

## Samtal som uppmärksammar skillnaden mellan teknisk/ naturvetenskaplig komplexitet och komplexiteten i mänskliga samspel

Av Bengt-Åke Wennberg

Mina texter och bloggar som sedan 2011 behandlat grundfrågan finns på

<https://www.menvart.se>



The poster features a vibrant, abstract background of orange and red splatters. The main title 'Reimagine Leadership' is in white, with 'reunion/new beginnings' in red below it. A subtitle 'explore how to relate, work and thrive in complexity' is in a smaller white font. The date and time 'January 19th 2021 09.00-16.30 CET' are in white. At the bottom, the text 'Inbjudan från Malmöakademin till workshop om komplexitet' is in white, followed by the URL 'https://www.malmoakademin.se/reimagine.html#' in black.

**Reimagine Leadership**  
**reunion/new beginnings**  
explore how to relate, work and thrive in complexity

January 19th 2021  
09.00-16.30 CET

**Inbjudan från Malmöakademin  
till workshop om komplexitet**

**<https://www.malmoakademin.se/reimagine.html#>**

En organisation, Malmöakademin, har bjudit in till en digital konferens den 19 januari i år. Denna inbjudan har aktualiserat ett problem som jag i mina samtal om arbetsorganisation och samarbete har stött på ända sedan 1985. Då hade jag ett uppdrag för Svenska Mekanförbundet att tillsammans med Rune Fridlund och Heikki Saarinen försöka analysera varför Toyota kommit längre i produktutvecklingsarbetet än vi i Sverige.

SAMARBETSDYNAMIK AB  
Ölstdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30  
Email: [bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)  
<http://www.samarbetsdynamik.se>

Rapporten bestod av texter från etablerade produktutvecklare i Sverige om hur de såg att produktutvecklingen kunde förbättras. Vårt inlägg handlade om hur det mänskliga samspelet inom och mellan olika verksamheter kunde effektiviseras för att en "bättre" integrering – som den som hade gjorts på Toyota – mellan kunder, produktion, marknadsföring och konstruktion skulle kunna etableras.

Det intressanta var att de två ansatserna var så olika. Vårt bidrag uppfattades så obegripligt, att det inte kunde integreras i rapporten. Det markerades därför som "gula" sidor i huvudrapporten och gavs senare ut som en separat rapport. Så vitt jag förstår fick vårt bidrag ingen som helst effekt på hur produktutvecklingsarbetet bedrevs trots vår medverkan på flera av Sveriges Rationaliseringsförbunds konferenser "Tvärkontakt".

Hur det kunde bli så har jag funderat över sedan dess. Mina, Fridlunds och Saarinens resonemang om hur en förbättrad integrering av olika insatser från olika enheter för att förbättra produktion, kvalitet och arbetsmiljö *just genom samarbete* har därefter under de trettiofem år som gått bekräftats många gånger om i mina och Monica Hanes utvärderingar av framgångsrika arbetsplatser. Vi har också gång efter annan – även i dag – funnit ett liknande bristande intresse som 1985 för vad man faktiskt åstadkommit på dessa arbetsplatser och hur detta gått till. Jag ser det därför som ett stort samhällsproblem att de verksamheter som lyckats – och som vi studerat – har "dött ut" under trycket av omvärldens bristande intresse.

Så tillbaka till Malmö akademins inbjudan till samtal baserade bland annat på Dave Snowdens "framework" Cynefin. Samtalen verkar vara avsedda att behandla en liknande problematik som vi i vår rapport till Mekanförbundet brottades med redan 1985. Av rubriken att döma fokuserar man på ledarskap och styrning snarare än på det *samarbete* vi försökte få gehör för på våra "gula sidor". Men innehållet i samtalen kanske nu med friska ögon blir något annat.

Jag tvivlar dock. I de samtal som jag på senare år fört om Cynefin och frågan om komplexitet så verkar många jag talat med, istället för att ta hänsyn till den faktiska komplexiteten i mänsklig samverkan, uppfatta Cynefin som en typologisering av fyra olika typer av produktionsprocesser. Beroende på karaktären av dessa processer så påverkas enligt mina samtalspartners den styrning och ledning som behövs. Medarbetarna skall med yttre medel "fås att" samarbeta. Inte samarbeta utifrån sitt eget förstånd och val.

I våra samtal menar de jag pratat med att ledning och stab i en *enkel* produktionsprocess enligt Cynefin kan dela upp arbetet så att alla vet vad som ska göras och därmed få till stånd en samverkan. I en *komplicerad* produktionsprocess krävs det enligt mina samtalspartners ett övergripande val av vilken ordning eller vilken vikt som man ska lägga på vad (tidpunkt och kraft) när man designar produktionsprocessen. I den *komplexa* kategorin förändras förutsättningarna hela tiden och ledningen måste därför enligt förespråkarna agera *evolutionärt* och undan för undan ändra styrning och direktiv. I Cynefins fjärde framework är skeendet *kaotiskt* och går inte att styra. Ledningen får då begränsa sig till att försöka hålla skeendet under kon-

troll – exempelvis med ökade uppföljningar, hårda begränsningar av människors frihet, aktiva och selektiva ingrepp och polisiära medel.

