

Medverkan och samverkan

Av Bengt-Åke Wennberg

Inget mänskligt är mig främmande påstås den grekiske filosofen Menandros ha yttrat. Det är möjligtvis ett felcitat. Jag upplever det tvärtom som så att det mesta mänskligt är mig främmande. När jag i samtal, i forskning och i mass-media hör påstående om hur man bör och skall "få människor att... låter det som ett eko av Menandros. Allt verkar vara tydligt och klarlagt. Någon tvekan uttrycks inte. Det frodas en omfattande flora av "vi vet bäst attityder".

Men det är i grunden ett stort och obearbetat kunskapsfält. I denna artikel ger jag en bakgrund till problematiken och prövar resonemangen mot vad vi vet om de insatser Jan Andersson och Katarina Olander gjort på SSAB i Borlänge för att stödja en ny operatörsmedverkan.

Det första man slås av när man arbetar på vårt fält är att svårigheterna att förstå och utforska mänsklig samverkan är så gigantiska. Främst för att förutsättningarna för att komma fram till någon trovärdig och stabil kunskap som man har nytta av i praktiken är så dåliga.

Det fria valet hos levande organismer gör nämligen ett oändligt antal olika beteenden och samverkansmönster möjliga. De som påstår att de vet att det "är" på ett visst sätt är därför inte trovärdiga. De beteenden och mönster de refererar till är inte lagbundna. Hur det bli när man gör som man gör kan inte heller med säkerhet bestämmas genom matematiska formler och modeller baserade på observerade samband. Trots att alla vet detta argumenterar man regelmässigt som om sådana förutsägelser vore möjliga – bland annat inom politiken och den ekonomiska vetenskapen.

Skälet till att allmängiltiga modeller inte är trovärdiga är att varje samverkansmönster som man studerar *i princip* skulle kunna se ut på ett annat sätt under exakt samma förutsättningar. Denna egenskap hos system kallas för komplexitet. Med att ett system är komplext menas att man inte med hjälp av studier av det existerande kan förutse eller bestämma vilka mönster som i framtiden kommer att utvecklas. Det tänkbara utfallet är obestämbar och kan ta många olika riktningar. Därför kan man inte formulera modeller som erbjuder en bestämd koppling mellan orsak och verkan.

Komplexitet är ett välkänt fenomen även inom naturvetenskapen. Man vet att många mönster man där observerar är manifestationer av något man kallar icke-lineära dynamiska system. Sådana system befinner sig långt från jämvikt. Att de befinner sig långt från jämvikt betyder att av alla tänkbara beteenden och mönster som kan uppstå, så är bara några tillräckligt stabila för att vara återkommande och därmed också igenkänningsbara. Också dessa tänkbara stabila lösningar är vanligen oändligt många även om de inte kan se ut hur som helst..

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 121

bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

Överfört till mänsklig samverkan så betyder detta att de samverkansmönster vi för tillfället studerar mycket väl och i princip skulle kunna vara på ett annat sätt än de visar sig för oss. Skälet till att vi uppfattar dem som lagbundna, igenkänningsbara och repetitiva är att levande system har förmåga att lagra information om sig självt – jfr DNA-kedjorna – och använda denna för att aktivt stabilisera sig självt. Den lagrade informationen gör det således möjligt för "levande" system att på egen hand kopiera, reproducera och utveckla vissa tillstånd som visat sig stabila.

När enskilda system med små variationer reproduceras och mångfaldigas – vilket är en följd av att de har förmåga att utnyttja och binda energi och andra resurser från sin omvärld – kommer de att omfatta allt större område av sin egen och det totala systemets livssfär. De kommer därigenom att förändra villkoren både för sig själva och för sin omvärld. Genom att varje system befinner sig långt från jämvikt kommer detta vid något tillfälle att leda till instabilitet.

Systemen måste då söka sig nya tillstånd. Dessa nya tillstånd bygger på de gamla men innebär vanligen ett radikalt skifte i de principer som karakteriserat tidigare samverkansmönster. Systemen fungerar således annorlunda från en tid till en annan. Det vi en gång lärt oss om de system vi tidigare studerat kan ändra sig över en natt. Den belgiska vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers anger att nobelpristagaren Prigogine har visat att sådana radikala skiften också kan påvisas för kemiska system.

