om vetenskaplig företagsledning, som användes i den privata sektorn. Enligt denna så kallade public choice theory, gick det att använda etablerade ekonomiska metoder för att analysera omsorgsutbudet och den offentliga sektorns effektivitet. Det här är ett kärt barn som har många namn, men oftast kallas det för New Public Management (NPM). Här måste jag lägga in en triggervarning (= obehagligt innehåll), för det är en metod, som många anställda anser vara djupt traumatiserande och medför chockerande upplevelser. I NPM utgår man från att omsorgsarbetare drivs av egenintresse. De värden som tidigare har förknippats med den mekaniska, konkurrensdrivna marknaden ska nu "invadera" det medmänskliga territoriet. Eftersom offentliga insatser inte bygger på konkurrens oroar man sig för lättja och slöseri med tid och därför innehåller NPM ett inbyggt krav på effektivitetsmätningar och dokumenterande förbättringar. Siffror måste till.

Det som inte går att mäta framställs som behäftat med fel, ovetenskapligt och otryggt. Den offentliga sektorns funktion - att skicka ut friska, duktiga och glada människor i livet - hamnar helt i bakgrunden."

Jag rekommenderar boken som har ett nytänkande för ekonomins roll in i framtiden.

I en av våra största dagstidningar har vi kunnat läsa om ensidigheten i marknadsliberalismen:

"Den fria marknaden har fått sig en törn - vad kan vi lära oss av coronavirusets framfart?"

Detta kunde man läsa i Svenska Dagbladet 29/3 -20 på kultursidan i en intressant artikel av Anders Q Björkman (kulturansvarig). I tidningens ledare har man vid olika tillfällen uttryckt sin **tro** på den fria marknaden. En tro som har dominerat samhällsutvecklingen nationellt och lokalt och påverkat de flesta av oss. Dock oftast omedvetet.



Bild 1: Wallenbergsbilden

”Economic man” och den bankirmässiga synen.

Sedan reformationen och renässansen (1500-talet) har representanter för "the economic man" varit styrande för samhällsutvecklingen. Ekonomiska experter har fungerat som en överordnad auktoritet.

Alla lagar och rättsregler bär prägel av detta. Även politiker har byggt på *the economic man*. En kulturminister har varit och är underordnad finansministern.

På 1900-talet kompletterades "the economic man" med "den bankirmässiga synen". Den var först knuten till personer som man kunde ställa krav på. Sedan av multinationella koncerner som få kunde genomskåda.

Ett senare stadium är att det numera styrs av *anonyma* centra, dvs vi vet inte vilka de är. (Alltså de som kan göra fördelaktiga betalningstransaktioner och undgå skatt.)

På 1900-talet uppstod den ordning som gjorde att pengar överordnades andra förhållande i livet.

Något tillspetsat kan man säga att det finns en tendens till att vi ska tänka bankirmässigt för att kunna hänga med i den ekonomiska utvecklingen.

Ove Jakobsen, professor vid Handelshögskolan/Nord (Norge) har i sin bok *Ökologisk Ökonomi: Et Perspektiv på Framtiden*, givit en talande översikt över ekonomin som har "erövrat" kulturlivet och politiken.

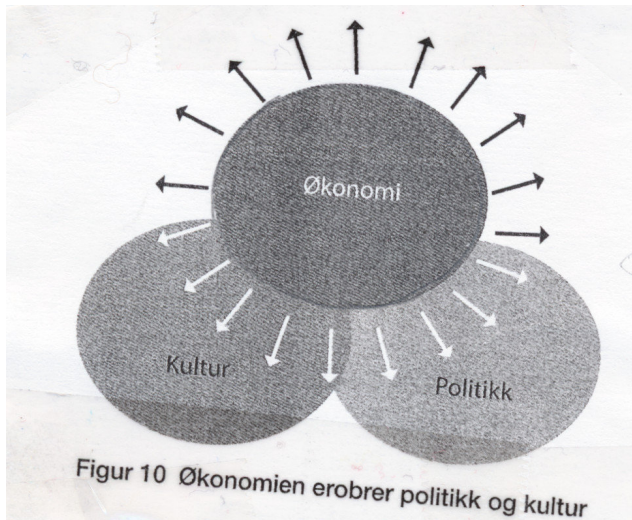


Bild 2: Ekonomin erövrar politik och kultur

Socialekologi (SEA)

Efter denna förklaring av NPM, följer nu en beskrivning av erfarenheter ur mitt arbete med Socialekologi, för att möta de frågor jag fått om att ur ett *biografiskt perspektiv* ge en bild av ”konfrontationen” mellan SEA och NPM.

Socialekologi bygger på ett samspel mellan personlig utveckling, organisations- och samhällsutveckling. Att se verksamheten som en levande organism, vars liv skapas av medarbetarna och att dess koncept, metoder och verktyg bygger på att man kan förbinda dem med sin egen livs- och arbetssituation.

Socialekologi - en gräsrotsrörelse

Det finns en omfattande erfarenhet i Sverige, Norge och Danmark på dess praktiska tillämpning, både i bokform och som dokumentation. Jag inkluderar här besläktade aktiviteter som tillämpar liknande principer som Socialekologi.

Behovet för ett samlingsbegrepp

I Sverige har socialekologiska koncept, metoder och verktyg fått stor spridning genom SEA Quinta (Socialekologi i Arbetslivet) inom offentliga förvaltningar, företag, fria initiativ såsom till exempel Montessori, Waldorfrörelsen, behandlingshem m.fl. Dess arbete har relaterats till de personer som bistått verksamheterna i det konkreta utvecklingsarbetet.

Vi är många som känner ett behov för ett *samlingsbegrepp* för SEA (en fri rörelse) som kan möta NPM på lika villkor och bli ett tydligt alternativ.

I Norge har SEA Quinta (Finn-Einar Kollström och Helle Rosenvinge) genom ett mångårigt utbildningsarbete inom offentlig förvaltning, Steinerskolerörelsen, behandlingshem m.fl. blivit väletablerat. Inte minst genom utbildningen i ledarskap och tregrening på Rudolf Steiner Högskolan. Här har man kommit långt när det gäller ett samlingsnamn.

En grupp i Bergen har önskat få en fördjupning av begreppet Gemenskapsbildning. De önskar också ett *samlingsbegrepp*.

I Danmark har professor Steen Hildebrandt, Ph.d, Århus Universitet gått ut med en fråga om intresset för socialekologi till en krets av människor. Ett trettiotal personer bejakade intresset att bilda ett samlingsbegrepp för Socialekologi, ansvarsfullt ledarskap, miljöfrågor m.m., detta som en motkraft till NPM. Det rör sig om en vid krets av yrken: Konsulter, konstnärer, präster, lektorer, rektorer, professorer, föreståndare och företagsledare.

I det följande kommer jag att fokusera på hur jag i mitt arbete med SEA har mött NPM som en konstruktiv motkraft *1980 och tiden därefter*.

Konfrontation Socialekologi (SEA) - New Public Management (NPM)

Inledningsvis några ord om mitt förhållande till NPM. Fram till 1970 var jag economichef i Balamundi AB, ett dotterbolag inom en internationell koncern i Bryssel. Jag var kontaktperson till koncernledningen och jag utvecklade ett ekonomisystem, där koncernledningen fick en överblick, som gav dem en möjlighet att följa avkastningen på investerat kapital in i minsta detalj.

Jag har alltså levt i sju år med NPM (1963 - 70) och till och med varit expert på området. Jag känner därför NPM inifrån, vilket jag nu ser som en fördel i SEA och konfrontationen med NPM.

Jag var också aktiv i etableringen av Steinerskolan i Göteborg, 1966 och åren framöver. Det var inte möjligt att få statsbidrag, så ekonomin var dålig. Trots dåliga ekonomiska förutsättningar blev det ett stort intresse för skolan från omvärlden. Lärare valde att arbeta för låg lön och föräldrar betalade in bidrag efter förmåga. Många fick uppleva en spännande pionjärperiod som visade, att när viljan finns, är mycket möjligt.

Mötet med människorna i Balamundi AB och i Steinerskolan lärde mig mycket. Det var två helt olika "världar": ett *näringsliv* där avkastning på kapital var dominerande och ett *kulturliv* där waldorfpedagogik och samhällsfrågor var centrala.

När jag slutade på Balamundi började jag med eget konsultbolag. Jag hade lätt att få uppdrag och tjänade bra. Det blev dock mer och mer en fråga för mig vad konsultarbetet i denna form ledde till.

I min bokhylla fann jag nu en broschyr som jag fått av Rolf Dickstedt, en av pionjärerna i Steinerskolan fem år tidigare: *Man and Organisation, NPI Nederländska Institutet*. När jag läste den då, tänkte jag, att detta är för psykologer och inte för mig (var economichef då). Nu fann jag att det här presenterade ett annorlunda sätt att tänka på utveckling. Människobilden var besläktad med den jag blivit bekant med genom Steinerskolans läroplan.

Kollegor Leif Nilsson och Lars Gunnar Davidson

Senare under 70-talet hade Leif Nilsson (Göteborgs centralkontor) och Lars Gunnar Davidson (produktionschef vid Jonsereds Fabriker) visat intresse för Socialekologi. De bjöd in mig till sina verksamheter, där vi tillsammans testade socialekologiska koncept och metoder. Det ledde till att de båda åkte till England, Social Ecology Association (SEA), för utbildning. De sa sedermera upp sina fasta anställningar och vi bildade tillsammans *Institutet för Socialekologi i Arbetslivet (SEA)*, 1980.

SEA Sverige tar form

1983 accepterades SEA Sverige som ett självständigt institut inom Associationen för Social Development (sammanslutning av institutioner runt om i Världen.) Bärande medarbetare i SEA Sverige: Hans, Leif och Hester Renouf.

Senare tillkom: Marie Garbrandt, socionom, Mette Kjörstad, eurytmist och organisationsutvecklare, Alexandra Ivan, forskollärare, Ingrid Blomberg, administration och en sammanhållande kraft. Lena Brodal, socionom och Peter Lundholm, specialpedagog.

Samverkan inom Norden

I början av 80-talet fick jag kontakt med människor i Danmark med intresse för socialekologi. Viktigt var mötet med Bent Engelbrek och därmed Ankerhus. Vi hade gemensamma arbetsdagar i såväl Århus och Ankerhus som i Göteborg och kretsen av intresserade vidgades.

Vi möttes också i SEA/Centre for Social Deveoplment i Sussex England. Ankarhusmedarbetarna Leif Alken och Erik Lempke medverkade senare i SEA:s Utvecklingscenter i Dormsjö.

Jag vill nämna fler som haft stor betydelse for socialekologins utveckling i Skandinavien.

Danmark

Tove Schöler Christensen, intern utveckling och har under många år bidragit med nytänkande.

Marianne Schlitler, som genom kontakt med Annemari Ehrlich introducerat socialeurytmi och dess tillämpning inom policyutveckling och andra processer.

Fleming Thuesen, föreståndare på Antroposofiska folkhögskolan i Ringe bl.a. i kurs för Dansk Management Center.

