Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete

Program 2005

KUNSKAPSABONNEMANGET SAMARBETSDYNAMIK

Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete

Program 2005

för Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik

Besök vår webbplats
för att få aktuell information

http://www. samarbetsdynamik.se

Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete
Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik -
Program 2005

Författad av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Abonnemangsrapport 112
ISSN 1102-4615, no 112, december 2004
ISBN 91 85017 11 6

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

email: info@samarbetsdynamik.se
webbsida: http://www.samarbetsdynamik.se

Omslag: Struts monterad på fält - en akvarell av Viveka Lundh

Tryckt av MediaGraphic AB, Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg

© Samarbetsdynamik AB 2003

Innehåll

Översikt av abonnentmöten 2005.	3
Vad handlar abonnemanget om	5
Vad vill vi uppnå	9
Vad kommer vi att tala om	15
Hur gör vi	35
Varför gör vi som vi gör	39
Vad är kunskapsabonnemanget	45
Vilka driver kunskapsabonnemanget	47
Abonnemangsrapporter 1987-2004	49
Teman för abonnentmöten 2002-2004	65

Översikt av abonnentmöten 2005

		Sidan
14.1	**Norrköping**	
	Medskapandets möjligheter och faror	15
14.2	**Göteborg**	
	Det interdisciplinära samarbetets villkor	17
14.3	**Staffanstorp**	
	Att göra sig betrodd	19
14.4	**Stockholm**	
	Friständighet och autonomi	21
14.5	**Degerfors**	
	Behovet av interventionskunskap	23
14.6	**Halmstad**	
	Att förhandla fram den robusta organisationen	25
14.9	**Göteborg**	
	Improvisation kräver strukturering	27
14.10	**Stockholm**	
	Kvalitetssäkring av omdöme	29

Sidan

14.11 Norrköping
Bekraftande och skadliga ledningsdiskurser 31

14.12 Örebro
Vetenskaplighet i samtal och samarbete 33

Vad handlar abonnemanget om

Strutsen ”med huvudet i sanden” på omslaget får symbolisera vår tolkning av dagsläget. Dels att det nu är dags att dra upp huvudet ur sanden och verkligen ta itu med de problem som finns i arbetslivet. Dels att det nu är dags att stoppa ner huvudet ”under ytan” och leta efter den kunskap som finns men som inte är direkt synlig.

I dag kritiseras många av de organisatoriska lösningar som introduceras i arbetslivet. Många uppfattar att dessa organiseringsprinciper strider både mot möjligheterna att skapa effektivitet och mot kraven på rimliga arbetsvillkor. Vi tänker exempelvis på sådant som stordrift för säkrare vård, köp- och säljsystem och konkurrensutsättning.

Våra studier visar att de resonemang som förs om dessa förändringar inte stämmer med människors praktiska erfarenheter. De ger inte heller de resultat man utlovat. De är inte stabila. Förtroendet för åtgärderna blir därför allt lägre. Ett skäl till detta är att de resonemang man använder för att argumentera för förändringarna verkar bygga på föreställningar och idéer som var giltiga i industrisamhället men som saknar relevans i vår tid. Skillnaden ligger i att vi fått en helt ny människosyn.

De flesta av oss avvisar numera tanken på att bara vara verkställare och utförare. Vi vill kunna ta egna initiativ. Vi behöver kunna anpassa våra insatser till situationens krav. Vi vill fungera autonomt. Vi vill vara våra handlingars upphov. Denna förändring är positiv.

Den gen nya möjligheter. Den ger hopp om en ökad produktivitet och större välstånd.

Vi skall i detta program visa att vi kan dra full nytta av denna potential först om vi förändrar sättet att resonera om och analysera arbetslivets frågor. Vi måste överge de hierarkiska resonemangen för andra typer av analyser som bygger på människan som en autonom, professionell aktör. Vi skall i detta program belysa hur industrisamhällets resonemang, principer och lösningar leder in i ohälsa och ineffektivitet när de tillämpas på dagens frågor. Vi skall i abonnentmötena utforska alternativen.

Bakgrunden är denna. Som en följd av den nya synen på oss som människor premierar dagens modeller decentralisering och nedbrytning av verksamheterna i mindre självständiga enheter. En konsekvens av denna utveckling är att arbetsliv och samhälle inte längre kan beskrivas som hierarkier. En bättre beskrivning är att samhället numera fungerar allt mer i nätverk av självständiga autonoma enheter. Man analyserar emellertid fortfarande arbetslivets frågor ”som om” den styrning som hierarkierna innebar existerade. Så är förstås inte fallet.

Istället för den direkta hierarkiska styrningen har vi fått en indirekt. Denna genomförs med hjälp av styrsystem, ramar och resultatkriterier. När denna styrning väl etablerats får medarbetare och mellanchefer utveckla verksamheten helt efter egen förmåga – så länge man håller sig inom ramarna.

Problemet är – som vi ser det – alltså inte styrningen. Problemet är bristen på för verksamheten relevant och hjälpsam organisering och ledning. De begrepp vi har med oss från industrisamhället gör det omöjligt att upptäcka och diskutera vad som nu är god respektive

dålig organisering och ledning. Därför kan dålig ledning existera utan att bli konfronterad.

En uppgift för ledningen är exempelvis att skapa en struktur för arbetet som medger ett produktivt samarbete. Oförmågan att göra detta har lett fram till att begreppet ”samarbete över gränser” blivit ett honnörsord. Medarbetare tvingas därför numera att deltaga i ett oändligt antal möten och sammankomster. Dessa ordnas i all välmening för att skapa integrering och samarbete.

De ger emellertid sällan det utbyte man hoppas på. Vi har istället hamnat i nya och mycket allvarliga problem, växande konflikter, produktionsstörningar och ohälsa. Ett skäl till att man inte förmått skapa en konstruktiv struktur är att man inte lyckats ta vara på den omfattande praktiska erfarenheten hos sina medarbetare. Ett annat är att språkbruket om ledning och organisering inte följt med i arbetslivets utveckling.

Ambitionen inom kunskapsabonnemanget har ända sedan dess start varit att kunskaper och insikter om oss människor och om samarbetet mellan autonoma aktörer skall återspeglas också i samtal om organisering och ledning på en övergripande nivå. Vi har använt en mängd olika arbetsformer för att åstadkomma detta. Vi har bland annat utvecklat användningen av fokusgrupper. Vi menar att vi nu kommit en bra bit på denna väg. Det är därför tid att sammanfatta och kondensera vad som kommit fram genom abonnemanget under den tid detta funnits.

Att vi nu kan inta en mer trygg position i dessa frågor är framför allt abonnemangets förtjänst. Abonnemanget har subventionerat tryckning och distribution av hundratjugo rapporter. Avgiften har gjort det ekonomiskt möjligt att genomföra närmare tvåhundra abonnentmöten där olika frågor kunnat utforskas.

Det viktigaste bidraget har emellertid varit alla de samtal och resonemang som förts under dessa möten. Alla som under kortare och längre tider deltagit har därför starkt medverkat till att abonnemanget kunnat bli en så etablerad kunskapsinstitution som det är nu. Ett stort tack till alla er.

Vi avser att koppla 2005 års program mer direkt till textproduktionen än tidigare. Vi ser framför oss att de 10 teman för abonnemangsmöten som vi beskriver i denna skrift kommer att bli kapitelrubriker i en sammanfattande bok, som vi tänker oss att publicera 2006. Samtalen inom programmet blir ett gemensamt projekt där de resonemang som förs kommer att forma den kommande boken.

