

Kunskapsabonnemanget  
Samarbetsdynamik

Program 2006

Besök vår webbplats  
för att få aktuell information

**<http://www.samarbetsdynamik.se>**

## Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik - Program 2006

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida  
ISSN 1102-4615 no 115  
ISBN 91-85017-16-7

Layout och produktion  
Samarbetsdynamik AB,  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel: 0586-726121

email: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)  
webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Omslagsbild: Helle Bro Clemmensen, iStockphoto, [www.arty.dk](http://www.arty.dk)

Tryckt av MediaGraphic AB, Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg

© Samarbetsdynamik AB 2005

# Innehåll

Abonmentmöten 2006.	3
Workshops 2006	5
Varför har vi ett kunskapsabonnemang	7
Vad är kunskapsabonnemanget	11
Hur går det till på abonmentmöten	13
Hur går det till på workshops	18
Vad kommer vi att tala om på våra abonmentmöten	25
Teman för våra workshops	29
Kretsen av medförfattare	41
Abonnemangsrapporter 1987-2005	45
Teman för abonmentmöten 2003-2005	61



# Abbonentmöten 2006

	Sidan
<b>14.1 Göteborg</b> Betydelsen av berättelser och resonemang som ett led i verksamhetsutveckling	19
<b>14.2 Norrköping</b> Ledningsverksamhet i takt med tiden	20
<b>14.3 Stockholm</b> Pedagogiska Grunder för utvecklingslärande	21
<b>14.4 Degerfors</b> Verksamhetsutvecklarens dilemman - några aktuella fiaskon	22
<b>14.5 Örebro</b> Systemförståelse genom utbildning	23
<b>14.6 Göteborg</b> Lämpliga och olämpliga visioner för verksamhetsutveckling	24
<b>14.9 Stockholm</b> System som kommunikation och språk	25
<b>14.10 Örebro</b> Utbildning genom meningsskapande kommunikation	26

<b>14.11 Göteborg</b>	
Den överenskommelse-baserade verksamheten	27
<b>14.12 Norrköping</b>	
Effektiva och hälsofrämjande ledningssystem	28

# Workshops 2006

	Sidan
<b>Arbetslivets transformation</b>	
21.2. Stockholm	
15.9. Stockholm	29
<b>Istället för enkäter</b>	
23.3. Norrköping	
4.10. Örebro	31
<b>Det interdisciplinära samarbetet</b>	
8.3. Göteborg	
22.11. Stockholm	33
<b>Organisering och ledande i det moderna arbetslivet</b>	
24.4. Stockholm	
15.12. Norrköping	35
<b>Medskapande i trafik och andra system</b>	
13.5. Örebro	
15.10. Örebro	37
<b>Pedagogiska utgångspunkter för utvecklingsorienterat lärande</b>	
1.6. Stockholm	39





## Varför har vi ett kunskapsabonnemang

Kunskapsabonnemanget vänder sig till alla som ser det som nödvändigt att ersätta de resonemang om ledning, organiserande och utbildning som bygger på tankefigurer från industrialismens barndom. Vi kan lätt bli överens om hur man i dag inte kan resonera men famlar efter alternativen.

Samtidigt sitter vi i en knipa. De kunskapsmässiga utmaningarna i vårt samhälle är oerhört stora. Samarbetet i dagens och framtidens arbetsliv ställer stora krav på alla. Den tid är förbi då man kunde hålla sig inom sin ruta och kräva av arbetsgivaren att man som anställd skulle ges möjligheter att skaffa sig den kunnighet man behöver. Var och en måste numera själva ta initiativ och se till att man är ”anställningsbar” för olika insatser.

Som ett eko från industrialismens epok talar många om bristande motivation, bristande moral och bristande ansvarskänsla. Erfarenheten visar emellertid att det är personer just med dessa ambitioner som far illa och tappar lusten. Problemet är att det inte är tillräckligt att ta initiativ och själv söka kunskap. Man måste också hitta konkreta och effektiva möjligheter att få tillgång till reflektion och välgrundade samtal med personer som fördjupat sig i de frågor man vill bearbeta.

Konkurrensen från den lika högutbildade men betydligt billigare arbetskraften i Asien är enorm. I Sverige är det många som redan har den utbildning som det går att få här men detta verkar inte vara till-

räckligt för att möta denna konkurrens. Situationen i arbetslivet som helhet börjar likna den som redan finns inom underhållningsindustrin där man måste vara mer än bra för att få vara med.

Det utökade kunnande som behövs kan inte alltid formuleras genom den traditionella forskningen. För att man skall kunna utföra ett arbete i ”världsklass” krävs i allmänhet både en bredare och djupare kunnighet än konventionell utbildning erbjuder. Särskilda svårigheter möter man som chef och ledare. I sådana positioner kan man inte längre luta sig mot diverse koncept och enkla slogans från populärlitteraturen. Man kan inte nöja sig med svepande formuleringar. De frågor som måste behandlas är alltför komplexa.

Man tvingas också allt mer in i ett interdisciplinärt samarbete. Samarbete och samordning kan då inte längre ske enbart genom regler och direktiv. Man måste alla ges ett större handlingsutrymme. Detta leder till att vi också måste kunna ställas till svars för och förklara våra val och våra beslut. Man måste finna sätt att komma till tals med ”dom andra”. Detta kräver en djupare förståelse av den egna professionen. Alla måste förstå hur vi kan lyfta upp aktuella verksamhetsfrågor på bordet till en konstruktiv debatt och diskussion. Man måste därför också fundera över hur man kan få gehör för våra synpunkter även hos ”främlingar”.

Möjligheterna för en enskild individ att utveckla denna kunnighet är i dag begränsad. Därför har vi sedan tjugo år tillbaka drivit det vi kallat ett kunskapsabonnemang. Detta vänder sig till alla som vill fördjupa sig i och skaffa sig grepp om vissa samarbetsaspekter av arbetslivet som de inte tycker blir tillfredsställande belysta.

De teman som behandlas i kunskapsabonnemanget har vuxit fram ur detta behov. De tar utgångspunkt i en praktikers situation i den verksamhet vari man finns. De försöker belysa de samarbetsdilemman och svårigheter var och en av oss måste hantera, förstå och beskriva i dagens komplexa samhälle.

Det har under åren växt fram ett speciellt arbetssätt för att belysa och klarlägga den typ av frågor som lyfts upp. Detta arbetssätt har vi kallat ”utforskande partnerskap” – en för ändamålet utvecklad form av fokusgrupper. Detta har genom åren för oss i abonnemanget blivit vår kunskapsplattform. Vi ser att en viktig insats i framtiden är att vidareutveckla och sprida detta arbetssätt.

Kunskapsabonnemanget består av publicering av rapporter, en serie kvalificerade dialoger – workshops – med personer som fördjupat sig i aktuella frågor och ett antal abonnentmöten genom vilka abonnenterna ges tillfälle att följa och påverka det utforskande arbetet. Vi presenterar i denna skrift kunskapsabonnemangets aktiviteter och inriktning under 2006.



# Vad är kunskapsabonnemanget

Abonnemanget startade 1987. Kunskapsabonnemanget består av

- möten med välgrundade samtal kring specifika teman (workshops),
- abonnentmöten som utgår från sådant som behöver begripliggöras och som leder in i studier och vidare utforskande samt
- rapporter som redogör för resonemang och tankar som blivit resultatet av detta arbete.

Alla abonnenter kan delta i och bidra till processen. Mötena initieras och drivs emellertid av författare till texter och rapporter i abonnemanget, det vill säga personer som under lång tid intresserat sig för temat och på olika sätt vidareutvecklat tankar och resonemang kring det.

Workshops bygger på de texter som redan publicerats. De ordnas för att erbjuda möjligheter att bearbeta en viss aspekt av arbetslivets frågor med författarna av texterna. Den 14:e i varje månad har vi ett abonnentmöte för våra abonnenter och deras gäster. Inom mötets tema tar inledaren upp en fråga som denne tycker är otillräckligt belyst. Frågan har i allmänhet visat sig i ett specifikt uppdrag eller projekt som presenteras under mötet. Inom abonnemanget produceras dessutom minst sex rapporter per år kring de teman som behand-

lats inom abonnemangets ram. Rapporterna distribueras löpande till samtliga abonnenter.

