

Slutet för maskinmetaforen – när tilliten till det tekniska språkbruket sviktar

av Bengt-Åke Wennberg



Det tekniska språkbruket skapar en språklig bur som gör att resonemangen begränsas och den allmänmänskliga aspekten negligeras.

Försöken att bryta igenom buren blir ofta obegripiga och oförståeliga för de som skaffat sig inflytande genom det tekniska språkbruket

Bakgrund

Jag har på senare tid läst en mängd inlägg som gör sig lustiga över och förlöjligar diskussioner om "värdegrund". Jag kan hålla med om att många inlägg både för och emot olika påståenden är ytliga och alltför schematiska. Förhållandet att värdegrunden måste diskuteras handlar enligt min mening om att vi har en tillitsbrist i vårt samhälle. Denna brist verkar ha

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

uppstått genom att vårt språkliga paradig inte längre tjänar oss väl. Det gör det inte möjligt för oss att upprätthålla en elementär kunskapsmässig tillit till varandra.

Vanligen gör språkbruket att vi kan känna igen och samtala om vår materiella och kulturella omgivning och med de människor som vi måste umgås med. Vissa saker och personer gillar vi, andra inte. Vi vet att vissa ord är lögn, vi vet att vissa människor förvränger det de säger. Men vi känner till det och vi kan hantera det. Vi kan handla och vi kan både ta till oss vissa saker och undvika andra på ett effektivt sätt. Små öar av misstro uppstår med jämna mellanrum, men det är inte så farligt.

Vi har nu hamnat i en annan situation. Språkbruket verkar förleda oss. Det vi tror skall hända händer inte. De åtgärder som vi förr såg som lämpliga hjälper inte. De regler vi vant oss vid gör oss inte längre trygga. Det uppstår då en bristande tillit som sträcker sig till allt och alla. Därför talar vi om värdegrunder. Får denna bristande tillit fortsätta leder den till hopplöshet och undergång. Det finns därför anledning att undersöka och utforska vad det är i vårt bruk av språket som leder till dessa allvarliga avvikelser från vad vi föreställer oss skall hända när vi gör vad vi gör. Min hypotes är att vi sedan industrisamhället är fast i ett tekniskt paradig som styr vårt språkbruk och som leder till de missförstånd vi nu upplever. Denna text är ett försök att belysa denna fråga.¹

Begreppsfenomenologin

Mycket talar för att det är de "värderingar" som vi fångas av på grund av vårt tekniska språkbruk – det som också kallas "maskinmetaforen" – som vi nu har upptäckt inte längre stämmer. Då misstagen är en konsekvens av hur vi använder språket kan de inte undvikas om vi inte förstår vad vi gör med språket och vad språket gör med oss. Därför behöver vi ett angreppssätt som gör det möjligt att beskriva språkbruket och dess inflytande.

Ett sätt är att liksom José Luis Ramírez använda sig av något som han kallar *begreppsfenomenologi*.² Begreppsfenomenologin bygger på hur vi *använder* språket – alltså inte språket i sig.

¹ Anomali kan inom vetenskapsteorin ses som ett faktum som strider mot ett [paradigm](#), det vill säga strider mot en allmänt accepterad teori eller världsuppfattning. Att ändra på teorin för att ta bort en anomali som inte passar in är inte alltid möjligt utan att det leder till att nya anomalier uppstår. För att lösa en anomali kan det därför krävas en grundläggande omstrukturering av de befintliga teorierna.

² Ramírez resonemang verkar knyta an till det som Ludwig Wittgenstein kallar "språkspel". Detta är ett centralt begrepp i Wittgensteins senare tänkande. Wittgenstein menade med begreppet att yttranden får innebörd i en konkret kontext, och att språkanvändning i olika sammanhang kan betraktas som ett spel där ord och meningar får sin innebörd genom de för ett visst sammanhang givna regler som etablerats genom samspelet mellan människor.

Så som jag förstår Ramírez så är begreppsfenomenologin en fenomenologisk ansats som studerar *själva bruket* av språket. Jag har funnit att detta synsätt är mycket användbart i frågor som handlar om interaktiva fenomen, samarbete och samverkan och kommer att tillämpa det i denna artikel.