Niels Kjöllér, auktoriserad revisor, stöd i ekonomiska frågor, även med inlägg hos klienter

Knud Erik Madsen, företagsledare som varit aktiv i de flesta av våra kurser i Danmark och Dormsjö utvecklingscenter.

Lotte Juul Lauesen, (Inter-mezzo coaching), eurytmist, social ekologi och dess utveckling. (Har skrivit boken: Indre och Ydre ledarskap)

Steen Hildebrandt, Ph.d Århus universitet, som har varit ett viktigt stöd för utvecklingen i Skandinavien av Socialekologin, om ansvarsfullt ledarskap, miljöfrågor m.m.

Norge

Finn-Einar Kollström Steinerskolelärare och ordförande i Norska skolförbundet.

Helle Rosenvinge, ekonom och kursledare.

Leif Holbæk-Hansen professor vid Handelshögskolan i Bergen. Har bidragit till vår utveckling igenom bl.a. medverkan i våra kurser.

Norska Statsbaner

Vid denna tid fick Roy Warner, ekonomichef på Saab, en fråga från Fritjof Björkli, ansvarig för ett omfattande ledarutvecklingsprojekt inom Norska Statsbaner, om de inte kunde åka till NPI i Holland. Han tyckte att deras upplägg verkade intressant. ”Varför till Holland, när det bor en 14 km härifrån”, var Roys svar.

Det blev för mig början på ett projekt som pågick i fyra år. Huvudsyftet var att ändra verksamhetens inriktning. När jag ser tillbaka på projektet var det att förändra från en NPM inställning, med den rådande auktoritära principen, till en kund- och medarbetarvänlig inställning. Jag fick presentera för ledningen, hur SEA arbetar med organisationsutveckling.

Ett exempel på lagbundenheter i organisationsutveckling

Detta koncept var en av orsakerna till att jag fick förtroendet att ingå i arbetet med ledarutveckling hos Norska Statsbanerna under fyra år. Primärt utifrån det tänkande och den människobild som det bygger på.

Pionjärperioden

I de flesta organisationer kan man gå tillbaka till en tidpunkt, då en person eller en liten grupp tog initiativ till att starta en verksamhet. Pionjärperioden karakteriseras av pionjäreterna, som håller ihop den informella sociala och ekonomiska organisationen som en helhet. Flexibilitet, lojalitet och kreativitet är viktiga egenskaper. Man bygger på den enskildes förmåga och intuition, med engagemang som drivkraft. Verksamheten är utåtriktad mot dess omvärld. Befattningsbeskrivningar och dylikt förekommer inte. Avtal, regler etc betraktas som något nödvändigt ont.

Förr eller senare kommer pionjärperioden till en gräns, där något nytt måste komma till. Pionjäreterna kan inte längre verka som det "naturliga" centret. Svårigheter i kommunikation och klarhet i vem som gör vad skapar lätt motsättningar. Det som har varit rätt under en period håller inte längre. Organisationen är då inne i

Differentieringsfasen

Man är nu koncentrerad på det inre sociala livet. Den ursprungliga målsättningen för initiativet träder i bakgrunden och man söker efter nya former utifrån tre spår:

- *en förlängd pionjärfas*: Det går inte att kopiera de ursprungliga initiativtagarna. De försök jag har sett, har oftast lett till en administrativ konstellation, som har försökt. Det är en blind väg.
- *en organisering med toppstyrning* och en hierarkisk uppbyggnad med detaljerad befattnings- och ansvars beskrivningar (*New Public Management*).
- ett *kollegialt* samarbete, mandat, beslutsprocesser, där de som berörs deltar, får frihet att agera inom sitt fält inåt och utåt i samhället. *Tillit* är nyckelordet (Socialekologiskt ledarskap).

Integrationsfasen

Integrationsfasen aktualiserar den övergripande målsättningen - en förvandling av pionjärfasens utmaningar - det är inte en fas man genomgår utan något som ibland lyckas ske.

Detta koncept och dess metoder var något helt nytt under 80-talet och gjorde att jag fick frågor från Energiverket i Göteborg (också beroende på Leifs tidigare kontakt). Han och jag arbetade där flera år med organisationsutveckling. Jag bifogar en artikel i Energiverkets interna personaltidning, som visar en intervju med oss och där vi ger vår syn på organisationsutveckling.

Nilsson och Brodal:

energibladet
3/83

– Ett ideal att komma ifrån plötsliga omorganisationer

Sedan i höstas har Leif Nilsson och Hans Brodal varit engagerade som konsulter på energiverken. De har jobbat med organisations- och ledningsutveckling och har bl a haft flera seminarier. Det startade med ett seminarium om intentionerna bakom omorganisationen på OP och A och drivs nu vidare inom E, K och A.

— Energiverken har kommit långt ifråga om hur man handskas med tekniska och ekonomiska problem. Men det sociala systemet följer andra lagar och regler. Där är det andra faktorer som påverkar effektiviteten, säger konsulterna.

Hans Brodal och Leif Nilsson är båda konsulter i det fristående konsultföretaget SEA som specialiserat sig på förändringsarbete och hur människor som berörs av det påverkas.

Vad tycker ni bör förändras/förbättras inom energiverken?

— Vi går inte in i ett företag med en klar uppfattning om vad som bör ändras. Det anser vi att de som jobbar där har större kompetens att avgöra än vi. Vi vill ge uppslag till vad som kan utvecklas och hur. Vad vi ser som vår kompetens är att försöka öka förståelsen för förändringsarbete, och att föra ut synen i organisationen att förändringar inte är något hotfullt utan något som ständigt måste pågå.

— En organisation är alltid i en utvecklingsprocess, det gäller att vara medveten om det och själv ta del i den. Vi ser det som ett ideal att komma ifrån plötsliga omorganisationer. Om man är uppmärksam på vad som sker så kan man också fortlöpande följa med i utvecklingen.

Vad väntar ni er för resultat av ert ledningsutvecklingsarbete?

— Vi hoppas få igång en dialog mellan de olika delarna inom organisationen om hur de skall jobba i framtiden. Om vi kommer så långt att människor börjar att kommunicera så har vi nått ett viktigt mål.

— Vi arbetar för att organisationen skall bli mer rustad att möta yttre förändringar. Utbildningen skall mer ses som en beredskap att leva med förändringar än att lösa de problem som finns nu. Det är viktigt för organisationen, gruppen och individen att man



Leif Nilsson och Hans Brodal vill satsa på utbildning av interna resurser så att energiverken efterhand själva kan ta över organisations- och ledningsutvecklingar.

kan jobba tillsammans och hitta gemensamma diskussioner. Ju öppnare resonemangen kan vara desto större livskraft får resultaten.

Vilka utgångspunkter arbetar ni efter när ni går in på ett företag eller en förvaltning som konsulter?

— En organisation är inte bättre än de enskilda individer som jobbar i den. De flesta människor har enorma resurser som de måste få utveckla. Det måste finnas utrymme för individen att få planera sitt jobb, utföra det och kontrollera och bedöma det. Den balansen är viktig.

Vad är tanken med att samla personer från olika avdelningar på samma kurser? Varför sker inte utbildningen avdelnings- och sektorvis?

— Det är värdefullt att de som skall

jobba med samarbetsfrågor och organisationsarbete får lära känna varandra. De behöver ett likartat synsätt på hur en organisation skall fungera. Vi tror att det är bra att samla personer från olika avdelningar för att få en kommunikation över gränserna.

Hur ser ni på utvecklingsarbetet på energiverken i framtiden?

— Vi vill satsa på utbildning av interna resurser så att energiverken efter hand kan ta över organisations- och ledningsutvecklingen. Frågorna om hur vi skall kunna arbeta tillsammans är viktigare än någonsin i samhället. Men det tar tid att förändra. Det är ett jättestort fält som vi bara just börjat med. Av sådant här arbete kan man inte vänta sig några omedelbara förändringar.

ger lite utanför det vi normalt sysslar med.

Vilken roll spelar konsulterna?

— Konsulterna hjälper oss med metoder och erfarenheter, hur vi skall lägga upp en sådan här utveckling. Meningen är att vi så småningom skall ta över och själva driva utbildningen. De spelar också stor roll i våra diskussioner för att forma idéer. Deras tillgångar är stor kunskap och erfarenhet från många andra företag. Samtidigt har de en grundinställning som vi delar – att varje företag är unikt och kräver sitt speciella handlag.

Är det väl använda pengar?

— Kan vi uppnå de mål vi har, är det den bästa investering vi gjort.



Örebro Läns Landsting

Jag fick också många frågor från waldorfskolor, behandlingshem och andra fria institutioner i alla de tre skandinaviska länderna. Jag tror att det också bidrog till att olika institutioner fått höra om vårt arbete via föräldrar m.fl.

En sådan kontakt var *Örebro Läns Landsting*, där jag blev en part i deras interna personalfunktion. Arbetade där under fyra år och hade även därefter sporadisk förbindelse. Det rörde sig om samarbete i olika personkonstellationer, konfliktbearbetning, internutbildning där jag presenterade SEA-koncept och metoder som de tog till sig var och en utifrån sina förutsättningar och uppgifter. Jag lärde mig mycket i detta samarbete genom det förtroende jag fick. När deras budget reducerades kunde de inte betala mitt vanliga arvode. Jag sa då, betala det ni kan och vi fortsatte samarbetet. Vid ett senare tillfälle sa chefen för personal funktionen: ”Nu har vi en bra budget igen, så nu kan du debitera fullt ut.”

En viktig princip för mig har varit att inte styras av ekonomibekymmer utan finna rimliga lösningar, där man såg framtidsmöjligheter. Uppgiften är fokus.

Jag minns, att jag vid ett tillfälle hade jag lagt min jacka på en bänk. Generaldirektören gick förbi och när han såg min jacka sa han, ”vi har tydligen besök av vår mesta konsult.”

Arbetslivstjänst

En ledare inom verksamheten tog kontakt med mig efter att ha läst en tidningsartikel om SEA: "Om ni förväntar er några färdiga lösningar, så hör inte av er till oss, däremot hjälper vi till att formulera de frågor du behöver ställa dig och finna svar på.”

Chefen för Arbetslivstjänst har på ett mycket tydligt sätt beskrivit skillnaden mellan New Public Management och Socialekologi.

Jag ger här några inslag från en artikel han skrivit om sina erfarenheter av Socialekologi, som han kallat "Ur tomrummet". Det är nog inte fel att tolka det som en uppgörelse med NPM och ett engagemang för Socialekologi:

"Det började med en artikel om SEA - Social Ecology Association. I artikeln intervjuades Hans Brodal och Leif Nilsson. Det framgick att de sysslade med konflikthantering och personalutveckling på arbetsplatser och det handlade om lärande. Så långt såg det ut som ungefär alla hundratals andra konsultföretag. Jag fastnade vid ett par rader (se formuleringen i inledningen). Vi jobbade med långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna, mer eller mindre utslagna människor. När vi försökte komma med positivistiska lösningar uttänkta på kammaren, vilket nittioalets konsultverklighet krävde, hamnade vi ofta fel. Vi gav svar på frågor som ställts i helt andra sammanhang. Det krävdes ett annat inslag och den tonen tyckte jag hördes i artikelns citat.