För oss människor har språket en avgörande betydelse för stabiliteten i våra sociala system. Genom tillgången till ett språk är det möjligt för oss att beskriva existerande och tänkbara mönster för varandra, granska den situation i vilken vi befinner oss ur flera olika perspektiv, ta gemensam ställning till den, se den i ljuset av det förgångna och därigenom föreställa oss en framtid som vi kan försöka åstadkomma. Denna förmåga gör det möjligt för oss att göra val när det gäller vårt enskilda handlande. Dessa val bestämmer både det egna beteendet och de samverkansmönster vi deltar i.

Vi söker och behöver trygghet och stabilitet men denna uppstår inte automatiskt och lagbundet. Trygghet och stabilitet kan bara uppstå som en följd av att vi är med och skapar dem. Att bryta ett invariant beteende och ett etablerat samverkansmönster innebär därför alltid en risk. Genom uppbrottet från kända mönster kan man hamna i ett instabilt område.

Problemet är att de tänkbara framtida utfallen är så många att man inte i förväg kan räkna ut hur det skall gå. Strategin är därför oftast att man provar sig fram i små steg där varje nytt tillstånd stabiliseras innan man tar nästa. Processen är dock irreversibel. Detta innebär att när man väl tagit första steget är det inte möjligt att gå tillbaka vilket medför att denna strategi inte alltid ger den trygghet man önskar.

Förändringar av samverkansmönster kan av ovanstående skäl inte följa en redan fastställd plan. Mönstret bestäms av hur aktörerna i systemet ser situationen i nuet. Även om aktörerna äger föreställningar om helheten, sin värld och vilka mönster som vore önskvärda så är det således inte insikten och kunskapen om dessa överordnade riktlin-

jer som styr framväxten av ett nytt samverkansmönster utan den enskilde aktörens situationsuppfattning, dvs. dennes tendens att handla vanemässigt inför de risker och möjligheter man uppfattar i nuet.

Tryggheten kan bli förändringens fiende. De existerande mönstren konserveras genom att de refererar till aktörernas upplevelse av identitet och behovet av att känna igen sig själva. Ofta kan därför enskilda aktörer, ja – kanske till och med alla i systemet – inse behovet av en förändring men eftersom mönstret vidmakthålls av alla i systemet och varje annorlunda steg riskerar att skapa instabilitet så blockerar osäkerheten på varandras reaktioner vanligen den förändring man längtar efter.

Ett sätt att ta sig ur denna situation är att ta del av andras erfarenheter. Andra personer och grupperingar kan exempelvis fungera som modeller för hur man själv kan göra. Sådana modeller kan emellertid inte bara kopieras. Nya beteenden och samspelelmönster kommer att medföra att ens identitet och självkänsla förändras. För att dessa nya mönster skall kunna vara stabila måste därför aktören gilla det nya "jag" som växer fram. Denne måste i och genom förändringen kunna se sig som en "god" individ i det sociala sammanhang i vilket denne existerar.

När nya mönster uppstår är detta därför alltid en följd av att ingående aktörer fått en förändrad syn på sig själva, det egna systemet och på omvärlden. Av detta skäl är det inte möjligt att teoretiskt "konstruera" lämpliga sociala samverkansmönster och utifrån och uppifrån försöka införa dem. Det räcker heller inte att man beskriver de nya modellerna och deras värde för de berörda. Det hjälper dessutom sällan att vädja till aktörernas "förnuft" eller moral.

Förändringar drivs istället fram av en insikt om vad som i en framtid behöver bli gjort i förhållande till vad som tidigare blivit gjort. Det vill säga ett missnöje med vad man själv i nuet bidrar till. En önskan om att uppnå nya önskvärda tillstånd är emellertid inte tillräcklig för att möjliggöra en förändring. Först genom att reflektera över vad som blivit gjort och den process som lett fram till detta kan individen göra sig fri att handla annorlunda. Men inte heller detta räcker. Man måste också få andras stöd i sina försök att skapa det mer konstruktiva. Därför måste varje förändring stödjas av kommunikation och samtal med erfarna andra.

Om någon reflektion inte kommer till stånd, eller om kommunikationen blir begränsad och förvanskad, kan man fastna i samverkansmönster som är stereotypa, opåverkbara, obegripliga och ibland skrämmande. Hot, våld, styrning, manipulation, desinformation och annan påverkan motverkar individens möjligheter att välja "fritt" och därmed också att förstå sina egna motiv och drivkrafter.

Försök att uppifrån och utifrån påtvinga människor vissa mönster medför att man gör dem till främlingar för sig själva. Om de föreställer sig att ansvaret för deras handlande ligger utanför dem själva så minskas förstås möjligheten att kommunicera med dem om de mönster de är med att skapa.