Ölsdalen 3 december 2004

Bengt-Åke Wennberg , Monica Hane och Lisbeth Rydén

Vad vill vi uppnå

I industrisamhället skapades samarbete genom att man anpassade sig till regler, normer och bestämmelser. I detta samhälle gällde disciplin under överordnade idéer och ideologier. I det moderna samhället utvecklar människor istället sin autonomi och självständighet. I dag tvingas man samarbeta över gränser, mellan olika kunskapssystem och på tvärs över grupperingar med skilda kulturer och ideologier.

I industrisamhället kunde man bygga upp långvariga sociala relationer. Man lärde känna varandra och byggde upp personliga band. I dag måste samarbete etableras med personer vi inte har sådana band till, som vi bara skall vara tillsammans med tillfälligt och som kan ha en helt annan social bakgrund än vi själva.

Den sociala kontrollen fungerar inte som förr. I dag kan vi inte räkna med att det finns tillräckliga maktmedel för att få andra att följa samma regler som vi och dansa efter vår eller överhetens pipa. Dessa nya förhållanden har gjort vårt sociala liv oändligt mycket svårare.

I abonnemanget behandlar vi inte samarbetet i sig. Vi koncentrerar oss istället på de frågor som behöver belysas för att människor utifrån sin autonomi skall kunna skapa ett produktivt samarbete.

Under vårt arbete i abonnemanget har vi kommit fram till att ett lämpligt sätt att definiera samarbetshandlingar är:

> *Samarbete är att jag väljer att handla så att jag inte bara med det jag gör har förutsättningar att uppfylla egna intressen och nå egna mål utan också så att jag bidrar till att andra når sina.*

Ovanstående formulering har den fördelen att den inte föreskriver någon speciell personlig eller social relation mellan de personer som skall ”samarbeta”. Den som väljer att samarbeta behöver i princip inte ens känna dem som personen samarbetar med.

Att vi väljer denna formulering innebär inte att vi anser att personliga och sociala relationer skulle vara oviktiga. De motiv som finns för att välja samarbete istället för motarbete kan variera mycket från fall till fall och från situation till situation. Genom vår formulering kan denna fråga hållas öppen och utforskas utifrån en mängd olika perspektiv. Vi kan koncentrera oss på hur berörda personer väljer att samarbeta eller inte samarbeta.

Genom formuleringen blir det uppenbart att samarbete måste läras och utvecklas. Den som vill samarbeta måste för det första överväga vad som vore lämpligt att göra med hänsyn till de andras handlande. Han eller hon måste också för det andra ta hänsyn till vilka olika former av uttalade eller outtalade överenskommelser som kan finnas i situationen. Det är dessa överenskommelser som formar de andras förväntningar på det egna handlandet.

Brist på samarbete behöver därför inte tolkas som en personlighetsbrist, som dålig moral eller som bristande vilja. Bristen på samarbete kan således också bero på en avsaknad av nödvändig kunskap och kunnighet. Vi undviker därmed en mängd onödiga utsagor om människors vandel.

Det avancerade samarbete som vi människor kan prestera görs möjligt genom språket. Djur kan visserligen också samarbeta men i avsaknad av ett språk kan de bara samarbeta med ledning av de signaler som för tillfället finns tillgängliga i omgivningen. Vi kan med hjälp av språket skapa oss en föreställning om situationer som inte finns här och nu. Vi kan planera för dessa. Vi kan dessutom se oss själva agera i dessa framtida situationer.

Vi kan tänka oss in i hur vi kan komma att känna oss och resonera i dessa nya situationer. Därmed kan vi också tänka oss in i hur andra kan tänkas uppfatta dessa situationer och agera i dem. Språk och samtal får därför en avgörande och styrande roll i vårt samarbete. Språket knyter oss samman. Språket formar vårt sociala tänkande. Vi rättar intuitivt in oss inom de språkliga mönster som skapas.

Under industrisamhället tänkte man sig att språket i första hand syftade till informationsöverföring och informationsbearbetning. Man trodde att datorer efterliknade hjärnans sätt att fungera. Signalnivån är emellertid enligt Peter Gärdenfors underordnad språkets sociala funktion.[1]

---

1. Peter Gärdenfors är professor i kognitionsvetenskap i Lund. Vi refererar här till hans artikel ”Språket är till för visioner och lögner” i Axess Nummer 8, November 2004 och till hans bok ”Hur Homo blev sapiens”, Nya Doxa, 2000.

Resonemang om samarbete måste också uppmärksamma dess motsats – nämligen motarbetandet. Potentialerna i språket kan självklart användas både för samarbetshandlingar och bedrägliga syften. Vår förståelse för andra kan lika väl hjälpa oss att finna de bästa strategierna för att skada dem eller lura dem.

Ett effektivt motarbete kräver en lika stor språklig förmåga som ett effektivt samarbete. Detta är Gärdenfors poäng. Han menar att det just är den ständiga kampen mellan att finna eleganta och fungerande samarbetsalternativ och att finna strategier med vilka vi förmår överlista varandra, som medfört att evolutionen premierat hjärnor med språkförmåga.

Språkets och samtalets huvudsakliga funktion är att skapa tillit och trovärdighet. Utan tillit och trovärdighet kan inget samarbete etableras. Utan tillit och trovärdighet kan heller inte något bedrägeri iscensättas. Språket och samtalets former är därför en maktfaktor i det mänskliga samspelet och det sociala livet. Man strider om ord och formuleringar. Inte för att ha rätt – utan för att få rätt.

Gärdenfors pekar på att det i samhället finns vad man kan kalla en semantisk makt där de som vunnit denna strid dominerar de andra. Denna makt har en viktig plats i evolutionen. Den kan användas för att stärka adekvata samtalsmönster eller understödja döljande och bedrägliga resonemang. Vi är alla delaktiga i dessa språkspel. Vi stödjer dem genom att underordna oss dem. Vi kan genom våra samtal medverka till bedrägerierna eller motverka dem.

Vi är alla kraftfullt fångade i samtalsmönster inom de sociala grupperingar där vi vistas. Dessa mönster gör det inte alltid möjligt för oss att uppmärksamma och rättvisande beskriva varken samarbetshandlingar eller motarbetshandlingar.

Abonnentmötena bygger på samtal och genomförs för att häva denna isolering, för att ge oss alla en bättre språklig repertoar och för att bryta olämpliga samtalsmönster. Lärdomarna från mötena underlättar för oss att komma till tals om och förstå hur vi var och en på sitt håll kan bidra till ett produktivt samarbete.

Vad kommer vi att tala om?

Medskapandets möjligheter och faror.
14.1 Fredag – Norrköping

Vi menar att man ofta fokuserar på fel problem när man diskuterar ledningars och chefers åtgärder. Man ställer deras relationer med sina underställda i fokus. Dåliga chefer är chefer som behandlar sina underställda illa. Goda chefer är sådana som ser och bekräftar sina underställda. Dåliga chefer är chefer som är okänsliga och inte förstår sina underställdas behov. Bra chefer är chefer som månar om de anställda, skapar ett trivsamt klimat, ser till att de utvecklas osv.