Från abonnemangets start har vi genomfört ett tjugotal workshops, haft närmare tvåhundra abonnemangsmöten och gett ut över hundra rapporter. De teman, som varit aktuella de senaste åren, liksom rapporternas titlar, finns listade i slutet av denna skrift. På webbsidan [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se) finns all aktuell information om aktiviteter inom abonnemanget. Där ligger också annat arbetsmaterial, som kan laddas ner, som till exempel OH-bilder och dokumentation från olika föredrag och möten. Genom webbsidan och andra internet-baserade aktiviteter erbjuds abonnenterna kontakter med varandra, möjligheter att publicera texter för varandra samt fortsatta samtal om abonnemangets teman och frågeställningar.

Ett års abonnemang kostar 3500:- plus moms. Detta finansierar tryck och distribution av de sex rapporterna samt alla kostnader för 10 abonnentmöten under året. Deltagarna vid respektive möte betalar således bara för sina egna resor. Avgiften gäller för 12 månader framåt och faktureras vid årsskiftet. Man kan ansluta som abonnent när som helst under året och faktureras då för den del av abonnemangsvgiften som motsvarar den tid av året som är kvar.

I abonnentkretsen finns just nu stora exporterande industriföretag, tjänsteföretag och små soloföretag. Vi har abonnenter från offentlig sektor som kommuner, landsting, universitet, skolor och institutioner för vård och omsorg. Abonnentkretsen omfattar också statliga företag och institutioner såväl som fackförbund och arbetsgivarorganisationer.

## Hur går det till på abonnentmöten

Våra abonnentmöten läggs på några olika orter i landet. De som bor nära en ort har förstås lättare att delta än andra. Det hindrar inte att – om temat är intressant och förbindelserna någorlunda – så kommer deltagarna från hela Sverige. Det är självfallet aldrig exakt samma personer från möte till möte. Vissa abonnenter har funnits med sedan starten 1987. Vissa deltar ofta och oberoende av tema. Några är med för första gången.

En viktig funktion är att abonnenter har rätt att ta med gäster och kollegor till mötena för att därigenom etablera en grund för fortsatta samtal med dem. Genom att man som abonnent kan ta del av samtliga texter och rapporter kan även de som deltar ganska sporadiskt lätt anknyta till samtalen som förs.

Mötet börjar normalt med en introduktion av inledarens frågeställning och en beskrivning av det projekt eller sammanhang i vilket denna uppstått. Denna inledning brukar hålla på fram till lunch. Därefter följer ett fritt samtal. Vi håller samtalet i hela gruppen oberoende av antal deltagare. Vi delar således inte in oss i små grupper. Vi använder inte övningar. Vi delar inte ut uppgifter till deltagarna.

Vi ser dessa abonnentmöten som en första formulering av tankar, resonemang och svårigheter i det moderna arbetslivet som sedan måste fördjupas, närmare utforskas och bearbetas. Mötena är en

möjlighet att belysa situationer man konfronteras med i sin verksamhet från flera håll än dem man är van vid.

Vi förutsätter inte att deltagarna skall ha läst något speciellt material innan man kommer. Man behöver heller inte ha några speciella förkunskaper. Man bidrar med vad man redan kan och de erfarenheter man har. Eftersom många varit med tidigare finns det emellertid en viss tradition både när det gäller samtalens innehåll och form. Det brukar emellertid sällan vara ett problem för nytilkomna deltagare att ansluta sig till och förstå denna.

Samtalet dokumenteras på en väggtidning så att det kan följas och så att vi har möjligheter att senare referera till det. Denna väggtidning fotograferas och bilderna läggs på vår hemsida c:a en vecka efter mötet så att den intresserade kan ta del av dem. Av värde för deltagandet kan vara att veta att mötena skiljer sig från andra etablerade samtalsformer på en del punkter.

- De är inte speciellt utformade för att skapa personlig utveckling även om samtalet naturligtvis upplevs som personligt givande av deltagarna. Var och en presenterar sig så som man känner rimligt och bekvämt.
- De syftar inte till att erbjuda deltagarna möjligheter att ge varandra personlig feedback. Vi bearbetar inte personliga frågor utan håller oss till temat och konkreta sakfrågor.
- Vi förutsätter att det som sägs är grundat i deltagarnas egna erfarenheter och ställningstaganden. Förklarings-



modeller får begränsat utrymme men kan visa vad man utgår från i sina resonemang.

- Vi arbetar inte med att fördela roller som exempelvis ordförande, sekreterare eller andra funktioner. Var och en deltar utifrån sin person och sitt intresse.
- Mötena är inte utformade för att skapa nätverk eller bygga upp relationer även om det naturligtvis knyts kontakter under dem. Vi behandlar därför sällan konkreta samarbetsfrågor mellan deltagarna. Vill man skapa samarbeten sinsemellan är det fullt möjligt att göra detta genom separata kontakter vid sidan av abonnentmötena.
- Mötena är utforskande. De är därför inte utformade för att lära ut, introducera eller argumentera för nya koncept, modeller och teorier. De är ett fritt samtal om svårigheter och sakfrågor som alla kan deltaga i utifrån sina utgångspunkter. Empiriska material och längre och mer genomgripande resonemang om dessa kommer senare att presenteras i abonnemangsrapporter.
- Mötena syftar inte till att lösa problem eller komma fram till gemensamma ståndpunkter. De skall snarare belysa variationen i åsikter och resonemang. De har inte heller ambitionen att ändra beteenden eller attityder. Var och en förväntas formulera sina egna resonemang och knyta dem till sitt handlande utifrån vad man vill ta till sig av det som sägs

Vi brukar vara runt femton personer på varje möte. Mötet startar 10.30 och vi samtalar till 16.30 med avbrott för en gemensam lunch. Det finns som regel kaffe från 10.00 för den som vill ha lite "försnack". Alla möten och andra aktiviteter annonseras på vår webbplats <http://www.samarbetsdynamik.se>

## Hur går det till på workshops

Vi tror inte på att den nya kunnigheten enbart kan vinnas genom förmedling av teorier och modeller. Vi menar att den måste integreras med den egna erfarenheten och de egna aktuella frågeställningarna. Samtidigt kan den sällan tillräckligt snabbt växa fram av sig självt. Den kräver i allmänhet möjligheter till reflektion, eftertanke, läsning av litteratur samt tillfällen att presentera sina tankar för andra.

Detta är en i kalendertid lång process – så lång att den ofta inte kan passas in i den tid som finns i det ordinarie arbetet. Vi har funnit att ett snabbare väg är att erbjuda möjligheten till en dialog i en liten grupp med personer som tagit sig tid och utifrån sin egen praktik arbetat sig igenom olika aspekter av frågan.

Varje workshop utgår från ett tema som vi sedan länge arbetat med inom kunskapsabonnemanget. Som grund för samtalet finns därför en eller flera rapporter som tidigare har publicerats. Det är inte nödvändigt att ha läst dessa innan mötet men de vara viktiga för att man som deltagare skall kunna knyta an till existerande resonemang, modeller och teorier som förekommer i omvärlden.

Antalet deltagare i en workshop är begränsat eftersom vi ser det som viktigt för kunskapsutvecklingen att man i en liten grupp får möjligheter att möta och samtala med andra kvalificerade praktiker. Genom att deltagarna kommer från olika verksamheter och har sin syn på frågan får varje samtal sin egen speciella karaktär. Därför blir det ena

mötet det andra aldrig likt. Man kan således delta i flera workshops med samma tema för att därigenom komma vidare.

Våra workshops börjar liksom abonnentmötena med kaffe kl 10.00 och avslutas kl 16.30. Samtalet dokumenteras på väggtidningar som fotograferas och som efteråt sänds till deltagarna. Vi bifogar också introduktionen skriftligt tillsammans med eventuella kommentarer och reflektioner till samtalet.

Vi debiterar en avgift på 3 500:- plus moms för varje workshop. Avgiften inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna samt efterföljande dokumentation.

Vad kommer vi att tala om på våra abonnentmöten?