Jag ville veta mer och lyckades spåra upp Hans. Det han berättade per telefon gjorde det hela mer intressant. Mötet med Hans och Leif resulterade i mer och lika intressant information, framför allt om företagets fyra veckors grundkurs i socialekologi på en kursgård i Dormsjö utanför Hedemora.

Begreppet socialekologi använder en biologisk syn på samband, som komplexa nätverk och inte enkla linjära samband. Denna syn överför man till samhälle och människors lärande och arbetande.

Grundkursen i Socialekologi blev en remarkabel upplevelse. Kursens bärande ide var att det finns ett nära samband mellan inre utveckling och socialt ansvar. Ingen kan åstadkomma någon utveckling i sin sociala omgivning utan en egen utveckling - vi är själva instrumentet för utveckling i det sociala livet. Var och en av de fyra veckorna hade ett eget tema.

Första veckan: Att samarbeta i grupp. Andra veckan: Att arbeta med sin biografi. Tredje veckan: Att utveckla förhållningssätt. Fjärde veckan: Att ta initiativ."

I det följande ger jag ytterligare några exempel på verksamheter där jag medverkade inom offentliga verksamheter

Svenska Postverket

Frågan vi fick från deras interna dataenhet var om vi, Mette Körstad och jag, kunde hjälpa dem att motverka en centralisering. Efter en omorganisation hade det uppstått en oklarhet i hur man skulle förhålla sig. För att kort beskriva arbetsförloppet ledde det till att man istället för en central styrning skulle göra upp avtal med de enheter som önskade hjälp.

Vi blev involverade under flera år, och ett viktigt inslag var ett projekt vi kallade: *Ett kontinuerligt lärande*. Med projektets titel ville vi poängtera vikten av att ge en upplevelse av och vad en ständig pågående läroprocess är och kräver.

Vi lade upp tre seminarier för medarbetarna inom enheten:

- Att lära genom arbetet med och genom andra människor
- Att lära genom arbetet med sig själv
- Att lära genom arbetet med organisationen och dess uppgift i samhället.

Ett viktigt inslag var *social eurytmi*, en rörelsekonst som illustrerar hur vi kan uppleva fysiskt de teman vi arbetar med.

Jag nämner här några erfarenheter som kommit fram från deltagarna: Samtal och funderingar kring människosyn har skapat förståelse för andra människors sätt att vara och reagera. Det har givit form och begrepp på sådant, som man visste förut utan att vara medveten om det. Därigenom "föll mycket på plats". Den enskilde har blivit mer observant på och fått mer distans till sig själv. Att vara konkret och att tänka och beskriva i bilder är en konst och något som särskilt experter kan ha svårt för. Flera framhöll att det var nyttigt att det övades under seminarierna.

Under rubriken "Gruppsamverkan" talades det om sammansvetsningen av ledningsgruppen och utvecklingen av de personliga nätverken. Det uttrycktes att seminarierna kom mycket lämpligt med tanke på omorganisationen och arbetet med att skapa, bearbeta och genomföra visionen för enheten. Integrationen hos ledningen har framhållits som helt avgörande för läroprocessen, liksom det gemensamma arbetet med visionen, där utgångspunkten inte var att bevaka sina egna intressen, utan att ta utgångspunkt i reella behov i omvärlden.

Dessa exempel visar att inget av våra uppdrag har kommit som följd av marknadsföring från min sida, utan genom rekommendationer från andra initiativ som gjort positiva erfarenheter i samarbetet med oss. En princip som varit ett väsentligt inslag i SEA policy. Kompletterat med artiklar, inslag och böcker med anknytning till konkreta uppdrag.

I SEA-institutet är det numera Lena Brodal och Peter Lundholm som leder arbetet "på fältet". Jag fokuserar på utvecklingsarbete med ett globalt inslag och med förnyelse av vårt ekonomiska tänkande och tillämpning.

Svar på frågan

Kan du ur ett biografiskt perspektiv ge din bild av New Public Management och dess inverkan på organisations- och samhällsutvecklingen samt dess ekonomiska tankevärld, och

belysa socialekologin som en konstruktiv motkraft för **Fristående verksamheter** där du medverkat.

SEA Utvecklings Center, Dormsjöskolan

Under 1983 fick jag ett telefonsamtal från Hans Glaser (hade en ledande funktion inom biodynamiskt jordbruk och läkepedagogik), som sa att jag skulle omedelbart åka till Dormsjöskolan och lösa en konflikt, som förorsakats av ett extremt fackföreningsagerande. ”Det hotar hela den läkepedagogiska impulsens existens i Sverige!” Jag hade bara träffat Hans Glaser vid ett tillfälle i ett annat sammanhang, så jag förstod ingenting.

Jag sa att jag inte har några erfarenheter av konfliktbearbetning och vet inte ens var Dormsjö ligger, så jag kan inte alls åta mig en sådan uppgift. Hans Glaser ringde mig flera gånger dagen därpå. Och jag svarade på samma sätt varje gång.

Sedan började olika grupper från Dormsjöskolan att ringa mig och bad mig komma upp till Dormsjöskolan. Jag svarade även dem, att jag inte har förutsättningar för hjälpa dem.

När de fortsatte att ringa, sa jag till slut, att jag kunde komma till Dormsjöskolan, men att de inte skulle ha förväntningar på hjälp från mig. (Jag blev ju lite nyfiken på vad det rörde sig om)

Dormsjöskolans Rektor, Esbjörn Stridell, tog emot mig på Krylbo station. Han berättade, att situationen hade blivit ännu svårare. Nu strejkade medarbetarna, men de hade gått med på att mötas i morgon, då det skulle komma en konfliktspecialist. Jag frågade vem det var. Det är du!

Jag intervjuade alla berörda parter under kvällen och långt in på natten. Det enda jag visste om sådana sammanhang var begreppet bildgestaltning. Märkligt nog gick det bra. De tog upp allt jag sade och konklusionen blev, att jag under det kommande året skulle leda en process för organisationsutveckling genom regelbundna besök.

Hela detta förlopp var en gåta för mig. Den enda förklaring jag kan komma på är, att det måste ha funnits ett starkt karmaförhållande.

De bör nämnas att Hans Glaser deltog i våra fyra veckors kurs i Socialekologi med ett avslutande föredrag om metamorfosläran. En deltagare som varit skeptisk mot antroposofi sade efter att ha hört Glasers föredrag: Om detta är antroposofi - då vill jag bli antroposofi!

Jag var på Dormsjöskolan regelbunden under året och konfliktsituationen löstes.

Efter någon tid frågade Dormsjöskolans ledning (skolans pionjärer Gunilla och Sture Nord samt Esbjörn Stridell) om inte SEA skulle kunna starta ett utvecklings center på Dormsjöskolan, så att waldorfrörelsen, behandlingshem och även andra intresserade av ett nytänkande kring organisationsutveckling skulle bli inbjudna till en socialekologisk utbildning.

Så blev det och Dormsjöskolan erbjöd mycket låga priser för deltagare för boende och mat under kurserna.

Leif och jag startade kurser inspirerade av Center for Social Development i England utifrån Skandinaviska förutsättningar. Vi började med en fyra veckors fundamental kurs i Socialekologi, som kunde kompletteras utifrån deltagarnas behov och önskemål.

Jag fick ofta höra, att det knappast finns någon chans, att människor skulle resa ända upp till Dalarna för att gå en kurs.

Det gjorde det, tack vare att så många bidrog till den utåtriktade informationen och själva medverkade som kursledning.

Det pågick i 14 år och ca 700 deltagare har besökt dessa kurser med 15 -20 personer per gång, jämnt fördelade på Danmark, Norge och Sverige. När det gäller deltagarna har några bidragit till utveckling i deras hemmasituation, andra har startat egen konsultverksamhet utifrån sina förutsättningar, ofta med anknytning till SEA.

Jag är övertygad om att detta initiativ har haft den största betydelse för Socialekologins utbredning i Skandinavien. Mycket tack vare att vi som initierade det inte hade ekonomi som utgångspunkt, utan uppgiften och dess betydelse för framtiden. Inom SEA blev jag kritiserad för att tjäna för lite till vår verksamhet. Det ledde till och med till en splittring och uppdelning inom SEA i "profit center". Som senare övervanns tack vare Leif och mig.

Nedan några initiativ som haft anknytning till och betydelse för socialekologins utveckling.

SEA Quinta Norge

Finn Einar Kollström och Helle Rosenvinge: Ledning och organisationsutveckling i kulturinstitutioner. Tolv samlingar och 2 1/2 dagar per gång. Självförvaltning och tregrening på Rudolf Steinerhögskolan i Oslo vid 9 tillfällen.

Det har för mig varit berikande att delta i detta sammanhang. Detta utbud har också hållits i Danmark och Sverige dock inte i samma omfattning som i Norge. Det finns knappast någon verksamhet inom Waldorfrörelsen, som inte har påverkats av detta initiativ. En klar socialekologisk grundsyn gentemot New Public Management.

Vendepunkt Århus, Danmark

Antroposofiskt Kulturhus i samverkan med Lotte Juul Lauesen: En verksamhet som har ett brett utbud av föredrag och seminarier. Det har för mig varit inspirerande att bidra med en del aktiviteter under åren. Jag vill här nämna två sådana:

"Coronakrisen har avslöret ensidighederne i Det frie Marked

Vi står i et økonomisk kaos. Hvad nu? - Hur kan vi förhålla oss till pengar. Luciferiska och ahrimanska krafter.

(Ahrimanska krafter är höga andliga väsen som förför och inspirerar människor: mammon, intellektuella idéer, arbetslöshet, rädsla, lögn och disharmoni. Luciferiska krafter är väsen som

skapar förvirring, osäkerhet och framförallt "stämningar" i form av en världsfrånvärd syn på sig själv och sin omvärld).

Vi bearbetade Rudolf Steiners föredrag om Ahrimans strategi i vår tid. Dvs hur vi möter dessa väsen.

Rudolf Steinerskolen i Odense

Stevne for danske Rudolf Steiner Skolors Bestyrelser och Kollegier. Finn Einar, Lotte och jag.

Varje år håller man sådana sammankomster med 80-110 deltagare. De har ett stort inslag av konstaktiviteter, ofta ledda av deltagarna själva, samt föredrag och grupparbete Jag har i flera år haft ett inslag som berör det aktuella innehållet för året. Jag lärde mig mycket av ingå i detta arbete. Tre exempel:

- Menneskemøde og skaebne (öde)
- Karmaforståelse - en inspiration til samarbejde
- Samarbejde i Steiner-skolen - Balance mellem form og liv

En läkepedagogisk verksamhet

Motsättning mellan de med läkepedagogisk utbildning och medarbetare verksamma i boendet.

Båda parterna hade en maktposition. Ena parten kunde genom stiftelsen göra den förändring de önskade och på så sätt "köra över" medarbetarna i hemmen. Dessa kunde i gengäld genom föreningens styrelse "köra över" pedagogerna och få till sina förändringar.

