

Nya sociala fakta



**HUMPTY DUMPTY SAT ON A WALL - HUMPTY DUMPTY HAD A GREAT FALL
NEITHER KINGS HORSES NOR ALL HIS MEN,
COULD PUT HUMPTY DUMPTY TOGETHER AGAIN**

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

I vår förra och i många tidigare bloggar har vi fört fram åsikten att vårt tänkande om sociala skeenden och organisering står inför en dramatisk omställning. Omställningen handlar om att sluta se vår sociala värld som en "konstruktion" skapad av "kungen och hans mannar" – till att i stället se skeendet som något som hela tiden blir till i de interaktiva samspelet mellan berörda människor.

De nya föreställningar om våra sociala skeenden som nu växer fram skiljer sig från de teorier som etablerats av efterkrigstidens sociologer. Dessa studerade de statistiska sambanden mellan olika "parametrar" exempelvis genus, religion, fattigdom, korruption, sociala klyftor etc. och räknade med att man genom att förändra de villkor som sågs som orsaksvariabler också och med automatik skulle ändra utfallet. Man räknade inte med att alla observerade samband uppstått genom att de berörda människorna under då rådande omständigheter valt att handla på ett visst sätt. Om de yttre omständigheterna ändras kommer de berörda människorna kanske att välja att handla annorlunda – men de kan lika gärna välja att försöka

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

behålla sina etablerade samspelsmönster trots nya omständigheter. Några kanske väljer att aktivt motarbeta den nyordning som de finner hotande. Andra försöker kringgå alla organisatoriska förändringar genom att "ducka och ligga lågt". Några anpassar sig till det "nya" och andra delar i systemet som helhet löper amok. Därför blir konsekvenserna av olika åtgärder och program nästan omöjliga att förutse.

I vårt arbete har vi på samma sätt som flera moderna tänkare utgått från att människors samspel bara kan göras begripligt om vi beaktar att vi var och en är självständiga, autonoma individer som hela tiden formar och förändrar våra relationer med andra individer. I denna och några kommande bloggar ska vi försöka beskriva de annorlunda överväganden och de annorlunda utvecklingsprocesser som blir följden av att man konsekvent väljer denna utgångspunkt i stället för den klassiska. Man har i dessa valda exempel kunnat åstadkomma en verksamhetsutveckling där man lyckats förena en radikalt bättre arbetstrivsel bland de berörda med dramatiska kvalitetsförbättringar för kunder och brukare utan att spräcka gällande ekonomiska ramar.

Det första exempel vi väljer är TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Valsverket såg i mitten av 90-talet ut som de flesta andra valsverk. Lager av smuts på alla maskiner. Det fanns fönster men inget dagsljus kom genom rutorna. Det stora problemet var olja som i stora mängder läckt ut på golven. Anställda operatörer berättade ogärna för vänner och bekanta att man arbetade på "verket".

Det etablerade organiserandet innan projektet innebar att operatören tillkallade någon från en separat underhållsavdelning när maskinen av något skäl stannat. Medan en reparatör reparerade eller servade maskinen var maskinoperatören ledig och improduktiv. Under sommarsemestern varje år genomförde en inhyrd konsultfirma en omfattande sanering av all smuts och allt oljespill i hela anläggningen.

Tio år senare hade man kunnat måla alla väggar vita. Dagsljuset flödade in genom väl tvättade fönster. Någon storrengöring behövdes inte längre. Operatörerna uppträdde gärna med SSAB på jackan och anlätades ofta att hålla föredrag om projektet vid otaliga studiebesök från andra verksamheter och branscher.

Tanken att försöka integrera både underhållsarbete och renhållning i själva produktionen (TPU) var inte ny i konsultvärlden. Det fanns många **koncept** på marknaden med bestämda uppfattningar om hur det skulle gå till. Få verksamheter hade emellertid lyckats särskilt väl.

I Borlänge valde man medvetet att välja bort alla färdiga koncept. Utgångspunkten var att de anställda operatörerna skulle inkluderas i processen och man skulle gemensamt utforska vad som var möjligt just i deras verksamhet. Ingen operatör skulle tvingas åta sig uppgifter som man inte ansåg ingick i den sedan tidigare accepterade befattningsbeskrivningen. Ingen skulle behöva göra våld på sin värdighet eller känna sig manipulerad och utnyttjad av arbetsgivaren. Hela transformationen skulle ske frivilligt och stegvis och aldrig i något läge

innebära att någon enskild ansåg sig riskera att få sämre arbets- och anställningsvillkor än tidigare.

TPU-projektet startade med en serie samtal med alla berörda operatörer om vilka arbetsmiljöförbättringar som respektive person skulle uppskatta. Därefter analyserades noga vilka potentialer för verksamheten som skulle kunna finnas i en utvidgning av operatörernas arbetsinnehåll men också vilka "minor" som inte fick utlösas. Många förändringsprojekt vid den tiden hade fungerat väl ända tills de berörda upptäckte att de samtidigt som de själva fick bättre arbetsmiljö och intressantare jobb så medverkade de till produktivitetsökningar så att kolleger blev övertaliga och arbetslösa. I TPU-projektet skulle man se till att detta inte skulle hända.