Användningen av språk är ett sätt att förmedla mänskliga erfarenheter. Det gäller från det enkla till det komplexa. Man kan med språkets hjälp peka på och beskriva att en bil är en bil. Men man kan också peka på och beskriva sådana abstrakta och upplevelsebaserade fenomen som värderingar, tillit, ledarskap, förtroende, förakt, avståndstagande, samförstånd, engagemang, delaktighet osv. Hur vi samtalar om sådana komplexa sammanhang skiljer sig åt beroende på om det är något fysiskt verkligt utanför oss vi talar om eller något metafysiskt som vi upplever tillsammans med varandra.

För att komma till rätta med den typ av samtal som handlar om mänskliga samverkansfenomen skiljer Ramírez mellan "göra" och "handla". Samma görande – det vill säga samma uttalande – kan ha olika mening. Olika göranden – det vill säga olika uttryck – kan förmedla samma mening. Samma mening kan å andra sidan uttryckas på olika sätt. Inom begreppsfenomenologin handlar det således inte om att rätt definiera vad orden "betyder" utan istället att rätt tolka vad för fenomen en person kan tänkas syfta på och "mena" när denne säger vad han säger.

Det är viktigt att skilja mellan fenomen som "är" och fenomenet att något blir till. Sociala skeenden "blir till" genom att enskilda individer *överbäger* hur de skall agera. Det är den "mening" som handlingen antyder som uppfattas av övriga aktörer och som bestämmer hur de i sin tur agerar i situationen. Individens tolkningar av intentioner och mening bestämmer således de interaktioner och därmed det sociala skeende som uppstår.

Utan att vi kan synliggöra och beskriva – eller i förekommande fall gissa oss till – de inblandades överväganden så kan de samverkansfenomen som uppstår människor emellan upplevas obegripliga och skrämmande. Som tur är så är handlingarna inte slumpmässiga. Behovet att bli bekräftad och få en identitet i samspelet gör att övervägandena, och därmed handlandet, följer vissa riktlinjer som kan utforskas och diskuteras.

Den vanligaste formen för samtal är att ett visst språkbruk skall referera till ett visst bestämt fysiskt skeende som vi gemensamt kan observera. För att fullfölja ett sådant samtal har vi utvecklat en tradition att försöka definiera de variabler – ljud, bilder och ord – som vi använder oss av. Vi försöker därför exempelvis bli överens om vad som menas med en bil, hur en blomma ser ut, vad solsen är, hur en kråka låter osv.

Språkbruket när det gäller mänsklig samverkan har emellertid ett betydligt större användningsområde än att bara begränsas till rent fysiska sinnesintryck. Vi samtalar också om sådant som vi upplever människor emellan. Vad är exempelvis ledarskap, vad menas med utanförskap, vad kan kallas demokrati? Denna användning av språket blir alltid mångtydig. Detta upptäckte Wittgenstein och formulerade därför teorin om språkspel. För att underlätta samtalen om sådana frågor kan man då som Ramírez använda sig av en fenomenologisk ansats för att urskilja de meningsskapande elementen. Denna ansats skiljer sig från vår vana att "definiera" vad ord och uttryck "betyder".

Den fenomenologiska ansatsen söker istället efter vad den som säger, eller vill uttrycka något, verkar syfta på när denne använder ett ord eller ett begrepp. Man tar då hänsyn också till hur denna tolkning hänger ihop med användningen av andra ord och begrepp som samtidigt också används, och tidigare har använts, i meningar och diskurser.

Ansatsen accepterar att vi vid bruket av vårt språk inte bara refererar till vad som faktiskt sker och fysiskt finns utanför oss. Den tar hänsyn till att det i språkssystemet också finns underförstådda meningsbildningar som bygger på allmänmänsklig erfarenhet och som förmedlar en underförstådd kunskap. Därmed måste man också acceptera att språkbruket förändras beroende på vad som är viktigt att förmedla. Eskimåerna har exempelvis fler benämningar för snö än vi har.

Utgångspunkten för alla språkliga meningsbildningar är de berättelser som traderas människor emellan. Dessa berättelser berikar ständigt språket och språkbruket. Språket är därför inte ett neutralt och stabilt verktyg för att samtala om tillvaron. Det blir genom ständigt nya berättelser och olika resonemang fyllt av nya meningsbärande element som måste urskiljas och preciseras för att vi skall förstå varandra. Detta betyder att även de meningsbärande elementen är under ständig förändring. Vi kan aldrig ta dem för givna. Vi måste alltid vara medvetna om vad vi gör med språket och vad språket gör med oss.

