

»Att arbeta systemiskt innebär att jobba med hur det FAKTISKT ÄR och inte med hur det är TÄNKT ATT VARA.

I ett systemiskt förhållningssätt är jag också medveten om att mitt agerande påverkar systemet precis som systemets agerande påverkar mig.«

Arenaprojektet Innovativa Mark

Ett projekt inom Tillväxtverkets Program för lokalt och regionalt tillväxtarbete som genomförts i Marks kommun under perioden februari 2009 till september 2010

Slutrapport 15 oktober 2010

Rapport skriven av:

Hans Sarv, Högskolan i Borås

Urban Karlsson, MINAB

Åsa Lom, projektledare Innovativa Mark/MINAB



INNOVATIVA MARK är ett projekt för att stärka innovationskraften i Mark. Syftet med Innovativa Mark är att stärka engagemanget och samarbeten för att uppnå kreativt och hållbart förändrings- och utvecklingsarbete.

Sammanfattning Projektet Innovativa Mark

Innovativa Mark är ett projekt som under 1,5 år har arbetat för att stimulera innovationsförmåga och entreprenörskap hos företag samt att utveckla trepartssamverkan mellan företag, kommun och högskola (Triple Helix). Metoden *systemiska möten** har använts som verktyg och plattform för att bädja för god kommunikation, behovsanpassade lösningar och konkreta handlingsplaner.

Sedan februari 2009 har det genomförts ca 80 systemiska möten i Marks kommun. De har hållits i såväl enskilda företag och förvaltningar som i blandade sällskap med syfte att skapa nya affärsidéer, verksamhetsområden och/eller att utvärdera verksamheter. Vid ett flertal möten har det även funnits deltagare från kommuner, företag och organisationer utanför Marks kommun. Sammanlagt har ca 380 personer under 2009-2010 deltagit vid minst ett systemiskt möte. Som exempel kan nämnas MINAB-forum som gav underlag för en ny verksamhetsplan vilken ligger till grund för det nya samverkansavtal mellan Marks kommun och MINAB.

Innovativa Mark har aktivt medverkat i Marks kommuns ”tjänstemannagrupp” med syfte att använda metoden i kommunens arbete med näringslivsklimatet.

Utöver tidigare nämnda systemiska möten har det under projektet hållits ett tiotal Ledarskapsmöten, med representanter från företag i Mark, tjänstemän och förtroendevalda i Marks kommun samt studenter, lärare och verksamhetsledare från Högskolan i Borås. Dessa möten fyller en viktig funktion för att bidra till en ökad förståelse för olika parter förutsättningar vid samarbete. Syftet har även varit att utveckla en ledningsgemenskap över organisatoriska gränser, vilket vi inte i en större utsträckning lyckades nå inom projektets genomförandetid.

Under projektet har även *Framtidsforum* arrangerats med syfte att lyfta fram visionära inslag, såsom nya affärsområden och forskning.

Dialogen mellan kommun och näringsliv, tilltron till samverkan och att man fått gemensamma agendor ses som en positiv utveckling inom Marks kommun där projektet Innovativa Mark har varit en bidragande faktor. Projektet har i flera olika sammanhang lyckats så ett frö till och förståelse för dimensionen av samverkan inom akademi, offentlighet och näringsliv, även om projektet har i flera sammanhang uppfattats som för ”akademiskt” och metodinriktat för att få en bredare förankring.

Fakta om projektet

MINAB var projektägare och i samarbete med Marks kommun, Borås Högskola och Näringslivet i Mark pågick Arenaprojektet Innovativa Mark under tiden februari 2009-september 2010. Projektet beviljades medfinansering från Tillväxtverket (f d Nutek) på 1 miljon kronor inom *Programmet för lokalt och regionalt tillväxtarbete*.

* Hans Sarv vid Högskolan i Borås är upphovsman till systemiska möten och har arbetat med dem sedan mitten av 90-talet. Mötesformen används idag i samband med ledarskapsutveckling och verksamhetsutveckling i många olika sammanhang. Mötesformen föddes i samband med ledarutveckling för dåvarande Förnyelsefonden vid mitten av 90-talet.

Syfte och mål

Utdrag ur projektbeskrivning 2009-01-13

Bakgrund och syfte

Syftet med Arenaprojektet Innovativa Mark är att öka innovationsförmågan inom företag i Marks kommun, detta för att uppnå en bättre service till företagets kunder och därmed en hållbar tillväxt. Syftet är också att förbättra samarbetet mellan näringslivet, kommunen och Högskolan i Borås. För att lyckas med detta kommer vi att prova en systemisk innovationsstrategi baserad på s.k. systemiska möten, en strategi och metod som utvecklats på Högskolan i Borås.

Marks kommun har drygt 33 000 invånare och har en del av landsbygdens särdrag. Vi är kända för vårt småföretagande och den ”knalleanda” som råder. Inom kommunen finns cirka 1 500 företag. Många branscher finns företrädda men det finns en koncentration till textilbranschen. Vissa företag är stora med egna utvecklingsavdelningar men väldigt många är mindre företag som saknar resurser för att göra gedigna omvärldsanalyser och kartlägga kundernas verkliga behov för att styra utvecklingsinsatser i rätt riktning, en nödvändighet i dessa tider med snabba förändringar. Utbildningsnivån ligger också under genomsnittet och det är relativt ovanligt att man samarbetar med högskolor och universitet och tar vara på den kunskap som finns där.

Det finns därför ett stort behov av att förmedla kunskap på ett handfast sätt som stimulerar till delaktighet bland personalen för att skapa nya utvecklingsidéer som stärker konkurrenskraften och ger nya marknadsmöjligheter.

Näringslivsfrågorna i Mark drivs via MINAB, Marks ide och näringslivsaktiebolag. Samarbetet mellan kommunens organisation och företagen har varit föremål för väldigt mycket frustration där många företagare upplever en brist på dialog mellan företagarna och kommunen och att vi inte förstår varandra, vilket leder till många missuppfattningar.

Mål

Resultatmål: Ett 50-tal företag har i samarbete med Högskolan i Borås provat metoden med systemiska möten. I Marks kommun hålls under ca 17 månader ett stort antal (ca 100) systemiska möten inom företag, kommunen eller hos andra aktörer. Det kan vara mer än ett möte inom samma arbetsplats. Minst 10 företag har under 10 tillfällen medverkat i Ledarskapsmöten i samarbete med kommunen, Högskolan i Borås och ev. andra aktörer. Det kan vara olika företag vid olika tillfällen men strävan är att ha en mindre kärntrupp som alltid medverkar.

Att nya innovativa satsningar startat hos 50 % av de medverkande företagen. Att 50 % av företagen som provat systemiska möten har integrerat metoden i sitt utvecklingsarbete. Att 75 % av de systemiska mötena och ledarskapsmötena har lett till ett tydligt resultat som gynnade den aktuella aktören eller dess kunder.

Effektmål: Medverkande företag upplever att metoden med systemiska möten har stimulerat deras innovationsförmåga. Mark ger goda förutsättningar för en innovativ företagsmiljö. Processen har stimulerat ett underifrån perspektiv och skapat en större delaktighet. Metoden har medverkat till att stimulera entreprenörskap. En ökad förståelse och positiva kontakter mellan företagen i Mark och anställda/förtroendevalda i Marks kommun. Ett näringslivsklimat i Mark som underlättar samarbeten mellan företag och mellan företag och andra aktörer, ex Marks kommun. Attitydförändringarna förväntas ske på tre sätt:

1. Direkt för deltagarna vid de tre mötesformerna.
2. Indirekt via deras kontakter med andra inom kommunen.
3. Indirekt via den utveckling av handlingsplaner, projekt och tjänster som kommer

Tillbakablick

De båda nyckelorden för projektet som nationellt projekt var *möten* och *lärande*. Projektet var ett av flera projekt inom dåvarande Nutek, nuvarande Tillväxtverket, som prövade olika former av möten för att utveckla olika former av lärande.

Nyckelorden i den lokala anknytningen var *attityder och näringslivsklimat*. Marks kommun hade tappat mark i Svenskt Näringslivs årliga näringslivsundersökning för landets kommuner och ”attitydfrågan” sågs som en av huvudförklaringarna till detta. Kommunen upplevdes inte näringslivsvänlig av dess näringsidkare. En utvecklad dialog sågs som ett botemedel, som är knuten till handling och som ger resultat. Detta var alla parter överens om och det sågs ytterst angeläget att hitta arbetsformer som stärker samverkan men framförallt bidrar till att skapa en positiv och innovativ utveckling som gynnar alla parter.

Ansökan till dåvarande Nutek lyfte fram begreppen *innovation och innovationskraft* och projektet fick namnet ”Innovativa Mark”. De möten som skulle arrangeras inom projektets ram skulle vara inriktade på det *lärande* som kunde bidra till en ökad innovationskraft inom kommunen som region. En ökad innovationskraft kan ses liktydig med blomstrande företag och med dem nyckelord som tillväxt och goda levnadsförhållanden.

Däriigenom kom också begreppen *innovationssystem och regionala innovationssystem* in i bilden och med dem det *systemiska perspektivet* och det *systemiska tänkandet*, omsatta i mötesformen *systemiska möten*. Systemiska möten blev den huvudsakliga mötesformen och det systemiska lärandet det huvudsakliga lärande som projektet skulle stimulera, i detta fall alltså lärandet inriktat på innovationssystem.

Med inriktningen på det regionala och det systemiska perspektivet blev också *triple helix* – tanken vägledande för projektutformningen, d v s näringsliv, offentlig förvaltning och forskning förenade i en gemensam utvecklingspiral. Högskolan i Borås blev en naturlig part i projektet, tillsammans med de lokala företrädarna inom näringslivet och kommunen.

