

*Tommy Nilsson*

# Arrangerade nätverk för kompetensutveckling

– fackets roll i lokalt utvecklingsarbete

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2004:6  
ISBN 91-7045-711-5 | ISSN 1404-8426



**Arbetslivsinstitutet** är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna [www.arbetslivsinstitutet.se](http://www.arbetslivsinstitutet.se) för mer information.

**Arbetsliv i omvandling** är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

## **ARBETSLIV I OMVANDLING**

---

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2004  
Arbetslivsinstitutet,  
SE-113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-711-5

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

# Förord

Om nätverkandets märkliga logik blev jag underkunnig för ett antal år sedan. Tillsammans med några andra forskare besökte jag Träcentrum i Nässjö. Vi hade till uppgift att sondera terrängen där för möjligheten att initiera, arrangera, nätverk för trämanufakturister i Nässjöområdet. Det ligger bara ett stenkast norr om det så kallade GGVV-området, med Gnosjö i täten, känt för sina effektiva företagsnätverk. Våra ansträngningar visade sig vara förgäves. Det blev inget. Den rätta kulturella jordmånen fanns inte där. På Träcentrum berättade man att det inte fanns någon tillit mellan manufakturisterna i det området. Snarare karakteriserades relationerna mellan dessa av misstro och småskuren konkurrens. Det som sedan mer än hundra år fungerat väl på ett ställe, verkade vara helt uteslutet på ett annat. Och den geografiska skillnaden rör sig bara om ett stycke skog.

Den här texten handlar om arrangerade kompetensnätverk, närmare bestämt om projektet ”Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete” som pågick i fyra år med start 1998. Jag var ledare för det projektet för Arbetslivsinstitutets räkning. Under den tiden fick jag tillfälle att diskutera med, och intervjua, ett stort antal förtroendevalda och funktionärer som tillhör LO:s olika förbund. Samtalen med dessa lärde mig mycket om nätverkande, arbetsplatsens villkor och förtroendevaldas vardag. Alla de samtal som jag fört med medlemmarna i den så kallade projektgruppen – de flesta i den tillhörde LO – betydde också mycket för mitt vetande om svenskt arbetsliv. Dessa samtal och intervjuer utgör en del av underlaget i rapporten.

Därför vill jag först och främst tacka medlemmarna i projektgruppen och alla samordnarna i projektet som jag hade förmånen att träffa och samarbetet med i projektet.

Flera kollegor på Arbetslivsinstitutet och andra har granskat det här arbetet dels i sin helhet, dels i sina delar. Marianne Döös och Monica Bjerlöv, specialister på lärande, har nagelfarit det avsnitt som behandlar lärprocesser. Tom Hagström har hjälpt mig med metodarbete och statistiska bearbetningar. Med Marianne Ekman-Philips har jag diskuterat de kritiskt granskande avsnitten om kompetensnätverk. Flera i projektgruppen har också läst och kommenterat texten. Det är Magnus Rehn och Renée Andersson. Ett stort tack till dem. Jag vill också nämna Filis Sigala från projektgruppen, som hjälpt mig med information om vad som hände efter projektets slut 2001. Ett särskilt tack riktar jag till Lars Kronvall, Arbetslivsinstitutet, som jag arbetade tillsammans med under hela projektet. Förutom att han har hjälpt mig med intervjuarbete har han bemödat sig att läsa manuskriptet i flera versioner. Han betydde också mycket när projektet drogs igång.

Under våren 2004 presenterades delar av manuskriptet på ett seminarium vid Arbetslivsinstitutet i Norrköping. Jag vill passa på att tacka deltagarna där för värdefulla kommentarer. Sist men inte minst vill jag tacka Lennart Svensson, Arbetslivsinstitutet, som också har läst delar av manuskriptet. Han har varit en slags trätobroder i de diskussioner vi har haft om fenomenet nätverk. Trots att vi till delar har olika uppfattning i detta ämne, är det ändå han som kanske mest bidragit till mitt begripande om kompetensnätverk.

Det empiriska underlaget till denna text utgörs av den arbetsrapport som jag presenterade på en konferens på LO våren 2002.

Stockholm i maj 2004

# Innehållsförteckning

1. Inledning – hur FRU-projektet startade	1
2. FRU-projektets bakgrund och syfte	5
LO-kongressen 1996	5
Samarbete mellan LO och Arbetslivsinstitutet	7
FRU-projektets syfte	7
3. FRU-projektets organisering och igångsättning	10
Urval av samordnare	11
Nätverken som projekt	13
IT och cyberbygget	14
Problem i projektgruppen	14
4. Varför arrangerade kompetensnätverk?	17
Förändringskompetens	17
Vad är nätverk? - Kort om begreppet	19
Varför arrangerade nätverk?	21
Vilken typ av kompetensnätverk fanns i FRU-projektet?	26
Den renodlade transformativa lärprocessen i kompetensnätverk	27
Överdriven tilltro till arrangerade nätverk?	32
Hur mycket får arrangerade nätverk kosta?	36
Arrangerade kompetensnätverk som potential och lockelse	39
5. Undersökningen av FRU-projektet?	40
FRU-projektets tre faser	40
Det empiriska underlaget	40
Vilka deltog i FRU-nätverken - Nätverkarnas egenskaper	42
6. Starten av nätverken	43
Framgångsfaktorer för arrangerade ”förnyelsenätverk”	43
Resultaten av startstudien	46
7. Driften av nätverken	56
Några kompletterande basfakta	56
Vad gjorde man i nätverken?	57
Problem och svårigheter i FRU-nätverken	58
Aktiviteter mellan de ordinarie träffarna	58
8. Vad fick nätverkarna ut av erfarenhetsutbytet i nätverken?	60
Nätverkarnas lärande	61
Ökat självförtroende	62

Förmågan att söka information	63
Förmågan att ta kontakter med relevanta aktörer	63
Nätverkarnas upplevda direkta effekt på förändringsarbetet	63
Uppfattningar om tvärfackligheten	66
Vad tyckte nätverkarna om FRU-projektet?	66
9. Några samband	69
Faktorn förankring/legitimitet på arbetsplatsen	72
Resultaten av sambandsanalysen	73
Slutsatser angående sambanden	77
10. Vad hände sedan? – Fortsättningen	79
11. Slutsatser och reflektioner om kompetensnätverk	83
Referenser	88
Appendix 1: Figurer	93
Appendix 2: Tablåer	99
Appendix 3: Frekvenstabeller	107
Appendix 4: Korstabeller	127
Appendix 5: Frågeformulär	135

# Inledning – hur FRU-projektet startade

Detta är berättelsen om ett utvecklingsprojekt som genomfördes i samarbete mellan LO och Arbetslivsinstitutet mellan åren 1998 och 2001. Det hette Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete, i fortsättningen kallat FRU-projektet. Berättelsen handlar framför allt om nätverk som reflektionsarena för fackligt förtroendevalda, där syftet är att de skall bli bättre på att delta i förändringsarbetet på arbetsplatserna. Under särskilt 1990-talet kom fenomenet nätverk och nätverksbegreppet att uppmärksammas i samhällsdebatten och inom samhällsforskningen. På Arbetslivsinstitutet hade det blivit allt mer ”inne” att forskarna skulle delta i och vara med och stödja lokalt utvecklingsarbete, gärna i nätverksform. Bakom uppsvinget låg tankegången att kunde man bilda nätverk för reflektion, skulle detta inte bara leda till en spridning av goda arbetsorganisatoriska lösningar. Nätverken skulle också understödja en utveckling av nya verksamhetsformer och framväxten av nyttiga kompetenser hos nätverksdeltagarna.

Björn Gustavsen, som till för något år sedan var anställd på Arbetslivsinstitutet, drev tidigt frågan om bildandet av nätverk eller ”koalitioner”. Ett syfte var att på bred front åstadkomma förändringar på arbetsplatserna. Det handlade bland annat om att med stöd av externa ekonomiska resurser skapa, arrangera, arenor. På dessa skulle anställda och verksamhetsledningar mötas, för att i ”demokratisk dialog” dels öka de anställdas handlingsutrymme och ”medbestämmande”, dels understödja förändringsprocesserna i verksamheterna (Gustavsen 1990).

När jag kom in i arbetet med FRU-projektet 1997 som projektansvarig, hade redan en del tankearbete och ett visst förankringsarbete på LO genomförts. Det var då också redan fastlagt att nätverksmetoden, eller rättare sagt, erfarenhetsutbyte i arrangerade nätverk, skulle användas för att stärka förtroendevaldas kapacitet att delta i lokalt förändringsarbete.

När jag tillsammans med styrgruppen i FRU-projektet – i fortsättningen kallad projektgruppen – planerade projektet under 1997 hade jag inga erfarenheter av praktiskt nätverksarbete. Dock hade jag vissa teoretiska kunskaper om nätverk och nätverks betydelse för utveckling av företag och individers kompetens. Till en början hade jag en positiv inställning till nätverksmetoden som motor för förändring. Med stöd i nätverkslitteraturen, antog jag att erfarenhetsutbyte i nätverk kunde vara en effektiv metod för att understödja en kompetensutveckling för de praktiker som var inriktade på att delta i utvecklingen av arbetsplatserna.

Ett annat skäl till min positiva inställning till nätverk var att spridningen av t ex ”utvecklande arbeten” föreföll gå sakta. Många av oss som forskat om frågor kring arbetets organisering kände en viss otålighet inför den upplevda snigelfarten. Vi tillät oss också att skeptiskt undra över vilken roll den omfattande

produktionen av böcker, pamfletter etc om det ”goda arbetet” spelade i förändringsarbetet på arbetsplatserna. Hade de någon spridningseffekt och påverkade de arbetet ute på de enskilda arbetsplatserna? För många erfarna lokalt orienterade utvecklingsentusiaster framställdes nätverk som nyckeln till den smedja i vilken framtidens organisationer skulle smidas (se t ex Gustavsen & Hofmaier 1997).

På våren 1997 bildades den projektgrupp som skulle svara för samordningen och styrningen av FRU-projektet. I den hade flera av deltagarna stora praktiska erfarenheter av lokalt utvecklingsarbete. Magnus Rehn, projektansvarig på LO, och Lars Kronvall (forsknings- och utvecklingsassistent på Arbetslivsinstitutet) hade dessutom erfarenheter från stora utvecklingsprojekt finansierade av Arbetsmiljöfonden. Lars Kronvall, som hade mest praktiska erfarenheter av nätverksprojekt, kom att utgöra ett initialt stöd för oss andra in i nätverklogikens förlovade land.

Den text som vi mest lutade oss mot i början av projektet var *Nätverk för ökad förändringskompetens – metodhandbok för förnyelsenätverk*, som kom ut 1994. I den rapporten finns en redogörelse för de erfarenheter man hade gjort av förändringsarbete inom flera statliga förvaltningar. Det rörde sig om förändringsprojekt som i många avseenden liknade FRU-projektet. Så var syftet att dessa skulle ”stödja myndigheternas förnyelsearbete” samtidigt som de skulle öka ”deltagarnas individuella förändringskompetens”. Det framhölls vidare i rapporten att ”förnyelsenätverk är ett sätt för förnyelseagenter från olika myndigheter att samverka i syfte att öka sin förändringskompetens” (aa, s 17). Vi lät oss särskilt inspireras av idéerna om hur nätverk skulle riggas i starten. Startmomentet antogs ha stor betydelse för nätverkens överlevnadspotential.

Projektet kördes formellt igång med stor entusiasm i januari 1998. I projektgruppen hade vi då bara vaga aningar om vilka svårigheter och problem som skulle dyka upp under den kunskapsresa som skulle vara i fyra år (1998-2001). Av de handböcker vi konsulterade framgick visserligen att starta och driva nätverk tar tid och kräver tålamod. Men att ”allting” skulle bli så långdraget och komplicerat kunde flera av oss då inte föreställa sig. Det är således först när man på nära håll och under lång tid får leva med arrangerade nätverksprojekt som det verkligen uppenbaras vad start och drift av större nätverk av den här typen handlar om. Man får erfara att folk hoppar av. Det förekom såväl i projektgruppen som i nätverken. Vidare får man uppleva att deltagare inte kommer på möten som förväntat och att de inte gör det som utlovats. Denna typ av händelser kan bland annat bero på att deltagare överskattar sitt tidsutrymme och/eller att de inte har tillräckligt intresse för saken. Andra motiv kan vara att deltagare inte får tillräckligt utrymme, därför att andra breder ut sig. De negativa upplevelserna av processerna i små grupper kan vara påtagliga och verka exkluderande.

Understundom kunde hopplöshetens epidemi grassera i projektgruppen. Men den negativa känslan kunde också snabbt förbytas i starka positiva upplevelser av framgång, vilka ofta hade nätverkdeltagarnas och samordnarnas entusiasm och



glädje som källa. Den, för egen del, efter hand kanske mest sömnstörande upplevelsen var att vi i projektgruppen inte visste om nätverksaktiviteterna gav något resultat. Lär sig nätverksdeltagarna något? Och i så fall vad? Händer det något på deras arbetsplatser? Och om det händer något, har det med projektet att göra? Samtidigt avsattes rätt stora ekonomiska och personella resurser för att driva projektet. Svårigheten att inför utomstående inte kunna visa på några konkreta resultat på kort och medellång sikt var ett problem både i förhållande till forskarsamhället och till aktörer i arbetslivet. Det enda som kunde visas var en mer eller mindre svårtolkad process. Detta gör att legitimiteten för nätverksmetoden lätt blir svag, utom bland dem som redan är övertygade. Problemet med att effekter av gjorda insatser kan låta vänta på sig eller eventuellt inte visar sig, gäller inte bara arrangerade kompetensnätverk utan utvecklingsprojekt överhuvudtaget (se t ex Beer m fl 1990).

Ett problem i litteraturen om fenomenet nätverk som utvecklingsstödjande metod är, vilket jag skall återkomma till längre fram i texten, den ofta förekommande idealiseringen av nätverk. En aspekt av detta är att man behandlar nätverk som hade de vuxit fram fixa och färdiga direkt ur jorden. Ofta bortser man från att de befintliga och självreproducerande nätverk, vilka man gärna refererar till som åskådningsexempel, är resultat av långa och komplicerade historiska och sociala processer. De problem som är förbundna med starten av nätverk, eller rättare sagt utifrån finansierade ”arrangerade nätverk”, underskattas grovt av flera. Klyftan mellan teoretisk nätverksidyll och hårda praktiska försök att bilda nätverk kan ibland vara bråddjup.

Den entusiasm för och positiva inställning till nätverk som jag hade vid projektets start kom efterhand, via reflektion över det konkreta nätverksarbetet och en kritisk granskning av en del av nätverkslitteraturen, att förbytas i skepsis. Ger verkligen konceptet ”arrangerade nätverk för lokal organisatorisk utveckling” det som man förväntar sig? Eller är det mest fråga om en teoretisk abstraktion, uppbyggen av ideologiskt styrda antaganden och önsketänkande, som, i ekonomiska termer, i praktiken kostar mer än det smakar?

Det faktum att jag med FRU-projektet har genomgått en reflektionsresa, från en form av ideologiskt styrd entusiasm till en slags ifrågasättande ”popperiansk” skepticism, har sannolikt påverkat innehållet i denna text. En konsekvens kan vara att framställningssättet inte är helt och hållet sammanhängande. Det problemet har nog också förstärkts av att jag, efter den arbetsrapport som presenterades på LO våren 2002, har fått en mer kritiskt granskande inställning till fenomenet arrangerade nätverk. Den slutversion som nu föreligger mer än två år senare är således delvis en annan. Den är mer fylld av tanken att det i sanning inte är någon sinekur att starta och driva arrangerade nätverk.

