

# MODELLERING I GRUPP

Om grupper och gruppleddning vid verksamhetsmodellering.

*Claes-Göran Lindström*  
*Hans Willars*

**Spridningsförbehåll:**

Denna rapport får endast spridas och användas inom de organisationer som deltar som parter i Triad-projektet. ©TRIAD augusti 1993

## Kort om Modelleringshandboken

Inom Triad-projektets ram har parterna, dvs Ericsson, Telia, Posten, Statskontoret och SISU, beslutat sig för att satsa på ett generellt modellspråk för att analysera och beskriva verksamheter i generella konceptuella modeller. Resultatet av denna satsning utgörs av Modelleringshandboken.

Följande personer har deltagit i arbetet:

Agneta Hagberg, Posten GK-Data	Ann Rehbinder, Posten GK-Data
Malte Nordström, Telia Data	Margareta Pettersson, Ericsson Data
Claes-Göran Lindström, IT Plan	Hans Willars, SISU

Parterna bidrar successivt till Modelleringshandboken genom att producera separat utgivna avsnitt som ingår i en överordnad gemensam handbokstruktur. Som framgår av nedan är handboken indelad i ett antal block med delvis olika syften och målgrupper. De delar som är markerade med \* ges ut i en första utgåva.

Referenser inne i en text till andra handboksdelar markeras med titel i fet kursiv stil. Referenser till avsnitt i den här handboken markeras med med fet stil.

## Handboksstrukturen

### Block A: Översikter

*Målgrupp:* Ni som vill veta vad modellering är för att kunna var med.

Handboksöversikt\*

Grundkunskap för modelleringsdeltagare

### Block B:Handledningar

*Målgrupp:* Ni som har kommit i kontakt med modellering och vill kunna arbeta på egen hand eller leda ett modelleringsarbete.

Modelleringsledarens bashandledning\*

Modelleringsteknik

Referensramar, angreppssätt

Modermodeller

Integration

Informatikövergång (Start: Modellbaserad datautformning)

Modellering i grupp\*

Kommunikation\*

Arbetsgångar\* (Första utgåvan innehåller endast Verksamhetsanalys för informatikutveckling.)

Hjälpmedel (Start: Modelleringsväskan\*)

### Block C: Teorier

*Målgrupp:* Ni som vill ha djupare kunskap i modellering.

Referenslitteratur

Vardagsteori, teoretisk baskunskap

Teoriavsnitt efter behov

### Block D: Hjälpmedel för kunskapspridning

*Målgrupp:* Ni som vill visa, lära ut och sprida information om modellering.

Informationsmaterial (Start: Grundinformation)

Kursmaterial

Lärrarhandledning (Start: Lärrarhandledning Grundkurs)

Praktikfall: (Start: "Bilverkstaden")

*Rapporterna beställs från:*

*SISU • Electrum 212 • 164 40 Kista • Fax 08-752 68 00*

*Rapporterna är endast tillgängliga för TRIAD-parterna. Rapporterna är avsejtsfria.*

# Innehåll

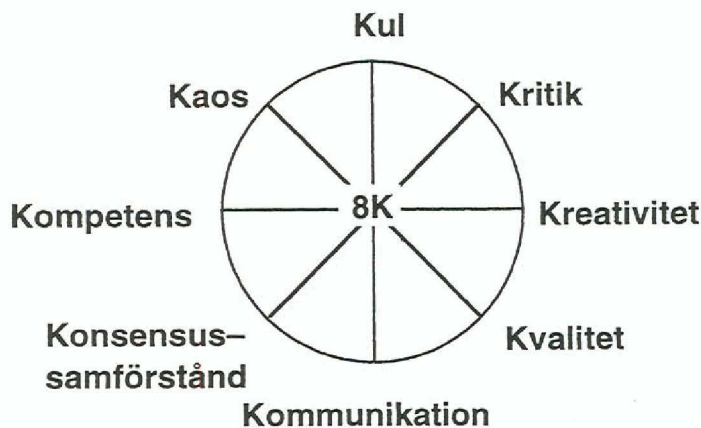
<b>1. Varför grupp?</b>	<b>3</b>
1.1 Kompetens	3
1.2 Kreativitet	4
1.3 Kritik	4
1.4 Konsensus – samförstånd	4
1.5 Kvalitet	4
1.6 Kul	5
1.7 Kaos	5
1.8 Kommunikation	6
<b>2. Vad är en grupp?</b>	<b>7</b>
2.1 Grupper består av individer	7
2.2 Egenskaper som förenar	8
2.3 Gruppen lever!	9
2.4 Grupp beteende – finns det?	10
<b>3. Leda modellering i grupp</b>	<b>15</b>
3.1 Att välja ut gruppmedlemmar	16
3.2 Att förbereda effektivitet i gruppen	18
3.3 Effektiv lagledning	20
3.4 Om konflikter uppstår	22
3.5 Ledarroller	24
3.6 Ledarstilar	25
<b>4. Baskompetenser för modelleringsledare</b>	<b>29</b>
4.1 Modellering	29
4.2 Effekter av modellering	30
4.3 Kommunikation	30
4.4 Kognition	31
4.5 Grupper	31
4.6 Organisation	33
<b>5. Modelleringsledarens personliga egenskaper</b>	<b>33</b>
<b>6. Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>37</b>
<b>Bilagor</b>	<b>39</b>





# 1. Varför grupp?

Det kan vara en överloppsgärning att argumentera för att modellering bör genomföras i grupp snarare än enskilt – fördelarna med gruppmiljön är så uppenbara. Gruppen innebär att man automatiskt får tillgång till ett antal resurser:



## 1.1 Kompetens

Flera människor representerar tillsammans en större kompetens än vad var och en besitter enskilt. Det är en självklarhet men samtidigt ett av de viktigaste skälen till att genomföra modellering med grupper av människor i stället för att var och en sitter enskilt och försöker klura ut hur det egentligen är.

Ett belysande exempel på kompetensstyrka hos grupper förekommer ibland på kurser i t ex projektledning. Man ställs inför problemet att ha nödlandat med en raket på månen. För att bli räddad måste man förflytta sig ett stycke längs månytan till ett ställe där räddningsraketen kan landa. På vandringen kan man ta med sig ett begränsat antal saker från den kraschade raketten, vilka kan hjälpa en att klara den svåra vandringen (en lista över vad man kan välja mellan presenteras). Det gäller alltså att välja ut de saker som maximerar ens möjligheter att överleva. Och det ingår förstås i förutsättningarna att ingen deltagare är expert på mån-vandringar.

Först får man fundera individuellt och göra en lista över vad man helst vill ta med sig. Därefter arbetar man ihop två och två med syftet att gemensamt komma överens om vilka saker som är viktigast. I nästa steg ska man i allt större grupper göra samma sak. Så småningom jämförs resultaten med ett facit som utarbetats av NASA. Och det visar sig alltid att urvalen av förnödenheter blir bättre och bättre ju fler som bidragit till listan – trots att ingen av deltagarna egentligen hade någon kompetens på området.

## 1.2 Kreativitet

Att tänka på ett nytt sätt, att hitta nya infallsvinklar på gamla invanda strukturer, att skapa ny kunskap – vad kreativitet är kan beskrivas på många sätt. Det handlar om att överskrida gränser, släppa hämningar och se kopplingar som man tidigare inte uppfattat. Gruppen är en mycket gynnsam miljö för kreativitet om den hanteras rätt. Genom att individen i sitt tänkande påverkas av vad de andra säger och gör, försöker förstå de andras tankemönster och koppla ihop dem med sitt eget skapas ett mentalt underlag för att tänka i nya banor.

## 1.3 Kritik

Kreativitet är bra – till och med outhärlig – men kan naturligtvis ibland leda in i orealistiska tankekedjor eller återvändsgränder. När modellerandet sker i grupp finns en resurs som hindrar alltför vilda tankar ständigt tillgänglig. Redan genom kravet på att uttrycka sin tanke på ett begripligt sätt inför gruppmedlemmarna har man en garanti för att de vildaste idéerna aldrig blir dominerande. En grupp som medvetet arbetar omväxlande med kreativitet och kritik är en mycket effektiv tankeprocessor.

## 1.4 Konsensus – samförstånd

Insikten om att man tillsammans med gruppens övriga medlemmar faktiskt delar ett visst synsätt är för den enskilde individen mycket positivt. Man känner sig starkare än förut, rikare, delaktig i en gemensam egendom. Och man har fått bekräftelse på att man själv duger något till och tänker rätt eftersom alla andra håller med.

Samförstånd är ett tecken på kvalitet. När en grupp når samförstånd när det gäller en modell som beskriver någon aspekt av medlemmarnas gemensamma verklighet – t ex det företag som gruppmedlemmarna är anställda i – kan man räkna med att den modellen har ett semantiskt innehåll som är värdefullt.

Kriteriet för samförstånd måste dock vara helt klart. Det är lätt att förväxla äkta samförstånd med ett passivt medhåll från vissa deltagare när modellerna inte riktigt begrips. De är kanske uttryckta på en alltför generell nivå eller i termer som kan tolkas mycket fritt. Alla håller med om att man t ex ”bör stödja tredje världen”, ”sätta kunden i centrum” eller ”främja jämställdhet mellan kvinnor och män”. Att djup oenighet trots det föreligger på mer konkreta, underliggande nivåer vet vi ju.

Det är naturligtvis bara i grupp som samförstånd kan skapas – vilket är ett tillräckligt skäl för att genomföra modelleringen gruppvis.

## 1.5 Kvalitet

”Beauty exists only in the eyes of the beholder” är ett talesätt som rätt väl karaktäriserar vad man inom modern kvalitetsstyrning brukar mena med ordet kvalitet. Om en produkt ”väl tillgodoser kundens behov och förväntningar” håller den hög kvalitet.



Den här moderna definitionen av kvalitet kan ibland vara problematisk att hantera. Vi som växte upp kring seklets mitt fick lära oss att kvalitet var något absolut och objektivt, något som härleddes från vissa inneboende egenskaper hos den företeelse som hade kvalitet. Numera vill man tvärtom betona kvalitets subjektivitet, dvs att kvalitet är en sorts relation mellan kund och produkt. En produkt som av en kund uppfattas ha hög kvalitet kan av en annan anses undermålig – och det ska inte vara något konstigt med det. Det är visserligen samma produkt men två olika kunder och det är i värderingen som kvaliteten sitter.