De meningsbärande elementen

Att få syn på, skilja ut och överlägga om just dessa meningsbärande element är syftet med begreppsfenomenologin. Denna stöter på en del svårigheter som inte är för handen när det gäller studium av ord och begrepp. Det unika med begreppsfenomenologin är att språket och språkbruket ändrar "mening" genom de försök som görs för att precisera det.

Det vore som om vattnet ändrade karaktär genom att vi tittade på det, smakade på det och badade i det. Berättelserna om vår sociala verklighet förändrar sig således ständigt. En begreppsfenomenologisk ansats och en medvetenhet om språket och dess användning inom

just det område som är skiljt från det tekniska och naturvetenskapliga är därför en nödvändighet om vi människor skall lyckas i våra försök att förstå varandra. Jag drar nu korksruven ytterligare ett varv och repeterar en del av det som jag skrivit tidigare.

Berättelser kan å ena sidan sakligt beskriva sådant som finns och alltid har funnits men de kan å andra sidan samtidigt förmedla erfarenheter av annat slag. För att förmedla sådana erfarenheter räcker det inte att definiera orden och begreppen. Man måste förstå dem i sitt sammanhang. Vad menas?

Ett uttalande kan exempelvis innehålla resonemang som verkar bestämma hur något blivit till – exempelvis att bättre betalning gör att vi arbetar hårdare. Sådana resonemang gör att vi tror oss om att kunna föreställa oss en framtid. Denna föreställning stämmer naturligtvis inte om människor värderar något annat högre än pengar. Inbakat i språket och dess bruk finns också uppfattningar om önskvärda och icke önskvärda tillstånd och hur de kan uppstå.

Språkbruket innehåller således både meddelanden om kausala orsakssamband och fysiska begränsningar som vi människor inte kan undfly och förhållanden som vi kan ändra på. Men även om något till synes är teoretiskt möjligt kan vi ha upptäckt att det inte går att förverkliga på egen hand eller tillsammans.

Det finns därför i språket inbyggda och nedärvda föreställningar om framtiden och om andra och varandra som påverkar allas vårt agerande och därmed vad vi tror är möjligt för oss att gemensamt åstadkomma och vad som inte kan hända. Språkbruket aktiverar alla dessa olika meningsbärande element samtidigt.

Språket och språkbruket är således inte bara ett system av ljud, tecken och bilder som representerar en fysisk och av människan oberoende verklighet. Det är också ett meningsbärande system som gör det möjligt för oss att använda språket för att kommunicera om vårt agerande och som därför gör det möjligt för oss att samexistera. Det är detta meningsbärande system och dess egenart som begreppsfenomenologin vill beskriva.

Maskinmetaforen

Precis som när man försökte beskriva fenomenet eld genom att tala om det som partiklar så uppstår anomalier – det vill säga misstolkningar och motsägelser – när man försöker beskriva samhället och dess skeenden utifrån ett tekniskt språkbruk. Det mest tydliga exemplet

på hur språkets "mening" perverteras av ett tekniskt språkbruk är berättelserna om Taylor och Deming.

De berättelser jag här skall återge är historiskt och sakligt korrekta rekapitulationer. Berättelserna har jag hämtat från svenska redogörelser som används inom vårt skolsystem. De har, som jag ser det blivit en grundberättelse i vår tekniska tid. De är typiskt svenska. Använder man den begreppsfenomenologiska ansatsen så hör man vilka värderingar som de återspeglar. Berättelserna är således meningsbärande konstruktioner som i hög grad har och har haft ett avgörande inflytande på de samtal, överläggningar om människan och samhället som i dag fortfarande hörs.

Dessa meningsbärande konstruktioner, som är en direkt konsekvens av det tekniska språkbruket, kallar jag *maskinmetaforen*. Jag menar att de meningsbärande element som förmedlas genom samtal grundade i maskinmetaforen – precis som de samtal som på Kopernikus tid grundade sig i att jorden var universums medelpunkt – försvårar konstruktiva samtal om vår tids samverkan. Jag har kursiverat vad jag tycker är de meningsbärande elementen i de berättelser som jag citerar om Taylor och Deming.

Kännetecknande för bägge berättelserna – och det som skiljer dem från andra berättelser – är att de saknar referens till de fenomen som genom individens självständiga överväganden och autonomi skapar de interaktiva mönster vi upplever i samhället. Därmed blir resonemangen om dagens samhällsfrågor fyllda av anomalier, orealistiska antaganden och mycket förvirrande.

