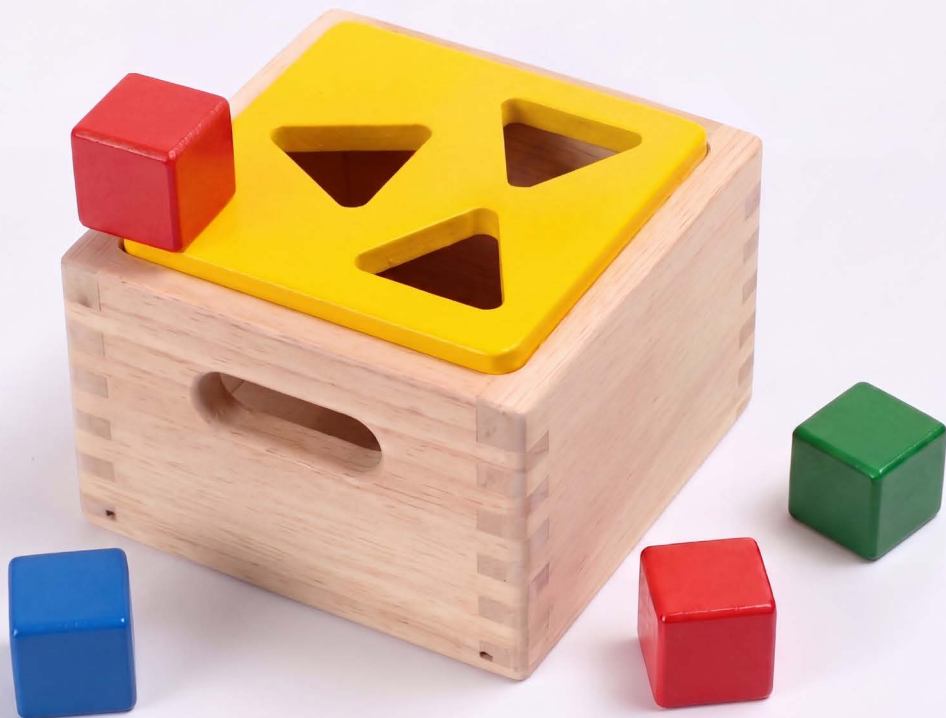


MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 Juni 2026

**Självorganisering
som ansvarsfullt
förhållningssätt**



Självorganisering som ansvarsfullt förhållningssätt

Av Anna Rylander
Eklund & Maria
Elmquist

Självorganisering har blivit ytterligare ett begrepp att lägga till listan av trendande managementtermer med oklar betydelse. Inom forskningslitteraturen beskrivs det som ett sätt att organisera genom en radikal decentralisering av auktoritet. Men vad innebär det egentligen i praktiken? Vi har studerat fyra företag i olika branscher som alla framgångsrikt arbetat med självorganisering i över ett decennium. De har utvecklat helt olika principer, strukturer och praktiker för att stötta ett självorganiserat arbetssätt. Vad som förenar dem är istället människosynen - att förlita sig till att medarbetarna har förmågan att gemensamt ta rätt beslut, givet rätt förutsättningar. Detta låter kanske självklart, men när ett sådant förhållningssätt tillämpas i praktiken innebär det radikalt annorlunda sätt att organisera och att se på ledarskap och kompetens.

Att våga ifrågasätta etablerade logiker

Vårt samtida sätt att organisera arbete dras med stora utmaningar. Återkommande rapporter visar att stora organisationer hämmas av växande administration och kontrollsystem, och studier visar att medarbetarnas engagemang fortsätter att sjunka. Som svar har allt fler börjat söka alternativa organisationsformer. Det senaste decenniet har forskare studerat företag som Semco, Buurtzorg och W. L. Gore, vilka framgångsrikt organiserar sig på ett nytt sätt – med färre chefer, lokalt beslutsfattande och mer ansvar hos medarbetarna. I forskningslitteraturen kallas detta självorganisering, definierat som "radikal decentralisering av beslutsfattande"¹. Men forskningen har också konstaterat att det inte räcker med att rita om strukturen och minska antalet chefer för att lyckas med självorganisering².