Men det finns också ett annat motiv till det långa tidsspännat mellan de båda versionerna. Jag ville att det skulle få gå något år efter FRU-projektets formella slut i december 2001, för att se vad som hände ”sedan”. Under hösten 2003

intervjuades några samordnare och Filis Sigala, den enda på LO i projektgruppen som vid den tiden hade kontakt med ”fortsättarna” i FRU-projektet. Syftet var att få veta vad som blev kvar av nätverken och nätverkstanken inom LO. Brist på tid och resurser har emellertid gjort att jag inte kunnat ge annat än en flyktig bild av tiden efter projektets formella slut. För det andra är det så att jag helt enkelt haft svårt att åstadkomma en slutversion eftersom jag blev allt mer undrande inför det fenomen som jag både praktiskt och teoretiskt hade arbetat med så länge med.

Föreliggande text handlar alltså om fackligt förtroendevaldas kompetensutveckling understödd av metoden erfarenhetsutbyte och reflektion i arrangerade nätverk. Projektets utgångspunkt togs i frågan om det lokala fackets roll i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatserna. Mer precist beskrivs i texten hur nätverksprojekt ”Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete” (Nilsson & Rehn 1997) startade och drevs och vilka resultat som kom ut ur projektet. I texten förs också en principiell diskussion om nätverk, med fokus på nätverk för kunskaps- och kompetensutveckling.

För egen del har jag har lärt mig mycket, inte bara om svårigheter att starta och driva nätverk, utan också om grupprocesser och om relationen mellan våra motiv och önskningar å ena sidan och hur vi faktiskt handlar å den andra (här inbegrips även språkanvändningen som handling). Jag har också fått inblick i de ibland nästan oöverstigliga svårigheter som fackligt förtroendevalda män och kvinnor kan möta ute på sina respektive arbetsplatser när de med stort intresse och mod försöker bidra till förändringsarbetet där.

# FRU-projektets bakgrund och syfte

## LO-kongressen 1996

Upprinnelsen till FRU-projektet (som ursprungligen benämndes "FRU-programmet") skall sökas på LO-kongressen 1996. Enligt LO:s rättviseutredning (*Rättvisa*, 1995), som var ett av de stora numren på den kongressen, innebar "de nya villkoren i produktionen" att de fackliga organisationerna måste stärkas ute på arbetsplatserna; målet var att alla medlemmar skulle få möjlighet att utvecklas i jobbet. I utredningen framhölls också att det krävdes kompetensutveckling i facket, en ökad kunskapsuppbyggnad inom områden som "arbetsorganisation, produktionssystem" och liknande. De nya förutsättningarna i arbetslivet ansågs kräva stor öppenhet för nya idéer. Man förväntade sig en facklig tyngdpunktsförskjutning "från regeltolkning till att utveckla och skapa". Det praktiska arbetet skulle utföras av de förtroendevalda på arbetsplatserna med stöd från de regionala och centrala instanserna.

För att åstadkomma detta menade man att det krävdes ett omfattande utvecklingsarbete inom facket. Fackets traditionella roll är att förhandla om löner och anställningsvillkor och att bevaka medlemmarnas rättigheter. Man menade nu att det fortfarande fanns ett stort antal funktionärer och förtroendevalda som var kvar i denna kultur och praktik. Angående fackets dittillsvarande insatser i utvecklingsarbetet framhölls självkritiskt att "medlemmarna inte alltid ser facket som en naturlig aktiv deltagare i utvecklingsarbetet" i företagen, utan de ser facket "mer som regeltolkare och konfliktlösare" (aa, s 281). Skulle nu facket delta i lokala utvecklingsprocesser ansågs inte det gamla arbetssättet fungera. I stället krävdes att facket "går in i processen utan att veta svaret från början. Kartan ritas under arbetets gång! En enbart bevakande facklig organisation stöter då på betydande problem." I utredningen kunde man konstatera att facket allmänt sett ännu "inte har hittat ett bra arbetssätt som stödjer en arbetsorganisatorisk utveckling" (aa, s 281). Studiecirkeln, den inom facket vanliga formen för utbildningar, hade redan tidigare ifrågasatts på vissa håll inom LO. Man menade att den hade utvecklats till ett diskussionsforum utan att leda till kompetenser angående förändringsarbete (Köpsén 2003).

Ett faktum är dock att en del klubbar i framför allt större företag hade, särskilt sedan slutet av 1980-talet, engagerat sig i verksamhetsfrågor och utvecklat olika former av lokal, mer eller mindre informell, partssamverkan. Ett bra och känt exempel på detta är Volvos Torslandaverken i Göteborg. Där jobbade facket i nya mindre i traditionella former, i partssammansatta projektgrupper för att utveckla verksamheten (Nilsson 1996; 1999). Arbetet i den typen av projektgrupper bygger på en form av samverkan där företagsledning, experter, arbetare i

produktionen och fackliga representanter gemensamt tar ansvar för projektarbetets resultat. I dessa fall intar facket en aktiv och pådrivande roll i utvecklingsarbetet byggd på kunskap om produktionens villkor.

En utredare på Metall menade vid tidpunkten för kongressen, med viss överdrift, att det var rätt sällsynt att nya decentraliserade produktionsätt genomdrevs av företagsledningen ”i konflikt med de anställda och deras organisationer” (Marking 1995, s 1). Men det förhållandet att facket inleder ett lokalt partsförhållande med arbetsgivaren angående den arbetsorganisatoriska frågan behöver inte innebära mycket mer än att facket passivt accepterar de förändringar som genomförs på arbetsgivarens initiativ. Facket agerar i dessa fall snarare ”reaktivt” än ”proaktivt” för att använda två i sammanhanget internationellt använda termer (Huzzard & Nilsson 2003; Huzzard m fl 2004). I fallet med Volvo ovan, agerade således de förtroendevalda proaktivt i förändringsarbetet; de lade fram egna förslag till lösningar i projekten. Det var dessutom förslag som hade god förankring bland medlemmarna. Detta arbetssätt omfattades då sannolikt endast av en mindre andel av klubbarna inom Metall och de andra LO-förbunden.

Enligt Magnus Rhen, den nämnde före detta projektledaren på LO, förekom kritik inom LO och förbunden mot att de lokala facken vanligen var passiva när det gällde att delta i större utvecklingsprogram som rörde arbetsplatsernas utveckling. Det ansågs till exempel vara fallet inom Arbetslivsfondens olika utvecklingsprojekt, men också inom Statens förnyelsefond (angående Statens förnyelsefond, se Engberg 1994). I LO:s utvärdering av Arbetslivsfondens utvecklingsprojekt framhölls att den fackliga medverkan i projekten hade varit ”bristfällig”. Och mot bakgrund av att många projekt hade stannat upp eller havererat menade man att en ”bättre facklig aktivitet och förankring ... hade kunnat motverka en negativ utveckling i projekten” (*Utveckling i arbetet med...* 1994, s 57). I sin utvärdering av Arbetslivsfonden kom Gustavsen m fl (1995) också fram till slutsatsen att facket spelade en undanskymd roll i de olika lokala projekten.

Mot denna i huvudsak rätt dystra bakgrund framfördes på nämnda LO-kongress uppfattningen att det behövdes ett fackligt utvecklingsarbete med inriktning på både teori och praktiskt användbara idéer samt utformning av nya fackliga arbetssätt. Detta utvecklingsarbete skulle väva samman frågor om produktivitet, effektivitet och kvalitet på arbetsplatsen. Kongressen gav därför LO i uppdrag att starta projekt med denna inriktning. I ett av de sju projektförslag som lades fram för LO:s styrelse i oktober 1996, ”Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem” – KAL-projektet, var syftet bland annat att bidra till utvecklingen av nya arbetsformer för att ”stärka det fackliga deltagandet i kunskaps- och arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete” (*Projektförslag inför 1997 års verksamhetsplanering*, s 20). Mer konkret angavs projektets uppgift bl a vara att:

- Utarbeta arbetsformer och metoder för fackligt deltagande i utvecklingsarbete.
- Utveckla samarbetsformer mellan LO och förbunden samt den regionala organisationen i form av LO-distrikt och förbundsavdelningar.
- Hitta former som stödjer erfarenhetsutbyte i nätverk mellan verksamheter, branscher etc om bra exempel på utvecklingsarbete.

Det är intressant att konstatera att nämnda projekt i stor utsträckning sammanföll med målsättningarna i det utvecklingsprojekt, "Projekt 2001", som Metall lanse-rade år 1995. Dessa gick bl a ut på att förbundet skulle formulera "strategier i förändringsarbete" och "skapa förutsättningar i avdelningarna för att leda utvecklingsprocessen" (*Måldokument för Projekt 2001*, s 3). Alltnog, det man var ute efter inom LO och många av förbunden var att utveckla de förtroendevaldas förändringskompetens, vilket kunde göra dem bättre rustade att agera proaktivt på arbetsplatserna.

## Samarbete mellan LO och Arbetslivsinstitutet

En del av KAL-projektet kom att utgöras av utvecklingsprojektet "Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete", vilket alltså delfinansierades av Arbetslivsinstitutet. (I KAL-projektet fanns i övrigt några mindre omfattande projekt som inte berörs här.) Ett skäl till att LO och institutet kom att samverka var att de tankegångar som utvecklades på LO-kongressen låg i linje med de avsiktsförklaringar som statsmakterna då hade vad beträffar arbetslivsforskningen. I detta sammanhang ansågs Arbetslivsinstitutet kunna spela en viktig roll. En av institutets uppgifter var att i sin forskningsverksamhet främja lokala utvecklingsprojekt (*Fördjupad anslagsframställning 1997-1999*, s 3). I både budget- och forskningspropositionerna från 1996 betonade statsmakterna denna aspekt för forsknings- och utvecklingsmyndigheterna inom arbetslivsområdet. I forskningspropositionen ville man särskilt uppmärksamma att stöd skulle utgå "till arbetsplatsanknutet förändrings- och utvecklingsarbete" (*Prop. 1996/97:5*, s 240), och i budgetpropositionen framhålls att Arbetslivsinstitutet skulle "stimulera till utbildnings- och utvecklingsinsatser i samarbete med externa aktörer" (*Prop. 1996/97:1*, s 33). Det föll sig således naturligt att institutet och LO samverkade om FRU-projektet. Arbetslivsinstitutet avsatte ca tre miljoner (i snitt) per år i fyra år för att bidra till finansieringen av projekt. LO bidrog med cirka hälften av den summan.

## FRU-projektets syfte

I januari 1998 startade alltså FRU-projektet. *Syftet* med projektet var att en större grupp förtroendevalda (det kom att röra sig om ca 200) inom LO-förbunden skulle ges möjligheter att utveckla sin förändringskompetens genom erfarenhets-

utbyte i nätverk. Enligt projektbeskrivningen från 1997 var FRU-projektets övergripande syftet att ”stödja de fackliga organisationernas (inom LO) ambitioner att utveckla fackets roll i företags och andra organisationers förändringsarbete; det är ett led i utvecklingen av jobben och av det svenska näringslivet”. Som ett medel för att nå detta syfte skulle projektet ”stödja byggandet av nätverk och underhållet av dessa” (Nilsson & Rehn 1997).

Huvudprojektet hade föregåtts av ett mindre pilotprojekt med samma namn, som pågick under större delen av 1997. Avsikten med pilotprojektet var att sondera terrängen för möjligheter att starta denna typ av mer omfattande projekt för kompetensutveckling. Vid initieringen av FRU-projektet användes inte begreppet förändringskompetens, utan tillkom något senare. Men det kom att täcka de egenskaper som krävs för att förtroendevalda aktivt skulle kunna delta i förändringsarbete.

Inför starten av FRU-nätverken gjordes bedömningen att dessa nätverk skulle vara *tvärfackliga*. Motivet till detta var att man därigenom skulle vinna större omfattning i erfarenhetsutbytet; de olika förbunden har olika erfarenheter på grund av att de representerar olika verksamheter. Historiskt har man den erfarenheten inom LO att det tvärfackliga samarbetet varit sparsamt förekommande, särskilt på lokal nivå. Denna brist framkom vid LO:s utvärdering av Arbetslivsfondens stora utvecklingssatsning i början av 1990-talet (*Utveckling i arbetet med...* 1994). Tvärfackligheten i FRU-projektet skulle bidra till att öka de fackliga kontakterna överhuvudtaget. Men framför allt antogs att effektiviteten i erfarenhetsutbytet i nätveken skulle öka, så att deltagarna kunde bli bättre på att hantera verksamhetsfrågorna på arbetsplatserna. Med *verksamhetsfrågor* avses främst arbetets organisering, kompetensbehov på arbetsplatsen och kompetensutveckling av de anställda, samt lönesystem.

Viktiga begrepp i FRU-projektet var således *verksamhetsutveckling* på arbetsplatserna, utveckling av förtroendevaldas *förändringskompetens*, *erfarenhetsutbyte i nätverk* (för lärande och kompetensutveckling) och *tvärfacklighet*.

Ett delmål, eller snarare förhoppning, i projektet var att nätverken skulle bli självreproducerande. Detta antogs kunna ske antingen genom att nätverken tilldelades resurser från sina respektive förbund och avdelningar eller genom att de i samverkan med andra aktörer framgent kunde söka nya externa projektmedel. FRU-projektet var alltså inte bara ett experiment med en början och ett fixerat slut efter fyra år. Ambitionen var att nätverksaktiviteter av FRU-projekttyp skulle fortsätta och utvidgas inom förbunden.

Ett annat delmål i FRU-projektet var att bidra till ”framväxten av nya former för partssamverkan mellan parterna lokalt”. Om facket på ett proaktivt sätt skall delta i lokalt utvecklingsarbete förutsätter detta någon form av samverkan med arbetsgivarparten (Huzzard m fl 2004). I den här texten är det emellertid FRU-projektets huvudsyfte som står i fokus, och det handlar om erfarenhetsutbyte i nätverk och utveckling av förtroendevaldas förändringskompetens.

Som nämnts hade KAL- och FRU-projekten delvis samma syften. Men i KAL-projektets fall var syftet mer omfattande. Ett viktigt inslag här var att utveckla samarbetsformerna mellan LO och förbunden. Ett annat var att förbättra förbundens förmåga att stödja klubbarnas engagemang i det lokala förändringsarbetet (*KAL – Slutrapport*, 2002). Förbundens brister i det senare avseende framkom tydligt på en konferens i januari 1999 med de så kallade ”förbundens kontaktpersoner” (se nedan) som var knutna till FRU-projektet. På frågan om hur förbunden kunde stödja förtroendevalda i deras arbete med utvecklingsfrågor på arbetsplatserna, gavs kommentarer som: ”kunskaperna om verksamhets- och utvecklingsfrågor måste öka på förbunden”, ”förbunden måste starkare än hittills visa attityden att förändringsarbete är viktigt” och ”på förbunden måste man tydliggöra vem eller vilka som är ansvariga för utvecklingsfrågor – som det nu är flyter detta i många förbund”. (Minnesanteckningar från mötet med förbundens kontaktpersoner den 12 januari 1999).