Visst finns det dåliga chefer sett i detta perspektiv. Om man tar utgångspunkt i människors önskan att se sig som autonoma, professionella aktörer blir sådana resonemang missledande. De placerar personer i chefspositioner i en omöjlig föräldraroll. Medarbetarna placeras i en lika omöjlig barnposition. Vill man respektera åsikten att människor är och skall behandlas som autonoma aktörer blir helt andra resonemang nödvändiga.

Vi bygger därför abonnemangets resonemang på att skeendet formas av människors val i situationen. Ledningens handlande har inte större del i skeendet än alla andras. När man ger ledningen det stora inflytande man gör så anser vi att man abdikerar från sitt eget inflytande och sitt ansvar. Konsekvensen av vårt synsätt är att vertikala resonemang blir föråldrade.

I många organiseringsdiskussioner hävdas betydelsen av delaktighet och medskapande. I samtal om filosofier, strukturer och åtgärder ges dessa begrepp emellertid förvirrande innebörder. Vissa resonemang stödjer vertikala organiserings- och ledningsformer medan andra är kongruenta med de nya och mer moderna synsätten.

En välvillig men oskicklig ledning kan göra ont värre genom att förstärka denna förvirring. Ledningen kan således, genom att vidmakthålla ett föråldrat och olämpligt vertikalt språkbruk, hindra uppkomsten av ett produktivt samarbete.

Vi startar diskussionen genom att erbjuda några exempel på sådana resonemang om styrning och samordning som vi mött i våra uppdrag. Vi går sedan vidare för att tillsammans med deltagarna utforska hur den aktuella diskursen om ledning och styrning – så som man nu samtalar om denna – får betydelse för ett produktivt medskapande.

Det interdisciplinära samarbetets villkor
14.2. Måndag – Göteborg

Samarbete är numera på modet. Man ser emellertid samarbete huvudsakligen som ett administrativt problem. Det ordnas mängder med samordningsmöten där olika verksamheter förväntas knyta ihop sina insatser. Man skapar arenor och nätverk där man träffas och pratar. Man utbildar och tillsätter koordinatörer och formar mötesstrukturer. Man prövar olika arbetsformer för att stärka samarbetet över gränserna.

Endast undantagsvis får sådana administrativa åtgärder någon effekt på de förhållanden man vill påverka. Utgår man som vi från tanken med autonoma, professionella aktörer så blir denna administrativa syn på samarbete missvisande. Våra erfarenheter från vården visar att helt andra strukturer måste etableras.

Enheter i vårdens frontlinje skiljer exempelvis tydligt mellan multidisciplinära och interdisciplinära samarbeten. Multidisciplinära samarbeten bygger på en yrkesmässig uppdelning av uppgiften så att var och en gör sitt – även om man arbetar med samma patient.

Vid interdisciplinära samarbeten tar man istället fasta på att de olika deltagarna utför arbetet gemensamt även om var och en utgår från sina olika professionella utgångspunkter. De ingrepp i processen som varje deltagare väljer att göra bestäms av vad de andra gör och hur de ser på situationen. Även patienten och dennes anhöriga ses därvid som jämställda och betydelsefulla medlemmar i samarbetet.

Vi har kunnat konstatera att det interdisciplinära samarbetet – för att fungera väl – kräver en annan administrativ stödstruktur, en annan dokumentation och en gemensam och också väsentligt djupare kunskap om uppgiftens natur än vad som är fallet i ett multidisciplinärt samarbete. Saknas denna struktur och denna kunnighet kan det interdisciplinära samarbetet inte uppstå hur gärna man än vill.

Vi menar att tillsättandet av ”samordnare” för att lösa uppgifter som kräver ett interdisciplinärt samarbete skapar falska och orealistiska förväntningar. Denna åtgärd försvårar arbetet och innebär att man dränerar knappa resurser helt i onödan.

Vi menar istället att insatserna, i de fall man kan konstatera att det krävs ett interdisciplinärt samarbete, borde omriktas till att gemensamt utforska, formulera och utveckla vilka nya kunskaper och vilket nytt underlag som krävs för att detta skall kunna etableras.

Vi kommer tillsammans med deltagarna på detta abonnentmöte, med utgångspunkt från några av våra uppdrag, utforska vilken betydelse den underliggande strukturen och kunskapsplattformen kan ha för att göra det interdisciplinära samarbetet möjligt.

Att göra sig betrodd
14.3. Måndag – Staffanstorp

Det är något problem med matchningen mellan utbildning och arbete. Vi förstår att det är i det närmaste omöjligt för många som hamnat utanför en fast anställning att åter komma in i arbetslivet. Detta verkar vara fallet även om man har en relevant och aktuell utbildning. Även de utbildningar som ordnas med tanken att de skall leda till ökad effektivitet och ett förbättrat samarbete som en följd av en breddad kompetens medför sällan vad man förväntar sig.

Vi har kommit att tvivla på att detta är ett kompetens- och kunskapsproblem i formell mening. Vi tror inte heller att det är ett utbildningsproblem. Vi menar att de bristande effekterna är en följd av ett samarbetsproblem. Vi bygger vår åsikt på att det numera finns mycket få verksamheter som fungerar som om det fanns ett antal färdiga organisatoriska rutor som skall ”bemannas” och till vilka man skall utbildas. Multikompetens i meningen att man kan gå in i fler rutor löser inte problemet. Den kompetens de aktuella personerna redan har är – eller kan i varje fall snabbt bli – fullt tillräcklig för att klara de flesta sådana begränsade uppgifter .

Det viktigaste för arbetslivets funktion och effektivitet är numera att man skall kunna utföra samarbetshandlingar och förstå hur det man gör påverkar verksamhetens resultat och kvalitet. Detta gäller förstås alldeles särskilt de nya som rekryteras in i en verksamhet. De måste på kort tid komma in i gänget och utveckla ett produktivt samarbete. Om denna anpassningsprocess inte fungerar blir varje ny rekrytering en nackdel snarare än en fördel.

Vi menar att ett språkbruk hämtat från industrisamhället döljer denna problematik. Därför blir ofta de åtgärder som vidtas motriktade både individernas, samhällets och arbetslivets intressen.

Vi har därför i våra uppdrag och i abonnemanget fokuserat på ett samarbetsproblem – nämligen det samspel som leder fram till att man blir betrodd. Om vederbörande inte snabbt kan få förtroende att utföra de uppgifter som krävs så kan man nämligen aldrig utveckla den samarbetskunnighet som fordras, hur god utbildning man än har.

För de som söker arbete kommer matchningen mellan arbetssökande och arbetstillfällen därför att bli dålig. Om man inte får möjlighet att göra sig betrodd kommer arbetsutvidgningen heller inte att fungera. Man blir inlåst i sina gamla arbetsuppgifter.

Att bli betrodd är en dynamisk process. Först i ett aktuellt samarbete med de andra visar det sig om man uppfyller de krav som de andra kan ställa på förmågan att utföra samarbetshandlingar och förstå verksamheten. Förutsättningarna att kunna göra sig betrodd ligger inte främst hos den enskilde individen utan i den sociala kontext och i de kontaktformer som skapas i arbetet och mellan arbetet och omvärlden. Vi menar att enbart formell befattningsutbildning härvidlag är helt otillräcklig.

Vi kommer att med deltagarna på abonnentmötet utifrån några aktuella uppdrag utforska om det kan krävas särskilda strukturer, utöver formell utbildning, för att skapa en större rörlighet och omvandla existerande kompetens och kunnighet till ett produktivt samarbete.

