

Belysning av svårigheter med att införa så kallad humanistisk processtyrning

Av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

Projektförslag

Bakgrund

Så länge vi kan minnas har arbetslivets aktörer diskuterat varför goda exempel inte sprider sig; varför framgångsrika utvecklingsprojekt inte får efterföljare och varför de allra flesta ”modellarbetsplatser” trots sin framgång efter en kort tid återgår till det traditionella. Med gott om tappade sugar och rader av besvikna slocknade eldsjälur som enda effekt. Några arbetsplatser vägrar att ge upp och fungerar som öar i verksamheten; öar som likt andra öar får betala ett högt pris för att kunna behålla sin särart. Det finns sådana ”goda exempel” och sådana öar i hela arbetslivet. I industrin så väl som i offentliga sektorn; i tillverkande företag såväl som i tjänsteföretag.

Man har talat om ”not invented here syndromet” det vill säga att människor deltar bara i det som de själva kan ta åt sig äran av. Man har tänkt i termer av ”bristande förändringsvilja”; ”förändringsmotstånd” och till och med ”förändringsrädsla”. Otaliga analyser landar i att någon är rädd för att förlora den makt man hade innan förändringen – och att denne någon därför saboterar den utveckling som varit på gång. Samtliga förklaringar har karaktär av gissningar – och samtliga förklaringar tillskriver de berörda (utom oss själva) synnerligen negativa psykiska egenskaper.

Vi tycker inte att dessa psykologiska förklaringar håller. Vi känner till hur många aktörer som helst – både på arbetsgivarbänken, bland vanliga medarbetare och i de fackliga leden – som alla är djupt och ärligt oroade över det faktum att det tycks vara så extremt svårt att introducera det nytänkande som de själva menar är lösningen på några av de stora verksamhetsproblemen inom deras sektor.

Vi känner också till mängder av FoU-projekt genom åren där man fått stora forskningspengar för att pröva ytterligare en gång; med lite skiftningar i proceduren men med i stort sett på samma grundkoncept. Bättre kunskaper på alla händer om verksamhetens processer (ordning och reda och insyn); ökat handlingsutrymme för medarbetarna att ingripa i skeendet (flexibilitet och följsamhet); ökad insikt om betydelsen av var och en som deltar i verksamheten (ansvarstagande, delaktighet och självkänsla). Vi har kallat dessa varianter på temat för Humanistisk Processtyrning.

En utförligare beskrivning av de utvecklingslinjer som vi funnit återfinns i en annan artikel här i vår webbdokumentation.

Vi kan också utan att veta särskilt mycket om ett projekt redan på förhand lova att deltagarna kommer att lovprisa projektet och att de utlovade effekterna på exempelvis arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet kommer att infrias. Detta vet vi efter 30 års provande.

Men vi känner inte till något enda exempel på ett forskningsprojekt där man försöker belysa de ”mot-strömmar” som uppenbarligen uppstår i samband med den här typen av projekt och som skulle kunna förklara varför de positiva effekter man i stort sett alltid uppnår inte blir ens så långvariga så att projektplanens investeringskalkyl håller. För vi vet också – att i stort sett alla projektplaner bygger på att man lägger lejonparten av pengarna på att genomföra ett ”demonstrationsprojekt”. Denna investering antas sedan betala sig ”hundrafalt” genom att de i projektet utvecklade procedurerna ”lätt som en plätt” kommer att sprida sig som ”ringar på vattnet” till alla andra enheter. Men så ”lätt som en plätt” blir det uppenbarligen aldrig.

Syfte.

Vi skulle nu gärna se att man provade en gång till. Och att man valde ett projekt som trovärdigt representerade ”god konsultsed” inom området. Vi känner många kolleger som omedelbart skulle kunna ge en sådan offert.

Vi menar att man nu i samband med genomförandet av ett projekt av denna typ som man verkligen tror på också bör genomföra ett antal utforskande aktiviteter för att belysa vilka motkrafter som tycks genereras i det sociala system som kallas verksamheten där projektet genomförs – eller till och med att de kanske uppstår i det större sociala systemet utanför verksamheten. En utförligare beskrivning av de överväganden som ligger bakom en sådan formativ utvärdering återfinns också i en artikel i vår webbdokumentation.

Metod och grundantaganden.

Vi tror att man av princip, för att kunna bygga ett samarbete, måste överge förklaringar som exempelvis att goda exempel inte sprids beror på sådant som personlighetsbrister, ovilja, oginhet och maktbegär. Vi måste i stället hålla det öppet att det kan finnas helt andra förklaringar som vi ännu inte känner till. Vi vet att detta är ett rimligt antagande. Vi vet att det också finns en typ av krafter som uppstår genom interaktiva och språkliga processer; det vill säga sådant som "blir som det blir därför att vi gör och säger som vi gör". Vi vet att i sådana processer är det ingen enskild persons avsikt att det skall bli som det blir. Det visar sig ofta vara så att alla inblandade är djupt olyckliga över att det blir som det blir men att ingen ser möjligheten att bryta det invanda samspelets mönster.