Systemiskt lärande är ett orienteringsinriktat och meningsskapande lärande. Det utvecklar i projektets sammanhang en innovationssystemisk medvetenhet hos individen, d v s en förmåga att se sig själv agera i ett innovationssystemiskt sammanhang, för att mot denna bakgrund hitta nya vägar att utveckla sin egen roll och sina egna tjänster.

Konkret innebär detta:

–att en företagare via en ökad innovationssystemisk medvetenhet kan se nya vägar att utveckla sin egen företagarrroll, och de tjänster företaget bidrar med, även när dessa tjänster förmedlas i form av fysiska produkter

–att samme företagare via samma medvetenhet kan se nya vägar att utveckla sin egen ledarroll, och de ledningstjänster ledaren bidrar med, även när dessa tjänster har formen av direktiv och beslut

–att även kommunens och högskolans individer via ökad innovationssystemisk medvetenhet kan se nya vägar att utveckla kommunens respektive högskolans tjänster, samt även nya vägar att utveckla den egna rollen och de egna förmågorna i dessa tjänster

Poängen med att träffas i det systemiska mötets form är att individen ges tillfälle att sätta sina egna möjligheter i relation till andras möjligheter och däriigenom också till det gemensamma systemets möjligheter. Företagare, kommunföreträdare och forskare kan via det systemiska mötet få mycket konkreta upplevelser av hur exempelvis de egna kommunala tjänsterna eller de egna FoU-tjänsterna kan utvecklas för att ge högre värden för andra i det gemensamma innovationssystemet, och på detta sätt stärka innovationskraften i regionen, via företagen i regionen.

Organisation

MINAB, Marks Idé och Näringslivsråd AB, har som projektägare för Innovativa Mark anställt Åsa Lom som projektledare och som i samarbete med Urban Karlsson ansvarat för planering, genomförande och utveckling av de aktiviteter som bedrivits inom projektet. Urban Karlsson har bred erfarenhet av näringslivsutveckling inom Marks kommun sedan 1987. Åsa Lom har bakgrund som byggnadsingenjör, designer och Design med Omtanke (DMO), se beskrivning nedan.

Under tiden februari-juni 2009 var Leif Ekberg VD för MINAB, men efter Ekbergs avgång har MINAB fram till augusti 2010 varit utan VD och Urban Karlsson har utsetts ta över vissa av VD:s funktioner. Ingemar Hjalmarsson, VD Stora Enso Packaging och styrelseordförande för MINAB har under denna period varit aktiv i projektet och haft det yttersta ansvaret.

MINABs styrelse utsåg följande personer ur styrelsen som närmast kopplade till projektets stödgrupp;

Hans Karlsson, som är en av initiativtagare till Innovativa Mark och med lång erfarenhet av att arbeta med systemiska möten i sitt möbelföretag HansK.

Jörgen Lillieroth, TST Sweden som i samband med projektets start började tillämpa arbetssättet i sitt företag och har goda erfarenheter av samverkansformer med Högskolan i Borås, främst Textilhögskolan och Smart Textiles.

Birgitta Nilsson, Hållbar Idé och projektledare för Design med Omtanke (DMO), ett projekt och metod som används vid lokalförändringar inom Västra Götalandsregionen. Metoden är en kombination av en verksamhetsutvecklingsprocess och en lokalprocess som förenats med strategiskt arbete för en hållbar utveckling. Under ett flertal aktiviteter har Innovativa Mark samarbetat med DMO.

Styrelse respektive resurs från kansli för MINAB var tänkt att fungera som stöd för projektledaren.

–På grund av oförutsedda händelser blev förhållandena ändrade och styrelsen blev involverad i en omförhandling av avtal mellan kommunen och MINAB. Detta ledde till att Innovativa Mark kom att få delvis annorlunda inriktning än vad som var avsikten. Bland annat fick arbetet inrikta sig på att formulera MINABs verksamhet och kommunens egen ärendehantering samt samarbetet mellan MINAB och kommunen. I samband med detta lämnade MINABs VD verksamheten och det dröjde ett år innan en ny VD var på plats. Detta ledde till reducerade personalresurser och sämre stöd till projektledaren, som fick ta ett större ansvar för projektet än vad som var avsett. Bland annat när det gäller att marknadsföra och sälja in projektet hos näringslivet.

Högskolan i Borås var i projektet närmast representerad av professor Hans Sarv vid Ingenjörshögskolan. Hans Sarv var en av initiativtagarna till den projektansökan som tillställdes dåvarande Nutek och också en av författarna av ansökan. Han har deltagit aktivt i projektet, i första hand som expert på systemiskt tänkande och systemiska möten, en mötesform han för övrigt har utvecklat. Han har medverkat i de flesta ledarskapsmötena, lett den utbildning av samtalsledare för systemiska möten som genomfördes inom projektets ram och även fungerat som rådgivare till projektledaren.

Studenterna Lina Andreasson, David Eriksson och Amin H Omrani, Industrial Engineering – Logistics Management vid Ingenjörshögskolan har med stort engagemang och kompetens deltagit i projektet, både som samtalsledare och rådgivare. Vi har vid flertalet tillfällen även anlitat dessa kompetenser efter deras examination våren 09.

Både politiker och tjänstemän inom Marks kommun har aktivt deltagit i projektet. Bo Renman, kommunchef fram till februari 2010 tog initiativ till att skapa en bred tjänstemannagrupp som under en längre period avsatte tid till systemiska möten med fokus på kommunens arbete med näringslivsklimatet där bemötande och servicenivå har behandlats.

Efter Bo Renmans avgång har Marks kommun utsett nuvarande samhällsutvecklingschef, Sven-Erik Bergström som Innovativa Marks främste representant för projektet.

Kommunalråden Pelle Pellby och Margareta Löfgren har deltagit i såväl enskilda utvecklingsprojekt som de mer gränsöverskridande möten, kallade Ledarskapsmöten eller Governancemöten.

Namngivna personer har också ingått i projektstödsgruppen för projektet.

Arbetsätt

Berättelsebaserade möten som utgångspunkt

Det systemiska mötet tar avstamp i berättelsens dynamik. Det behöver inte betyda att du är en förträfflig historieberättare. Snarare handlar det om att man inför en grupp skildrar en konkret händelse som visar den problematik och komplexitet som är unik för din verksamhet. Genom berättelsen synliggörs en rad element där hela poängen är att klargöra vem som gör vad, hur det görs och varför i verksamheten. Under det systemiska mötet får du tillgång till gruppens kunskaper, erfarenheter, idéer och kanske framför allt deras syn på din verksamhets utvecklings- och förändringspotential.

Det systemiska mötet ökar insikten hos berättaren, såväl som hos gruppen och utgår från det FAKTISKA för att uppnå det TÄNKTA. Genom att implementera metoden i organisationen skapas delaktighet vilket leder till att varje medarbetare växer i sin roll. Då ökar både engagemanget, kreativiteten och förståelsen och vägen till målet blir kortare.

Motiven för att stanna upp inför vardagens fenomen

1. **Förbättringsarbete.** Även struliga, ineffektiva, besvärliga, otidsenliga arbetsätt kan cementeras i vardagliga händelseförlopp som repeteras om och om igen. Dessa händelseförlopp behöver då föras till ett medvetet plan för att de ska kunna förändras till det bättre.

2. **Samverkan.** Samverkan kan uppnås genom att individer blir medvetna om effekterna av det de själva gör för andras arbeten och framförallt för slutavvärnarna för en arbetskedjas insatser, t ex patienterna i vårdkedjan, slutkunderna i en näringslivskedjas eller medborgarna i den kommunala ärendekedjan. Individerna i de olika kedjorna behöver då stanna upp inför vardagshändelserna och se effekterna av sina olika handlingsalternativ för de andra i arbetskedjan, samt inte minst alltså för slutavvärnarna.

3. **Etik.** Etisk reflektion, eller värdegrundsarbete som det ibland kallas, kan också ske i form av ett uppställande inför vardagens händelseförlopp, och en reflektion över de individuella handlingsalternativens innebörder, kanske kopplade till verksamhetens värdegrundsdokument eller etiska riktlinjer.

En plattform och verktyg för innovation och utveckling

Inom projektet har vi använt oss av systemiska möten som verktyg och plattform:

- genererar nya idéer baserat på faktiska behov
- tar tillvara på människors kompetens
- gör människor delaktiga och engagerade
- förbättrar kommunikationen och förståelsen både inom organisationen och med verksamhetens kunder/avsnämare.
- inkluderar medarbetare på alla nivåer i organisationen
- en form för möten över organisatoriska gränser

Vi har identifierat tre tydliga spår där det systemiska mötet har använts inom projektet, även om många möten har haft inslag av samtliga spår:

- Använda sig av kund- och medarbetarberättelser vid sitt förbättrings- och utvecklingsarbete.
- Använda sig av gruppens erfarenheter och kunskaper vid erfarenhetsutbyte, verksamhetsutveckling och mentorskap.
- Vid gemensamma ambitioner där ansvaret delas av många och lösningarna är flera.

Verktyget systemiskt möte är samtalsledd och i sin uppbyggnad uppbyggt i fem steg fördelat på åtta punkter;

Steg ett: Berättelsen

- 1 Ostörd berättelse kring ett konkret händelseförlopp
- 2 Frågestund, öppna ej lösningsinriktade frågor

Steg två: Reflektion rörande mönster och val

- 3 Mönster – Vilka faktiska karaktärsdrag kan vi finna?
- 4 Vilka tänkta val och möjligheter kan vi föreställa oss som alternativ till det faktiska händelseförloppet?

Steg tre: Övergång till handling

- 5 Förslag till handling:
 - a) Kollegialt perspektiv: konkret kopplat till berättaren. *Vad kan berättaren göra?* (helst redan imorgon)
 - b) Eventuellt även övergripande perspektiv: förslag kopplat till högre systemnivåer; mer strategiska, systempåverkande förslag.
- 6 Kvittering. Berättaren som "suttit bakom glasvägg" under punkt 3-5 får ge sina kommentarer. Vad tänker man genomföra med utgångspunkt JAG, HÄR och NU?