Jag fick förtroendet, att försöka få till en samtalsituation mellan parterna. Jag ringde Hans Glaser och beskrev situationen för honom. Han ringde nästa morgon och berättade, att han vaknade kl 03 på natten med ordet "entmachtung", vilket betyder eliminera maktelementet.

Nästa dag tog jag upp frågan med respektive part och fick accept på att de inte skulle utnyttja maktelementet. Tack vare att alla verksamma inom institutionen hade en så stark känsla för impulsen, var det ingen svårighet att komma fram till en lösning genom ett samförstånd, utan att behöva blanda in en byråkratisk myndighet.

Steinerskolor

Övergång från pionjär till differentieringsperioden

(Jag hade blivit ombedd att tillsammans med Leif arrangera detta möte och även dra ut kontentan av deltagarnas arbete.)

Under 90-talet samlades följande skolor, som alla var 12-åriga, på SEA utvecklingscenter i Dormsjö:

Danmark: Johannasskolan i Vordingborg, Steinerskolan i Odense, Vidarskolan i Köpenhamn

Norge: Steinerskolan i Oslo, Steinerskolan i Bärum, Steinerskolan i Bergen

Finland: Helsingfors Steinerskola.

Sverige: Kristofferskolan i Bromma, Martinskolan i Stockholm, Steinerskolan i Göteborg, Steinerskolan i Örebro

Utgångspunkten: Förr eller senare tar pionjärperioden slut och något nytt måste komma till i skolans utveckling.

Problem: Överbetoning av det administrativa och det organisatoriska, splittring, trötthet och resignation. Vanligt krav är att man måste organisera sig som statsskolorna (ofta önskemål från förälder). Alltså NPM.

Frågan: Hur har det kommit till uttryck i de olika skolorna. Lärarna intervjuade varandra för att höra vilka erfarenheter man hade (ett ganska omfattande arbete som jag inte kommer gå in på här).

Man kan göra en grov indelning av skolorna i:

- a. gamla skolor (ca 40 - 60 år)
- b. andra generationens skolor (ca 20 - 30 år)
- c. unga skolor (ca 12 - 18 år)

där varje grupp har sina karakteristika.

Gamla skolor (grundade på 50-talet och tidigare)

Övergången från pionjärperioden till differentierad ledningsform skedde ganska omärkligt, man kan tala om en förlängd pionjärperiod.

De första tecknen på att denna ledningsform inte längre accepterades eller var tidsenlig, visade sig efter ca 21 år, bl.a. genom att impulsen sloknade i periferin, ett visst tomrum uppstår när de ursprungliga grundarna försvinner, föräldrarna gör sig starkt gällande, en större krets av mer eller mindre passiviserade medarbetare upplever tomhet och trötthet.

Det var en allmän erfarenhet att förändringarna inte var särskilt dramatiska.

Andra generationens skolor (grundade omkring 1970)

Övergången från pionjärperioden till en differentierad ledningsform är mer dramatisk och behovet för nytänkande kommer tidigare än för de gamla skolorna. Första tecknen kommer efter ca 10 år, beroende på exempelvis att pionjären inte finns med längre, föräldrarna anklagar kollegiet för att vara en mur, eller att det uppstår interna stridigheter mellan lärare kring det "dolda ledarskapet".

Det uppstår ett vakuum och en inre osäkerhet i kollegiet, men också hos de ledande personligheterna, vilka ser behovet av att leda och värna ursprungsimpulsen men samtidigt önskar att slippa auktoritetsstämpeln. Personliga motsättningar spelar in, liksom att föräldrarna börjar att "tränga sig på" och vill bli delaktiga i beslutsprocesserna.

Unga skolor (grundade 1975 -80)

Föräldrarnas önskan om en Steinerskola har varit ett väsentligt motiv för dess tillkomst. Föräldrar har sökt efter lärare eller lärare har sökt en föräldrakrets. Pionjärperioden är kortare i dessa skolor. Redan efter 5-6 år kommer "upproret" och ofta i mycket dramatisk form.

Bakgrunden är motsättningar inom kollegiet, mellan lärare kring om exempelvis "ideologin" och med föräldrar, med splittring som följd. Det är i dessa skolor en större öppenhet för "det sociala" och föräldrar är aktiva i styrelsearbetet. Även här söker man balansen mellan demokratiska former och förverkligande av den pedagogiska impulsen.

Beslut: Vid ett nästa möte arbeta med följande fråga: Vägen mot en framtidsbild och dagens uppgift.

När jag ser tillbaka på detta arbete är det en tydlig motkraft till New Public Management och att den pedagogiska impulsen verkar kunna bära igenom motsättningar.

Svar på frågan

Vad i din personliga biografi har varit avgörande för ditt engagemang för socialekologi och sålunda blivit en livsuppgift för dig?

Min biografiska bakgrund

1931-1972

Jag skriver detta med tacksamhet till de människor som på olika sätt bidragit till att jag ser Socialekologi som ett viktigt arbete - en livsuppgift. Jag försöker beskriva detta i min biografi genom andras ögon.

Mina föräldrar

Jag föddes 14 september 1931 och tillbringade mina två första år i Mögeltönder, som ligger i Sönderjylland nära den dansk-tyska gränsen. Jag minns inte något från de två åren, men fick senare en nära kontakt med situationen i Sönderjylland genom mina förälders vänner och deras barn.

Nu några ord om den tid min mor växte upp i, innan jag kom in i bilden: Sönderjylland är den del av Jylland som ligger söder om en dragen linje mellan Kolding och Esbjerg. Den var från 1864 fram till 1920 tysk och det talades bara tyska i skolorna (hemma talade man danska). Det innebar för min mor (född 1904) att hon aldrig hade danska i skolan. 1920 flyttades gränsen tillbaka till där den nu går.

När Hitler kom till makten blev det ett hot att gränsen skulle flyttas, så att Sönderjylland åter skulle bli en del av Tyskland. Det var under denna tid min far och mor möttes och senare gifte sig,

Min far föddes i Örsted, en "landsby" på Fyn. Han växte upp på ett jordbruk som innebar ett hårt arbete för min farfar, som fick komplettera inkomsterna med att köra mjölk från de olika gårdarna till mejeriet. Min far var den äldste av sex barn. Det var självklart att han skulle ta över gården. Det var inte vad han ville, men som den pliktmänniska han var, var han helt inställd på detta.

Hans lärare och prästen talade dock med hans förälder och sa att han var ovanligt begåvad och därför borde studera. Utbilda sig till lärare. Det blev också hans väg. Han tog examen från lärarseminariet i Sönderjylland. Här mötte han min mor och de gifte sig så småningom, och han blev lärare i Mögeltönder (två km från den dansk - tyska gränsen) omkring 1930. Där fick mina förälder många vänner och min far blev en central person i kampen mot förtyskning av Sönderjylland. Han såg tydligt redan då, vad Hitler stod för. Denna kamp blev en röd tråd i hans liv även när nazisterna besatte Danmark 1940. Då blev han en mycket aktiv medlem i motståndsrörelsen.

- Till Örsted på Fyn

(1933-1944) 1933 blev han folkskollärare i Örsted på Fyn. Alla barn i Örsted kommun gick hos honom. Barn från 7-10 år gick i skola måndag, onsdag och fredag och kallades Lille klassen. Barn från 11-14 år gick tisdag, torsdag och lördag och kallades Store klassen. Min far var ensam lärare.

Han var dessutom försångare och medverkade tillsammans med prästen vid gudstjänsten i kyrkan. Därtill kom han att vara sekreterare i kommunen och skötte alla kommunala formaliteter.

För att ytterligare belysa hans personlighet ger jag ett referat från ett av hans många föredrag i kampen mot nazismen som började redan på 30-talet i Sönderjylland när risken ökade för att det åter skulle bli tyskt.

1943 när tyska soldater fanns överallt i Örsted erbjöds danska ungdomar välbetalda arbeten i Tyskland, då de behövde arbetskraft inom jordbruket. Min far höll under största hemlighet ett föredrag för ungdomar på en av de stora gårdarna i Örsted, som motvikt till denna propaganda. Jag var med på mötet och minns den stämning som rådde. En samling tyska soldater låg förlagda mycket nära och om mötet hade avslöjats hade det betytt koncentrationsläger.

Titeln på hans föredrag denna afton (1943) kallade han: De nordiska ländernas uppgift inför framtiden (i regi av Dansk Nordisk Union, DNU):

"Motivet för vår förenings tillkomst var att nazisterna övertog makten i Tyskland, vilket medverkade till att även "hemmatyskarna" (den tyskorienterade minoriteten) började att arbeta för att den del av Sönderjylland som återförenades 1920, åter skulle bli tyskt.

Som ett motdrag till detta samlades representanter från samtliga ungdomsorganisationer till ett möte i Aabenraa 1933 och här lades grunden för vår förening. Det hölls sedan ett stort möte på Dybbel där 30000 unga människor deltog. Det hölls tal av deltagare från alla de nordiska länderna. Det blev därmed klart att ungdomarna i Sönderjylland fortsatt ville vara danska. Det blev ett starkt bidrag till att förtyskningen uteblev. Vi på Fyn kan lära mycket av Sönderjylland!

Föreningens målsättning var: Sönderjyllands danskhet, Danmarks frihet och Nordens enhet.

DNU ser det alltså som en viktig uppgift att främja samarbetet mellan de nordiska länderna. För tillfället är det begränsat vad vi kan göra. Men vi kan alla, var och en, där vi verkar, göra vårt till att förståelsen för den nordiska samhörighet sprids så mycket som möjligt. Det är glädjande att ledande politiker - särskilt i Sverige - har uttalat sig den riktningen.

Men det är inte nog att politikerna är för saken. Vi måste också ha hela den breda befolkningen med oss och göra begripligt att bara genom en nordisk sammanhållning blir det möjligt att bestå som fria nationer.

När det krig som vi upplever nu är över kommer nya krig och utmaningar.

Vi ligger mitt emellan två stormakter, Tyskland i syd och Ryssland i öster.

Vi är nordens sydgräns och Finland/Norge dess östgräns.

Här kan var och en av oss göra vad vi kan, för att få människor att inte bara tänka danskt utan också nordiskt. Det måste göras nu så vi är förberedda på att tänka nordiskt den dag då gränserna igen öppnas och vi blir ett fritt land".

Harmoniska barndomsår

Örsted var på den tiden en typisk dansk "landsby" på 4-500 invånare. Här fanns skola, kyrka, "sogneråd" (kommunal förvaltning), posthus, Konsum, "köpman", slakteri, mejeri för de lokala bönderna, kvarn, telefoncentral m.m. Det fanns även målare, snickare och andra hantverkare. Ett inslag var också de många små och stora gårdarna.

Det var en förmån att få växa upp i ett samhälle där jag kände alla och visste vad vuxenvärlden höll på med. Vi barn kunde röra oss rätt så fritt på gårdarna och hos hantverkarna och "hjälpa till" vid behov. Det fanns dock en allmän social kontroll. Vuxna grep in när vi gick utan för ramarna oberoende om det var egna eller andras barn.

