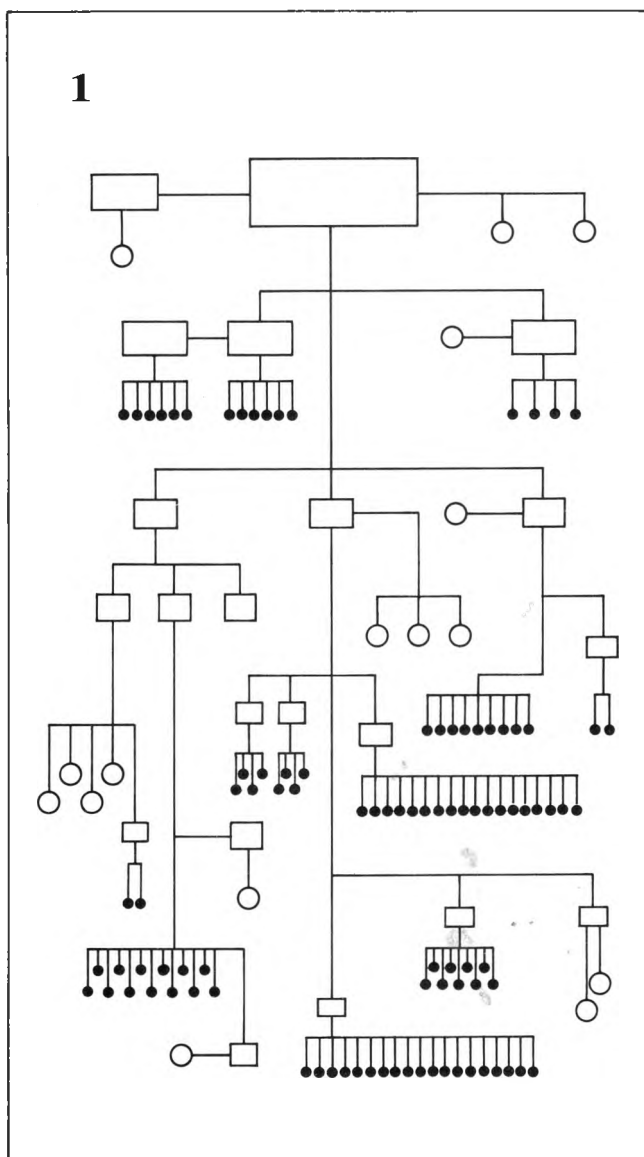


**3R**

**BASIC  
MANAGEMENT**

Snabbt växande organisationer enligt traditionell hierarkisk modell hamnar förr eller senare i en förlamande byråkrati, som isolerad från verkligheten inte förmår tillvarata individens intressen eller motsvara marknadens behov. Byråkratins regelverk förvandlas till oskrivna lagar som motstår all påverkan från de lägre organisationsnivåerna. Då möjligheten till påverkan i organisationerna saknas, försvinner lojaliteten till arbetsgivare och arbetskamrater, och individen söker egna utvägar, som i första hand gagnar de egna intressena. Dessa tendenser uppträder i alla hierarkiska organisationer, när avståndet blir för stort mellan de olika nivåerna. Och detta inträffar ganska snart, det må sedan gälla statlig eller privat verksamhet. Den enda skillnaden är att de byråkratiska effekterna, tack vare lönsamhetskraven, fördröjs något i den privata verksamheten.

Den hierarkiska ledningsstrukturen (fig. 1) sänder sina signaler ned genom organisationen utan återkoppling, vilket innebär att ledningen saknar garanti att signalen passerar ned genom hela organisationen och slutligen verkställs. Lika lite förmår signaler från botten passera de långa och trånga kanalerna till ledningen. Resultatet blir dålig samordning, motsättningar och en kylig arbetsmiljö som inte stimulerar individen.