Taylorismen

Berättelsen om Taylor finns i många varianter. Den för vårt ändamål mest tydliga och klagörande är den om hur Taylors så kallade "scientific management" växte fram.

Taylor var son till en välbärgad kväkarfamilj. Denna familj styrdes av en stark religiositet. Det fanns i familjen *klara regler som måste följas*. Föräldraauktoriteten kunde inte ifrågasättas. Taylor utvecklade med tiden ett stort *behov av att vara rationell och duktig*. Det fanns enligt honom alltid *ett bästa sätt att göra något*. Han strävade ständigt efter att nå perfektion.

Taylor levde i en tid då skillnaderna mellan överklass och underklass var stora och väl etablerade. Klasskillnaderna var emellertid inte som i Europa baserade på släktskap och position. I USA var *"the self made man" idealet* och man tillhörde överklassen på grund av sin förmåga att vara *entreprenör* och på grund av sina ekonomiska framgångar. Detta speglar en bärande grundtanke i Taylorismen.

Taylor fick en fin utbildning och *lärde sig tidigt både franska och tyska*. För att han skulle få *arbetslivserfarenhet* ordnade föräldrarna en plats åt honom på ett närbeläget stålverk. För Taylor visade sig detta vara en stor fördel. Han kunde i olika presentationer och debatter hävda att *han hade avancerat från att vara en "vanlig" arbetare till de positioner han senare erövrade*.

Men detta var ju inte sant. Det är svårt att tro att Taylor bland de övriga i stålverket sågs som en vanlig arbetare eftersom han hela tiden levde ett överklassens liv vid sidan av arbetet. Med tanke på att han var den han var behandlades han säkert med en högre grad av respekt av förmän och andra än vad en vanlig arbetare kunde räkna med. Den svenska elitens barn har säkert samma försprång som Taylor.

Taylor var perfektionist. Som en följd av denna läggning stördes Taylor av att se att de olika enskilda arbetsmoment som arbetet bestod av inte gjordes så effektivt som han menade att de kunde göras. Detta var för honom inte bara en effektivitetsfråga utan också *en moralisk fråga*. Varje enskild arbetare gjorde inte vad denne borde göra. Det är viktigt att förstå att det vid denna tid handlade om "ansträngning" och produktionsvolym. Man utnyttjade inte hela sin kapacitet och gjorde inte ett så stort arbetspensum som man skulle kunna göra. *Taylor såg som sin uppgift att hjälpa företaget att dra nytta av arbetarnas fulla kapacitet*.

Frågan om incitament var viktig för Taylor. Så som "kontraktet" mellan arbetare och arbetsgivare var utformat så *fanns det inget skäl för arbetarna att anstränga sig utöver vad som var nödvändigt*. Det var naturligt för arbetarna att hålla igen på takten och dölja sin verkliga förmåga. Det fanns många skäl till det. Ett var att om man ökade takten så riskerade man att *åläggas mer arbete för lika lite betalt*. Taylor menade att sådana förhållanden var orättvisa och förkastliga och hindrade att man utnyttjade hela den produktivitetspotential som fanns.

Taylor försökte övertala sina arbetskamrater på golvet i stålverket att *bryta detta spel för galleriet*. Han hade uppfunnit en ny skyffel och ville med hjälp av denna demonstrera att produktionen – i det här fallet skyfflandet av kol – kunde ökas väsentligt genom ett smartare sätt att arbeta. Alla nekade. Till slut lyckades han övertala en enda arbetare att göra ett försök genom att *se till att han fick extra betalt* för den ökade produktionen. Försöket demonstrerade tydligt att man, om man använde hans nya metod, kunde producera tre gånger så mycket som man tidigare trott.

Taylor var väl medveten om pengars makt. *Den som nådde upp till normen och anpassade sig till den metod som var mest effektiv fick bra betalt för besväret*. Taylor hade inga problem med att lönen differentierades. För Taylor fanns det ingen värdekonflikt i att förmå arbetarna att arbeta på ett visst, och från ledningen föreskrivet sätt, om de därmed fick mer betalt.

USA var ett fritt land och var och en kunde skapa sig framgång genom hårt arbete. Taylor ansåg att alla tjänade på en ökad produktivitet och att ett fördelningssystem skulle kunna skapas som medförde att de vinster som gjordes genom att allt arbete gjordes likvärdigt och enhetligt också skulle kunna komma alla till del. *Det var därför rättvist att de som arbetade bäst fick mer i lön än de som arbetade sämre* om alla också fick del av den gemensamma vinsten.