Under förskoletiden kunde jag gå in i skolan som var skild från vår del av huset med bara en dörr. Jag kunde gå in och "leka skola" utan att eleverna eller min far brydde sig om det. Vid ett tillfälle när min far var kallad in till ett telefonsamtal gick jag in i klassen och sa "ni får ledigt". Jag visste att de skulle bli glada då. Min far hann precis fånga dem innan de kom ut från skolan. Jag fick en allvarlig tillsägelse!

Rita, en flicka som kom till oss för att hjälpa till i hushållet, blev i flera år min bästa lekkamrat och hon hade alltid tid för mig. Hon tog mig också med hem till sina förälder Thorvald och Maren, som hade en "husmandsgård", den minsta formen för en lantgård. Sådana gårdar bedrev intensivt jordbruk. Det fanns 8 kor som alla hade namn och jag kände var och en av dem. Det fanns framförallt en häst som hette Stella som var viktig för mig. Här fanns även några grisar, höns och kalvar samt hund och katt.

Jag fick hjälpa Thorvald i jordbruket bl.a. med att dra upp betor och göra dem i ordning innan de kördes till gården. Jag fick flytta kor från ett ställe till ett annat, rida hem Stella m.m. Thorvald var ganska tuff. När jag sa att jag hade ont i ryggen svarade han "du har ingen rygg än, bara en sytråd".

Det hände ibland att jag undrade vad jag skulle göra och sa det till Maren som svarade "gå du ut och prata med Stella". Det gjorde jag ofta och gärna.

Ritas "bestefar" bodde också där. Han berättade om hur det var förr i tiden och tog allt som jag frågade om på största allvar.

Han berättade att han en gång i sin ungdom hade druckit så mycket att han kräktes och förstörde sin fina skjorta. "Dagen efter gick jag ut i trädgården och grävde skjortan ned i jorden. Sedan dess har jag inte druckit. Det skall du inte heller göra när du blir stor."



Bild 4: Rita, Stella och "Bestefar"

Det tyska överfallet

En morgon den 9 april 1940, när jag var drygt 8 år, hörde vi ett våldsamt buller. Det var tyska krigsflygplan som i samband med "besättelsen" av Danmark flög över oss mycket lågt. Jag såg till och med piloten från min köksstol. Soldater och flygplan strömmade in över landet och det danska försvaret hade inte en chans att försvara sig.

Den danska riksdagen och myndigheter övertogs av tyskarna. Det gällde allt, riksdag, radio, polis och andra myndigheter. Det blev förbjudet att köra bil. Även att lyssna på engelska nyheter. Min far installerade dock en hemlig radio i källaren, där han fick engelska nyheter. (Jag har förstått att min far var mycket aktiv.)

När jag blev 10 år började jag på en realskola i Årup som en förberedelse för att kunna komma in på ett gymnasium. Vi var fem pojkar som dagligen cyklade de 7 km till Årup.

Ett minne: vid ett tillfälle, när det var många tyska soldater samlade på vår fotbollsplan, öppnade rektor alla fönster och sa: "ska vi visa tyskarna att vi kan sjunga?". Vi sjöng "Der er et yndigt land" och "Kong Kristian stod ved højen mast". Jag tror inte att någon av oss, som var med där någonsin senare har sjungit med en sådan inlevelse och kraft.

En vändpunkt i livet

Sommaren 1944 då vi varit på semester i Mögeltönder blev min far dålig på vägen hem och kördes i ambulans till Assens sjukhus, där han blev opererad för bukhinneinflammation.

Min mor åkte till sjukhuset dagen därpå och jag var hemma tillsammans med mina kompisar på skolgården, när pastor Lund kom och bad mig gå med in på min fars kontor där han tog mig i knäet och sa: "Din far har gått hem till den far vi alla har". Jag förstod att han var död och sprang ut i

trädgården och ropade på min far. När min mor kom hem var det första hon sa: "nu måste du och jag hålla ihop".

Det var självklart en omvälvande händelse för min mor och mig, då min far alltid hade varit frisk och sällan sjuk. Vi skulle samtidigt börja förbereda en flytt. Skolhuset var tjänstebostad och en ny lärare med familj skulle flytta in.

Mötet med Glamsbjerg Friskola

En ny tillvaro började när vi flyttade till Glamsbjerg, en "stationsby" 7 km i motsatt riktning av Årup.

Flyttade in i en lägenhet på tredje våningen i ett hyreshus. Mitt emot låg Glamsbjerg Fri- och Efterskola. En skola som byggde på Grundtvig och Kristen Kold:s idé för Folkehøgskolan, här för barn och tonåringar. Här började jag 1945 i 6: klass och mötte en pedagogik som såg var och en av oss elever med värnads. Vi fick inga betyg, utan omdöme. Ett omdöme som jag en gång fick var "Hans kan skriva snyggt, ibland gör han det också".

Jag började sedan i den två åriga realskolan, som var en förberedelse för att komma in på en gymnasieskola. Där gick jag till 1948.

Det var av största betydelse för min mor och mig att vi mötte denna skola och dess lärare. Min mor fick anställning som handarbetslärare vid skolan. Hon bidrog till att fler elever sökte sig till skolan, särskilt Efterskolan.

I den tvååriga realskolan hade vi samma lärare, men nu var de betydligt strängare och ställde krav på att nu skulle vi lära oss att arbeta. Men det var engagemang i undervisningen och ofta humor. Här några minnen:

Föreståndare Olsen: när vi i fysik skulle lära hur vågor uppstår, sa han: "när ni står vid stranden och ser på vågorna skall ni inte bli sentimentala och säga "tänk den lilla vågen kommer hela vägen från Amerika", för det gör den inte.

Vi kom inte gärna oförberedda till hans lektioner.

Det var ett genomgående drag hos alla lärare. Ett annat exempel. Vår mattelärare bodde mitt emot där jag bodde. En kväll såg han att jag åkte iväg med fotbollskängorna på min cykel. Dagen därpå blev jag förhörd på hans lektion och var dåligt förberedd. Han talade allvarlig med mig efter lektionen. "Man åker inte och spelar fotboll om man inte först har gjort sina läxor!" Jag minns fortfarande det allvar som kom till uttryck i det han sa.

Man kan säga att skolan blev både för min mor och mig som ett andra hem. Min mor var som handarbetslärare med på skolans kollegiemöten. Jag var för det mesta också med där, så att jag inte skulle sitta ensam hemma,

Sommartid var det friluftsbadet som det gällde, en stor sådan i anslutning till ett hotell. Där tillbringade vi det mesta av vår tid sommarsäsongen. Vi var 8-10 flickor och pojkar som höll ihop. Det var stränga regler för hur vi skulle uppföra oss. Om någon bröt mot dessa regler, till exempel knuffade någon i vattnet kunde det bli avstängning i 3 dagar - ett mycket strängt straff!

Badmästaren var vår idol. Ett tillfälle när det var dåligt väder satt en kompis Gunnar och jag tillsammans med honom och klunsade. Den som förlorade skulle dyka från hopptornet en nivå över vad vi tidigare gjort. Badmästaren skulle göra dubbel saltomortal från tio meter tornet och jag skulle dyka från fem meter tornet. Jag förlorade och gick som en dödsdömd upp i tornet och dök! En seger.

Jag fick i viss mån också spela en vuxenroll. Fick ofta höra vilken tur din mor har dig. När hon gick bort till sina vänner fick jag alltid följa med och blev mer eller mindre betraktad som vuxen. Det förutsatte att jag skulle ta ansvar och jag försökte att leva upp till det.

Jag tror att det var en bidragande orsak till att min mor föreslog att jag skulle gå på en internatskola. Jag tyckte att det lät spännande.

Mötet med Rungsted Statsskola

Jag blev antagen av Rungsted Statsskola. Rungsted är ett exklusivt område med direktörer, advokater, grossister m.fl., som bor där i villor av hög klass. Vi var 30 internatelever/pojkar som ingick i skolan, som hade tre gymnasieklasser för elever som bodde där. Här börjar ett nytt liv för mig.

Vi bodde enkelt - vi var tre pojkar som bodde samman. Per, Morten och jag. I vårt rum hade vi tre sängar, tvättfat och en vattenbehållare som vi själva hämtade vatten till, ett skåp och ett bord mitt i rummet.

Eftersom vi levde så nära in på varandra kunde det inte undgåas att det ibland blev slagsmål, växelvis mellan två av oss. Den tredje höll då lampan. Det rensade luften och allt återgick till det normala. Vi lärde verkligen känna varandra och vi visste efterhand var gränserna gick hos var och en.

Några lärare kommer jag ihåg

Latinläraren hade en liten svart bok där han skrev ned vad vi kunde och icke kunde, när vi blev hörda. Han såg hotande ut över klassen - vem ska vi höra idag?! De flesta av oss hoppades: inte mig!

Historieläraren var motsatsen: Vem har lust att säga något om Napoleon idag?

Tyskläraren var ganska melankolisk. När han skulle lämna tillbaka våra skrivningar, bar han på dem som en tung börda. Han läste upp för hela klassen vilka fel var och en gjort. Vid ett tillfälle läste han ur min skrivning en sats där jag hade skrivit *dem* där det skulle ha varit *das*. Han såg allvarligt på mig och sa: Hans, hur kunde du!

Engelskläraren kallade mig mr Bridgevalley.

Det fanns en given struktur för dagarna som gav oss rimlig frihet för tiden efter skolgången. Vi hade tillgång till många former av idrott och konstnärliga aktiviteter. Vi internatelever hade ett gott kamratskap i olika konstellationer. När det gäller själva skolgången var det mest en fråga om att få goda betyg och det fanns inte så mycket intresse för den enskilde elevens individualitet som jag varit van vid, men de flesta lärare var ganska "mänskliga".

En av mina gymnastiklärare rekommenderade mig att ta kontakt med den lokala idrottsföreningen. Du har goda möjligheter i olika löpgrenar. Jag gjorde det och det var ingången till en givande idrottsperiod på flera år, efter jag tagit studenten.

Mötet med idrottsföreningen "Hjorten" Hörsholm och landslaget

Tiden för att "ta studenten" närmade sig. Det sista året på skolan blev mycket intensivt. Dels läsning, men minst lika mycket med min nya kontakt med idrottsföreningen, där jag mötte många människor som blev goda vänner. De var övervägande hantverkare och särskild Ruth och Börge H Pedersen som blev vänner för livet. De blev som ett andra hem för mig.

Jag fick en snabb framgång i löpning. Fick bästa tiden i Danmark på 200m och 400m och kom därmed med i landslaget mot Norge och Island på Bislet stadium i Oslo.

Jag var med i elitsammanhang fyra år och återgick sedan till motionsidrott tillsammans med mina vänner i Hörsholm. Under de åren jag reste mycket, hade de betalt alla kostnader utan att jag visste om det!