Betydelsen av berättelser och resonemang som ett led i verksamhetsutveckling

### *14.1 Göteborg – Lördag*

Detta abonnentmöte tar utgångspunkt i ett antal uppdrag där vi förstår att man använder samtal som den centrala aktiviteten för förändring och utveckling. Vår erfarenhet är emellertid att enbart samtalen som sådana inte kan vara den verksamma ingrediensen. Förändring och utveckling verkar istället i hög grad vara beroende av **vad** man talar om och **vad** man säger till varandra i dessa samtal.

Ofta inriktas exempelvis innehållet på organisatoriska strukturer och förs med utgångspunkt från en undertext av över- och underordning. Därmed skapar samtalen inte någon förändring utan istället en fastare bindning till det bestående. Försöken att hävda ansvarstagande och ökat handlingsutrymme kan leda till en ohälsosam dubbelbindning.

Den fråga vi vill ta upp under detta möte med utgångspunkt från våra aktuella erfarenheter är således **vad** som måste kommuniceras om och **på vilket sätt** för att förändring och utveckling skall kunna åstadkommas. Detta möte är en början på vårt projekt att utforska hur man kan använda ett systemiskt språk för att bättre förstå och beskriva den emergens som är det karaktäristiska för sociala system. Nästa möte i detta projekt håller vi den 14.9. 2006 i Stockholm

## Ledningsverksamhet i takt med tiden

### *14.2. Norrköping – Tisdag*

Vi tar på detta möte upp vilka resonemang som behövs för att starta, utforma och förankra ledningsutvecklingsaktiviteter i takt med tiden. När nu arbetslivets krav på medarbetare och chefer förändras bör även synsättet på hur ledar- och medarbetarskap skall tränas och utövas ses över.

En konventionell – och kanske föråldrad – tanke som kan förstärkas av ett olämpligt ledningsutvecklingsprogram är att ledarskap är förbehållet de som leder. Vi menar istället att programmet aktivt måste demonstrera att ledning från nu och framåt kommer att vara ett gemensamt ansvar i det sociala systemet. Ledning är något mycket mer omfattande än att fördela arbetsuppgifter och fatta beslut. Om vi har rätt i denna analys måste ledningsutvecklingsprogrammet medföra att själva ledningen – som den måste och kan utföras – synliggörs och förstås av alla berörda.

Detta är en ny och viktig uppgift för alla som engagerar sig i och fullföljer ett ledningsutvecklingsprogram. I konsekvensens namn bör då även själva utbildningen och dess ledning ses som ett gemensamt ansvar. Detta reser ett stort antal frågor som inte tidigare har behövt diskuteras vid planering, genomförande och utvärdering av utvecklingsinsatser av detta slag. Vi vill diskutera vilka dessa frågor är, hur de kan lyftas upp, vilka resonemang som måste föras och vilken förståelse man kan räkna med för dessa nya typer av ledningsutvecklingsprogram.

## Pedagogiska grunder för utvecklingslärande

### *14.3. Stockholm – Tisdag*

Vi har på olika sätt bidragit till Försvarmaktens nya handbok ”Pedagogiska Grunder”. Denna bygger på helt nya principer för en utbildning som skall vara bättre anpassad till den omriktning som Försvarmakten tvingats genomgå. Detta innebär att tidigare pedagogik, kursstruktur, kursinnehåll och utbildningsmaterial måste revideras och ta helt nya utgångspunkter.

FM LOPE (Försvarmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet) har varit ansvarig för framtagande och innehåll i Pedagogiska Grunder. Vi kommer under detta möte att med dem samtala om dessa nya principer för att se i vad mån de kan tillämpas på andra områden i arbetslivet där man liksom inom Försvarmakten står inför dramatiska förändringar i verksamhetsinriktning.

## Verksamhetsutvecklarens dilemman - några aktuella fiaskon

### *14.4. Degerfors – Långfredag*

Arbetsliv och samhälle domineras i dag av hierarkiska resonemangsmodeller i vilka över- och underordning blir en normalitet. Modern verksamhetsutveckling måste emellertid bygga på en systemsyn där dessa tankemodeller inte har lika stor plats och ofta försvårar förståelsen av vad som händer i systemet. Verksamhetsutveckling handlar då om att genom samtal ingripa i kommunikationen så att denna är baserad på vad som skall utträttas, vad som skall samtalas om och vad man måste säga till varandra.

Det ligger i sakens natur att de verksamheter som efterfrågar stöd och hjälp ofta är fast i en olämplig kommunikationsform. Denna har etablerat relationer, förväntningar, lösningar och tankemönster som man ser som angeläget att hålla fast vid. En utomstående har ofta begränsad legitimitet att bryta dessa. En medlem i systemet får inte göra det. Detta skapar särskilda förhållanden mellan den som tillkallas och den som bjuder in. Ibland misslyckas den balansgång man måste gå och resulterar i ett fiasko.

Vi skall på detta abonnentmöte närmare utforska våra erfarenheter av dessa fiaskon för att se vad vi kan lära av dem inför framtida utmaningar av samma natur.



## Systemförståelse genom utbildning

### *14.5. Örebro – Söndag*

Detta är det andra mötet inom kunskapsabonnemangets ram som tar utgångspunkt i det projekt som startats av Vägverket runt den nya kursplanen för trafikantutbildning. Det första mötet genomfördes den 14.10 2005. Projektet bygger på ambitionen att trafiken skall vara tillgänglig för alla. Syftet är således att skapa en utbildning som leder till att var och en kan köra trafiksäkert utifrån sin förmåga. Denna ambition leder i sin tur till helt nya utbildnings- och examinationsprinciper.

En viktig utgångspunkt är att körkortet är en förtroendehandling. Körkortet symboliserar att föraren är beredd att i trafiken hedra grundbestämmelsen – ”visa varsamhet och hänsyn och inte i onödan störa eller hindra”. Detta innebär att det inte i första hand är körskicklighet och regelkunskap som skall prövas och övas utan själva omdömet. Vid en genomgång av grunderna för projektet har därvid kommunikationen i trafiken visat sig vara en nyckelfaktor. Det är således elevens förmåga att kommunicera med andra trafikanter och medverka i trafiksystemet som måste etableras och prövas.

Detta leder fram till en mängd nya principiella frågor och överväganden såväl som praktiska och konkreta problem för både undervisning, examination och kvalitetssäkring som vi kommer att följa inom abonnemangets ram. Projektet pågår under 2006 och det tredje mötet som belyser arbetet kommer att genomföras den 14.10 – se detta program.

## Lämpliga och olämpliga visioner för verksamhetsutveckling

### *14.6. Göteborg – Onsdag*

I dagens verksamheter är man beroende av medarbetarnas frihet, ansvarstagande och kreativitet. Arbetet är en skapande verksamhet. Relationer och resultat ”blir till”. Det ”växer fram” som en följd av medarbetarnas initiativ. Framväxten kan emellertid inte få bli vad som helst. Skapandet måste byggas på principer och tankar om vad som kan uppfattas som värt att göra. Vilka insatser som helst passar heller inte ihop. Vissa ambitioner är inte förenliga. Vad som formas kan liknas vid ett drama eller berättelse med sin egen puls, tilltal och närhet som griper tag i både utförare och mottagare. Detta drama måste vara konstruktivt för dem som deltar.

Ett sätt att bidra till att samarbetet fungerar så att man förstår vad som görs, och kan svara an mot det, är att arbeta med visioner. På ytan kan framställandet av visioner synas vara enkelt och självklart. Erfarenheten visar dock att visionsarbete är en kvalificerad insats. Den kan lika gärna leda till förluster i engagemang och sammanhållning som till gemenskap och samordning.

Vi vill på detta möte utifrån konkreta och praktiska erfarenheter från ett pågående visionsarbete ta upp denna fråga till diskussion. Vad är grunderna för en lämplig vision och när kan man konstatera att visionsarbetet blir meningslöst och en tidstjuv snarare än något som inspirerar och bekräftar? Självklart är dessa principer olika i olika verksamheter. Det är förstås i detta fall olikheten och variationen i erfarenheterna som är intressant att notera och dokumentera.

## System som kommunikation och språk

### *14.9. Stockholm – Torsdag*

Detta är det andra mötet i vårt projekt att utforska på vilket sätt ett systemiskt språkbruk bättre skulle kunna synliggöra och begripliggöra den emergenta karaktären av sociala system. Det första mötet hölls den 14.1.2006.