Situationen försämras ytterligare av maktorganisationernas (läs löntagare- och arbetsgivarorganisationernas) djupa inblandning i den redan byråkratiska företagsstrukturen. En inblandning som alltför ofta skapar ytterligare konflikter inom företaget. Värdefulla produktionsresurser går ständigt förlorade i segslitna procedurfrågor till oftast prestigebundna representanters ensidiga gagn. Arbetsglädje och gemenskap försvinner i takt med den ökade byråkratiseringen, och arbetet degenererar till en födkrok men inget mer. Arbetstagarens kreativitet och framåtanda koncentreras till fritiden, frånvarofrekvensen stiger och kvaliteten på utfört arbete sjunker. Slutresultatet blir ett företag som går mot en säker undergång. Även om löntagareorganisationerna har stor del i den byråkratiska utvecklingen, så är företagsledarna och deras organisationer inte utan skuld då de godtagit denna utveckling utan större protester. De har helt enkelt inte insett behovet av att kommunicera med de bredare grupperna, vilka utgör de verkliga resurserna, utan överlämnat denna funktion till organisationer med helt andra värderingar och intressen. Den hierarkiska företagsstrukturen har ej heller någon mekanism som automatiskt indikerar om någon befattningshavare åsidosätter signaler från över- eller underliggande nivåer. Först efter allvarliga störningar framkommer enskilda befattningshavares svagheter, vilket kan leda till psykiska belastningar för alla inblandade och därmed en ökad risknivå som inte alla kan bemöta.

Under senare år har man börjat dela upp storföretagen i mindre enheter — divisioner eller dotterbolag. Den toppstyrda strukturen överförs automatiskt till de mindre enheterna med den skillnaden att avståndet mellan styrande och styrda blir något kortare. Individen upplever dock inte någon större skillnad i det dagliga jobbet, möjligen en hårdare kontroll. De sociala relationerna överlämnas som tidigare till det etablerade systemet, dvs till representanter för löntagareorganisationerna. Dessa tillvaratar dock sällan individens intressen i frågor som rör kreativitet, identitet, arbetsglädje och gemenskap. Det torde vara uteslutet att intresseorganisationerna på eget initiativ skulle medverka till förändringar som ger individen ökat, och därmed kollektivet minskat, inflytande. Tvärtom förefaller de verka för att ett visst spänningsförhållande råder mellan arbetstagare och arbetsgivare, i akt och mening att säkerställa makt och intäkter för toppskiktet inom den egna organisationen.

Den snabbt föränderliga marknaden i kombination med en alltmer komplex politisk situation kommer att tvinga företagsledare att agera — socialt och politiskt — för att stärka konkurrensen och säkra sysselsättningen.

Framtidens sysselsättningsproblem löser man inte genom att införa ny teknik i en föråldrad organisation. Den nya tekniken ställer också högre krav på samarbete och trivsel för att stimulera individens intellektuella kapacitet. Därför är det nu dags för nya organisationsmodeller som ger individen ökat inflytande över den egna löpande verksamheten utan byråkratiska och politiska låsningar. Denna utveckling

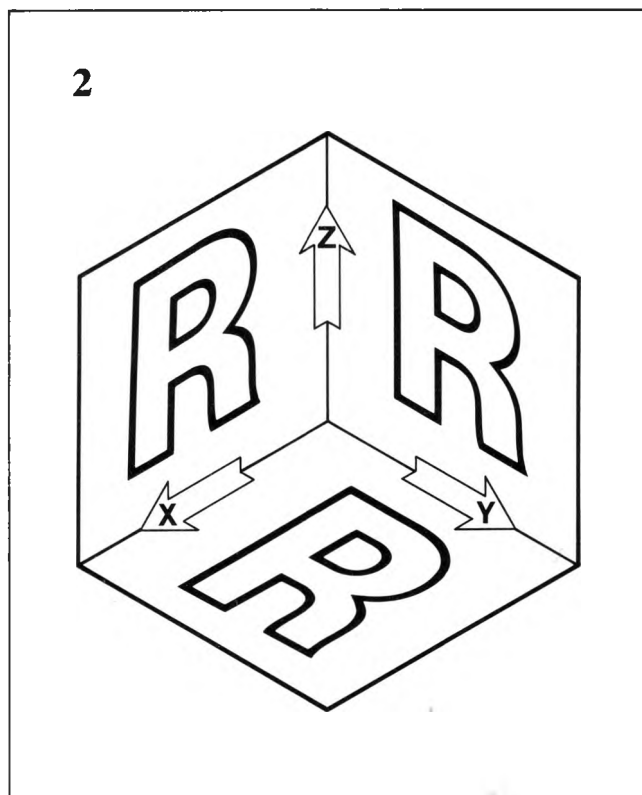
måste initieras och målmedvetet drivas av företagsledarna, som ju har åtagit sig att leda företaget och skapa ett positivt företagsklimat. Ett klimat som skall entusiasmera individen, ge ökad sysselsättning och förbättra konkurrensförmågan.