# FRU-projektets organisering och igångsättning

Under år 1997 bildades den sk projektgruppen som hade till uppgift att initiera och administrera FRU-projektet och utgöra stöd till aktörerna i nätverken. Den kom att bestå av åtta personer, sex från LO inklusive en sekreterare och två från Arbetslivsinstitutet, varav en är forskare, författaren till denna text. En av LO:s representanter i projektgruppen var också ansvarig för det tidigare nämnda KAL-projektet. Ursprungligen bestod gruppen av nio medlemmar, men kort efter starten 1998 lämnade två deltagare från LO gruppen. Något senare ersattes dessa med en ny medlem från LO. Under år 2000 avgick projektledaren för KAL med pension och ersattes med en ny projektledare, också från LO. Projektgruppens uppgift var att arrangera och administrera FRU-projektet, hålla kontakter med förbunden och med ledningen inom LO.

Under 1997 och 1998 tog framför allt projektledarna för FRU- och KAL-projekten kontakt med praktiskt taget alla LO-förbundens ledningar för att redogöra för projekten och söka stöd för idén om kompetensutveckling för förtroendevalda genom nätverksmetoden. Överlag uttryckte sig förbundsledningarna i positiva ordalag om FRU-projektet. Det gällde också KAL-projektet, vilket också presenterades. Förbunden utsåg representanter – *förbundens kontaktpersoner* – som kontinuerligt (minst fyra gånger om året) skulle träffa projektgruppen med syftet att reflektera över aktiviteterna i FRU-nätverken och över frågan om fackets roll på arbetsplatserna. Kontaktpersonernas deltagande på dessa möten, vilket kom att avta med tiden, varierade från två-tre personer och som högst upp till cirka tio. Ett fåtal kontaktpersoner deltog också på de kontinuerligt återkommande samordnarträffarna. Tar man de sammantagna insatser som förbundens kontaktpersoner gjorde som måttstock för förbundens engagemang i de frågor som FRU-projektet hade att arbeta med, får det engagemanget betraktas som rätt litet. Undantag var framför allt tre förbund Metall, SEKO och Handels.

De så kallade *samordnarna* hade en sammanhållande funktion i nätverken och spelade en central roll i FRU-projektet (se nedan). Ett mindre antal samordnare hade också vissa kontakter med förbundens avdelningar.

I en handfull förbundsavdelningar förekom kritiska kommentarer till FRU-projektet. Dessa gick ut på att avdelningarna inte hade fått tillräckligt med information om verksamheten. I några fall såg man FRU-nätverkens aktiviteter som konkurrerade verksamhet till de traditionella fackliga verksamheterna. För några samordnare utgjorde dock förbundsavdelningarna ett bra stöd i nätverksarbetet.



## Urval av samordnare

En viktig initial uppgift för projektgruppen var att utse de nämnda nätverks-samordnarna. Hösten 1997 sammankallas därför närmare 30 potentiella samordnare till en fem dagars startkonferens, med förhoppningen att dessa i rollen som samordnare skulle starta lika många nätverk. De hade genom personkännedom handplockats av projektgruppen. Gemensamt för samordnarna var att de hade erfarenheter av arbetsorganisatoriskt förändringsarbete. De flesta av dem hade genomgått LO:s högskolekurser och andra kvalificerade utbildningar som berör arbetsorganisatoriska frågor samt LO:s handledarutbildning för projektledare. De potentiella samordnarna bedömdes också vara något av eldsjälar; de var inte bara intresserade av förändringsarbete utan förmodades också ha förmåga att organisatoriskt driva ”projekt”. I detta fall bröt FRU-projektet med den fackliga traditionen att deltagare i projekt skulle utses av förbundens avdelningar eller förbunden, nu blev de tillfrågade av projektgruppen.

De kallade samordnarna ombads att ”åka hem” och ta kontakter med fackliga förtroendevalda för att starta tvärfackliga nätverk. De uppmanades också att ta lämpliga kontakter med LO-facken i länen, för att informera om FRU-projektet. Alla utom några antog utmaningen att försöka bilda nätverk på orter eller i de geografiska områden där de själva arbetade. Samordnarna var geografiskt spridda över i stort sett hela landet. Projektgruppen gjorde bedömningen att nätverken skulle bestå av sex till tio deltagare och att de avsatta ekonomiska resurserna på drygt tre miljoner kronor skulle kunna räckta till driften av mellan 25 och 30 nätverk.

Från början var tanken att nätverken skulle vara tvärfackliga, att varje deltagare skulle representera arbetsplatser med fackklubb och att erfarenhetsutbytet i nätverken skulle kretsa kring verksamhetsfrågor. En annan ursprunglig tanke var vidare att nätverkarna skulle representera arbetsplatser där det förekom tydliga förändringsprojekt eller där man stod i begrepp att starta dylika. Syftet med detta var att effektivisera erfarenhetsutbytet i nätverken (se nedan i kapitlet om lärande). Med förändringsprojekt avsågs satsningar som går utöver de mer eller mindre kontinuerliga förändringar (rationaliseringar t ex) som nästan alltid förekommer på våra arbetsplatser.

Dessa tänkta kriterier kunde emellertid i flera fall inte uppfyllas. Såldes blev några av nätverken enfackliga och ett mindre antal nätverkare kom från arbetsplatser utan klubb. Flera av nätverkarna representerade inte heller arbetsplatser där det förekom uttalade förändringsprojekt. Erfarenhetsutbytet i nätverken handlade inte heller alltid om bara verksamhetsfrågor. Förhandlingsfrågor, fackliga nomineringar och andra traditionella fackliga frågor var då och då också på tapeten.

## Ett strategiskt val

En viktig orsak till att man inte kunde nå upp till målen med tvärfackligheten etc, var de strategiska val som gjordes vad avser nätverkens uppbyggnad. Enkelt uttryckt kan sökprocessen antingen starta med att projektgruppen (som i vårt fall) letar efter samordnare, vilka i sin tur söker nätverkare som kan delta i nätverken. Ett annat alternativ är att projektgruppen söker upp arbetsplatser där det förekommer tydliga förändringsprojekt, eller där sådana skall startas, och intresserade förtroendevalda som är villiga att delta i nätverksprojekt. Dessa nätverkare utser i sin tur samordnarna. Ur projektgruppens synvinkel var det lättare att göra det första valet. Gruppen kände till ett större antal potentiella samordnare, vilka i sin tur hade god kännedom om förhållandena på/i sina respektive orter/regioner. Nackdelen med detta förfarande är att man då inte säkert uppnår de uppsatta kriterierna för nätverkens sammansättning, eftersom det är en svår och långdragen process att starta nätverk. Den andra möjligheten har den avigsidan att det är svårt för en centralt placerad projektgrupp att hitta lämpliga arbetsplatser, även om hjälp ges av förbund och avdelningar. Här löper man också risken att dessa ”utser” deltagare och samordnare på enbart fackliga meriter och inte på grund av deras intresse för utvecklingsarbete. Båda alternativen är således förknippade med svårigheter. Projektgruppen valde som nämnts att börja med att rekrytera samordnare, vilka i sin tur skulle rekrytera nätverkare på basis av personkännedom och lokala kontakter. Men för att överhuvudtaget komma igång med några nätverksaktiviteter inom rimlig tid, fick samordnarna ibland ta vad som fanns, i viss mån i strid mot antaganden om hur ideala nätverk skall se ut. För flera av nätverkarna tog det mer än ett år innan de kunde starta nätverken. Det strategiska val som gjordes kom också att innebära, att samordnarna fick överge den ursprungliga idén om att alla nätverkare skulle representera arbetsplatser där det pågick tydliga förändringsprojekt eller där man stod i begrepp att starta sådana. I projektgruppen menade man emellertid att vissa avsteg från det ideala urvalet kunde göras, ty det ansågs vara ”bättre att få till stånd inte helt fullgångna nätverk än inga nätverk alls”.

Stabiliteten i nätverken blev i viss mån också lidande av det gjorda valet. En del av nätverkarna hade inte de rätta förutsättningarna för ett långsiktigt deltagande. Deras intresse att arbeta med förändringsfrågor på arbetsplatsen var kanske inte tillräckligt stort. De flesta nätverk har således haft en viss omsättning av nätverkare och i en del fall har deltagarantalet i nätverken minskat från starten till slutet av år 2001.

Nu visade det sig emellertid, i enkätundersökningarna både vad beträffar starten och driften, att en klar majoritet (ca 70%, se nedan) av nätverkarna representerade arbetsplatser där det förekom någon typ av förändringsarbete. Låt vara att det mer sällan rörde sig om välformulerade utvecklingsprojekt. Men detta faktum betydde ändå att de flesta nätverkare hade möjligheter att i någon

mån återkoppla de reflektioner som förekom i nätverken till arbetsplatsen. Som vi skall se längre fram i texten antas just denna möjlighet till återkoppling vara av vital betydelse för utvecklingen av nätverksdeltagarnas förändringskompetens.

## Nätverken som projekt

Varje nätverk utgjorde ett *projekt* med krav på ekonomisk redovisning av de kostnadsdrivande aktiviteterna. Via samordnarna levererade nätverken årliga aktivitetsplaner och verksamhetsredogörelser till projektgruppen, som hade till uppgift att granska dessa. Nätverken förfogade över 80 000 till 90 000 kr per år. Dessa medel användes till framför allt konferenser, resor och ersättning för förlorad arbetsförtjänst. En del av nätverken hade svårigheter att leverera såväl planer som redogörelser, och det fenomenet tilltog i omfattning i slutet av projektet.

Nätverksdeltagarna träffades till ordinarie möten fyra till sex gånger per år. Aktiviteterna på nätverksträffarna bestod av diskussioner och erfarenhetsutbyte, inte sällan i samband med föredrag, eller studiebesök på nätverksdeltagares arbetsplatser. Föredragen hölls ofta av medlemmar från projektgruppen. I flera fall utnyttjade inte nätverken de tillgängliga projektmedlen fullt ut eftersom de fick en del av sina aktiviteter finansierade med medel utanför FRU-projektet. Bidrag kunde komma från avdelningar och från företag på vilka någon eller några nätverkare arbetade. Aktiviteter mellan de ordinarie träffarna förekom också, dock i begränsad omfattning. Vanligen bestod nätverken av sex till tolv nätverkare, i några fall fler, med samordnarna som sammankallande och administrativt sammanhållande. De senare samlades till två större träffar per år för erfarenhetsutbyte och reflektion tillsammans med projektgruppen. På dessa möten deltog också, som nämnts, ett mindre antal representanter från förbunden. Vanligen varade dessa sammankomster två till tre dagar. Dessa samordnarträffar arrangerades av två eller fler samordnare. De hade ansvar för projektupplägg, studiebesök med mera. Träffarna finansierades med FRU-projekts medel.

Under det första året tog projektgruppen också initiativet till bildandet av en så kallad rådgivargrupp. Den skulle bestå av tre arbetsgivarrepresentanter (privat och offentlig sektor) och en utomstående forskare. Projektgruppen skulle träffa rådgivarna vid cirka fyra tillfällen per år. Syftet var att rådgivarna med sina specifika perspektiv kritiskt skulle granska projektets verksamheter och utgöra bollpank för projektgruppen. De hade rekryterats främst på antagandet om att de var intresserade av frågor som rör arbetets organisering, verksamhetsutveckling och facklig medverkan i lokalt förändringsarbete. Rådgivargruppen kom emellertid aldrig att fungera särskilt bra, och efter något år upphörde den helt att verka. Projektgruppen hade svårigheter att motivera rådgivarna, särskilt arbetsgivarrepresentanterna, att delta på mötena. Kanske var det så att dessa representanter

inte upplevde sig ha tillräckligt stor nytta av frågor som blev för reflektion och diskussion i gruppen.

Efter den formella projektstarten i januari 1998 gjorde ett 25-tal nätverkare allvarliga försök att starta lika många lokala nätverksprojekt. Några försök misslyckades redan i initialskedet och ett par projekt upphörde inom något år. Men under några år kom 21 nätverksprojekt med drygt 200 nätverkare att fungera, med mer eller mindre god kvalitet, fram till andra halvan av år 2001. Vid det årets slut hade ytterligare tre projekt lagts ner. Då återstod 18 nätverk, med totalt cirka 180 nätverkare.

## IT och cyberbygget

FRU-projektets aktörer kom att få tillgång till ett så kallat diskussionsforum på LO:s hemsida. Detta initierades av LO:s KAL-projekt. Detta forum skulle fungera som kommunikationsarena för programgruppen, samordnare, förbundens kontaktpersoner och nätverkare. Aktörerna hade möjligheter att diskutera verksamhetsfrågor, förändringsarbete m m. Det var emellertid endast ett mindre antal av samordnarna som kontinuerligt diskuterade de aktuella frågor i det öppna forumet. Projektgruppens medlemmar var, utom i ett fall, dåliga användare av forumet och förbundens kontaktpersoner deltog inte alls i dessa diskussioner. Alla nätverkare kunde inte använda hemsidan då de saknade tillgång till Internet.

I några av nätverken förekom experiment med det sk cyberbygget. Det var ett försök som gjordes i samarbete mellan LO och KTH (Centrum för användarorienterad IT Design). Det rörde sig om ett datorbaserat tredimensionellt animerat system med vars hjälp man kan åskådliggöra förändringar i arbetsorganisationen. Ett syfte var att till exempel operatörer i produktionen skulle kunna använda sig av spjutspetsteknik för att bidra till utveckling av arbetsorganisation och arbetssätt. Projektet kom inte att lämna experimentstadiet. (För en mer fyllig redogörelse av Cyberbygget, se Lundgren 2002 och *KAL – Sammanfattning* 2002.)

## Problem i projektgruppen

Utöver de två personer som initialt lämnade projektgruppen, kom under den fyra-åriga projektperioden ytterligare två av LO:s representanter att lämna denna grupp. En av dem var projektledaren för KAL, som gick i pension. Den andra medlemmen lämnade gruppen pga interna konflikter. Båda ersattes emellertid med nya medlemmar från LO. Detta skedde under 2000 och 2001. Under de sista ett till två åren var turbulensen i projektgruppen stundtals omfattande, vilket drog ner effektiviteten i den. Sannolikt påverkade konflikterna i projektgruppen också verksamheten i stort, dels genom det energiläckage som den typen av kontroverser ofta leder till, dels genom tillkomsten av nya medlemmar. Det senare

fenomenet har en tendens att späda ut eller splittra det mer eller mindre gemensamma syftet som gruppen mödosamt arbetat sig fram till. När nya gruppmedlemmar tillkommer har de sina egna tolkningar av vad det officiella syftet är och det tar tid att komma fram till en ny gemensam tolkning av syftet.