I just detta möte tar vi utgångspunkt i ett antal konkreta exempel på sådant som görs i verksamhetsutvecklings- och utbildningsprojekt som vi menar kan beskrivas på ett annat och mer klagörande sätt genom detta språkbruk.

Dessa exempel har vi hämtat från tidigare och pågående uppdrag inom stora verksamheter där man gjort framstående insatser för att förbättra hälsa och effektivitet i arbetslivet. Vårt bidrag till diskussionen knyter också an till en pågående litteraturstudie genom vilken de olika begreppen kan ta form.

Vi vill med abonnenterna diskutera, pröva och utforska dessa frågor närmare som ett underlag för en kommande rapport.

## Utbildning genom meningsskapande kommunikation

### *14.10. Örebro – Lördag*

Detta är det tredje mötet inom kunskapsabonnemangets ram som tar utgångspunkt i det projekt som startats av Vägverket runt den nya kursplanen för trafikantutbildning. Föregående möten genomfördes den 14.10 2005 och den 14.5.2006. Projektet bygger på ambitionen att trafiken skall vara tillgänglig för alla. Syftet är således att skapa en utbildning som leder till att var och en kan köra trafiksäkert utifrån sin förmåga. Denna ambition leder i sin tur till helt nya utbildnings- och examinationsprinciper.

En viktig utgångspunkt är att körkortet är en förtroendehandling. Körkortet symboliserar att föraren är beredd att i trafiken hedra grundbestämmelsen – ”visa varsamhet och hänsyn och inte i onödan störa eller hindra”. Detta innebär att det inte i första hand är körskicklighet och regelkunskap som skall prövas och övas utan själva omdömet. Vid en genomgång av grunderna för projektet har därvid kommunikationen i trafiken visat sig vara en nyckelfaktor. Det är således elevens förmåga att kommunicera med andra trafikanter och medverka i trafiksystemet som måste etableras och prövas.

Detta leder fram till en mängd nya principiella frågor och överväganden såväl som praktiska och konkreta problem för både undervisning, examination och kvalitetssäkring som vi genom kunskapsabonnemanget på detta sätt försökt göra tillgängliga för och diskutera med abonnenterna.

## Den överenskommelsebaserade verksamheten

### *14.11. Göteborg – Lördag*

Detta möte tar utgångspunkt i vårt pågående arbete med att diskutera och klarlägga förhållanden i det som ofta benämns beställar- och utförarmodeller. Detta begrepp visar sig ofta leda till missförstånd eftersom det associerar till en i dagens arbetsliv föråldrad tanke av över- och underordning. I sin konstruktiva form bygger modellen istället på **justa överenskommelser** mellan självständiga enheter i ett nätverk som hålls samman av en gemensam vision eller ambition.

Framväxten av dessa modeller har sin grund i det minskade behovet av personal i etablerade och fasta produktionslinjer. Sådana arbetsuppgifter blir allt mer sällsynta. De arbetsinsatser som måste utföras kan istället allt mer liknas vid Försvarsmaktens moderna ”insatsstyrkor”. Man ingår i projekt eller uppgifter där deltagandet växlar. De grupperingar som behövs ombildas ständigt. Det organisatoriska dilemmat är att de personer och de kompetenser som skall ingå i dem måste finnas tillgängliga när de behövs. Det krävs därför i dagens arbetsliv en annan och underliggande organisatorisk struktur än man tidigare har haft.

Denna bestäms av den kunnsighet som måste finnas tillgänglig och är specifik för varje verksamhet. Vi har kallat denna kunnsighet för verksamhetens kunskapsplattform. Ett uttryck för kunskapsplattformen är de visioner om vad verksamheten är till för och vad den skall åstadkomma som etablerats. Vi kommer på detta möte att diskutera och utforska just denna aspekt av ett modernt visionsarbete.

## Effektiva och hälsofrämjande ledningssystem

### *14.12. Norrköping – Torsdag*

Vi utgår i detta möte från en pågående diskussion om ledningsutveckling. I denna har vi noterat att det inte verkar vara många som förstår ledningens eller en ledningsgrupps funktion i det moderna arbetslivet. Man möter exempelvis ledningsgrupper som inte kan svara på frågan varför gruppen existerar eller vad den är satt att uträtta.

Svar av typen; vi arbetar strategiskt och leder företaget in i framtiden, saknar tyngd om man inte bättre och mer pregnant kan beskriva vad som förväntas av de medlemmar som ingår i ”ledningen”. Begreppet god lönsamhet används ofta. Lönsamheten är emellertid inte en uppgift eller funktion. Den är snarare en konsekvens än en insats.

Vi finner också att ledningens insatser och betydelse – och därmed också ledningsgruppens – alltför ofta är överskattad. Det uträttas många bra saker i verksamheten som inte kan sägas vara en effekt av god ledning. Ibland kan det till och med vara tvärtom. Det som är bra och effektivt utförs trots en passiv och kanske till och med dålig ledning. Ledning behöver heller inte bedrivas i ”ledningen”. Vi möter många verksamheter där ledningen i praktiken sker någon annanstans än där man pratar om att den sker.

Vi vill på detta möte ta upp detta till diskussion. Finns det generella principer för effektiva och hälsofrämjande ledningssystem som måste upprätthållas och förstås av alla i verksamheten?

## Teman för våra workshops

### Arbetslivets transformation.

#### **21.2. *Stockholm***

#### **15.9. *Stockholm***

Framträdande känslor i dagens samhälle är ovisshet, osäkerhet och otrygghet. Ett viktigt skäl till detta är att för individen viktiga förhållanden upplevs ”driva iväg” utan kontroll, utan styrning och utan att önskade konsekvenser kan undvikas. Min arbetsplats kan exempelvis utan förvarning läggas ner på grunder jag inte förstår. Pensionen som jag litat på kan sänkas utan att det tycks finnas grundade skäl för detta. Försäkringen som jag tagit för att vara trygg visar sig ha undantag som gör att den inte gäller.

Livet är förvisso ovisst, osäkert och otryggt. Detta skapar existentiella problem som vi alla måste lära oss leva med. Den ovisshet, otrygghet och osäkerhet som beskrivs ovan är emellertid genererad i det sociala systemet. De händelser som man oroar sig för är inte naturliga olyckor. De är en följd av att de överenskommelser vi vant oss vid skall hedras numera är illa anpassade till den nätverksstruktur av alltmer autonoma enheter som nu skapats i arbetslivet.

Workshopen utgår från vår rapport 108: ”Att höra skillnad på god och dålig ledning” som i en inledande artikel beskriver arbetslivets transformation.

Vi inleder med att berätta om

- Ett nytt perspektiv på hälsa och produktivitet
- De nya existentiella hoten
- Hur vissa arbetsformer eliminerar vissa risker men istället skapar nya
- Effektivitetsförluster och bristande motivation till följd av olämpliga produktionssystem och ledningsalternativ
- Exempel på moderna arbetsformer

Vi fortsätter med att beskriva aktuella uppdrag i vilka vi kan se att transformationen driver fram effektivitetsbrister och hälsorisker. Vi knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter och exempel..

I samtalet medverkar

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna samt efterföljande dokumentation.



## Istället för enkäter

### **23.3. *Norrköping***

#### **4.10. *Örebro***

Arbetslivet har i dag behov av olika former av empiriskt material för att beskriva olika samarbetsfrågor och organisatoriska förhållanden. Man har hittills varit hänvisad till enkäter, personliga intervjuer och gruppintervjuer. Dessa arbetssätt ger emellertid en mycket begränsad information om de fenomen man vill studera och samtala om och är därför till föga hjälp när svårigheterna skall åtgärdas.

Vi har istället under mer än femton år använt oss av en utvecklad form av fokusgrupper. Vi menar att dessa ger ett underlag som är bättre anpassat till de frågor man behöver ha belysta och som man gemensamt behöver diskutera. Vi utgår alltid från partnerskapet som en viktig princip i generering av data. Våra insatser blir därför alltid ett led i försöken att skapa välgrundade samtal inom verksamheten om det man gör tillsammans.

Vår typ av fokusgrupper kan därför användas för en mängd olika ändamål som exempelvis kommunikation mellan ledning och medarbetare, mellan olika professioner, mellan olika enheter, mellan uppdragsgivare och uppdragstagare och mellan myndigheter och medborgare. Vi använder dem också i uppdrag som kallas verksamhetsutveckling, utvärdering, kvalitetssäkring och inspektion.