Mötet med den akademiska världen

Jag gick på Handelshögskolan i Köpenhamn 1953-56. Det jag minns från utbildningen var den stora friheten att komma och gå som vi ville. Det var vid de årliga tentamen vi fick stå till svars för vad vi hade tillägnat oss. Det var en helt ny värld med ämnen som försäljning, marknadsföring, redovisning, kostnadsanalys och näringslivets struktur. Vi fick dock också inslag av kulturhistoria. Här några glimtar av lärare:

Marknadsföring - vid ett tillfälle när vi hade reklam ställde en av oss frågan om etik. Svaret var: detta är en Handelshögskola, humanistiska fakulteten ligger därborta (pekar).

Kostnadsanalys - vi skulle lika gärna ha arbetat med botanik; huvudsaken är att ni lär er att tänka klart (ibland önskar jag vi haft botanik istället)

Nationalekonomi - en mycket teoretisk lärare. Han såg aldrig på oss, gav sin lektion och lämnade auditoriet. (Tror han skulle ha hållit sin lektion även om det inte hade varit någon student i salen.)

Tyska - en jovial berlinare. Jag skulle svara på tyska och tvekade en stund. Vad tror du det heter? Jag svarade, och han sa, det var nästan rätt! (En kontrast till min tysklärare i gymnasiet!)

Min mor hjälpte mig med finansieringen under det första året (en stor uppoffring för henne). Jag fick sedan ett arbete på handelskammaren, där jag delade ut intern post och hade andra praktiska göromål. En bra kontrast till all teori vi fick på Handelshögskolan. Jag fick inför andra året goda betyg och de öppnade upp för stipendier, och jag klarade mig bra ekonomiskt.

Till Frankrike

Under sommarlovet andra året praktiserade jag på en stor konserverfabrik i Nantes. Ingen kunde engelska så jag var tvungen att prata franska. Varje morgon åkte jag buss till fabriken och några damer undervisade mig alltid på vägen i franska.

Fransmännen är alltid hövliga och hjärtliga och så, att jag pratade mycket bra franska. En pojke på 8 år som jag ofta pratade med fick dock ner mig på jorden: Säg något; det låter så kul när du pratar!

Ut i näringslivet

1956 tog jag examen från Handelshögskolan i Köpenhamn och var därmed civilekonom. Jag fick en första anställning på Magasin du Nord, på planläggningsavdelningen. En studiekamrat gav mig ett brev han fått från Sweda i Stockholm. (Vi hade ofta talat om att söka arbete i Sverige). "Du kan få brevet", sa han, "för jag har fått jobb i USA". Jag svarade på brevet och skickade in mina betyg och referenser.

Kort efter kom en direktör på genomresa till Köpenhamn och vi möttes på ett hotell på Rådhusplatsen. Han intervjuade mig på engelska, tyska och franska. Efter en vecka fick jag besked om att jag kunde få anställning på deras marknadsavdelning.

1957 flyttade jag från Köpenhamn till Stockholm, närmare bestämt till Solna, där Sweda fabriken låg. Jag började på marknadsavdelningen, som svarade för kontakten med Swedas många agenter runt om i Europa.

Efter några år fick jag ett förhållande till svenska språket. Kunde förstå och även tala språket någorlunda. Det var en intressant process att upptäcka nyanser i likheter och olikheter i de två språken.

1961 fick jag en anställning i ett av Norges största konsultföretag, Asbjörn Habberstad AB med placering i Göteborg. Inriktningen var rationalisering, ledarskap, organisation och ekonomi.

1963 började jag som ekonomichef i ett industriföretag, Balamundi AB i Göteborg som producerade och sålde golvbeläggning och tapeter. Företaget ingick i en internationell koncern med huvudkontor i Bryssel. Jag arbetade där fram till 1970.

Under denna tid var jag med till att starta en Steinerskola i Göteborg, som etablerades 1966 efter en mycket omständlig process. Hittills fanns det bara en friskola i Sverige. Jag engagerade mig i skolans utveckling som medlem av skolans styrelse. Hade tre barn som gick i skolan och min fru Barbro undervisade i musik och blev senare klasslärare. Jag fick också vara med om att starta en waldorfläro utbildning i Göteborg - Waldorfseminariet.

Det rörde sig som två helt olika "världar", Balamundi AB och Steinerskolan.

- ett *näringsliv*, där uppgiften är ekonomi och avkastning på investerat kapital
- ett *kulturliv*, där uppgiften är att bidra till samhällsutvecklingen, uppfostran och utbildning.

Jag är tacksam för mötet med människor inom dessa två områden. Det var något av en förstudie för det som senare blev ett väsentligt inslag i mitt arbete med socielekologi. Jag ger nedan några glimtar från de två områdena.

Glimtar från Balamundi

Jag var van att arbeta med projekt som var tidsbegränsade. Som ekonomichef var det däremot frågan om kontinuitet med bokslut varje månad som skulle fram snabbt och korrekt. Den första tiden hade jag fullt upp med att komma in i dessa rutiner.

Utifrån mina erfarenheter från Habberstad lyckades jag tillsammans med mina medarbetare inom bokföringsavdelningen att förenkla och presentera den ekonomiska situationen på ett sätt som styrelsen och koncernledningen i Bryssel uppskattade. Jag fick vid ett tillfälle i uppgift att presentera upplägget för övriga verksamheter inom koncernen.

Som kontrast till denna mer övergripande syn på ekonomi lärde jag mig av Frejme, försäljningschef, att det finns en verklighet bakom siffrorna. Om man inte kan koppla siffrorna till denna verklighet blir det en abstraktion som kan leda till orealistiska tilltag. Här några exempel:

Jag hade lagt upp ett system där datorn automatisk skrev ut ett kravbrev om fakturan inte betalades i tid. När jag gick igenom det såg jag ett kravbrev till en av de större kunderna, så jag gick till Frejme för att visa honom det innan jag skickade i väg kravbrevet.

Frejme ringde upp kunden och sa: Hej Nisse! Vet du vad? Jo här sitter min ekonomichef framför mig och vet vad han säger? Jo, han säger att du inte har betalt för den leverans du fick förra månaden. Jag hörde att kunden sa något till förklaring. "Ja, jag tänkte väl det, så då kan jag lugna honom med att att du betalar i morgon". Därefter pratade de om nästa leverans. Pengarna kom in.

Vid ett annat tillfälle visade jag Frejme att lagret hade ökat något senaste månaden. Det bör du nog titta på. "Ja så du menar de sju rullar som står under trappan vid andra dörren till lagerlokalen. De är reserverade för golvbolaget i Borås och jag lagrar dem för honom en tid.

Ett tredje mer humoristiskt exempel: Jag visade honom en statistik hur den totala försäljningen fördelade sig procentuellt på hans åtta säljare runt om i landet. Nästa år skall vi upp till 110%. Jag förklarade att försäljningen totalt aldrig kan bli mer än 100%. "Vad är det då för mening med arbetet!" När vi resonerat färdigt sa han " Du håller reda på procenten och jag på kronorna. Vi lärde mycket av varandra och hade också roligt tillsammans.

Glimtar från Steinerskolans etablering under denna tid.

Jag var också aktiv i arbetet med Steinerskolans etablering i dess början. Glädjen att vi hade en waldorfskola i Göteborg var drivkraften för de blivande lärarna och föräldrarna. Pionjärerna Rut Larsson och Rolf Dickstedt förmedlade waldorfpedagogikens grundidé och intressekretsens växte.

De ekonomiska förutsättningarna var låga. Inget statsbidrag utgick och vi fick bara tillstånd för fortsättningen några år åt gången. Skolnämnden i Göteborg var försiktigt positiv, trots att man på riksnivå ansåg att det inte behövdes ytterligare en "experiment skola" i Sverige. Det fanns en Waldorfskola i Stockholm.

I Göteborg var man dock villig att ställa lokaler till förfogande. Det är imponerande vad man kan åstadkomma med en bärande vision. En viktig lärdom för mig. Den smittade av sig på politikerna. Vi lade stor vikt vid att hålla dem informerade. När väl skolan kom igång bjöd vi in representanter från de fem partierna i Göteborg till ett gemensamt samtal om skolans framtid.

Jag minns ett möte i tredje klassarnes rum. Vi hade bara låga pallar att sitta på. Politikerna fick sitta på pallar i en liten krets. Några elever från tredje klassen kom in och bjöd på björksaft. Det skapade en god stämning. En av politikerna sa efter mötet att det var fint att få mötas på detta sätt utan att behöva tänka på att värdera varje ord man säger (vi var eniga om att det som sades inte skulle citeras i andra sammanhang och ingen skulle bindas vid något de sagt). Jag tror de fick tillfälle att mötas som människor.

Vid ett annat tillfälle fick skolan besök från en ledare i skolförvaltningen, som gärna ville vara med om en undervisningstimma. När han kom in och stod fram för klassen reste alla elever sig och sa: God morgon, kära skolförvaltning! Han blev lite förlägen, så en av flickorna gick fram till honom och sa: nu ska du bara säga ”God Morgon kära tredje klass!”

Skolans styrelse valdes av lärarkollegiet (som valde mig) och föräldraföreningen. För styrelsen var den viktigast uppgiften att få ekonomin att gå ihop. Lön till lärarna på kostnadssidan och skolavgifter från föräldrarna på intäktssidan. Lärarna gick för mycket låga löner, då det skulle täckas av skolavgifter från föräldrarna. Skolan hade som policy att ingen skulle hindras från att sätta sina barn i skolan av ekonomiska skäl. Det var en social avvägning för både lärare och föräldrar att bedöma vad situationen krävde. Vi fick som oftast en rimlig balans. Imponerande med tanke på de uppföringar det rörde sig om.

Det var en förmån att få vara med i en sådan pionjärperiod där nästan allt är möjligt trots alla hinder.

Åter ett exempel på värdet av en levande vision

Det väsentliga i min personliga livssituation som påverkat mig i mitt förhållande till mitt senare engagemang för Socialekologi är nog barn och ungdomsåren.

Frågor med ett globalt inslag

I det följande ger jag några bilder som under 90 talet och fram till idag har präglat min personliga biografi. Inte kronologiskt utan mer som det lever i minnet.

Jag har fått frågor från människor och institutioner som jag inte tidigare känt till. De har hört om SEA och förstått att vi inte kommer med lösningar, utan i stället hjälper till att formulera nyckelfrågor och arbetsprocesser.

Sydafrika, Novalis, Kapstaden

Under tiden 1990 - 2001 besökte jag Institutionen Novalis ett antal gånger per år, ofta en 14 dagars period vid varje tillfälle. Novalis hade i huvudsak arbetat med pedagogiska frågor med stöd från Danida (motsvarande Sida) och utifrån ett initiativ av Vejleskolan i Danmark. Nu fanns det även ett behov för social och organisatorisk utveckling. Det var anledningen till att de i samråd med Novalisinstitutet ville engagera mig för ett sådant arbete.

En viktig princip var att utbilda människor från townships (kåkstäder), så att de efterhand kunde bli självgående. Det var för mig en helt ny lärarsituation och mycket engagerande.

(Ett av mina barnbarn som var 7 år, sa vid ett tillfälle: "Jag kommer aldrig ihåg om du kommer från Afrika eller Danmark!")

Vårt arbete, som fick stöd av SIDA, kunde visa på goda resultat. De townships som genomgått Novalis utbildningen, visade att deras område förbättrades, både hygieniskt och med andra positiva förändringar inom området.

