

## Behöver man formulera och förstå samarbetsuppgiften?

Av Bengt-Åke Wennberg



För en tid sedan hade Lars Axvi och Karl Ydén vänligheten att bjuda in mig till en simulering på simulatorcentrum på Chalmers. Simuleringen handlade denna gång om en samarbetsövning där tre bogserbåtar gemensamt skulle transportera in pråmar till Helsingfors hamn. Simuleringen är en fantastisk teknik. Man känner sig fullt närvarande på bryggan och illusionen av att manövrera en båt i Helsingfors hamn är fullständig. Man skulle till och med kunna bli sjösjuk. Tre grupper av studenter deltog.

Övningen gick ut på att tre båtar skulle samarbeta och bogsera in så mycket tonnage som möjligt in i hamnen på angiven tid. Pråmarna på redde låg olika långt från hamnen och hade olika last. En del var jättestora andra var små. Det fanns således en given produktionsuppgift som behövde organiseras.

Jag och handledarna slogs av att studenterna så snabbt och till synes oreflekterat valde en bestämd form för produktionsuppgiften, trots att denna innehöll en del förutsättningar, som studenterna inte från början visste om, som påverkade arbetsupplägget och som man borde ”upptäcka” och ta hänsyn till under simuleringens gång. Att man inte samtalade om och reflekterade över hur man behövde samordna sig inför och under simuleringen fick direkta konsekvenser för det faktiska resultat man uppnådde.

Det jag observerade under simuleringsovningarna påminde mig om ett uppdrag jag och en annan konsult Heikki Saarinen genomförde för dåvarande Mekanförbundet 1985 – det vill säga för mer än trettio år sedan. Uppdraget var att åstadkomma en dokumentation över hur man kunde samtala om produktutveckling och produktion. De samtal som behövdes fördes inte då, och de fördes således inte heller nu av studenterna i simuleringen, trots att övningen var upplagd så att sådana samtal egentligen var nödvändiga.

En snabb koll hos olika konsultkollegor med erfarenhet av dagens industriella produktion och produktutveckling visade att förhållandena inte hade ändrats sedan

1985. Studenterna agerade enligt mina kollegor på ett sätt som är typiskt också i "verkliga" situationer i många av dagens verksamheter.

Vad som förvånade mig var att det som "egentligen" gjorde att samtalen inte kom till stånd – och som vi letade efter redan 1985 – varken formulerades eller ingick i utbildningen trots att simuleringen var så gjord att sådana samtal just i detta fall borde vara motiverade. Jag drar av detta slutsatsen att gåtan om hur sådana samtal skall kunna komma till stånd ännu inte är löst. Det finns alltså fortfarande en kunskapsbrist kring hur samarbetets potentialer kan nyttjas.<sup>1</sup>

Jag flyttar mig nu tillbaka till 1985 för att beskriva vad som då gjorde det angeläget att få till stånd denna typ av samtal. Uppdraget för Mekanförbundet initierades av att det blev allt tydligare att varje produkt måste konstrueras på ett sätt som möjliggjorde en effektiv produktion av den. Teknikutvecklingen var snabb och påverkade både produktens konstruktion och produktionsmöjligheterna. Man kunde inte som förut räkna med att produktionen var en trivial och enkel funktion. Förutsättningarna för en effektiv produktion förändrades snabbt. Hög produktionskunnande var en strategisk tillgång.

Samtidigt ställdes det allt högre krav på flexibilitet i produktionen – nämligen att det som producerades löpande kunde anpassa sig till den enskilda kundens önskemål och behov. För att hänga med var man därför tvungen att bryta de gränser som med åren byggts upp mellan de olika funktionerna i verksamheten och skapa en snabbare och mer innehållsrik kommunikation mellan dem. Funktionerna måste integreras mer.

1985 fanns höga mentala och språkliga murar mellan konstruktion och produktion, mellan arbetare och tjänstemän inom produktionen och mellan produktion, försäljningsavdelning och kund. Våra uppdragsgivare i Mekanförbundet ansåg att sådana murar kunde rivas genom att de aktuella personerna i högre grad än tidigare samtalade om hur den nödvändiga samordningen skulle kunna ske.

Så här skrev vi 1985:

*Ny teknologi, nya kundkrav och en ny marknadssituation börjar göra det gamla produktbegreppet föråldrat. De "nya" produkterna omfattar en helhet av varor, utrustning, miljö, tjänster och kompetens. Det är inte längre den fysiska produkten*

---

<sup>1</sup> Begreppet samtal kan bytas ut mot "kommunikation". Vid körning i tät trafik så "samtalar" man inte med varandra utan man kommunicerar på annat sätt – exempelvis genom att framföra fordonet så att man tydligt visar sina intentioner, genom att signalera etc. Samma förhållande gäller naturligtvis också i alla andra sociala kontexter.