Steg fyra: Byte av perspektiv

7. Vad kan de högre systemnivåerna bidra med, med fokus på JAG, HÄR och NU?

Steg fem: Efterreflektion

- 8 Efterreflektion
 - *Vad kan jag ta till mig av mötet i det eller de innovationssystem jag arbetar i och hur har det påverkat min uppfattning?*
 - *Upplevelsen av mötet.*

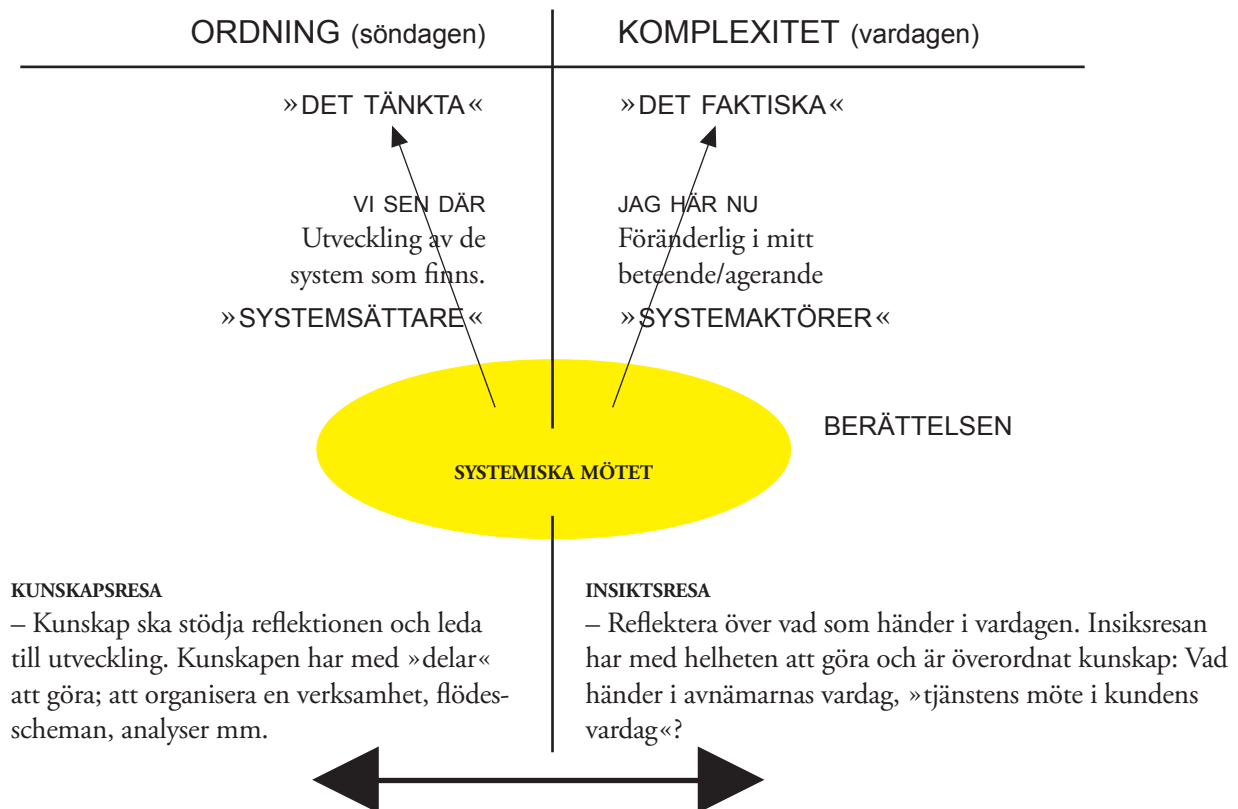
Hur används berättelsen i det systemiska mötet?

Ett systemiskt möte förhåller sig teoretiskt till *levande system/komplexitet* (berättelsen i systemiska mötet) och *konstruerade system* (regelverk). I det levande systemet ingår konstruerade system. Det systemiska mötet sätter oss i förbindelse med både det konstruerade och det komplexa systemet, söndagen »uppfyllda av alla ideal« och vardagen:

Hur väl fungerar det TÄNKTA i det FAKTISKA?– Hur väl stödjer våra system/kunskap vardagen?– Hur följsamma och lyhörda är vi för kundkretsens utveckling?

Genom detta pendlande mellan INSIKT och KUNSKAP får man tillgång till gruppens olika erfarenheter och kunskaper.

Samtalsledarrollen är av yttersta vikt för att få ett bra möte, det gäller att vara tydlig när det gäller spelregler för mötet och att hålla på dessa under hela mötet.



Med plattform menar vi de förutsättningar och utvecklingsmöjligheter som själva verktyget skapar på olika nivåer; dels för och inom den enskilde mötesdeltagaren, dels i relationerna mellan deltagande individer samt tillvaratagande av de kunskaper och handlingskraft som gruppen besitter.

Aktiviteter med tillhörande diskussion

De tre typerna av systemiska möten som projektet har prövat är:

1. Systemiska möten på verksamhetsnivå inom såväl företag, organisationer som kommun, avsedda att utveckla verksamhetens innovationssystem
2. Systemiska möten som en form för att mötas på ledningsnivån mellan näringsliv, kommun och högskola, då med inriktning på det regionala innovationssystemet, kallade Ledarskapsmöten/Governancemöten
3. Systemiska möten som en bas för och som ett inslag i s k ”framtidsforum” kring olika framtida utmaningar för det regionala innovationssystemet

För att förmedla kunskap om metoden har det arrangerats samtalsledarutbildningar med både teoretiska och praktiska inslag för att deltagare på egen hand skulle kunna genomföra systemiska möten i sin egen verksamhet.

Systemiska möten på verksamhetsnivå (1)

Vi har i projektet arbetat med ett flertal aktörer och här redogör vi djupare för ett antal av dessa. Se bilaga för vilka fler möten som bedrivits.

Marks kommun, möten över förvaltningsgränser

Bo Renman, dåvarande kommunchef tog initiativ till att mer strategiskt använda sig av projektet för att med kund/företagsberättelser få ökad förståelse bland förvaltningarna för näringslivets villkor och att utveckla organisationens bemötande. Att en gång i månaden under närmare ett år samla ett 20-tal chefer och handläggare från förvaltningarna som ansågs ha mest företagskontakter; Plan- och bygglövskontoret, Miljökontoret, Teknik- och Servicekontoret och Kommunledningskontoret.

Ordet bemötande förstod vi hade dessvärre tolkats som att man skulle arbeta med attitydproblem hos handläggarna, och inte med bemötande i dess vidare betydelse såsom effektivare service och en tydligare lots för beslutsförklaring. Det brast i kommunikationen vid uttagningen av gruppen i flera led. Ingången hos de som mer eller mindre kände sig ”ditkommenderade” blev således mer avvaktande och frågande. En tung ryggsäck var (och är) att det tidigare har funnits många projekt som inte har förankrats.

Det infann sig en frustration i gruppen och uttryckt behov av att det måste hända något snart, många frågade sig – vad leder detta till? Det finns en stor vilja för samarbete, frågan är HUR vi gör detta. Motsvarar detta arbetssättet de förväntningar och vilja till koncerngemenskap? Är detta medlet?

I samband med att Bo Renman slutade som kommunchef så samlades ett antal förvaltningschefer till ett strategimöte för att diskutera situationen, det kändes viktigt att det fanns någon form av övertygelse i botten. Grundläggande sågs förstås att man tror på själva grundidén och att det fanns ett stöd för arbetssättet, att detta sågs som ett sätt att komma fram till förändring.

Vi konstaterade att det finns en genuin svårighet att kommunicera detta arbetssätt; det är en läroprocess som går hand i hand med ifrågasättandet. Ingen förändring sker från en dag till den andra.

Dessa ”stormöten” över förvaltningsgränser bidrog delvis till att inte sitta fast i sina stuprör– att se sammanhang och att få känsla för helheten. Det sågs som ett viktigt instrument för personer i chefsposition att få inblick i vad som händer i vardagen – som ett stöd för sitt strategiska arbete. Det konstaterades att det var svårt att komma till handling i denna stora grupp; det är naturligare att få till detta på den egna arbetsplatsen, med sina egna konkreta frågeställningar.

Grundidén med berättelsebaserade möten är att berättelsen lyfter upp ALLA aspekter. Det sammanlagda värdet av allt verksamheten gör uppstår och avgörs ute i de konkreta berättelserna, i kontakten med avnämarnas värld: Vem är man till för?

Vi valde att fortsatt tro på att gruppen var bra sammansatt, dock beskriva den som en ”utbildningsgrupp”. Ett systemiskt tänkande aktualiseras på olika sätt och man fick se våren 2010 som en utbildningstid för detta arbete. När man provade metoden i ett mer handlingsinriktat sätt ute i respektive verksamhet så kunde erfarenheter föras in i gruppen. Dessa skulle ses som bärare av insikten att ”detta är rätt” och ha kunskaper om metoden. Vi valde att varva både teoretiska och praktiska inslag framöver. Ett avgörande möte var när Hans Sarv hade en teoretisk genomgång och det var först då flertalet förstod syftet med våra möten; vad som förväntades och hur vi kunde dra nytta av arbetssättet. Då vände hela projektet för flera av våra deltagare och man beklagade att vi inte hade haft denna genomgång tidigare. Man tyckte också att denna genomgång hade behövts inför vilka personer som valdes ut för att ingå i gruppen och för att kunna förbereda sig internt bättre.

Vid summering av perioden uttrycktes delvis uppskattning om metoden och våra träffar, och man såg positivt på att använda metoden i olika sammanhang – men det största avgörandet är dock ett mer övergripande beslut så man kan få kontinuitet i arbetet. Det krävs både utbildning och förankring framöver ifall man väljer att gå vidare. När nya kommunchefen Haleh Lindqvist tillträtt i samband med semestern 2010 bjöd vi in henne att delta under kvarstående period för projektet. Lindqvist efterfrågade vilka resultat projektet visat och beroende på dessa ta ställning till eventuell satsning. Denna slutrapport kan ses som ett beslutsunderlag.