Friständighet och autonomi
14.4. Tisdag – Stockholm

Det klagas ofta över att man inte kommer till tals. Man vågar inte säga ifrån. Tystnaden leder till en ond cirkel. Andra får inte den information de behöver för att utföra sina samarbetshandlingar. De får inte veta hur de som är tysta ser på verksamheten. Samtidigt är förstås tystnaden både ett effektivt skydd och ett maktmedel.

Det verkliga sveket mot autonomin består inte i att man väljer att underordna sig andra människor, ideologier, riktlinjer och beslut. Det verkliga sveket uppstår när man avstår från att göra de samarbetshandlingar – eller i förekommande fall de motarbetshandlingar – som man innerst inne ser som nödvändiga och önskvärda.

Det är detta svek som genererar känslor av skam och skuld. Sådana känslor försöker vi försvara oss mot. Ett sätt att göra det är att förtränga bilden av oss själva och andra som autonoma aktörer – det vill säga som de sociala människor vi är. När vi gör detta fångas vi i en språkdräkt där vi och andra blir ”till ingen gjorda”.

Språket fungerar som en fixeringsbild. Inbäddat i underkastelsens språk finns ett budskap om dominans och överlägsenhet. Inbäddat i överhetens språk finns en djup rädsla för att se sig som maktlös och utsatt. Samtal som följer denna vertikala språkdräkt förstärker därför resonemang som osynliggör vår och andras autonomi.

Vertikala resonemang kan vara förledande sakliga. Utgångspunkterna kan verka helt rimliga och möjliga att acceptera. Man kan exempel-

vis se de vertikala relationerna som en följd av att några är kunnigare än andra, att vissa måste kunna ta sig rättigheter som andra inte kan ta sig, att vissa naturligt har fördelar som andra inte får del av och så vidare. Detta är sakförhållanden som inte kan förnekas.

Det vertikala språkbruket blandar emellertid samman sociala sakförhållandena med resonemangen om dem. Resonemang som är byggda på vertikala föreställningar gör att existerande olikheter i livsvillkor inte kan lyftas upp, övervägas och hanteras.

Vill man stödja ett produktivt samarbete måste man därför enligt vår uppfattning tala om organisatoriska frågor på ett sätt så att man motverkar denna typ av resonemang. Vi har i tidigare arbeten givit ett särskilt namn till den typ av samtal som då är lämpliga. Vi har talat om dem som samtal där man kan vara friständig. Vi har definierat friständighet som

förmågan att stå upp för sin autonomi utan att kränka andras.

Att etablera detta friständiga språkbruk har emellertid visat sig vara svårt. Kanske är detta därför en utopisk ambition. Vi önskar därför att tillsammans med deltagarna på abonnentmötet och med hjälp av egna erfarenheter utforska i vad mån etablerandet av en friständig kommunikation om organisatoriska frågor kan betraktas som en viktig och realistisk utgångspunkt för ett produktivt samarbete.

Behovet av interventionskunskap
14.5. Lördag – Degerfors

Det ropas ofta på åtgärder. Man kan inte förstå hur det kan komma sig att utredning efter utredning pekar på missförhållanden utan att dessa rättas till? Varför blir det aldrig de resultat som man förväntar sig av de olika åtgärder som görs?

När vi närmare granskar resonemangen bakom olika förslag som läggs fram – och de åtgärder som genomförs – finner vi att de bygger på antagandet att människor handlar utifrån det som Gärdenfors kallar signalnivån. Vi kan nu utifrån modern forskning konstatera att sådana resonemang är oprecisa och ofullständiga och leder till misstolkningar. Slutsatserna blir orealistiska. Därför kommer förväntningarna på skam. I våra aktuella utvärderingsuppdrag har vi därför tvingats skilja mellan argumentationer som föreslår åtgärder och resonemang som ser det som görs som interventioner. Åtgärdskunskap och interventionskunskap ser ut att vara två olika saker.

Åtgärdstänkandet har sina rötter i en statisk kunskapssyn medan interventionstänkandet bygger på tankar som väcktes redan av Herakleitos, en grekisk filosof som levde för ca 2500 år sedan. Herakleitos formulerade tanken att allting är i ständig rörelse.

Han protesterade mot tanken på ett urämne som alltings ursprung. Han hävdade istället att allting flyter och förändras. Därför är det enligt honom fruktlöst att leta efter lagbundenheter. Vad vi istället behöver fånga är rörelsens riktning och de fundamentala principer efter vilka denna dynamik genereras.

Herakleitos tanke har visat sig särskilt tillämpbar på våra sociala system och förhållanden. Skeendet i dessa formas genom sociala processer knutna till identitet och gemenskap. Dessa processer har en dynamik och en riktning som påverkas relativt litet av tillfälliga förändringar i den yttre signalstrukturen.

Åtgärdsresonemang är resonemang där man tänker sig att en åtgärd – exempelvis en organisationsförändring, nya styrsystem, utbildningsinsatser etc. – skall få vissa bestämda effekter eller konsekvenser. Sådana resonemang bygger på att en viss exponering lagbundet leder till vissa reaktioner och handlingar. Har en åtgärd fungerat vid ett tillfälle kommer den att genom denna lagbundenhet också att fungera vid ett annat och liknande tillfälle. Problemet med detta resonemang är att människor har erfarenhet av vad som hände förra gången. Nästa gång är därför aldrig densamma som den förra.

Ett alternativt sätt är att se det man gör som ett ingripande – en intervention – i en ständigt pågående process. För att förstå hur man kan ingripa och vilka konsekvenser ingripandet kan få måste man förstå processen. För att kunna göra detta måste man få del av hur berörda personer resonerar när de väljer vad de väljer.

Vi önskar att med deltagarna – och med hjälp av ett antal exempel – utforska bärigheten i den ovan beskrivna utgångspunkten. Vi ställer alltså frågan – behövs en bättre interventionskunskap för att säkra att olika ingripanden medför ett samarbete som kan åstadkomma de resultat man önskar sig.

Att förhandla fram den robusta organisationen
14.6. Tisdag – Halmstad

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 oönskade 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 oroas för är inte naturliga olyckor. De är en följd av att de överenskommelser mellan oss som vi tidigare hedrat och byggt upp inte längre fungerar så som det var tänkt. De hierarkiska resonemangen som var knutna till kollektiv och kollektiva lösningar är numera illa anpassade till den nätverksstruktur av alltmer autonoma enheter som nu skapats i arbetslivet. Detta innebär inte att överenskommelserna skall skrotas. Det innebär bara att andra och mer effektiva överenskommelser måste skapas som är realistiska och robusta för vår tid.

Autonomi innebär ett tvång att välja och också ett tvång att gentemot andra ta ansvar för sina val. Autonomi leder fram till större och mer omfattande skyldigheter mot andra – inte mindre. Kräver vi autonomi måste vi också utveckla och acceptera dessa skyldigheter och detta ansvar.

Autonomin blir därför utgångspunkten för helt nya resonemang och överenskommelser. Man kan inte tänka sig ett väl fungerande samhälle som präglas av välfärd om man tillåter att de villkor som förhandlas fram bara skyddar vissa utvalda grupper mot ovisshet, otrygghet och osäkerhet på andras bekostnad. Vi måste istället hjälpas åt att förhandla fram villkor som leder till vad vi kallar robusta lösningar. Med robusta lösningar menar vi att de skall fungera väl också med hänsyn till de förändringar och den dynamik i samhället som vi i dag måste ta hänsyn till.