Det utvecklingsarbete som sjuösettes inom SSAB i Borlänge drevs av en lokalt förankrad projektledning som alla berörda operatörer hade stort förtroende för. Alla medverkande skulle hela tiden ha möjlighet att delta i samtalen kring hur projektet utvecklades och vad som skulle kunna vara ett möjligt nästa steg – givet erfarenheterna från tidigare steg.

Arbetsättet kallades "open design". Utvecklingsarbetet styrdes alltså inte av ett fastställt koncept eller av ledningens krav utan alla förändringar skulle tillåtas växa fram och anpassas till vad som visat sig möjligt just där och då. Projektet byggde på att slöseri med resurser är frustrerande för alla i en verksamhet.

Projektet fick stor uppmärksamhet både i stålbranschen och andra verksamheter och man ombads komma och berätta om "sin resa" vid många konferenser. Genom konferensdeltagarnas entusiastiska kommentarer kunde man emellertid också höra hur svårt det var att förmedla de grundläggande tankarna bakom framgången. De flesta insåg lätt fördelarna med den operatörsroll som efter hand vuxit fram men kunde sällan se det stegvisa, omfattande och tålmodiga arbete som låg bakom.

Många åkte hem från studiebesöken med övertygelsen att om man bara skaffade rätt sorts anslagstavlor och verktygsvagnar osv. osv. så skulle man kunna "beordra fram" en liknande organisering. Få hade uppfattat det krav på både det breda kunnande och den kreativitet som krävdes för att i varje läge tillämpa "open design" och hitta det nästa steg i verksamhetsutvecklingen som innebar en förbättring av produktionsprocessen men inte kränkte någon av de för projektet grundläggande principerna – dvs. ingen ska känna sig tvingad att förändra sig, ingen ska känna att man inte duger som man är, ingen ska behöva tveka om att dom andra vill mig väl och kommer att bry sig om mina argument, ingen ska känna att man inte kommer till tals i de samtal som förs om verksamhetens framtid.

Flera konferensdeltagare och studiebesökare berättade i sin tur vidare om den fantastiska attitydförändringen mot arbetet och arbetsplatsen som de uppfattade hade inträffat bland operatörerna. Vi protesterade mot formuleringen. Ingen hade ändrat attityd. Det var i

22-05-13

stället ett helt nytt objekt – en helt annan arbetsplats med helt andra samspelelmönster och relationer – som man nu berättade om och trivdes med.

2008 fick vi uppdraget av Jernkontoret att tillsammans med de flesta medverkande försöka beskriva utvecklingsprocessen utifrån vår syn på sociala skeenden. Beskrivningen grundades på en serie fokusgruppssamtal där de medverkande berättade om projektet och hur de resonerat och övervägt om vad som behövde göras i olika skeden.

Fokus i vår analys lades på operatörernas egna beskrivningar av vad som hänt och där språkbruket visade vilken syn de hade på relationen mellan sig, hur de uppfattade sig själva och hur de såg på de andra och på verksamheten. Genom detta blev det möjligt att höra vilka sociala kontrakt mellan sig och verksamheten som man under resans gång upprättat och hur innehållet i dessa sociala kontrakt succesivt förändrades.

I nästa blogg ska vi, med hjälp av ett annat projekt som vi också fått beskriva, försöka att ytterligare illustrera sociala kontrakt som utgångspunkt i förändringsarbeten.

Denna blogg kan laddas ner som pdf här:

<https://menvart.se/Filerpdf/2022-bloggar/Blogg2205155.pdf>

Fler exempel på missvisningar finner Du på <https://www.menvart.se>

Källor:

Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet. Abonnemangspapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Danielsson U (2020): Världen själv. Stockholm: Fri tanke.

Laloux F (2019): Reinventing Organizations. Kina: Liber.

Rosa H (2020): Det vi inte kan råda över: Vårt förhållande till världen. Uddevalla: Daidalos.

Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas Kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö: Riksbankens Jubileumsfonds skriftserie nr 4.

Rothstein B (2021): Controlling Corruption. The Social Contract Approach. Croydon: Oxford University Press.

Wennberg B-Å, Bentell L, Hane M (2009): Studien av operatörsmedverkan på SSAB i Borlänge. Ett bidrag till kunskapsproduktionen. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

https://menvart.se/Filerpdf/Grund/05_0011.pdf

22-05-13

Wennberg B-Å, Bentell L (2010): Hur uppstår operatörsmedverkan. Kunskapsabonnemanget. Samarbetsdynamik AB.

https://menvart.se/Filerpdf/Grund/01_0011.pdf

Wennberg B-Å (2021): Att förändra det interaktiva systemet inifrån. Blogg maj 2021.

Degerfors: Samarbetsdynamik AB. <https://www.menvart.se/2021/05/02/att-forandra-det-interaktiva-samspelet-inifran/>