Orsakerna till konflikterna är inte så lätta att entydigt identifiera. Periodvis förekom en frustration över att det tog lång tid att starta nätverk. Det förelåg osäkerhet om hur nätverken använde sina projektmedel och det fanns olika uppfattningar om hur löst eller hårt nätverken skulle styras. Svårigheterna med att etablera kontakter mellan nätverk och avdelningar och mellan förbunden och projektgruppen etc. gjorde att situationen i gruppen stundtals upplevdes som stressande. I projektgruppen fanns också svårigheter för deltagarna att finna sina roller. Vem gör vad? Det förhållandet att FRU-projektet utgjorde en stor del av KAL-projektet komplicerade situationen på så sätt att gränsen mellan de båda var svår att dra. På FRU-projektets möten kunde också KAL-ärenden komma upp. Och tvärt om. Det faktum att den nämnde Magnus Rehn var ansvarig för KAL-projektet och jag för FRU-projektet bidrog till den ibland något oklara frågan om vem som var projektledare för FRU. Därtill kom bristen på professionellt stöd hos vissa chefer på LO och deras ovilja eller oförmåga att förstå projektets innebörd. Inom LO är traditionen att projekten levererar rapporter med resultat och slutsatser och att projektledarna under vägen redovisar delresultat på seminarier och till LO-ledningen. Från FRU-projektet kom ingenting som från den traditionella utgångspunkten kunde betraktas som substantiellt. Effekterna av projektet skulle ju komma först på längre sikt. Kompetensuppbyggnad tar tid för att inte tala om genomslaget i praktiken på arbetsplatserna. Därtill är startsträckan lång i den här typen av projekt. Dessa förhållanden satte deltagarna från LO under stor press. Kanske var det så att dessa strukturella förhållanden, dvs förhållanden som projektgruppen inte kunde påverka, i kombinationen med svårigheten för projektdeltagarna att finna sina roller som ledde till framväxten av personliga konflikter. Det förhållandet att samtliga LO:s representanter i projektgruppen kom från samma enhet på LO kan också ha inverkat negativt på grupprocessen. Eventuella problem och konflikter som förekom på den enheten, i linjeorganisationen, kan ha lyfts in i FRU-projektets organisation.

En annan orsak till problemen i projektgruppen var det stundtals oklara syftet. Huvudsyftet var rätt klart för alla, att projektet genom bildande av nätverk skulle stödja förtroendevaldas förändringskompetens med målet att dessa skulle bli bättre på att hantera utvecklingsarbetet på arbetsplatserna. Men det fanns även målsättningar, som ibland uttrycktes som ”syften”, ibland som ”förväntade resultat” eller ”förhoppningar”. I den tidigare refererade projektplanen från 1997 hette det till exempel att det

förväntade resultatet av programmet är att klubbarna ökar sitt engagemang i det lokala utvecklingsarbetet och att detta sker på bredden, att de anställda

utvecklas i arbetet och att den yttre och inre effektiviteten i organisationerna ökar. Vidare förväntas förtroendevalda och funktionärer på olika nivåer i de fackliga organisationerna öka sin kompetens i verksamhetsfrågor och liknande frågor. Förhoppningen är dessutom att nätverken på sikt skall bli självreproducerande (Nilsson & Rhen 1997).

Dessa initiala oklarheter bidrog till att projektgruppens medlemmar kom att betona ”syfte”, ”mål” och ”förväntat resultat” lite olika. Ett sådant exempel är att projektdeltagarna hade olika förväntningar på de effekter erfarenhetsutbytet i nätverken kunde ha på de organisatoriska förhållandena på arbetsplatserna. En del i gruppen hade större förväntningar i detta avseende än andra.

Som ledare för FRU-projektet är jag inte utan skuld till de förekommande negativa sociala processerna. Men det är inte lätt att säga vad som skulle ha gjorts bättre vad gäller villkoren i projektgruppen. En klarare gränsdragning mellan FRU-projektet och KAL-projektet hade sannolikt bidragit till en tydligare definiering av projektdeltagarnas roller. Möjligen hade större krav från min sida på projektdeltagarna om fokusering i FRU-projektet gett en mer stringent styrning av nätverken. Jag tänker då bland annat på att vi i projektgruppen kunde ha varit mer noga med att nätverkarna verkligen representerade arbetsplatser med tydliga förändringsprojekt och att nätverkarna mer konsekvent reflekterade över verksamhetsfrågor.

Men å andra sidan kunde en mer påtaglig styrning från min sida ha blockerat de initiativ som skulle tas av LO:s representanter i gruppen. Min tanke var att jag skulle styra så lite som möjligt. Det gällde också i förhållandet till samordnarna för den delen. Syftet med detta var följande. Eftersom jag antog att LO:s representanter i projektgruppen skulle föra både idén om kompetensnätverk och kompetensen om denna typ nätverk vidare i LO efter projektperiodens slut, så borde mycket av drivkraften ligga hos dem. En annan risk med för mycket styrning är att möjligheterna till lärande kan blockeras. Det är, som vi skall se i kapitlet om lärande, genom att testa, stöta på problem, göra misstag men också genom att man ser positiva resultat, som man utvecklar sin kompetens att navigera och styra på det ofta oroliga organisatoriska havet.

# Varför arrangerade kompetensnätverk?

Innan berättelsen om FRU-projektet fortsätter skall jag göra en utvikning om nätverk och ställa några frågor. Vad kan man ha för nytta av arrangerade nätverk om man vill åstadkomma en kompetensutveckling som är relaterad till förändringar i arbetsplatsens villkor? Vilka möjligheter, vilken potential finns i arrangerade nätverk och vilka är problemen? Eftersom lärande är en förutsättning för utveckling av förändringskompetensen, anmäler sig frågan: Hur går den sortens lärande till i den typ av nätverk som är under lupp här? Jag skall försöka ge svar på dessa frågor. Jag skall också granska en del antaganden, i särskilt den svenska nätverkslitteraturen, om vilka effekter som nätverk kan ha i arbetslivet och dess aktörer. Men först några ord om begreppet förändringskompetens, ett av de mest centrala i FRU-projektet.

## Förändringskompetens

Tanken med erfarenhetsutbytet och reflektionen i FRU-nätverken var att dessa aktiviteter skulle understödja vad en del kallar utvecklingsinriktat lärande (Björn m fl 2002). Ellström skiljer mellan bemästringslärande och utvecklingsinriktat, kreativt, lärande. Det förra är inriktat på att befästa rutiner, medan det senare handlar om att bryta och byta rutiner (Ellström 2001). Det är denna utvecklingsinriktade lärprocess, vilken går bortom bemästringslärandet, som antas leda fram mot en förändringskompetens och ett mer proaktivt handlande.

Ett ofta påpekat problem med dagens moderna resurssnåla produktionssystemen, ”lean production” (Womack 1990), är att det finns för lite tid och brist på fysiskt utrymme för gemensam reflektion. I sin ambition att rationalisera alla resurser i produktionen av såväl varor, tjänster som personal, handlar många företag kontraproduktivt, med risk att utvecklingspotentialen inte utnyttjas fullt ut. (Brulin & Nilsson 1997; Lundgren 1999; Ellström 2001; Shani & Docherty 2003). Personalens enda uppgift blir att hålla igång den löpande verksamheten, vilket bara understödjer bemästringslärandet. Ett argument för att arrangera kompetensnätverk (med externa medel) kan vara att kompensera för bristen på tid i den löpande verksamheten. Om man bildar nätverk som tydligt avskiljs från den övriga mer eller mindre byråkratiska linjeorganisationen för löpande produktion, ges större möjligheter att fokusera på utvecklingsfrågorna och den kompetens som är nödvändig för ett effektivt utvecklingsarbete. Arrangerade nätverk kan också ge legitimitet åt att anställda är involverade i utvecklingsarbete. De behöver därmed inte ständigt känna pressen att de borde ägna sig åt löpande arbete.

Med *förändringskompetens* kan man mena många saker. Hos Svensson m fl (2001, s 54) definieras "utvecklingskompetens", vilket är en annan men motsvarande term för förändringskompetens, som

förmågan att reflekterat arbeta med utveckling – att identifiera och analysera problemet, uppgiften och situationen, att experimentera och pröva lösningar, att utvärdera och systematiskt granska resultaten.

Kock har en liknande definition av begreppet "utvecklingsinriktad kompetens" (Kock 2002). Här inbegrips också den enskilda individens förmåga att utföra arbetsuppgifterna på ett nytt eller delvis nytt sätt. Exempel på detta skulle kunna vara de aktiviteter i den löpande produktionen, i vilka de anställda deltar, som brukar benämnas "ständiga förbättringar" (Nilsson 1999). Till denna definition av begreppet förändringskompetens skulle man också kunna lägga kunskapen om hur man söker kunskap, ibland kallat "deuterolärande" (Argyris & Schön 1978).

I *Förändringskompetens – Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsprojekt* (Aronsson m fl 1995) menar författarna att en individ som har en hög förändringskompetens, "ser möjligheter, är nyfiken, vill pröva nytt, kan lösa problem, ta initiativ och driva på förbättringar" (aa, s 21). De framhåller dessutom att förändringskompetensen berör "hela personligheten såsom identitet, medvetenhet, självförtroende, anspråk, värderingar och framtidstro (aa, s 11). Här ingår egenskaper som mångsidighet, öppenhet, risktagande, självförtroende, engagemang, reflektion, beslutsamhet, förmågan att inspirera arbetskamraterna, men också att "våga ifrågasätta det invanda och etablerade" (aa, s 22-23).

Men förändringskompetens inbegriper också att den enskilde har en känsla för var gränserna går för vad som är möjligt att åstadkomma i förändringsarbetet. Vad som är innebörden av denna fingertoppskänsla är inte alltid så lätta att beskriva. En del av oss har en förmåga att ständigt köra huvudet i väggen, och det beteendet ligger inte i linje med en väl utvecklad förändringskompetens.

En ytterligare aspekt av begreppet förändringskompetens kan vara ett djupt behov av att vilja åstadkomma förändringar, till skillnad mot att vilja behålla status quo. Den som sitter nöjd med sakernas tillstånd och känner obehag eller ångest inför förändringar (Menzies-Lyth 1984) har sannolikt svårt att förvärva en förändringskompetens. En ytterligare aspekt av förändringskompetensen är förmågan att kunna hantera konflikter i grupp och förstå fenomenet "motstånd mot förändringar" (*Nätverk för ökad förändringskompetens*, 1994, s 15).

Det finns ytterligare ett inslag i förändringskompetensen som inte så lätt låter sig beskrivas i ord. Det är fråga om en slags tyst processkunskap (Alsterdal 2002), som man inte kan erhålla annat än genom praktisk övning, dvs genom att delta i förändringsarbete.

Av den mängd aspekter och inslag som tagits upp här som kan utgöra bestämmningar av begreppet förändringskompetens har följande varit i fokus i FRU-



projektet. Dessa har också undersökts i enkätstudien om projektets drift. Aspekterna handlar om aktörernas:

- Kunskaper inom områden som kan vara föremål för förändring, främst arbetsorganisationen.
- Kunskaper om olika sätt att bedriva förändringsarbete.
- Kunskaper om hur man söker information angående frågor som rör förändringsarbete.
- Förmågan att ta kontakter med relevanta aktörer (inom facket, chefer, arbetskamrater) vilket kan bidra till att påverka förändringsarbetet.
- Självförtroende i frågor som gäller verksamhetsrelaterade problem.

## Vad är nätverk? – Kort om begreppet

Vad är nätverk? Jag skall här inte göra någon större utläggning av begreppet nätverk, utan hänvisar till litteratur i ämnet som t ex Ahrne (1994), Borell och Johansson (1996), Gustavsen och Hoffmeier (1997) och Svensson m fl (2001). Dock några ord om de vanligast förekommande typerna av nätverk och om vilken typ av nätverk vi hade att göra med i FRU-projektet.

De relationer, möten och kontakter som förekommer mellan grannar, familjemedlemmar, arbetskamrater i det dagliga arbetet, utövare av aktiviteter i olika föreningar, t ex idrottsföreningar brukar vanligen *inte* betraktas som nätverk.

Nätverk (se tablå 1) karakteriseras av att de som deltar i dem träffas eller har kontakt med varandra mer eller mindre regelbundet, att deltagandet sker frivilligt och att deltagarna har ett gemensamt intresse eller syfte och på något sätt har utbyte av varandra. Deltagarna i nätverk är alltid individer, men individerna kan representera organisationer, t ex företag, eller sig själva i olika typer av t ex stödnätverk. Nätverk brukar vidare definieras som ”platta” företeelser i meningen att det inte finns några ledningar som styr eller ger order, vilket är ett grundläggande drag i den traditionella linjeorganisationen. Flera typer av nätverk har en informell karaktär.

Nätverk skiljer sig således i flera viktiga avseenden från den linjestyrda och hierarkiska organisationen. Nätverk förekommer därför ibland som komplement till denna organisationstyp eller projektorganisationen för den delen. I dessa fall fattas vanligen inga beslut i nätverken som rör huvudorganisationens angelägenheter; besluten fattas i den senare. Det är i varje fall tänkt så.

Det förekommer tre huvudtyper av nätverk, som har olika karaktär beroende på syftet. De är: Stödnätverk, företagsnätverk/affärsnätverk och kompetensnätverk. Syftet med stödnätverk är, som termen säger, att vara till stöd för deltagarna. Dessa har vanligen en informell karaktär. Exempel på stödnätverk är den typ som växte fram på 1950-talet för utsatta grupper, som psykiskt sjuka och senare missbrukare. Dessa nätverk kan betraktas som en slags behandlingsmetod. Andra typer av stödnätverk är den typ av kvinno-nätverk som började bildas på

1960-talet. Det traditionellt manliga nätverket Rotary, som bildade i början av 1900-talet, nu också öppet för kvinnor, utgör också en slags stödnätverk.

I företagsnätverk eller affärsnätverk är de ingående representanterna mer eller mindre bundna till varandra genom affärsmässiga kontrakt. Dessa kan ta formen av horisontellt kopplade nätverk av den typ som förekommer i norra Italien, med ett draglok ("impanatore") i spetsen som vetter mot marknaden. Ibland förekommer mer klusterlika underleverantörssystem, i vilka syftet kan vara att samverka kring produktutveckling med målet att förbättra de ingående företagens ordertagningsförmåga. I en del företagsnätverk är syftet att deltagarna hjälper varandra med kapital, arbetskraft och andra resurser och att man fördelar inkomna order mellan sig. Företagsnätverken i Gnosjö är av den karaktären. I dessa typer av företagsnätverk är framför allt små men också medelstora företag representerade. I dessa företagsnätverk kan man diskutera graden av frihet och om de innefattas i en strikt horisontell struktur. I flera fall är deltagarna juridiskt bundna till varandra genom avtal. Inslag av hierarkisk ordning kan också förekomma. Dragloken i många italienska företagsnätverk kan sägas ha en styrande funktion och kan betraktas som överordnade de andra nätverksdeltagarna längre bak i kedjan (*Utlandsrapport Italien* 1998).

Kompetensnätverk har som syfte att utveckla deltagarnas kompetens. Ibland kan det vara fråga om att hantera utvecklingsfrågor på arbetsplatsen, då kan "förnyelsenätverk" arrangeras, eller att utveckla yrkeskompetensen hos anställda, som i fallet med kompetensnätverk för skolledare (Larsson & Tillberg 1999). Gemensamt för kompetensnätverken är att de syftar mot handlingsorientering.

Ett annat sätt att skära nätverkskorven är att dela upp den i *organiska* nätverk och *arrangerade* nätverk. De förra utgörs av de nämnda företagsnätverken i norra Italien och Gnosjöområdet, och de har en lång historia bakom sig. Nätverken i FRU-projektet, nätverk inom Växtkraft Mål 4 och Växtkraft Mål 3 var/är arrangerade med stöd av externa aktörer. Dessa nätverk är vanligen också externt finansierade och med olika inslag av formell styrning. Så brukar till exempel medelsanvändningen vara villkorad.

Arrangerade nätverk kan antingen vara medvetet tidsbegränsade eller ha målet att bli "organiska", dvs bli självreproducerande på sikt. En del menar att arrangerade nätverk skall och bör vara tidsbegränsade (Ståhl 1993). Tankegången är den att när nätverket har nått sitt mål då bör det upplösas. Man undgår därmed risken att nätverket utvecklas till en traditionell byråkratisk organisation.