»Vi hade ingen förhandsinformation om vad det skulle handla om, eller vad vi förväntades bidra med som människor och i vår roll som tjänstemän, och det gjorde att man var ganska frågande till metoden och valet av vilka som deltog vid dessa tillfällen. De som hade bjudits in att komma var ganska högt uppsatta chefer inom ledningen i kommunen och kommunchefen, vilket gjorde att man förstod att det var prioriterat, men frågan kvarstod; vad begär det här av mig? Det är bakgrunden till att vi var skeptiska och frågande till allt som hände. Den enda information vi hade var att det skulle handla om bemötande och inriktning mot näringsliv och företag. Det fanns en oro att man hade betett sig illa och att det var anledningen till att man var kallade. Den känslan höll i sig ganska länge.

På det systemiska mötet möts man på en gemensam plåtå– rent hierarkiskt, men det går inte att komma ifrån, att när man går ifrån mötet så är en kommunchef och en annan en enskild handläggare – ganska långt ner i näringskedjan – och vi fick inte det öppna mötet som man hade tänkt. Vi hade säkert behövt träffats först och lärt känna varann för att sedan ha en mer öppen diskussion. Det krävs ett stort mod att släppa sina roller.

Det är nu mot slutet vi kan se flera tillfällen där detta arbetssätt kan komma till användning och man blir lite orolig om projektet slutar nu– det här arbetssättet måste man kontinuerligt träna på, det kan ta flera år innan vi kan se någon nytta. Det blir inga kortsiktiga resultat av detta, det är en långsiktig process.

Detta arbetssätt hade varit bra att utveckla tillsammans med de kvalitetsutvecklare vi har i kommunen. De systemiska mötena skulle kunna vara ett fantastiskt bra verktyg i de delar av kommunen som handlar om kvalitetsutveckling, uppföljning och mål med verksamheten. I det interna utvecklingsarbetet inom kommunen och dess förvaltningar ser jag att det snabbt kan bli en stor nytta. Det systemiska mötet kan också vara ett sätt att lära känna varandra, men då får man vara med på att det är ett av syftena med mötet– vi är annars normalt sätt mycket produktions- och resultatnriktade.«

Förvaltningschef, Marks kommun april 2010

»Effekterna har inte varit så stora ännu, åtminstone inte utifrån syftena. För att uppnå större effekt bör det systemiska mötet vara en ordinarie återkommande metod som leds av t ex kommunledningen. Risken är annars att det övergripande syftet fallerar (sett ur kommunal synvinkel).«

Hannes Nilsson, Marks kommun, september 2010

»Jag hade velat att vi verkligen hade tagit upp och fördjupat oss i skillnaden mellan företags- och kommunal-kultur, och därmed kanske fått bättre förståelse för varandras verksamheter.«

Gunilla Malmén, Marks kommun, september 2010

»Jag tror att vi borde varit bättre förberedda och kanske träffats i andra grupperingar. En del av deltagarna kände sig tydligen främmande i sällskapet och syftet var inte tillräckligt väl beskrivet.«

Bertil Fermstad, Marks kommun, september 2010

»Medverkan i projektet har visat och gett oss möjlighet att prova en metod för att lyssna och lära av varandra. Vi lyfte även upp olika möjligheter till att lösa olika frågor. Men jag känner inte att vi kom till sakfrågan, dvs ett bättre bemötande och snabbare service när det gäller kontakt med näringslivet.«

»Av olika skäl så stoppade diskussionerna i vår egen grupp, dvs kommunanställda från olika förvaltningar, och inte ens där var vi trygga med varandra.«

Kerstin Guth, Marks kommun, september 2010

»Tyvärr tycker jag inte att projektet kom tillräckligt långt för att mynna ut i någonting konkret.«

Jag känner att vi inte nått upp till syftena. För att stimulera samarbeten, entreprenörskap och innovationsförmåga mellan tre parter bör alla tre parter vara med. Jag vill även tillägga att, trots att min utvärdering antagligen uppfattas som negativ, så har det inget med projektets ledning att göra utan det syftar snarare till att initiativtagarna inte visste vart man ville ta projektet.«

Anställd, Marks kommun, september 2010

»Vi har på olika sätt fört in systemiskt tänk och arbetssätt i vårt dagliga arbete. Att utgå från "berättelsen" har blivit ett sätt att arbeta även om vi inte följer mallen från A till Ö.«

Sven-Erik Bergström, Marks kommun september 2010

»Efter en något trevande start så har vi på miljökontoret tagit till oss metoden som ett bra sätt att få fram olika perspektiv från samtliga deltagare. Dock kom vi aldrig fram till det egentliga syftet att även få med näringslivet (=våra tillsynsobjekt).«

Metoden kommer att användas (och har använts), i olika hög grad, vid verksamhetsutvärdering, arbetsplatsträffar mm.«

Hannes Nilsson, Marks kommun, september 2010

»Vi har vid några tillfällen använt det systemiska mötet för att försöka hitta utvecklingsmöjligheter i vårt arbetssätt och skapa förståelse för varandras arbete inom kontoret. Dessa möten har varit uppskattade och har av mig personligen upplevts som mer givande och välstrukturerade än övriga möten som hålls.«

Mika Thomasdotter, Miljökontoret, september 2010

Intuagera, ledarskapskonsulter

Det är i dag mer än ett år sedan jag fick förmånen att delta i den samtalsledarutbildning, av systemiskt möte (SM), som anordnades av Åsa Lom och projektet Innovativa Mark.

Efter genomförd samtalsledarutbildning har jag fått förmånen att leda ett stort antal (mer än 50) systemiska möten, både inom projektet Innovativa Mark och inom vår egen verksamhet på Intuagera, gentemot våra kunder och samarbetspartners.

Om det finns några negativa aspekter på SM torde det vara att det är svårt att i förväg beskriva vad som skall ske. Några av deltagarna har varit väldigt skeptiska inför mötet, hade jag inte haft ett stort förtroendekapital hos dessa, hade det förmodligen aldrig gått att samla till ett Systemiskt Möte.

Dessutom kräver ofta inköpschefer, eller motsvarande, att jag kan beskriva vad som skall ske, moment för moment, i en utbildning eller ett möte och det är svårt att förklara systemiskt möte för dessa. Att dom dessutom i förväg vill veta i detalj vad varje deltagare skall lära sig, alternativt vad utfallet av mötet skall bli, komplicerar införsäljningen ytterligare.

Jag kan nu konstatera att jag fått en fantastiskt bra metod som kompletterar min verktygsväska som ledarskapskonsult. Jag använder i dag Systemiskt Möte såväl i min marknadsföring för att hitta nya kunder som för att hitta hur vi skall gå vidare med befintliga kunder. Under en konsultativ insats eller i utbildningssituationer är jag inte svårbedd att låta en del av insatsen bestå av systemiska möten.

Jag är oerhört positiv till metoden Systemiskt Möte. Metoden kompletterar min utbildningsmetodik och det känns naturligt för mig att använda mig av metoden. Våra interna konsulter håller nu på att tillägna sig metoden.

Nedan följer en lista över några av de organisationer och sammanslutningar där jag fått förmånen att leda systemiskt möte:

Göteborg Energi , avdelningsutveckling (Lars Stjärneman, chef DSU)

Göteborgs Tekniska Collage, KY-utbildning (Anna Wreeby, KY-coordinator)

Göteborgs Tekniska Collage, KFY-utbildning (Ulf Johansson, KFY-coordinator)

Västkraft, Projektledare (Lotta Malm, projektledare Västkraft)

Motorbranschens Tekniska Gymnasium, Gymnasieutbildning (Kaj Sandgren, rektor)

Motorbranschens Tekniska Gymnasium, Lärarutveckling (Peter Vinterskog, rektor)

Innovativa Mark, Ledarskapsmöte (Åsa Lom, projektledare)

Viskadalens Produktion (Johan Larsson, VD)

Obligentia (Mattias Nilsson, Konsult)

Anders Gustafsson, Intuagera Tranemo kommun, september 2010

Stallyckan

I Skephult i Marks kommun är hästgården Stallyckan under uppbyggnad. Verksamheten står på flera ben, men utgångspunkten är att erbjuda en tillgänglighetsanpassad miljö med inriktning på djur och natur. Man kommer kunna erbjuda vistelse med olika inriktningar:

- Habilitering
- Rehabilitering
- Rekreation (även helg- och semesterboende)

Gården har också fått tillstånd att bedriva verksamhet inom LSS där sysslorna kommer kretsa kring djurskötsel och servering.

Det finns ett stort intresse bland assistansbolag, både för målgruppen funktionshindrade men även för dess omvårdnadspersonal.

Gården söker också samarbete med Samrehab och projektet AKTIV vardag. AKTIV vardag stöttar arbetssökande och sjukskrivna att bibehålla eller utveckla sin arbetsförmåga. Genom olika aktiviteter finns möjligheten att bl.a. påverka sociala roller, ändra på dygnsrytm samt öka kontrollen över det som påverkar hälsa och välbefinnande.

Vi har under i stort sett hela projektiden för Innovativa Mark varit i kontakt med verksamheten Stallyckan och verksamhetsansvarig Jeanette Kobilsek. Kontakten togs av Jeanette och hon beskrev sina svårigheter att få bra kontakter inom Marks kommun- både med den kommunala verksamheten och med andra företag. Vid första kontakten sökte verksamheten tillstånd för att bedriva LSS-verksamhet och bygglov för utbyggnad, nybyggnad och serveringslokal. Tillstånden var en förutsättning för det etableringsstöd och finansiering som också var under bearbetning. Som projektledare för Innovativa Mark har det varit en svårighet att hålla isär uppdraget; att utveckla en arena, ett arbetssätt och samverka men inte enskilda projekt. I det här fallet har vi mer aktivt engagerat sig i den enskilda verksamheten med motiveringen att projektet Stallyckan har innehållit många av de ingredienser som var syftet med Innovativa Mark.