När det gäller modellering i grupp kan vi dessbättre bortse från de här semantiska finesserna. Med både det moderna och det mer traditionella sättet att uppfatta kvalitet är det uppenbart att modeller framtagna av grupper tenderar att få hög kvalitet, under förutsättning att man utnyttjar de resurser gruppen besitter. Enligt den moderna definitionen har en modell som gruppen är överens om hög kvalitet – den anses av alla gruppdeltagare beskriva det som man ville beskriva. Och vill man luta sig mot det traditionella kvalitetsbegreppet måste det rimligen vara så att en modell, som anses hålla hög kvalitet enligt flera verksamhetspersoner med olika kompetens, är en bra beskrivning. Den är ju framställd och accepterad av framstående experter på den verklighet som modellen avser.

## 1.6 Kul

"If you're not in it for fun and profit – why the hell are you doing it?" Vi har pekat på ett antal tungt vägande seriösa skäl för att modellera i grupp. För de allra flesta människor finns ett starkt skäl till: Det är så mycket roligare att vara flera! Alldeles bortsett från vad gruppen erbjuder i form av kompetens, kreativitet m m så finns alla de sociala kvaliteterna som en extra fördel. Att skratta, skämta, berömma, småretas... jovisst får man ha roligt när man jobbar! All erfarenhet visar att detta även påverkar arbetsresultatet positivt. Människor är ju sociala varelser som tycker att det är kul med sällskap.

## 1.7 Kaos

"Ur kaos föds ordning och struktur". Det är ofta en förutsättning för nytänkande att man fullständigt raserar gamla tankemönster, ifrågasätter allt, vänder upp och ned på organisation, regler och ansvarsförhållanden. Detta upplevs som mycket störande av människor som råkar ut för det. Man vill att ordning och reda ska råda och söker frenetiskt efter den struktur som eliminerar kaos.

För att skapa kaos krävs normalt flera människor (flera uppfattningar, flera världsbilder som bryts mot varandra). Även här besitter gruppen de erforderliga resurserna. En fruktbar skaparprocess är kaotisk, inte något linjärt framskridande längs välkontrollerade banor. Kaosteoriens *fjärilseffekter*<sup>1</sup> är i högsta grad en realitet och dessutom eftersträvade i form av gemensamma aha-upplevelser, plötslig problemlösning och konceptuella genombrott.

## 1.8 Kommunikation

Gruppsamverkan innebär alltid en intensiv och omedelbar kommunikation mellan individerna, en kommunikation som hjälper till att föra idéer framåt. Den sker på flera plan samtidigt och bärs som regel av flera media: samtal, kroppsspråk, bilder, texter, dokument etc. Dessutom uppstår andra effekter förutom de avsedda framstegen i sakfrågan: i kommunikationen får deltagarna ökade kunskaper i sak (man lär av varandra), det förklaras hur man bedriver generellt analysarbete, och alla får insikt om vad andra individer står för och hur de resonerar.

---

<sup>1</sup>Av typen "Fjäril fladdrar på Hawaii orsakar orkan över Hongkong".

## 2. Vad är en grupp?

För att definiera vad en grupp är för något har det skrivits spaltkilometer inom universitetsämnet sociologi. Vi har inte akademiska ambitioner, men försöker här någorlunda kort sammanfatta en del av vad forskningen visat genom åren.

Grupp är inget särskilt entydigt begrepp. Man kan naturligtvis tala om ett antal personer som samtidigt befinner sig i ett gathörn som "gruppen där på hörnet", men det känns lite krystat. För att en samling individer ska bli en grupp fordras något mer – så långt är forskarna överens. Däremot finns det många meningar om vad det egentligen är som binder samman individsamlingen till en grupp.

### 2.1 Grupper består av individer

Grupper består av individer – det är en självklarhet. Men samtidigt något att alltid komma ihåg och ta hänsyn till, när man har med grupper att göra. Man kan t ex aldrig *tala* med en grupp – även om det kanske känns så för föreläsaren i katedern eller politikern i talarstolen. Det är alltid *individer* som kommunicerar med individer.

I vissa sammanhang händer det att man arbetar med grupper på ett sätt som mer eller mindre bortser från individens existens. Gruppen uppfattas som en enhet som är sammansatt av gruppmedlemmarna, vilka i stort sett betraktas som identiska. Exempel kan hämtas från t ex forna tiders hantering av fångar och slavar eller från avarter av militär verksamhet. Synsättet kombineras med stark disciplinutövning – gruppmedlemmen ges ett mycket begränsat individuellt spelrum. Vanligen har individen inte heller blivit gruppmedlem frivilligt.

En individförnekande gruppstrategi vore förödande i modelleringsammanhang. Det är inte fråga om att individen ska tvingas att underordna sig gruppen. Individen ska i stället använda gruppen.

De flesta grupper är sådana där individerna själva bestämt att man vill verka som en grupp – helt frivilligt. Även om det ibland sker under tryck från en omgivning vars yttringar man inte alltid gillar.

Enligt somliga finns det dessutom grupper som individen har blivit inlemmad i utan att ha bett om det, utan att vara medveten om det eller kanske till och med mot sin vilja. Här är dock forskarna oense – vissa menar att riktiga grupper måste byggas på frivilligt och medvetet deltagande.

Vi går inte in i den diskussionen utan konstaterar att de grupper som vi arbetar med vid modellering måste vara grupper av frivilligt deltagande individer. Åtminstone måste vi ha lyckats prata ihop deltagarna så att var och en verkligen *vill* vara med i gruppen innan modelleringsarbetet kan börja.



I sammanhanget kan man erinra om Torgny Segerstedts formulering av ingrupper och utgrupper: Det finns grupper som man vill vara med i (ingrupper) – och det finns grupper man inte vill vara med i (utgrupper). För de flesta är "ärliga svenskar", "rättänkande människor" etc typiska ingrupper medan "fascister", "utslagna" etc är lika typiska utgrupper. Ett viktigt led i förberedandet av ett modelleringsseminarium är att förankra modelleringsgruppen som en äkta ingrupp hos de tilltänkta deltagarna.

## 2.2 Egenskaper som förenar

Medlemmarna i en grupp har åtminstone en egenskap gemensam – ofta flera. Det är kring de gemensamma egenskaperna som gruppen bildas. De förenande egenskaperna kan härledas från olika håll. Det viktiga är just att det är egenskaper som alla i gruppen har.

### **Varifrån-egenskaper: erfarenheter och kompetens**

Individer som har gemensamma erfarenheter har lätt att identifiera sig med en grupp som hålls samman av just de gemensamma erfarenheterna. Alla känner vi för "vår gamla skolklass", "lumparkompisarna" etc. Gemensam historia, gemensam kompetens, varifrån man kommer (vi civilingenjörer, vi matläggare, vi skåningar) är egenskaper kring vilka grupper kan formeras.

### **Var-egenskaper: värderingar och situation**

En annan vanlig utgångspunkt för grupper är medlemmarnas insikt om att man befinner sig i samma situation, har samma värderingar som andra. "Vi ungdomar", "vi på ekonomiavdelningen", "vi tekniker", "vi kvinnor" etc.

### **Varthän-egenskaper: behov och mål**

Starkt förenande egenskaper för gruppmedlemmar är gemensamma uppfattningar om vad man vill med sin framtid, vad man vill åstadkomma. "Vi i miljörörelsen", "vi som vill ha bilfritt i bostadsområdet", "vi kärnkraftsmotståndare" etc.

### **Kombination ger styrka!**

En grupps styrka beror i hög grad av hur många olika egenskaper medlemmarna har gemensamt och hur nära sammansvetsade individerna är. Det är naturligtvis en fördel om de förenande egenskaperna kommer från flera olika håll.

En grupp där medlemmarna har en i någon mening gemensam historia, en gemensam nulägesuppfattning och en gemensam framtidsinriktning är mycket stark!

En modelleringsgrupp är oftast ganska kortlivad. Den sätts samman för ett visst ändamål vid ett visst tillfälle och arbetar under en begränsad tid för att lösa avgränsade problem. Man kan kanske tycka att det ovan sagda om förenande egenskaper inte är så relevant för den typen av temporära grupper. Detta är i så fall en missuppfattning. Just därför att modelleringsgruppen ofta sätts samman tillfälligt och arbetar under en kort tid är det mycket viktigt att känna till vad som normalt ger starka grupper, hur man kan utnyttja detta när man ska sätta samman en tillfällig grupp och hur man bäst förbereder och leder gruppen så att den blir så effektiv som möjligt.

Det gäller att hitta vad som förenar och göra deltagarna medvetna om gemensamma egenskaper som de faktiskt har (avseende dåtid, nutid och framtid) och hela tiden förstärka denna gemenskap.

### **2.3 Gruppen lever!**

Var och en som varit på internatkurs vet att en grupp som är sammansatt enligt kursledarens indelning kan ha lite svårt att fungera när den ska genomföra sitt första grupparbete. På det stadiet är gruppen knappast en grupp – bara ett antal sammanfösta människor som just inte har mer gemensamt än att de valt att följa samma kurs.

Så här kan det vara:

Deltagarna är lite reserverade, vaktar på varandra, vill göra ett gott intryck, inte göra bort sig. Han som pratar mest heter visst Allan. Redovisningen på blädderblocket blir lite kryckig – man hann liksom inte riktigt med att lösa arbetsuppgiften.

Kursen fortsätter. Tre dagar senare är gruppen i ett helt annat läge. Man har kul tillsammans – både i grupparbetena och på kvällarna i baren, bastun, motionsslingan. Och Allan som verkade så pratig och stöddig från början visade sig ju faktiskt vara riktigt schysst – och så spelar han ju golf, han också! Och Lisa från Ulricehamn – hon som nästan inte sa något alls första dagen – hon är ju en riktig stjärna, otroligt vettiga och genomtänkta synpunkter på det mesta. Och tänk vilken bra lösning vi fick till på den där svåra gruppuppgiften i morsk, mycket bättre än den andra gruppens! Det tyckte bestämt alla, kursledaren också. Och till och med de i den andra gruppen gillade tydligen mitt sätt att redovisa vårt jobb, så kul att Kalle faktiskt sade det också i fikapausen.

Det här är inga märkvärdigheter – de flesta känner säkert igen sig. Ändå är det så lätt att glömma för den som är ansvarig för en gruppverksamhet som ska genomföras under begränsad tid, t ex en modelleringsledare. Vi upprepar igen att grupper består av individer, det är *individernas* samspel som gör gruppen effektiv och det samspelet tar en stund att utveckla.