Begreppet arrangerade nätverk innehåller en motsägelse. Å ena sidan innehåller begreppet nätverk bestämmningar som frivillighet bland deltagarna, horisontell organisering och att deltagarna i någon mening styr sig själva. Å den andra finns via arrangemanget och den externa finansieringen en ledning som har till uppgift att sätta igång, organisera och administrera nätverk, dvs som styr på en nivå ovanför nätverkarna. Angående denna paradoxen i externt finansierade nätverk säger Lennart Svensson i en intervju att "här ska man försöka att organisera

fram något som inte ska gå att organisera, något som ska vara informellt och växa fram underifrån” (Utbult 2000, s 80).

En viktig företeelse i många nätverk, och som utgör det sammanfogande kittet i dessa, är fenomenet ömsesidig tillit, eller allmängjort ömsesidigt förtroende – ”generalized reciprocity” (Putnam 1996). Innebörden av denna ömsesidighet är att deltagarna ger och tar lika mycket och att de litar på varandra dvs att ingen utnyttjar den andre. Eller för att uttrycka saken i spelteoretiska termer: alla i nätverket förväntar sig att ingen lurar någon annan (Rothstein 2003). Principen om tillit ställer stora krav på deltagarna i nätverket. Den som utnyttjar nätverket enbart för egen vinning, dvs tar men inte ger, blir utesluten, eller så faller nätverket samman. Som Putnam (1996) och Rothstein (2003) har visat tar det vanligen mycket lång tid att få detta ömsesidiga förtroende socialt etablerat. Och detta är, som vi skall se längre fram, ett förhållande som underskattas av många förespråkare av arrangerade nätverk.

Det ömsesidiga förtroendet spelar sannolikt störst roll som kitt i företagsnätverk eller affärsnätverk, eftersom ekonomiska resurser står på spel liksom företagets överlevnad. I kompetensnätverk synes tilliten inte ha lika stor betydelse. Det är mindre som står på spel i dessa, samtidigt som det är svårare att identifiera vad deltagarna ger och tar när det gäller erfarenheter, kunskaper, tips på problemlösningar etc.

## Varför arrangerade nätverk?

Det finns många orsaker till att arrangerade nätverk har kommit att framstå som alternativ metod för utveckling av olika slag. Jag skall ta upp två. Den ena handlar om svårigheten med att sprida ”goda organisatoriska lösningar” och den andra om svårigheten att utveckla förändringskompetensen hos anställda/medlemmar i olika slags byråkratiska organisationer.

### **Spridning av ”goda organisatoriska lösningar”**

Det finns många uppfattningar om hur nya organisationsformer, till exempel ”det goda arbetet”, och idéer om dessa sprids i samhället. En sådan uppfattning är att spridning av nya organisationsformer bäst sker genom exemplets makt. Man har därför understundom upprättat referensarbetsplatser, där besökare kan hämta inspiration och få tips och idéer, vilka sedan antas kunna bli omsatta på de egna arbetsplatserna. Detta arbetssätt är baserat på föreställningen om att man kan överföra en organisatorisk lösning från en arbetsplats till en annan. En stor mängd fackliga rapporter och böcker är framtagna mot bakgrund av detta sätt att tänka. Men i dessa fall handlar det om att man försöker förmedla gjorda erfarenheter i skriftlig form. Denna förmedlingslogik är emellertid inte utan problem och svårigheter.

Erfarenheten av att "det goda exemplet" skulle utgöra motor för en allmän spridning av nya organisationsformer har ifrågasatts av flera forskare, inte minst förespråkare för nätverksmetoden (se till exempel Gustavsen & Hoffmaier 1997 och Björn m fl 2002). Vissa nätverksförespråkare menar till och med att de metoder för spridning som goda exempel, pilotprojekt och referensarbetsplatser utgör överhuvudtaget inte fungerar (Svensson m fl 2001).

Ett problem som brukar framhållas när "goda exempel" skall överföras från en plats till en annan, är det mer eller mindre explicita antagandet om att alla arbetsplatser i stort sett är lika och att "det goda exemplet" därmed kan generaliseras. Om så vore fallet, skulle saken vara enkel. Men villkoren på arbetsplatserna är vanligen högst olika, även om man tillverkar samma produkt. Det handlar om olikheter i företagskultur, ledning och styrning, partsrelationer, relationen mellan olika yrkeskategorier, arbetsorganisation, arbetsmetoder etc. Det antas försvåra möjligheten att generalisera från en arbetsplats till en annan. Detta betyder enligt Gustavsen (1992) att utvecklingsarbetet på en enskild arbetsplats inte kan ta sin utgångspunkt i en generell utvecklingsteori. I stället krävs att man tar hänsyn till de lokala förhållandena, att man utvecklar "lokala teorier".

I en studie om kunskapsöverföring mellan företag visar Stymne (2001) att de problemlösningar (kunskaper) man tagit fram i en organisation inte kan överföras till en annan. Det beror på att den miljö i vilken den utifrån hämtade lösningen skulle tillämpas inte är identisk med miljön i vilken den togs fram.

Situationerna kan ha stora likheter, men de är inte desamma. Därför räcker det inte med att kopiera de tidigare lösningarna, utan en anpassning måste ske till den nya situationen (Stymne 2001, s 212).

Det är just detta anpassningsarbete som erbjuder svårigheter. Utöver att en arbetsplats inte är lik en annan beror svårigheterna på att de misstag och framgångar som förekommer i förändringsarbete måste upplevas i praktisk handling i den egna organisationen med sina egna specifika förutsättningar. Den kunskapen kan inte annat än marginellt förvärvas teoretiskt. En hel del av det man lär sig genom praktiskt förändringsarbete utgör en slags "tyst kunskap". Det är något som måste erfaras; det låter sig inte omedelbart beskrivas i ord. Den kunskapen kan därför inte alldeles enkelt överföras som modell i en annan "kontext" (Hansson 2001).

Det är bland annat mot bakgrund av antagandet om att varje arbetsplats är unik och att spridning inte kan ske via goda exempel, som idén om nätverksmetoden har växt fram. Ett alternativ som föreslagits för att öka spridningskraften är att man med stöd av externa resurser arrangerar stora nätverk eller olika slags mer omfattande koalitioner. Det är via den vägen som man antar att en spridning på bredden kan komma till stånd. Den logiken innebär inte att man kopierar andras lösningar, utan att man byter erfarenheter och inspirerar varandra och genomför

förändringsarbetet utifrån vars och ens lokala villkor (Gustavsen & Hoffmaier 1997; Svensson 2001; Gustavsen 2002).

### *Visst verkar dock gå att generalisera*

Flera forskare har alltså starkt ifrågasatt möjligheten att överföra en organisatorisk lösning från en plats till en annan. Men påståendet om att det goda exemplets makt inte bidrar till organisatorisk spridning, kanske ändå inte skall hårddras. Det faktum att varje arbetsplats är unik betyder inte att allt i arbetslivet är relativt, att ingenting går att generalisera. Det tycks finnas vissa generella former av t ex arbetets organisering i industriell produktion som under vissa omständigheter är effektivare än andra. Det finns vissa former av lokalt utvecklingsarbete som verkar vara mer framgångsrika än andra. Det är sannolikt så att det med dagens teknologiska nivå, moderna kundstyrning och med krav på (kapital)rationaliseringar, är effektivare med en sk integrerad produktionsorganisation än en specialiserad och hierarkisk dito, byggd på tayloristiska principer (Burlin & Nilsson 1997). Det verkar också vara mer adekvat att idag tillämpa en typ av lönesystem som innehåller kriterier som kompetens och mångkunnighet, än system som enbart bygger på prestation i form av raka ackord (aa; Nilsson 2000). Vidare verkar de lokala partsrelationer som bygger på samverkan i flera fall vara mer gynnsamma för verksamhetsutvecklingen än de som enbart bygger på förhandling och konflikt (Taylor 1994; Lock 1996; Nilsson 1999). Organisatoriska förändringar som genomförs med deltagande från de berörda synes i många fall vara mer effektiva än de expertdrivna (Beer m fl 1990; Gustavsen m fl 1996; Norrgren 1996; Hart 1999). Med dessa insikter följer att vissa lösningar under vissa historiska omständigheter och i en viss social kontext (svensk, nordamerikansk och japansk partskultur för att ta tre helt olika exempel) kan generaliseras. Däremot torde det gälla att utformningen av de vägar som bär fram till dessa lösningar bör variera, eftersom villkoren i de enskilda företagen och på de enskilda arbetsplatserna i sina detaljer är unika. De "lokala teorierna" bör därför inte vara alltför lokala.

Man kan således inte utesluta att "referensarbetsplatser" eller "goda exempel" under vissa omständigheter kan ha betydelse för andra och därmed bidra till spridning av "goda idéer" och "effektiva lösningar". Två exempel. Enligt PO Bergström (som var ansvarig på Metall för ABB:s T-50-projekt i början av 1990-talet och som ingick i FRU-projektets styrgrupp) betydde de satsningar på mer eller mindre självstyrande arbetslag som förekom inom flera av ABB-koncernens bolag rätt mycket för den arbetsorganisatorisk utvecklingen i andra företag. Både representanter för företaget och lokala fack utanför ABB-koncernen lät sig inspireras av exemplets makt i utvecklingen av de egna arbetsplatserna. Denna uppfattning bekräftas i en utvärdering av Arbetslivsfonden, i vilken man menar att Arbetslivsfonden fångade upp aktuella arbetsorganisatoriska trender, bland annat

den som företrädde i T-50-projektet (von Otter 1997). Av LO:s utvärdering om Arbetslivsfondens utvecklingsprogram framgår att många fackliga företrädare ansåg att det var positivt för deras eget förändringsarbete att få göra studiebesök och få tillgång till ”goda exempel”, vilka man kunde inspireras och lära sig av (*Utveckling i arbetet med...* 1994).

Ett annat intressant fall angående spridning utan stöd av den typ av nätverk vi här talar om, är införandet av MTM-systemet i svensk industri. På 1960-talet var Sverige kanske det land i den industrialiserade världen som i störst utsträckning omfattande tayloristiska tillverkningsmetoder. Förutom att svensk industri då som nu bestod av relativt få mycket stora och ekonomiskt dominerande företag, var det av betydelse att inte bara arbetsgivarna utan också industrins fackliga organisationer drev på i frågan om arbetets rationalisering (Johansson 1989). Såväl arbetsledare som fackliga företrädare deltog gemensamt i stora skaror i traditionell kursverksamhet för att öka sitt kunnande om MTM-systemet, vilket utgjorde grunden för ackordssystemet. Dessa *generella* utbildningar i MTM-systemet, det rörde sig om ett gigantiskt förändringsarbete, bidrog till att principerna för en tayloristisk arbetsorganisation fick en mycket stor spridning. På den tiden betraktades denna organisationsform som en ”god lösning”, inte minst därför att den genererade påtagliga reallöneökningar för industriarbetarna. Det kan nämnas att vid mitten av 1960-talet hade närmare 90 procent av Metallindustriarbetareförbundets medlemmar någon form av ackord (uppgift från Metalls kansli).

### *Historisk timing*

Allmänt taget är det naturligtvis svårt att avgöra vilken roll det enskilda exemplet spelar för spridningen av en ”god arbetsorganisation” eller andra sociala fenomen. Men motsvarande svårighet har de som ifrågasätter det goda exemplets makt och i stället menar att bästa medlet för spridning är (arrangerade) nätverk. Nätverksförespråkare tycks ha svårt att visa på entydiga belegg för att den metoden generellt sett skulle vara mer effektiv än andra. En empiriskt konstaterad utbredning av ett visst fenomen – t ex ett visst sätt att organisera arbete – kan vara en effekt av en logik som ligger bortom både enskilda goda exempel och den arrangerade nätverksmetoden. Det kan ha att göra med ett metafenomen som man med inspiration från den gamle filosofen Hegel skulle kunna kalla ”historisk timing”. Detta begrepp innehåller ett antagande om att vissa specifika tanke- och handlingsmönster gör sig gällande hos många samtidigt, på bredden i ett samhälle, när ”tiden är mogen”. Det vill säga nya brett förankrade tanke- och handlingsmönster uppstår i specifika och förtätade ideologiska, teknologiska, ekonomiska och sociala konjunkturen. I sådana historiska situationer får vissa drivande individer, ofta benämnda ”eldsjälar”, genklang i ”massan” för sina idéer. Men samtidigt vet vi också att många idéer inte matchar den politiskt-

ideologiska konjunkturen. Det finns ingen lämplig jordmån för dem och de kommer kanske heller aldrig att få det. Inte så sällan ropar många frälsare för-gäves ut i tomma öknen. Det är således svårt att på förhand avgöra när en idé buren av en individ eller grupp individer kan få brett stöd i samhället.

I den fortsatta framställningen kommer frågan om spridning av nya ”goda idéer” eller ”effektiva lösningar” inte att diskuteras närmare. Fokus ligger i stället på frågan hur erfarenhetsutbyte i arrangerade nätverk, med koppling till praktiskt handlande på arbetsplatsen, idealt sett främjar utvecklingen av förändringskompetensen.

### **Arrangerade nätverk som metod för kompetensutveckling**

På LO-kongressen 1996 framhölls som nämnts att facken skulle söka sig fram till nya arbetsformer, vilka kunde främja de förtroendevaldas aktiva roll i det lokala utvecklingsarbetet och utgöra ett komplement till de traditionella fackliga arbets-sätten. De senare arbetssätten innebär dels att funktionärer och förtroendevalda deltar i mer eller mindre standardiserade fackliga utbildningar, dels att LO och förbunden i olika projekt arbetar fram rapporter. Vad projekten beträffar är dessa ofta styrda uppifrån. Arbetslogiken går vanligen ut på att vissa specifika för-hållanden skall utredas. Från dessa utredningar dras sedan slutsatser, vilka används för att bedriva facklig politik.

De förtroendevalda eller funktionärer som deltar i de fackliga projekten, utses vanligen av förbundsledningarna eller avdelningarna. Inte sällan leder detta till att projektarbetet sköts med ”vänster hand”, på grund av att den utsedda deltagaren har brist på tid och/eller inte har tillräckligt intresse för den aktuella sak-frågan. Lärprocessen för projektdeltagarna kan därmed antas bli relativt långsam, och troligen är också kvalitén på lärandet relativt låg. Förutsättningarna att rekry-tera förtroendevalda och anställda funktionärer som brinner för de idéer som projekten kretsar kring blir i sådana fall inte särskilt goda; plikten tar lätt över-handen. Plikten kan desarmera intresset och den aktivitet som har det fria valet som utgångspunkt. Vid sidan av behovet av att lösa problem (Dewey 1999) utgör det genuina intresset en viktig källa till lärande (Liedman 2001). Kombinationen av intresse och det fria valet att delta brukar anses utgöra viktiga förutsättningar för en lyckad start och drift av arrangerade kompetensnätverk (*Nätverk för ökad förändringskompetens* 1994).

Med stöd av FRU-projektet skulle arrangerade kompetensnätverk utgöra ett komplement till de traditionella fackliga arbetssätten. I dessa nätverk skulle för-troendevalda tillsammans, via erfarenhetsutbyte, reflektera över arbetsplatsens problem och möjligheter. Syftet var som sagt att deltagarna skulle förbättra sina förmågor att handla praktiskt och förändringsinriktat.