Vi skall på abonnentmötet visa hur de fakta som i dag sammanställs som underlag för sådana överenskommelser ger en ensidig, ofullständig och missvisande bild av de förhållanden som skall påverkas. Vi skall också visa hur olika överenskommelser på övergripande nivå inte bidrar till visshet, trygghet och säkerhet. De måste istället uppfattas som motarbetshandlingar gentemot de som berörs och som skall skyddas.

Att människor motarbetas av sin egen ledning, av sina egna förtroendevalda och av de myndigheter som skall skydda dem är naturligtvis obegripligt. Det är detta som gör att förtroendet minskas, att produktiviteten skadas och att ohälsan ökar. Vi menar att detta är en direkt följd av de föråldrade resonemang som förs och som döljer möjligheten att förhandla fram andra och bättre lösningar.

Vi önskar tillsammans med deltagarna på detta abonnentmöte – och med hjälp av våra exempel – utforska om vi har rätt i vårt antagande att ett bristande underlag motverkar möjligheten att skapa goda och realistiska överenskommelser och därmed ett robust arbetsliv.

Improvisation kräver strukturering
14.9. Onsdag – Göteborg

Vårt arbetsliv tycks utvecklas i två riktningar. En riktning går mot allt större rutinisering – även inom tjänstesektorn. En annan riktning går mot att åstadkomma kvalitet och effektivitet genom medarbetare som förmår att i varje situation göra exakt det som just då ger maximalt utbyte.

När det gäller det allt mer rutinbetonade arbetet på exempelvis tjänstesidan menar vi att vi här är på totalt fel väg. Vi återgår till gamla tayloristiska resonemang som vi sedan länge övergett – åtminstone i princip. Ett skäl till denna utveckling kan vara att det saknas andra resonemang som bättre beskriver arbetslivets nya villkor.

Det är numera en allmän uppfattning att de tayloristiska modellerna motverkar möjligheterna till att utnyttja medarbetarnas kreativitet och djupare kunnighet. De reduceras till utförare och verkställare. När man argumenterar för alternativa arbetsformer möter vi ofta resonemang som antyder att kreativitet kräver att man får helt fritt spelrum. Man tolkar autonomi som att man skall vara ” fri att göra vad som helst” och att allt skall ordnas så att det passar en själv. I arbetslivet blir en sådan inställning förödande.

Lika förödande är det emellertid att återgå till de tayloristiska modellerna och skapa bestämmelser och rutiner som i onödan begränsar handlingsutrymmet. För att undvika detta dilemma och belysa de principer som måste tillämpas har vi valt att i våra resonemang införa begreppet improvisation.

En bra illustration till improvisationens natur är den skapande verksamhet som finns inom musik, konst och teater. Man är där beroende av frihet och kreativitet. Trots detta kan det man gör inte få se ut hur som helst. Skapandet formar sina egna regler och principer för vad som kan uppfattas som värt att göra. Vilka färger som helst passar inte ihop. Vissa rytmer kan inte blandas. Texter och berättelser måste ha en dramatik, en puls, ett tilltal och en närhet som griper tag i åskådaren och åhöraren.

Samarbete förutsätter att andra förstår vad som görs och kan svara an mot det. När improvisationen sker i samspel med andra kan den därför inte vara godtycklig. För att den skall fungera måste den bygga på en underliggande struktur som är igenkänningsbar. Det är denna som varje konstnär själv måste upptäcka, utforska och lära sig. Det är knytningen till denna struktur som gör den skickliga improvisationen möjlig.

Vår slutsats är att improvisation i arbetslivet, i lika hög grad som inom det tayloristiska regelsystemet, kräver ordning och en stark disciplin. Vad vi här talar om är emellertid en helt annan ordning och struktur än den som var nödvändig för att outbildad arbetskraft skulle samarbeta effektivt i industrin.

Vi kommer under detta abonnentmöte – med hjälp av ett praktiskt exempel från en skapande verksamhet – att ta ställning till behovet av att i arbetslivet forma andra strukturer för arbetet än de som bygger på de tayloristiska traditionerna. Vi vill också diskutera vem som skall ta ansvaret för att denna struktur växer fram och vilken kunskapsbas som måste till för att åstadkomma den.

Kvalitetssäkring av omdöme
14.10. Fredag – Stockholm

Vi uppmärksammas numera ofta på att människor blir förfördelade, skadade, kränkta eller på annat sätt misshandlade av sina kontakter med olika verksamheter. Det kan handla om kontakter med socialtjänsten, sjukvården, försäkringskassorna, arbetsförmedlingen, skolan etc. Vi hamnar också allt oftare i situationer där vi är beroende av andras goda omdöme. Vi möter sådana situationer i rättssystemet, i samband med olika tjänster och i vårt samarbete i arbetslivet.

De kvalitetssäkringssystem som finns kommer inte åt denna problematik. Främst för att de som berörs kan försvara sig med att de bara följt de regler och rutiner som finns. De har agerat inom sina formella befogenheter. De har bara gjort vad som måste göras och vad de blivit tillsagda. Samtidigt finns också motsatsen. Goda och omdömesgilla personer kan bli orättmätigt anklagade för att de brutit mot olika direktiv och regler när de faktiskt utfört de samarbetshandlingar och tagit de hänsyn som krävts.

Om man som vi utgår från människan som autonom aktör blir argument som att man tvingats göra vad man gjort ogiltiga. Var och en har att handla utifrån sitt omdöme. När man väljer att följa regler och system trots att dessa inte är tillämpliga brister man således i omdöme. Problemet är att detta bristande omdöme – eller en demonstration av ett gott omdömet – inte kan diskuteras, övervägas, konfronteras och synliggöras.

Svagheten i det dagens kvalitetssystem har att göra med att det bygger på tanken på lagbundenheter. När det gäller ingripanden i

sociala system och processer är det emellertid olämpligt att tvinga professionella aktörer att följa stereotypa bedömningsmallar. För att kunna improvisera och ta hänsyn till situationens krav måste de kunna agera efter sitt eget omdöme.

Detta innebär med nödvändighet att de, även om de ställs inför ”samma” fall, kommer att finna lösningar och handlingsalternativ som är olika. Att de är olika behöver emellertid inte betyda att de är sämre eller mindre lämpliga. Att professionella aktörer är olika, tolkar situationen på sitt sätt och kommer fram till olika handlingsmönster i sociala situationer är således naturligt, nödvändigt och bra. Ingen av oss vill vara beroende av personer som fungerar som robotar. Vi vill träffa levande personer som i samtal med oss tar egen ställning och finner egna unika och kreativa lösningar som passar både situationen och oss.

Hur kan man då skilja det goda omdömet från de mindre goda om man inte kan utgå från lagbundenheter? Detta är frågor vi behövt behandla under många olika uppdrag. Vi har därför under lång tid sökt alternativa former för kvalitetssäkring av omdöme. Vi har funnit att ett sätt att göra detta är att observera de berördas förmåga att utföra samarbetshandlingar. Visar man sig sakna denna förmåga så menar vi att man också saknar det omdöme som erfordras.

Vi kommer på abonnentmötet att presentera våra praktiska erfarenheter av denna fråga. Vi önskar tillsammans med deltagarna utforska om ovanstående uppfattning kan vara en viktig utgångspunkt i samtal om kvalitetssäkring av verksamheter som bygger på omdöme.