Det är inte svårt att "höra" denna typ av resonemang i vårt offentliga samtal nu under coronatider.

Det jag, Fridlund och Saarinen hävdade var ett helt annat perspektiv. Jag har kunnat skilja perspektiven åt genom att observera om samtalen om sakfrågan utgår från den ena eller andra av två helt olika *framing* av *fenomenet komplexitet*. En liknande observation har gjorts av forskaren från Göteborgs Universitet – Anton Törnberg. Törnbergs bror arbetade med komplexiteten i teknologiska system och Törnberg tog i början av sitt arbete för givet att samma "framing" av komplexitet som brodern använde skulle vara användbar i analyser och resonemang om mänskliga samspelssystem.

För att hantera den komplexitet som fanns i naturvetenskapliga och tekniska system och som bland annat innefattar ickelinjära processer måste teknikern *omvandla* dessa system till något som kunde hanteras och vars utfall kunde förutses. Man måste då använda sig av komplexitetsreduktioner. Törnberg beskrev i sin avhandling "The wicked nature of social systems" att de som användes i tekniken och som hade sitt ursprung i Emile Durkheims syn på sociologi inte stämde för mänskliga samspelssystem.

I de flesta samtal jag fört tolkas Cynefins komplexitetsbegrepp trots detta ur ett tekniskt perspektiv. Inom en teknisk framework bestämmer organisationens konstruktion och ledningens åtgärder verksamhetens framgång. Tolkar man Cynefins komplexitet på detta "tekniska" sätt blir det naturligt att lägga ansvaret på ledarskap, struktur och yttre styrning för att göra det möjligt att hantera den. Törnberg kom, som titeln på hans avhandling visar, fram till att mänskliga samspelssystem inte kunde analyseras och hanteras på detta sätt. Detta var också Toyotas hemlighet. Det var denna hemlighet som gjorde att de då hade en konkurrensfördel gentemot väst.

Toyota hade en helt annan "framing" än vi i Sverige. De ansåg att en högre effektivitet, produktivitet och kvalitet kunde skapas genom att individerna **samarbetade** över gränserna. De hade inte avgränsade ansvar och roller. Var och en grep in där det behövdes. Någon större vikt lades inte vid varken struktur, styrning eller ledningsformer. Ledningen var därmed inte alls i centrum. Medarbetarna var mångkunniga och kompetenserna överlappade varandra. Informationssystemen användes inte för att styra, utan för att medarbetare själva skulle kunna hålla koll på resultatet av vad de gjorde. Dessutom tränades varje medarbetare – inklusive personer på chefsnivå – i att ständigt samarbeta och att bättre förstå det samspelssystem de verkade i. Detta var en inriktning som också systematiskt stöddes och tillämpades av stab och ledning i Toyotas alla produktionsenheter i hela världen.

Tankarna om Toyotas arbetsformer har därefter förfinats och presenterats i västerländsk tappning av bland annat Edward Deming. I de samtal som fördes av personer inom fältet kal-

lades inriktningen för en "kvalitetsrörelse". Demings resonemang omtolkades emellertid snabbt i väst i termer av ledning, styrning, motivation, uppföljning och struktur. Frågan om samarbetets betydelse tonades ner och blev ofta helt osynlig. Därmed missförstods även Deming.

Den tekniska typen av komplexitetsreduktioner – även när det gäller mänskliga samspelssituationer – förekommer därför av tradition ofta som förslag till åtgärder i dagens samtal och debatter. Men människor och deras beteende kan inte reduceras till att bli "icke-människor". De kan inte styras som om de vore robotar inpassade i tekniska system. Människor lägger en "mening" i det som görs – exempelvis om och när de får feedback. Feedback har därför inte alls den stabiliserande effekt i spelssystem som feedback har i tekniska system.

Människor – till skillnad från de enheter som kan behandlas med en teknologisk framgång – får en självbild som påverkas genom mötet med andra och de lägger en mening i vad de tror sig medverka till. Detta är allmänmänskliga fenomen som inte kan undvikas. De beaktas emellertid inte i den arbetsorganisation och den styrning som är allmänt godtagna. Där förnekas den istället ofta. I våra uppföljningar av olika framgångsrika arbetsorganisatoriska arbetsformer kunde vi konstatera att man i dessa hade lyckats integrera och ta hänsyn till olika typer av allmänmänskliga fenomen. Detta var en avgörande skillnad mot de verksamheter som följde "mainstream".