Erfarenhetsutbyte i kompetensnätverk handlar inte om att deltagarna kopierar varandras problemlösningar eller ”goda exempel”. De träffas för att ge varandra

inspiration och för att genom reflektion komma fram till nya arbetssätt och idéer om hur man t ex organiserar arbete och åstadkommer förändringar. Problemen med det goda exemplet betyder dock inte som nämnts att goda exempel är utan betydelse. De kan fungera som inspirationskällor och ge ny belysning på olika problem, men de bör anpassas till de lokala förhållandena. Som utanförstående betraktare av arbetsplatser med ”goda exempel” ser man inte alla de problem och misslyckanden som finns inskrivna i den process som ledde fram till ”exemplen”. Och som betraktare har man definitivt inte levt i processen. Man ser bara slutresultatet. Mycket av lärandet, särskilt utvecklingslärandet antas byggas på att man genom praktisk handling kan övervinna problem och misslyckanden (Svensson m fl 2001).

Det finns emellertid olika uppfattningar om vilken betydelse det praktiska handlandet har vid utveckling av förändringskompetensen. En del forskare lägger stor vikt vid själva nätverksmetoden för att man skall åstadkomma utveckling i till exempel företag eller regioner. De menar att det betydelsefulla ligger i själva erfarenhetsutbytet och reflektionen i nätverk och riggningen av nätverken i form av till exempel ”demokratisk dialoger” på olika typer av arenor (Gustavsen & Hoffmeir 1997, kap 9). Andra som t ex Svensson m fl (2001) framhåller, med stöd av lärteoretikern Dewey, att det är det praktiska handlandet som är förutsättningen för en utveckling av förändringskompetensen. Det är detta praktiska handlande som utgör grunden för kvalitén på reflektionen i nätverken. Som Svensson m fl (2001) framhåller räcker det vanligen inte med enbart en gemensam reflektion för att bryta ett vanemässigt beteende på en arbetsplats. Det krävs dessutom att det förekommer problem och störningar i det rutinartade arbetet, över vilka reflektionen kan ske. Det är genom denna process, att stöta på problem, reflektera över problemen och det praktiska hanterandet med att lösa dem, som, idealt sett, frambringar förändringskompetensen.

## Vilken typ av kompetensnätverk fanns i FRU-projektet?

FRU-projektet var huvudsakligen externt finansierat och sökte så att säga sina aktörer med syftet att dessa skulle bilda nätverk. Nätverken i FRU-projekten kan därför betraktas som arrangerade kompetensnätverk. Men de var mer än så. De var också *styrda*, i meningen att deltagarna i nätverken måste ägna sig åt vissa saker och att nätverken måste se ut på ett visst sätt för att ekonomiska resurser att driva dem skulle utgå. Projektgruppen hade till uppgift att efter förmåga upprätthålla kriterier för medelstildelning. Man kan också säga att nätverken var strukturerade, dvs de ingick i en struktur av många nätverk som var bestämd på förhand genom FRU-projektets upplägg. I detta upplägg ingick den projektgrupp som hade rollen att till exempel besluta om nämnda projektmedel. Noga taget utgjorde alltså FRU-nätverken *styrda strukturerade externt finansierade kompetensnätverk* med syftet att via en utveckling av förändringskompetensen hos



fackligt förtroendevalda åstadkomma förändring på arbetsplatserna. Frågan är väl om inte rätt många arrangerade nätverk är av den här sorten. Men dessa bestämmingar rimmar illa med den idealtypiska definitionen av nätverk. Ty om man hävdar att nätverk består av frivilligt deltagande och intressedrivna individer som möts under demokratiska och icke hierarkiska former, kan dessa nätverk enligt denna definition inte vara styrda. Det som gör att man likväl kan betrakta ”projektgrupperna” i FRU-projektet som nätverk är att medlemmarna deltog i dem på frivillig basis, att de i stort sett hade gemensamma intressen och ett officiellt gemensamt syfte. Verksamheten var dessutom skild från den ordinarie fackliga hierarkiskt ordnade verksamheten. Förbund och avdelningar kunde således inte styra det arbetsplatsrelaterade nätverksarbetet, utan det gjordes av nätverkarna själva, dock med de begränsningar som projektgruppens krav och ramar gav. Inom dessa kunde nätverken själva formulera delmål och planera sina verksamheter. Den centrala instansen hade som uppgift att stödja de lokala processerna. Det skedde dels genom att projektgruppen tillhandahöll resurser för att underhålla infrastrukturen, dels genom att de erbjöd kunnande inom olika saksområden (som t ex arbetsorganisation) och processkompetens.

I följande avsnitt skall vi titta närmare på den lärprocess som kan förekomma i växelspelet mellan samverkande reflektion i nätverk å ena sidan och praktiskt handlande på arbetsplatsen å den andra. Det är en process som i sin renodlade form antas effektivt understödja framväxten av individers förändringskompetens.

## Den renodlade transformativa lärprocessen i kompetensnätverk

Enligt en tolkning av Kolbs lärcykel (Kolb 1984), vilken i sin tur bygger på bland annat Deweys handlingsorienterade teori om lärande, ser processen för erfarenhetslärande ut på följande sätt (se figur 1). Händelser, intryck, i den ”yttre” verkligheten registreras och fångas upp i individens medvetande (fas 1), t ex en avvikelse eller anomali i den löpande produktionen. I individens medvetande föregår sedan en psykisk process i vilken intrycken tolkas och reflekteras utifrån givna föreställningar – den förförståelse individen har om tillvaron och dess olika samband (fas 2). Efter tolkning av och reflektion över intrycken sker ett begreppsliggörande av dem – det sker en omvandling av intrycken till begrepp, transformation I, som bildar potential för handling (fas 3). (Angående detta transformationsbegrepp, se Döös, 1997.) Nästa steg i lärprocessen (fas 4) utgörs av att de begreppsliggjorda intrycken, potentialen, prövas i praktisk handling, det sker en omvandling av begreppen i handling, transformation II. Hela lärprocessen utgörs av ett ”cykliskt växelspel mellan görande och tänkande” (Döös 1997, s 48). Som ett resultat av denna process har, idealt sett, ett kunskapstillskott uppstått som utgör skillnaden mellan ett tillstånd A, tillståndet före registreringen av intrycket/problemet, och ett tillstånd B, tillståndet efter det att det begreppsliggjorda intrycket prövats praktiskt.

Kolbs lärcykel bygger som nämnt bl a på Deweys lärteori, i vilken den praktiska handlingen spelar en avgörande roll för lärandet. I den teorin betonas särskilt att det krävs problem och avvikelser från rutinen för att ett lärande skall kunna uppstå. Enligt Svensson m fl (2001) är detta villkor en nödvändig om än icke tillräcklig förutsättningen för att ett utvecklingsorienterat lärande skall komma till stånd. Kolbs lärteori kan från detta perspektiv framstå som något för abstrakt, då frågan om hur intrycken bör se ut inte är tillräckligt elaborerad. Krävs problem och anomalier för att ny kunskap skall genereras? Om praxis endast utgörs av upprepade handlingar utan avvikelser skulle det, enligt Dewey, strängt taget inte leda till något lärande.

Den individuella lärprocessen kan skyndas på och effektiviseras genom att man försöker åstadkomma gruppbaseade förändringsarrangemang på arbetsplatsen, som till exempel strukturerade ständiga-förbättrings-aktiviteter. Man kan då vara ute efter den typ av lärande som beskrivs av Wenger. Tolkad av Köpsén innebär den en ”utveckling av den gemensamma verksamheten, sociala relationer och gemensamma begrepp, verktyg och traditioner” (Köpsén 2003, s 32). Den individuella lärprocessen kan också påskyndas genom att man arrangerar mötesplatser för enskilda individer, utanför arbetsplatsen, där de tillsammans med andra kan reflektera över villkor på arbetsplatsen.

Grundläggande för hela idén om nätverk som metod för kompetensutveckling är följande enkla tes. ”Det är sannolikt effektivare att reflektera över ett problem tillsammans med andra, som har andra erfarenheter än en själv, än att reflektera över problemet ensam på kammaren”. Det synes också vara effektivare, om man vill uppnå en utveckling av förändringskompetensen, att man medvetet arrangerar för förändringar på arbetsplatsen, än om man låter denna process ske spontant. I det senare fallet är det, som nämnts tidigare, lätt hänt att man fokuserar på rutinerna i den löpande verksamheten.

I det fall där det finns utrymme för reflektion på arbetsplatsen, i t ex ett arbetslag, ser den ideala lärprocessen i grupp ut som i figur 2. Den liknar processen för enskilt individuellt lärande, men med den skillnaden att både transformation I och transformation II sker under inverkan från andra.

När både gruppbaseerat förändringsarbete på arbetsplatsen och reflektion i nätverk förekommer, ser den individuella lärprocessen, i analogi med resonemanget ovan, idealt sett ut på följande sätt (se figur 3). Reflektionen och diskussionen i nätverket (fas 2) bygger på erfarenheter, intryck, som nätverkarna får på sina respektive arbetsplatser i samband med det gruppvisa förändringsarbetet där (fas 1). Erfarenhetsutbytet i nätverket leder till att deltagarna ser möjligheter till lösningar på den egna arbetsplatsen på ett nytt sätt. Det sker en mental förberedelse för praktisk handling på arbetsplatsen (fas 3). Genom att sedan praktiskt handla, och pröva, på ett delvis nytt sätt tar det tidigare rutiniserade sättet att arbeta en ny vändring (fas 4). Denna nya erfarenhet från den egna arbetsplatsen tas åter in i nätverket för erfarenhetsutbyte och kollektiv reflektion.

Och så vidare. Individerna har lärt sig något och arbetet har genomgått en förändringsprocess. I *Nätverk för ökad förändringskompetens* (1994, s 39) formuleras processen på följande sätt:

Deltagarna tar med sig sina respektive lokala problem och erfarenheter [...] in i nätverket som en gemensam kunskaps- och erfarenhetsbank för förnyelsearbetet. Från nätverksaktiviteterna tar de å andra sidan med sig de färdigheter, kontakter och erfarenheter som de tillägnar sig där som bidrag till den fortsatta utvecklingen av sina egna enheter [enheter betyder här arbetsplatser inom en större organisation. Min kommentar].

Av resonemanget ovan följer logiskt att den mest effektiva situationen, för att åstadkomma individuellt utvecklingslärande, är den där det både finns kompetensnätverk och arbetsplatser med utrymme för reflektion och experimenterande.

I det ideala fallet blir den kollektiva reflektionen i nätverk, byggd på erfarenheter från förändringsarbete på de egna arbetsplatserna, en stigande kunskaps-spiral. Denna leder fram till en genuin förändringskompetens hos deltagarna, vilken i sin tur kan bidra till en god utveckling på arbetsplatsen, både för de anställda och för verksamheterna. FRU-projektet hade denna inriktning.

### **Läckage i den ideala lärprocessen**

Den beskrivna lärcykeln för kompetensutveckling i nätverk är förstas en teoretisk modell. I verkligheten sker den mer stötvist – om den överhuvudtaget förekommer – och den tar framför allt tid. Det uppstår ofta en rad hinder som stör den ideala lärprocessen. Ibland går förändringsarbetet på hemmaplan i stå och erfarenhetsutbytet i nätverken kan periodvis upplevas gå på tomgång. Är nätverkarnas upplevelser av stiltje långvariga ligger det nära till hands att nätverket faller samman. Samma sak kan hända om en eldsjäl lämnar verksamheten. I externt finansierade nätverk blir läget ofta kritiskt när det ekonomiska stödet utifrån upphör. Som Svensson m fl framhåller finns det ingen enkel koppling mellan det som en individ kan lära sig i ett kompetensnätverk och utvecklingen på en arbetsplats. ”Ett individuellt lärande bland deltagarna i nätverk är ingen garanti för att de berörda företagen utvecklas” (Svensson m fl 2001, s 58). Sammantaget skulle man kunna säga att det finns läckage i den renodlade eller ideala lärprocessen (se figur 4).

Här följer några problem som kan förekomma dels i själva nätverken, dels på de arbetsplatser från vilka nätverkarna tänks hämta material till erfarenhetsutbyte och reflektion i nätverken.

Lärandet kan bli svagt eller helt utebli därför att det arrangerade nätverket i sig fungerar dåligt. Det kan röra sig om att målsättningen för arbetet är vagt formulerad eller att den inte delas av alla i nätverket. Andra problem kan vara att närvarofrekvensen är låg och att deltagarna, när de väl är på mötena, inte håller

sig till saken utan diskuterar annat än det som rör målsättningen. Till exempel att de diskuterar frågor om löneförhandlingar i stället för arbetsorganisatoriska frågor. Även om nätverk blir varaktiga kan aktiviteterna stanna vid att deltagarna odlar trivselfaktorn eller ser nätverket som ett andningshål dit man kan fly för att få avlastning och avkoppling från ett tungt och svårt arbete på hemmaplan. Att denna typ av nätverk förekommer framgår i en studie om nätverk för skolchefer av Larsson och Tillberg (1999). Det är sedan länge känt, särskilt i gruppanalytiska sammanhang, att "arbetsgrupper", som ju nätverk är en typ av, då och då flyr arbetsuppgiften och sysselsätter sig med andra ovidkommande aktiviteter (Bion 1974). I utvärderingen av ett nätverksprojekt där syftet bland annat var att få till stånd en "reflekterande gemenskap" kunde man konstatera att detta "endast kom till stånd i vissa av nätverksgrupperna". Orsakerna till att man i de övriga nätverken misslyckades med att uppnå denna gemenskap var att man inte höll sig till saken. I stället ägnade man sig i nätverken för mycket åt "information, studiebesök och sociala aktiviteter" (Björn m fl 2002, s 188). I värsta fall blir nätverken endast klubbar för deltagarnas ömsesidiga ältande av oförrätter. Om alla de nämnda "negativa" omständigheterna förekommer i nätverken, bidrar inte erfarenhetsutbytet i dessa nätverk till särskilt mycket när det gäller att utveckla förändringskompetensen.

Flera av dessa problem har delvis att göra med nätverkets egen logik. Den informella, "horisontella" och frivilliga arbetsform som nätverk utgör, kan försvåra en nödvändig styrning och fokusering på uppsatta mål (Björn m fl 2002). Men å andra sidan kan en styrning från t ex en styrgrupp eller en "utvecklingsorganisation" hämma den energi och motivation som kan utvecklas i just platta organisationer som nätverk.

Med referens till Miles som studerat bl a "tillfälliga arbetsgrupper", vilka kan liknas vid arrangerade nätverk visar Björn m fl (2002), i redovisningen av nätverksprojekt inom skolans område, på några av de problem som kan förekomma i dessa:

- Det kan bli för mycket input i gruppen och målsättningarna kan vara orealistiska. Detta kan i sin tur leda till att deltagarna krokmar efter ett tag.
- Det kan förekomma brister i processfärdigheten, vilket bland annat handlar om att gruppen inte kan hantera uppkomsten av konflikter eller andra grupprelaterade problem.
- Nätverksdeltagare kan drabbas av alienation. Den kan uppkomma när deltagarna på sina hemmaarbetsplatser inser att de inte kan påverka processen där. "De insikter och färdigheter man vunnit kan i en handvändning vändas i förtvivlan och cynism" (aa, s 27)

Effektiviteten i arrangerade nätverk är alltså också beroende av hur det ser ut på arbetsplatserna. Även om det skulle vara så att nätverket har en god potential för lärande kan lärcykeln som helhet betraktad påtagligt läcka på grund av att

villkoren på arbetsplatsen inte är de rätta. Problemen på arbetsplatserna kan handla om att nätverksmedlemmarna har svag legitimitet där. Det kan gälla både i förhållande till arbetskamraterna och till ledningen. Svaga chefer som inte klarar av att hantera förändringar är ett annat hinder. Byte av chefer och nya ägare kan leda till att förändringsarbetet stagnerar eller upphör helt och hållet. Ett annat inte ovanligt problem är att arbetskamrater till nätverkare inte vill att något skall förändras. De är kanske rädda för förändringar som sådana eller motsätter sig dylika av andra skäl. Om det inte händer något på arbetsplatsen, minskar effekterna på lärandet i nätverket.