Förutom ett flertal telefonsamtal och planeringsmöten har Jeanette Kobilsek varit med på:

- Träff med kommunalråd Margareta Löfgren
- Samtalsledarutbildning
- Träff med Samrehab Mark-Svenljunga
- Framtidsforum »Läge för det goda livet«
- Dialogmöte med verksamhetschef Helen Smith och Sven-Erik Bergström (nuvarande samhällsutvecklingschef)
- Framtidsforum »Goda affärer«
- Utvärdering Plattform Innovativa Mark
- Träff med visualiseringskonsult
- Förfrågan om samarbete Högskolan i Borås

»Projektet Innovativa Mark har framförallt fungerat som en lots för mig som företagare i Marks kommun. Det har gett mig kontakter i Marks kommun och grannkommunerna och resulterat i att vi fått igenom tillstånd att driva enskild verksamhet enligt LSS.

Vi har fått hjälp att hitta rätt inom kommunen, stöttning och uppmuntran att fortsätta jobba vidare mot våra mål. Det har också gett oss möjligheter att knyta kontakt med högskola samt resulterat i samarbetsprojekt med några företag i kommunen.«

Jeanette Kobilsek, Stallyckan september 2010

MINABforum x3

Som ett led i att MINAB sade upp samverkansavtalet med Marks kommun stod man hösten 2009 inför en omförhandling och ville ha en bred förankring bland sina medlemmar om vilka behov som ska styra den framtida verksamhet. Man bjöd in till sammanlagt tre möten, där de två första drevs i systemisk anda. Man använde Innovativa Mark då man ville bädda för ett effektivt och värdeskapande möte.

»Det blomstrande näringslivet i Mark«

»Verksamhetsplan och avtalsförhandling«

»Organisationsform och fokusområden«

Dessa möten utgjorde underlag för en ny verksamhetsplan vilken i sin tur ligger till grund för det nya samverkansavtalet mellan Marks kommun och MINAB. Under våren 2010 gick mycket av tiden inom Innovativa Mark till att bearbeta och sammanställa materialet. Detta har medfört att den mer utåtriktade verksamheten som projektet var tänkt att inrikta sig på kom i skymundan, dock har vi kunnat sätta ramarna för ett samarbete som möjliggör ett framtida arbetssätt som stödjer flera delar av syftet med Innovativa Mark. Till verksamhetsplanen har även en aktivitetsplan upprättats där man kommer arbeta vidare med delar av de aktiviteter som bedrivits i Innovativa Mark;

1.4 Samverkansfrågor

1.4.1 I samverkan med kommun medverka till effektiva kontakter mellan kommun och näringsliv. Hjälpa företag att förbereda sina ärenden och förmedla synpunkter till berörda parter.

Här finns det ambitioner att använda systemiska möten som form.

2.1 Företags- och affärsutveckling

2.1.3 Utveckling av stödfunktioner vid utvecklings- och förnyelseprocesser genom tjänsten och arenan Plattform Innovativa Mark: kombinerar metodik för en kundorienterad, innovativ och effektiv utvecklingsprocess med en mötesplats för kompetensutbyte och samverkan. MINAB ansvarar för att arrangera systemiska möten med deltagande från erforderligt kompetensstöd och samverkanspartners utifrån företagets situation och behov.

2.3 Nätverkande och samarbeten

2.3.2 Utveckla arbetsformer och genomföra aktiviteter som stimulerar och utvecklar samarbete med högskola, kommun och näringsliv (Triple Helix). Utvärdera och utveckla de forum som bedrivits inom projektet Innovativa Mark; Gouvernancemöten, Ledarskapsmöten och Framtidsforum.

»MINABforum har inneburit en reformering av MINAB, även om det är en ständig process. Projektet har varit värdefullt i detta förändringsarbete och bidragit till att vi valt en ny VD med nytt tankesätt.«

Arne Ekberg, Företagarna Mark september 2010

Ledarskapsmötenas (2) uppbyggnad

De sk ”governance” – eller ledarskapsmötena var uppbyggda på tanken att ledande individer i Marks regionala innovationssystem via systemiska möten skulle utveckla sin förståelse för detta innovationssystemets sätt att fungera, samtidigt som de via mötena, och en efterreflektion till mötena, successivt också skulle bli alltmer kapabla att se och pröva nya möjligheter i utvecklingen av detta system.

Det var den systemiska logiken som vägledde utformningen av ledarskapsmötena. Tanken var att mötas på det ”öppna systemets” sätt, där det öppna systemet alltså var Marks regionala innovationssystem. Projektledningen såg redan vid påbörjandet av ledarskapsmötena ett värde i att mötena samlade individer från flera systemsektorer, närmast då näringsliv, offentlig förvaltning och högskola, samt även ett värde i ett deltagande av individer från flera beslutsnivåer inom respektive sektor, som exempelvis både högskoleelever och individer ur högskoleledningen. Samtidigt innebar den systemiska logiken att mötena skulle vara berättelsebaserade och bestå av en gemensam tolkning i dialogens form av berättelserna som uttryck för hur det regionala innovationssystemet fungerade. Detta för att alla berörda också skulle kunna se sina möjligheter att utveckla detta system. Det systemiska mötet kom att vägleda mötesformen, i enlighet med den ansökan som Nutek hade beviljat.

I princip var alltså alla individer i Marks intressentsfär välkomna till ledarskapsmötena och i princip sågs alla berättelser – dvs återgivanden av konkreta händelseförlopp – i Marks innovationssystem som värddiga utgångspunkter för mötena. Projektledningen var angelägen att ledande näringslivs-, kommun- och högskoleföreträdare deltog regelbundet i mötena och lade också ner en hel del arbete på att få det dithän. Ansträngningarna lyckades relativt bra, främst då i ett inledningsskede och främst när det gällde näringslivet och kommunen. Högskolan deltog dock vid samtliga möten och även från ledningsnivån vid något eller några möten, beroende av vilka vi räknar in i denna ledning.

Att dessa möten har haft betydelse för utvecklingen i Marks kommun är tydligt, dock har de skapat en hög förväntan som riskerar att falla tillbaka ifall man inte följer upp och visar långsiktighet.

Efterhand kom den öppna inbjudan och berättelseformen att innebära att de ledande företrädarna alltmer uteblev från mötena. Detta innebär inte att mötena blev mindre välbesökta. De låg på nivån 10-20 deltagare under hela mötesserien. Men de ledande företrädarna såg allt mindre värde i att delta.

Upplägget av ledarskapsmötena skiljde sig påtagligt från det ledande företrädare kan antas ha varit vana vid från ledningsgrupper och styrgrupper. Även om det tillämpas olika mötesformer för sådana grupper är det ändå rimligt att anta att de i första hand (1) håller sig inom en begränsad krets, att de (2) utgår från de punkter som är på gruppens agenda snarare än från berättelser och att de (3) är inriktade på gemensamma beslut och initiativ snarare än på individuella dito.

Särskilt vissa individer i den krets som kom att träffas inledningsvis uttryckte efterhand en skepsis mot mötesformen. De efterlyste mer av konkret och gemensam handling som en konsekvens av mötena och de menade att sådan handling bara kunde uppstå via gemensamt beslutade handlingsplaner. Det framfördes också synpunkter att en dagordning av beslutspunkter eller handlingsförslag skulle underlätta detta. Man efterlyste med andra ord agendastyrda snarare än systemiska möten som mötesform.

Även idén om en kompromissform framfördes, dvs både punkter på en dagordning och en berättelse om ett händelseförlopp i innovationssystemet som gjordes föremål för tolkning på det systemiska mötets sätt. Det kunde gärna då vara en agendastyrd berättelse, dvs en berättelse som ledde in på vissa frågeställningar i innovationssystemet, eller vissa utmaningar, utmaningar som då kunde hanteras på de gemensamma handlingsplanernas sätt.

Ett behov att inför ledarskapsmötena göra ett förhandsval rörande en lämplig berättelse kom också tidigt in i bilden. Det blev snabbt en del av mötesplaneringen att på förhand vidtala en berättare som mötesplanerarna – i första hand projektledaren och kretsen kring henne – såg ha en lämplig berättelse, dvs en berättelse som satte deltagarna i kontakt med centrala inslag eller fenomen i Marks innovationssystem.

Skillnaderna mellan den agendastyrda och den berättelsebaserade mötesformen

Det systemiska mötets sätt att väcka frågor via berättelser och tolkningar av berättelser skiljer sig från det agendastyrda mötets sätt. Det senare innebär en på förhand preciserad dagordning, en dagordning som tar upp just de frågor mötet avser att behandla. Fördelen med detta är att deltagarna i mötet i förväg vet vilka frågor som kommer att behandlas under mötet. De kan då förbereda sig och en mötesplanerare kan också dela upp förberedelserna på olika föredragande, vilka kan presentera ett underlag för de beslut mötet avser att fatta, eller de informationspunkter mötet avser att ta upp. Detta, tillsammans med att klarheten i mötets frågor innebär att man kan se till att just de deltagare som berörs av frågorna kommer till mötet, ökar mötets beslutskraft och informationsgenomslag.

Med alla de fördelar som är förknippade med det agendastyrda mötet varför då välja dess antites enligt figur 1, det systemiska mötet, som mötesform, och då inte bara för ledarskapsmötena utan även för de andra mötesinslagen i projektet? Varför dessutom framhärda i mötesformen trots att den alltså möttes av en del kritik?