Bekraftande och skadliga ledningsdiskurser
14.11. Fredag – Norrköping

Så som man samtalar – vi kallar detta en diskurs – är en samverkansprocess i vilken flera personer måste deltaga. Även om man skriver eller talar alldeles själv riktar sig handlingen mot andra. Utbytet kräver, åtminstone i fantasin, någon som lyssnar och reagerar på det som sägs och skrivs. Diskurser är därför alltid en gemensam aktivitet. När man väl talar med någon så blir samtalet till.

Diskurser kan formas så att de blir uteslutande. De kan föras och utformas så att vissa personer inte kan deltaga. Vissa typer av frågor kan inte komma upp. Vissa resonemang kan inte föras. Detta är en social mekanism. Denna mekanism skapar den gemenskap och det förtroende som är en förutsättning för viljan att göra samarbetshandlingar.

Denna mekanism kan också bli destruktiv och till förfång för alla – både de som är uteslutna och de som deltar i den. Diskursen kan vara fylld av orealistiska förväntningar, fantasier och osaklig argumentation. Detta kan få negativa konsekvenser för gemenskapen. Utrymmet kommer att upptas av orealistiska och fördomsfulla resonemang. Andra mer rimliga resonemang kan inte föras fram. Sociala grupperingar som fångas av sådana destruktiva diskurser kommer att försvagas och efter hand förlora i inflytande.

I formandet av diskursen har vi alla därför ett ansvar. Det är inte likgiltigt vad vi oemotsagt låter andra säga. Genom vår medverkan legitimerar vi den diskurs som förs även om vi är tysta. En sådan legitimering är rimlig och önskvärd om vi menar att diskursen är

realistisk och trovärdig och om argumentationen är saklig. Om vi emellertid kan konstatera att de handlingar som legitimeras av diskursen leder fram till tillstånd som vi ser som oönskade så krävs ett ifrågasättande.

Det existentiella problemet med varje sådant ifrågasättande är att man tar risken att bli utesluten från diskursen. Man hörs inte. Man negligeras. Man blir ”till ingen gjord”. Det är således inte innehållet utan uteslutningsprincipen man skall se upp med. När människor inte kommer till tals är det fara å färde.

Den kritiska frågan är alltså när och på vilka grunder skall det vara både rimligt, nödvändigt och önskvärt att ifrågasätta legitimiteten i olika handlingar genom att ifrågasätta den diskurs de baserar sig på. Goda sådana regler är egentligen grunden för demokratin. Möjligheten till en sådan konfrontation är också grunden för ett produktivt samarbete.

Vi kommer under detta abonnentmöte att ge exempel på aktuella diskurser som pågår i arbetslivet och samhället. Vi skall särskilt välja sådana diskurser som vi menar måste konfronteras eftersom de uppenbarligen står i strid med de erfarenheter som medarbetare har i sitt arbete och sin vardag.

Vi skall använda oss av dessa exempel för att tillsammans med deltagarna på abonnentmötet utforska hur vi genom att deltaga i olika diskurser stärker legitimiteten för olika åtgärder och vilka utgångspunkter som kan användas för att stärka allas vår rätt att ingripa i en diskurs som vi uppfattar som osaklig och skadlig.

Vetenskaplighet i samtal och samarbete
14.12. Onsdag – Örebro

Samarbete tar utgångspunkt i den autonoma aktören. Många resonemang i arbetslivet bygger emellertid på en uppdelning mellan praktik och teori som bortser från detta faktum. Forskare tar fram teorier och underlag som sedan skall tillämpas. Praktikern ser det inte som angeläget att förklara sitt handlande och därmed dokumentera sitt kunnande. De två ser ofta snett på varandra. Praktikern ser forskarens resonemang som flum och uttalar sig föraktfullt om teorier som inte leder till handling. Forskaren i sin tur uttalar sig ofta föraktfullt om praktiker som inte tar hänsyn till de kunskaper som kan finnas.

När det gäller samtal och överväganden om organiserings- och samarbetsfrågor blir detta åtskiljande meningslöst. Också i sådana samtal krävs en systematisk och trovärdig argumentation. Två poler kan då åberopas. Antingen att det man säger är vetenskapligt bevisat eller att det bygger på beprövad erfarenhet. Bägge plattformarna är svaga. Modeller som man hämtar från vetenskaplig praxis blir ofta missvisande och oprecisa i det enskilda fallet. Praktikerns erfarenhet saknar generaliserbarhet. Därför uppstår ofta ett svart hål. Allt kan gälla och allt kan vara sant.

Vår utgångspunkt är att det som är gemensamt för bägge dessa plattformar är logos – ordet. Ordet och språket behövs att knyta samman personliga erfarenheter med det som är allmängiltigt. Medlet för denna process är samtalet. I samtalet blir det möjligt att formulera sina personliga erfarenheter och beskriva sin inre värld så att denna kan bli begriplig och diskuterad.

Samtalet måste emellertid också bygga på och stämma med fakta och vedertagna resonemang. I denna sammansmältningsprocess kan enskilda erfarenheter och kunskaper omformas så att de blir allt mer sanningslika – om man med sanning menar att de motsvarar en verklighet som existerar oberoende av vad vi tänker om den.

För att denna förädling skall ske måste samtalet präglas av vetenskaplighet. Vi menar att denna vetenskaplighet bygger på samma grundläggande ambitioner och värden som den klassiska men visar sig i samtalet i en ny dräkt. Den är förenlig med så som moderna vetenskapsteoretiker i dag resonerar om vetenskap. Det är spännande att just denna syn på vetenskap är särskilt relevant i samtal som knyter an till människan som autonom aktör.

Vi möter en vetenskapsambition som inte främst handlar om att presentera fakta och föra fram sanna uttalanden. Den har istället ambitionen att lyfta fram fakta som tidigare inte observerats och som ”gör motstånd” mot vad man tidigare trott och utifrån dessa nya fakta skapa mer relevanta resonemang än de som tidigare förts.

Precis så måste samtalet om samarbete och organisering lyfta fram det unika hos varje människa. Precis så måste resonemangen omformuleras så att de tar hänsyn till detta unika. Precis så måste resonemangen dessutom leda fram till hållbara och övergripande slutsatser som är förenliga med vad vi alla tror oss veta.

Vi vill på detta abonnentmöte – utifrån egna aktuella exempel – diskutera vad man i sådana samtal kan lära av vetenskapligt tänkande men också vad man måste undvika när det gäller vetenskapliga metoder som inte är förenliga med den moderna synen på människan.

Hur gör vi

Våra abonnentmöten läggs på några olika orter i landet. Göteborg, Halmstad, Stockholm och Norrköping besöker vi två gånger per år. Dessutom försöker vi varje år att lägga ett par möten i några nya orter. Dessa väljs för att vi just dessa år har särskild kontakt med någon abonnent på orten. I år är det Staffanstorp och Örebro.

De som bor nära en ort har förstås lättare att deltaga än andra och en viss ”kärntrupp” utvecklas på varje ort. Det hindrar inte att – om temat är intressant och förbindelserna någorlunda – så kommer deltagarna från hela Sverige. Den geografiska placeringen av abonnemangsmötena har utvecklats genom att några abonnenter och kontaktpersoner på orten visat särskilt intresse för att vi där skall behandla ett visst tema.