Generellt sett verkar det vara svårt att få till stånd en bred delaktighet kring förändringsarbete på de arbetsplatser som är representerade i nätverksprojekt. Erfarenheter från ett större antal sådana projekt inom den offentliga sektorn visar att i de flesta fall är det bara ett fåtal personer som är representerade i nätverken eller engagerade i nätverksprojekten. Nätverksdeltagarna riskerar därmed att bli en sluten ”klubb” med stark sammanhållning som visserligen får ökade kunskaper och nya kontakter. Men ”avståndet till de lokalt berörda växer” (Björn m fl 2002, s 26).

När det gäller fackliga nätverk, av den typ som konstituerade FRU-projektet, finns en annan specifik svårighet. Många fackligt aktiva upplever det problematiskt att utveckla jobben i enlighet med de modeller som fastlagts i fackliga program. Det kan gälla såväl arbetet med att utveckla enkla och kortcykliga jobb som att vidareutveckla redan utvecklade. För rätt många förtroendevalda handlar det om att inte bara övertyga chefer och företagsledning utan också arbetskamrater och fackliga kollegor. När det under en längre tid inte händer något med arbetsutvecklingen, eller att det till och med sker tillbakagångar, kan även den hetaste eldsjäl tvingas kasta in handduken. Lundgren framhåller angående den arbetsorganisatoriska utvecklingen i Sverige att

det verkar [...] som om det finns många som av någon anledning resignerat inför uppgiften att utveckla den ”goda arbetsorganisationen” (Lundgren 2002, s 80).

Skulle det moment i lärcykeln som gäller förändringsarbetet på arbetsplatsen falla behöver ändå inte det betyda att lärprocessen upphör helt och hållet. Man kan tänka sig, i varje fall på kort sikt, att denna brist kan ersättas av deltagarnas tidigare erfarenheter av förändringsarbete och av erfarenheter från den löpande driften, i vilken det kontinuerligt förekommer reflekterbara problem och smärre mer eller mindre spontant genererade förändringar.

Men en viktig förutsättning för att den typ av kompetensnätverk som vi har att göra med här skall fungera effektivt och bli långlivade är troligen att det förekommer ett mer eller mindre kontinuerligt förändringsarbete på arbetsplatserna och att deltagarna upplever att de åtminstone i någon mån och då och då upplever att de åstadkommer resultat på sina respektive arbetsplatser.

Det krävs således att ett stort antal gynnsamma villkor är vid handen samtidigt både i nätverken och på arbetsplatserna för att det inte skall uppstå annat än marginella läckage i den ideala lärprocessen.

## Överdriven tilltro till arrangerade nätverk?

Frågan om nätverk har fått ett kraftigt uppsving under särskilt 1990-talet. Publiceringen av Castells nätverksböcker har bidragit till detta (se t ex Castells 1998). I sin populärvetenskapliga skrift om nätverk och Västkraft mål 4 skriver Utbult angående Sverige att ”om man skulle kora ’90-talets ord’ vore ’nätverk’ en given kandidat till listan med de tio främsta” (Utbult 2000).

Nätverk har inte bara blivit mera inne, anspråken på vad nätverk kan åstadkomma tycks också ha stegrats i takt med populariteten. För en del betraktas nätverk närmast som ett universalmedel för att lösa problem i företag och organisationer. Ja, det framställs ibland som nyckeln till långsiktig ekonomisk utveckling. I förordet till *Utvecklingskraften i nätverk*, hävdar Gustavsen till och med att ”forskning och praktisk erfarenhet visar att nätverk idag utgör den primära potentialen för ekonomisk tillväxt” (Svensson m fl 2001, s 8). Nätverk anses också, som vi varit inne på, ha positiva effekter på lärande och kompetensutveckling, i meningen utvecklingskompetens (se t ex Svensson m fl 2001 och Björn m fl 2002).

Många nätverksförespråkare tillskriver nätverk egenskaper som vore de bärare av något positivt i sig. De pekar på aspekter som att deltagandet sker på bredden, att nätverkstanken utgår från ett underifrån-perspektiv och innehåller demokratiska inslag som innebär att många kommer till tals, reflekterar, lär sig nya saker och kan påverka. (Med *nätverksförespråkare* avses i den här texten forskare och andra som entydigt förespråkar nätverk som metod för utveckling och lärande.)

Frågan är nu om nätverk som utvecklingsmetod är ett övergående mode eller om den kommer att stå sig framöver? Kanske är det så att många tar till sig och argumenterar för nätverksmetoden därför att andra gör det. Ett annat motiv kan vara att man som utvecklingsagent har gett upp inför trögheten i de traditionella ofta uppifrån styrda förändringsmetoderna och önskar satsa på nya kort. Har vi att göra med ett fenomen som är slagkraftigt och generellt gångbart när det gäller att få igång och stödja utvecklingsprocesser i samhället och arbetslivet? Eller är det så att nätverksmetoden – försöken att sätta igång arrangerade nätverk – med tiden inte är effektivare än andra metoder, givet att insatta resurser är desamma?

I litteraturen om nätverk som metod för utveckling finns mycket önsketänkande och stora förhoppningar. Den entusiasm som man ibland hittar hos nätverksförespråkare står i bjärt kontrast till deras svårigheter att kunna visa på entydiga positiva effekter av *arrangerade nätverk*. I redovisningen av det ovan nämnda skolprojektet om nätverk och verksamhetsutveckling säger Björn m fl följande om den saken.

En kritisk granskning av forskningen visar att viktig kunskap saknas om nätverk som utvecklingsstrategi. Intresset för fenomenet bevisar inte dess effektivitet. Det är överhuvudtaget svårt att visa på konkreta resultat av nätverksarbete inom ramen för olika utvecklingsprojekt. Resultaten är svåra att avläsa och diskuteras sällan i termer som går att följa upp. I stället beskrivs resultaten – lite undvikande – i termer av synergier, kontaktskapande, påverkan av värderingar och attityder (”ett nytt sätt att tänka”), förankring, synlighet m m. Det öppna arbetssättet i nätverk kan skapa en otydlighet, framför allt när det gäller att utläsa resultat, som kan tolkas som ”flummighet”, dvs. en oklarhet om mål, metoder och förväntat resultat” (Björn m fl 2002, s 25).

Man skulle här också kunna tillägga att nätverksförespråkare gärna fokuserar på processen och mindre på utfallet i de arrangerade nätverken, när de redovisar sina resultat. Men detta behöver inte med nödvändighet betyda att nätverksmetoden är värdelös. Själva processen i nätverksmetoden kan ha ett egenvärde. Så kan t ex nätverksdeltagare uppleva det som positivt att träffa likasinnade, få bekräftelse och att ibland få komma bort från det ordinarie löpande arbetet till en plats som tillåter reflektion och återhämtning.

Ett exempel på otydligheter och vagheter vad avser nätverk och dess effekter finns i slutredovisningen av ett utvecklingsprogram inom sjukvården som drevs på 1990-talet (Ekman Philips 2002). I det sammanfattande slutkapitlet hävdas att programmet har varit framgångsrikt. Ett av resultaten var att ”nätverken ökade tryggheten i vårdprocessen för både patienter och personal.” Och vidare: ”Sjukvårdsprogrammets exempel visar framför allt att det inte var några enstaka personers verk som låg bakom en fruktbar utveckling av verksamheterna” (aa, s 130). Några frågor: Vad innebär det att ”nätverken ökade tryggheten i vårdprocessen för både patienter och personal”? Och hur har man i projektet kommit fram till detta? Gäller det alla nätverken och all personal och alla patienter? Och vidare: Vad innebär en ”fruktbar utveckling av verksamheterna”? Hur har man kommit fram till detta resultat? Går man tillbaka till kapitel 4 i samma antologi, författat av Jan-Olof Åberg, där han redovisar och analyserar samma, ovan nämnda, projekt, finner man slutsatser som kan tyckas motsäga påståendet om en ”fruktbar utveckling av verksamheterna”. Åberg säger att visserligen uppfattade deltagarna diskussionerna i nätverket som givande och att de var relativt positiva till de föreläsningar som hölls av utifrån kommande föreläsare. Däremot framhåller han, var det svårt att

få fram konkreta exempel på information, diskussioner eller begreppsutveckling som hade direkt betydelse för nätverksmedlemmarna i deras förändringsprojekt (2002, s 93).

För det andra: Slutsatsen i den ovan citerade meningen om att ”*det inte var några enstaka personers verk som låg bakom en fruktbar utveckling av verksamheterna*” (min kursivering), verkar också motsägas av Åbergs redovisning. Han säger följande om ett av de nätverk som ingick programmet:

Om Nätverket Kolan framstår som ett lyckat exempel på förändringsnätverk – vilket det gjorde för deltagarna – kan det till en stor del bero på den insats han [en representant för verksamhetsledningen] gjorde som ”coach” för gruppen. Vill man dra slutsatser om utvecklande nätverk med Nätverk Kolan som referensarbetsplats, bör man ta coachfunktionen med i beräkningen (Åberg 2002, s 111).

I avslutningskapitlet sägs vidare att sjukvårdsprogrammet via den dialogbaserade utvecklingsstrategi, som användes i programmet, bidrog till deltagarnas utveckling ”samt organisationernas förmåga till omställning och förnyelse” (Ekman Philips 2002, s 133). Men detta påstående står, så vitt jag kan se, helt utan belägg i rapporten.

De förhoppningar som ställs till nätverk och den typ av otydligheter och icke belagda påståenden i resultatredovisningen som jag gett exempel på här kan vara kopplade till den brist på distinktioner som vidlåder hanteringen av själva begreppet nätverk. Inte sällan gör nätverksförespråkare en abstrakt definition av nätverk. Det vill säga de presenterar nätverket som idealtyp. Det är inom ramen för denna abstraktion som man framhåller nätverkets alla positiva egenskaper och potentialer. De problem och svårigheter som förekommer vid praktiska försök att starta och driva nätverk är ofta mindre tydligt profilerade, ibland saknas de helt. Därutöver framställs det ideala nätverket utan historia. Ofta framställs nätverk överhuvudtaget som vore de materialiserades sig från tomma intet. Alla de vedermödor, problem och bakslag som är förknippade med de organiskt framväxta konkreta nätverken berörs sällan. Inte heller att denna process vanligen har tagit mycket lång tid. Bakom framväxten av denna typ av nätverk finns vanligen synnerligen komplexa förhållanden. En kritisk granskare av nätverk menar till och med att det arrangerade

nätverkets utveckling och framväxt ofta [är] en så komplex process att den inte är rationell ur ett individ- eller företagsperspektiv (Hansson 2001, s 104).

Åberg (2002) och Hultman m fl (2002) framhåller vikten av att göra en klar distinktion mellan organiskt framväxta och självreproducerande nätverk å ena sidan och arrangerade nätverk (stödta med externa resurser) å den andra. Men den åtskillnaden görs alltså inte av flera nätverksförespråkare.

Det är vanligt att de senare drar långtgående slutsatser från de organiskt framväxta nätverkens effektivitet och måluppfyllelse till de ”nätverk” som bara finns som potential i form av arrangerade nätverk. Dessa kanske en gång blir något



mer än en potential, men det vet man aldrig på förhand. Kanske blir det som Åberg säger att arrangerade ”förnyelsenätverk har en optimal livslängd innan de stelnar till traditionella grupper och formella strukturer” (Åberg 2002, s 118).

Exempel på organiskt framväxta nätverk är de ofta omskrivna företagsnätverken i delar av norra Italien (Berggren m fl 1998; *Utlandsrapport Italien* 1998). De bedöms som framgångsrika i meningen att de genererar hög innovations- och konkurrenskraft hos deltagarföretagen. Putnam och Lappalainen har visat att den typ av tillit som anses utgöra den viktiga förutsättningen för dessa nätverk, har många hundra år på nacken (Putnam 1996; Lappalainen 1999). Den starka regionala identiteten som präglar dessa områden spelar också en viktig roll för nätverksbildningarna (*Utlandsrapport Italien* 1999). När det gäller ursprunget till de omtalade småföretagsnätverken i Gnosjö menar Hultman m fl (2002) att de vederfarits en ”utveckling under flera hundra år” och att det är ”särskilda och lokala band utanför företaget” som förklarar deras specifika karaktär (Hultman m fl 2002, s 225; se också Gummesson 1997). Den effektiva nätverkslogik som finns i dessa områden kan inte utan vidare överföras i områden och kulturer som saknar de förras förutsättning. Man ställs här inför samma problem som rör frågan om spridning av goda organisatoriska lösningar: lösningen på en arbetsplats kan inte enkelt överföras till en annan eftersom förutsättningarna är olika. På samma sätt kan inte en utvecklingsmetod – nätverksmetoden – utan vidare överföras från en plats till en annan eftersom förutsättningarna på de båda platserna är olika.

De specifika förhållanden som man finner i vissa områden i sydvästra Småland och norra Italien kan heller inte arrangeras fram på andra håll. Det är således en avsevärd skillnad mellan den starka regionala identiteten och det väl utvecklade sociala kapital (Putnam 1996) som finns hos medborgarna runt Parma och Bologna i Italien och de svaga regionala identiteter som omfattas av smålänningarna i den administrativ nybildade ”Kalmarregionen”, för att ta ett annat svenskt jämförande exempel. I det senare fallet bedöms, trots förhoppningar från en del håll, förutsättningarna för regional samverkan som rätt små (Strömbom 2003).

Exempel på externt finansierade arrangerade nätverk är de som bildades inom ramen för Växtkraft Mål 4. Dessa var per definition inte självreproducerande, och blev det heller inte annat än undantagsvis (Hultman m fl 2002). Det är vanligt att aktiviteterna i arrangerade nätverk dör ut när de externa medlen upphör att komma in, såvitt dödsögonblicket inte har inträffat tidigare. Och effekterna av dessa nätverk är som sagt svåra att visa.

Ett annat problem som förekommer hos flera nätverksförespråkare rör jämförelsen mellan nätverksmetoden å ena sidan och andra utvecklingsmetoder å den andra, t ex referensarbetsplatser och mer traditionella utbildningar. När de argumenterar för nätverksmetoden framhålls gärna idealtypen, dvs nätverket utan problem och historia. När de däremot ställer andra metoder i kontrast till nät-

verksmetoden, framställs de förra i sin konkreta skröplighet, dvs med alla sina problem och brister. Men, vilken metod som är effektivast i en specifik kontext och en specifik historisk ideologisk-politisk konjunktur är till syvende och sist en empirisk fråga. Den kan inte avgöras på haltande teoretiska grunder.