I en ny grupp är medlemmarna fortfarande i första hand individer och inte så mycket gruppdeltagare. Vissa förenande egenskaper har man förstås och några av dessa är man också medveten om. Det pågår ett sökande efter ytterligare kopplingar: "Vad kan jag säga", "Vad tycker de om att jag gör så eller så?", "Vad kan jag göra – och vad kan jag inte göra?"

Ju mer gruppmedlemmarna kommer i kontakt med varandra, desto fler förenande egenskaper upptäcker man, desto friare blir man i sitt umgänge, desto mer vågar man skämta, kasta fram vilda idéer, kritisera och berömma – och desto effektivare arbetar man. Gruppens gemensamma mål blir klarare och tydligare för var och en, och individerna känner sig allt tryggare med varandra.

Det här är en utveckling som sker i alla grupper och som alltid tar tid. Gruppen lever och passerar olika stadier i sin utveckling. Som andra levande organismer är gruppen i sina olika stadier olika kapabel att göra saker. Det går knappast att i ett tidigt utvecklingsstadium prestera hög effektivitet i ett grupparbete när mycket av energin behövs för att växa. Så småningom, när gruppen har mognat, kan gruppen däremot prestera enorma resultat på kort tid.

Det här är ett faktum som vi modelleringsledare eller deltagare i modelleringsgrupper alltid måste slåss mot. Vi har aldrig tillräckligt med tid för att låta gruppen växa naturligt.

## 2.4 Grupp beteende – finns det?

Än en gång: grupper består av individer. Det är *individer* som betar sig, inte grupper. Däremot påverkas beteendet mer eller mindre kraftigt av att gruppen finns och att individen ingår i gruppen. Det är individens beteenden i grupsituationen som vi menar när vi talar om grupp beteende.

### Rollspelet i gruppen

Så snart två eller flera människor försöker göra någonting tillsammans uppstår automatiskt ett rollspel. Detta kan vara såväl formellt som informellt. I ett vanligt samtal växlar parterna hela tiden mellan att vara sändare och mottagare. I det informella rollspelet byter individerna ofta roller och gör det mer eller mindre omedvetet. I det formella rollspelet (t ex mellan ledare och vanliga gruppmedlemmar) tenderar var och en att hålla fast vid sin roll. Det förekommer dock rollbyten som en konsekvens av det informella rollspelet.

Dynamiken i en grupps arbete byggs upp av att det i varje situation finns många olika roller i det informella rollspelet. Ett av gruppledarens effektivaste instrument för att driva grupparbetet framåt är att noga följa hur det informella rollspelet utvecklas och vid behov försöka påverka det. Hur detta konkret kan gå till behandlas i nästa avsnitt – grundidén är att få individerna att byta roller så att gruppen som helhet blir mer effektiv. Detta kan göras på i princip två sätt: antingen genom påverkan av enskilda gruppmedlemmar eller genom att gruppledaren försätter hela gruppen i en ny, annorlunda situation där varje deltagare måste ompröva sin tidigare roll.

## Typiska roller i en grupp

### Säljare, köpare och handlare

*Säljaren* är lätt att identifiera. Gruppmedlemmar som kommer med förslag och idéer, levererar fakta och är kreativa har för tillfället axlat en säljarroll. Personer som gärna tar på sig säljarrollen är ofta självsäkra, lite burdusa, verbalt aktiva, kunniga och ibland ganska okänsliga för stämningar.

*Köparen* är inte lika uppenbar. Det är den lite tystlåtna gruppmedlemmen som försöker förstå vad säljaren säger, låter sig imponeras och tar till sig säljarens raka besked. Personer som ofta hamnar i köparrollen kan vara lite osäkra, kanske en smula lata (skönt att han kan så slipper jag), ibland okritiska.

*Handlaren* är mycket viktig. Det är handlaren som försöker få säljare och köpare att mötas, som hjälper köparen att värdera den "produkt" säljaren bjuder ut och verkligen känna efter vad som är värt att köpa.

I varje grupsituation hittar man säljare och oftast även köpare. Det är viktigt att det finns handlare också – en roll som ofta gruppleadaren tillfälligt får gå in i.

Observera att säljare, köpare och handlare är roller i det informella spelet, dvs roller som man går in i och ut ur mer eller mindre omedvetet och helst inte biter sig fast i alltför länge i taget. Särskilt personer som envetet stannar kvar i säljarrollen kan bli lite jobbiga för andra i gruppen. Och personer som hela tiden agerar köpare behöver kanske förstärkas i sin motivation för att delta i jobbet.

### Missionärer och experter

En speciell säljartyp är den som själv är mycket övertygad om någonting och i alla sammanhang framför sin övertygelse som ett universalmedel mot alla problem och hinder. "Vi skulle inte ha de här problemen om vi bara hade en XYZ-dator med ZYX-system i stället för det här eländet vi har nu". Inte sällan är missionären enligt både egen och andras uppfattning expert inom något område. Hennes eller hans utsagor ifrågasätts därför inte, utan alla övriga gruppmedlemmar agerar köpare.

Här har modelleringsledaren en viktig handlarroll att spela. Dels behöver kanske missionären hållas tillbaka något. Dels är det viktigt att åtminstone modelleringsledaren genom frågor alltid klarlägger vilket problem det är som missionären menar att hans eller hennes förslag löser i varje enskilt fall. Ett framfusigt agerande av missionärer innebär ofta att gruppen blir mycket lösningsorienterad i sitt arbete, utan att veta vad man egentligen vill lösa. Det är ju egentligen inte särskilt svårt att hitta lösningen på ett problem. Det verkligt svåra är att hitta ett problem som passar till den lösning man redan har tänkt ut.



### **Ifrågasättare**

Ifrågasättarna är också en sorts experter, men oftast självutnämnda och i regel inte lika sakkunniga. De ger sig ofta tillkänna vid t ex genomgångar av modellerings-tekniken. De ställer intrikata frågor, meddelar avvikande uppfattning gentemot såväl modelleringsledaren som andra gruppdeltagare men skiljer sig från missionärer genom att inte ta ansvaret för att med argumentation få gruppens sympatier. De placerar ofta sig själva i ett hörn i förnäm avskildhet från gruppen i övrigt.

Ifrågasättarrollen spelas ofta av personer som av ett eller annat skäl känner sig tvångskommenderade till modelleringsgruppen. Också en liten protest är en protest. Sättet att undvika alltför störande ifrågasättare är givetvis att genom intervjuer i förväg försäkra sig om deltagarnas positiva motivation. Under pågående modelleringsseminarium kan ett privatsamtal på lagom glättig men saklig nivå mellan modelleringsledare och ifrågasättare ha mycket god effekt. Det gäller att få ifrågasättaren att acceptera situationen och ställa upp för gruppens arbetsmål.

### **Ständiga chefer**

I vissa organisationer skiljer sig cheferna från sina underordnade mer än i andra, platta organisationer. Det kan vara svårt för en chef som uppfostrats till auktoritärt beteende att släppa sin chefsattityd som deltagare i gruppen. Då blir det också svårt för de övriga deltagarna (som kanske till vardags är chefs underordnade) att våga släppa loss sin kreativitet – de känner sig bevakade och ständigt värderade.

Den ständige chefen känns bli igen på sin tendens att vilja ta över gruppledarskapet – i regel alldeles omedvetet. Det är chefen som gör sammanfattningar, ställer påståendefrågor av typen "kan vi nu vara överens om att ..." etc.

Ett sätt att undvika en chef i gruppen är att se till att direkt underordnade och deras chefer inte hamnar i samma modelleringsgrupp. Det brukar inte vara så svårt att få chefer att agera som vanliga gruppdeltagare om de placeras tillsammans med personer från en annan avdelning, enhet etc – personer som de inte har direkt befälsrätt över till vardags.

Ett annat sätt att undvika oönskat chefsbeteende är att i samband med de förberedande intervjuerna observera risken och diskutera den med den aktuella personen. Det brukar vara lätt att få vederbörande att inse, att han (för det är oftast en sådan) för effektivitetens skull bör lämna chefsrollen under seminariet.

Det är däremot inte så lätt för modelleringsledaren att under pågående seminarium få en ständig chef att växla beteende. Då har personen ifråga redan etablerat sin roll i gruppen (för sig själv och övriga). Ibland kan dock ett förtroendefullt samtal i kaffepausen hjälpa.



### **Allvetare**

Ibland råkar man på personer som tycks agera utifrån uppfattningen att de kan och vet allt om allt. Inte nog med att de är experter inom sitt fackområde, de har också mycket bestämda uppfattningar om de flesta andra ting. Detta är en svårhanterlig gruppdeltagare – universalexpert, missionär och chef i samma person. Men redan vid intervjun brukar rollen framstå tydlig. Det ger modelleringsledaren viss tid att förbereda sig.

Det gäller för modelleringsledaren att inledningsvis bita ihop och visa ödmjukhet. Samtidigt måste man klargöra för övriga gruppdeltagare vilken roll allvetaren spelar (observera: spelar, inte har!). Ibland kan detta lyckas så väl att till och med personen själv blir medveten om sitt beteende och börjar agera som en vanlig gruppdeltagare. Människor som faller in i allvetarrollen är dessbättre oftast intelligenta och har mycket att bidra med.

### **Gränspoliser**

Gränspolisen uppträder i regel inom samma organisationer där man hittar ständiga chefer. Gränspolisen har en stark, inneboende önskan att alltid göra allting så rätt som möjligt och att se till att även kamraterna gör rätt. Gränspolisen är därför alltid på spaning efter vad som kan anses vara tillåtet och vad som ligger utanför ramarna. När gruppen är på väg mot områden som gränspolisen inte anser vara tillåtna mår hon eller han inte bra: "Ska vi verkligen...?", "Får vi verkligen...?", "Kan det vara *vår* uppgift att ..."?

Gränspolisen behöver ofta mentalt stöd av modelleringsledaren för att våga följa kamraterna över gränsen. Samtidigt inträffar det ofta att gränspoliser som faktiskt vågat bryta sina självdefinierade ramar kommer med mycket kreativa förslag och synpunkter och hjälper gruppen framåt mycket effektivt.

Gränspoliser kan vara nyttiga på annat sätt också – de representerar i hög grad resursen Kritik i grupparbetet.

### **Skämtare**

Det finns flera varianter av skämtare. Att någon ensam axlar grupparbetsresursen Kul är en variant. Personen utnyttjar varje tillfälle att vrida till saker och ting för att få kamraterna att skratta. Om detta kombineras med annan aktivitet i gruppen är skämtaren normalt en stor, positiv resurs för gruppen. Men om personen enbart ägnar sig åt skämtande har vi snarast att göra med en nära släkting till ifrågasättaren som i längden blir lika jobbig som denne för de övriga i gruppen.