Vi utgår i denna workshop från vår rapport 93: "Frågeformulärens kris" och rapport 106: "Metodologisk plattform för vår användning

av fokusgrupper och fokusberättelser” samt ett stort antal andra metodbeskrivningar från aktuella uppdrag.

Vi inleder med att berätta om

- Varför, hur och när man kan använda fokusgrupper
- Vad vi vet att en sådan insats kan bidra till
- Vad vi uppfattar som direkt olämpliga frågeställningar att bearbeta
- Hur vi ser fokusgrupper ur ett samhälls- och vetenskapligt perspektiv

Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från våra projekt och knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.

I samtalet medverkar

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna samt efterföljande dokumentation.

## Interdisciplinära samarbeten

### **8.3. Göteborg** **22. 11. Stockholm**

I början av 1980-talet drabbades den svenska verkstadsindustrin av en chock. Japanerna, symboliserade av Toyota, visade sig på alla punkter ha större konkurrenskraft, högre effektivitet och bättre kvalitet än alla sina jämförbara västerländska motsvarigheter. Nyckeln till detta försteg var nya produktionssystem baserade på en helt ny samarbetsfilosofi. Ett av många uttryck för japanernas annorlunda arbetssätt var en effektivare produktutvecklingsprocess.

Det karaktäristiska för deras process var att den byggde på ett samtidigt och mer intensivt samarbete mellan alla berörda kompetenser än vad man åstadkom i Sverige. Därmed kunde produkten designas så att både produktion, marknadsföring och kundnytta blev dramatiskt snabbare, billigare och effektivare. Vi kallar numera detta nya samarbete för det interdisciplinära samarbetet.

De svårigheter som man konfronteras med uppfattas ofta som brister i hur man kommunicerar. De beskrivs gärna i personlighetsfaktorer och genererar moraliska omdömen. Vi har kunnat konstatera att det istället verkar handla om **vad** man säger om det man skall göra tillsammans och **vad** man säger till varandra med anledning av detta. Arbetslivet har med anledning av denna utveckling blivit alltför psykologiserat på ett sätt som blockerar möjligheterna att förstå och angripa aktuella verksamhetsfrågor.

Vi utgår i denna workshop från vår rapport 114: ”Friständighet, jämställdhet och partnerskap” samt ett stort antal fokusberättelser och erfarenheter från arbetsställen där det interdisciplinära arbetet har lyckats.

Vi inleder med att berätta om

- Underliggande resonemang och antaganden som genererar svårigheter i det interdisciplinära samarbetet
- Språkets betydelse för identitetsbildningen
- Betydelsen av undertexter
- De språkliga rättigheterna
- Innebörden av friständighet, jämställdhet och partnerskap i det interdisciplinära arbetet

Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från våra projekt och knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.

I samtalet medverkar

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna och efterföljande dokumentation.

## Organisering och ledande i det moderna arbetslivet

### *24.4. Stockholm*

#### *15.12. Norrköping*

Ledning beskrivs ofta som ledarskap – det vill säga hanterandet av vertikala relationer av över- och underordning. Intresset fokuserar då på att utbilda och utveckla ledares personlighet, stresstålighet och förmåga att skapa goda relationer med underställda. I det moderna arbetslivet är det emellertid också nödvändigt att uppmärksamma betydelsen av ett interdisciplinärt samarbete. I detta måste de professionella aktörerna se sig som autonoma och inte vara beroende av en vertikal relation till sin ledning.

Verksamheten kan inte längre ses som en fast organisatorisk struktur. Den formas efter projekt och insatsstyrkor som anpassar sig till det aktuella behovet och det som måste utföras. I en sådan verksamhet är det istället den underliggande infrastrukturen som måste vara väl utvecklad och anpassad till aktörernas behov. Till denna infrastruktur hör också en ”ledningsfunktion”. Denna är inte på samma sätt som förr en vertikal relation.

Att se ledning på detta sätt är emellertid en stor mental omställning som inte så lätt kan åstadkommas. I moderna ledningsutvecklingsprogram fokuserar man istället på denna specifika fråga för att förbereda både ledare och medarbetare på den nya situation de måste kunna hantera. Detta leder fram till en specifik utformning av sådana utvecklingsprogram och en helt ny förståelse av ledning och organisering.

Vi utgår i denna workshop från vår rapport 110: ”Organisering och ledande” som är ett kapitel i Försvarsmaktens utbildningshandledning ”Pedagogiska Grunder” samt rapporten 108: ”Att höra skillnad på god och dålig ledning”. Vi använder oss också av rapporter från Försvarsmaktens tidigare kurs KLLOK och utvärderingar av aktuella ledarutvecklingsprogram och andra liknande aktiviteter.

Vi inleder med att berätta om

- Skillnaden mellan ledarskapsutveckling och ledningsutveckling
- Skillnaden mellan programmatisk och ”undan-för-undan planering”
- Ledning som skydd och hot
- Frågan om lydnad och autonomi och regler
- Från direkt till indirekt ledning

Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från våra projekt och knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.

I samtalet medverkar

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna och efterföljande dokumentation.

## Medskapande i trafik och andra system

### *13.5. Örebro*

### *15.10. Örebro*

Trafiken har en mängd regler som alla trafikanter skall följa. Reglerna har sin bas i en grundbestämmelse, dvs att man i trafiken skall: ”Visa varsamhet och hänsyn och inte i onödan störa eller hindra”. Grundbestämmelsen är tänkt att skapa trafiksäkerhet och flyt i trafiken. Grundbestämmelsen är densamma över tid men reglerna kan ändras allteftersom trafiken utvecklas. Grundbestämmelsen knyter samman reglerna historiskt och skapar mening åt regelverket.

Körkortet är en förtroendehandling som säger att föraren är beredd att acceptera och försöka förverkliga grundbestämmelsen i trafiken. Detta förtroende måste vinnas genom att man visar att man har förmåga att välja att köra trafiksäkert och att man har ambitionen att hedra grundbestämmelsen. Den nya kursplanen utgår från att alla i princip skall ges möjlighet att delta i trafiken och framföra ett fordon utifrån sina förutsättningar och möjligheter. Detta betyder att frågan om ”självvärdering” fått en stor plats i kursplanen. En god självvärdering kan upptäckas genom att man ser och hör att eleven är medveten om sin roll i trafiken och om samspelet mellan sig själv och andra trafikanter.

I det samarbete mellan trafikskolor och Vägverk som nu utvecklas uppstår således nya kunskapsfält som en trafikant måste känna till, som trafikskolan måste förmedla och som Vägverket måste ta hänsyn till i sin förarprovning.

Ett viktigt sådant kunskapsfält är att förstå hur det egna sättet att röra sig i trafiken påverkar hela systemets sätt att agera. Vi utgår i denna workshop från aktuella kursunderlag från den pågående trafiklärarutbildningen samt från vår rapport 113 ”Kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling”.

Vi inleder med att berätta om

- Trafiken som system och förekomsten av ”road-talk”
- Kommunikation som grund för stabilitet och ordning i alla sociala system
- De framväxande kommunikativa kraven på trafikanter för att skapa flyt i trafiken
- Exempel på medskapande i trafiken och hur denna kunnighet kan preciseras och förmedlas.

Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från det pågående utvecklingsarbetet inom trafikskolor och Vägverk. Vi knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.

I samtalet medverkar

Fredrik Lundquist. Lysekils Trafikskola och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna och efterföljande dokumentation.



# Pedagogiska utgångspunkter för utvecklingsorienterat lärande

## *1.6. Stockholm*

Verksamhet är ett dynamiskt skeende genom vilket aktörerna formar ett system av relationer. Detta är det sociala systemet. Det vi möter i arbetslivet är ett framväxande skeende som är en konsekvens av mänskliga handlingar och intentioner som är en följd av detta system. Systemet bestämmer gränserna för vad som kan inträffa men inte vad som kommer att inträffa. Att förstå ett sådant system, hur relationerna kan utvecklas, dess dynamik och sin egen medverkan i det är en komplex och svår uppgift. Icke desto mindre är det detta som i dag förväntas av medarbetare i arbetslivet.