*som är företagets huvudsakliga erbjudande utan intresset koncentreras mera på de resultat som kunden når genom att bruka produkterbjudandet.*

*(Att kunna samtala om produktutveckling, Mekanförbundets förlag 1985, sid 1)*

Uppdraget fick aktualitet genom att Toyota vid denna tid visade sig ha en enormt flexibel produktionsmodell. Denna ville man naturligtvis efterlikna.

Det gjordes många studiebesök i Japan. Det fanns många variabler att studera. Jag skall här bara ge ett exempel. Produktionsteknikerna i Sverige var fixerade vid att minska ställtiderna – det vill säga den tid det tog att ställa om linan från att producera en modell till att producera en annan. Man tog med sig tiduret för att mäta Toyotas ställtider. Men Toyotas ställtider var så korta så att innan man hunnit få upp uret ur fickan så hade linan och alla dess stationer samfällt ställts om. Så det var lite panikstämning i lägret när de kom hem. Vad var det "egentligen" som Toyota hade gjort som medförde denna effektivitet? Gåtan kvarstod.

Trots omfattande studiebesök i Japan och ett intensivt utbyte med japanska handledare så har gåtan så vitt jag förstår ännu inte blivit förklarad. Det verkar finnas någon grundläggande skillnad i själva "tänket", som ligger före både konstruktion och produktionsupplägg, som man inte kunnat fånga. Det tycks inte vara en enkel attitydfråga. Japanska företag kunde etablera fabriker bland annat i USA där man hade enbart amerikanska arbetare och där man införde sitt produktionskoncept med stor framgång.

Det verkar emellertid på mig som om "tänket" är så tätt knutet till japansk kultur att det inte utan vidare kan anammas av etablissemangen, det vill säga ledning, produktionstekniker och beslutsfattare i västerlandet. Mentaliteten och stämningen kan uppenbarligen bara överföras till våra verksamheter om alla i verksamheten uppifrån och ner klarar av att arbeta på "japanskt" sätt. Detta är förstås orealistiskt. Vi har varken institutioner eller en social överbyggnad som stödjer ett sådant "tänk". Vi måste bygga på det vi har och inte ge upp vår identitet. Vi måste pröva oss fram till hur just vi med våra förutsättningar kan lösa gåtan.

Nu tillbaka till simuleringsövningen.

Övningen syftade till att illustrera ett antal begrepp i kursboken, som var skriven av Henry Mintzberg. Övningen var konstruerad för att för eleverna illustrera vilka svårigheter som uppstår när förhållandena i verkligheten kan skilja sig från vad man spontant och vanemässigt tänker sig att man skall göra. Det vill säga då man inte kan utgå från standardlösningar utan då förhållandena kräver analys.

Simuleringen var således ämnad att ge studenterna anledning att reflektera och på ett djupare sätt förstå, vad som stod i kursboken om organisering – inte bara när förhållandena är stabila och på förhand kända. Då går det inte att tillämpa standardlösningar och enkelt kopiera andra. Hur skall organiseringen hanteras när förutsättningarna från början är oklara och snabbt kan ändras? Även om man naturligtvis alltid *efteråt* kan säga, ja visst ja det skulle vi tänkt på. Alltså precis i enlighet med våra antaganden 1985.

Vad studenterna således förväntades lära sig var abstrakta principer för organiserandet av en verksamhet. Dessa principer och hur de, om man vet förutsättningarna, kunde omsättas i praktiken, kunde de läsa om i kursboken. I verkligheten är emellertid de tänkbara variationerna oändligt många. Vilka som inträffar i det faktiska fallet kan man inte veta. Vad som står i boken kommer därför aldrig att exakt stämma för den just då aktuella situationen. Den enda gång man med fördel kan använda en standardlösning är om man redan på förhand vet vad som kan inträffa. Detta illustreras av simuleringen.

Vad studenterna i praktiken upplevde under simuleringen var, till skillnad från de principiella och teoretiska lösningar de kunde läsa om i boken, en faktisk verklighet som bestod av andra studentkamrater och tre handledare, som gjorde och sade saker, och en teknisk apparatur, som föreställde en kommandobrygga på en båt och en omgivning som föreställde Helsingfors Hamn.

Det var denna för studenterna nu aktuella situation som de hade att hantera. Inte den "verkliga" situation de kanske skulle hamna i när de väl hade en anställning och var ansvariga befäl. Då hade de kanske kunnat förutse att sådant som nu inträffade kunde inträffa. Men om det handlade om något som inte kunde förutses så var situationerna lika. Överväganden om vad som i utbildningssituationen behöver beaktas och vad som skulle behöva samtalas om här och nu i denna situation är således likartade de situationer som skulle kunna inträffa i deras senare yrkesverksamhet. Lärdomar kan således erhållas både genom att koppla till kursboken och genom interaktionerna studenterna och handledarna emellan.

