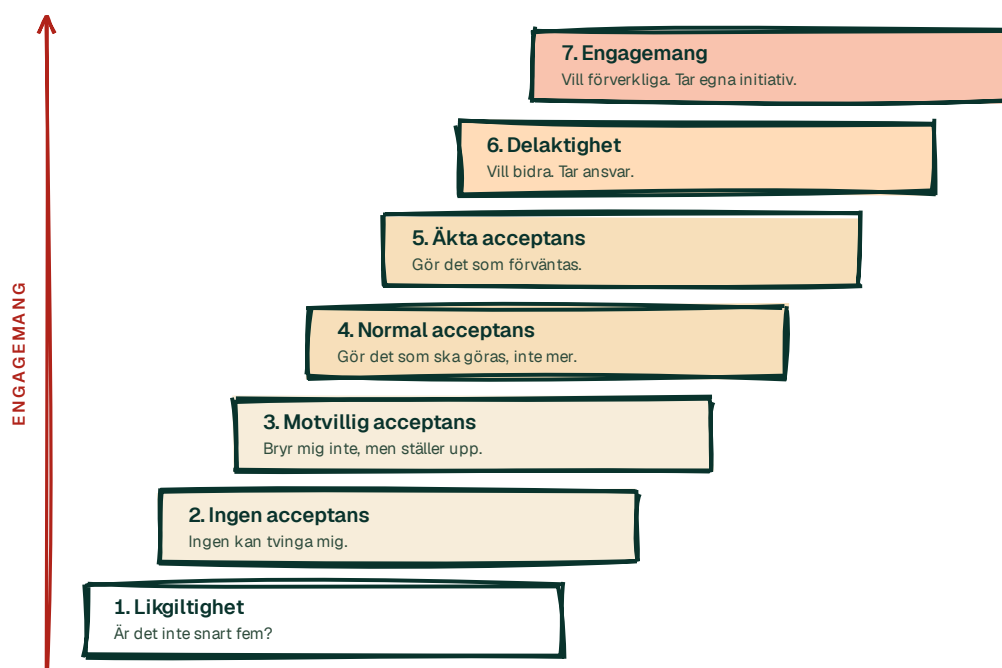


Senges engagemangstrappa

Sju sätt att förhålla sig till en vision, varav bara två gör något med den

THEORVAR

SENGE, 1990



Figur 1. Stegen skiljer sig inte i hur mycket någon gör, utan i varför. Från steg tre och uppåt utförs arbetet. Skillnaden ligger i om personen följer regeln, vill saken, eller driver den vidare på egen hand.

Vem som ritade den

Peter Senge är amerikansk systemvetare vid MIT. Trappan finns i *The Fifth Discipline* (1990), i kapitlet om gemensam vision, där han listar de hållningar en medarbetare kan ha till en vision som någon annan formulerat. Senge ritade den inte som en trappa. Den bilden har lagts till senare i nordisk ledarutbildning, och den för med sig ett antagande han själv inte gjorde: att stegen skulle vara en väg uppåt som alla ska ta.

Så fungerar modellen

Senges poäng är att de flesta ledningar tror sig ha engagemang när de i bästa fall har acceptans. Skillnaden syns inte i vad som blir gjort, den syns i vad som händer när något oväntat inträffar. Den som accepterar gör det som står i planen. Den som är engagerad ändrar planen när den inte längre leder mot visionen.

- **De tre nedersta stegen**, likgiltighet, ingen acceptans och motvillig acceptans, kostar organisationen energi. Här ligger också det som ofta kallas motstånd, och det är värt att skilja på den som inte bryr sig och den som bryr sig men inte håller med.
- **Normal och äkta acceptans** är där de flesta medarbetare befinner sig, och det är fullt hedervärt. En organisation kan fungera bra på äkta acceptans. Den kan däremot inte förnya sig på den.
- **Delaktighet och engagemang** uppstår inte genom uppmaning. Senge menade att de kräver att visionen är genuint gemensam, alltså att människor varit med och format den, inte bara fått den kommunicerad på ett bra sätt.

En vanlig missuppfattning är att alla ska upp till översta steget. Senge skrev tvärtom att en organisation där alla är brinnande engagerade i allt varken är möjlig eller önskvärd. Frågan är snarare var engagemanget behövs, och om det finns just där.

Vad modellen inte säger

Trappan är en indelning Senge gjorde utifrån erfarenhet, inte en mätning. Det finns ingen skala och ingen forskning som visar hur människor fördelar sig mellan stegen. Den största risken med den är att den gör hållning till egenskap: att någon etiketteras som en trea i stället för att man frågar varför hon står där. Det som ser ut som motvillig acceptans är ofta ett rimligt svar på en vision personen inte varit med om att formulera, eller på tidigare initiativ som runnit ut i sanden. Steget säger då mer om organisationen än om personen.

En fråga att ta med

Var i trappan står du själv i den förändring du just nu leder?

Källor. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday. Svensk utgåva *Den femte disciplinen* (1995).