Jag fick goda vänner från Novalis och även från townships. Här några bilder från mitt besök i Kapstaden.



Bild 5: På Table Mountain (Cape Point) vid ett mina besök hos Novalisinstitutet :Tillsammans med den ena pionjären Ralph



Bild 6: Tillsammans med den andra pionjären, Annelise. (Lägg märke till solnedgången och månen längst upp till höger)

Sibirien - Irkutsk - Bajkalsjön

Under 1990 hade några unga människor i Irkutsk bjudit in vänner från väst (under Perestrojkan), för att få nya impulser till förnyelse i sin stad. Psykologen Helena Yastriemskaya hade i Sverige fått kontakt med SEA i Göteborg och Dormsjöskolan i Dalarna och frågat mig om jag kunde komma till Irkutsk och besöka ett industriföretag, som sökte nya vägar inför framtiden.

Tillsammans med Eurytmisten Marianne Schlittler ankom vi till Irkutsk tidigt på morgonen något omtumlade på grund av sju timmars tidförskjutning och bombhot i Omsk och andra ovana saker.

Vi hade avtalat att vi skulle hålla ett seminarium på fem dagar i företaget Raduan, som tillverkade tillbehör till TV och Radio. Företaget hade 2500 medarbetare och temat skulle vara: "Ledarutveckling och sociala förändringar".

Seminarier skulle hållas vid Bajkalsjöns nedre hörn. I en omgivning av blommor som inte ens Sverige kan visa ens under midsommartiden. Ängen övergick i vild bergterräng med en fauna och ett djurliv som är unikt i världen.

Vid bussresan till Bajkalsjön, väntade tretton ledare från Radian tillsammans med Helena och en översättare, Larissa. De flesta av deltagarna hade aldrig tidigare sett sådana som oss, ingen kunde tala annat än ryska.

De var arbetsledare på olika nivåer, dessutom ansvariga för "kulturell och social utveckling". De hade anknytning till det praktiska arbetet "på golvet". Det syntes på dem att de stod med båda fötterna på jorden.

Innan vi skulle börja frågade vi som vanligt om vi kunde få se kurslokalen. "Den är här", sa Helena. Det var ett litet förrum och vi såg inga möjligheter att få plats där med 18 personer. Här fick vi lära oss något nytt. Plötsligt satt vi en krets, några på stolar, andra på nattygsbord och annat som gick att sitta på. Vi fann två handdukskrokar att hänga blädderblocket på och jag kunde sitta på tvättstället när jag höll inlägg. Eurytmi skedde på gräsmattan utanför, de var mycket intresserade av detta.



Vi byggde seminariet på de frågor var och en hade. Sällan att ett möte skapat ett sådant engagemang som detta!

När vi senare mötte generaldirektören, berättade han att dessa personer som vi mött skulle få ledarfunktionerna i den framtida organisationen. Sedan visade han en bild på 500 personer, som nu rapporterade till Moskva. ”Dessa får sparken!”



Kurslokalen

Seminariet blev en viktig del i den situation de just nu stod i. Vi fick en känsla av att vi varit med om att skriva historia Även om det inte höll i den senare utvecklingen så fanns det människor som fick möjlighet att tro på något nytt.

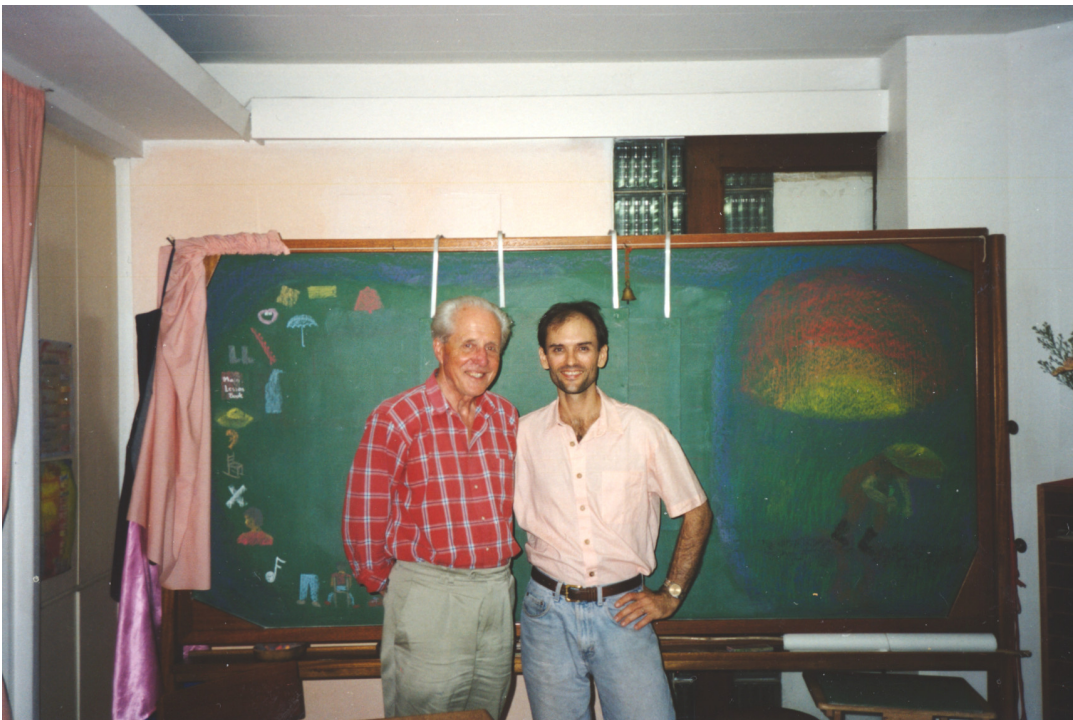


Platsen för seminariet och Bajkalsjön. 1600 meter djup och så ren att man kan dricka direkt ur sjön.

Filippinerna - inbjudan av Jim Sherman år 2000

Jim hade varit med på Nordiska konferensen i Göteborg och vi fick god kontakt. Han bodde i SEA:s lokaler när han deltog i kursen här. Han bad mig komma till lärarkollegiet i deras waldorfskola. Jag tackade ja utan att veta vad innebörden skulle bli.

Det var en lång resa. Visste inte så mycket om befolkningen. Det finns 75 miljoner invånare och det märktes i många sammanhang. När vi landade i Manila var flygplatsen full av människor och vi fick veta att man skulle gå till den utgången som hade vårt efternamns första bokstav, i mitt fall skulle det alltså bli utgång B. Jim hade sagt att det skulle jag inte göra, utan gå till utgång Z för där var det inte så många passagerare. Vi fann så småningom varandra, till min stora befrielse!



Jim och jag inleder ett föräldramöte

Vi talade om vikten av samarbetet mellan lärare och föräldrar kring barnens utveckling. Ett tema de aldrig tidigare tagit upp. Det fanns en viss grad av auktoritet som förändrades, vilket upplevdes som positivt av både lärare och föräldrar.



Studiegrupp

I våra samtal blev det uppenbart att det också var en uppgift för männen i föräldrakretsen att engagera sig i elevernas utveckling i skolarbetet.



Hela kollegiet



Ledningsgrupp och Familjen jag bodde hos

Det var för mig ett enastående sätt att på ort och ställe få uppleva Filippinerna som land, deras kultur och även få vänner för framtiden.

Återblick från Catrine Perlas

Brev från Catrine:

Dear Hans

Thank you very much for coming to help us.

You were very inspiring as a human being, we can all strive to be in the process of both our individual and community development.

Den nordiska Konferensen i Göteborg, Wendelsbergs folkhögskola

28dec 1999 - 3 jan 2000

För mig innebar detta initiativ, att jag under ett antal år var näst intill heltidsengagerad. Under 90-talet var jag ofta i Sydafrika och vid ett tillfälle tillsammans med Alexandra Ivan. Jag fick ett telefonsamtal från Håkan Blomberg, som varit på Filippinerna där Nicanor Perlas hade ordnat en konferens kring temat social tregrening. Håkan nämnde att man på denna konferens hade kommit fram till att det vore önskvärt om nästa konferens kunde hållas i Skandinavien. Kanske i Järna? ”Nej!” ropade Alexandra, ”i Göteborg!”

Det blev så och vi fick fullt upp att göra med att finna en plats som skulle kunna rymma mer än 100 deltagare från hela världen. Det blev Wendelsbergs folkhögskola, som var mycket positiva till arrangemanget, vilket så klart var en stor hjälp för oss: Alexandra, Hester och Tove Schöler Christensen och mig själv.

Vår uppgift var att utforma ett upplägg med en struktur som balanserade innehåll, interaktion och åtgärder/resultat för det vidare förloppet. Vi hade löpande kontakt med Nicano J Perlas och Yeshayahu Ben Aharon. Vi hade aldrig träffat dem, så det blev en spännande uppgift. De gav oss fria händer.

Temat för konferensen var: *Det Antroposofiska Sällskapet och dess relation till Mikael's nutida intentioner*. Detta initiativ ledde till bildandet av Global Network for Social Three Folding, GN 3.

132 deltagare från 32 länder kom till konferensen: 7 från Afrika, 3 från Filippinerna, 3 från Frankrike, 3 från New Zeeland, 4 från Belgien, 2 från Peru och 4 från Bulgarien, övriga från Sverige. Många konferenser och aktiviteter följde senare i länder som hade deltagit i Göteborg. I Sverige bildades GN3 Merkur, som senare fick ett nära samarbete med Yeshayahu Ben Aharon. Jag var kontaktperson för GN3 Merkur, den svenska verksamheten inom Global Network for Social Threefolding.

Här en kort introduktion av honom, som inledning till vårt samarbete i Sverige:

Vi inbjuder till en arbetshelg med Yeshayahu Ben Aharon

fredag 17 april - söndag 19 februari 2006

Kära vänner i GN3 Merkur!

I tre år har Yeshayahu arbetat med en grupp i Israel, som rör skolningsvägen. I december utvidgade han denna aktivitet och introducerade sin skola i Tyskland och gör det nu också i Sverige. Yeshayahu har startat Harduf, en Kibbutz som samarbetar med muslimer bosatta i Israel.

Nedan en bild av den svenska gruppen som tackade ja till inbjuden.



Bild 7: Svenska deltagare



Jag vill också nämna att jag tillsammans med Finn Einar Kollström, SEA Quinta, Norge på initiativ av Yeshayahu arbetade med Waldorfskolans lärare under en vecka, med temat Från konflikt till samarbete. På bilden lärargruppen i Waldorfskolan, Harduf.

Är den nyliberala eran slut?

Ekonomi har två betydelser:

- Krematistik, konsten att tjäna pengar
- Hushållning, på bästa sätt ta tillvara de resurser som finns.

De åtta rikaste personer i världen äger mer än 50 % av de fattigaste, eller annorlunda uttryckt: 1 % äger mer än 50 %.

Fyra svenska storbanker hade 2017 tillgångar som var fyra gånger så stora som hela Sveriges BNP samma år.

Ovanstående siffror ökar stadigt!