Den hierarkiska organisationsmodellen kommer att finnas kvar så länge de breda grupperna inte inser att de ställts utanför den egentliga informations- och beslutsprocessen. När man nått fram till denna insikt, kommer man att kräva modeller som på ett helt annat sätt tillvaratar de mänskliga resurserna.

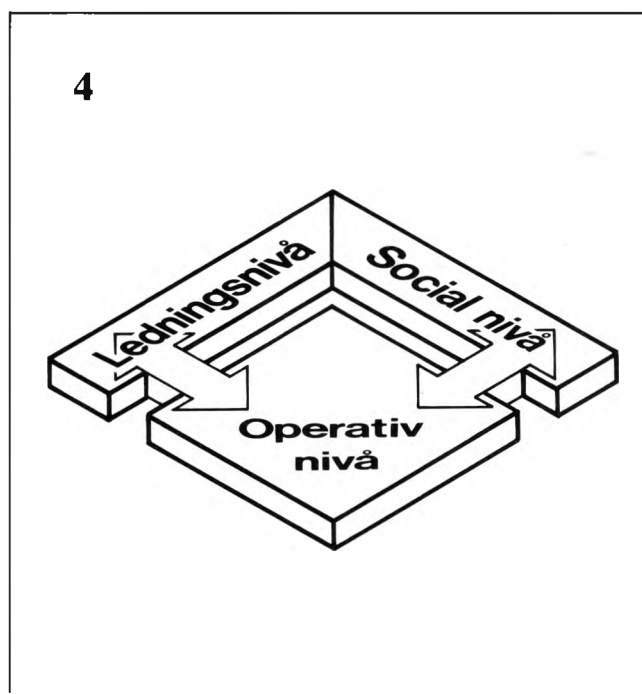
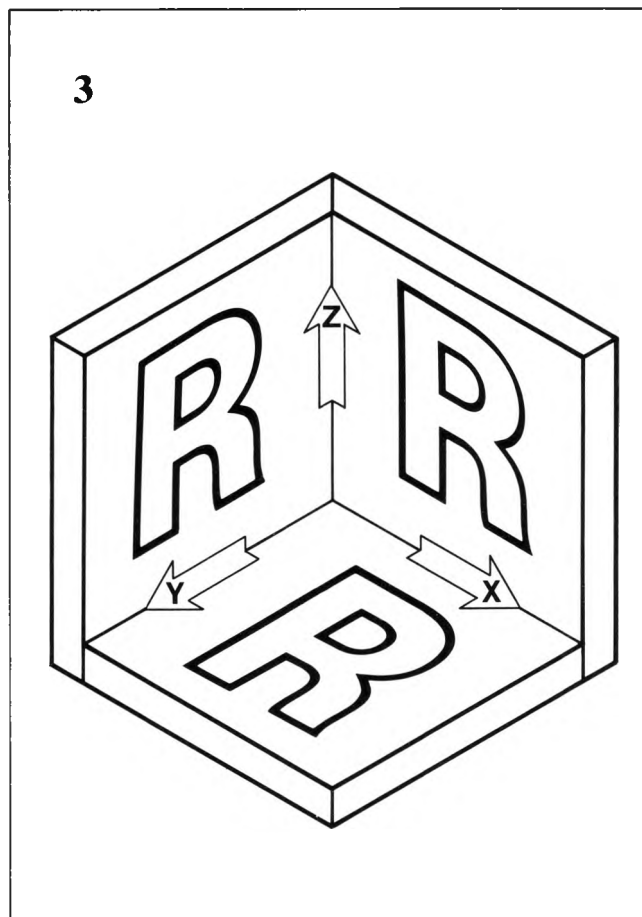
Här nedan presenteras i korthet den organisationsmodell som utvecklats och tillämpats inom 3R-gruppen sedan 1981. En organisationsmodell med titeln "3R Basic Management" med hänsyftning till dess grundläggande struktur.