Vad drev då dessa företag till att bryta med etablerade logiker? När vi studerar berättelserna om de pionjärer som inspirerat rörelsen från ett praktikerperspektiv växer en tydligare, alternativ bild fram: drivkraften var inte i första hand organisationsstruktur, utan ett filosofiskt ställningstagande³. Dessa företag utgick ifrån övertygelsen att hierarkiska och byråkratiska organisationer bygger på felaktiga grundantaganden om människor och organisering – de var övertygade om att när människor ges frihet och ansvar att själva ta beslut, kommer de också att göra det som är bäst för organisationen, givet rätt förutsättningar. De var också övertygade om att detta kommer att leda till effektivare, och därmed lönsammare organisationer. Det handlar alltså om en etisk såväl som ekonomisk fråga: om vi tror att människor kan blomma ut och ta ansvar, är det då rätt att begränsa dem med tilltagande kontrollsystem? För att utforska detta filosofiska perspektiv fann vi stöd hos filosofen och managementkonsulten Mary Parker Follett, som noterade liknande tendenser hos dåtidens

företag för över 100 år sedan⁴. Men vi behöver också exempel på företag som arbetar enligt dessa grundantaganden i en samtida svensk kontext. Vad innebär det, i praktiken, att organisera med förtroende för medarbetarnas förmåga att fatta egna, kloka beslut som utgångspunkt?

Självorganisering i praktiken – att utöva ett ansvarsfullt förhållningssätt

För att utforska självorganisering i praktiken identifierade vi fyra företag som framgångsrikt arbetat på detta sätt i över ett decennium: verkstadsföretaget Tractive, mjukvarubolaget Beetroot, arbetsplatsutvecklingsföretaget Tenant & Partners och hemsjukvårdsföretaget Buurtzorg Sverige. Genom intervjuer och dialogseminarier bekräftar deltagarna bilden att självorganisering, för dem, handlar om ett filosofiskt ställningstagande som utgår ifrån en stark tilltro till människors förmåga. I praktiken innebär detta att den viktigaste prioriteringen blir att skapa goda, tillitsfulla *relationer* som möjliggör för medarbetarna att gemensamt ta goda beslut. Detta kräver i sin tur en hög grad av medvetenhet om hur våra egna beteenden påverkar andra och helheten. Det som utmärker framgångsrik självorganisering är därför, enligt såväl Follett som våra deltagare, ett ansvarsfullt förhållningssätt.

Detta är en viktig kontrast till tidigare forskning som främst lagt vikten på strukturerna, där auktoritet och ansvar kopplas till en hierarkisk position. Att utöva ett ansvarsfullt förhållningssätt innebär att förflytta fokus till den praktiska situation som ska hanteras och till *hur* vi gemensamt hanterar den på bästa sätt givet det övergripande syftet. Ansvaret blir "situationsanpassat" och utgår ifrån de involverade individernas kunskap och erfarenhet i relation till den specifika situationen. Att välja hur och när man ska ta ansvar i en specifik situation blir därför en aktiv handling för varje individ,

oavsett position. Detta kräver ett väl upparbetat omdöme och mod att "kliva in" och ta ansvar i situationer där man har rätt kompetens och förmåga. Samtidigt kan det vara en utmaning för medarbetare i traditionella chefspositioner att "kliva ur" och låta andra ta ansvar i situationer där andra har mer relevant kunskap, erfarenhet eller andra förutsättningar att ta goda beslut. En grundläggande känsla av trygghet och tillit i organisationen är en förutsättning för att lyckas med detta.