Listan av orimligheter som följd av den nyliberala ideologin kan göras oändligt lång.

I sin bok *When the Corporations Rule the World* (När storföretagen styr världen), säger David D Korten (professor vid Harvard Business School): "Om man hade önskat att skapa ett ekonomisystem som garanterar att klyftan mellan rika och fattiga ständigt ökar, kunde man inte ha gjort det bättre."

Ett ständigt återkommande tema i den offentliga debatten i Sverige är den om jämlikhet. Trots detta ökar klyftan mellan rika och fattiga år för år, oberoende av den politiska styrningen.

För 15 år sedan tjänade arbetaren 15 % räknat i proportion till direktörens lön. I dag är motsvarande relation 3 %.

Skillnaden mellan förmögenhet och lönesumma totalt i Sverige ökar till fördel för förmögenheter. 178 personer äger tillsammans 2 000 miljarder kr, dvs dubbelt så mycket som statsbudgeten omfattar.

Den nyliberala eran har varit oerhört tärande, baserad på marknadsliberalismen.

Den internationella handeln har präglats av principen att varor skall produceras där det är billigast. Ett resultat av de avtal och regler som under åren förverkligats av WB, IMF, WTO, World Forum m.fl.

I skuggan av FN bildades dessa organ, vilka inte valdes demokratiskt utan fick befogenheter och makt i förhållande till kapitalintresset. De domineras av USA och de rikaste länderna i Västeuropa. De anpassar efter världskoncernernas massproduktion och utnyttjande av o-rättigheter på de fria marknaderna. De söker billig arbetskraft och väljer länder där lagstiftningen inte ställer så stora krav på personalvård, miljö- och klimatfrågor m.m.

Det har lett till en differentiering, där enskilda länder inte fungerar på de mest elementära områden utan är beroende av andra länder.

Ett exempel: I Sverige fångar man räkor, som transporteras till Kina för att skalas och sedan vidare till Polen för att packas. Därefter tillbaka till Sverige för att säljas eller exporteras.

Denna princip går igen på matvaror, bildelar, ja det finns många produkter som är underkastade denna differentiering.

Den norska professorn Thomas Hylland Eriksen säger i Svenska Dagbladet 4/4 -20:
”Tänk om den här krisen är vad vi behöver.”

Den nyliberala eran har byggt på vinst och konkurrens som drivkraft.

Konsekvenserna har blivit katastrofala för den globala och inte minst den lokala samhällsutvecklingen.

Nya värderingar behövs om vi inte vill ha det som det är nu.

Alternativet är värderevolution.

Några framtidsperspektiv

New Public Management har påverkat även den offentliga sektorn i Norden. Det gäller att få maximalt utbyte på kortast möjliga tid och med minsta möjliga ekonomiska resurser.

Det har fått konsekvenser för skola, vård och omsorg när dessa verksamheter förutsätts arbeta på samma sätt som en fabrik.

Ordförande för Överläkarföreningen i Danmark, Anja Michel, skriver: ”Det skall utvecklas nya styrformer som säger farväl till New Public Management. Kvantitativa mätningar på bekostnad av kvalitativa värderingar ger destruktiva följder. Marknadsliberalismen som lägger vikt vid konkurrens mellan sjukhus, skolor m m har varit allt annat än fruktbar.”

Vi som arbetar med socialekologi (SEA, Social Ekologi i Arbetslivet) får frågor från skola, vård och omsorg om hjälp att motverka konsekvenserna av New Public Management-tänkandet. Man kan nästan tala om terapeutiska insatser för att mildra symptomen.

Jag ser det som en uppgift för socialekologin att uppmärksamma det underliggande konceptet, det som framkallar symptomen – det nyliberala ekonomisystemet.

Det är fler forskare som tagit upp detta fenomen.

I sin bok ”When Corporations Rule the World” säger David C Korten att det nyliberala ekonomisystemet är konstruerat så att klyftan mellan rika och fattiga ständigt ökar, globalt och lokalt. Genom sina mångåriga undersökningar i utvecklingsländer och USA har det blivit klart för honom att det är USA som förorsakat detta fenomen.

Korten belyser detta grundligt i ”Agendan för en ny ekonomi”, som är ett viktigt underlag för vårt tema. Han är speciellt intresserad av utvecklingen i Sverige. Under sitt besök i Sverige efter millennieskiftet, sade han att Sverige har förutsättningar att bli ett föregångsland i denna process.

”Bekämpa inte det ekonomiska systemet, det är inne i en självmordsprocess.

Sök istället finna frö för framtiden på gräsrotsnivå.”

Joseph Stiglitz, Nobelpristagare i ekonomi, sade i en intervju (Snillen spekulerar) att det inte är svårt att skapa ett ekonomisystem som motsvarar vår tids verklighet, men om man ifrågasätter det nuvarande ekonomisystemet är man inte längre ekonom. Det finns knappast några religiösa dogmer som är så dogmatiska som nyliberalismen.

Han var en tid medlem i IMF (Internationella valutafonden) där man var på väg att introducera ett projekt för att avhjälpa Argentina i dess ekonomiska kris. Då lämnade Stiglitz IMF med motiveringen att detta kommer att förstärka krisen. Det visade sig att han hade rätt.

Statsvetaren Karl Erik Edris (Edris 2015) skriver i sin avhandling ”Vart är världen på väg?” om civilisationsskiften. Varje civilisation (ca 250 års intervaller) börjar med en uppgång och når sedan en topp där denna idé råder. Sedan börjar en nedgång och något nytt börjar göra sig gällande. *Det nya kommer alltid från framtiden och inte som en följd av det förgångna.*

Han belyser hur de naturvetenskapliga metoderna har varit dominerande och åstadkommit framsteg på många områden. Men de har nu passerat sin topp, därför att ”drömmen om det rationella paradigmet” inte kan möta vår tids existentiella frågor.

Frihet, jämlikhet och broderskap (solidaritet) är slagord som formulerades i slutet av 1700-talet. Edris kommenterar dem på följande sätt:

”Dessa tre begrepp är enligt min mening ett slags laddade symboler för en kommande nivå av utveckling för samhället och människan. De fina med frön från framtiden är att förståelsen av dem inte kan stagnera under en allt för lång tid. Frön från framtiden är obekväma i den mening att de är ständiga utmaningar.”

Mångfalden av existentiella frågor lever i tiden och är en framtidsfråga – ett frö i växande.

Ett praktikfall på gräsrotsnivå

I det följande utgår jag från ett praktiskt arbete samman med Riksföreningen för Waldorfförskolor kring frågan om ekonomisk förnyelse.

Som lärare och förskollärare är intresset för ekonomi och pengahantering nog inte särskilt framträdande. En vanlig kommentar som jag ofta hört:

”Det där med ekonomi förstår jag mig inte på, det överlåter jag gärna till experter att ta hand om.”

Märklig nog kan samma människa ta hand om sin privata ekonomi. Här är det väsentligt att se skillnaden mellan:

- Konsten att tjäna pengar
- Konsten att hushålla med resurser

Det förstnämnda är det man oftast förstår med ekonomi. Balansräkning, resultaträkning, aktier, börsnoteringar, obligationer, vinst- och förlust, ekonomiska analyser, inflation etc. Detta är experternas fält i konsten att tjäna pengar, obegripligt för gemene man.

Konsten att hushålla med resurser, har de flesta ett förhållande till. Det avspeglar en verklighet uttryckt i pengar. Vi talar här om tre pengaflöden:

1. **Köppengar** – inköp av varor och tjänster
2. **Avtalspengar** – fasta avtal som vi har bundit oss för
3. **Gåvopengar** – fria gåvor till egen och andras utveckling

Köppengar – Näringslivet

Här gäller det pengar som kommer i omlopp när vi handlar dagliga varor. Vi kan som konsumenter välja affär och vad vi vill köpa. Här är vi direkt delaktiga i näringslivet. Det är uppenbart att vi som konsumenter har ett ansvar gentemot oss själva och andra människor.

På senare tid har medvetandet om detta ökat, t ex ekologi, fair trade, krav, hänsyn till klimatpåverkan m.m.

Avtalspengar – Rättslivet

I denna pengaström är vi bundna under en viss tid. Det kan gälla hyra, lån/räntor, försäkringar, löner m.m. Här är vi tvungna att betala i tid enligt avtal, annars kan det få juridiska konsekvenser. Ofta går en stor del av intäkterna till detta.

För de flesta människor är den ekonomiska situationen avgörande för vilket utrymme man binder sig för. Hyrorna kan gå upp, och ens anställningsvillkor ändras etc. Medvetande om framförhållning är viktigt.

Gåvopengar / fria pengar – Kulturlivet

Man kan avsätta medel för att kunna ge fria gåvor till andras eller egen utveckling. Exempelvis besparingar för att kunna utbilda sig yrkesmässigt och man kan ge gåvor till initiativ man vill stödja i framtiden, t.ex. Human Rights Watch, Läkare utan gränser, Amnesty eller andra.

Vi har här sett på utgiftssidan, pengar vi ger ut. Man kan på motsvarande sätt betrakta pengar vi får in, ex lön/avtal eller intäkter för service/tjänster.

Vi använde följande översikt:

Pengaströmmar	Utgifter	Intäkter
	<i>Pengar ut</i>	<i>Pengar in</i>
KÖPPENGAR Näringslivet	xx kr	xx kr
AVTALSPENGAR Rättslivet	xx kr	xx kr
GÅVOPENGAR Kulturlivet	xx kr	xx kr

Genom att tänka i de tre pengaflödena, fick man en relation till den verklighet som deltagarna kunde känna igen. Genom samtal och samarbete med redovisningsavdelningen kunde man förbinda planerade aktiviteter inför det kommande året med dess kostnader.

Det presenterades för styrelsen och även här utvecklades synpunkter innan budgeten fastställdes. Väsentligt var att det är aktiviteterna som diskuteras först och därefter dess kostnader.

I olika grupper hade vi arbetat med utveckling av ”det kollegiala sinnelaget”.

Vi gjorde ett konkret siffer-exempel på de tre betalningsströmmarna i en Waldorfförskola.(ej med här).

Citat ur ett uttalande av en förskolerektor (Helene Stade, Barnträdgården Riddarsporren, Visby):
”Riksföreningen waldorfförskolornas samråd (RWS) och SEA (Institutet för Socialekologi) ordnar löpande intressanta temakurser. Dessa dagar betyder mycket för mig som förskolechef. Jag tar mycket med mig tillbaka till kollegiet. Vid februari tillfället var temat ekonomi på ett spännande sätt. Det gav mig en helt ny syn på ekonomi och jag är ändå i grunden ekonom. På det sätt som insikten förmedlades under dessa dagar, blir det lätt att förmedla vidare denna kunskap på ett begripligt sätt till både pedagoger och föräldrar.”

HB

SEA QUINTA

Hur förhåller vi oss till

- Grundidén
- Ledstjärnan
- Uppdraget
- Mål

Hur möter vi omvärldens

- Krav
- Förväntningar
- Behov

Hur möter vi varandra

- Samarbete
- Kommunikation
- Organisation
- Struktur