### 3R Basic Management

Med utgångspunkt från 3R Basic Technology i fig. 2, som tillämpas inom alla områden som berör fysiska föremåls former och lägen, har målsättningen varit att finna en organisationsstruktur baserad på samma enkla grunder för att uppnå referenser som kan accepteras av de flesta.



Referenssidorna (R), fig. 3, i axelsystemet X, Y, Z utgör de 3 Referensnivåerna i 3R Basic Management: *Social nivå* — *Ledningsnivå* — *Operativ nivå*. Här finns alla väsentliga aktiviteter i organisationen strukturerade, enligt fig. 4. Mellan de olika nivåerna finns kanaler för återkoppling som löpande stämmer av verksamheten och samtidigt överbryggar intresse-motsättningar genom ett naturligt skeende.

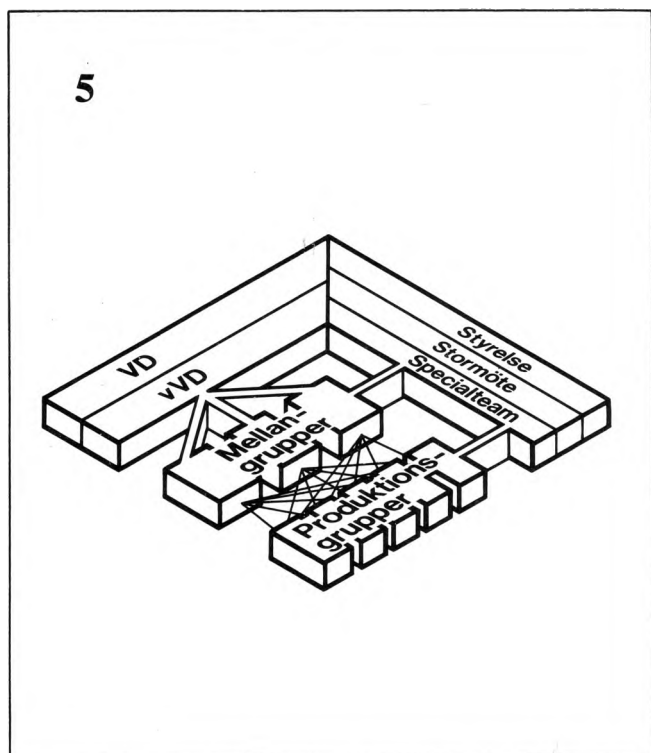


### *Social nivå*

Ett positivt företagsklimat förutsätter att samtliga medarbetare har en gemensam referensram. En referensram som alla i grova drag har kunnat vara med och forma. Ett av de viktigaste elementen i 3R Basic Management är därför de Stormöten som hålls en gång i månaden.

Genom att arrangera återkommande Stormöten, fig. 5, kan ledningsnivåns representanter VD/vVD och andra befattningshavare fortlöpande informera den Operativa nivån om förändringar i omvärlden, som kan kräva åtgärder av och inom företaget. Genom att alla kategorier är samlade, blir det svårt att utelämna betydelsefulla fakta eller göra egna vinklingar. Sedan alternativa lösningar presenterats, diskuterats och slutligen accepterats av Stormötet, kan ändringar av den operativa verksamheten genomföras snabbt och utan inre motsättningar. Företaget uppnår på detta sätt en mycket stor flexibilitet och kan mycket snabbt reagera på marknadens löpande förändringar. Den direkta och snabba tillgången till information leder till att ingen medarbetare kan undgå att ta ansvar för sitt verksamhetsområde.

Större förändringar som bildande av dotterbolag, fastighetsköp, datorisering är exempel på frågor som förankras på Stormötet innan de förs vidare till styrelsen.



### Styrelse

Styrelsens uppgift är att kontrollera att VD och därmed också företaget verkar inom de ramar som anvisas av samhället och företagets ägare. Dessutom ska styrelsen ta ställning till de verksamhetsförändringar som rekommenderats av Stormötet. Större förändringar av verksamheten kan ske först om Stormöte och Styrelse är eniga.

