

Tankar om samarbetsuppgiften

Om vitsen med att särskilja de interaktiva processer som tillhör samarbetsuppgiften från de som tillhör själva produktionsuppgiften – en reflektion med berättelsen om ”det gamla syrgasverket” som konkret exempel.

Av Bengt-Åke Wennberg

”Det gamla syrgasverket” är ett exempel på att det är möjligt att hantera och ingripa i tekniska interaktiva processer och utifrån praktiska, snarare än teoretiska och programmatiska, erfarenheter skapa en kunskapsbank och optimera processen bättre än genom en rent mekanisk styrning. Jan Anderssons egen berättelse om de principer som tillämpades av honom och hans medarbetare återfinns i sin helhet i en egen artikel¹

Jag har vid flera tillfällen under min aktiva tid som konsult studerat och även fått medverka i liknande framgångsrika arbetsmodeller där man förlitar sig på människans kapacitet att styra och förstå en process. Det som förbryllat mig i många av dessa ”fall” är att de grundläggande principer de byggt på – och som de medverkande själva upplever naturliga och självklara – inte verkar kunna förmedlas till och kopieras av andra. Det mest kända exemplet, är försöken att kopiera Toyotas arbetssätt. Detta uppmärksammades i slutet av 1900-talet och fick då olika namn som exempelvis ”lean”.

Alla ville kopiera Toyota. Några lyckades men många misslyckades. Trots många försök, trots besök av japanska handledare och trots att ett stort antal konsultföretag anammat lean som koncept tycks den fulla potentialen inte kunnat överföras och Toyotas effektiva arbetsmodeller har inte kunnat återskapas. Men vi behöver inte gå ända till Japan. Jag har på närmare håll studerat många lyckade exempel på nya arbetssätt inom flera av samhällets olika områden vars grundläggande principer inte heller har blivit förstådda.

Det gamla syrgasverket är ett sådant exempel. Detta exempel berättas av Jan Andersson, som jag fick kontakt med då han senare arbetade i en annan verksamhet, som också fungerade efter likartade principer. I denna artikel skall jag lyfta fram ett antal grundvariabler, som jag menar är viktiga att uppmärksamma för att förstå hur de framgångsrika arbetsmodeller, som jag sedan trettio år tillbaka studerat, fungerar.

¹ Andersson JM (2017): Det gamla syrgasverket. – En tanke om ”feed forward” i samband med organisationsförändringar. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Det är skillnad på enkla och komplexa interaktiva skeenden

En mekanisk interaktion kännetecknas av att något påverkar något annat som i sin tur ger ett gensvar. Stöten på en biljardkula gör att den rör sig. Kulan kolliderar med andra kulor, som far åt olika håll. En del kolliderar med andra kulor. En del studsar mot vällen och far kanske ner i hålet. Varje enskild interaktion följer enkla orsak-verkan-relationer. Samma sak gäller förstås andra interaktioner i naturen.

Även om det totala skeendet är komplicerat, finns det i dag, när det gäller naturvetenskapliga fenomen vissa möjligheter att förutsäga, logiskt beskriva och mekaniskt beräkna de interaktiva processer som uppstår. Så länge detta är möjligt kan processerna styras och hållas inom önskade gränser. Då kan också förloppet styras med datorkraft. Så är det emellertid inte alltid. Här skall ges några exempel.

I fallet med biljardkulorna finns flera fenomen som gör en sådan styrning omöjlig. Ett fenomen är att en liten variation, exempelvis i den initiala stöten, skapar stora variationer i utfallet. Ett annat är att beräkningarna måste göras iterativt. Varje kollision leder till ett nytt initialvärde som inte bara att kräver nya beräkningar. Den nya situationen kan också medföra att det måste användas en helt annan och annorlunda beräkningslogik för fortsättningen av processen. I bägge fallen gör osäkerheten att utfallet inte blir preciserbart. Processen är *komplex*.

Människan är, till skillnad från datorer, duktig på att hantera komplexa processer. När den dåvarande norske världsmästaren i schack, Magnus Carlsen, spelade sina partier mot den för tillfället regerande indiske världsmästaren Viswanathan Anand fick han rådet att försöka tvinga Anand att tänka.