# 3. Leda modellering i grupp

Att leda en grupp i modellering är inte alltid så lätt, men man behöver inte vara någon Stålmannen eller Modesty Blaise för att lyckas. Det kan visserligen ibland vara bra att kunna utveckla en stark, egen kraft men huvuduppgiften är knappast att dominera.

Rollen karaktäriseras av två lojaliteter:

- mot gruppen och gruppdeltagarna – modelleringsledarens jobb är att få alla att fungera så effektivt som möjligt.
- mot uppdragsgivaren – den som förväntar sig resultat av modelleringen. Många gånger är det gruppen själv som är den egentliga uppdragsgivaren.

Ledarens viktigaste uppgift är att lyssna, lotsa och vara lagledare på deltagarnas villkor och samtidigt se till att gruppen inte tappar färdriktning eller styrfart. Var hela tiden medveten om att sakkompetensen i första hand finns hos gruppdeltagarna! Din uppgift är att locka fram den och göra den tydlig. Känn hela tiden efter om det gruppen gör verkar leda mot målet för modelleringen. Om det inte känns så – vad är det som är galet? Var målet korrekt beskrivet från början? Finns det problem som gruppen uppfattar som ännu viktigare att lösa än det som formellt angivits som syfte? Vem vet detta? Kanske inte du – men säkert gruppen. Prata om saken!

Modelleringsledarens egen kompetens inom det område som modelleringen avser behöver inte nödvändigtvis vara så stor – hon eller han ska ju inte göra modellerna ensam. Däremot förväntar sig alla att ledaren ska behärska och kunna förmedla själva modelleringstekniken i både stort och smått. Ledaren ska på ett lättfattligt sätt kunna utbilda gruppmedlemmar som aldrig modellerat förut utan att det blir alltför skolmässigt. Ledaren ska också kunna hjälpa till när gruppen rent tekniskt hamnar lite snett. Gruppmedlemmarnas trygghet i arbetssituationen (och därmed deras effektivitet) är mycket beroende av att de har förtroende för ledarens kompetens att lösa modelleringstekniska problem på ett positivt sätt.

För modelleringsledaren såväl som för andra ledare är det viktigt att visa att man accepterar och axlar sitt ledarskap. Här gäller det att vara tydlig redan från början. Klara ut med var och en (gärna i samband med intervjuerna) vad modelleringsledarrollen egentligen innebär, vad du kommer att göra och inte göra), vilket ansvar du känner gentemot vem etc.

Följ upp detta med en seminarieintroduktion som t ex omfattar en pedagogisk del – introduktion av modelleringstekniken (om det behövs) och ett gemensamt konstaterande av varför seminariet äger rum (alltid). Det sistnämnda görs lämpligen i form av att deltagarna skriftligen får ange sina förväntningar på seminariets resultat (på stora, läsbara lappar som hängs upp på väggen).



Sedan går modelleringsledaren igenom och kommenterar vad som angivits. Här har du som modelleringsledare ett utmärkt tillfälle att på ett alldeles okonstlat sätt konstatera dels att "detta kan vi göra tillsammans och jag tar ledaransvaret för att vi också gör det", dels att "detta kan vi kanske inte klara av, därför att...". Samtidigt ger genomgången tillfälle att inpränta modelleringens mål – eller ifrågasätta och omformulera det om deltagarnas förväntningarna visar att detta är nödvändigt.

### **3.1 Att välja ut gruppmedlemmar**

#### **Vad vi vill uppnå**

Målet är att skapa en grupp

- som är maximalt effektiv med hänsyn till uppgiften och seminariesituationen
- som har alla de resurser som beskrivs i avsnitt 1 (dvs kompetens, kreativitet etc)
- som kan fungera trots att tiden är knapp

#### **Skapa gruppkompetens**

Se till att välja sådana personer som kompletterar varandras verksamhetskompetens. Se till att alla viktiga områden täcks in. Lita inte för mycket på vad din uppdragsgivare säger eller tror beträffande vem eller vilka som bör vara med i gruppen. Skaffa dig en egen uppfattning (bl a vid intervjuerna) och var inte rädd för att ta upp de eventuella kompetensbrister som du kanske upptäcker med uppdragsgivaren.

Att justera tilltänkta seminariegrupper kan kräva tid! Försök att få tillfälle att genomföra intervjuer åtminstone någon vecka före seminariet, om du är obekant med modelleringsmiljön. Räkna med att folks almanackor är fullbokade!

I vissa fall kräver problemet som man vill hantera en mycket bred kompetens, d v s det skulle behövas så många deltagare med specialkompetens i gruppen att det inte skulle bli praktiskt möjligt att jobba tillsammans (högst cirka sju deltagare bör delta i en modelleringsgrupp). Försök i sådana fall att skapa flera grupper som kan arbeta parallellt och genom vernissager och annat utbyta erfarenheter. Men tänk även här på att blanda personer med olika kompetens! Annars blir effekten lätt att den ena specialistgruppen skapar sin världsbild som den andra specialistgruppen inte förstår utan förkastar eftersom man givetvis i första hand håller på sin egen.

#### **Undvik onödiga konflikter och låsningar!**

Var omsorgsfull i förarbetet (genom intervjuer, samtal med uppdragsgivaren, egen intuition etc). Placera inte i onödan personer som inte tål varandra i samma grupp. Se till att få reda på de mest uppenbara konflikterna före seminariet. Manövrera sedan undan blindskären t ex genom att formulera modelleringsuppgifterna på ett smart sätt.

Att vara smart kan vara att utifrån kunskap om deltagarnas problem och personliga prioriteringar formulera en modelleringsuppgift som är angelägen att genomföra för alla – men där motiven kan skifta beroende på personlig utgångspunkt. Ekonomichefen kan vara intresserad av att modellera "kundhantering" därför att han tycker att de ansvariga för kundreskontra inte gör ett bra jobb. Hans motståndare i företaget, chefen för kundreskontra, har länge ansett att företagets ekonomiadministrativa system (som economichefen införde för åtta år sedan) är så hopplöst urmodigt att det inte ens går att sköta kundfakturering och krav på ett acceptabelt sätt. Han räknar med att kunna bevisa det genom att modellera "kundhantering". Båda alltså väl motiverade för uppgiften, men har olika utgångspunkter. En ganska vanlig situation. Däremot skulle modelleringen förmodligen gå totalt i stå om man formulerade uppgiften som "Beskriv problemen med ekonomisystemet" (reskontrachefens förslag vid intervjun) eller "Utred den dåliga effektiviteten på kundreskontra" (economichefens förslag).

### **Förankra gruppen i vardagsverksamheten!**

Det är i de allra flesta situationer nödvändigt att gruppdeltagarna så snart som möjligt känner att den modellering de håller på med faktiskt har direkt anknytning till deras egentliga verksamhet. Då kan de hantera de problem som de uppfattar som viktiga att komma tillrätta med i det vardagliga jobbet. Annars får modelleringen lätt en karaktär av akademisk lekstuga, vilket flertalet oftast anser vara slöseri med dyrbar tid.

Under planerandet och genomförandet av seminariet måste man därför tänka på att förankra modelleringen i vardagsarbetet. När man väljer gruppdeltagare är det inte enbart personernas allmänkompetens som är avgörande för om deltagaren blir en bra gruppdeltagare. Vederbörande måste också vara (eller kunna bli) motiverad för att jobba med de frågeställningar som ska tas upp vid modelleringen. Återigen en sak som de förberedande intervjuerna kan utnyttjas för. Om intervjun visar att den tilltänkta gruppdeltagaren inte alls tycker att hon eller han har med det avsedda ämnet att göra – avstå då helst från att låta personen delta i seminariet, hur kompetent vederbörande än anses vara.

Använd seminariets inledning för att förstärka motivationen att engagera sig i modelleringen. Förankra modelleringen i deltagarnas vardag genom att (t ex i samband med presentation och genomgång av förväntningar) i korta ord konstatera varför och på vilket sätt var och en av deltagarna har nytta av att delta i modelleringen. Detta är samtidigt en sorts orientering för de övriga gruppdeltagarna – "Varför ska Pelle vara med här?". Se till att deltagaren verifierar din formulering av vilken nytta vederbörande har av arbetet.



Verklighetsförankringen bör också speglas i formuleringen av modelleringsuppgifterna. Här finns det ett stort spektrum. Ibland kan det vara alldeles rätt att ge gruppen teoretiserande modelleringsuppdrag, t ex "Hur jobbar försäljarna ute på fältet år 2001?". En sådan frågeställning kan uppfattas som mycket konkret och väsentlig för t ex försäljningschefen, den som ansvarar för rekrytering av säljpersonal etc och kanske också för de yngre försäljarna som räknar med att vara försäljare också år 2001. Men för Gustaf som går i pension nästa år eller tillverkningschefen Berit som ständigt får kriga för att få tillräckligt med personal till fabriken i stället för ännu flera säljare, är det nog inte en lika engagerande modelleringsuppgift. Än en gång: modelleringsledaren bör noga tänka igenom varje gruppdeltagares tänkbara svar på frågan "Vilken nytta kan jag ha av det här?" innan modelleringsuppgifterna slutgiltigt formuleras.

Förankring i vardagsverksamheten handlar ibland också om förankring av kreativa idéer som kommer fram under modelleringsarbetet hos de personer inom organisationen som har en position. Särskilt om modelleringen handlar om någon form av verksamhetsförändring (och det gör den ofta!) är det viktigt att personer, som har makt och möjlighet att genomföra förändringen själva deltar i seminariet och därmed blir delaktiga i gruppens förändringsförslag. Det kan annars bli nog så svårt att övertyga vederbörande om att förändringsförslagen är bra och bör genomföras.

#### **En väl sammansatt grupp**

Gruppens sammansättning är betydelsefull både för modelleringsledaren och uppdragsgivaren!

Vilket resultat uppdragsgivaren förväntar sig avgör vilka kompetensområden som är viktiga att representera i gruppen. Det är närmast ett etiskt krav att modelleringsledaren ser till att rätt förutsättningar finns för att åstadkomma ett resultat. Vilka egenskaper är då viktigast i den speciella situationen? Det räcker kanske inte med deltagare som är sakkunniga? Behövs det fler rollinnehavare: t ex säljare, köpare och handlare? Kan gruppen fungera socialt? Hur ser könsfördelningen ut? Behövs punktmarkering av någon eller några etc?