Arbetet skulle således enligt Taylor utföras på bästa sätt och så rationellt som möjligt. *Det bästa och snabbaste sättet kunde enligt honom fastställas med vetenskapliga metoder.* Därmed kunde det arbetssätt som man måste anpassa sig till inte ifrågasättas av en enskild arbetare. När Taylor väl kunde påvisa hur snabbt man faktiskt kunde skyffla kol med den nya metoden förändrades därför normen men också betalningen. Därmed hade ackordsystemet fötts. Konsekvensen av denna princip, som kallades "scientific management", var att *det skedde en vertikal arbetsdelning* där management bidrog med sitt "tänkande" och arbetarna med sitt "arbete".

Den vertikala delningen var enligt Taylor nödvändig eftersom varje enskild arbetare *inte på egen hand kunde avgöra vad som var bäst* för "helheten" och vad som var "best practice". Om man inte noggrant följde upp produktionen, motiverade arbetarna att använda de bästa metoderna och *ständigt mätte resultat och prestationer* riskerade man att vissa arbetare av olika skäl arbetade på "sitt sätt", höll igen på takten och inte gjorde sitt bästa. Om mät- och kontrollsystemen var ofullständiga riskerade management att få *fel intryck av vad en arbetare verkligen kunde producera*. Därmed blev arbetarna också belönade på felaktiga grunder.

Den bristande effektiviteten och behovet av rationalisering i de verkstäder han besökte uppstod enligt Taylor *genom att arbetarna i allt för hög grad lämnades ensamma att bestämma arbetet* – hur det skulle göras och hur lång tid det skulle ta. Taylor konstaterade därför att management ständigt måste "lägga sig i" och övervaka resultatet av arbetet och noggrant föreskriva utförande och procedurer. Den stora uppgiften för management var att *tänka ut det mest rationella sättet att ordna produktionen*. I detta arbete kunde man ta hjälp av de bästa arbetarna men ansvaret för själva "ordnandet" och de rationella resonemangen bakom detta måste ligga hos management. Därför kallades också organisatoriska förbättringar i fortsättningen för "rationalisering".

Uppdelningen av arbetet i enskilda arbetsmoment medförde behov av att arbetarna skulle *kunna vara utbytbara* och att nya arbetare snabbt skulle kunna sätta sig in i det som skulle göras. Instruktionerna för varje moment gjordes därför så enkla som möjligt så att de kunde följas av vem som helst. Det enda som räknades var *produktionsresultatet*. Därmed blev individen endast värd något utifrån vad denne producerade. Den enda fråga som var viktig i

relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare *var om arbetstagaren var lönsam* och bidrog till verksamhetens framgång. Det var på denna speciella punkt som Taylors system mötte protester och hans principer blev hatade av många. 1911 blev han inkallad inför Kongressen där man behandlade en resolution för att undersöka Taylors system för arbetsledning. Fackföreningarna kallade Taylor en hänsynslös slavdrivare som var ute för att förstöra arbetarnas hälsa och ta ifrån dem deras stolthet.

Taylor hävdade inför kongressen att hans system var grundat i rättvisa och respekt för arbetaren. Han menade att det måste till ett förtroendefullt samarbete mellan ledning och arbetare. Arbetaren var den ende som kunde bistå med de data som behövdes för att skapa en rationell produktion men när metoderna väl var fastställda skulle de följas. Facket menade emellertid att arbetaren därmed bidrog till att begränsa värdet av sin egen professionalitet.

Taylor hävdade gentemot detta att det var först när produktionen *var likvärdig och enhetlig* som man *kunde sätta rättvisa löner utifrån prestation*. Ingen skulle dra fördel av den andra och hemlighålla sina effektiva arbetsmetoder. I gengäld skulle arbetsgivaren inte suga ut arbetarna. Den moraliska principen måste enligt Taylor vara att arbetaren inte skulle fuska utan göra sitt bästa och sitt mesta i utförandet av sin uppgift. Om så blev fallet skapades välstånd.