Anand hade nämligen satsat på att utveckla datorprogram, som spelade schack. Han hade en stab av medarbetare, som hjälpte honom att analysera konsekvenserna av varje drag utifrån simuleringar av alla tänkbara framtida utfall. För honom var schackspelandet en mekanisk aktivitet. Kunde han mekaniskt beräkna och förutse förloppet behövde han inte tänka. För Magnus Carlsen var schackspelandet en konst.

Skillnaden låg i att Anand var bunden vid en plan byggd på algoritmiska beräkningar medan Carlsen tog ställning till och försökte förstå signifikansen i ett enskilt fall, och dess logik, och ändrade sitt spel med hänsyn till detta. Den i programspråket uteslutna faktorn tycks därför vara aktörernas förmåga att förstå själva "meningen" med det som händer i det enskilda fallet medan datorer är knutna till generella beräkningsformer som gäller överallt och alltid. Anand lyckades inte lista ut Carlsens mening med sina drag. Därför förlorade han.

Om en process är komplex och innehåller moment som på förhand inte kan preciseras så måste det även när det gäller processer av rent naturvetenskaplig karaktär ske aktiva ingripanden under processens förlopp för att hålla den inom stabila ramar så att det skapas det utfall som önskas. Varje sådan mekanisk styrning begränsas av att den till skillnad från en process som styrs och övervakas av människor saknar förmåga att ta hänsyn till signifikansen i det som sker och anpassa sina framtida åtgärder efter det.

I alla processer finns vissa variabler som gör dem obestämda. Ibland är konsekvenserna av förekomsten av dessa variabler försumbara men oftast är de mycket betydelsefulla. En mycket liten avvikelse i någon variabel kan i ett senare skede ge ett helt oväntat stort utfall. Genom beroenden mellan de ingående variablerna kan hela förloppet bli kaotiskt.

Detta var fallet i det gamla syrgasverket. I detta skapades ständigt nya förhållanden genom att lönsamheten i produktionen avgjordes av hur väl den kunde anpassas till ett över dygnet varierande elpris – ett elpris baserat på tillgång och efterfrågan hos el-leverantören. Jan Andersson och hans medarbetare lyckades klara denna komplexa produktion. Gruppen gjorde löpande överväganden vilka manuella ingrepp som behövde göras i processen för att den skulle hållas inom de gränser som kunde hanteras med den då tillgängliga reglertekniken.

Att förstå mänskliga interaktiva mönster

Även om människans interaktiva mönster inte är lagbundna på samma sätt som den värld som beskrivs av teknik och naturvetenskap så är de varken godtyckliga eller slumpmässiga. De har en egen karaktär. En mänsklig aktörs agerande har sin grund i en intention, det vill säga en avsikt och en mening med det som görs. Valet av agerande bygger också på en föreställning om vad som händer – eller inte händer – i en framtid om jag "här och nu" gör som jag gör.

Även när det är fråga om en enkel och invand stimulus-respons-reaktion kan det som vederbörande gör i samspelet med andra betraktas som något aktören av något skäl *väljer* att göra. Valet som sådant är den avgörande skillnaden mot biljardkulorna. Sedan är det en fråga om varför vi väljer som vi gör – av tvång, av vana, av slentrian eller medvetet och övertänkt. Valet av agerande bygger i varje fall på vad vi tror att andra kommer att göra i en framtid. Vi ser det kommande interaktiva mönstret framför oss.

Vi kan gissa oss till ett framtida skeende eftersom vi lär oss uppfatta och anpassa oss till olika interaktiva mönster från tidig barndom. Vi känner igen dem både från egen erfarenhet och från berättelser och skådespel. De mönster vi själva deltar i ärver vi från tidigare släkten. De beskrivs i vår historia. De är en viktig del av vårt kulturella arv.

Mönstren framträder för oss som olika bilder. Vi kan å ena sidan studera dem "utifrån" så som man kan studera en fågelflock. De kan då studeras vetenskapligt inom sociologi, statsvetenskap, historia, organisationslära, politik etc. Inom dessa vetenskaper används olika metoder för att förklara vad som hänt och förutspå olika händelseförlopp. Men vi kan också, å andra sidan, studera mönstren "inifrån" med hjälp av våra egna upplevelser av att ha deltagit i dem.