### **3.2 Att förbereda effektivitet i gruppen**

#### **En effektiv grupp – vad är det?**

Tänk efter vilka grupper du själv trivs bäst i. Troliga kännetecken för den gruppen är harmoni, skämtsamhet, att alla ger och tar och att gruppen är målmedveten och alla bidrar till resultatet.

I det här fallet är du inte unik. De flesta människor fungerar bäst i sådana grupper – det är alltså dit vi vill komma!

### **Befästa mål och problem att lösa**

Det är viktigt att definiera gemensamma mål som ska nås och problem som ska lösas. Tänk på det när du gör förberedande intervjuer och när du håller introduktionen till seminariet. En av modelleringsledarens viktiga uppgifter är att under seminariets gång erinra om vad man håller på med och varför. Läs också avsnitt 2.4, **Gruppbeteende – finns det?**

### **Eliminera oro och osäkerhet**

Oroliga gruppdeltagare som inte tycker att de vet riktigt vad de håller på med eller varför, presterar inte särskilt bra resultat. Ett av huvudsyftena med de förberedande intervjuerna är att så långt det är möjligt eliminera eventuell oro och osäkerhet. Anledningen till dessa känslor är ofta någon av följande:

- Den tilltänkta gruppdeltagaren kan tycka att hon eller han inte behärskar modellering och oroar sig därför för att göra en slät figur inför de övriga i gruppen. Inte minst finns sådan oro ofta hos chefer av olika dignitet. Det brukar hjälpa att hålla en enkel och rak introduktion som avdramatiserar modelleringstekniken och betonar att den kompetens som vederbörande har är nödvändig för arbetet.
- Gruppdeltagaren kan tycka att hela upplägget med verksamhetsanalys är hotfullt – "Är det mitt jobb, min avdelning, min roll etc som de är ute efter?" Här kan det bli besvärligt. Ibland är det ju faktiskt så att gruppdeltagarens farhågor är berättigade. Någon (i regel den som gett modelleringsuppdraget) vill faktiskt förändra något som gruppdeltagaren ser som sitt. Modelleringsledarens roll är att i första hand att vara ärlig och tala om att man inte vet, snarare än att ge försäkringar som man inte har belägg för. Påpeka att modelleringen knappast i sig innebär att några beslut tas och att modelleringen ger möjligheter för den som känner sig hotad att på ett mycket tydligt sätt föra fram sina egna argument.

### **Skicka ett introduktionsbrev**

Även om du intervjuar gruppdeltagarna inför seminariet är det en god idé att sända ett introduktionsbrev. Där anger du seminariets syfte, något om vem du själv är och vad som kommer att försiggå vid seminariet. Räkna med att din seminariedeltagare har ont om tid. Just när du telefonledes eller öga mot öga intervjuar henne eller honom har vederbörande kanske huvudet fullt av andra tankar som just då är mer angelägna än seminariet om flera dagar. Men förr eller senare blir just seminariet det viktigaste för din gruppdeltagare. Då sätter hon eller han värde på att kunna friska upp minnet genom att läsa om vad som sagts om varför man bör delta och vad som kommer att hända vid seminariet samt därefter.

Se t ex bilagan **Introduktionsbrev – exempel**.

### **Genomför förberedande intervjuer**

När det gäller intervjuer och deras genomförande, se avsnittet **Intervjuteknik** i handboksdelens **Kommunikation**.



### **Förbered första arbetsuppgiften**

Tänk noga igenom vad modelleringsseminariet ska börja med (förutom even tuella övningar i tekniken). Vilket problem är det naturligt att ta itu med först, vilket där-efter? Det är knappast realistiskt att schemalägga hela seminariet – det är alltför mycket beroende av vad som kommer att hända. Men början är viktig. Då är det dessutom fortfarande modelleringsledaren som har initiativet – har du ingen tråd att följa kan det uppfattas negativt.

### **Stäm av förväntningar**

Deltagarnas förväntningar på seminariet har redan behandlats i flera sammanhang. Utnyttja möjligheten att ta reda på och diskutera personliga förväntningar på modelleringen såväl vid intervjuerna som vid seminarieinledningen. Var tydlig när det gäller att påpeka om några förväntningar är orealistiska!

### **Utbilda lagom – göra bättre än höra**

Även om du kan modelleringstekniken intill leda – dina gruppdeltagare kan den i regel inte! Det är nästan alltid motiverat att introducera modelleringstekniken i början av seminariet, vid intervjuerna eller i särskilda dokument som sänds ut i förväg. Men överdriv inte! Räkna inte med att deltagarna är lika intresserade som du av själva tekniken. För dem är sakresultaten i regel mycket viktigare. Det kan t ex vara lämpligt att inte ägna hela den första seminarieförmiddagen åt introduktion. Ge en tillräckligt bra bas för att gruppen ska kunna börja arbeta med någon modelltyp. Spara sedan detaljerna om andra modelltyper till ett senare skede när gruppen kommit igång och blivit redo för att lära sig mera. Anpassa utbildningen till vad deltagarna vill lära in snarare än till vad du vill lära ut!

## **3.3 Effektiv lagledning**

### **Om att må bra**

Gruppdeltagare som mår dåligt presterar dåligt. Din uppgift som modelleringsledare är ibland (inte så sällan) rent kurativ. Du har oftast kommit in i sammanhanget därför att personerna som du modellerar med inte riktigt klarat av att hantera en förändringssituation. Låt dem känna att du tror att det är de som har kompetensen och förmågan att åstadkomma ett resultat. Undvik att lufta dina eventuella antipatier, tvivel, kritiska synpunkter etc inför gruppen – åtminstone så länge du inte känner dem väl. Låt deltagarna hela tiden känna att du är där för att hjälpa dem och inte för att skörda egna lagrar.

### **Om respekt**

Det är deltagarna som representerar kunnandet och problemen. Modelleringsledaren är där för deras skull – inte tvärtom. Det är mycket möjligt att du på ett tidigt stadium ser vad som är fel tack vare din erfarenhet av liknande situationer. Inse då att du inte hjälper gruppen genom att tala om hur de bör agera – låt dem upptäcka själva!

Hur väl du än tror att du begriper problemet är det gruppdeltagarna som har den reella verklighetskunskapen. Gå inte in i deras värld och tala om hur den ser ut. Din kunskap är troligen alltför grund för att du på det sättet ska kunna ge dem någon egentlig hjälp.

### **Om flagghissning**

Det är modelleringsledarens uppgift att hålla kursen, göra alla i gruppen medvetna om vart man är på väg etc. Var inte rädd för att inför gruppen tala om när att du för egen del inte riktigt förstår eller håller med om deras argumentation eller när deras uttalade värderingar avviker från vad du uppfattat från din uppdragsgivare. Du måste vara ärlig – mot deltagarna, mot din uppdragsgivare och framför allt mot dig själv. Detta kan ibland fordra att du säger ifrån när du tycker att du för egen del inte kan följa med gruppens utvecklingsspår.

### **Om öron, ögon och mun**

Anatomin bör styra modelleringsledarens agerande. Två öron, två ögon men en mun innebär att lyssna och se dubbelt så mycket som man pratar. Din viktigaste uppgift som modelleringsledare är att tydliggöra för gruppen vad den egentligen vill och menar. Det klarar du inte om du hela tiden är upptagen av att sälja in ditt eget budskap!

### **Om fasväxlingar**

Utnyttja gruppens totala resursspektrum! Agera aktivt för att gruppen ska växla mellan olika faser där en viss resurs särskilt betonas (t ex kreativitet, kritik eller samförstånd) Effektiviteten ligger i variationen!

### **Om fenomenet "kan själv"**

Varning till självmedvetna och erfarna modelleringsledare! Det är oerhört lätt att själv ta initiativet till att modellera lösningar som kanske delvis grundas på otillräcklig förståelse för den speciella situation som råder. Det kan innebära att du hindrar gruppen från att komma fram till egna lösningar. Din auktoritet som modelleringsledare är ju självklar. Det är mycket bättre att gruppdeltagarna arbetar fram en lösning än att du ger den till dem.

Däremot kan det ibland vara mycket motiverat att modelleringsledaren kommer med provokationer, dvs modeller eller delar av modeller som ifrågasätter det gruppen under någon tid presterat. Ofta kan det vara fråga om tolkningar av otydliga modeller, försök till generaliseringar etc som inte kan uttryckas lika tydligt genom kommentarer och frågor som genom en alternativ modell eller ett modellsegment. Detta kan ibland vara mycket effektivt också för att få en inaktiv grupp att ta egna initiativ i rätt riktning.

Här måste du låta ditt omdöme vara vägledande. När du tycker att du ser sammanhanget tydligare än gruppen, fråga dig själv: Kan detta hjälpa oss att prestera ett bättre gemensamt resultat? Eller är det jag själv som vill visa hur klarsynt och erfaren jag är?



### **Om spelregler**

Erfarenheten har visat vikten av att några grundläggande umgänges- eller förhållningsregler accepteras och följs under det gemensamma arbetet. Så fort någon i gruppen bryter en sådan spelregel är risken stor för uteblivna framsteg eller dyrbar tidsspillan: ett hot mot både kvalitet och tempo!

#### **1: Alla deltar hela tiden**

- alla kommer i tid
- ingen avviker under schemalagd tid
- inga omotiverade jobbdiskussioner

#### **2: Högt i tak**

- alla får och måste säga vad de tycker
- vi respekterar varandras åsikter
- ingenting betraktas som fel, allt kan diskuteras

#### **3: Seminarieledningen leder modelleringen**

- tidvis som lärare (utbildningsaspekten i fokus)
- tidvis som aktiv modelleringsledare (förebild)

#### **4: Allt som sägs ska upp på väggen**

- först då kan alla se och reagera

#### **5: Alla reagerar direkt på andras förslag**

- passivitet betraktas som samtycke

#### **6: Alla ansvarar för de resultat gruppen skapar**

- samförstånd ska nås innan man går vidare

## **3.4 Om konflikter uppstår**

### **Vilse bland detaljerna**

Ovana modelleringsgrupper trasslar ofta in sig i detaljer. De ägnar sig åt konkreta specialfall snarare än åt generaliserade huvudsaker. Här är det oftast motiverat att modelleringsledaren strävar efter att vända perspektivet genom att visa på möjligheter till generaliseringar.