Vi kan således konstatera att alla försök att utifrån och uppifrån styra och påverka människor att etablera vissa på förhand bestämda samverkansmönster är dömda att miss-

lyckas. Det spelar ingen roll hur väl man tänkt, hur listigt man ordnat belönings- och bestraffningssystem eller hur bra de föreslagna mönstren visat sig vara på andra ställen. Man kommer ändå att misslyckas. Vi hävdar i denna text att detta inte har att göra med brister i den mänskliga naturen. Tvärtom så uteblir framgången just därför att varje sådant försök *strider* mot den mänskliga naturen och de förhållanden som styr skeendet i sociala system.

Men visst kan man både vilja och behöva initiera och åstadkomma en förändring i sin grupp, sin organisation eller samhället. Då tvingas man gå andra vägar. Detta illustreras av det arbete som Jan Andersson och Katarina Olander gjort för att etablera TPU på SSAB i Borlänge. Vår beskrivning av deras arbete redovisas i rapporten "Myter och realiteter om operatörsmedverkan".

Hur vi gått till väga i studien beskrivs i artikeln "Studien av operatörsmedverkan på SSAB i Borlänge – ett bidrag till den nya kunskapsproduktionen".

Processen som Jan och Katarina initierat kan kortfattat beskrivas med följande tre steg:

1. Jan och Katarina börjar med belysa det önskvärda i att något annat blir gjort än det som normalt blir gjort. I SSAB:s fall är detta ordning och reda istället för stök och bök. Genom en resursgrupp som etablerats för ändamålet erbjuds de berörda medarbetarna konkret stöd för att ordna upp och omforma sin arbetsplats så att de kan göra andra val än tidigare. Man arbetar med "open design" – det vill säga förändringen sker i små steg som löpande permanentas och befästs. Inför alla aktiviteter utforskar man vad de berörda ser som angeläget att förändra i sin situation så att de känner att blir gjort som de anser behöver bli gjort. Självkänslan stärks. Jan och Katarina arrangerar dessutom många möjligheter för operatörerna att konkret få uppleva förvåning, glädje och tillfredsställelse när man lyckas.
2. Jan och Katarina skapar tillfällen till utbildning, uppföljning, reflektion och samtal kring de situationer och arbetsformer som är aktuella. Operatörerna får lära sig nödvändiga underhållsprinciper, handgrepp och hur man kan observera utrustningens funktion och produktionskapacitet. Genom speciella inspektioner gör man det möjligt för operatörerna själva att värdera och stämma av om förändringsprocessen går åt rätt håll. Operatörerna lär sig genom sådana inspektioner att observera både önskade och oönskade konsekvenser av de förändringar de själva tagit initiativ till.
3. Jan och Katarina etablerar så kallade TPU-möten som fångar upp och behandlar svårigheter och problem som inte kunnat lösas inom arbetslagen och inom ramen för etablerade rutiner. Särskilda insatser görs för att skriva en handbok med syfte att löpande dokumentera och fastställa rutiner, lösningar och arbetsformer. Denna dokumentation gör det möjligt att göra interna jämförelser, föra diskussioner och berätta för personer från andra verksamheter vad man åstadkommit.

Stegen ovan verkar på ytan vara ganska enkla att följa. Vem som helst kan trots detta inte konstruktivt bidra till en förändring bara genom att följa dessa tre steg. Att på rätt sätt knyta an sina aktiviteter till rimliga kriterier och utvärderingsformer kräver nämligen en stor förtroenhet med arbetsområdet och en realistisk vision om det önskvärda sluttillståndet.

Exemplet från SSAB i Borlänge visar också att den viktigaste faktorn för framgång är att alla berörda känner trygghet med att det i den förändring man blir engagerad i, finns tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser för att föra förändringen i hamn. Detta innebär att man känner att man under projektets gång har tillgång till personer, som har förståelse för vad som krävs, har kunnskap om de frågor som måste behandlas, har förmåga att rättvisande värdera vad som gjorts och är beredda att ta ställning till vad som löpande behöver göras.

Det är därför lätt att förstå att den vanligaste fallgropen för alla förändringsförsök är att de personer man av omständigheternas makt tvingas ha förtroende för visar sig inte vilja eller kunna ta det ansvar som krävs. Genom sina handlingar demonstrerar de istället sin okunnighet, sin likgiltighet, sin feighet, sin opålitlighet, sin girighet etc. När människor upptäcker detta så spelar det ingen roll vilka resonemang som förs, vilka koncept som tillämpas eller vilken människosyn och ideologi som man refererar till.