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. Alla abonnenter har rätt att ta med gäster och kollegor till mötena. Genom att man tar del av texter och rapporter känner även de, som deltar ganska sporadiskt, att de lätt kan anknyta till samtalen som förs under abonnentmötet.

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”. Tiderna är avpassade så att så många som möjligt skall kunna deltaga utan krav på övernattning.

Mötet börjar normalt med en introduktion av temat och en presentationsrunda. Den brukar ta 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 istället mötena som en möjlighet för oss alla att fritt samtala och därigenom få bättre grepp på de frågor som bearbetas. Vi från Samarbetsdynamik deltar i samtalet på samma villkor som alla andra. Genom att vi står för abonnemanget ser vi det naturligtvis som angeläget att mötena blir så produktiva som möjligt och att de används för att belysa den fråga som man bjudits in för att behandla.

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 nytillkomna 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 feed-back. Vi bearbetar inte personliga frågor utan håller oss till temat.

- Vi förutsätter att det som sägs är grundat i deltagarnas egna erfarenheter och ställningstaganden. Förklaringsmodeller får begränsat utrymme men kan visa vad man utgår från i sina rsonemang.

- 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 heller inte utformade för att lära ut eller introducera nya modeller och teorier. De är ett fritt samtal om temat som alla kan deltaga i utifrån sina utgångspunkter. Längre och mer genomgripande resonemang presenteras istället i abonnemangsrapporterna.

- Mötena syftar inte till att lösa problem eller komma fram till gemensamma ståndpunkter. 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 introducerar temat med ett kortare föredrag. Detta föredrag kan naturligtvis uppfattas som en presentation av en teori eller modell. Introduktionen syftar emellertid inte främst till detta utan istället att så enkelt som möjligt illustrera våra erfarenheter och leda in i temat. Normalt utformar vi denna introduktion så att den erbjuder alternativ till hur man normalt talar om de aktuella frågorna. Genom detta vill vi vidga samtalet så att diskursen kan fånga upp även annorlunda synpunkter och erfarenheter än de som normalt kommer fram.

Vi försöker alltid så långt som möjligt knyta samtalen och texter till sådant som är känt och tidigare formulerat om de frågor som bearbetas. Vi vill med detta få till stånd så precisa och relevanta beskrivningar av olika frågor som möjligt. Vi ser därvid inte vetenskaplighet som ett mål i sig utan som ett medel för att skapa förutsättningar för en relevant diskurs.

Varför vi gör som vi gör

Det finns många sätt att driva möten och handleda samtal. En del handledare strukturerar tiden. Den delas upp på olika sätt mellan deltagarna och mellan olika uppgifter och ämnen. Andra introducerar spel, lekar och uppgifter som man får utföra. Vissa metoder bygger på att deltagarna får en serie personliga frågor som skall besvaras, redovisas och diskuteras. Man kan också få presentera sig själv för varandra utifrån vissa kategorier. Andra metoder bygger på att deltagarna tilldelas roller de skall upprätthålla under samtalet. Man kan dela in dem i grupper och växla medlemmar efter ett visst mönster. Vissa introducerar speciella kommunikationstekniker som skall tillämpas. Litteraturen på området är stor och omfattande.

Skälet för att göra allt detta är förstås att man anser att sådana åtgärder kan få positiv effekt på deltagarna. Man använder argument som exempelvis att man tvingas fokusera sig. Arrangemangen skapar tillit och gör att man lär känna varandra. Diskussionen ordnas och man får erfarenhet av hur man bäst kan medverka i den. Man kommer lättare i kontakt med varandra. Man upplever sig själv på ett nytt sätt. Man får nya insikter genom att höra hur andra berättar om en själv osv.

Vi ogillar den underton som finns i alla dessa resonemang. Undertonen är att deltagarna”exponeras” för olika åtgärder. Det är denna exponering som skapar de effekter man hoppas på. Samtidigt menar man ofta att arrangemangen skall syfta till att öka självkänsla, självrespekt och att man blir mer grundad i känslor och upplevelser.

Säger man på detta sätt så menar vi att det är rimligare att utgå från att det är deltagarna själva – och inte de strukturer och övningar man deltar i – som formar det skeende som uppstår.

Att lägga vikt på arrangemangen blir därmed snarare förvirrande än klargörande. I samspelet så flyttas fokus från de processer som uppstår och det samarbete deltagarna själva måste skapa till vilka effekter som åstadkommes genom strukturen. Man motverkar således den knytning till individens autonomi som man säger sig vilja stödja. Reaktionerna knyts till den sociala kontext som handledaren skapar snarare än till det engagemang som kommer inifrån deltagarna själva.

Vi tycker att detta är en nackdel. Vi menar att detta försvårar förståelsen av vad som händer. Därför undviker vi sådana metoder så mycket som möjligt. Vi vill hålla arbetsformerna så enkla och raka som möjligt. Vi resonerar istället så här.

I alla språkliga samspel fångas vi intuitivt av vad vi uppfattar som ett tilltal. Det tilltal vi uppfattar bestämmer hur vi ser oss själva i relation till den sociala kontext som finns. Varje person formar sin unika uppfattning om situationen. Det språkliga samspelet kommer att präglas av denna uppfattning. Därför blir människors utsagor olika beroende på vilken kontext de ser sig agera i. Detta gör exempelvis att frågeformulär fylls i olika beroende på hur var och en uppfattar situationen i vilken de fylls i.

Det är i allmänhet inte möjligt att förutse vilken tolkning individen gör av kontexten. Man kan därför inte räkna med att vissa yttre åtgärder för att ”styra” samtalet kommer att få en viss bestämd effekt. Vad

som händer på grund av dessa yttre åtgärder ”beror på” så många olika faktorer att förutsägelser blir meningslösa. Detta gäller alla språkligt baserade arrangemang.

Det bästa sättet att stabilisera en process och få grepp om individens tolkning är att åsatadkomma en situation så att tolkningen kan visa sig i det fortsatta samspelet. Ju mindre yttre styrning som man då initialt introducerat desto bättre.

Tolkningen av kontexten är inte heller konstant. Den förändras i och genom samtalet. Det är därför en fördel att låta samtalet utveckla sina egna former. Genom en sådan frihet kan man lättare medverka till att man under samtalets lopp närmar sig en gemensam tolkning av handlandets innebörd och mening. Det är denna process som vi kallar ett partnerskap. Först med detta partnerskap som grund kan man under samtalets gång löpande verifiera att man förstått olika utsagor och inlägg korrekt.

När vi konstaterar att vi undviker metoder av det slag som vi inledde denna text med så skall detta inte tolkas som att vi anser dem generellt olämpliga. Förutsättningen för att de skall kunna leda fram till ett produktivt samarbete är emellertid enligt vår uppfattning att de grundas på ett partnerskap.

De kan inte bara föreläggas deltagarna. Det är först när man byggt upp partnerskapet som de olika åtgärderna kan göras begripliga för deltagarna själva. Först när deltagarna begriper dem och deras innebörd och syfte kan deltagarna knyta an till dem och använda dem på effektivaste sätt.

Problemet ligger således inte i arbetssätten som sådana. Problemet är att de formar en relation som stödjer föreställningen att det är strukturen, metoden, proceduren och handledarens karisma som är det viktiga och inte deltagarnas egna överväganden och val.