### **Symbolträtor**

En av de grundläggande svårigheterna vid all kommunikation, särskilt i förändrings- och utvecklingslägen, är tendensen att blanda samman tankemönster och de symboler (oftast ord) som används för att utbyta tankar om dessa mönster. Två faror lurar här. Å ena sidan falsk enighet: man pratar aningslöst om t ex "kunder" utan att se att det bakom ordet döljer sig olika uppfattningar om vem som är kund (den som köper lastbil eller den som kör?). Å andra sidan onödig oenighet: att inom sjukvården kalla patienter för kunder kan ge upphov till värdeladdade trätor, även om de underliggande intentionerna är desamma: vi talar båda om "någon med rättmätiga krav att få behov tillgodosedda". Det framgår dock inte om ordet uppfattas olika av parterna, t ex genom att ena parten tolkar ordet "kund" som "någon som ska påluras något önskat".



Läsningen vid ord kan ibland vara så besvärande att en grupp spårar ur. Orsaken är inte sällan att man har gått in för en viss analysmetod som så starkt hävdar sin egen terminologi att det inte tycks finnas några alternativ. Vanliga värdeladdade ord som man ska se upp med är: kund, strategi, process, produkt och mål. Den typiska dialogen som signalerar fara låter ungefär så här: A säger att "Vårt mål är att bli bättre i marknadsföring", B svarar "Det där är inget mål!". Sedan spårar diskussionen in på fel saker (dvs definition av innebörden i bokstavskombinationen M-Å-L).

Botemedel mot symbolträtan är insikter om distinktionen mellan tankar och symboler, kreativa ordval och helt nya ord.

Se även avsnitt 1.3, **Synsätt på modellering** i *Modelleringsledarens Bashandledning*.

### **Personkonflikter**

Personkonflikter bör helst inte kunna uppträda efter alla noggranna förberedelser – men om det händer under själva modelleringen, vad gör man? Mycket hänger på vilken status modelleringsledaren för tillfället har i gruppen och inför kombattanterna. Ett sätt kan vara att låta gruppen i övrigt modellera vidare medan man tar med sig dem som blivit oense till ett annat rum och försöker reda ut problemet på tre man hand. Om detta inte lyckas kan det bli nödvändigt att permanent skilja de två som är oense från resten av gruppen. Då har man kanske räddat modelleringsseminariet men förmodligen åstadkommit en förlängd konflikt mellan parterna.

### **Myteri**

När modelleringsledaren håller på att bli överkörd – hur återtar vederbörande befälet utan att bli impopulär?

En sådan här situation bör strängt taget inte uppkomma om förberedelserna genomförts enligt rekommendation. Om den inträffar beror den i regel på att modelleringsledaren försöker driva gruppen i en riktning som den inte vill följa.

Här finns två möjligheter att agera – och valet kräver stor känslighet. Antingen kan modelleringsledaren mobilisera sin auktoritet, kräva gruppens respekt för sin uppfattning och inställning och fordra att man gemensamt klargör vilket syfte man egentligen har med modelleringen etc samt gör en revidering av den gemensamma arbetsplanen. Eller också agerar man med ödmjukhet och erkänner att man förmodligen tagit miste och ber gruppen om hjälp att reda upp situationen. Här måste modelleringsledaren betona sin roll av assistent till gruppen i struktureringsfrågor och sin bristande insikt i sakproblematiken – utan att överdriva.

### 3.5 Ledarroller<sup>2</sup>

En modelleringsledare är inte lika aktiv hela tiden. När gruppen är mycket aktiv håller sig ledaren ofta i bakgrunden. I de aktiva skedena spelar ledaren olika roller, beroende av situationen.

#### **Dialogpartner**

Modelleringsledaren tar inte på sig rollen av utanförstående eller övervakare utan deltar på ett naturligt sätt i dialogerna. I den mån ledaren har kunskaper, idéer och frågor rörande de konceptuella beskrivningarna deltar han i sakdiskussionerna till synes på samma sätt som de andra deltagarna. Men återigen: varning för att ta över problemet och pracka en lösning på gruppen! Det är också en mycket svår dubbelroll att både vara modelleringsledare och sakintressent – man bör välja endera!

#### **Processkatalysator**

Ibland måste modelleringsledaren ingripa för att styra processen in i en annan fas eller för att meddela något knep som för processen framåt. Ledaren kan till exempel fråga: "Kan vi nu se något mönster här?" eller säga: "Ett sätt att komma vidare nu är att vi frågar oss..." etc.

#### **Frågeställare**

Modelleringsledning innebär ofta att ställa frågor. Under en målmodellering kan man t ex välja ut ett av målen och fråga varför det är viktigt. Deltagarna svarar genom att antingen referera till ett annat mål och därigenom finna en koppling, eller formulera ett nytt och överordnat mål. Genom detta frågande tillförs målmodellen nya mål och strukturer. Svar på frågan varför leder en nivå uppåt i målhierarkin. Det kan också leda till formulering av något problem, eller till ett grundläggande (och därmed starkt styrande) antagande om verkligheten.

#### **Begreppsfinnare**

Modelleringsledaren spelar ofta rollen av begreppsfinnare och utvecklar med litet träning en förmåga att upptäcka och fånga in sådana begrepp som finns men ännu inte är benämnda med ord. När ledaren finner ett sådant odöpt begrepp kan han ge det en preliminär benämning och fråga gruppen om termen är berättigad och kvalificerad. Ibland, särskilt innan deltagarna är modelleringsvana, produceras sådana termer i hög takt.

---

<sup>2</sup>Avsnitten **Ledarroller** och **Ledarstilar** är hämtade från SISU Rapport 14, författare Kjell Scherlund.



### **Kvalitetsbefrämjare**

En av modelleringsledarens viktiga roller är att övervaka modellbyggets kvalitet. Man kan till exempel upptäcka fall där termer tycks vara överlappande, inte tillräckligt precisa eller motsägande. I fall med oprecisa termer kan gruppen ofta med lätthet producera ett antal underordnade begrepp som preciseringar, eller bara finna en mer passande term. Motsägelser är något svårare att lösa och måste nogt diskuteras av gruppen. Ibland är en motsägelse skenbar och grundad på att deltagarna sinsemellan använder olika termer. Vid andra tillfällen är den grundad på olika synsätt och deltagarna är då tvungna att ändra eller komplettera sina mentala modeller av sammanhanget innan enighet kan nås. För att något sådant ska låta sig göras måste deltagare vara villiga att för det första nå samförstånd och för det andra ta in, och låta sig påverkas av, ny information.

### **3.6 Ledarstilar**

Varje modelleringsledare utvecklar egna stilar med hänsyn till personlighet och läggning. Den skicklige modelleringsledaren kan använda olika stilar beroende på situationens krav, den specifika gruppen, tidsförfogande eller rådande företagskultur.

Modelleringsledaren får inte förledas att fastna i en stereotyp bara för att den fungerat bra i ett visst skede av arbetet. Den skicklige modelleringsledaren uppfattar omedelbart signaler på förändringar i förhållandena som gör att stilen måste bytas.

Stilar är bra om de tillämpas vid rätt tillfälle. De kan däremot vara katastrofala om de tillämpas fel.

#### **Sokrates**

Sokrates ställer frågor. Även om han har på känn att han vet en del av svaren så ger han inte dessa till deltagarna. Det ligger ett stort värde i att deltagarna själva konstruerar de begrepp som de ska använda. Det ger identifikation: deltagarna vet att beskrivningarna är deras egna och inte något som prackats på dem av en utomstående. Det är deltagarnas uppgift att analysera och konstruera begrepp för den egna verksamheten.

Praktik visar att Sokrates är bra när deltagarna själva har gott om idéer och initiativkraft. Stilen fungerar sämre när arbetet går trögt framåt. Då måste man finna anledningen till att stämningen är trög. Beror det på att deltagarna har för liten kunskapsbas, kan i stället Pedagog vara lämplig att plocka fram. Beror det på att deltagarna känner blockeringar, t ex i form av en auktoritär miljö, kan Domptören vara lämplig.



### **Tapet-apan**

Tapet-apa är ett slanguttryck i modelleringskretsar. Modelleringsledaren ockuperar positionen vid tavlan och skriver, sätter upp och flyttar lappar och tejp. Den något respektlösa klangen i uttrycket tyder på att detta mera sällan är en önskvärd stil. Stilen kan vara lämplig som inledning när man har gruppdeltagare som demonstrerar en tydlig motvilja mot att stå och göra någonting själv. Det kanske är inte deras stil att arbeta så. Då kan man få genomföra ett helt seminarium som tapet-apa. I början av ett modelleringsseminarium med en ny grupp kan det vara bra att föregå med gott exempel, men sedan gäller det att gruppen själv tar till sig hantverket.

### **Domptören**

Domptören är en auktoritativ stil som normalt bör undvikas. Modelleringsledaren dominerar gruppen med sin överlägsna kompetens på området. Det är en katastrofal stil i en grupp där det finns gott om motivation och kreativ kraft men den kan i nödfall tillgripas inför en grupp som förväntar sig att lösningar ska presenteras, eller som känner en alltför stor tvekan att ta egna initiativ.

### **Pedagogen<sup>3</sup>**

Pedagogen är generös med sitt kunnande: förklarar, undervisar och talar om för gruppen hur det hela ligger till. Stilen är bra att ta till när kompetensen är svag. Men observera att pedagogen inte behöver vara en undervisare. Man kan med fördel vara den som går bredvid.

### **Kirurgen**

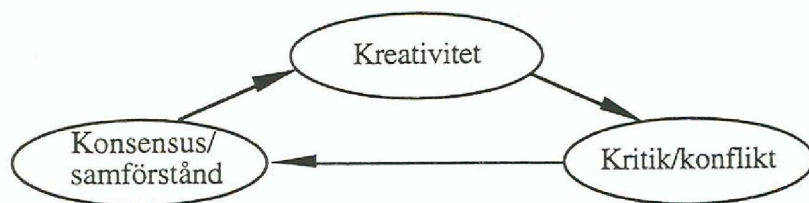
Kirurgen sätter obönhörligen kniven i sjuka punkter. Stilen är farlig om den görs okunnigt, med oförsiktig hand och utan hänsyn till vad som kommer att hända. En kirurg måste kunna ställa en bra diagnos, veta hur sjuka organ åtgärdas, hur man undviker att sår infekteras samt hur man syr ihop det hela efteråt. Man måste också förstå att konvalescentens eftervård tar tid och veta hur denna ska ges.

### **Dirigenten**

Som tidigare har nämnts arbetar ledaren ofta med fasväxlingar enligt figuren. En kreativ fas med formulerandet av många ofärdiga idéer och halvfärdiga tankar leder till motsägelser och till att det etablerade ifrågasätts – en konfliktfas. I enlighet med de tankar som ligger till grund för modellering i grupp arbetar man sig från denna konflikt till samstämmighet. När sedan samförstånd åter råder är det dags för ny kreativitet etc. Det är dirigentens roll att avgöra när det är dags att lämna en fas för en annan.