Den principiella skillnaden mellan de två sätten är att vi i det första fallet intresserar oss för interaktiva mönster som är av en makrokaraktär och som skapas av människor som är anonyma för oss medan det i det senare fallet handlar om mönster som drabbar just oss och enskilda unika personer i vår närhet. Personer som vi kan förstå på ett personligt plan och som vi känner oss bekanta med.

På ett äldreboende blev till exempel en av åldringarna orolig och nedstämd. Det visade sig att han varit lantbrukare och troligen saknade sina höns. När boendet ordnade så att han fick sköta höns så blev han genast bättre. "Henpower" blev ett begrepp när ansvariga kom på att höns kunde ha en terapeutisk effekt på de boende vid olika äldreboenden och då det därför skaffades höns på allt flera boenden. En utvärderande studie visade då att de boende i genomsnitt kände sig mindre deprimerade när de gavs tillfälle att sköta med höns.

Statistiken visade emellertid också att några inte påverkades alls och att några till och med kände sig sämre. Anställda som var bekanta med vederbörande skulle då kanske kunnat berätta om att just dessa boende kände sig kränkta i sin självbild av att hålla på med höns. Att några var arga för att det lades ner pengar på en så fånig aktivitet när det var annat som just de önskade sig. Att några var besvikna då man sedan länge diskuterat inköp av ett akvarium, men nu blev det höns osv. Alla dessa senare berättelser är ur ett inifrån-perspektiv. Berättelsen från den vetenskapliga utvärderingen görs i ett utifrån-perspektiv av samma situation.²

De två kunskapsområdena överlappar varandra. De beskriver samma fenomen och borde därför förstås vara kongruenta med varandra. Så är emellertid sällan fallet. Vad vi kan säga om den anonyma människan är alltid kraftigt begränsat av att vi är tvungna att studera flocken utifrån. Vad vi lär oss, och vad vi därför vet, när vi etablerat ett eget interaktivt utbyte med berörda personer är mycket bättre preciserat. Vi har då nästan alltid anledning att revidera våra uppfattningar om människans flockbeteende.

² Skillnaden beskrivs utförligt i vår video Henpower: <https://vimeo.com/207316385>

Uppkomsten av samarbetsuppgiften

Även om vissa mänskliga interaktiva mönster är bekanta för alla uppfattar vi dem sällan på samma sätt när vi själva medverkar i dem. I makroperspektivet, som används i de flesta vetenskapliga studier och i den allmänna debatten, beskrivs vanligen de interaktiva mönstren i enkla orsak-verkan-lagar. Om riksdagen höjer bensinskatten så anses det att bilåkandet minskar och därmed utsläppen. Om personalen får en julklapp blir de vänligare inställda till ägarna. Yttrandefrihet främjar demokratin. Jämställdhet skapar ett bättre samhälle osv.

I ett inifrånperspektiv blir emellertid de interaktiva mönstren personliga och förklaras av personens intentioner. Sven protesterar mot beslutet om den höjda skatten genom att bli allt mindre solidarisk med överhetens bestämmelser. Han skaffar sig bensin på annat och billigare sätt. Andra följer hans exempel. Bensinhanteringen går under jorden.

Anna blir förbannad på julklappen som hon ser som en nådegåva och slänger den på sophögen. Hon slutar på företaget. Johansson använder yttrandefriheten till att skanda invandrare och ovänner på nätet. Ingen kan konfrontera honom med det olämpliga i detta. Förkvävande kontrollsystem skapas då som bestämmer vad som får sägas och inte sägas som motverkar den frihet man ville slå vakt om.

Eva slår sig fram till en maktposition som hon egentligen varken förtjänar eller är kompetent nog att upprätthålla. Detta kan ingen göra något åt. Hennes beslut får drastiska och negativa konsekvenser för omgivningen – men hon får varje år högre lön. Hon får därför allt fler efterföljare.

Ovanstående resonemang illustrerar att försöken att förstå och ingripa i interaktiva mönster mellan människor måste bygga på en betydligt djupare och mer preciserad kunskap om det enskilda fallet än den som är tillräcklig för att förstå och påverka interaktiva processer i ett makroperspektiv.

Detta gör att vi som är intresserade av samverkan och organisering har anledning att skilja mellan produktionsuppgifter, som kan fullföljas tillfredsställande om aktören handlar som en anonym robot och samarbetsuppgifter där verksamheten måste dra nytta av den enskilda personens kunnighet, engagemang och personliga önskan att medverka till ett bra utfall.