Praktiska lärdomar

Den främsta organisatoriska utmaningen för att lyckas med självorganisering är därför att skapa rätt förutsättningar för att alla medarbetare ska kunna utveckla och utöva ett ansvarsfullt förhållningssätt. Utifrån våra studier identifierar vi tre konkreta lärdomar för ledare som vill ta detta på allvar:

1. Granska och undanröj hinder för ansvarstagande.

Hinder för självorganisering består oftast av kvarlevor från hierarkiska förhållningssätt, dvs invanda tanke- och beteendemönster som speglar den ifrågasatta världsbilden och hämmar medarbetare från att ta ansvar – en slags "inlärld hjälplöshet"⁵. Dessa hinder är i stor utsträckning kulturella, men understöds ofta av system, strukturer och arbetssätt som premierar ett hierarkiskt förhållningssätt. Ett viktigt steg är därför att se över formella system och informella praktiker för kontroll, koordinering och kommunikation. Vilka grundantaganden bygger de på – misstro eller tilltro? I den utsträckning de hämmar ett ansvarsfullt förhållningssätt bör de undanröjas för att ge utrymme för att utveckla nya, mer stöttande arbetssätt.

2. Skapa utrymme för reflektion, dialog och experiment

Självorganisering växer fram genom gemensamt lärande, inte genom toppstyrd implementering. Det kräver att organisationen erbjuder möjligheter till personlig utveckling och reflektion kring hur egna och gemensamma tanke- och beteendemönster speglar organisationens grundläggande värderingar. Det kräver också generöst utrymme för dialog och gemensamt experimenterande för att komma överens om

gemensamma mål och hitta de specifika praktiker som fungerar bäst för den egna organisationen. Våra deltagande företag har alla utvecklat sina egna praktiker och strukturer för t.ex. gemensamt beslutsfattande, kommunikation eller lönesättning som speglar organisationens grundläggande värderingar. Men även om de alla utgår ifrån ett ansvarsfullt förhållningssätt ser de olika ut i de olika företagen, beroende på företagets specifika förutsättningar.

3. Omdefiniera ledarskap som något som angår alla

Detta fokus på ansvarsfullt förhållningssätt leder till en ny syn och nya krav på ledarskap och kompetens. Dessa företag tenderar att ha ledare, ofta grundare eller personer som har varit drivande i en omställning mot självorganisering, som har en viktig roll som ambassadörer för att gestalta förhållningssättet och driva visionen. Samtidigt kräver det ansvarsfulla förhållningssättet att samtliga medarbetare utvecklar förmågor som faller inom ramen för det som traditionellt kallas ledarskap. För våra deltagande företag är ledarskap inte kopplat till specifika roller – det är något man *gör* som gäller *alla* medarbetare. Ett ansvarsfullt förhållningssätt ställer alltså delvis nya krav på medarbetares kompetens. Förmågor relaterade till interpersonell kommunikation (t.ex. att ge konstruktiv feedback), till att driva det egna arbetet framåt och att ta gemensamma beslut i komplexa situationer är centrala för att självorganisering ska fungera i praktiken.

Vi konstaterar att den typ av förmågor som självorganisering kräver också efterfrågas alltmer i en turbulent omvärld. Organisationer som lyckas odla ett genuint ansvarsfullt förhållningssätt hos sina medarbetare bygger inte bara en mer resilient verksamhet, utan de skapar också en organisation med starkt engagemang hos medarbetarna. Frågan är därför inte om din organisation har råd att ta dessa idéer på allvar. Frågan är om den har råd att låta bli.

REFERENSER:

- > ¹ Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- > ² Bremer, C., Rylander Eklund, A., & Elmquist, M. (2025). Making sense in "less-hierarchical" forms of organizing. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2), 101398.
- > ³ Se Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*, för den mest inflytelserika boken.
- > ⁴ Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Martino Publishing.
- > ⁵ Valkiainen, V. (2026). The human side of self-managing organizations: Unlearning the learned helplessness. *Human Relations* (in Press).



ANNA RYLANDER EKLUND

annaryl@chalmers.se

Anna Rylander Eklund är organisationsforskare knuten till Chalmers tekniska högskola och gästprofessor i förändringsledning vid universitetet i Stavanger. Hennes forskning fokuserar på design som lärande och kreativ process och ledarskap för demokratisk organisering.