---

<sup>3</sup> Ordet kommer från grekiska *peda gogos* och var ursprungligen beteckning på den slav som ledsagade barn till skolan.



Tekniken med fasväxlingar hjälper modelleringsledaren att följa de dynamiska kreativa förloppen samt att få en viss uppsikt och kontroll över dessa förlopp när så behövs. Det är t ex viktigt att gruppen inte splittras på så sätt att olika personer befinner sig i olika faser. En av modelleringsledarens uppgifter är att se till att alla förstår vilken fas man befinner sig i så att inte vissa arbetar med kritik samtidigt som andra försöker hitta samstämmighet. Det är också mycket bra om modelleringsledaren vet vilka deltagare som har fallenhet för olika faser, vissa personer är bra på kritik andra är bra på att skapa samförstånd. Övergångar från en fas till en annan kan initieras av modelleringsledaren med påpekanden som: "Nu har vi tillräckligt mycket material här. Låt oss finna vad som är viktigt att titta på av det vi har. Du Calle som hade så många kritiska synpunkter, var platsar de i den här bilden? Vad säger ni andra om Calles synpunkter?".





# 4. Baskompetenser för modelleringsledare

Genomgången av vad modelleringsledning kan innebära bör ha givit ett ganska fullständigt, men kanske fragmenterat, intryck av vilka kunskaper som krävs. Ett försök till sammanfattning görs i det här avsnittet, dock fortfarande översiktligt. Men först litet bakgrund.

Inom SISUs medlemskrets drivs projektet Triad, där ett av delprojekten tagit fram dokumentet "Handledarutbildning för modelleringsledare – avancerad (HUMLA)". Basen för denna utbildning är som sig bör en kompetensstruktur för modelleringsledare där olika kunskapsavsnitt förklaras och motiveras i sitt sammanhang. Tyngden ligger på inledande faser och modellbaserad verksamhetsanalys, medan tekniker för systemutformning (prototypning t ex) bara behandlas översiktligt.

Triad definierade kompetensen för modelleringsledning enligt följande sex huvudavsnitt (med huvudsakligt innehåll uppräknat under varje avsnitt):

## 4.1 Modellering

Naturligtvis är själva tekniken för generell konceptuell modellering något som man ska kunna rätt upp och ned. Då avses inte någon specifik metod i marknadens utbud, utan mer generell kunskap om vad dessa metoder går ut på och hur de fungerar. Man ska t ex kunna göra jämförelser mellan olika ansatser med hänsyn till en speciell tillämpningssituation.

Modelleringens idé och filosofiska bas:

- Positivistiska och hermeneutiska synsätt
- Om helhetssyn och synergi
- Modellering som kvalitativ metodik
- Litet historia från Platon och framåt

Modelleringsteknik:

- Tekniker och notationer på marknaden
- Samband mellan modeller av olika slag
- Kvalitetsaspekter och metoder för diagnos
- Metamodellering

Hantering av modeller:

- Integration och separation
- Förstoring och förminskning
- Transformation mellan olika notationssätt etc

## 4.2 Effekter av modellering

Det är väl känt från praktikfältet att modellering kan ge många skilda positiva effekter, inte bara på en tänkt systemlösning utan även på det personliga och organisatoriska planet. Men för att medvetet kunna styra en övning mot dessa effekter så måste en modelleringsledare känna till vilka effekterna är och hur modellbygge måste fungera för att de ska uppstå.

Modelleringens syften och möjligheter:

- Modellering som generellt språk i det svårbevakade gränslandet mellan organisations-, person- och systemutveckling
- Modeller för att höja avkastningen på verksamhetens kunskapskapital

Informationsadministration:

- Modelleringens roll i informationsadministrationen
- Modelleringens roll för att nå informationsnytta
- Samordning och förvaltning av framtagna modeller
- Informationsadministration ur ett ledningsperspektiv
- Informationsadministration ur ett serviceperspektiv

Modell användning:

- Hur man gör för att fortsätta arbetet i olika tillämpningsfall ända fram till effekt med modeller som utgångspunkt

## 4.3 Kommunikation

Modelleringsledarens förmåga till kommunikation ställs ofta på svåra prov, såväl före och under som efter själva den gruppdynamiska processen.

- Idéförsäljning
- Kort- och långsiktig förankring
- Att stämma av förväntningar

Uppdragsdialog:

- Förhandling i syfte att etablera ett modelleringsuppdrag

Lära ut modellering:

- En grupp måste läras upp innan den kan bli produktiv (men då...!) – hur man bedriver utbildning under arbete och bearbetar deltagarnas egna frågeställningar

Intervjuteknik:

- Intervjuer i förväg
- Intervjuer under den gruppdynamiska processen
- Intervjutips, upplägg, etc

Presentation av modeller:

- Hur man presenterar i gruppen, för uppdragsgivaren, för utomstående
- Att välja presentationsform som passar syftet
- Förankringstekniker
- Vernissage-teknik

Dokumentation:

- Media och deras utnyttjande
- Datorstöd och andra verktyg – deras kravprofil
- Kognitiva aspekter på dokumentation

## 4.4 Kognition

Som tidigare har berörts så spelar detta ämne en central roll för framgång i handledarens arbete. Man behöver därför baskunskaper i ämnet.

Uppmärksamhet och minne:

- Informationsinhämtning
- Selektiv uppmärksamhet
- Styrning och störning av uppmärksamhet
- Minnets egenskaper och begränsningar

Kunskapsrepresentation och inläring:

- Olika typer av kunskap
- Mentala modeller – hur man förstår något
- Inläring av komplex kunskap
- Tolkning av information

Problemlösning:

- Att röra sig i problemrymden
- Lösningstrategier, t ex mål-medel-analys
- Plötslig problemlösning
- Vikten av att rätt kunna representera ett problem
- Lösningar och fixering

## 4.5 Grupper

Att inse vikten av grupparbete och gruppkompetens är en del av modelleringsledningens natur. Här handlar det alltså om att kunna förstå och leda en grupp, med speciell inriktning mot gruppdynamisk verksamhetsmodellering.

Grupptyper:

- Karakterisering av olika slags grupper
- Grupptypens betydelse för individens beteende
- Gruppbildning
- Grupp effekter



#### Attityder:

- Hur attityder bildas
- Mätning av attityd
- Förändring av attityd (kognitiv dissonans)
- Attityd och agerande

#### Gruppdynamik:

- Struktur och process
- Ny i grupp, utvecklas i grupp, lämna en grupp
- Gruppåverkan på individen och på andra grupper

#### Relationer:

- Relationer som regelsystem
- Stabilitet och dynamik
- Konflikter i en grupp
- Spåra, diagnosticera och hantera konflikter

#### Gruppleddning:

- Ledning som gruppfunktion
- Inflytande och samspel
- Ledarstilar: auktoritär, demokratisk, flexibel, låt-gå
- Stil och klimat
- Situationsanpassning av stil och stilväxling

Modelleringsledartyper: Se avsnitt 3.5, **Ledarroller** och 3.6, **Ledarstilar**,

#### Roller:

- Rollteori
- Rollfunktioner
- Roller som försvar

## 4.6 Organisation

Som modelleringsledare ska man inte bara kunna leda. Det gäller också att kunna organisera arbetet i både stort och smått.

Gruppammansättning med tillämpning av gruppleddning, gruppdynamik och roller.

#### Upplägg av en modelleringsomgång:

- Praktiska tips och råd
- Olika material
- Standardmallen med förberedelser, genomförande och uppföljning
- Upplägg av användar- och deltagarutbildning
- Arrangera kurs

# 5. Modelleringsledarens personliga egenskaper

Redan baskompetenskraven ovan kan väl tyckas vara mer än nog för den hugade modelleringsledaren. Men för att bli något så när fullständiga måste vi spåda på med en del egenskaper och förmågor: sådana som man antingen bara har, eller med viss möda kan träna in. Döm själv!

## **Generalist med abstraktionsförmåga**

Modelleringsledaren kommer ofta att behöva söka det generella och gemensamma bland en mångfald av speciella faktorer där många samtidiga hänsynstaganden måste göras.

## **Kreativitet**

Modelleringsledaren bör kunna ta nya grepp – och inspirera andra att göra det-samma! Inte minst modelleringsledarens egen utveckling kommer att ställa krav på ännu okända grepp.

## **Förmåga till analys och syntes**

I modelleringsledningen gäller det inte bara att plocka isär situationer och analysera bitarna. Det gäller i lika hög grad att kunna plocka ihop fungerande helheter utan att viktiga bitar blir över.

## **Helhetssyn**

Modelleringsledaren måste kunna se helheter, dvs se verksamheten och dess frågeställningar uppifrån utan att favorisera någon speciell synvinkel. Och att få andra att se samma sak.

## **Samarbets- och förhandlingsförmåga**

Många av modelleringsledningens svåraste moment kommer att gälla förhandlingar mellan jämbördiga parter i frågor om verksamhetens beskrivning och eventuella samordning. I sådana förhandlingar kan modelleringsledaren, om så har överenskommit, företräda det gemensamma intresset.

## **Pedagogisk och konkretiserande förmåga**

Både marknadsföringen av modelleringsledarrollen och dess genomförande underlättas avsevärt av en god pedagogisk förmåga. Snart sagt varje modelleringsaktivitet torde innebära undervisningsmöjligheter. Dem gäller det att ta vara på! Som framgår redan i detta dokument finns det mycket kunskaper om modellering som modelleringsledaren kan lära ut på bred front.

Ju fler som kan dra mot målet, desto bättre blir måluppfyllelsen.

### **Lyssnare**

Ett minimikrav (nog så svårt!) är att höra vad folk faktiskt säger och visa att man har uppfattat det. Ännu värdefullare är det att dessutom kunna uppfatta vad som egentligen menas med det som hörbarligen sägs...

Ett för modelleringsprocessen fruktbart beteende förutsätter bl a att modelleringsledaren fortlöpande tar in signaler från omgivningen och tolkar dessa rätt. Stora öron är då bra att ha!

### **Gruppförmåga**

Handledaren arbetar mycket i och med grupper av skilda slag. Det är då bra att behärska grupprocesser och kunna agera i och sätta fart på en grupp.

### **Auktoritet**

Observera skillnaden mellan auktoritärt beteende och att åtnjuta auktoritet! Det sistnämnda är något positivt och bör följa av att modelleringsledaren har vissa kvalifikationer och en viss roll. Det är också positivt att modelleringsledaren är medveten om detta och lär sig att vid behov använda den auktoriteten, t ex i modelltvister.