Förr fick nya och gamla medarbetare detta kunnande genom sin medverkan i systemet. Att arbeta sig in i detta tog ofta lång tid men det stabila arbetslivet, de relativt låga kraven på effektivitet och de stora organisationerna gjorde detta möjligt. Nu har situationen radikalt förändrats. I dag måste man så snabbt som möjligt kunna göra sig nyttig och på egen hand förvärva den insikt och den kunnighet som krävs.

I allmänhet är varken utbildningssystem eller forskningens praxis inriktad på att stödja individen och verksamheterna i detta för vår välfärd allvarliga problem. Samtidigt är det så att det inte först och främst är de upparbetande relationerna som lägger hinder i vägen utan hur man ser på och samtalar om utbildning och forskning, dess praktik och dess uppgift. Alla som blir berörda av dessa system kan därför påverka dem genom att föra andra samtal om dem.

Vi utgår i denna workshop från ett antal utvärderingar och rapporter som beskriver denna problematik – exempelvis rapport 67 ”Utgångspunkter för en ny utbildningspraxis” och rapport 99 ”Omriktning för det professionella samhället”. Vi använder oss också av Försvarsmaktens handbok ”Pedagogiska Grunder” som beskriver ett antal nya arbetssätt på utbildningsområdet.

Vi inleder med att berätta om

- Från kapacitetstänkande till professionella aktörer
- De nya samverkansproblemen i arbetslivet
- De sociala systemens fenomenologi
- Lärandets fenomenologi
- Exempel på annorlunda utbildningsformer

Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från det pågående utvecklingsarbetet inom Försvarsmakten, trafikskolor och Vägverk och knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.

I samtalet medverkar

Fredrik Lundquist och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Praktiska detaljer:

Avgiften är 3 500:- plus moms och inkluderar kaffe och lunch, aktuella rapporter, foto av väggtidningarna och efterföljande dokumentation.

## Kretsen av medförfattare

I det svenska samhället och näringslivet har det gjorts många goda försök att bryta det industriella paradigmet och utveckla nya, effektiva och hälsosamma arbetsformer byggda på medarbetarnas autonomi och interdisciplinära samarbete. Tyvärr har dessa försök och goda exempel inte kunnat spridas. De har blivit öar som sakta tynat bort. Samma erfarenheter presenteras sedan nästa gång som nyheter och som ett revolutionerande nytänkande för att i sin tur dö ut.

Man talar gärna om behovet av eldsjälar, entreprenörsanda och passion för justa relationer och arbetsformer. Detta är säkert viktigt. Vi menar att förklaringen till den bristande spridningen är att eldsjälarna bränner ut sig i en för deras insatser oförstående omvärld. Det är därför arbetet inom kunskapsabonnemanget inte bara riktar sig inåt utan också utåt. Det är därför det har visat sig viktigt för oss att redovisa, samla exempel och publicera rapporter som klargör vad det är för insatser i arbetsliv och samhälle som måste stödjas för att vi skall få den utveckling vi vill ha.

Kunskapsabonnemanget har nu funnits i nitton år. Under dessa år har allt flera anslutit sig till denna idé och medverkat i att producera texter och rapporter som kan spridas till en större krets. Dessa personer har, samtidigt som de gjort vad de är betalda för att göra, avsatt tid för att djupare utforska och klargöra några av de grundläggande svårigheter och motsägelser som man lyckats förstå och övervinna i de framgångsrika verksamheterna de haft kontakt med.

De har deltagit i abonnemangets aktiviteter för att pröva sina tankar mot andra, de har deltagit i seminarier och samtal och de har framför allt tagit sig tid att skriva ner, redovisa och publicera sina resonemang. Det är dessa personer som under 2006 sannolikt kommer att vara författare till abonnentrapporter, inledare på abonnentmöten och samtalspartners på våra workshops. Här nedan presenteras några av dem i den ordning de tidigare engagerat sig i abonnemanget.

**Bengt-Åke Wennberg** är civilingenjör E61 vid Chalmers Tekniska Högskola. Sedan 1961 har han varit verksam som organisationskonsult i olika konsultföretag och har även varit engagerad i organisationskonsulternas yrkesförening. Han är en av pionjäreterna när det gäller samarbetssträning och organisationsutveckling i Sverige. 1969 startade han företaget Samarbetsdynamik AB. 1987 fick företaget genom samarbetet med Monica Hane sin nuvarande inriktning och då startades också kunskapsabonnemanget om ”Organisationens Mänskliga Sida”.

**Monica Hane** avlade doktorsexamen i psykologi vid psykologiska institutionen vid Uppsala universitet 1973 och förordnades som docent i tillämpad psykologi 1982. Hon har forskat på arbetslivets hälsofrågor och psykosociala arbetsmiljö vid bl.a Yrkesmedicinska Kliniken i Örebro. Monica Hane var under några år på 90-talet lektor i arbetspsykologi vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla och var en period ordförande för prioriteringskommittén för arbetsorganisation, belastning och hälsa inom Rådet för Arbetslivsforskning.

**Lisbeth Rydén** är civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg och arbetade en längre period 2001 – 2002 som ett led i sin fortbildning vid Samarbetsdynamik AB. Hon har tidigare arbetat som projektledare inom stat och kommun, som starta-eget-rådgivare och som

journalist. Lisbeth är nu anställd vid personalavdelningen i Staffanstorps kommun och arbetar där med utredningar, näringslivsfrågor och arbetsmiljöutveckling.

**Fredrik Lundqvist** är trafiklärare och ägare av familjeföretaget Lysekils Trafikskola. Fredrik har sedan början av 90-talet deltagit i abonnemanget och var en av de första som använde fokusgrupper för att utforska det sociala systemet. Fredrik har sedan närmare 15 år arbetat med trafiklärarnas och trafikskolornas frågor och är nu engagerad i Vägverkets projekt kring den nya kursplanen för behörighet B som i mycket bygger på de erfarenheter som Fredrik vunnit genom sin forskningsinsats. Fredrik är också utbildad psykoterapeut och har utbildning i humanvetenskaplig handlingsteori för professor José Luis Ramírez.

**Maria Andrén** är pedagog med mångårig erfarenhet från skapande verksamhet inom sociala omsorger för psykiskt utvecklingsstörda. Numera verksam som adjunkt i pedagogik vid högskolan i Gävle samt doktorand vid Åbo akademi i Vasa. Intresserad av att försöka få fatt på intention och andemening i praktisk verksamhet och av att försöka utveckla språk och samtalssätt som gör att vi får bättre förståelse för det som är viktigt i en verksamhet.

**Karl David Pettersson** är civilingenjör och psykoterapeut och är produktutvecklingschef hos Volvo Aero. Tidigare har han inom Volvo varit resultatansvarig för kvalitetsstyrning, tillverkning och processtyrning samt för den globala kundsupporten för militära flygplan. Karl-David har lång praktisk erfarenhet av organisering och ledning i en stor internationell koncern.

**Brita Edfast** tog socionomexamen 1973 vid Socialhögskolan i Umeå. Hon har lång erfarenhet av företagshälsovård och arbetslivets psykosociala frågor genom sitt arbete som personalkonsulent inom både privat och offentlig företagshälsovård. Hon är nu anställd som personalkonsulent i Håbo kommun och arbetar med arbetslags- och verksamhetsutveckling, handledning, rehabilitering samt utveckling av kommunens interna arbetsmiljöarbete.

**Dan Gullmander** är officer och anställd inom Försvarsmakten som internkonsult – fackman ledarskap – och har sin placering vid F21 som verksamhetsutvecklare. Han är under 2006-2008 utlånad som ledarskapslärare vid Militärhögskolan Karlberg. Dan har arbetat med fokusgrupper inom Försvarsmakten och ser dessa som ett sätt att synliggöra kommunikationen såväl inom som mellan självständiga enheter vilka måste samarbeta. Dan ser också fokusgrupper som ett medel för att främja förändring.

**Rafael Pimenta** är utbildad i pedagogik och juridik samt har en officersbakgrund. Han har bland annat genomgått och varit ledare i Försvarets högre ledar/ lärarutbildning (KLLOK). Han arbetar nu i ett eget företag – Sententia – som har specialiserat sig på praktisk tillämpning av ledarskaps- och gruppteorier.