MARIA ELMQUIST

maria.elmquist@chalmers.se

Maria Elmquist är Professor i Innovation management och prorektor för Ledarskap och jämlikhet vid Chalmers tekniska högskola. Hennes forskning fokuserar på innovation i etablerade strukturer, med ett särskilt intresse för design, ledarskap och organisationsutveckling.



20238252

Posttidning B

NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till *Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg*. Markera om ni vill starta, ändra eller avsluta prenumeration. Vid start eller ändra var god och fyll i nedanstående formulär. Prenumerationsärenden kan även göras via imit.se

<input type="checkbox"/>	Starta prenumeration	<input type="checkbox"/>	Ändra min prenumeration
<input type="checkbox"/>	Avsluta min prenumeration (adressuppgifter behövs ej)		
Namn:			
Företag:			
Adress:			
Postnr:	Postadress:		

Prenumerationsuppgifterna används endast för utskick av denna tidskrift, Management of Innovation and Technology. Vid avslut av prenumeration makuleras samtliga uppgifter om prenumeranten. För mer information se imit.se

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*
Linköpings universitet, *LiU*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*

HUVUDMÄN

Maria Elmquist, *Chalmers*
Mats Lundqvist, *Chalmers*
Per Svensson, *Chalmers*
Johan Eklund, *Sydsvenska Handelskammaren, för LTH*
Björn Ekelund, *Ericsson AB, för LTH*
Margaret McNamee, *LTH*
Anna Essen, *HHS*
Henrik Pålsson, *Networked Brains, för HHS*
Rasmus Rahm, *HHS*
Terrence Brown, *KTH*
Mats Engwall, *KTH*
Elena Fersman, *Ericsson AB, för KTH*

STYRELSE

Magnus Ahlström, *Saab*
Joakim Björkdahl, *professor, Chalmers*
Robert Demir, *bitr. professor LiU, föreståndare IMIT*
Charlotta Johnsson, *professor, LTH*
Mats Magnusson, *professor, KTH (Adjungerad)*
Cali Nuur, *professor, KTH*
Hanna Ståhl, *The Hamrin Foundation*
Mats Sundgren, *Enigma Scientific Consulting AB, ordförande IMIT*
Pär Åhlström, *professor, HHS*

REVISORER:

Mikael Ekberg, *KPMG*
Alice Olofsson, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*
Marie Bemler, *Scania, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, professor*
Jennie Björk, *KTH, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Anna Brattström, *University of St Andrews, docent*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, docent*
Rebecka Cedering Ångström, *Ericsson, doktor*
Linus Dahlander, *ESMT Berlin, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Henrik Florén, *HH, docent*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Darek M Haftor, *LNU, professor*
Thomas Hedner, *IMIT, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Marcus Holgersson, *Chalmers, docent*
Markus Hällgren, *UmU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Magnus Karlsson, *KTH, adjungerad professor*
Christina Keller, *LU, professor*
Ingrid Kihlander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*

Kalle Kraus, *HHS, professor*
Per Kristensson, *KAU, professor*
Nicolette Lakemond, *LiU, professor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, professor*
Daniele Mascia, *Luiss Guido Carli University, associate professor*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Magnus Mähring, *HHS, professor*
Pejvak Oghazi, *SH, professor*
Malin Olander Røese, *LTH, doktor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Vinit Parida, *LTU, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, docent*
Johanna Pregmark, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*
Rickard Sandberg, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*
Fredrik Tell, *UU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, docent*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *JIBS, professor*
Joakim Wincent, *LTU, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*

För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: imit.se

ADJUNGERADE:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Anders Ingelgård, *Mölnlycke Health Care AB, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

REDOVISNING: Carina Blomkvist

PROJEKT- & EKONOMISTYRNING:

Maria Christiansen

HEMSIDA/ADRESSREGISTER: Lucas Hörte

MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Robert Demir (robert.demir@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT

Stiftelsen IMITs målsättning är att främja och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola. IMITs FORSKNING behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, -magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin. För mer information om IMITs verksamhet se imit.se