I Brickegårdsverksamheten i Bofors hade man således tagit höjd för att vissa medarbetare inte kunde engagera sig i produktionen eftersom denna handlade om att bygga robotar som dödar människor. I organisationen av motortillverkningen i Volvo Skövde hade man tagit hänsyn till att det var viktigt att varje medarbetare kände att dennes fulla kompetens togs till vara. Inom arbetsterapi blev duktiga terapeuter frustrerade över att arbetsterapeutens perspektiv på patientens potential inte respekterades av övrig medicinsk personal och att arbetsorganisation och arbetsformer inom rehabvården därför inte alltid ordnades så att denna potential kunde utvecklas.

De flesta människor är väl medvetna om dessa allmänmänskliga problem. De blir störda av att de inte beaktas. Många har också en välutvecklad förmåga att ta ställning till överhetens olika försök till styrning. De kan då också genomsåda vad överheten försöker förmå dem att göra och som strider mot deras allmänmänskliga erfarenheter och moraliska skyldigheter. De kan därvid inse att de skulle kunna – eller borde – välja att agera på ett annat sätt än vad överheten förväntar av dem. Om och när de var för sig och kollektivt inser detta uppstår en "äkta" komplexitet – nämligen att utfallet av spelet inte kan förutses – vare sig produktionens kontext är enkel, komplicerad, komplex eller kaotisk.

Samarbete och arbetsorganisation är knutet till hur människor förväntar sig att andra skall agera. Detta styr ofta i mycket högre grad det egna agerandet än den egna viljan. Vad man väljer att göra beror av vad man tror att andra kommer att göra som gensvar. Samarbete och ett konstruktivt utfall kan därför bara uppkomma – och komplexiteten reduceras – om aktö-

terna är villiga att samarbeta och om det är möjligt för dem att välja att agera på ett sätt som stödjer de andras agerande och det man gemensamt vill uppnå (eller vill undvika).

Men en komplex kontext i stora samspelssystem är oöverskådlig. Då måste man hjälpas åt för att begripa hur allt hänger ihop och vilka insatser som stödjer vad. Att komma fram till ett **samarbetskontrakt** som då fungerar i praktiken kräver därför andra överväganden, samtalsformer och åtgärder än de som i dag vanligen används. Detta var vad jag, Fridlund och Saari-  
nen utgick från i våra gula sidor.

Ser man samarbetet som en hittills outnyttjad potential, så möter därför både ledning och medarbetare många nya svårigheter som man tidigare inte behövt ta hänsyn till. De som deltar i samspelet kan exempelvis inte passivt och ofreflekterat förlita sig på en yttre styrning då denna kan leda verksamheten och samhället in på farliga vägar. De måste själva ta ställning. För att sedan fullfölja sitt ställningstagande och genom sitt agerande påverka skeendet i de samspelssystem de deltar i så behöver de lära sig andra förmågor än vad de tidigare behövt intressera sig för när de passivt låtit sig styras.

Det finns därför mycket nytt för alla att utforska när det gäller människans komplexa samspel. Det är mycket som vi behöver "reimagine". Hoppas konferensen bidrar med insikter och kunskaper hur man då – vi alla – kan resonera. Sådana insikter behövs.

## Referenser

Fridlund R, Wennberg B-Å, Saarinen H (1985): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling. Stockholm. Mekanförbundet 85215.

Hane M, Wennberg B-Å (2003) Starkare arbetsterapi. Bättre primärvård. Abonnemangsrapport 102. Degerfors: Samarbetsdynamik AB och Fammi.

[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/102Starkare\\_arbetsterapi.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/102Starkare_arbetsterapi.pdf)

Malmöakademin (2020): Inbjudan till workshop. Reimagine Leadership.

<https://www.malmoakademin.se/reimagine.html#>

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea\\_2077\\_51507\\_3.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea_2077_51507_3.pdf)

Wennberg B-Å, Hane M (1994): Referensarbetsplats Brickegården. Karlskoga. Bofors AB.

Wennberg B-Å (1995): Sammanfattning av våra insikter efter studien av produktionen vid Brickegårdsverksamheten i Bofors. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2018-bloggar/Brickegarden.pdf>

Wennberg B-Å, Fridlund R, Saarinen H (1985): Att kunna samtala om produktutveckling.  
Stockholm: Mekanförbundets Förlag 87204.

Wennberg B-Å, Hane M (1995) : Den nya produktionen – ett forskningsprojekt för att beskriva tre produktionsavsnitt vid Volvo Lastvagnar Komponenter i Skövde. Abonnemangsrapport 48  
Vänersborg: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å (2018): Komplexiteten – grunden till oredan och villrådigheten i debatten om arbetslivet.

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Haften/Komplexitetsrapport.pdf>