<p>Det agendastyrda mötet</p> <p>Vissa utvalda frågor</p> <p>Särskilt kallade</p> <p>Individuell argumentation</p> <p>Gemensamt beslutad handling</p>	<p>Det systemiska mötet</p> <p>Episoder i vardagen</p> <p>Alla välkomna</p> <p>Gemensam tolkning</p> <p>Individuellt beslutad handling</p>
---	--

Figur 1. Skillnaden mellan det agendastyrda mötet och det systemiska mötet

Ett svar på denna fråga är att ”det var detta projektet hade fått pengar för”. Ett bättre svar är emellertid en genomgång av bevekelsegrunderna bakom det systemiska mötet, av varför och i vilka sammanhang det är motiverat. För att denna genomgång inte ska bli för teoretisk är det också på sin plats med hänvisningar till en del andra erfarenheter, också de kopplade till det systemiska tänkande som ligger bakom det systemiska mötet samt också med en jämförelse med erfarenheterna från användningen av mötesformen i andra sammanhang.

Hade det varit så att den systemiska mötesformen hade fått ett helt igenom negativt mottagande bland deltagarna i de olika sammanhang där den inom projektets ram kom att prövas hade denna genomgång, dessa jämförelser och dessa hänvisningar knappast behövts. Det hade då räckt att konstatera att den systemiska mötesformen bör förpassas till de misslyckade experimentens gravkammare. Men det var alltså inte så. Det var tvärtom så att en klar majoritet av dem som första gången kom i kontakt med mötesformen upplevde formen positivt snarare än negativt. Åtminstone om vi ska döma av den efterreflektion som skedde i avslutningen av varje möte. Många har också tagit till sig på så sätt att de har börjat använda den i sin egen verksamhet. Dessutom är det så att mötesformen, och inte minst det bakomliggande systemiska tänkandet, har fått ett starkt genomslag i många andra sammanhang.

Ledarskapsmötena kom alltmer att användas som ett ”prova-på-möte” för nyfikna deltagare, som ett sätt att testa metoden och arbetssättet utanför sin egen verksamhet. Detta kan vara en förklaring till att de redan invigda inte såg att mötena ledde fram till den ledningsgemenskap som var utvecklingsambitionen. Dock blev detta forum ett sätt att nå nya deltagare och för många ansågs mötena som värdefulla och ett nytt, mer givande sätt att ”nätverka” på. Behovet att diskutera syftena både för projektets ledning och för att kunna sälja in framtida möten blev allt mer tydligt.

Särskilt tydligt blev det vid Ledarskapsmötet den 17 december 2009 där berättelsen handlade om syften med och utvecklingen av just ledarskapsmötena. Följande åtgärder bland andra föreslogs:

- Välja ut nyckelpersoner som representerar kommun, näringsliv och högskola.
- Ha teman så folk är mentalt förberedda.
- Serva mötesdeltagare; vad kom vi fram till – till vilken nytta?
- Värdegrund i projektet – kopplat till resultat, kundnytta.
- Använda sig av reflektionen från föregående möte som ingång i nästa möte – fokusera, inte nya ingångar hela tiden.
- Måsta ha struktur i ansvarsfrågan för att driva det här.

Detta möte var också det sista i projektet helt öppna mötet med spontan berättelse. Vi närmade oss härefter ett mer anpassat arbetssätt med en mer traditionell, agendastyrd inramning, dock med det systemiska mötet som form vid själva mötet.

Governancemöte

Kommande ledarskapsmöte valde vi att kalla för Governancemöte för att tydliggöra skillnaden på inbjudan. Berättelsen hade kommit till vår kännedom och tillhörde företaget Almedahl-Kinna AB och sin inte tillfredsställande kontakt med Högskolan i Borås. Deltagarna var handplockade, både med direkt anknytning till ärendet, men också med bred erfarenhet av liknande samarbeten. Med på mötet var personer ur ledningsfunktion från HB, politiker och tjänstemän från Marks kommun, företagare i Mark och representanter från MINAB. Mötet gav oss en bekräftelse på att med ”rätt” förutsättningar så fungerar denna typ av möte mycket bra och kan användas i liknande fall.

Efter detta möte har kontakten utvecklats mellan Högskolan i Borås och Almedahl-Kinna AB.

»Mötet har betytt oerhört för Almedahls del, vi fick en jättefin ingång till Högskolan i Borås som vi jobbar vidare med nu. Den typen av möten borde man göra mycket mer. Men då krävs en bra berättelse, gärna STARK och SPETSIG.«

Christian Lundell, Almedahl-Kinna, september 2010

»Projektet har inneburit ökade kontakter med företrädare för näringsliv och förvaltning i Marks kommun. Metoden systemiska möten fungerade väl för att få perspektiv på de frågeställningar som diskuterades. Metoden innebär också att alla i gruppen kommer till tals på ett tillfredsställande sätt.»

Björn Brorström, prorektor Högskolan i Borås, oktober 2010

Trots den goda erfarenheten av mötet har inte liknande möte efterfrågats under resterande tid i projektet. En orsak kan vara att man förväntar att projektet Innovativa Mark ska ”leta upp” CASE för att bearbeta i detta forum. Det har inte varit helt tydligt var skillnaden mellan att utveckla plattformen för dialog och att driva enskilda frågeställningar går.

Framtidsforum

Systemiskt arbetssätt är ett bra sätt för att få större förståelse för den komplexitet och nödvändighet till samarbete som behövs för att komma framåt i frågor som exempelvis en gemensam ambition som ökad tillgänglighet. Det finns en ansvarsfördelning och det kan regleras med lagar, hyresavtal och liknande. Samtidigt finns det ett ömsesidigt beroende för att de satsningar man gör var och en på sitt håll ska fungera som en helhet.

Den 7 december 2009 arrangerade vi tillsammans med Västsvenska Turistrådet, Design med Omtanke, Marks Kommun och Sjuhärads Kommunalförbund »Det goda livet – för vem och hur?« Ett framtidsforum med syfte att hitta samverkansformer, ökat utbud och visa på affärsmöjligheter för att erbjuda en aktiv fritid och självständig semester för alla.

Vi fick stor uppskattning för efterföljande samtalsledda tvärgruppsdiskussioner, då samtalen byggde på inställningen att jag ska göra saker här och nu samt vad de andra i gruppen kunde bidra med. Entreprenörer gav uttryck för saknad av de kunskapsbitar om funktionshinder som behövs och de som satt med kunskap om funktionshinder arbetade med medling av upplevelser eller inom vården. Utbudet som finns idag är i majoritet för turister utan hindrande funktionsnedsättningar, men förfrågan om tillgängliga besöksmål och aktiviteter är stor. I stort sett kunde samtliga bidra med en viss del, men ingen kunde erbjuda en helhet. Det som konkret blev en följd av forumet var en ökad kunskap, hjälp och samarbete genom Tillgänglighetsdatabasen och behovet av inventeringar. Två turismaktörer arbetar med unika paketerbjudanden i samarbete som följd av forumet. Hade vi haft en utsedd samordnare för fortsatta samarbeten är min (projektledares) bedömning att vi hade haft ännu fler konkreta resultat.

Som ett led i Framtidsforumet den 7 dec och det faktum att vi börjat ha systemiska möten hos kommunala förvaltningar har man sett möjlighet att fortsätta att arbeta delvis med tillgänglighetsfrågan inom ramen för IM. Tillsammans med representanter från kommunala funktionshinderrådet, Design med Omtanke, Handel i Mark och Marks kommun genomförde vi ett uppföljande forum med fokus på butiker och friskvårdsanläggningar, »Goda Affärer«. Det planerade upplägget var att genomföra detta med tre föredrag kring teman

Ett tillgängligt samhälle för alla:

- *Vilken typ av samhälle vill vi ha?*
- *Gator/vägar/kommunikation/langöringsytor*
- *Fastighetsägares ansvar*
- *Bo, Äta och Göra: affärsmöjligheter*
- *Nya produkter och tjänster*

för att täcka in hela den bredd av ansvars- och möjlighetsområden där ansvaret delas och lösningarna många. Utfallet blev att målgruppen för dagen, butiksägarna, hade svårt att avsätta så lång tid samtidigt som man från kommunens sida såg en tendens till ”möteströtthet” och en risk i att kommunen uppfattas som en ”evenemangsarrangör”. Vi valde att korta ner programmet och istället gå runt i butikerna för att ge råd och tips direkt på plats.

»Genom Goda Affärer har vi satt en boll i rullning, synd att vi inte hade ett halvår till på oss att fortsätta det arbetet.«

Thomas Andréén, Handel i Mark/Tadvising 2010.

Den 22 april 2010 hade vi ett Framtidsforum för projektet Hälsa på Helsjön med initiativtagare Siv Grip. Projektet har som målgrupp personer som hamnat långt från arbetsmarknaden och en riktad satsning för återhämtning, självkänedom och målformulering. Deltagare var representanter från Coompanion, Sensus, Marks kommun (socialförvaltningen och politiker), Arbetsförmedlingen, LO, Helsjöns folkhögskola, lokal entreprenör inom turism och hälsa och MINAB.

Skillnaden mellan Framtidsforumet i december och detta var att det finns en driven aktör som »äger« frågan samtidigt som det finns ett delat intresse för den gemensamma ambitionen. För den enskilda aktören innebar detta ett »jättekliv« där hon på plats fick tillgång till kompetens och svar på många av de frågor som fanns samtidigt som hon fick en karta på vilka enskilda frågor som måste drivas parallellt och med vilka det ska ske.

Det framtidsforum som mest liknar det vi ursprungligen menade med aktiviteten –att låta företag ta del av forskning på ett handlingsinriktat sätt– kom tillstånd först de sista dagarna i projektet genom »Möt morgondagens konsument med hållbar utveckling«. Programmet som följde var:

Björn Brorström, prorektor Högskolan i Borås, inleder och presenterar exempel på forskningsområden som bedrivs inom Högskolan i Borås:

Ilona Sarvari Horvath, Högskolan i Borås, Universitetslektor i bioteknik: »Resursåtervinning och hållbar utveckling.«

Karin M. Ekström, Högskolan i Borås, Professor i företagsekonomi, inriktning marknadsförings- och konsumtionsforskning: »Konsumtionssamhällets utmaningar.«

Public & private Social Responsibility Initiativ – CSR Västsverige:

Viveca Reimers inleder och berättar om framgångskoncept med att arbeta med hållbar utveckling.

Peter Nyström, AstraZeneca, Platschef för AstraZenecas forskningsenhet i Mölndal och vice ordförande CSR Västsverige: »AstraZenecas arbete med CSR-frågor.«

Maria Rydberg, regionansvarig Miljöbron Sjuhärad berättar om hur de fungerar som en länk mellan näringslivet och den akademiska världen genom projekt inom miljö och hållbar utveckling: »Samarbete ur ett företagsperspektiv«

Genom efterföljande diskussion, som är skillnaden mot ett mer traditionellt föredrag, är tanken att omsätta idéer till handling genom reflektion direkt på plats i samverkan med övriga deltagare. Det återstår att se om de uppslag som kommer att realiseras, men det fanns ett klart samband mellan ett producerande företag och forskningen kring resursåtervinning samt ett förslag på en referensgrupp för att samverka kring konsumentinsikt och metoder för att använda detta in i företagen. Dessutom fick CSR Västsverige ett flertal nya medlemmar i regionen.

Samtalsledarutbildningar

När ledarskapsmötena fick mer av en prova-på-karaktär blev de också svåra att hålla isär från våra samtalsledarutbildningar, parallellt med att utvärderingen av utbildningarna pekade på att de snarare ledde till att få en förståelse för vilken roll man har som deltagare.

I takt med att Ledarskapsmötena behövdes reformeras för att få tillbaka den ursprungliga gruppens engagemang såg vi också över upplägget av samtalsledarutbildningarna. Vi såg ett större behov av teoretiska inslag och att dela upp utbildningen i tre steg:

1. Deltaga; Upplev skillnaden mellan ett agendastyrt och ett systemiskt möte.
2. Leda; Testa på rollen som samtalsledare.
3. Organisera; Hur man med utgångspunkt i systemiska möten leder och organiserar sin verksamhet.

Det finns ett behov av att ”reda ut begreppen” kring det systemiska mötet, och mötets förankring i det systemiska tänkandet. En sådan begreppsutredning kom aldrig riktigt till stånd under projektets gång. Projektet fick i första hand en experimentell karaktär. De teoretiska eller förklarande inslagen kom i bakgrunden. Ett antal informationskrifter togs fram, men de teoretiska och förklarande inslagen i direkt anslutning till de olika mötena kan ha varit otillräckliga. Vi fick en bekräftelse på detta när vi i slutet av projektet, bl. a. i samband med kommunens satsning på systemiska möten, trappade upp dessa inslag. ”Detta borde vi ha fått oss till del från början” var då en vanlig reaktion.

»Samtalsledarutbildningen gjorde att man kände en större tillförsikt, men blev mer förvirrad över vad man skulle använda den till; Det kunde ibland tas upp ämnen som inte riktigt passade in med vad man själv var intresserad av och kunna använda det till. Det skulle kunde haft mer styrning, just i utbildningsfaserna – några mer genomarbetade CASE. Samtidigt såg jag att det fanns en stor potential i den typen av sätt att prata, förmedla och diskutera.«

Robert Andersson, Kasthall Mattor och Golv AB, Kinna april 2010

Resultat och effekter/behållning

När man ska tillämpa lagar och regler och behöver reflektera över hur den enskilde påverkas av de beslut som görs är systemiska möten mycket värdefulla:

Hur väl fungerar det TÄNKTA i det FAKTISKA?– Hur väl stödjer våra system/kunskap vardagen?– Hur följsamma och lyhörda är vi för kundkretsens utveckling?

»Lärande kring tillämpning av regelverk kan ske genom att ta upp ärenden i detta forum kombinerat med att ta in extern kompetens. Frågan fick ett samlat grepp, det kvarstår ej saker. Bra med fördelning av ansvar, både JAG och VI«

Rehabmöte Marks kommun, mars 2010

För flera organisationer har det systemiska mötet inneburit att man ändrat tankesätt och ser annorlunda på sitt ledarskap:

»Jag ser stora fördelar med att införa detta system i vårt företag och ändra nuvarande företagskultur till att bli ett mer flexibelt och humanistiskt företag. De största vinsterna ligger i att jag som företagsledare samt för övrigt alla på företaget får »fler ögon att se med« då en berättelse ostörd framförs om en händelse eller ett förfarande.«

Johan Larsson, VD Viskadalens Produktion och Viskadalens Plåt och Papp AB november 2009

»Har tagit med mig mycket tankemässigt, hur jag ska jobba. Har fått ett nytt sätt att leda och fördela. Förr sade jag –vi har detta problemet. Nu säger jag –jag har sett följande ... Då involverar man folk och blir ett VI som löser det. När vi har kommit fram till en slutsats så står alla bakom den. Att vara ledare innebär att skapa relationer och få folk att gå åt samma håll.«

Robert Andersson, Kasthall Mattor och Golv AB, Kinna april 2010

Det är svårt att se hur man ska använda sig av de systemiska mötet i förhållande till övriga system, vilka bestående effekter ska mötet ge?

»När vi ska hämta information använder vi oss av ett systemiskt arbetssätt. Vi letar efter "the hidden gorilla". I analysen går vi djupare, vi analyserar även utanför berättelsen, på företagsnivå för att komma åt bakomliggande orsak till problemet. Det måste vara handlingsinriktat och med snabb återkoppling. Som systemsättare går man in och styr mycket mer. Du ska kunna se resultat inom två veckor, så tillvida det inte är en ändring av en vision.«

Hans Karlsson, HansK, augusti 2010

»I våra löpande rapporterings och diskussionsmöten anser jag det svårt att använda metoden. Den har dock fungerat väl när det är konkreta problem vi behövt arbeta med eller när våra möten har varit på ett mer visionärt plan.

Ida Rosell, Rydal Design Center/Marks kommun

»Upplevelsen av Innovativa Mark är att det legat alldeles för långt utanför. Ett projekt bör kopplas till vad man vill ha för resultat. –Att man på ledningsnivå visat det mer klart; att lägga diskussioner utanför systemet och sedan föra in det i en besluts- och målprocess.«

Siv Grip, Hälsa på Helsjön, september 2010

Projektet har visat på många fördelar med att använda sig av det systemiska mötet för att i ett annat sammanhang än det invanda behandla ämnen och få nya ingångar. Dock kan det skapa många förväntningar och oanade effekter som det ibland saknats beredskap för.

Känner personligen att det varit en nyttig erfarenhet och att IM nog har varit en nyttig erfarenhet för Mark. Att få folk att tänka att vi alla är en del av den anda som Mark ska föreställas ha. Kommunen har inte varit den mest företagsvänliga kommunen i Sverige, bevisligen- och det har förhoppningsvis varit en väckarklocka för dem att det finns andra metoder att verka och samverka både med enskilda personer och företag- när det gäller kommunikation och verklighetsförankring. Vid summering är jag mycket positiv till hela tanken och det arbete som bedrivits i projektet, med det förbehåll att man velat ha mer återkoppling på de diskussioner man vart med på. Vad hände sedan? Hur har man gått vidare med de val man gör JAG, HÄR och NU?

Robert Andersson, Kasthall Mattor och Golv AB, Kinna april 2010

Bristen på dialog mellan näringsliv och kommun uttrycks ha fått en positiv utveckling under projektets gång:

När det gäller kontakten och samtalstonen med våra politiker är det tydligt att något har hänt. Dialogen och diskussionen är på en annan nivå idag och säkert har Innovativa Mark varit en av pusselbitarna.

Arne Ekberg, Företagarna Mark september 2010

»Ett mycket stort plus är att diskussionsklimatet mellan kommun och företag har blivit betydligt bättre. Detta är i sig ett resultat som motiverar hela projektet.«

Företagare Marks kommun, september 2010

Dialogen med kommunens representanter, tilltron till samverkan och att vi har gemensamma agendor är bättre förutsättningar till allt framtida arbete. Här har du starkt bidragit.

Ingemar Hjalmarsson, Stora Enso Packaging / MINAB, september 2010

Uppfattningen om Marks kommun är positiv eftersom man är redo och testa nytt och verkligen utveckla samarbeten. Vi har långt kvar till att få företagen att på ett konkret sätt ta del av forskning och utbildning men då är det också viktigt att vi testar nya metoder. Tyvärr är det ju kortsiktigt eftersom jag inte ser eller har fått information om hur man nu går vidare med det som har påbörjats. Hur ser strategin ut framöver gällande systemiska möten?

Catrin Wirfalk, ESPIRA, september 2010

Ett mycket konkret resultat av projektet är att ett samarbete på ledningsnivå mellan Almedahls Kinna och Högskolan i Borås har startat. Vi är båda kompletta organisationer och samarbetet syftar till att utbyta erfarenheter av ledning och styrning, men också att initiera och diskutera studier där studenter och forskare från högskolan kan medverka.»

Björn Brorström, prorektor Högskolan i Borås, oktober 2010

I ett av de systemiska möten som arrangerades inom projektets ram fick högskolans mastersstudenter i logistikprogrammet, samt även läraren i detta, tillfälle att se hur högskolans utbildningstjänster kunde utvecklas för att främja företagarna i bygden, samtidigt som det egna innovationssystemiska lärandet fick upplevelsemässig näring. Liknande möten hölls även på Almedahls i Kinna, då med medverkan även från andra delar av högskolan, samt på HansK i Skene och på flera håll. Som en konsekvens av detta kom en rad systemiska möten också att hållas inom logistikprogrammet vid Högskolan i Borås, då med inbjudna företagare från Marks kommun som berättare. Även inom utbildningen av ledare för systemiska möten och i samband med ledarskapsmötena blev företagaberättelser basen för ett innovations-systemiskt lärande hos företagare, kommunföreträdare och högskoleföreträdare.

De systemiska mötena inom Innovativa Marks ram fick alltså betydelse för en utveckling av högskolans tjänster. Flera företagare vittnar också om mötenas betydelse för utvecklingen av deras företags tjänster, såväl då de möten som arrangerades av projektet Innovativa Mark som de möten de med inspiration och kunskaper från dessa arrangerades av företagen själva. Flera företag vittnar också om lokalt anpassade mötesformer med inspiration av den systemiska mötesform man hade kommit i kontakt med via Innovativa Mark, samt även om att man – exempelvis som konsultföretag – har börjat använda systemiska möten som egen tjänst.

Slutsatser

Sammantaget kan man säga att de systemiska mötena fick ett visst genomslag inom det aktuella regionala innovationssystemet, samt att de även bör ha bidragit till ett visst innovationssystemiskt lärande och ett visst stärkande av innovationskraften i systemet. Huruvida så är fallet är dock svårt att mäta.

Svårigheten att mäta gör det också motiverat med en kritisk analys av processen, framförallt en självkritisk sådan av alla berörda. En självkritik rör det kunskapsstöd som utvecklades för att stödja lärandet från de systemiska mötena. Så här i efterhand framstår detta stöd som otillräckligt.

En annan självkritik avser den konsekvensorganisering som är en naturlig följd av de systemiska mötena. Vi gjorde försök att fånga upp de deltagande individernas handlingsmöjligheter även i explicit form, t ex i form ”göra-listor” från ledarskapsmötena som följdes upp vid senare ledarskapsmöten. En erfarenhet härifrån är att ledarskapsmötena i sitt spännande över hela det regionala innovationssystemet skapade så många ”bollor i luften” att de blev svåra att hantera i sedvanliga organisatoriska former, exempelvis projektformen. Flera deltagare kritiserade också detta: ”Det händer för litet konkret av våra ledarskapsmöten” löd kritiken.

En slutsats kan vara att den innovationssystemiska utmaningen upplevs väl abstrakt för individer som har sin dagliga gärning i betydligt mer konkreta frågeställningar. Det kan också vara så att de inte ser en ökad innovationssystemisk medvetenhet som tillräckligt resultat av att mötas på detta sätt, eller att de ser den ökade medvetenheten som otillräcklig, vilket alltså kan ha en förklaring i det otillräckliga kunskapsstödet.

Högskola och näringsliv skulle mötas och finna varandra i en modell för utbyte mellan akademi och näringsliv:

Projektets inramning; att HB, MINAB och Marks kommun är "avsändare" kan vara en anledning att budskapet inte gått fram, det finns en inbyggd misstänksamhet. Det finns också en seglivad uppfattning om att det är kostsamt och utdraget att bedriva högskoleprojekt.»

(Arne Ekberg, Företagarna Mark) september 2010

Den modell som Hans Sarv formulerat i systemiska möten kändes för många lite ”för akademisk” för att accepteras eller anammas av företagen. Det blev nästan som en barriär för att väcka intresse hos våra tänkta användare. Mötet mellan akademi och företag försvårades därför.

»Metoden systemiska möten är bra men svårt att marknadsföra då det är svårt att konkretisera vad syftet är. Trots att jag är positiv till metoden har jag inte lyckats införa den i företaget. Jag tror att Sarv har haft en för stor akademisk framtoning, vilket många företagare har haft svårt att ta till sig.»

Företagare Marks kommun, september 2010

För lite stöd och resurser kom att läggas på att marknadsföra projektet mot näringslivet med tanke på behovet att beskriva modellen och arbetssättet för kommunens företag.

När vi styrde upp de systemiska mötena till att avhandla i förväg bestämda situationer, blev företagen mer positiva till modellens förmåga att hitta avvikelser och lösningar.

»Personligen anser jag att man hade fått ut betydligt mer om man haft någon som har ett konkret problem i sitt företag eller i sin kontakt med kommunen som varit "berättare" vid varje möte. Man hade då även kunnat skapa större intresse genom att marknadsföra varje möte med en konkret fråga.»

Företagare Marks kommun, september 2010.

»Beträffande systemiska möten så anser jag att det kan vara en väldigt bra metod för att visa konsumentproblem och skapa vilja inom organisationen att lösa dessa. Det är dock viktigt att inte mötesformen blir det viktigaste. Det verkar som att det lovades lite för mycket från högskolans sida utan att rätt personer engagerade sig tillräckligt mycket.«

David Eriksson, Högskolan i Borås, september 2010

Vi har i projektet inte lyckats fullt ut att tillvarata möjligheterna att engagera högskolan i företagens- och organisationernas utvecklingsarbete, det har mest handlat om resurser i form av mötesledare, dock inte där heller i erforderlig utsträckning jämfört med projektets intentioner. Tanken med projektet var att i mycket större utsträckning använda oss av doktorander och masterstudenter som samtalsledare med god kännedom om högskolans resurser som "fältarbetare". Dessa personer skulle ha kunnat vara lyhörda för vilka behov som företagen har och sedan matcha det med högskolans resurser. Hösten 2009 stod det klart att studenternas kunskaper om detta arbetssätt var bristfälliga och projektledaren fick själv agera mötesledare i de flesta sammanhang samt försöka få ökad kännedom om högskolans möjligheter till stöd.

Svårigheter i projektet

- Projekt som ska ta reda på bärighet för arbetssättet kan inte samtidigt ge garantier på resultat.
- Många ville prova på innan man använder metoden i skarpt läge – dock är det oftast först då man ser resultat.
- För stort fokus på metoden och inte på syftet med mötet. Har haft möten för mötets skull.
- Otydlig koppling till önskat resultat, vilka strategier ska projektet stödja?
- Otydlighet och ovana kring vem som »äger« frågan på det systemiska mötet.
- Övuntade utfall och brist på beredskap och resurser för att hantera uppföljning.
- Kunskaps-resorna varit få men insikts-resorna många.
- Berättelserna har handlat mindre om kundinsikt och mer om interna processer och problem.
- På möten inom näringslivet har syftat till nya produkter och tjänster.
- Nackdelar men mestadels fördelar att komma »utifrån«.
- Behov av en drivande kraft för genomförande.

Projektet har dock visat att metoden systemiska möten är ett utmärkt verktyg för att verka för en god dialog, ökat samarbete över organisatoriska gränser och personlig utveckling. Vad detta leder till på sikt är svårt att värdera. Framgångsfaktorerna ligger på ett mjukare, mer svårvärderat plan:

- »Mötet bidrar till fokusering, finns saker att göra med en gång. Fått mycket hjälp.«*
- »Resulterar i något resultat till skillnad från många andra möten.«*
- »Man låter folk prata färdigt. Man försvarar inte sig och sitt handlande med denna metod.«*
- »Lösningar kommer inte direkt, de får tid att mogna. För snabba lösningar kan annars blockera en annan lösning.«*
- »Bra form att ifrågasätta grundförutsättningar på ett diplomatiskt sätt.«*
- »Känsliga partier har lyfts upp i ljuset på ett ärligt sätt – vilket inte hade gjorts annars.«*
- »Detta arbetssätt innebär en annan infallsvinkel för oss anställda. Det skapas delaktighet; vi blir sedda och får prata till punkt vilket kan utvecklas till en stolthet.«*
- Uttalat behov av utbildningar/erfarenhetsutbyte för att bevara och utveckla metoden inom de verksamheter som tillämpar metoden.

Trots den i vissa stycken kritiska tonen så ser projektledningen stora möjligheter att vidareutveckla delar av projektet för framtiden. Med rätt förutsättningar och med en stark berättelse är systemiska möten ett mycket effektivt verktyg för:

- mentorskap/bollplank
- affärs/projektutveckling
- reda ut och kartlägga problem/konflikter
- effektivt utvärderingsverktyg
- skapa delaktighet och förankring
- ta tillvara kompetenser
- tydliggöra ansvarsfördelningar
- mer behovsanpassade lösningar
- mer helhetsbaserade beslut

»Fungerade mindre bra när vi diskuterade mer allmänna frågor, där blev det mer osäkert syfte med mötet och engagemanget saknades.

Systemiska möten kommer däremot användas med fördel i FKIM då vi använder varandra som bollplank och mentorer vid problem och behov av verksamhetsutveckling- där berättaren själv äger frågan..«

Utvärdering FKIM, juni 2010

»Man får på ett naturligt sätt ut information till alla och alla kommer till tals. Vi har hittat ett förhållningsätt, det kommer naturligt på TST.

Har även utformat en Micro-variant där säljare på fältet återrapporterar.«

Jörgen Lillieroth, TST-Sweden, september 2010

»Goda förhoppningar att själv kunna tillämpa den i mitt arbete. Inom Minab som en fortsättning i vårt ordinarie arbete.

Som medlem i Minab kan jag se att Åsa med arbetssättet öppnat många dörrar, tagit tag i flera problem på ett mycket effektivt sätt som legat och skvalpat väldigt länge. I synnerhet i samarbetet mellan kommunen och näringslivet. Jag hoppas verkligen att detta fortsätter!«

Birgitta Nilsson, Hållbar Idé AB/MINAB september 2010

»Jag hoppas vi kan ta tillvara på det du (projektledare) startat och i några fall lyckats sätta ett nytt verktyg i vår vardag.«

Ingemar Hjalmarsson, Stora Enso Packaging / MINAB, september 2010

Indikatorer

Indikatorer inom programmet för lokalt och regionalt tillväxtarbete följs följande indikatorer upp: Antal deltagande organisationer i projektgenomförandet: 133 st

För Innovativa Marks del har begränsningen gjorts vid genomförda systemiska möten (ett eller flera), antal deltagande organisationer i andra sammanhang överstiger denna siffra med råge.

Se även bilaga "Enskilda deltagare och organisationer", Schema deltagare 2009" samt "Schema deltagare 2010"