**Karin Eklund** är ämneslärare i spanska och engelska på Rosendalsgymnasiet i Uppsala. Hon är utbildad i suggestopedi av grundarna Georgi Lozanov och Evelina Gateva. Karin har under tjugo år i internationella uppdrag genomfört suggestopediska språk- och lärarutbildningar.

## Abonnemangsrapporter 1987 - 2005

Rapportserien startade i januari 1987 och vi har fram till nu givit ut 114 rapporter. Våra rapporter är färskvara och arbetsmaterial i abonnemanget. De tillkommer för att stödja samtalen i abonnemangskretsen och är en följd både av de uppdrag vi genomför och av annat forsknings- och utvecklingsarbete som vi medverkar i.

De fungerar också som samtalsunderlag och test på olika idéer och tolkningar där vi använder våra abonnenter som bollplank för att höra ifall de sakfrågor vi försöker belysa går att samtala om på det sätt vi föreslår. Även ett misslyckande ger därvid värdefull information. Vi måste då pröva andra modeller och andra angreppsvinklar. Varje ny rapport och presentation ligger således till grund för fortsatt arbete. Texterna speglar därför alltid den aktuella frontlinjen i vårt arbete.

Rapporterna distribueras löpande till medlemmarna i vårt kunskapsabonnemang. Många av våra uppdrag innefattar produktion av texter för annan publicering. Vi brukar då - i de fall detta är möjligt - att tillställa våra abonnenter också detta material.

Alla kan beställa rapporter för eget bruk eller vidare distribution till andra intresserade. På följande sidor presenteras en fullständig lista över rapporter i abonnemangsserien och visst annat material som distribuerats till abonnenterna. Rapporterna i abonnemangsserien är författade av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane om inget annat anges.

1. Den metanoiska organisationen – Möjligheter och hot i en tjänsteekonomi. Jan -87
2. Medmännisklighet lönar sig - en introduktion till servicetänkandet. Mars -87
3. Mitt konsultperspektiv på organisation/samarbete under 25 år. April -87
4. Synpunkter på den professionella organisationskonsulten. Juli -87
5. Människans förvandling i tjänstesamhället. Sept -87
6. Psykisk påfrestning i tider av negativ massmediadebatt. Okt -87
7. Varför människor inte lyder order, inte följer goda råd och struntar i vad man kommer överens om. Nov -87
8. Samarbetets dynamik. Dec -87
9. Servicekontrakt och kommunikation. Feb -88
10. Från det säkra industrisamhället till den spännande tjänsteekonomin. Mars -88
11. Samarbete - den hälsobringande rationaliseringsfaktorn. Maj -88



12. Erfarenheter och framtidsvisioner kring organisationens mänskliga sida. Juni -88
13. Samspelet är tjänsteekonomins grundbult. Aug -88
14. Vilken typ av nytta erbjuds kunden i en tjänsteekonomi? Sept -88
15. Kan man reproducera goda samspel? Nov -88
16. Så här kan bättre tjänster öka välfärden. Dec -88
17. Principer och ideologi för aktiva arbetsplatser. Feb -89
18. Konsten att köpa konsult. Med särskild tonvikt på samarbetsproblem. April -89
19. Vetande som inspirerar eller kunskap som förklarar. Maj -89
20. Samarbete är väl ingen konst eller ...? Juli -89
21. Hur får vi gehör för arbetsmiljöfrågorna. Dokumentation från TCO-distriktets konferens i Örebro. Aug -89
22. Vad får Du om Du väljer en SOK-konsult? En information om managementkonsulting. (SOK heter nu SAMC) Sept -89

23. Tröghet, trötthet och passivitet vid organisationsförändringar. Okt -89
24. Varför en god chef inte reder sig själv. Feb -90
25. Vad arbetsplatsen vill veta om den psykosociala arbetsmiljön. Feb -90
26. Den mänskliga faktorns ekonomiska värde. Mars -90
27. Aktiva arbetsplatser varför, hur och hur då? Juni -90
28. Den sakliga grunden för dagens nya krav på chefer och ledare. Nov -90
29. Varför är det så svårt att komma till rätta med sjukfrånvaron? Dec -90
30. Produktivitet och personalutveckling. Mars -91
31. Samtal om samtal - Ett kommunikationsmönster för oliktankare. Juni -91
32. Att arbeta med samarbetsdynamik - aktionsforskning i vardagen. Aug -91
33. Samarbetsinriktat produktionstänkande - 1. Vägarna och målet. Sept-91

34. Att genom samtal förvärva handlingskloket.  
Nov-91
35. Om fotfästen och livlinor - i mötet med omställning  
och ovisshet. Dec -91
36. Samarbetsinriktat produktionstänkande - 2. De nya  
frågorna. Feb - 92
37. Det hjälpande samtalet en nödvändighet för en pro-  
duktiv kultur. Mars -92
38. Drömmen om Lärstad och ett levande lärande. April -92
39. Kunskapscentra, en infrastrukturell satsning som får  
fart på hjulen. Sept -92
40. Produktivetsstimulans, möjligheter och fallgropar.  
Dec -92
41. Den metanoiska organisationen. Möjligheter och hot  
i en tjänsteekonomi. Ny version. Mars-93
42. Resultatstyrd utbildning - ett led i totalproduktivite-  
ten. Juni -93
43. Konkurrera genom kunnande och erfarenhet - den  
decentraliserade organisationens lönsamhetspoten-  
tial. Aug -93

44. Det goda arbetsklimatet - En nyckelfråga i framtidens företag. Nov -93
45. Mänsklig omtanke - En ny plattform för produktivitet och lönsamhet? Mars -94
46. Att utvärdera organisatoriskt utvecklingsarbete. Dec -94
47. Tankefigurer som motverkar ett rikare arbetsliv Dec -94
48. Den nya produktionen - ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde, Maj-95
49. Reflekterande samtal - det kreativa alternativet när man inte kommer överens, positionerna är hotade och alla mår dåligt. Juni-95
50. Win-lose and Win-Win Interactions and Organizational Responses to Scarcity by Galvin Whitaker, Aug-95
51. Det reflekterande samtalets ABC, Nov-95

52. Inte kan väl jag. Jag är ju bara ett vårdbiträde! av Anders Hedgren, Fredrik Lundqvist och Nina Skoglund, Dec-95
53. Vägen till en rikare arbetsgemenskap, av Lotta Victor, April-96
54. Är arbetslösheten ett produktivhetsproblem? Maj-96
55. Trafiksäkerhet genom skickliga förare eller gott trafikerande, av Fredrik Lundqvist. Sept-96
56. Utforskande partnerskap - vetenskapande för bättre ledande. Del 1 Hur det går till i praktiken. Nov-96
57. Kurt Lewin's heritage: A possible breakthrough. The discovery of new potentials for welfare in Swedish working life. Dec-96
58. Utforskande partnerskap - vetenskapande för bättre ledande. Del 2. Hur handlingsutrymmet växer, av Bengt-Åke Wennberg och Fredrik Lundqvist. Dec -96
59. Vad kan vi lära av projektet kroppskännedomsträning till häst, av Monica Hane och Margareta Håkansson. April -97

60. Preventivt handlande. Maj -97
61. Kurt Lewin - His Dynamic and Force Field Models in Contemporary Research, Management and Practice. Two contributions by Dorothy Stock Whitaker and Galvin Whitaker. Okt -97
62. Livskvalitet - en fråga om mänsklig omtanke. Dec -97
63. Från järnverk till nätverk - nätverkandets nya potentialer - ett försök att hitta svaren i Degerfors. Jan -98
64. Focus Groups - både en arbetsform och en metod för datainsamling i ett utforskande partnerskap. Mars -98
65. Hur känner vi igen god praxis i vård, rehabilitering och omsorg - baserat på verksamhetsutveckling i äldrevården. April -98
66. Vitalitet och anorexi i magra organisationer - en skiss till ett forskningsupplägg baserat på utforskande partnerskap. Maj -98
67. Utgångspunkter för en ny utbildningspraxis, baserad på erfarenheter från KLLOK98 och Försvarsmaktens nya utbildningsreglemente UTBR-grunder. Juni -98
68. En askungesaga - om destruktiva konsekvenser av organisationsförändringar av Ninette Hansson. Sept -98