Det finns förvisso tillfällen då autonomin inte behöver eller skall vara i fokus. Många meditativa tekniker och religiösa ritualer bygger på tanken att man genom dem skall kunna nå djupare skikt i sig själv. Egna önskemål, begär och intellektuella resonemang om innebörd och mening uppfattas därvid som ett hinder.

Vad handledaren då erbjuder är väl prövade tekniker för att uppleva och förstå sig själv, sina reaktioner och sina känslor bättre. Det är oviktigt om dessa är begripliga för andra. Det räcker att man själv kommer till rätta med frågan genom det samspel man har med handledaren. Så är också fallet vid en mängd olika behandlingar och vid hypnos.

Genom sig själv känner man andra. Att föreställa sig hur andra kan tänka, resonera och handla i olika situationer kräver förstås att man har viss kontakt med sig själv. När det gäller samverkan i det större organisatoriska systemen anser vi emellertid inte att denna självinsikt är den avgörande faktorn. I allmänhet har var och en ett tillräckligt grepp på sådana frågor för att åstadkomma samarbetshandlingar. Problemet är istället att man har ofullständiga bilder av sig själv – och därmed också andra – i relation till den nya sociala kontext som nu växer fram.

Åtgärder för att skapa självinsikt kan till och med vara olämpliga. En alltför stark centrering kring sig själv kan försvåra möjligheterna att uppfatta och formulera bilden av sig själv i samspelet med andra. Det

är först genom samtal där man kan få del av hur andra resonerar och hur de formulerar sin värld som en sådan förståelse kan vinnas.

Också här är det viktigt att skilja mellan signalperspektivet och det sociala perspektivet. De beskrivningar man får del av i samtalen är naturligtvis inte korrekta utsagor om de berörda personernas ”verklighet”. Vad man får reda på är inte hur det faktiskt ”är” utan hur de resonerar om denna värld. Delar av denna värld är gemensam. Att få reda på hur andra uppfattar denna gemensamma värld är – när det gäller samarbete – lika viktigt som att veta hur det verkligen förhåller sig.

När vi medverkar i det vi kallar fokussamtal så söker vi därför att skapa en så god och trovärdig redogörelse av hur deltagarna samtalat om det som är samtalets tema. Ju närmare denna redogörelse är den egna bilden av sig själv och sin omvärld desto användbarare är materialet. Sådana berättelser blir ett empiriskt material som fungerar som ett faktum. Detta var det man sade. Så resonerade man. Så som redogörelsen gjordes var det den bästa representationen som kunde göras. Sedan kan andra ha en annan bild, en annan uppfattning och andra tolkningar.

Vill man samarbeta så måste man emellertid respektera just dessa olikheter – fram till dess de fusionerats till förenliga resonemang som alla kan dela. Här har fokusberättelsen en viktig roll. Samtalet är en gemensam skapelse. Vad som sagts blir därför ett första steg till denna sammansmältning. När fokusberättelsen dokumenteras skapas det empiriska material man behöver som utgångspunkt.

Vad är kunskapsabonnemanget

Abonnemanget startade 1987. Kunskapsabonnemanget består av samtal och av texter. Den 14e i varje månad har vi ett abonnentmöte kring något aktuellt tema. Dessutom distribueras minst sex abonnemangsrapporter om året till våra abonnenter. Från abonnemangets start har vi haft närmare tvåhundra abonnemangsmöten och gett ut hundratolv rapporter.

Rapporterna kan vara slutrapporter av allmänt intresse från olika uppdrag. De kan också utgöra fristående texter och resonemang, som är delar i förberedelsen inför att senare kunna medverka i olika diskussioner och uppdrag. De teman, som varit aktuella de senaste åren, liksom rapporternas titlar, finns listade i slutet av programmet.

På webbsidan 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.

Vi tänker oss att det är den juridiska personen ”arbetsplatsen” som är abonnent. Alla abonnentens medarbetare, och de gäster man vill ta med sig, är välkomna att delta på alla möten. Rapporter och inbjudningar distribueras per post till en kontaktman men kan rekvireras i flera exemplar till självkostnadspris om så önskas.

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. Man kan ansluta som abonnent när som helst under året. Vi tillämpar ingen automatik när det gäller förlängning utan abonnenten tar efter 12 månader fritt ställning till om man vill fortsätta ytterligare en period.

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

Denna blandning gör att det till våra möten kommer personer från vitt skilda verksamheter. Mötena gör det möjligt att samtala med personer med närliggande erfarenheter men från helt olika verksamheter och personer från likartade områden men med andra erfarenheter än man själv.

Vilka driver kunskapsabonnemanget

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 pionjärerna när det gäller samarbetsträning 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 fortbilding 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.

Abonnemangsrapporter 1987 - 2004

Rapportserien startade i januari 1987 och vi har fram till nu givit ut 112 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. Grundprincipen är att de enbart är material för och inom abonnemanget. De fungerar således på samma sätt som PM, utkast och samtalsunderlag som presenteras i en inre krets innan publicering. De skiljer sig från dessa genom att de inte är hemliga. De kan, får och bör spridas av abonnenterna.

Många av våra uppdrag innefattar produktion av texter för annan publicering. Vi brukar då - i de fall detta är möjligt - att tillställa våra abonnenter detta material.

Alla abonnenter kan beställa rapporter för eget bruk eller vidare distribution till andra intresserade för självkostnadspris, dvs vårt tryckpris. 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 angives.

1. Den metanoiska organisationen – Möjligheter och hot i en tjänsteekonomi. Jan -87

2. Medmänsklighet 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 oliktänkare. 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 handlingsklokhet. 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 produktiv 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. Produktivitetsstimulans, 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 totalproduktiviteten. Juni -93

43. Konkurrera genom kunnande och erfarenhet - den decentraliserade organisationens lönsamhetspotential. 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 Organ-isa-tional 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 Skog-lund, Dec-95

53. Vägen till en rikare arbetsgemenskap av Lotta Victor, April-96

54. Är arbetslösheten ett produktivitetsproblem? 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 Andrén. 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 att 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 Andrén. Dec -03.

102. Starkare arbetsterapi - bättre primärvård. Tre berättelser om relevant kunskapsutveckling och kunskapsspridning 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.* Feb -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. Mars -05.

109. Berättelsen om SLUP – En utvärdering av Sjöfartsverkets Ledningsutvecklingsprogram. Lisbeth Rydén. Sept -04.

110. Insatsförsvarets organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv. Försvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet. Okt -04.

111. Arbetssituationen 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.

Teman för abonnentmöten 2002-2004

020114 Missvisning i vanliga arbetsmiljömätningar.

020214 Skall man lära språk eller språkande?

020314 Dynamisk kompetens.

020414 Hur kan de små och fattiga hålla de stora stången?

020514 Den dynamiska representativiteten.

020614 och 020909 Att utvärdera och följa upp en interaktiv tillväxtprocess.

020914 Diskriminerande och gränssättande diskurser.

021014 Organisering med ”clearinghouses”.

021114 Fragmentering av kunskapsbildningen.

021214 Hur kan vi påverka ”tredje uppgiften”?

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 uppföljninger 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 ubildningsformer - PBL, HBI mm i nytt ljus.

040214 Fokusmöten som samtidiga utvecklings- och inspektionsaktivbiteter.

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.

Abonnentmöten före 2002, se vår hemsida www.samarbetsdynamik.se

Abonnentmöten under 2005, se detta program