Undvik auktoritärt beteende – tecknet för bristande auktoritet!

### **Mod**

En modelleringsledare hamnar lätt i hetluften när det gäller analys- och förändringsarbete! Han kan behöva säga sanningar, balansera särintressen och driva frågor som vissa uppfattar som kontroversiella. Överhuvudtaget krävs det ett visst mått av mod för att axla en ledarroll, särskilt i den egna organisationen. Och modelleringsledning innebär generellt att våga sig ut i okänd terräng. Men med baskompetens och litet vana lär sig många att landa på fötterna.

### **Ödmjukhet**

En modelleringsledare lär sig ganska snart en ödmjukhet inför tillvarons komplexitet och andra människors kapacitet. Ledaren ska inte tro att han kan verksamheten bättre än de som jobbar i den! Däremot krävs det som regel tydligare uttryck för denna kunskap och dess struktur. Där kommer modelleringsledaren in med sina instrument och sin förmåga att använda dem.

### **Öppenhet**

Öppenhet innebär en acceptans inför nya ståndpunkter och olika synvinklar. Samarbete, förhandlingar och undervisning underlättas av öppenhet. Och att lyssna utan öppenhet blir ju bara som en fasad, ganska meningslöst.



### **Servicebeteende**

Allvarligt menad service är naturligtvis mycket mer än karikatyren charmkurs. Den springande punkten är att för varje uppdragsgivare och deltagare kunna behandla dennes huvudfråga: "Vad har jag för nytta av det här?", "Hur kan det hjälpa mig?". Kan modelleringsledaren ställa upp här är framtiden ljus och förändringen kan ske utan tårar.

### **Klientintresse**

Alla vill känna att just deras verksamhet är viktig och betyder något för helheten. Denna önskan är en gratischans för modelleringsledaren, som ju har särskilda förutsättningar för att påvisa sammanhang och helheter. Modelleringsledaren bör därför äga ett äkta intresse för sina klienter och deras värld. Parollen ska vara: "Inget i verksamheten är mig främmande!"

### **Den konceptuella talangen**

Konceptuell talang är en svårdefinierad förmåga att urskilja och ge form åt det centrala i tankegångar, idéer och resonemang, trots att det ännu inte är tydligt vad det egentligen handlar om. Ett slags röntgenblick som ser koncepten ta kontur bakom dimbankar av ordbludder. Somliga bara har den...



## 6. Slutsatser och rekommendationer

Hur kan vi då sammanfatta den oöverskådliga mångfalden i modelleringsledarrollens utveckling och innehåll till några få punkter? Ett sätt är att tillämpa ett av standardgreppen vid modellering som praktiskt taget alltid är fruktbart: generalisering. Och vi bör väl alltid vara beredda att använda våra metoder på oss själva – duger de inte till det är de ju inget att ha!

Generellt kan man då konstatera att varje verksamhetsmodellering innebär tydliggörande och vidareutveckling av verksamhetskunskap. Det betyder att modelleringsledaren har en drivande roll i företagets kunskapsprocesser.

Modelleringsledaren befinner sig med andra ord mitt i företagets

- kunskapsprocess: för att bidra till att kunskap som är viktig för företaget ska växa snabbare (minskad  $s_k$  time-to-knowledge, TTK)
- förvaltning av kunskapskapital: för att bidra till att återbäringen på kunskapskapitalet ska höjas (höjd  $s_k$  return-on-knowledge, ROK)

Alla andra effekter av modelleringsledarens insatser är egentligen olika specialvarianter av kunskapsutveckling och kunskapsförvaltning, vars betydelse kommer att öka i takt med uppvärderingen av företagets kunskapskapital.





# Bilagor

## Introduktionsbrev – exempel

Det är väsentligt för det gemensamma arbetets början att deltagarna i förväg har gått upp i varv. Några rader vid rätt tidpunkt kan rikta uppmärksamheten, men de ska vara rakt på sak – de personer man är ute efter har knappt om tid! Läs följande exempel som mallar att anpassa efter rådande situation.

Cirka en månad före ett modelleringsseminarium kan det låta så här:

## Välkommen till ett modelleringsseminarium

### Bakgrund

Som ett led i bolagets prioriterade mål om ökat affärsmedvetande och förbättrad kundorientering har projektet Kundservice startat. Det första steget blir att undersöka lämplig utformning av en datoriserad kundkatalog.

### Syfte

Syftet med detta seminarium är att utreda vilken information om bolagets kund som intressenterna till en kundkatalog skulle vilja komma åt. Begreppet "kund" måste alltså analyseras, annars kan vi inte klara ut den detaljerade informationsbeskrivningen för kundbegreppet.

Din aktiva medverkan är viktig för att resultatet ska bli bra!

Den begreppsmodell vi tar fram kommer att ligga till grund för fortsatta arbeten med datamodeller, tabeller etc.

### Tid

Boka redan nu tisdagen den 7 maj, hela dagen.

Mer information om lokaler m m kommer några dagar före seminariet.

### Intervjuer

Vi kommer att kontakta dig snarast för ett samtal om hur du ser på begreppet "kund" och "information om kund". Detta för att kunna rikta seminariet mot givande frågeställningar och ta vara på idéer som finns.

Vänliga hälsningar

Seminarieledningen

NN            MM

Som utlovat återkommer man några dagar före seminariet med en liten påstötning, där man väcker några drivande frågor:

### **Seminarium den 7 maj – utredning av kundbegrepp och kundinformation**

Tid: Tisdag den 7 maj klockan 0830 – 1800 (cirka).

Plats: Huvudkontoret, sal XX

#### **Syfte**

Som framgick av tidigare kallelse är syftet med detta seminarium att utreda vilken information om kunder som behövs inom bolagets olika funktioner. Seminariet är därmed ett led i skapandet av vår kundkatalog.

#### **Dina förberedelser**

Du förbereder dig bäst genom att tänka igenom frågor av följande typ:

Vilka är egentligen våra kunder, och hur ser de ut?

- Stora och små kunder
- Företagskunder och privatkunder
- Tillfälliga kunder och återkommande, trogna kunder
- Enkla kunder och komplicerade (t ex koncerner)

Vad vill du veta om en kund i olika situationer?

- I marknadsföringen
- I en säljsituation
- Vid offerter och avtal
- Under löpande arbete
- Vid reklamationer
- För statistik
- I budgetarbetet

Vad tror du att kunden vill att vi ska kunna svara på, t ex när det gäller kundens situation i förhållande till oss?

Väl mött på tisdag!

Seminarieledningen

NN      MM



# TIDIGARE UTGIVNA PUBLIKATIONER AV TRIADGRUPPEN

---

## Verksamhetskrav på informationsadministration

- V 1: IA och verksamhetens krav – erfarenheter från offentlig förvaltning
- V 2: Fallstudie av IA-projektet vid Televerket
- V 3: IA-erfarenheter från företag och myndigheter
- V 4: Den gemensamma informationsmarknaden – en referensram för handlingsfrihet och konkurrenskraft

## Modellering

- N 1: Modelleringsansatser för begrepps- och datamodellering – Beskrivning och försök till jämförelse
- N 2: Generering av konceptuella modeller från policydokument
- N 3: Espritprojektet Tempora
- N 4: Prövning av regelbaserad metodik inom Posten
- N 5: En kokbok i remodellering – utkast
- N 6: Datorstöd för modellintegration
- N 7: Modellbaserad kunskapsinsamling
- N 8: Modellkvalitet
- N 9: Samband mellan dokument och modeller
- N 10: Modelleringshandboken
  - 1 – Översikt
  - 2 – Modelleringsledarens bashandledning

## Kunskapsförmedling

- H 1: Handledarutbildning för modelleringsledare, avancerad
- H 2: Slutrapport HUMLA prototyp
- H 3: Utbildning i Informationsadministration

## Uttagssystem

- U 1: Hybris i Unix-miljö
- U 2: DEBRIS
- U 4: Program för sökning i databaser – en marknadsöversikt
- U 5: Att nå och förstå data – möjligheter och begränsningar

## Katalogprinciper

- K 1: IRDS
- K 2: IRDS Modeller och modellnivåer
- K 3: Kopping begreppsmodell – relationsmodell
- K 4: IBM:s Repository Manager – en Introduktion
- K 5: IBM:s Repository Manager: Datamodelleringsbegreppen
- K 6: IBM:s Repository Manager: Begreppsmodellering i Information Model
- K 7: IBM Repository Manager: Attribut- och värdemodellering i Enterprise Submodel
- K 8: Navigering i Repository
- K 9: TRIAD Newsletter – IRDS inom ISO. Dagsläget
- K 10: TRIAD Newsletter – ISO/IRDS. Händelseutvecklingen 91/92
- K 11: Samverkan mellan resurskataloger – visioner eller behov
- K 12: AD/Cycle I Information Model – Processer och informationsflöden mellan processer
- K 13: AD/Cycle I Information Model – Info Flows inom Processmodellen
- K 14: AD/Cycle I Information Model – Relationsdatabasmodellering
- K 15: AD/Cycle I Information Model – Härlednings-specifikationer i begreppsmodellen
- K 16: IA-prototyp
- K 17: Repository AD/Cycle – International Users Group
- K 18: RAD-konferensen i Chicago, 1992
- K 19: Vad händer inom ANSI-IRDS?
- K 20: Information Warehouse – vad är det?
- K 21: CDIF – en översikt
- K 22: PCTE – en översikt

---

# KORT OM TRIAD

*Triad är namnet på ett treårigt samarbetsprojekt kring informationsadministration och dataadministration, IA/DA, som Telia, Posten, Ericsson, Statskontoret och SISU bedriver. Syftet är att utveckla parternas synsätt, metoder och hjälpmedel inom detta område. Arbetet inom Triad är uppdelat i delprojekt som är sammanförda i tre block.*

*Beställarblocket vänder sig dels till dem som är verksamhetsansvariga och måste ta ställning till IA/DA-satsningar, dels till dem som har ansvaret för IA/DA inom en organisation. Delprojekten inom detta block arbetar med att formulera verksamhetens krav på IA/DA samt studerar och beskriver roller, organisation och arbetsformer för IA/DA-arbete.*

*Utförarblocket vänder sig till dem som arbetar med IA/DA. Delprojekten arbetar med modellering, data- och resurskataloger samt uttagssystem.*

*Kunskapsförmedling är det block som ser till att resultaten kommer Triad-parterna till godo. Detta sker bland annat genom kurser, seminarier samt genom att rapporter, som denna, ges ut.*

---