Som deltagare i interaktiva samspel är det nödvändigt att se både sig själv och de andra som medverkar som autonoma och självständiga aktörer. Därmed blir den interaktiva kontexten med nödvändighet komplex. Aktörerna blir då inblandade i en "samarbetsuppgift" som inte kan beskrivas och förutses på samma sätt som en process som följer naturvetenskapliga lagbundenheter.

Utfallet är osäkert. Det kan bli allt från katastrofalt dåligt till ovanligt lyckat beroende på hur aktörerna väljer att agera med och för varandra. Processen kan, om deltagarna har kollektiv kompetens om verksamheten, kontrolleras och styras mot ett önskvärt tillstånd av deltagarna själva. Det vill säga om de är inriktade på att samarbeta. Det är därför uppenbart att samarbetsuppgiften är av en helt annan karaktär än produktionsuppgiften. Den går inte att lösa genom att enbart använda sig av teorier som utvecklats utifrån makroperspektivet.

Arbetsformen i det gamla syrgasverket

Jag har ofta mött verksamheter i vilka en enskild duktig chef har ansett sig ha förmåga att komplettera datorstyrningen genom att reglera även det manuella arbetet. Medarbetarna tvingas då agera "mekaniskt", det vill säga begränsa sin insats till att följa de instruktioner de får. Det fanns då ingen samarbetsuppgift.

Aktörerna kunde överlämna alla viktiga överväganden och beslut till chefen. Detta tyckte också chefen var önskvärt. Chefen hade full kontroll över produktionsprocessen och ansågs sig därmed kunna ta det ansvar han tilldelats. Organiserandet upplevdes enkelt. Medarbetarna behövde varken komma till tals eller komma till sin rätt och behövde inte kunna engagera sig i de produktionsproblem som uppstår.

Ett sådant arbetssätt har sedan länge varit normen i samhälle och näringsliv. Det har kraftigt förstärkts av den filosofi som kallas New Public Management (NPM). Enligt NPM ersätts chefens styrning med statistiska data hämtade från makronivån. Dessa data tillåts sedan reglera verksamheten ända ner på detaljnivå.

I de fall produktionsförhållandena är komplexa kan denna modell inte tillämpas. Försök att göra detta leder till en mängd negativa konsekvenser.³ Försök att rätta till och kompensera bristerna gör situationen bara värre. En helt ny bild av organisering och samverkan håller därför på att växa fram. Jan Andersson valde redan i "det gamla syrgasverket" detta nya alternativ.

Många försök har visat att det går att skapa en bättre förståelse av en situation genom att flera kunniga personer tillsammans ger en bred belysning av situationen. En sådan "gemensam kunskap" hos alla om "hela" produktionsprocessen, även om var och en fortfarande har huvudansvar för utförandet av en viss uppgift, medför dessutom en ökad

³ Snowden d J. Boone M. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 69-76.

flexibilitet. Operatörerna kan byta av varandra vid behov och kan gripa in på det mest effektiva sättet när oförutsedda händelser och problem inträffar.⁴

Jan Andersson valde en arbetsform som utnyttjade denna potential. Jan bestämde sig för att basera produktionen på sin och medarbetarnas kollektiva kompetens. Jan skapade därmed en *samarbetsuppgift* som omfattade alla i verksamheten. Om samarbetsuppgiften – det vill säga att gemensamt förstå och kollektivt reglera processen – kan lösas väl, så blir produktionen både effektivare och mer flexibel.

Att komma till rätta med samarbetsuppgiften har sina speciella svårigheter. Dessa lyfts enligt min mening just aldrig fram inom ramen för de beskrivningar som nu görs av olika arbetsformer. Där beskrivs bara hur man löser själva produktionsuppgiften. Jans berättelse om syrgasverket blir för mig i första hand ett av dessa mycket sällsynta exempel, där det tydligt framgår hur samarbetsuppgiften löstes i praktiken, även om berättelsen förstås också kan ses som ett exempel på hur man löste produktionsuppgiften.

⁴ Jörgen Sandberg visade detta i en studie av optimerare på Volvo. Optimerare med en vidgad förståelsehorisont gjorde ett bättre arbete än de med en mer begränsad. Se Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS.