

Kapitel 4

Arrangerade nätverk som utvecklingsstöd

Jan-Olof Åberg

I jämförelse med den framväxande kunskapen om produktionsnätverk och nätverksorganisationer är diskussionen om lärande, utvecklande eller förnyande nätverk fortfarande relativt outvecklad. Då diskussionen förts har ambitionen oftast varit att visa förebilder och på olika sätt främja utvecklingen av förnyelse-nätverk (t ex Gustavsen och Hofmaier 1997; Philips och Gustafsson 1994). Tydliga begrepp och kritiska frågor behöver således utvecklas.

Forskningen kring nätverk inom ramen för Sjukvårdsprogrammet utgick från frågan hur spridning av erfarenheter sker mellan de berörda arbetsplatserna och organisationerna, och hur gränstorna ser ut mellan organisationer och nätverk. Det visade sig efter hand att den frågan byggde på en förenklad föreställning om nätverkens karaktär. De arrangerade nätverken var inte bara förmedlande förbindelser mellan projekt med gemensam problematik, utan gjordes också till mer eller mindre självständiga utvecklingsresurser som bland annat byggde på att man samutnyttjade externa kunskapskällor. Det blev också tydligt att nätverken utvecklades, till inte så liten del, utifrån de speciella förutsättningar som rådde inom Sjukvårdsprogrammet. Framför allt var nätverken här mer heterogena i sin sammansättning, och arrangemangen i högre grad uttryck för externa förväntningar, än vad som rapporteras i andra nätverksstudier (t ex Philips och Gustafsson 1994).

Följande berättelser och slutsatser baseras på intervjuer, intern dokumentation, avlämnade rapporter och i ett av fallen sporadiskt deltagande i tre av nätverken inom Sjukvårdsprogrammet.¹ Det finns faktorer som sannolikt har påverkat förloppen i nätverken, men som inte kan belysas tillräckligt med de data som står till buds. I första hand gäller det den interna utvecklingen i vart och ett av förändringsprojekten, i synnerhet i de två första nätverksfallen. En annan invändning är att enbart ett urval av nätverksdeltagarna har intervjuats. På grund av behovet av information som bygger på systematisk dokumentation och kontinuerligt deltagande finns det en överrepresentation av projektledare bland de intervjuade, medan andras perspektiv och erfarenheter kan vara underrepresenterade.

¹ I början medverkade Carolina Granath som doktorand i undersökningen, och gjorde bl a intervjuer och deltagarobservationer, särskilt i nätverket Kolan. Marija Sundberg-Wincent har därefter intervjuat i de två övriga nätverken.

I vart och ett av fallen ges en kort redogörelse för betingelser och grundarrangemang, aktiviteterna i nätverket, hur nätverket relaterades till de deltagande projekten och vilket utbyte som man efter hand såg att nätverkandet givit. I varje sådan nätverkshistoria framträder ett eller flera teman som kan leda till en mer generell förståelse av nätverkandet som utvecklingsverktyg och social process.

Ledstjärnorna eller visionen bakom att arrangera nätverk för lärande och utveckling, bland annat hos ledningen för Sjukvårdsprogrammet, kan formuleras som ett antal hypoteser om nätverkens positiva funktioner. Nätverken är enligt dessa antaganden värdefulla genom att de kan ge individuellt stöd, legitimitet och effektivt samutnyttjande av kunskapsresurser, samt möjlighet att sprida kunskap och lära av olikartade perspektiv och erfarenheter. Dessa hypoteser diskuteras avslutningsvis utifrån iakttagelserna i de tre nätverksfallen.

Nätverk Väst

Nätverk Väst sattes samman av fyra regionalt närbelägna utvecklingsprojekt som representerade sinsemellan olika verksamhetsområden. Några av deltagarna, i synnerhet bland projektledarna, hade tidigare varit med om att samverka och utbyta erfarenheter i nätverk som hade uppstått eller skapats mellan kliniker med likartad verksamhet. Deras förväntningar bottnade i erfarenheten av sådana homogena nätverk, där utbytet av konkreta råd och kunskaper kring gemensamma vård- och behandlingsfrågor hade dominerat. Eftersom det genast stod klart att de nätverk som nu höll på att arrangeras tvärtom var heterogena vad gällde sakinnehållet i de vårdfrågor som kunde komma upp, möttes arrangementet med frågor och förvirring. Både innehållet i förändringsfrågorna och det tempo i vilket man arbetade sig fram i projekten tycktes så olika. Deltagarna fick klart för sig att det förväntades att de skulle samverka i nätverk som en del av åtagandena inom Sjukvårdsprogrammet, och att det nu gällde att göra det bästa av situationen trots att det inte var klart vad nätverkets verksamhet egentligen gick ut på. Programledningens riktlinjer uppfattades som vaga och motsägelsefulla.

De första träffarna med nätverket fick ägnas åt frågan vad man skulle ägna sig åt och hur samverkan skulle arrangeras. Det gällde att finna de likheter och gemensamma intressen som kunde hålla samman nätverket och ge det mening, trots projektens olikheter. Till att börja med stod det klart att projekten hade gemensamma intressen som deltagare i Sjukvårdsprogrammet: bland annat skulle deltagarna så småningom skriva rapporter om ganska komplexa skeenden, och här fanns möjlighet att få tips och lära av varandra. Deltagarna ansåg också att nätverket skulle kunna vara en utbildningsresurs kring frågor som var av allmänt intresse, exempelvis nedskärningar, ekonomisk styrning och övergripande organisation i landstingen. Det framgick också att deltagarna ville ha stöd och råd i mer specifika frågor som rörde enskilda projekt.

En del av de mer nätverkserfarna deltagarna hade också en föreställning om att nätverket kunde stärka projektansvariga genom att ge tillfällen till reflektioner tillsammans med andra i samma situation. Utbytet av nätverket skulle på så sätt inte behöva relateras till den omedelbara nyttan i konkreta råd och riktlinjer utan vara mer indirekt och ha att göra med projektgruppernas självkänsla och uthållighet.

Nätverket får en struktur

I nätverkets första fas ägnade deltagarna sig under två nätverksträffar åt att artikulera en gemensam syn på innehåll och arbets sätt. I denna struktureringsfas fann också nätverket i stort sett den form som det behöll under hela projektperioden. Struktureringen bestod bland annat i att man bestämde syften och arbetsprinciper, utformade deltagarkriterier och rollfördelning, och planerade aktiviteter.

De syften eller gemensamma intentioner med nätverket som artikulcerades vid de första mötena kan sägas handla om *nätverket som form*. Enligt minnesanteckningarna från andra träffen såg man nätverket som

”människor med liknande uppgifter som samlas för att utbyta erfarenheter med varandra. De kan hjälpa varandra, stödja varandra och ha samma intresse.”

Som sammanfattning av diskussionen noterades:

”...att få kontakter är livsviktigt, en säkerhetsventil att kunna diskutera och få kunskap...nätverkets uppgifter är tvärprofessionellt samarbete, problem-inventering med olika infallsvinklar, och att ge trygghet, att ge feedback på våra egna projekt, att vara inspirationskälla och ha ett tillåtande klimat.”

Deltagarna hade således förväntningar om ett *arrangemang* som uppfyller funktioner som erfarenhetsutbyte, stöd och ”säkerhetsventil”, men inte en uttalad gemensam föreställning om innehållet, det vill säga om vad för slags kunskap man skulle få i nätverket eller vad dess gemensamma aktiviteter skulle inriktas på.

En elementär arbetsfördelning gjordes genom att värdskapet för nätverksträffarna fick rotera mellan projekten. Planeringen av innehåll och uppläggning av varje träff sköttes av värdprojektet, i synnerhet av projektledaren. Utgångspunkten var de idéer och önskemål som kontinuerligt samlades upp då nätverket samlades. Man fastställde således inte någon långsiktig plan för nätverkets aktiviteter, utan höll det framtida innehållet öppet.

Projektledarna sågs någon gång mellan nätverksmötena för att diskutera planerna för nätverket. Den ekonomiska redovisningen måste av praktiska skäl läggas på en av projektledarna. I övrigt förekom inte någon uttalad rollfördelning.

Deltagarna i de berörda projekten tog för givet, och gjorde till en princip, att de alla skulle ingå i nätverket. Gruppen fick på så sätt ett drygt fyrtiotal medlem-

mar. Att dessutom bjuda in ytterligare representanter för de berörda arbetsplatserna blev knappast aktuellt om man skulle upprätthålla ett samtalsklimat som tillät friare reflektioner och ett givande erfarenhetsutbyte. Att ständigt behöva informera nykomlingar om nätverkets karaktär och mening skulle verka störande, menade deltagarna. Nätverk Väst kom alltså, trots sin storlek, att utgöra en relativt sluten församling.

Nätverket kom att träffas allt som allt sju gånger under en period på två och ett halvt år. Förutom de kontakter mellan projektledarna som föranleddes av planering av nätverkets möten och andra gemensamma frågor förekom mycket sällan någon kontakt mellan nätverksmedlemmarna under mellanperioderna. Nätverket fick på det sättet en tidsmässig struktur: det uppstod som *samling* vid ett antal tillfällen och existerade knappast däremellan. Sannolikheten att deltagarna skulle lyckas utveckla en gemensam gruppidentitet var på så sätt liten, och den tillhörighet man kände gällde i första hand den egna arbetsplatsen och det projekt som pågick där.

Aktiviteter i Nätverk Väst

Deltagarna hade i första hand formulerat intentioner för samspelet inom nätverket och vilka stödjande och känslomässiga funktioner det skulle ha. Men det fanns också en förväntan om ett kunskapsinnehåll som kunde tillgodoses via föreläsningar. Denna inriktning kom inte tydligt till uttryck i den inledande struktureringen, men gjorde sig allt mer gällande när deltagarna efter hand diskuterade vad nästa träff borde innehålla. Man såg det som naturligt att inleda nätverksträffarna med någon föreläsning som följdes av gruppdiskussioner, och i det avseendet kom man att anknyta till de utbildnings- och informationstraditioner som förekommer inom vårdsektorn. De föreläsningar som nätverket anordnade handlade om hälso- och sjukvårdsekonomi, implementationsteknik, kompetensbegrepp, kostnadsberäkningar inom vården samt individuella förändringsprocesser. Dessutom rapporterade man varje gång vad som hände i de olika projekten och fick – mestadels – synpunkter på de skeenden, problem och åtgärder som beskrevs. Detta inslag blev det dominerande vid några av träffarna. Man vinnlade sig om att låta diskussionsgrupperna bestå av personer från olika projekt och från olika professioner, så att företrädare för olika verksamheter och specialiteter ständigt skulle mötas.

Med undantag för första tillfället omfattade träffarna en eftermiddag och hela påföljande dag. Normalt redovisade man och diskuterade projekterfarenheter under första eftermiddagen, och ägnade sig åt föreläsarens tema dagen därpå. Arrangemanget gav möjlighet att umgås under kvällstid vid de konferensanläggningar som man anlätade. Detta ledde till mer informella kontakter, och vid några tillfällen anordnade man särskilda aktiviteter för att ytterligare stärka nätverkets sociala funktion.

Nätverk Väst och utvecklingsprojekten

Nätverket hade, tack vare Sjukvårdsprogrammet, ekonomiska resurser att låta ett fyrtiotal personer resa på tvådagarskonferens vid ett antal tillfällen (det kan noteras att det geografiska avståndet till platsen för träffarna var relativt litet för samtliga projekt). Däremot kunde inte extra medel anslås till att ersätta nätverksdeltagarna i arbetet när de deltog i träffarna. Deltagandet måste därför bekostas via verksamhetsbudgeten, och inte sällan fick nätverksmedlemmar resa till nätverks-träffar på sin fritid. Detta kunde i viss mån lägga hinder för deltagandet, men i princip fanns det ändå goda möjligheter för en grupp av ständiga deltagare att kontinuerligt föra sina frågor och kunskaper in i nätverket. Frågan är då på vad sätt det som skedde i nätverket kunde bidra till hemmaprojekten. Att döma av intervjuerna fanns inte många exempel på att man *direkt överförde erfarenheter och kunskaper* från det ena projektet till det andra i form av konkreta tips och metoder för förändringsarbetet. Det utesluter nu inte att nätverket hade andra slags effekter för projekten.

Utbytet av att nätverka

Vid den första struktureringen av nätverket hade deltagarna resonerat sig fram till vilka förväntningar man borde ha på de kommande årens nätverkande. Dessa var allmänt hållna, och efter hand kom inslaget av utbildning i form av föreläsningar att ta större plats än vad man uttalat från början. De inledande ambitionerna var alltför oprecist formulerade för att användas som utgångspunkt för utvärdering av nätverkandet. Istället bad projektledarna deltagarna att fritt reflektera över vilket utbyte de haft av de olika aktiviteterna och mötena, och efter sista nätverkssamlingen skrev ett tjugotal deltagare ner sina synpunkter på träffarna. Av kommentarerna framgår att *diskussionerna* nästan alltid varit givande, antingen för att man fick intressanta uppslag och idéer eller för att man stärktes i sin projektroll genom att få gensvar hos andra. *Föreläsarna* och deras teman – som man tagit fram efter önskemål från ett mindre antal bland deltagarna – uppfattades ofta som givande, men inte alltid. I deras fall var det mer en slump om innehållet och framställningen stämde överens med de frågor som respektive deltagare hade för tillfället. Att trivseln och möjligheten till reflektioner under informella former hade sin betydelse för det personliga utbytet framgår också av kommentarerna.

Både i deltagarnas kommentarer och i intervjuerna med vissa av dem beskrivs det positiva utfallet i ganska allmänna termer. Det var svårt att i efterhand få fram konkreta exempel på information, diskussioner eller begreppsutveckling som hade direkt betydelse för nätverksmedlemmarna i deras förändringsprojekt. Men deltagarna ansåg ändå att nätverket givit emotionellt och kunskapsmässigt stöd och på olika sätt stärkt deras identiteten som projektutvecklare.

Särskilt de deltagare som antingen hade vana vid utvecklingsarbeten och nätverkssamverkan, eller fungerade som projektledare, såg flera positiva funktioner

hos nätverket. En sådan handlade om att få den egna projektprocessen bekräftad som typisk och legitim i olika avseenden. Man blev genom de andras exempel och gensvar än mer medveten om att förändringar tar tid, att de kräver ett helhets- eller systemperspektiv, att det är svårt att förankra förändringsprojekt på alla nivåer i vårdhierarkin, och att det egna projektet ingick i ett större mönster av förändringar inom vårdsektorn. En annan funktion var att ge ett sådant stöd i positionen som ”utvecklare”, att man hemmavid fick mod att släppa kontrollen och tillåta andras idéer att utvecklas utan hänsyn till traditionella hierarkiska arbetsformer. Förutsättningar för detta var ett socialt stöd och ett intellektuellt sammanhang där det framstod som förnuftigt att inta ett antihierarkiskt förhållningssätt.

Även om deltagarnas tillfredsställelse med nätverkandet hade varit god och viljan att delta i nätverk över huvud taget hade utvecklats, rådde det efteråt delade meningar om nätverket varit värt sitt pris. En dominerande mening var att den relativt stora nätverksbudgeten varit en nödvändig förutsättning både för det breda deltagandet och för acceptansen på respektive arbetsplatser. Men åsikten fanns också att en hel del nätverkande ändå sker inom vården och att de funktioner som har nämnts skulle ha kunnat fyllas utan så mycket extra pengar. Att stora resurser lagts på resor och konferenser, när resurserna i själva verksamheten var knappa, kan ha gjort många skeptiska till utvecklingsprojekten över huvud taget.

Nätverk glimtvis

Med undantag för de träffar som projektledarna hade förekom lite kommunikation inom nätverket under perioderna mellan nätverksträffarna. Nätverket uppstod egentligen bara vid enstaka tillfällen, och vilade däremellan. Det fungerade ”glimtvis”. Denna tidsmässiga organisering har åtminstone två aspekter. Den ena är att träffarna kunde fungera som uppsamlings- och avstämningspunkter för de deltagande projekten. För att kunna redovisa erfarenheter måste deltagarna reflektera i förväg, strukturera vad som hänt och dra preliminära slutsatser. Nätverkets tidsordning hade på det sättet betydelse för lärandet i de enskilda projekten och påverkade kanske rentav deras egen tidsordning.

Den andra aspekten är att träffarna fungerade som avbrott i vardagen. Nätverksträffarna var en alldeles särskild aktivitet där man hade tid att tänka efter, fördjupa sig i upplevelser och ta in nya impulser, avskilt från vardagsrutinerna.

Både avbrottet och avstämningen förutsätter, för att fungera, att nätverket samlas med lagom långa tidsintervall. Nätverket måste vara frekvent nog för att hållas vid liv men samtidigt glesare nog för att hinna förse med nya erfarenheter från projekten och för att upplevas som verkliga avbrott i vardagen. Ledningsgruppen hade angivit minst fyra träffar per år som riktvärde. Nätverk Väst samlades vid sju tillfällen på två och ett halvt år, och hade således en glesare tids-

struktur än vad som förespråkats. Möjligen kan ledningsgruppen ha haft överdrivna föreställningar om inflödet av nya frågor och kunskapsbehov från projekten, men arbetsbelastningen hos deltagarna bidrog också till att nätverksträffarna blev färre.

Spridning eller funktion?

En vanlig föreställning är att nätverk är till för att sprida information eller beteenden. Det verkar därför rimligt att fråga sig vad det är som sprids från nätverket till projekten och vårdorganisationerna, och hur den spridningen går till: redovisas innehållet i de lärdomar som dragits, och överförs råd och förebilder till egen praktik?

I Nätverk Väst är den frågan inte så lätt att besvara (och kanske inte i andra nätverk heller, vilket vi återkommer till). Eftersom hela projektgrupperna redan ingick i nätverket uppstod egentligen inte frågan om spridning av kunskaper från nätverksdeltagare till övriga i utvecklingsprojekten. Spridningen till annan personal och till verksamhetsansvariga tycktes dessutom vara av mindre omfattning. Det går att se flera bidragande orsaker till detta. En är att utrymmet för diskussioner och information i samband med arbetet har krympt i takt med att vårdens resurser skurits ner. En annan orsak är att de inblandade arbetsplatserna ständigt varit indragna i olika omorganisationer och utvecklingsprojekt, varför projekten blev en mindre del av alla förändringar som skedde, och det blev relativt ointressant att få information från ytterligare konferenser. En tredje faktor är att de ekonomiska frågorna fått sådan vikt att utveckling av organisation och arbetsmetoder rönt mindre intresse. Detta tycks inte minst gälla för verksamhetsledningarna. Projektens förankring i dessa varierade bland de projekt som ingick i nätverket.

Spridningsantagandet handlar om att nätverket skulle skapa eller hantera något som kan *förflyttas* eller delges, såsom information eller metodik. Det kan också betyda att någonting *smittar*: genom nätverkandet lägger man sig till med attityder och beteenden som andra i sin tur kan ta efter. Nätverk kan med andra ord betraktas som arenor eller system av kanaler. Ingen av dessa betydelser verkar relevant här. I det här fallet förekom informationsspridning i låg utsträckning av skäl som ovan angivits, och nätverket fungerade alltför sällan och alltför kortvarigt för att sätta verkliga spår i beteenden och attityder.

Istället för att tala om spridningseffekter är det kanske bättre att se nätverk som resurser och deras effekter som *funktioner* som de kan ha för deltagarna och deras projekt. Några sådana funktioner kan urskiljas i det här fallet. En är *speglingen*: man får genom interaktionen i nätverket en signal om hur det egna projektet ligger till ifråga om olika problem och framgångskriterier som omtalas. Projektet kan inordnas i olika värdeskalor, som gäller exempelvis graden av förankring, i vilken grad man har fått konkreta resultat, eller vilket engagemang

personalen har i förändringen. Det egna projektet får en position på dessa skalor, vilket i sin tur kan ge anledning att känna sig upplyft (eller nedslagen) i rollen som projektmedverkande.

Identiteten som ”utvecklare” eller projektarbetare i en ansträngd och hierarkisk organisation riskerar att bli svag och illa understödd till vardags. Nätverket kan då fylla funktionen att *kognitivt bekräfta* utvecklaridentiteten. Det sker på flera nivåer: genom det konkreta mötet med likar från andra håll, genom kontakten med språkbruket på området, genom att tillägna sig berättelser och anekdoter om andra utvecklingsförlopp, och genom kontakten med generella begrepp och teoretiserade bilder av de processer man deltar i. På ytterligare en nivå handlar det om att se sin plats i en större helhet av förändringar inom vårdsektorn. Till dessa funktioner bidrar både det sociala utbytet och utbildningsinnehållet i nätverksträffarna. (Att denna identitetsförstärkning inte gäller lika mycket för alla deltagare återkommer vi till.)

Identiteten kan också *bekräftas emotionellt*. Många av de förväntningar som deltagarna hade, och som de såg som uppfyllda, rörde värdet av positiva och stimulerande kontakter med andra i nätverket. Att självkänslan förstärks kan ofta vara en viktigare effekt än att man tillägnat sig begrepp och metodtips. Nätverket får i sammanhanget en *oasfunktion*: när det är knappt om tid att umgås, reflektera och känna efter i jobbet ger nätverket tillfällen att andas ut, samtala och få medkänsla för utvecklarrollens bekymmer. Nätverket ger således ett komplementärt stöd till den (eventuella) uppbackning som den normala organisationen kring projektet förmår ge. Till denna motivationsaspekt kan givetvis också läggas tillfredsställelsen i att ta till sig nya begrepp och infallsvinklar i samband med utbildningsinslag och redovisningar i nätverket. De sociala funktionerna och den kunskapsförmedlande funktionen är på flera sätt svåra att skilja åt.

Nätverk Öst

Nätverk Öst bestod under större delen av projekttiden av tre utvecklingsprojekt. Ett fjärde projekt, som ingick från starten, lades ner efter en tid och lämnade programmet. Liksom i Nätverk Väst var det företrädare för en heterogen uppsättning verksamheter som möttes. Utvecklingsprojektens syften varierade också, från direkt fokus på vårdkedjor till mer allmän inriktning på samverkan och förändringsbenägenhet inom en rad specifika områden. Den geografiska närheten var däremot stor, och korta restider gjorde att endagsträffar kunde bli effektiva.

De drygt tjugo deltagarna representerade olika positioner i vårdens hierarkier både professionellt och med avseende på inflytande och insyn i organisationen. Ett av projekten hade sedan flera år haft nätverkssamverkan som ett bärande inslag, och en del av deltagarna, i synnerhet projektledarna, hade flerårig vana vid förändringsarbeten och nätverkande, medan andra saknade sådan erfarenhet. Förutom de fasta deltagarna deltog ytterligare personer från respektive arbetsplats

vid nätverkens sammankomster, men i allmänhet bara som åhörare vid föreläsningar och andra genomgångar.

Även i det här nätverket hade deltagarna vid starten en bild av nätverk som samverkan mellan specialister inom samma verksamhetsområde. De vaga intentioner som man uppfattade från programledningen, om ett slags utveckling av kunskap om förändringar i allmänhet, skapade en viss förvirring i förhållande till den bilden. Projektledarna och andra med vana från utveckling och utbildningsaktiviteter var snabbast med att fatta poängen med att sätta samman olikartade projekt i ett och samma nätverk, medan andra förhöll sig mer avvaktande. I stort sett rådde samma osäkerhet som beskrevs i fallet Nätverk Väst. Men här tog man itu med situationen på ett annorlunda sätt.

Samordning och aktivitetsplan

Vid första nätverksträffen utsågs två av projektledarna till samordnare för nätverket, med uppgift att ta hand om det merarbete nätverkandet medförde i form av planering, dokumentation och ekonomisk administration. De tog först på sig uppgiften att ge ett förslag till uppläggning av nätverkets aktiviteter. Deras förslag fastställdes vid påföljande träff. Samordnarna tog hjälp av de råd och riktlinjer som de kunde inhämta hos programledningen. En utgångspunkt var således de syften som programledningen meddelade: att berika projekten med hjälp av fördjupade reflektioner, att bygga på ett processinriktat arbetssätt och på tvärprofessionellt samarbete, och att allmänt fördjupa kunskaper om förändringsarbete i arbetsorganisationer. Samordnarna ägnade också tid åt att läsa in litteratur om nätverk med förändringssyften. Till programledningens direktiv lade man därefter mer specifika principer för nätverket: det skulle bestå av fasta deltagare, varje sammankomst skulle följas upp utifrån deltagarnas upplevelser, aktiviteterna skulle bygga på gemensamma intresse- eller fördjupningsområden och man skulle följa en aktivitetsplan. Detaljplanering och värdskap skulle alternera mellan projekten, i realiteten mellan projektledarna.

Redan vid andra träffen antogs alltså en färdig struktur för nätverket. Den innebar i första hand en bestämning av vad nätverket skulle utträta och bidra med, och innehöll inte några artikulerade principer om själva utbytet och samvaron i nätverket. Det fanns ändå underförstådda normer om ett öppet klimat och ett jämlikt utbyte som skulle bryta mot sedvanliga hierarkiska ordningar i vården. Dessa kom till uttryck i valet av metod för uppföljning av nätverksträffarna. Man använde sig av ett antal värderingsskalor som hade att göra med dels upplevt kunskapsutbyte och lärande, dels stöd och gemenskap. Dessa variabler knöts emellertid inte till någon uttalad processtrategi och uppföljningarna tycks ha haft mindre betydelse för nätverksarbetets uppläggning.

Aktiviteter: nätverket som studiecentrum

Det ”processinriktade arbetssätt” som man sagt sig vilja använda kom knappast till uttryck i planeringen. Den var snarare pragmatisk, målinriktad och fokuserad på sakinnehållet. Nätverkets träffar kom att organiseras kring bestämda teman och presentationer av praktiska fall, som oftast gällde system och modeller som var i bruk på olika platser. Förändringsarbete, vårdorganisation och medicinsk teknik i praktiken dominerade alltså sakinnehållet. I samband med träffarna ordnade man ibland möjlighet att auskultera hos varandra.

Vid sidan om de nio träffar som nätverket hade förekom kontakter mellan nätverksmedlemmarna, även om detta i första hand gällde samordnarna. En del kontakter föranleddes av dessas gemensamma uppgift att planera för nätverket och redovisa dess aktiviteter gentemot programledningen. De är trots detta inte oväsentliga för att förstå nätverkets betydelse för projekten. Nätverket fungerade i viss mån som ett fortlöpande stöd för projekten, trots de iakttagelser som redovisas nedan.

Det som framstår som tydligast i bilden av Nätverk Öst, som den förmedlas i dokumentation och intervjuer, är dess *informationsförmedlande* karaktär. Man sysslade till övervägande delen med att informera sig om kunskapsområden som verkade relevanta för de verksamheter och de förändringsprojekt som deltagarna befann sig i till vardags. Det skedde genom studiebesök, hospitering, föredrag och olika genomgångar. Deltagarna fick på det sättet en omedelbar upplevelse av att kunna berika sina projekt genom att vara med i nätverket. Nätverk Öst framstår i första hand som en utbildningsresurs, ett studiecentrum, där det förmedlas som redan är auktoritativt och beprövat. Till den bilden bidrar också att inte bara föreläsare utan också en del av deltagarna själva kunde ge ingående information om det tekniskt/praktiska innehållet i förändringar som genomförts såväl under programtiden som dessförinnan. Vissa av nätverksmedlemmarna reste också tillsammans till andra tematiska konferenser som kunde redovisas vid träffarna.

Denna fokusering på information hindrade inte helt att man också delgav varandra erfarenheter från de egna projekten. Vid nätverksträffarna diskuterade man regelmässigt i mindre grupper och utbytte synpunkter utifrån egna erfarenheter. Diskussionerna fokuserades dock i första hand på ämnet för dagen, och i den mån allmänna förändringserfarenheter och reflektioner kring mer generella utvecklingsproblem ventilerades skedde det som ett slags bieffekt.

Nätverk Öst och utvecklingsprojekten

På samma sätt som i Nätverk Väst kunde spridning av lärdomar från nätverket hindras av bland annat tidsbrist, mängden av pågående förändringar och bristen på naturliga kanaler för information om frågor av det här slaget. Även om deltagarna hade intentionen att förmedla vad de var med om i nätverket fann de det svårt att faktiskt sprida innehållet i föreläsningar och studiebesök. Det skulle

kräva att man fann lämpliga tillfällen och fick stort intresse på arbetsplatsen, men också att man fått begrepp om väsentligheterna i diskussioner och föredrag, något som åtminstone de mindre utbildningsvana kunde ha svårigheter med.

Ett slags indirekt spridning av verksamheten i nätverket såg man, i efterhand, i det att man blivit förtrogen med förändrings- och utvecklingsfrågor och fått insikt i tekniker och problem som kunde påverka ens sätt att se på det egna projektet. Här rör vi oss alltså återigen med de funktioner som diskuterades ovan i samband med Nätverk Väst. Deltagarna i Öst fann att nätverket kunde få betydelse för hemmaprojektet bara om det fanns en tillräckligt stor grupp av fasta deltagare som kunde vårda erfarenheterna tillsammans i det egna projektet, samtidigt som denna grupp måste vara liten för att inte fresta för hårt på personalsituationen i verksamheten. Vilka det är som deltar är också viktigt: deltagarna måste ha möjlighet att omsätta kunskaperna i praktiken. Efter något år knöt man fler chefer till nätverket för att få en bättre förankring av dess aktiviteter i de representerade organisationerna.

Utbytet: gemenskap och kunskap

Flera av deltagarna omvittnar att det tog relativt lång tid att lära känna varandra i nätverket. Skillnaderna med avseende på professionell och administrativ position bidrog till detta. Personer i chefsställning tog ofta initiativ, och deltagarna gjorde sig gällande i diskussionerna så som kunde förväntas utifrån deras vardagliga positioner. Att aktiviteterna kretsade kring förändringskunnande och organisationsfrågor var också en orsak. De som hade mindre utbildnings- och nätverksvana kunde ha svårt att finna sig tillrätta bland människor som hade högre position i arbetet och större vana att diskutera vårdorganisation. I de mer homogena och sakfrågeinriktade nätverk som flera av deltagarna samtidigt ingick i hade man, som kontrast till detta, inte hämmats av sådana sociala skillnader utan snabbare kommit igång med kunskapsutbytet.

Efter hand lade man in särskilda aktiviteter i nätverksträffarna som skulle skapa gemensamma upplevelser utöver information och diskussioner. Med tiden vågade även undersköterskorna delta i samtalet, ställa frågor och uppleva sig själva som viktiga deltagare. Både över- och underordnade i arbetsorganisationen började efter ett antal träffar se poängerna i varandras perspektiv.

Eftersom vi konstaterat att Nätverk Öst hade karaktären av utbildningsresurs för deltagarna är det relevant att fråga vad slags lärande som utvecklades. Att döma av innehållet i nätverksträffarna borde utbytet vara kunskaper kring områden som man behövde lära mycket om i de enskilda projekten. Ett återkommande svar i intervjuerna var också att man fått värdefulla praktiska tips genom nätverket. Man sade sig också ha fått vidare perspektiv på förändringarna inom vårdorganisationerna och på förändringsprojektens villkor och genomförande. Men ofta fanns den sortens kunskap på erfarenhetsnivån: den hade inte teoreti-

serats eller gjorts till begrepp i nätverkets diskussioner. Men man hade blivit mer förtrogen med olika slags frågor som ständigt återkommer i samband med projekt av olika slag. Man kände igen situationer och upplevelser utan att sätta etablerade etiketter på dem eller sammanfoga dem i någon tankemodell.

En avsedd konsekvens av nätverksbildningarna var från ledningsgruppens sida att främja benägenheten att fortsättningsvis arbeta i nätverksform vid förändringsarbete. Inom nätverksgruppen fanns redan vissa erfarenheter i den vägen, och deltagarna uttryckte i allmänhet att de uppskattat sättet att arbeta, men tillade ofta att de föredrog mer specialiserade och homogena nätverk där kunskaper i enskilda frågor sprids och utvecklas bland de närmast berörda.

Det personliga utbytet var således ofta kunskapsmässigt och förenat med praktiska kontakter med ny information och nya metoder, bland annat med nätverkan-det som sådant. Även deltagarna i Nätverk Öst uttryckte erfarenheter liknande dem som diskuterats i Nätverk Väst: bekräftelsen av det typiska och legitima i det egna projektet, den personliga växten och utveckling av förmågan att kommunicera, minskad rädsla för förändring och stärkt identitet som aktiv deltagare i förändringar, och det emotionella stödet från andra i likartade situationer. Till skillnad från medlemmarna i Nätverk Väst tog man i Nätverk Öst dock mer sällan upp det trivsamma sociala utbytet och funktionen som reflekterande avbrott i vardagen – kanske i linje med det här nätverkets mer utbildningsinriktade och pragmatiska karaktär.

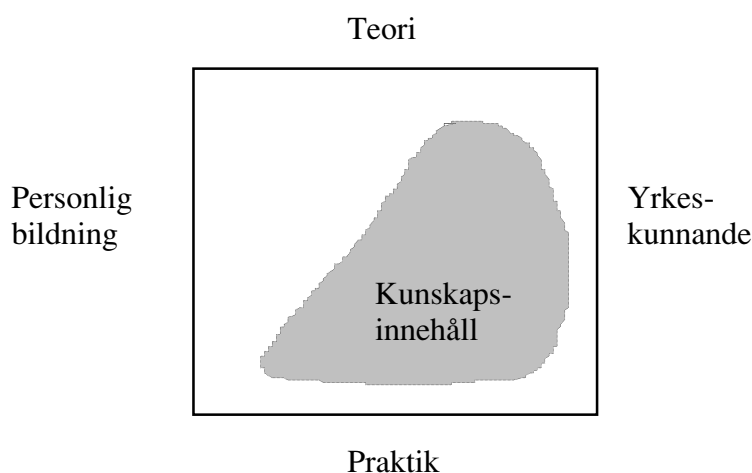
Som antytts var dessa upplevelser av utfallet inte jämnt fördelade bland deltagarna. Både det kunskapsmässiga och det sociala utbytet varierade med respektive deltagares position i vårdens hierarkier. De som till vardags befinner sig lägst i dessa redovisade i allmänhet praktiska erfarenheter och konkreta tips som det mest värdefulla, medan de mer utbildnings- och ledningsvana talade om övergripande förändringskunskaper. Bland annat detta leder oss in på en avslutande reflektion kring Nätverk Öst, och kanske kring utvecklingsnätverk i allmänhet.

Nätverket och hierarkierna

Deltagarna i Nätverk Öst kom från olikartade verksamheter, men var en heterogen samling även i andra avseenden. Som antytts ovan representerade de olika professionella skikt i organisationerna, och de gick in i nätverket med olika perspektiv, förmågor och förväntningar. Det handlar om skillnader som förs in i nätverket från de berörda organisationerna i form av deltagarnas personliga bakgrund och uppövade förmåga att arbeta med olika slags frågor. Nätverket bildas med en inbyggd intern hierarki som är en spegling av vårdens hierarkier i allmänhet. Detta blir kanske särskilt tydligt i en grupp som Nätverk Öst, där man (trots goda intentioner) inte lagt större vikt vid att hantera grupprocesser och skapa en speciell arbetskultur skild från det vardagliga, och där en fokusering på

konkret ämnesinnehåll dominerade över samarbetsfrågorna som sådana. I Nätverk Öst kunde man berätta om en process som på grund av de inblandades personliga inställning och samarbetsförmåga ändå ledde till en utjämning av skillnader över tid, så att det sociala utbytet blev tillfredsställande för flertalet. Kanske kan man uttrycka det som, att man efter hand kunde se nätverket som en enad grupp, men att den upplevelsen egentligen inte var nödvändig för att nå de kunskapsinriktade målen.

De skillnader i bakgrund och inriktning som man finner i vårdhierarkierna kan i det här sammanhanget beskrivas som skillnader i inflytande och utbildningsvana. Inflytandeskillnaderna gäller både den egna arbetssituationen och övergripande beslut om bland annat arbetsorganisation, liksom inflytandet över vad som händer i förändringsprocesserna. Utbildningsvanan varierar givetvis med utbildningsnivå i yrket, men variationerna förstärks av de olika skiktens möjligheter och traditioner att förkovra sig i arbetet med hjälp av konferenser, forskning och utredningar, läroböcker etc. Till skillnaderna hör också att olika slags kunskaper är centrala för olika yrkesutövare. I hierarkiernas övre del dominerar en administrativ kunskap om bland annat förändringsverktyg, organisationsmönster och förändringars politiska genomförbarhet, medan en praktisk och specialiserad kunskap är mer värdefull på lägre nivåer. Den erfarna projektledaren med utvecklingsfrågor på sitt bord har, på grund av dessa skillnader, ett annat kunskapsintresse i nätverket än den praktiskt inriktade undersköterskan, och den senare skiljer sig också från läkaren med avseende på både inflytande och vana att tillägna sig teoretiska kunskaper.



Figur 1. Kunskapsfokuseringen i Nätverk Öst.

De kunskaper som kan förmedlas och skapas i nätverken, i synnerhet med de intentioner som gällde för Sjukvårdsprogrammet, är också av flera olika slag. De är exempelvis mer eller mindre generella, intellektuellt nyanserade och samlade under särskilda begrepp, med andra ord teoretiska. Eller annorlunda uttryckt: de

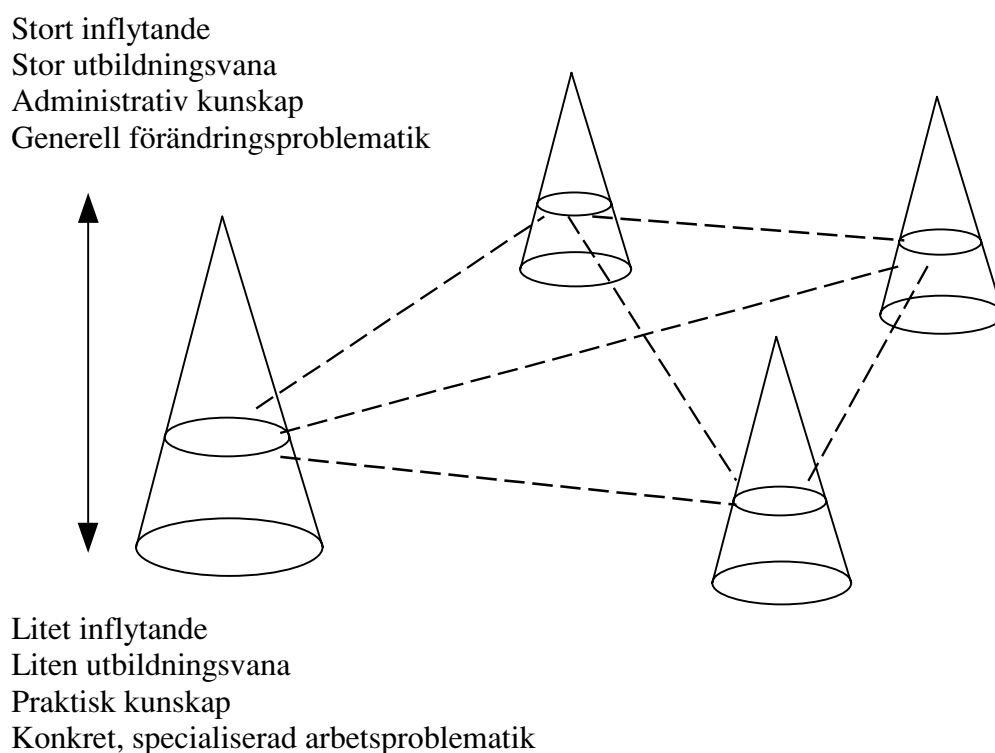
kan vara mer eller mindre specialiserade, erfarenhetsbaserade och handgripliga, eller med ett ord praktiska. Kunskaperna kan också vara mer eller mindre inriktade på specialiserad yrkesutövning eller på helhetssyn, personlig bildning och utveckling, vilket är något annat än skillnaden mellan praktik och teori – yrkesutövning är ofta teoretiskt utvecklade och den personliga utvecklingen lika ofta förenad med praktisk förmåga.

I Nätverk Öst lade man tonvikten på det specialiserade och praktiska, i viss kontrast till de signaler om generell (och abstrakt) förändringskunskap som utgick från ledningsgruppen. De aktiviteter man genomförde hade tyngdpunkten i bildens högra och nedre del (se figur 1) men de gav tydligen ändå möjligheter för olika deltagare att ta till sig olika slags kunskaper efter eget intresse. Detta intresse – och förmågan att direkt tillgodogöra sig kunskapsinnehållet – varierade som sagt mellan deltagarna. Undersköterskorna fick ut mycket av studiebesök och hospitering, medan administratörer och chefer såg sitt främsta utbyte i de övergripande föreläsningarna om framgångsrika projekt och förändringsverktyg. Föreläsningarna, liksom diskussionsinlägg från deltagare på andra hierarkiska nivåer, var å andra sidan ofta svårförståeliga för de mindre utbildningsvana, som därmed än mer tog sin tillflykt till det praktiska och specialiserade innehållet.

Nätverken i Sjukvårdsprogrammet skulle enligt programledningens intentioner betona allas delaktighet och samtidigt sprida förändringsbenägenhet och generell kunskap om förändringar i de berörda organisationerna. Med den arbetsform som man valde i Nätverk Öst framstår det som ganska tydligt att det kan finnas en motsättning mellan normerna för delaktighet och normerna för kunskapsutveckling. Nätverkens grundidé tycks alltför mycket ha utvecklats med hierarkiernas mellanskikt som målgrupp. Iakttagelser i de andra nätverken säger att undersköterskekategorierna i allmänhet haft svårast med översättningen mellan den generella och teoretiserande förändringskunskapen och den egna praktiken i förändringsprojektet och arbetet, och varit de minst aktiva bland deltagarna. Att även de övre skikten av verksamhetschefer och överläkare lätt kan komma att uteslutas eller utebli, var en generell observation i hela Sjukvårdsprogrammet. Man kan se nätverkandet som en angelägenhet för i första hand det mellanskikt som har både kontakt med den praktiska verksamheten och tillräcklig utvecklingsvana för att attraheras av de generella förändringsverktygen. Man kan också se att det kan finnas ”översättningsproblem” mellan dem och andra kategorier: nedåt i hierarkin på grund av barriärer som har att göra med språk och kunskapssyn, initiativ och inflytande, uppåt på grund av svårigheterna att rekrytera nätverksmedlemmar som vill eller kan engagera sig i annorlunda utvecklingssatsningar.

En tolkning av detta kan vara att nätverket bland mycket annat var en arena för samspel mellan olika kulturer, av vilka sjuksköterskornas ”medarbetarkultur” dominerade. Förändringskunskap som visar fram till nya organisationsmodeller rimmar så mycket bättre med sjuksköterskors (och vårdutvecklarnas) strävanden än med undersköterskors och läkares (Lindgren 1999).

Bilden nedan (figur 2) försöker visa hur nätverkens kunskapsinnehåll och former tycks ge företräde för mellanskikten i de inblandade organisationerna – definierade utifrån de begrepp som finns i den vertikala dimensionens ändpunkter – medan grundtanken har varit att ett brett deltagande skulle garantera en bred förändringsbenägenhet. Att avståndet mellan ideal och verklighet framstår som tydligast just i Nätverk Öst hänger samman med att man där valde en utbildningsliknande arbetsform på bekostnad av ett mer process- och grupporienterat arbets sätt. I det avseendet finner vi en annan situation i nästa nätverkshistoria.



Figur 2. Nätverk mellan hierarkiernas mellanskikt.

Nätverk Kolan

I Nätverk Kolan sammanförde programledningen fyra utvecklingsprojekt. Till skillnad från projekten i nätverken Öst och Väst var de geografiskt glest lokaliserade, i synnerhet om man ser till de praktiska resavstånden. De hade också sinsemellan stora olikheter ifråga om såväl verksamheter som förutsättningar och syften.

Ett av projekten, "Fyrklövern", syftade till integrering av sex olika delenheter inom en specialistenhet i primärvården (vårdcentralen Gripen, Karlstad). Dess projektledare hade stor erfarenhet och betonade medarbetarnas successiva lärande

och samverkan. Projektet inkluderade all personal och resulterade efter hand i en stor mängd mindre och större åtgärder. Engagemanget var stort och projektet hade förvaltningsledningens och politikernas stöd.

Ett annat projekt, internt kallat ”Tango” (rehabenheten, Ljusdal), syftade till att slå samman två enheter inom primärvårdsorganisationen till en, och på sikt utveckla ett regionalt kompetenscentrum inom området rehabilitering. Projektet innefattade all personal och bedrevs med hjälp av ett antal arbetsgrupper för olika utvecklingsområden. Även i det här fallet fanns en engagerad projektledare som drog nytta av sina relevanta kunskaper och erfarenheter, och liksom Fyrklövern var detta ett projekt i vårdpolitisk medvind.

Projektet ”Vårdsam”, med inriktning på att bygga upp vårdkedjor kring stroke- och diabetespatienter (primärvård, slutenvård m m i Fagerstabygden), framskred ganska långsamt och hindrades av samtida omorganisationer och besparingar inom vården. Det bedrevs inom landstinget men hade ambitionen att inkludera kommunala vårdgivare. Projektet tvingades anpassa sig till beslut och regelsystem på landstings- eller nationell nivå, och kunde därför inte fritt pröva nya former. På grund av omorganisationer blev man tvungen att byta projektledare halvvägs in i projektet. Vårdsam hade således inte samma goda förutsättningar som de två föregående projekten, och lyckades inte engagera så många bland läkarna och i andra personalkategorier.

Det fjärde projektet hade ambitionen att bygga upp samverkan mellan kommunen, den sjukhusanslutna hemsjukvården och primärvården i Huddinge kommun. Man försökte arbeta på bred front med medverkan från all berörd personal. Arbetet gick till en början trögt. Projektet fick av olika anledningar byta projektledare två gånger mellan planering och avslutning, och sköt fart först då projektgruppen – inspirerad av både programledningen och nätverksgruppen – ordnade en kraftfull presentation av sitt arbete inför berörda beslutsfattare inom landsting och kommun, och därigenom fick tydligare politiskt stöd. Utfallet av projektet blev till sist tillfredsställande för projektgruppen.

Nätverket bestod således av deltagare från två projekt som försökte integrera arbetsenheter och två som avsåg att utveckla samverkan i vårdkedjor. Två av projekten hade ”professionella” projektledare och verksamhetschefer som medlemmar i projektgruppen, medan de två andra projektens ställning i organisationen kan ses som mer instabil. Stora skillnader rådde mellan de professioner och yrken som var inblandade i de fyra projekten. Man hade alltså betydande olikheter i projektens förutsättningar och syften, liksom i de verksamheter man var ute efter att förändra, och Nätverk Kolan framstår som det mest heterogent sammansatta av de tre som beskrivs här.

I nätverket medverkade en relativt fast kärna av deltagare – tre till fem från varje projekt – och dessutom inbjöds vid varje träff ett antal deltagare från den arbetsplats som stod som värd.

Gruppen bildas

Den oklarhet om syftet med nätverken som fanns i övriga nätverk gällde även här, men accentuerad med en uttalad ovilja mot ledningsgruppens idé att sätta samman heterogena nätverk. Man hade sett fram emot att få ingå i nätverk där man kunde möta människor från samma slags verksamheter, och hade uppfattat signaler från ledningsgruppen om att så skulle ske. I ett av projekten hade man till och med tagit kontakt med lämpliga nätverkspartners i förväg. Det heterogena och samtidigt geografiskt spridda nätverk som presenterades väckte starka reaktioner och man såg tvånget att samverka med annorlunda projekt som ett rent hot mot den egna utvecklingen, eftersom samverkan med så olikartade motparter skulle kunna ta tid och energi från det egna projektet utan att tillföra något. Motståndet var i mycket ett uttryck för att man var starkt engagerad i den egna utvecklingen. Det handlade också om att man var inriktade på de konkreta målen för de egna projekten och beredd på att utnyttja andras specifika erfarenheter för att nå just dessa.

När man efter några timmars envist motstånd, särskilt från Fyrklöverns sida, ändå bildade nätverket enligt ledningsgruppens anvisningar försökte nätverksgruppen göra det bästa av situationen och kastade sig omedelbart in i en diskussion om hur man skulle kunna bedriva ett fruktbart nätverksarbete – trots olikheterna, eller med hjälp av dem. Inom några timmar uppfann man namnet ”Kolan” – Kontakt Och Lärande Av Nätverk – som ett slags enande protest mot den klumpigare beteckning som programledningen hade givit nätverket. Vid den preliminära redovisning som skulle göras inför alla nätverksdeltagare i Sjukvårdsprogrammet, ett hundratal personer, presenterade därefter medlemmarna sitt nya namn och sin nyfunna sammanhållning genom en lekfull och dramatiserad version av nyckelorden för vad man uppfattade som goda nätverk. I stället för en tvehågsen och brydd samling deltagare fick konferensen se gruppmedlemmar i kolapappersliknande utstyrsel, glatt viftande med textade skyltar: Kreativitet, Gemenskap, Lärande... Merparten av konferensdeltagarna, som hade intagit en mer försiktig hållning till nätverkandet, blev uppenbart överraskade och i flera fall starkt provocerade. Just den effekten hörde därefter till nätverksgruppens käraste gemensamma minnen. (Drygt två år senare, i den avslutande programträffen, skulle samma grupp utmärka sig genom ett musikaliskt framträdande, som man repeterat intensivt under åtskilliga timmar, och därigenom än en gång starkt demonstrera sin gruppidentitet inför de lösare nätverken.) Redan i detta första möte börjar således historien om Nätverk Kolan som en historia om *gruppformering*.

En av projektledarna i Nätverk Kolan sammanfattar i sina slutreflektioner på följande sätt de principer som gruppen redan från början lade fast för nätverkandet:

- hög delaktighet; alla måste få komma till tals och delta utifrån förmåga, lust och intresse,
- motverka all fasta strukturer som t ex rollfördelning,
- sträva efter att bryta mönster i gruppen,
- experimentera, pröva, stödja,
- använda nätverkets egna resurser på olika sätt och så långt det är möjligt,
- gemensamt ansvar för planering och innehåll,
- det vi gör i nätverket skall gagna projektet på hemmaplan,
- göra nätverket tillgängligt för nya deltagare.

Vad som omtalas i de första sex punkterna är som synes relationer, ansvar och mönster i själva gruppen och utnyttjandet av dess egna resurser. De två sista punkterna anger hur gruppen skulle förhålla sig utåt. Efter hand återkom gruppen då och då, enligt samma redogörelse, till dessa första riktlinjer för att kritiskt granska sitt eget arbete. Man uppfattade dem alltså som verkliga och verkningsfulla regler för nätverksutbytet.

Principerna var betydelsefulla i den gruppformeringsprocess som hade satts igång. De handlar ju på olika sätt om att inte tillåta en fast gruppstruktur eller fasta kriterier för medlemskap. De handlar också om att utnyttja egna resurser, att lita till den kompetens och det kunskapsbehov som fanns i gruppen. Detta kan ses som en viktig markering: man inriktar sig på att göra nätverket till en verklig arena för erfarenhetsutbyte och inte, som fallet kunde bli i andra nätverk, mest en gemensam resurs för kunskapsinhämtande utifrån.

Inom nätverket menade man allmänt att nätverkets arbetssätt borde stämma med arbetssättet i projekten. Åtminstone tre av projekten hade *arbetsgrupper* som verksamt medel för att åstadkomma förändring och skapa gemensam problemsyn. I den mån nätverket levde upp till sina höga principer kan det därför ha verkat som en förebild för projektarbetet på de olika arbetsplatserna. Och eftersom det är en bärande tanke i nätverkandets ideologi att nätverk är antihierarkiska och bryter mot traditionella kulturer och former, kan ett nätverk givetvis allmänt ses som förebild för projekt som vill omskapa äldre enhetsbildningar och organisationsmönster.

I Nätverk Kolan var man således redan från början ute efter att utveckla en sammansvetsad grupp av jämställda deltagare från de olika projekten. Man lade hela tiden vikt vid att lära känna varandra, ha ett informellt klimat och umgås på fritiden under träffarna. Kanske fanns det en risk här att gruppen skulle stelna i sina mönster och arbeta fram en alltför utpräglad vi-känsla. Betoningen på gruppens inre sammanhållning och egna kunskaper skulle kunna leda till själv-tillräcklighet och fokusering på dess egna behov snarare än projektens. Man

bestämde därför att nätverket skulle vara öppet för ytterligare deltagare, och de gruppstruktureringsprocesser som kunde befaras, i form av ledarhierarki, interna koder och fasta roller, försökte man motverka genom att betona öppen kommunikation och jämnt fördelat deltagande.

Aktiviteter, processinriktning och struktur

Efter att nätverksgruppen formerat sig samlades den tolv gånger under programtiden, alltså betydligt oftare än de två nätverk som beskrivits ovan. Varje projekt svarade i tur och ordning för värdskapet, och träffarna varade i allmänhet två dagar, i något fall tre. Kortare träffar var inte motiverade med tanke på de långa restiderna mellan orterna. Innehållet planerades från gång till gång och ansvaret för själva arrangemangen lämnades till värdprojektet. Vid varje träff ingick rapportering från de enskilda projekten samt en ekonomisk rapport som underlag för den fortsatta planeringen. Huvudinnehållet var i de flesta fall något studiebesök eller föredrag, oftast efterföljt av diskussioner i mindre grupper. Till skillnad från exempelvis Nätverk Öst, med dess inriktning på det konkreta och specialiserade, valde man i Kolan övergripande frågor som problembaserat lärande, förändringar och förändringsmotstånd i organisationer, kvinnligt och manligt, kvalitetsmätning och lärande organisation. Avrapporteringar om de egna projekten fick ta plats i början, men upplevdes som mindre givande efter hand. Ändå förekom en hel del "konsultationer" mellan projekten där man delgav varandra råd och erfarenheter.

Nätverk Kolan hade till skillnad från de andra nätverken sitt fokus *på processen* snarare än på det föreställda resultatet. Arbetssättet byggde på att det i gruppen hela tiden utvecklades nya insikter och frågor. Man kunde inte, som i Nätverk Öst, förlita sig på en aktivitetsplan och bestämda kunskapsmål utan var tvungen att ständigt utveckla arbetsformer och innehåll utifrån vad som hände i nätverksgruppen, i projekten och inte minst hos de individuella deltagarna. Nätverket Kolan framstår därför inte som särskilt målinriktat, utan mer som drivet av en vision om att grupparbetsprinciperna i sig skulle ge positiva effekter.

Efter ungefär halva tiden upplevde man ett minskat engagemang: många tyckte sig stå och stampa på samma fläck och saknade inriktning i nätverksutbytet. Motivationen sjönk i gruppen. I efterhand talade man om detta som "nätverkets kris". Man fann att olika deltagare hade olika intressen kunskapsmässigt. Den lösning man valde var att dela upp gruppen av fasta deltagare i mindre grupper som kunde ägna tid under (och mellan) träffarna åt att tillsammans bearbeta sina egna frågor, exempelvis om stress i arbetet, förändringsarbete i andra organisationer eller nyare forskning om lärande organisationer. Grupperna bestod av deltagare från flera projekt, och kallades därför "tvärgrupper". De redovisade sina erfarenheter i hela nätverksgruppen och delgav de övriga resultatet av sina studier muntligt och skriftligt. Tvärgruppsarbetet varade över några nätverks-

träffar, innan det blev tid att åter samla nätverket kring gemensamma frågor som nu bland annat hade att göra med hur projekten skulle utvärderas och avrapporteras.

I enlighet med de principer man hade diskuterat i början var man noga med att fördela uppgifter mellan deltagarna. Förutom att låta värdskapet rotera mellan projekten fördelade man ständigt ansvar för uppläggning, redovisningar, studiebesök och gemensamma aktiviteter mellan värdprojektets gruppmedlemmar. Projektledarna kom ändå att ha en central roll, dels genom sina förkunskaper, dels genom att ha tid för att samverka även mellan träffarna. En av dem gjordes av praktiska skäl till ständig ekonomiansvarig. Vid sidan om dessa framstod även andra deltagare som mer drivande i gruppen, delvis beroende på sin kompetens och ställning i hemmaorganisationen. Deltagarna från projekten Fyrklövern och Tango hade också på grund av sina projekts framgångar större möjlighet att delge andra kunskaper och agera som förebilder. Sammanfattningsvis fanns det en bestämd struktur i nätverksgruppen, även om man gjorde en del för att motverka den.

Nätverkets funktioner

Nätverket skulle inte bara fungera som processinriktad och demokratisk grupp; det skulle också vara till nytta för projekten. Projekten omvittnar också ofta att man kunnat sprida hemmavid det man inhämtat i nätverket. Det gäller i första hand Fyrklövern och Tango, som båda hade avgränsade och inte alltför stora enheter att vända sig till. Där var det relativt enkelt att lämna redogörelser vid arbetsplatsträffar och i arbetsgrupper. En annan form för spridning bestod i att personer från värdprojektet bjöds in att delta i nätverksträffarna och åtminstone hade utbyte av föreläsningar, studiebesök och andra aktiviteter där gruppen tog in ny kunskap. I övrigt finner man här som i de övriga nätverken att "spridningen" av nätverkseffekter i mycket skett genom att stärka deltagarnas självkänsla och förtroendet med förändringsfrågor och med förhållanden i andra organisationer. Och trots betoningen av allas lika deltagande har även här tillhörigheten till världens hierarkier slagit igenom i det individuella utbytet: på högre nivå såg man förändringskunnande och helhetssyn som den främsta vinsten, medan man på lägre nivåer talade om sitt ökade självförtroende och möjligheterna att ta över konkreta verktyg och knep från andra projekt.

De olika projektens karaktär är en annan faktor som lyser igenom om man frågar efter utbytet för olika deltagare. De som arbetat med projektet Fyrklövern såg sig inte ha haft så stort utbyte av nätverket ur projektets synvinkel (men väl individuellt), vilket kan bero på att man redan innan hade goda kunskaper i förändringsarbete och projektmetodik. Fyrklövern fungerade, ofta tillsammans med Tango-projektet, som förebild för de övriga och kom därför att ge mer än de

fick. Dessa två projekt hade kommit väl igång ganska tidigt, medan de två övriga kunde redovisa framgångar först senare under projekttiden.

Deltagarna från hemsjukvårdsprojektet menade i efterhand att nätverksträffarna givit en hel del; man hade fått uppmuntran och stöd i det besvärliga läge detta projekt hade i jämförelse med de övriga, och fått många tips och råd. I nätverket kunde man också, som ovan projektledare eller deltagare, få stöd i att andra är eller har varit i samma situation. Nätverket kan rentav ha varit en förutsättning för att hemsjukvårdsprojektet gått vidare trots personella svårigheter och komplexa uppgifter. Det lyckosamma initiativet att hålla ett seminarium med berörda beslutsfattare, vilket gav en vändpunkt för projektet, var klart inspirerat av diskussionerna i nätverket.

Bland medlemmarna från projekt Tango fanns delade meningar om nätverket. Dels var de positiva till nätverksarbetet, och aktiva och drivande i många frågor, dels hade de också ett givande utbyte med andra inom det egna fackområdet, och ville många gånger hellre prioritera detta. De som hade lägst ställning i yrkeshierarkin såg klart värdet i att nätverket gav personligt stöd och självkänsla, och menade att detta var en direkt fördel även för det egna projektet. Deltagarna från projekt Vårdsam hade också egna nätverkskontakter inom specialistområdet, men efter en viss tveksamhet under den första tiden kom de att sätta värde på den generella förändringskunskap som man hanterade i nätverket.

Det fanns i Nätverk Kolan, liksom i andra nätverk, ibland vissa svårigheter för deltagarna att komma ifrån vardagsarbetet, och man fick väga nätverksträffar mot andra plikter. Men tillfredsställelsen med nätverksträffarna var i allmänhet ganska hög. Vid den utvärderingsdiskussion som fördes vid avslutningsträffen menade man bland annat att man för framtiden anammat nätverk som arbetssätt för att stödja förändringsprojekt.

Några lärdomar

Det finns stora likheter mellan de tre nätverken i dessa historier. De hade alla initierats på liknande sätt och utstått en första tid av osäkerhet och strukturering. De hade formats utifrån samma överordnade direktiv om sammansättning och mötesfrekvens, och de rekryterades bland projekt och organisationer som alla ägnade sig åt förnyelse genom integration av den specialiserade sjukvården. Inom dessa organisationer fanns dessutom likartade professionella och administrativa hierarkier, och förändringsprojekten hade i mycket samma struktur och arbetssätt. Deltagarna i alla tre nätverken hade också i princip samma svårigheter att finna kanaler och tillfällen för att sprida lärdomar från nätverket in i den egna organisationen.

Nätverken förenades under hela tiden av ett och samma överordnade program och fick därigenom viss gemensam information och likartade direktiv och förväntningar. Till detta kommer, sist men inte minst, att samtliga nätverk var hete-

rogena: de var sammansatta av projekt som sysslade med olikartade verksamheter, hade olika arbetsvillkor och organisatorisk förankring, och tog sig fram med olika hastighet.

Utifrån dessa gemensamma betingelser utvecklades också skillnader. I den första struktureringen av nätverken fokuserade ett av dem på sina arbetsformer och utvecklade en gemensam syn på processerna, medan ett lade betoningen på planering av aktiviteter och framstod som målinriktat när det gällde det sakliga kunskapsutbytet. Det tredje nätverket – Nätverk Väst – intog ett slags mellanställning i det avseendet. Det grupp- och processororienterade nätverket träffades fler gånger och under längre tid än de två övriga, och det lade större vikt vid att ha informell samvaro och aktiviteter som skulle gynna gemenskapen i gruppen. Innehållet i nätverksträffarna hade också en viss variation, från de generella teman som dominerade i nätverken Väst och Kolan till det mer konkreta och arbetsspecifika i Nätverk Öst. I nätverket Kolan lade man större vikt vid att öppna sig gentemot hemmaorganisationerna genom att bjuda in andra deltagare vid träffarna, och några av projekten där hade genom sin projektstruktur större möjlighet än alla andra projekt att föra vidare vad som hänt i nätverkskontakterna. Spridning av kunskaper från nätverk till hemmaprojekt var en svårare fråga i de två andra nätverken.

Nätverksarrangemangets paradox

I ytterligare ett avseende skilde sig de tre nätverken åt: de hade i viss mån olika relation till Sjukvårdsprogrammets ledning. I träffarna med Nätverk Väst förekom vad man uppfattade som ”den otydliga överheten”: nätverket följdes av en representant för ledningen som man förgäves försökte pumpa på information om utvecklingsnätverkens syften, ledningens intentioner och överhuvudtaget information om vad som rörde sig på andra håll i vården och Sjukvårdsprogrammet. Ledningsrepresentanten tycktes vara med för att övervaka och öka gruppens osäkerhet om nätverkets vikt eftersom det tydligen inte fanns anledning att bidra med information eller synpunkter.

I Nätverk Öst fick man några gånger besök av företrädare för programledningen, och dessa kunde informera om vad som skedde inom andra nätverk och utvecklingsprojekt inom vården, vilket sågs som värdefullt. De tycks ha haft stort inflytande över nätverkets arbetsformer och utnyttjades som auktoriteter när aktivitetsplanen och principerna för arbetet tog form, men inverkade inte på valet av innehåll. Man kan säga att programledningen användes som kunskapskällor i nätverkets aktivitets- och utbildningsinriktade kultur.

I Nätverk Kolan var ledningsrepresentanten en ständig och uppskattad deltagare. Han bidrog då och då med information om vad som hände i andra nätverk och projekt inom Sjukvårdsprogrammet, informerade om förändringsverktyg och metoder och delgav egen sakkunskap i frågor om både generella processer och

konkreta sakförhållanden. Enligt gruppmedlemmarnas uppfattning styrde han däremot inte nämnvärt arbetets innehåll eller diskussionernas resultat. Han tycktes hålla ett skarpare öga på process och innehåll än vad deltagarna oftast var medvetna om, och troligen hade han därigenom ett inte obetydligt inflytande på nätverksgruppens arbete. Genom att agera och ibland inför gruppen formulera ståndpunkter utifrån en medveten filosofi om förnyelsenätverk påverkade han gruppen att undvika fallgropar och ta vara på fruktbara idéer. Om Nätverk Kolan framstår som ett lyckat exempel på förändringsnätverk – vilket det gjorde för deltagarna – kan det till stor del bero på den insats han gjorde som ”coach” för gruppen. Vill man dra slutsatser om utvecklande nätverk med Nätverk Kolan som grund, bör man ta coachfunktionen med i beräkningen.

Men en vägledande och tillrättaläggande funktion som ledningsrepresentanterna hade i två av nätverken omtalas knappast i läran om lärande och förnyande nätverk. Tvärtom framställs nätverken som befriade från relationen mellan ledare och ledda, och deltagarstyrningen är ett honnörsord. Paradoxalt nog fungerade Nätverk Kolan – med sin uttalade idé om öppenhet och jämlikhet, och med en ofta uttalad känsla av att arbeta som ett kollektiv – så framgångsrikt just för att man hade hjälp av en övervakande och tillrättaläggande coach.

Vad dessa noteringar om ledningsmedverkan påminner oss om är att de nätverk som arrangeras för avsedd förnyelse av arbetsliv och organisationer är starkt förknippade med just dessa avsikter, och definieras *som arrangemang*, till skillnad från de spontana och i efterhand rekonstruerade nätverk som nätverksteori vanligen behandlar. Till det här slaget av nätverkande hör alltså en arrangörsroll som byggs upp av förväntningar om att meddela avsikter, lägga situationer till rätta och markera nätverkandets mål, början och slut – kort sagt definiera sammanhanget. Rollen utfördes på olika sätt i de tre nätverken, men var aldrig oväsentlig. (Till detta kommer, i de här fallen, att nätverkens strukturering drevs av den osäkerhet man delade om vad *ledningen* hade för intentioner.) Man kan hävda att kunskapen om hur man driver och utvecklar nätverk hör till nätverkandets kärnkunskaper, och att den kunskapen i grunden måste finnas bland deltagarna i själva nätverket (Gustavsen och Hofmaier 1997). Mot detta står de förväntningar på ledning och samordning som tycks utlösas så snart nätverksdeltagarna uppfattar nätverket som arrangerat av andra. Den motsättningen kräver sin särskilda ledningsstrategi.

Tre organiserande principer

Vissa villkor var givna och gemensamma för alla tre nätverken. Trots detta utvecklades de i olika riktningar, och skillnaderna kan visa på några generella drag i nätverkandet.

Vi kan först notera att Nätverk Öst utvecklades till ett aktivitetsinriktat och planerat nätverksutbyte – nätverket blev till ett slags rationell utbildningsresurs,

en kursgivare för olika specificerade behov som inventerades fram bland deltagarna. Nätverket Kolan representerar motsatsen: en klar betoning på gruppformering, sammanhållning och processer mellan nätverksdeltagarna. Här fick aktiviteterna växa fram efter hand; man satte sin tillit till principer om samverkan och lärande grupper. Vi kan se två organiserande principer i dessa nätverk: *innehållsplaneringen* och *gruppformeringen*. Båda dessa principer tar sig uttryck, fast i mindre renodlad form, i Nätverk Väst. Den organiserande princip som blir som tydligast i detta nätverk, men som fungerar även i de två övriga, är en bestämd *tidsordning*: här finner vi det glimtvis förekommande nätverket som fyller sina funktioner som avstämning och som avbrott just genom att ha en gles tidsstruktur.

Varje nätverk behöver sannolikt på något sätt hantera dessa tre organiserande principer. För det första måste det ha en tidsmässig ordning i relation till de inblandade projektens händelseutveckling och deltagarnas behov av stöd och kunskaper. För det andra måste det sörja för ett samverkansklimat och regler för medlemmarnas relationer. Det praktiska nätverkandets teknik handlar om att få en grupp, som satts samman av personer med olika hemvist, att fungera till gagn för alla. För det tredje måste det fyllas med ett innehåll som svarar mot föreställningar om målet för nätverkandet. Vi kan tala om en tidsstruktur, en relationsstruktur och en aktivitetsstruktur.

I Nätverk Kolan intog relationsstrukturen den främsta platsen, jämfört med de två andra nätverken. Principerna för god gruppsamverkan diskuterades noga och efterlevnaden kontrollerades. Resultatet blev en väl sammanhållen grupp med väkänsla, medvetenhet om sin gruppidentitet och ständig påfyllning av gemensamma minnen och upplevelser. Efter en tid fick man problem med sin aktivitetsstruktur: det uppstod oklarheter om vad man egentligen gjorde och höll på att lära sig, och olika medlemmars skiftande kunskaps- och aktivitetsbehov måste nu hanteras i gruppen. Den fokusering man haft på processen som sådan riskerade att leda till tomhet när det gällde innehållet. Den tidsmässiga strukturen blev tät: man träffades ofta och länge och hade kontakter även mellan träffarna.

I Nätverk Öst var man i första hand aktivitetsinriktad och pragmatisk. Varken den glesa tidsstrukturen eller relationerna inom gruppen sågs som problem; det centrala var ge aktiviteterna förutsägbarhet och struktur i övrigt, och att anknyta dem till i förväg kända kunskapsbehov bland deltagarna.

Nätverk Väst intar en mellanställning vad gäller fokusering på relationer eller aktiviteter. Båda problemen hanterades ”naturligt” när nätverket strukturerades. I detta nätverk kom den tidsmässiga strukturen istället som tydligast till uttryck. Här hade man klarast upplevelsen av att nätverket existerade enbart vid träffarna, och just därigenom fyllde nätverket funktioner i relation till projekten och deras deltagare.

Utbytet: kunskaper och stöd

En fråga i sammanhanget är givetvis om utbytet av nätverken beror av hur man hanterat tids-, aktivitets- och relationsordningen. Det förefaller som om Nätverk Östs inriktning på aktiviteter lett till ett kunskapsutbyte i första hand i konkreta frågor. Nätverket konstruerades som ett studiecentrum och tycks också ha fungerat som ett sådant. *Faktakunskaper* och förbättrad förmåga eller *färdighet* att hantera praktiska situationer kom ur nätverkets aktiviteter eller ur kontakter som arrangerats via nätverket. Det är alltså på den ”konkreta” nivån som aktivitetsinriktningen fått resultat. Alla tre nätverken kunde rapportera ett utbyte i form av mer ”abstrakt” kunskap, som *förståelse* för sammanhang – exempelvis generella begrepp för förändringsförlopp eller utvecklingstendenserna inom vården. Vad man också generellt utvecklat, mest uttalat i Nätverk Kolan med sitt processfokus och täta tidsstruktur, är en *förtrogenhet* med förändrings- och utvecklingssituationer som i intervjuerna uttrycks i termer av självförtroende och motivation.

Utbytet av nätverken kan dels sökas på den personliga nivån, dels på projektets nivå. I nätverkshistorierna ovan har vi kunnat se att direkt utbyte för projektens del visserligen förekom men att exemplen var få. Generellt låg det största utbytet på den personliga nivån, eller rättare sagt: i rollen som förändringsagent i den egna organisationen. Nätverkens främsta funktion tycktes vara att bekräfta identiteten som ”utvecklare”, till stor del genom att man tillägnade sig kunskaper, i synnerhet *förståelse* och *förtrogenhetskunskap*.

Utifrån våra tre fall kan vi inte avgöra om olika slags strukturering av tid, aktiviteter och relationer leder till stora skillnader i lärandeutbytet. Ändå tycks det värt att pröva tanken att hanteringen av dessa organiserande principer (tillsammans med andra faktorer) ger en specifik *nätverkskultur* som i sin tur lägger grunden för utvecklingen och utbytet.

Med *faktakunskap* menas information om regler, förhållanden och konventioner. Faktakunskapen anger hur något förhåller sig, och refererar till en iakttagbar verklighet. Förväntningar på sådant kunskapsutbyte fanns i alla tre nätverken under starten och låg bakom förhoppningarna om homogent sammansatta nätverk där man skulle kunna ta reda på hur saker konkret gjordes och fungerade på andra håll. Faktakunskaper förefaller mer mätbara än andra kunskapsformer. Särskilt i Nätverk Öst ville man kunna rapportera om ett observerbart kunskapsutbyte. Även i nätverket Kolan rapporteras viss kunskapsöverföring som handlar om konkreta tips och verktyg, och deltagarna mottog tacksamt råd om handgripliga metoder, exempelvis för att mäta förändringar i arbetsklimatet. I alla nätverken förekom hantering av faktakunskaper eller information, i form av till exempel föredrag, studiebesök och projektredovisningar.

Förståelsekunskap handlar om att ha begrepp och ramar att sätta in informationen i. Den innebär en språklig vidgning av kunskapen; man kan säga att den bärs upp eller rentav utgörs av ett språk. Man utvecklar en *diskurs* – ett bestämt

sätt att tänka och tala om något. Hela normsystemet för lärande nätverk, och lärande i arbetslivet över huvud taget, har ett tydligt fokus på förståelse i den meningen. Också i praktiken, i synnerhet i nätverken Väst och Kolan, låg tonvikten på förmedling och hantering av begrepp och synsätt. Deltagarna erbjöds i olika former – i Nätverk Väst mest i form av föreläsningar – nya termer och begrepp för förändringsprocesser, lärande och inte minst för nätverkandet i sig. Betoningen på begreppslig förståelse aktualiserar ett *översättningsproblem*: hur förhåller sig den diskursiva kunskap som förs fram i nätverken, och den som aktivt skapas i gruppernas diskussioner, till den praktik man lever i, i projekten och i den vardagliga verksamheten överhuvudtaget? Att begreppskunskapen ges företräde anknyter också till det möte mellan nätverken och vårdens hierarkier, som berördes i samband med fallet Nätverk Öst. Problemet att översätta från diskursen om nätverk och förnyelse i organisationer till förändringens praktik ser sannolikt olika ut beroende på var i hierarkin man befinner sig.

Kunskap som *färdigheter* betonades sällan i nätverken, men framträder i form av hospitering och annat i Nätverk Öst. Den består givetvis i att kunna utföra något i praktiken, och är självfallet i verkligheten förenad med både begreppsmässig förståelse och faktakunskaper, men är ändå den kunskapsform som ligger längst från inriktningen hos de nätverk som studeras här.

Förtrogenhetskunskap kan till sist karakteriseras som ”kunskapens tysta dimension” som kommer till uttryck när tidigare kunskaper (av alla de tre nämnda slagen) tillämpas i nya situationer (SOU 1992:94, kap 2). Intervjuerna med nätverksdeltagarna ger många exempel på upplevelsen av att efter nätverksperioden lättare kunna praktiskt hantera situationer som uppstår när människor kollektivt genomgår förändringar på arbetsplatsen. De intervjuade sade ofta att de fått självkänsla och självförtroende och tolkade i många fall detta som ett resultat av det sociala och emotionella utbytet inom nätverket. Ur pedagogens synvinkel kan man se förtrogenheten som en kunskapsform som springer ur införlivandet av information, träning och klargörande begrepp. Utifrån deltagarnas erfarenheter bör man dessutom se den som resultat av det sociala stöd och den emotionella bekräftelse som nätverkandet ger.

De tre nätverken hade, som vi sett, sinsemellan olika kultur med avseende på de olika kunskapsformerna. Nätverk Öst satte fokus på deltagarnas förmåga att förändra i praktiken och höll sig i första hand till det konkreta och faktabetonade. De övriga nätverken, särskilt Kolan, sökte förståelsekunskapen. Philips och Gustafsson (1994) gör på liknade sätt en skillnad mellan ”diskussionsinriktade” och ”sakinriktade” nätverk. I första fallet handlar lärandet om konkreta förhållanden och problem, och i det andra om mer övergripande ämnen och teman. Men i båda fallen arbetar man – att döma av de fall som redovisas – med att utveckla både faktakunskaper och abstrakta begrepp, och skillnaden består mer i om man lutar till egna kunskaper, som de diskussionsinriktade nätverken gjorde, eller väljer att ta in expertis utifrån.

Utifrån våra tre fall kan vi utveckla analysen något. I samband med historien om Nätverk Öst kunde vi beskriva innehållet längs dimensionerna ”teori – praktik” och ”personlig bildning – yrkeskunskap”. Teori-praktik-dimensionen kan efter resonemanget ovan tolkas som distinktionen mellan faktakunskap och begreppslik förståelse, och ”personlig bildning” kan beskrivas som förtrogenhet, medan ”yrkeskunnande” består av färdigheter. Det är i slutändan förtrogenhets-kunskapen som nätverken strävar efter. Den kan uppstå ur och förstärkas av faktakunskap och förståelse, och möjligen också av färdigheter. Det är processen fram dit som deltagarna talar om, när de trots bristen på konkreta exempel på överföring av kunskap från nätverk till projekt kan säga att de har haft praktiskt tillämpligt utbyte av nätverket. Föreläsningar och diskussioner har givit fakta och förståelse och själva formen för erfarenhetsutbytet har givit färdigheter, inte minst för dem som normalt arbetar lågt i hierarkin och nu har tränats i arrangemang för kunskapsutveckling. De intervjuade deltagarna märkte att de fått större förmåga att hantera nya situationer – som det varit gott om i förändringsprojekten – även om det var svårt att beskriva den utvecklingen i exakta ord.

Nätverken innebar emellertid ingen garanti för förtrogenhetskunskapen. Deras former och innehåll var i allmänhet inte tillräckligt tillämpningsinriktade. Utbytet i det här avseendet berodde av deltagarna själva och deras praktiska möjligheter när tillämpningen väl skulle ske. Och dessa möjligheter är, som påpekats, inte jämnt fördelade utan beror av hierarkisk position.

Med denna antydning om kunskapsinnehållets komplexitet i nätverken lämnar vi frågan i det här sammanhanget. Även om utfallet av nätverk för lärande och förnyelse oftast beskrivs i kunskapstermer, bör det igen påpekas att nätverken hade betydande funktioner för deltagarna på det emotionella planet och bekräftade identiteter på ett djupare plan än yrkesskicklighetens. I nätverken talade man om vikten av att finna stöd, kunna andas ut och reflektera över situationen i stort samtidigt som man rent kunskapsmässigt fann bekräftelse på sitt projekts och sina egna problem och ansträngningar. Ser man det ur den synvinkeln framstod nätverksträffarnas kunskapsinnehåll ibland som förevändningar för att träffas kring sådana svårbeskrivna behov. När förändringsprojekt planeras och redovisas i traditionella organisationer tonas självfallet denna sociala och emotionella funktion ner till förmån för mer rationellt tal om kunskaper, men den kan ändå visa sig vara nödvändig för både benägenheten och förmågan att förändra i praktiken.

Hypoteser om nätverks funktioner och fallgropar

Det finns i den än så länge sparsamma diskursen om nätverk för lärande och förnyelse vissa återkommande antaganden om framgångsfaktorer och positiva funk-

tioner hos arrangerade nätverk.² De får i allmänhet stöd i våra nätverkshistorier, men redogörelsen ovan pekar också på problem och farhågor i samband med arrangerade nätverk.

För det första finns en *kontrasthypotes* om lärande nätverk. Den säger att nätverk som sätts samman så att de blir heterogena främjar utbytet på ett principiellt plan genom att man lär av olikheterna samtidigt som man undviker att bli hemmablind. Nätverkshistorierna stöder i många stycken ett sådant antagande. Men det verkar befogat att också anta en hypotes om *översättningsproblem*: erfarenheter från andra verksamheter är svåra att översätta till egen verksamhet, vilket leder till antingen att man fastnar i begreppsdiskussioner och språkliga ritualer eller att man övertar verktyg utan att ha förstått deras förutsättningar och grundpoänger. Samtidigt som nätverksdeltagarna har bekräftat värdet av att mötas mellan professioner, verksamheter och beslutsnivåer, har översättningsproblemen varit genomgående i fallbeskrivningarna: mellan nätverkets diskussioner och föreläsarnas budskap å ena sidan och arbets- och förändringsförloppen i projekten å den andra; mellan å ena sidan det ”mellanskiktsperspektiv” som ligger i nätverkandets idé och praktik och å andra sidan den konkreta arbetsproblematiken, och över huvud taget mellan nätverkens förståelsekunskap och vardagens krav på fakta- och förtrogenhetskunskap.

En annan hypotes, genomgående i både sentida och traditionell nätverksteori, är att nätverken kan fungera som upparbetade kanaler som underlättar *spridning* av nya idéer. Om dessa idéer betraktas som faktakunskap, information och konkreta råd, sprids de enligt våra nätverkshistorier mer sällan i nätverken – om de inte tydligt, som i Nätverk Öst, arrangerats med det syftet. Ett av de nätverk som inriktade sig på mer generell förändringskunskap spred möjligen glimtvis idéer och det är svårt att där tala om upparbetade kanaler. Utifrån fallet Nätverk Väst diskuterades om inte nätverkets effekter bättre kunde förstås som *funktioner* för projekten och deltagarna. Ett tredje antagande som brukar göras om nätverk säger att nätverk främjar utveckling genom att ge *moraliskt och personligt stöd* och upprätthåller deltagarnas motivation när de egna förändringsförsöken går trögt. I nätverkshistorierna finns många vittnesbörd om denna funktion för deltagarna. Ovan diskuterades också nätverkets funktion att kognitivt och emotionellt bekräfta identiteten som ”utvecklare”.

Nätverk kan vara ett sätt att tillföra resurser till de utvecklingsprojekt som deltar. Två hypoteser kan formuleras på det temat. Vår fjärde hypotes handlar sålunda om *samutnyttjande av externa resurser*. Enligt denna blir externa resurser och professionellt förändringsstöd mer tillgängligt genom tillkomsten av nätverk. Den hypotesen stöds av iakttagelserna i samtliga tre nätverk, i synnerhet

² Hypoteserna om vad som ger framgång bygger bl a på utsagor från ledningsgruppen för Sjukvårdsprogrammet samt Philips och Gustafsson (1994) och i viss mån Gustavsen och Hofmaier (1997).

i Nätverk Kolan, där man fick tillgång till en professionell vägledare utöver föreläsare och gemensamma studiebesök. En femte hypotes säger att nätverkan- det ger projektet och aktören större tyngd i hemorganisationen än vad som skulle vara fallet om respektive förändringsagent skulle operera ensam. *Legitimitet* är det värde som enligt hypotesen tillförs projektet eller aktören från nätverket. I synnerhet i Nätverk Kolan användes nätverksdeltagandet som en synlig resurs i det avseendet, bland annat genom att övriga projektdeltagare inbjöds till ett relativt stort antal nätverksträffar och att nätverket ställde sig bakom när ett av projekten satsade på bättre politisk förankring. I den interna rapporteringen från samtliga projekt fanns alltid nätverksdeltagandet med som en viktig del. Det är viktigt att notera att det inte i första hand är nätverkets aktiviteter eller kunskaps- utbytet i sig som ger legitimitet, utan snarare den formella tillhörigheten till ett nätverk som stöds och erkänns av centrala organisationer.

Om nu flera hypoteser handlar om vad deltagarna vinner på nätverkan- det, så kan man å andra sidan fråga sig vad som samtidigt riskerar att tas ifrån projekten. En *flykthypotes* skulle då säga att medverkan i nätverket kan verka mer lockande än det tröga förändringsarbetet hemmavid och därför riskerar att fånga alltför stor del av deltagarnas engagemang. På motsvarande sätt kan man befara att nät- verkan- det kan *splittra* resurser, uppmärksamhet och engagemang på ett sätt som hämmar mer än det utvecklar. Inom Sjukvårdsprogrammet tillfördes resurser genom deltagandet, men vissa deltagare hade principiella farhågor för att delta- gandet i nätverk kan förstärka stressen, när det läggs ”ovanpå” utvecklings- projekt, organisationsförändringar och ekonomiska nedskärningar. En central aspekt är deltagarnas möjligheter och förmåga att utforma sina roller som gräns- överbryggare som arbetar och har lojalitet inom två – eller rentav tre – organisa- tioner: hemmaorganisationen, och utvecklingsprojektet där, samt nätverket som sådant.

I kontrast till spridningshypotesen kan man slutligen, inte minst mot bakgrund av Nätverk Kolans utveckling av gruppidentitet och bestämda arbetsprinciper, formulera en hypotes om nätverkets *förstelnings*: de upparbetade kanalerna och bevakningen av att dessa fungerar kan leda till formalisering av nätverket och ge det en exklusiv karaktär – och därigenom skulle nätverken efter hand i sig själva ge ett behov av förnyelse. En faktor som skulle tala för detta kan vara de arran- gerade nätverkens behov att framstå som självständiga aktörer, antingen på grund av egna behov eller som ett svar på yttre förväntningar. Nätverken inom Sjuk- vårdsprogrammet avkrävdes viss rapportering och agerade i övrigt samfällt i olika avseenden. Nätverkshistorierna tycktes också visa att nätverk behöver struktureras med avseende på tid, relationer och aktiviteter. Vad som samman- taget stöder en förstelningshypotes är grupperns allmänna tendens att stabiliseras i bestämda roll- och kommunikationsmönster. Omvärlden – bestående av formella organisationer – tycks också avkräva ett nätverk en viss förutsägbarhet. Styrkan i att bilda nätverk sägs ligga i nätverkens informella karaktär, deras avsaknad av

fasta gränser och fast hierarki, allt i motsats till de organisationer som de verkar för att förnya. Enligt förstelningshypotesen riskerar arrangerade nätverk att formaliseras och därigenom mista dessa goda egenskaper. Processen tar givetvis en viss tid. Kanske är det så att förnyelsenätverk har en optimal livslängd innan de stelnar till traditionella grupper och formella strukturer.

För att summera: de insikter i praktiskt nätverkande som vi får i de tre fallen stöder alltså på många sätt de optimistiska hypoteser som låg till grund för att arrangera nätverken. Men samtidigt kan man se att sättet att strukturera nätverket – som tidsanvändning, som aktiviteter och inte minst som relationer – inte alltid och automatiskt leder till utveckling och förnyelse. Nätverk kan sammanföra resurser, sprida kunskande, ge bekräftelse och mening och förstärka lokala initiativ. Men under vilka villkor det kan ske, utan att resurser samtidigt splittras, budskap förvanskas och formerna stelnar, finns ännu många frågor.

Referenser

- Gustavsen, B och Hofmaier, B (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS
- Lindgren, G (1999) *Klass, kön och kirurgi. Relationer mellan vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber
- Philips, Å och Gustafsson, E (1994) *Nätverk för ökad förändringskompetens – metodhandbok för förnyelsenätverk*. Stockholm: Statens förnyelsefond
- SOU 1992: 94, *Skola för bildning*. Betänkande av läroplanskommittén. Stockholm: Allmänna förlaget