I stora drag kan man säga att man i den svenska verkstadsindustrin under 1900-talet i enighet mellan fack och arbetsgivare, nästan till punkt och pricka följde Taylors principer fram till 1970. Produktionen styrdes av tidsstuderade nyckeltal och normer som fastställde arbetstakt, belönade kompetens och gav kompensation för olika faktorer som det fanns anledning att särskilt uppmärksamma. Lönesystemet baserades på MTM (Metod Tid Mätning). Detta skulle garantera rättvis lön utifrån kompetens och produktion.

Total Quality Management

De kursiverade styckena är fortfarande grunden för de diskussioner som förs om arbetslivet i Sverige. Den fråga som måste resas är om de kursiverade styckena i dagens samhälle är lika relevanta som de var under Taylors tid. Många produktionstekniker och debattörer i Sverige har istället refererat till den amerikanske statistikern William Edwards Demings arbeten. I sitt arbete med Toyota kom Deming fram till att kvalitet alltför ofta definierades av de tekniker som konstruerade produkten och styrde produktionen. Det var deras uppfattning om vad som var kvalitet som dominerade arbetet.

Toyota kom snart fram till att teknikerna älskade att göra produkter som de själva tyckte var bra, men att tekniker vanligen hade en alldeles orealistisk bild av vad kunderna uppfattade

som kvalitet och vad kunderna ville betala för. Tekniker hade också *ringa förståelse för situationen för de arbetare som ingick i produktionen*. De som följde Demings idéer lade därför ner stort arbete på att i sina kontakter med kunderna omdefiniera kvalitetsbegreppet och orientera produktionen mot en bättre arbetsmiljö och kundernas önskemål.

Denna tanke spred sig i Sverige också till områden med professionella aktörer där tjänsten bestod i att kunden själv både medverkade till att forma "produkten" och producera den. Detta är fallet med exempelvis utbildning där eleven i högsta grad är medagerande. I princip betydde det nya kvalitetstänkandet då att bedömningen av vad som var ett arbete "av värde" *flyttades från de som förstod arbetets natur till de som betalade för det – det vill säga "marknaden"*. I dagens sälj-och-köp organisationer blir kvalitet därför resultatet av en förhandling mellan administratörer och marknadsförare. Detta fråntar aktören det professionella ansvaret. *Aktören är numera inte betrodd att själv, och på egen hand, avgöra sitt eget arbets värde.*

Demings tankar fungerade bra i bilindustrin där det var möjligt att bedöma olika faktorer genom mätningar och statistik. Så länge produkten var ett "neutralt" objekt kunde dessa inte ifrågasättas. Mätningar och statistiska jämförelser blir emellertid svårhanterliga när det gäller *kvalificerade tjänster*. Av naturliga skäl blir varje tjänst och varje interaktion unik och man kan inte begränsa sig till att mäta resultat och efterfrågan.

Det är dessutom nästan omöjligt för den huvudman som betalar för tjänsten eller för kunden på marknaden att på egen hand avgöra en tjänsts kvalitet eftersom man i allmänhet saknar den praktiska insikt om de svårigheter som tjänstegivare och kund måste lösa för att den önskade nyttan skall uppstå. Man tvingas då förlita sig på andrahandsuppgifter som exempelvis nöjdhetsindex eller andra approximativa och osäkra bedömningar för att avläsa om arbetet utförts med "rätt" kvalitet och i rätt mängd.

Samarbetsuppgiften och tryggheten

Två uppgifter verkar samtidigt behöva lösas för att samhälle, organisationer och team skall lyckas. Den "tekniska" uppgiften att hantera sakförhållandena så att man kan få till vad man önskar – vilket kan vara nog så knepigt – och "samarbetsuppgiften" som gör att så många som möjligt kan vara med på vagnen. Man kan varken fuska med lösningen av sakfrågan eller samarbetsuppgiften. De två systemen är beroende av varandra.

Undersökning efter undersökning visar att den viktigaste faktorn för att förstå och anpassa sig till varandra – att lösa samarbetsuppgiften – är tillit. Att skapa tillit innebär en minst lika stor arbetsinsats och stort engagemang hos deltagarna som att skapa en bra teknisk lösning.

En viktig förutsättning för detta arbete verkar vara att underlätta framväxten av psykologisk trygghet. Utan denna kan de svåra samhälleliga lösningarna inte förverkligas. Se

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smprod=nytcore-iphone&smid=nytcore-iphone-share>

De kursiverade styckena i berättelserna om Taylor och Deming motverkar den psykologiska tryggheten. Därför skapas anomalier.