Till skillnad från den tekniska delen av simuleringsövningen, där det man upplever på ett sätt bara är "fusk" för att illustrera en tänkbar framtida situation som skulle kunna förutses, så är således den *sociala* situation man möter i undervisningsmomentet "verklig". Den kan alltså liknas vid situationer av liknande karaktär som en enskild student kan komma att hamna i senare i yrkeslivet. Kan man lära sig något av denna? Jag tror det.

Hur kan då handledarna göra studenterna uppmärksamma på detta lärande så att de inte bara ägnar sig åt "ytan" – det vill säga det konstruerade innehållet i övningen? Hur

kan handledarna undvika att studenterna bara fokuserar på att mekaniskt återupprepa och tillämpa vad som står i kursboken? Hur kan man medverka till att de istället lär sig – och vid examinationen uppvisar en förmåga – att klokt och välgrundat analysera en aktuell situation i vilken de förväntas ta aktiv del men där förutsättningarna från början är okända och där samarbetet måste justeras undan för undan beroende på vad som händer.

Denna frågeställning har mycket gemensamt med den som var mitt och Heikkis uppdrag för Mekanförbundet. Gåtans lösning är central om man vill begripa sig på varför Toyotas produktionsupplägg vid denna tid var mycket mer effektivt än de svenska.

Jag kan inte påstå att jag och Heikki lyckades formulera något svar på denna gåta. Jag har dock fått två lärdomar av arbetet. För det första så upptäckte jag och Heikki att de vi intervjuade använde sig av i stort sett samma grundläggande tankestruktur när de ”konstruerade” produktionsupplägg, som när de konstruerade produkter. Det som skiljde det ena från det andra var att i produktionsupplägget fanns det moment som skulle ”göras” på ett visst sätt vid en viss tid för att passa in i helheten. De man vände sig till med sina beskrivningar var inplacerade i ett system där de förväntades reagera på yttre stimuli snarare än att agera självständigt och vara medvetna om vad de medverkade i. De kunde därför förväntas reagera precis som studenterna.

För det andra så kan jag nu, när jag efteråt läser våra rapporter, konstatera att vi själva föll i samma fälla. Vi skrev visserligen om behovet av samtal och om vad samtalen borde innehålla. Vi skrev om hur kontakterna mellan olika enheter borde breddas. Vi skrev om betydelsen av engagemang och motivation. Vi skrev om värdet av reflektion, återkoppling och utforskande samtal.

Men inget av vad vi skrev vände sig till deltagarna för att besvara frågan om vad de var för sig och var och en själva måste förstå i den situation i vilken de befann sig. Det vill säga knöt an till hur det nya arbetssättet såg ut inifrån dem själva och uppmärksamma dem på vad som krävdes av dem för att produktivt medverka i det.

Alltså. För att de nya produktionsupplägg som skapades skulle fungera så måste alla inblandade, precis som studenterna i simuleringsövningen, bättre förstå den sociala kontext de faktiskt kan komma att medverka i, vad den betyder för dem och vad den kräver av dem. Detta är något man måste lära sig genom att fungera tillsammans. För att göra det enkelt för tanken så har jag kallat *vägen till denna förståelse* för deltagarnas gemensamma ”samarbetsuppgift”.

Ett grundläggande problem verkar på mig vara att det saknas en förståelse för att lösandet av samarbetsuppgiften – som ju har en social karaktär – har en helt annan

natur än lösandet av produktionsuppgiften. Det ägnas vanligen mycket tid åt att försöka formulera en så god design och arbetsform som möjligt för att klara producerandet. Styrningen och instruktionerna blir därmed allt mer komplicerade, omfattande och abstrakta. Detta skapar frustration och ilska.

Det tas då ofta för givet att samarbetet automatiskt skulle bli bättre genom en bättre produktionslösning och fler och tydligare instruktioner och mer utbildning om systemet och träning av de olika momenten. Min erfarenhet är emellertid att de allt mer omfattande, intrikata och abstrakta regelsystemen och nya resonemang som man måste lära sig för att hantera en från början allt mer osäker och varierande verklighet förvirrar och komplicerar samarbetsuppgiften. Åtgärderna blir kontraproduktiva. Den bristande nyfikenheten på just samarbetsuppgiften är därför ett problem som jag ofta mött i mina uppdrag.

Jag slogs efter besöket på Chalmers av att det kanske är en bred oförståelse för samarbetsuppgiftens speciella karaktär som gjort det svårt för de som lyckats klara den – exempelvis Toyota – att för omvärlden beskriva vad de "egentligen" gjort och vad som medfört deras framgång. I den japanska kulturen är detta självklart. I den västerländska en gåta.

Jag prövar numera tanken att det kanske saknas en etablerad och för oss alla begriplig språklig ram – en frame – som gör det möjligt för de som brottats med frågan att för omvärlden förklara varför man lyckas eller misslyckas. Just nu arbetar jag därför efter linjen att det är en vidgad uppmärksamhet för samarbetsuppgiften och skapandet av ett språk för att analysera och förstå denna uppgift som behövs för att vitalisera dagens verksamheter.