69. Reservofficeren i det framtida försvaret, rapport för FMLIC - erfarenhetsforum no 4. Jan -99
70. Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring - ett underlag för tillsynsarbete, Yrkesinspektionen i Örebro. Mars -99
71. Uppföljning av SME-pooler, utvärdering för NUTEK projekt P7120-4. Maj -99
72. En förfinad praxis för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor, Yrkesinspektionen i Örebro. Juni -99
73. Processer som slår ut respektive integrerar oss i arbetslivet, Försäkringskassan i Östergötland. Nov -99
74. Att skapa socialt kapital. Nov -99
75. Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser - erfarenheter från KLLOK99. Dec -99
76. En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo. Jan -00

77. Onda cirklar kan brytas. Dokumentation från ett arbetsseminarium kring psykosocial ohälsa mellan forskare och praktiker. Örebro: Regionala samverkansgruppen. Feb -00
78. Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Mars -00
79. UGL - en nygammal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Ett samtal med Benny Eriksson ansvarig för UGL inom Försvarshögskolan. Maj -00
80. Utveckling för morgondagens ledarskap. På vilka bevekelsegrunder skall UGL vara en del i FM utbildning? Erfarenhetsforum No 5. Försvarsmakten. FMLIC - Ledarskapsinstitutet. Juni -00

Abonnentkretsen erbjöds i anslutning till rapport 80 också två andra publikationer.

En från FMLIC:

Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL - varför? Sett ur deltagares, handledares och verksamhetens perspektiv. En antologi i tre delar. Stockholm: Försvarsmakten FMLIC- Ledarskapsinstitutet i samarbete med Samarbetsdynamik AB.



och en antologi från Försvarshögskolan kring samma tema med bidrag från Alvesson M, Bergh S, Bergquist M, Björkman T, Dahlbom B, Hane M, Ljungberg J, Nordin D, Polesi T, Wennberg BÅ och Ydén K:

Ydén K (red)(2000): IT, organiserande och ledarskap. Stockholm: Försvarshögskolan och Bokförlaget BAS, Handelshögskolan i Göteborg

81. Mångfaldens potential. Strategier för att göra originalitet och kreativitet till en tillgång i arbetslivet. Dec -00
82. Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen i Örebro. Ny reviderad utgåva 2000 12 01. Dec -00
83. Praxis i praktiken - att förstå skapande pedagogik med hjälp av Aristoteles. Maria André. Feb -01
84. Ett attraktivt arbete - den gemensamma sektorns konkurrensmedel. Bengt-Åke Wennberg, Monica Hane och Lisbeth Rydén. Mars -01
85. Fem berättelser om Gryningen. Mars -01
86. Samtal som formar ett psykiskt friskt arbetsliv. Bengt-Åke Wennberg, Monica Hane och Jan Beskow. April - 01

87. Horisontell kommunikation i vertikala organisationer - tankar om framtidens ledarskap. Lisbeth Rydén. Okt -01
88. Folkbildningens pedagogik. Studieförbundet Vuxenskolan. Juli - 01
89. Tre samtal om cirklar. Studieförbundet Vuxenskolan. Juli -01
90. Från frustration till total utmattning - preliminär version. Arbetsmiljöverket. Aug -01
91. Att observera medvetandesprång. Jan -02
92. Från frustration till total utmattning. Om brister, risker och krav i det moderna arbetslivet. Slutlig omarbetad utgåva 2002 03 12. Mars -02
93. Frågeformulärens kris – varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Juli -02
94. Samtal med arbetsterapeuter – om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. Juli -02
95. Samtal med arbetsterapeuter – hur kan vi bidra till bättre arbetsförhållanden? En studiecirkel från Förbundet Seriges Arbetsterapeuter. Sept -02

96. Har vinsten ett pris? En förberedelse inför ett seminarium om goda ledares ansvarsdilemman. Mars -03
97. Vinnande flöden - Hur samordnar vi arbete, IT och tid i processen? av Erika Bellander. April -03
98. Utvärdering av ett försök att skapa förbättrad lokal ekonomi genom tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun. Svenska ESF-rådet. Maj -03
99. Utgångspunkter för nya resonemang om utbildning och utbildningseffekter. Aug -03
100. Kunskapsabonnemangets program för 2004. Dec -03
101. Om ansvar - reflektioner efter ett abonnentmöte med Samarbetsdynamik AB av Maria André. Dec -03
102. Starkare arbetsterapi - bättre primärvård. Tre berättelser om relevant kunskapsutveckling och kunskapspridning för arbetsterapeuter i dagens och framtidens primärvård. Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter och Familjemedicinska Institutet. Dec -03
103. Bättre verksamhet = Bättre arbetsmiljö. Lisbeth Rydén. Mars -04
104. Plattform för patientorientering. April -04

105. Vi vet att vi gör ett bra jobb. – En studie i tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Landstingsförbundet. Juni -04
106. Metodologisk plattform för vår användning av fokusmöten och fokusberättelser. Sept -05
107. Rehabilitering av rehabiliteringskunniga. – Åtta arbetsterapeuter berättar om sina erfarenheter. Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. Mars -04
108. Att höra skillnad på god och dålig ledning. Lisbeth Rydén (red). Sept -05
109. Berättelsen om SLUP – En utvärdering av Sjöfartsverkets Ledningsutvecklingsprogram. Lisbeth Rydén. Sept -04
110. Insatsförsvarets organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv. Forsvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet. Okt -04
111. Arbetsituationen för offentliga sektorns chefer i tider av nedskärningar och krav på organisatoriskt nytänkande. Ett underlag för inspektioner formulerat genom en serie samtal mellan arbetsmiljöinspektörer i Örebro och Monica Hane. Arbetsmiljöverket. Nov. -04

112. Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete. Kunskapsabonnemangets program 2005.  
Dec. -04
113. Kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling vid tillämpning av den nya kursplanen för behörighet B  
Fredrik Lundqvist och Bengt-Åke Wennberg  
Maj - 05
114. Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Nov -05
115. Kunskapsabonnemangets program 2006. Dec. -05



## Teman för abonnentmöten 2003-2005

- 030114 Legitimitet och trygghet i verksamheter där man behöver ta sig ett handlingsutrymme.
- 030214 Folkbildning och fortbildning - den klassiska folkbildningens principer i framtidens fortbildning.
- 030314 Samtal som metod i arbetsmiljöarbetet.
- 030414 Vem kan ta ansvar - vem kan ställas till svars.
- 030514 Vad kan omvandla paternalistiska diskurser till demokratiska.
- 030614 Ineffektivitet på grund av olämpliga uppföljningar och bristfällig bedömning av kompetens.
- 030814 Utbildningsinstitutioner som nya noder i samhälls- och näringslivsutvecklingen.
- 030914 Meningslösa effektmätningar vid utvärdering av utveckling.
- 031014 Hur uppstår gott omdöme och samarbetsförmåga.

- 031114 Fokusinspektioner som en del av det lokala arbetsmiljöarbetet.
- 031214 Vad kännetecknar en effektiv rehabilitering.
- 040114 Erfarenhetsbaserade utbildningsformer - PBL, HBI mm i nytt ljus.
- 040214 Fokusröten som samtidiga utvecklings- och inspektionsaktiviteter.
- 040314 Det trygga arbetet.
- 040414 Det aktuella arbetslivets krav på arbetsgivare och ledningspersoner.
- 040514 Rehabilitering som inte gör funktionshinder till handikapp.
- 040614 Förarkompetens som medborgarkompetens – om att utbilda och examinera i hänsyn, varsamhet och omsorg.
- 040914 Fokusberättelser som scenarier
- 041014 Att göra sig betrodd.
- 041114 Att bygga den nya kunskapsplattformen.



- 041214 Den självläkande organisationen.
- 050114 Medskapandets möjligheter och faror.
- 050214 Det interdisciplinära samarbetets villkor
- 050314 Att göra sig betrodd.
- 050414 Friständighet och autonomi
- 050514 Behovet av interventionskunskap.
- 050614 Hälsa, kreativitet och kommunikation.
- 050914 Improvisation kräver strukturering.
- 051014 Kvalitetssäkring av omdöme.
- 051114 Bekräftande och skadliga ledningsdiskurser.
- 051214 Vetenskaplighet i samtal och samarbete

Abonnentmöten före 2002, se vår hemsida  
[www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

Abonnentmöten under 2006, se detta program