Den Operativa nivån företräds i styrelsen av vVD, som är suppleant till VD. Det åligger således vVD att i sin dagliga gärning tillvarata samtliga medarbetares intressen och skapa ett förtroende som berättigar till vVD's plats i styrelsen.

### Specialteam

Sedan Stormöte och Styrelse har accepterat en bestämd inriktning av verksamheten gäller det för VD/vVD att förverkliga denna på grundval av de förhållanden som råder såväl externt som internt. För att överbrygga, samordna och kontrollera utvecklingen inom de olika verksamhetsområdena, tillsätts det efter behov olika specialgrupper som ska ansvara för att de uppställda målen uppnås. Gruppernas sammansättning görs med utgångspunkt från befattning, ansvarsområde och kompetens. Man träffas regelbundet under ordnade former och upprättar PM som distribueras till berörda parter. Nedan några exempel på specialgrupper.

#### Personalgruppen

Detta team som består av representanter för Ledningsnivå och Operativ nivå, handlägger alla ärenden som berör anställningsvillkor och arbetsförhållanden. Nyanställningar och uppsägningar tillstyrkes eller avslås genom majoritetsbeslut. Personalgruppen har att beakta de villkor som gäller mellan arbetsmarknadens parter.

#### Skydds- och Miljöteam

Består av representanter från Ledningsnivå och Operativ nivå, vilka VD har givit full befogenhet att vidta erforderliga åtgärder för upprätthållande av bästa tänkbara fysiska och psykiska arbetsmiljö samt undanröjande av olycksrisker. Gruppen uppbär därmed ett kollektivt ansvar för eventuella olyckor.

#### Finans- och Ekonomiteam

Samtliga anställda som är direkt verksamma inom ekonomi och redovisning ingår tillsammans med VD i FE-gruppen, som sammanträder en gång i veckan för att penetrera företagets ekonomi. I VD's frånvaro är FE-gruppen kollektivt ansvarig för löpande transaktioner inom ramen för normala befogenheter.

Andra team kan vara: Samordningsgruppen, Marknadsgruppen, Planeringsgruppen, Ledningsgruppen osv.

### Ledningsnivå

Ledningsnivån har det operativa ansvaret och ska förverkliga de intentioner som förankrats i Stormöte och Styrelse, fig. 5. VD's uppgift är att utveckla företagsstrukturen så att den kan möta den verklighet företaget har att verka i, med speciell inriktning på marknadsläget och den politiska situationen. VD ansvarar därmed inför styrelsen för företagets långsiktiga planering. Resultatansvaret uppbärs av vVD, som har att leda den dagliga verksamheten som chef för de olika mellangrupperna och deras produktionsgrupper. vVD, med utpräglat kompetens för sitt ansvarsområde, utvecklar och upprätthåller ett arbetsklimat som stimulerar individen i den gemensamma målsättningen. VD uppbär ansvaret för att vVD utövar sin befattning och lever upp till de intentioner och mål som förelagts Stormöte och Styrelse.

## Operativ nivå

På denna nivå produceras såväl immateriella som materiella produkter. Den hierarkiska strukturen har ersatts med en horisontal ledningsstruktur omfattande mellangrupper och produktionsgrupper.