Vi vet att man kan studera sådana annorlunda fenomen genom att studera hur samtal i fokusgrupper låter och följa hur samtalen utvecklas. Vilka personer som blir relevanta att bjuda in till vilka fokusgrupper beror självfallet på hur själva "projektet" genomförs i praktiken. Grunddraget i designen för den parallella studien är emellertid att löpande under genomförandet samla deltagarna till samtal kring hur projektet utvecklas. Till dessa samtal bjuds också in personer från de enheter och grupper som efter hand kommer att kunna beröras av de förändringar som projektet initierar.

Varje samtal dokumenteras och omvandlas till ett referat. Genom att tillsammans med deltagarna i samtalen studera referaten kommer vi att tidigt kunna upptäcka både vilka ogrundade fantasier och vilka realistiska farhågor som väcks genom projektet och vilka både lokala och mera generella svårigheter som finns att hantera dessa i verksamheten. En översikt över denna användning av fokusgrupper återfinns i en artikel här i webbdokumentationen.

Själva genomförandet av en Humanistisk processtyrning ser vi som ett eget och separat finansierat projekt. För att i ett parallellt projekt belysa "mot-krafterna" genomförs som minimum fyra successiva fokusgrupper under projektiden. I varje fokusgrupp medverkar 12-15 personer. Urvalet utgår från den grupp av medarbetare som medverkar i själva processtyrningsprojektet. Efterhand som man i projektet upptäcker behoven av samarbeten utanför den egna gruppen vidgas urvalsramen till att också omfatta allt flera samarbetspartners.

Förväntade resultat.

Projektet kommer självfallet på samma sätt som alla pilotprojekt att vara till stor nytta för det företag och de enheter som deltar. Produktiviteten kommer med all sannolikhet att öka liksom arbetstillfredsställelsen. Genom samtalen i fokusgrupperna kommer också de ”motkrafter” som annars skulle ha varit osynliga och ”tysta” att kunna uppmärksammas och procedurerna i förändringsprocessen kan löpande korrigeras så att de aktuella motkrafterna i möjligaste mån kan kringgåas.

Skulle det visa sig att dessa motkrafter tycks vara av en sådan art att det verkar rimligt att man i samband med alla liknande projekt skulle kunna hitta sätt att kringgå dem – så skulle alla de pengar som investeras i alla dessa kommande ”pilot-projekt” verkligen i stor skala kunna lösa viktiga verksamhetsproblem. Framgångsrika öar skulle inte behöva förbli öar.

Alla utvecklingsprojekt som ansöker om anslag skulle i ett längre perspektiv också kunna kvalitetstestas på förhand genom att anslagsgivarna skärskådar hur de sökande argumenterar för de sätt på vilka man avser att uppmärksamma och hantera de aktuella motkrafterna.

Skulle det visa sig att de motkrafter som visar sig förefaller oöverkomliga så måste vi förstås acceptera faktum. Då är det inget att göra åt att projekt av den här typen inte sprider sig. Men då kan vi ju i alla fall sluta låtsas att de skattepengar som delas ut genom olika forskningsfonder till olika ”koncept-projekt” får någon mera långsiktig nytta än att det som blir gjort blir gjort.

Kostnadskalkyl.

Vi arbetar med ett minimum av fyra successiva fokusgrupper. Varje fokusgrupp omfattar 12-15 personer och ett samtal vara mellan 3 och 4 timmar. Dessa samtal dokumenteras av oss på väggtidning och formuleras om till en löpande text. Texten avser att beskriva läget i utvecklingsprojektet och vilka nästa steg som just då förutses. Deltagarna åtar sig att medverka med korrigeringar och kompletteringar så att texten blir en så relevant beskrivning som möjligt av hur projektet uppfattas och hur det kräver förändrad samverkan med andra delar av verksamheten.

Utöver att deltagarna satsar sin egen arbetstid kräver det parallella projektet en budget på 200 000:- Hälften av budgeten avser arbetstid för oss som fokusgruppsledare och andra hälften arbetstid för analys och rapportskrivning.

Tidplan.

Introduktionen av en humanistiskt processtyrning torde kräva ungefär ett kalender år. De fyra fokusgrupperna i det parallella projektet återfinns i början, i mitten och mot slutet av denna period. Utöver detta räknar vi med tre månader för att genomföra analysen tillsammans med deltagarna och för att sammanställa en slutrapport.

©Samarbetsdynamik 2007