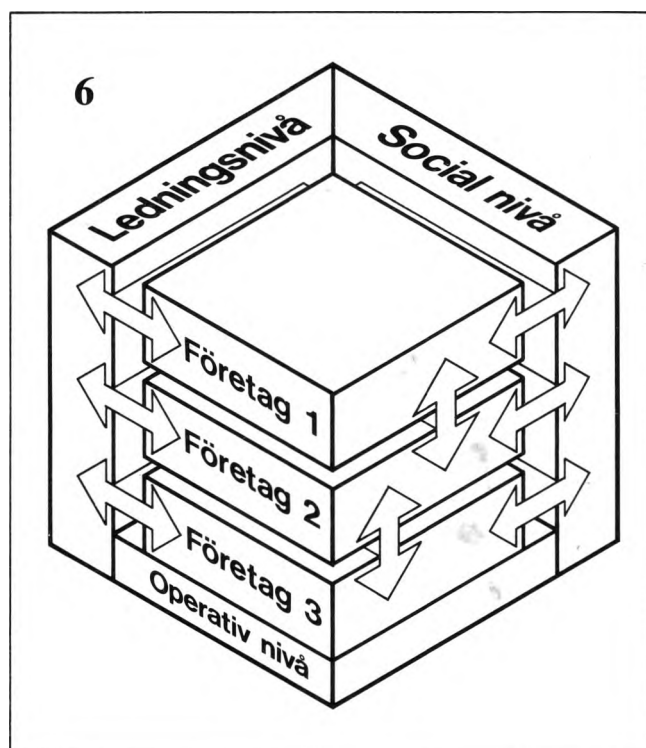
### Mellangrupper

Företagets administrativa verksamhet uppdelas på ett antal funktionella befattningar med specialkompetens inom avgränsade ansvarsområden som inköp, order, marknad, produktion, konstruktion osv. Varje befattningshavare inom mellangruppen ansvarar för att funktionen utvecklas till att motsvara de uppställda målen, allt i nära samarbete med ledningsnivå och berörda produktionsgrupper.

### Produktionsgrupper

Produktion sker i funktionella, logiska grupper vilka samordnas av mellangrupporna. Varje produktionsgrupp verkar självständigt inom de ramar som tilldelats av ledningsnivån. Varje produktionsgrupp samordnas antingen direkt av mellangruppen (för mindre enheter) eller av en gruppleddare — förman (för större grupper). Varje produktionsgrupp bär ansvaret för att de resurser, personella och materiella, som finns inom gruppen utnyttjas optimalt och löpande utvecklas. Produktionsgrupperna understöds av mellangrupporna specialkompetens. Produktionsgruppernas beläggning planeras av förman eller mellangrupsledare.

3R Basic Management erbjuder en decentraliserad ledningsstruktur med återkoppling mellan de olika nivåerna, vilket ger individen ett reellt inflytande. Företagsstrukturen skapar ett djupt engagemang och stor självständighet hos varje individ.



3R Basic Management kan tillämpas inom såväl större som mindre företag. Resultatenheten får dock inte vara större än att man kan ordna de stormöten som är basen i denna organisationsform. Flera resultatenheter eller dotterföretag kan dock samordnas i en vertikal koppling genom de funktioner som är gemensamma för hela företagsgruppen, fig. 6.

## 3R Management

De tre nivåerna i 3R Basic Management kan direkt hänföras till ledningsstrategin i 3R Management (Risktagande — Realism — Resultat) enligt följande:

Risktagande — Social nivå  
Realism — Ledningsnivå  
Resultat — Operativ nivå

### Risktagande — Social nivå

Genom att samla de mänskliga resurserna till samverkan för ett gemensamt mål, sänks risknivån till en grad som ger harmoni och stabilitet.

### Realism — Ledningsnivå

Ledningsfunktionen ska utövas med realism, dvs löpande anpassa den operativa verksamheten till rådande marknadsförhållanden, den politiska situationen och tillgängliga resurser.

### Resultat — Operativ nivå

Ett positivt resultat förutsätter en fungerande operativ nivå. Målet för all industriell verksamhet torde vara att skapa ett resultat som upplevs positivt av alla berörda parter: ägare, anställda, kunder, samhälle etc. Resultatet kan mätas i såväl ekonomiska termer som arbetsglädje, självständighet, identitet, gemenskap mm.

*3R Basic Management eliminerar inte behovet av starka ledare utan ska snarast ses som ett instrument för att bättre kunna utveckla och tillvarata tillgängliga ledarresurser. Den automatiska återkopplingen ger ledaren möjlighet att ta sig an de övergripande målen, eftersom den operativa verksamheten löpande stäms av inom den Sociala nivån. Resultatet blir ett harmoniskt och stabilt företag med motiverade medarbetare som står redo att möta de förändringar som ständigt äger rum i omvärlden.*

# 3R i tiden för individen

VERKLIGHETENS FEM DIMENSIONER