## Hur mycket får arrangerade nätverk kosta?

I en del rapporter om arrangerade nätverk under senare år har man tagit upp de negativa erfarenheterna av denna utvecklingsmetod. I det ovan nämnda skolprojektet fanns två delprojekt som antog formen av nätverk. Syftet i dessa var att få till stånd ett utvecklingsinriktat lärande bland deltagarna. Med andra ord, man ville åstadkomma en utveckling av förändringskompetensen. Författarna ställer frågan om hur det gick, och deras sammanfattande svar lyder som följer:

På det hela taget kan man inte säga att nätverksarbetet bidrog till ett utvecklingsinriktat lärande. Det skedde vid enstaka tillfällen och för enskilda personer, men omfattade inte skolorna som helhet. I de flesta fall var samarbetet mer bekräftande än reflekterande (Björn m fl 2002, s 186).

Det lärande som förekom var närmast att likna vid ett anpassningsinriktat lärande. Dock kunde man konstatera att det skedde ett utbyte av idéer och praktiska råd som åtminstone i en del fall ledde till förändringar i de ”enskilda lärarnas praktik”. Något större genomslag när det gällde att förstärka förändringskompetensen i skolorna hade således inte projekten.

Författarna menar att bristerna i måluppfyllelsen kunde bero på lärarnas nuvarande utsatta situation. Med den utgångspunkten är det ”naturligt att nätverksarbetet inledningsvis får en bekräftande roll”. En annan förklaring anses vara att man inte kan räkna med att samarbete mellan obekanta direkt omsättas i en kritisk analys och strategiskt handlande på de egna skolorna. Författarna utesluter inte att det t o m är ”feltänkt” att tro att detta skulle vara möjligt (aa, s 186).

I ett annat projekt inom skolans värld, ett skolchefsnätverk för 130 skolchefer, var syftet att skolcheferna ”utifrån sin egen praktik, genom seminarier, lärande samtal, reflektion och dokumentation, skulle få stöd att påskynda och stödja den pågående skolutvecklingen”. Efter projektets slut genomfördes en enkätundersökning riktad till deltagarna. Den visar att erfarenhetsutbytet främst hade stärkt deltagarnas roller som skolchefer. Men samtidigt visar undersökningen att nätverksaktiviteternas ”koppling till skolutveckling och lärande organisation är vag och därför svår att belägga” (Larsson & Tillberg 1999, s 2). Vidare framhålls i studien att det bara är ”vissa” skolchefer som har ”förändrat sin inställning till skolchefsjobbet eller förändrat arbetssättet [...] medan majoriteten menar att man inte förändrat sig själv eller sitt sätt att vara” (aa, s 2).

Det finns flera startförsök av stora utvecklingsprojekt, ibland kallade program, i vilka arrangerade nätverk har spelat en betydande roll, som får betraktas som

mer eller mindre misslyckade. Det gäller t ex det nämnda och kanske mest namnkunniga projektet på 1980-talet, det sk LOM programmet, som finansierades av Arbetsmiljöfonden och kreerades och huvudsakligen drevs av Björn Gustavsen med hjälp av en större grupp forskare (Naschold 1992 och Bäckström 1999). Det gäller också den omfattande EU-stödda satsningen Växtkraft Mål 4, särskilt bildandet av nätverk (Utbult 2000). I en utvärdering av de senare arrangerade nätverken kom man fram till följande slutsats:

Sammantaget är det svårt att uttala sig om ett av Växtkraft Mål 4s mål, att skapa strukturer som leder till kompetensutveckling, befasts i företagen. Det skulle behövas en längre period för att studera om projektet, det vill säga arbetsmetoden nätverk, övergår till ett kontinuerligt processarbete (Hultman m fl 2002, s 221).

När det gäller LOM-programmet, inom vilket arrangörerna närmast försökte formera branschvisa företagskluster, visar en studie att endast ett litet antal projekt fanns kvar när programtiden var slut efter fem år (Naschold 1992, s 83-84). Enligt uppgift från några som var med i programmet, var flera av nätverksprojekten endast av formell art. I många fall träffades deltagarna enbart någon eller några gånger under ett eller något år. Enligt Bäckström (1999, s 129) kunde inget av de konkreta förslag som kom fram på de träffar där partsrepresentanterna förde dialoger omsättas direkt i konkreta projekt i företagen. Programmet kan dock sägas ha varit framgångsrikt i en mening, nämligen att *idéerna* om demokratisk dialog och nätverk och koalitioner fick en viss spridning i särskilt akademiska kretsar (Bäckström 1999). Därutöver kan nämnas att i den utvärdering som gjordes av bland andra Frieder Naschold framhölls att programmet teoretiskt sett höll hög internationell klass (Naschold 1992, s 12).

En del nätverksförespråkare är fullt medvetna om många av de problem och svårigheter som vidlåder start och drift av arrangerade nätverk (se t ex Svensson & von Otter 2000). Men hos några av dessa tycks det finnas en föreställning om att man trots allt vill rädda hem denna specifika utvecklingsmetod – de håller hårt fast vid potentialen och möjligheterna. Ett exempel på detta förhållningssätt kan hämtas från resultatredovisningen i ett av de ovan nämnda skolprojekten Där sägs först att

svårigheterna med nätverksstrategin var uppenbara. Kunskapen om och organiseringen av nätverksarbete var oftast bristfällig – hos de ansvariga centralt och lokalt, liksom hos deltagarna själva. De svårigheter som vi påtalat ovan gjorde att de båda projekten sällan kunde nyttja de möjligheter till utvecklingsinriktat lärande som nätverksstrategin erbjöd (Björn m fl 2002, s 188).

I nästa mening framhåller man emellertid att

nätverksstrategins möjligheter gör den – trots de svårigheter vi påtalat ovan – ändå till ett intressant alternativ för fortsatta nationella satsningar inom skolan och inom andra områden i arbetslivet (aa, s 188).

Till detta förhållningssätt är ibland knutet en typ av ad hoc-förklaring till varför man i de arrangerade nätverken inte nådde målen och den går ut på att de i projekten ingående aktörerna inte gjorde tillräckligt. Detta kan uttryckas i termer av: ”hade vi bara satsat lite extra på styrgruppen ...”, eller ”hade vi bara fått lite mer externa resurser [...] så hade vi klarat målen”. I det nämnda skolprojektet menar man, efter att ha konstaterat att man inte nådde målen, att för att lyckas skapa långsiktiga förändringar ”krävs en fungerande *utvecklingsorganisation*”. Därtill behövs också ett ”utvecklingskompetent stöd utifrån” för att processerna skall komma igång och bli beständiga (aa, s 191). Vad utvecklingsorganisationen beträffar menar författarna att den ”skapar viktiga förutsättningar för ett *utvecklingsinriktat lärande och handlande*, vilket kan ge deltagarna en fördjupad *utvecklingskompetens*”. Men med den typen av ad hoc-förklaringar är risken att man bara skjuter problemen framför sig. Vad är en ”fungerande” utvecklingsorganisation? Vad krävs av den i praktiken för att man skall vara säker på att nå ända fram? Och hur vet man på förhand vad som ”skapar viktiga förutsättningar”? Risken är, om utfallet från det arrangerade nätverket inte blir det förväntade, att man alltid hävdar att utvecklingsorganisationen inte fungerade eller att det är fel på deltagarna. Författarna till den refererade boken har väl rätt så tillvida att det är viktigt med kompetenta utvecklingssamordnare, men detta villkor utgör bara ett av flera nödvändiga förutsättningar.

Om man lägger för stor vikt vid utvecklingsorganisationen och dennas styrning av nätverksprojekten uppträder ett annat problem. Den organisationen får lätt en kontrollfunktion som liknar de styrformer som kännetecknar en traditionell byråkratisk organisation. Och frågan är då vad man vunnit om skillnaderna mellan den traditionella organisationen och det arrangerade nätverket inte blir annat än marginella. Den entusiasm hos nätverksdeltagarna, som är baserade på frivillighet och horisontell organisering, vilka i sin tur antas vara förutsättningen för effektivt drivna nätverk, kan gå förlorade om deltagarna upplever verksamheten som toppstyrd (Åberg 2002).

Givet det faktum att vi vet att många försöka att starta arrangerade kompetensnätverk eller liknande nätverk har havererat eller bara blivit ”en tumme” och givet det faktum att vi vet att det är mycket svårt och kräver mycket resurser att starta den här typen av verksamheter är frågan: Hur mycket får det kosta i tid och reda pengar? Hur många misslyckanden och halvmesyrrer kan vi acceptera innan vi på djupet ifrågasätter och granskar *effekterna* av arrangerade nätverk, och inte bara processerna? Detta givet att vi har att göra med ändliga resurser och måste prioritera. Den frågan skall inte besvaras här. Men jag tror att det är viktigt att ställa den.

## Arrangerade kompetensnätverk som potential och lockelse

Som nämndes inledningsvis var den kritiska granskning av nätverksförespråkare och nätverksprojekt som gjorts i det här kapitlet inte vid handen när FRU-projektet planerades 1997. I projektgruppen betraktade vi metoden med reflektion i nätverk som ett möjligt alternativ till de traditionella lärmeter som användes inom de fackliga organisationerna. Problemen, svårigheterna och kritiken låg framför oss.

I projektgruppen hade de flesta av oss en rätt stark tilltro till den potential som arrangerade nätverk erbjöd. Vi utgick från den närmast självklara förutsättningen att möjligheten att lära nytt är större om man träffar andra för reflektion och erfarenhetsutbyte, än om man reflekterar för sig själv. Det är till exempel belagt att personer med många kontakter är bättre informerade och har större tillgång till nya idéer, än de med få kontakter (Chisholm 1998, s 17). Kompetensnätverk skulle, i enlighet med denna insikt, kunna vara en social arena där man genom reflektion tillsammans med andra kan lära sig nya saker och få nya perspektiv för praktisk handling. Det är därför dessa mötesplatser, dessa arenor för erfarenhetsutbyte, utgör en lockelse inte bara för utvecklingsforskare utan också för förändringsorienterade praktiker. Den potential som man i *Nätverk för ökad förändringskompetens* (1994, s 18) ansåg föreligga i ”förnyelsenätverk”/kompetensnätverk, framgår av följande:

Som metod för kompetensutveckling är förnyelsenätverk ett slagkraftigt komplement till mer traditionella kurser genom att deltagarna arbetar direkt med verkliga förändringar. Samverkan i nätverken vidgar perspektiven och får deltagarna att pröva nya tankebanor, vilket minskar risken för att en deltagare slukas och förblindas av förändringsarbetet i den egna organisationen. Genom nätverket får deltagaren idétillskott om problem och metoder, externa resurser och möjliga lösningar.

I den fortsatta framställningen redovisas i vilken grad vi i FRU-projektet lyckades utnyttja den potential som arrangerade kompetensnätverk trots allt erbjuder, i ett projekt där syftet var att ge förtroendevalda möjligheter att utveckla sin förändringskompetens.

# Undersökningen av FRU-projektet?

## FRU-projektets tre faser

Den process som FRU-projektet genomgick, och som i någon mån kanske fortfarande pågår, kan indelas i tre faser: *Starten, driften och fortsättningen*. Den fortsatta redovisningen av projektet följer också denna fasindelning. Skälet till distinktionen mellan start och drift är att själva starten, den initiala fasen, av arrangerade nätverk har sina speciella problem och svårigheter. Det gäller också den typ av kompetensnätverk som konstituerade FRU-projektet. En svårighet är att bedöma om det finns behov och intresse i de grupper som förväntas delta i nätverken, och hur starka dessa är. När det gäller FRU-projektet skedde ju initieringen uppifrån, på LO:s kansli, och utifrån, på Arbetslivsinstitutet, vilket komplicerade saken.

När kompetensnätverk väl startat och erfarenhetsutbytet kommit igång, träder de in i en driftfas. Det är i denna fas som man kan anta att det sker en fokusering på målet och då deltagarna förväntas få ut något av erfarenhetsutbytet. I fallet med FRU-projektet gällde detta deltagarnas utveckling av förändringskompetensen.

Med start avses i FRU-projektet perioden från det att nätverkssamordnare var utsedda till och med andra nätverksträffen. Vid den senare tidpunkten hade, med några undantag, nätverken lämnat in sina projektplaner och budgetar för att därefter låta nätverksarbetet löpa. Driften av nätverken utgör perioden från startens slut till och med år 2001, det år då projektmedlen från Arbetslivsinstitutet upphörde. "Fortsättningen" utgör tiden från januari år 2002 och framåt. Vad som hänt i "fortsättningen" kommer att kortfattat presenteras sist i denna text. Strängt taget skulle man kunna säga att de fyra externt finansierade projektåren inte var annat än ett långt utdraget startförsök. Det var under denna period som det prövades om nätverken av egen kraft kunde överleva och vidareutvecklas. Kunde nätverken själva skaffa sig finansiella resurser? Kunde de få olika former av fortsättningsstöd av förbunden och LO? Det är först när de externa resurserna tar slut och den formella projektorganisationen avvecklats som det visar sig om nätverken kan bli självreproducerande.

## Det empiriska underlaget

Redogörelsen för hur starten och driften av FRU-nätverken fungerade bygger dels på två omfattande enkätundersökningar riktade till nätverkarna, dels på protokoll från de återkommande samordnarträffarna. Dessa protokoll innehåller referat av berättelser från samordnare om nätverksaktiviteterna och diskussioner

mellan samordnarna och projektgruppens medlemmar. Andra underlag är åtskilliga samtal som jag därutöver har fört med samordnare (mer eller mindre strukturerade intervjuer), ett mindre antal nätverkare, projektgruppens medlemmar och förbundens kontaktpersoner, under loppet av en fyraårsperiod. Jag vill också nämna den utomordentligt väldokumenterade dagbok som samordnaren Carina Gullberg skrev under fyra år om det nätverk hon svarade för. Många av de aktivitetsrapporter som nätverken producerade under projektet håller också hög klass. Mina erfarenheter av att under denna tid ha levt med och upplevt FRU-projektet, uttryckta i termer av deltagande observation, har också utgjort en kunskapskälla.

De huvudsakliga resultaten från undersökningen av projektet är baserade på de svar som nätverkarna avgav i de båda enkäterna. Den metoden ger självklart inte hela sanningen om vad som hände i nätverken och på arbetsplatserna eller vad nätverkarna fick ut av erfarenhetsutbytet i nätverken. De slutsatser som dragits av undersökningen har därför gjorts med försiktighet. Men med FRU-projektet som fall får vi nog ändå en ganska god bild av vilka problem och möjligheter som kan förekomma i arrangerade kunskapsnätverk.

En första enklare enkätundersökning, en slags pilotstudie, gjordes redan i slutet av 1998. Det var ett mindre frågebatteri som riktade sig till de tio samordnare som hade startat nätverk fram till hösten 1998. Den handlade om hur samordnarna bedömde läget vid starten i "sina" nätverk: Vilka var problemen och vilka var möjligheterna?

Fram till slutet av år 1999 hade ytterligare ett drygt tiotal nätverk startats. En andra undersökning genomfördes under våren 2000 som också den handlade om starten av FRU-nätverken. Det var en totalstudie och genomfördes i samarbete med SCB. Den riktade sig till de mer än 200 nätverkare som ingick i 21 nätverk. Svarsfrekvensen i den undersökningen var drygt 90 procent.

Den senare undersökningen genomfördes i slutet av 2001, också i samarbete med SCB, och den behandlade driften och vad nätverkarna hade fått ut av nätverksaktiviteterna. Den var också en totalundersökning. Före sommaren 2001 var 21 nätverk verksamma i projektet. På hösten samma år visade det sig att tre nätverk praktiskt taget inte alls hade några aktiviteter och samordnarna hade lämnat sina uppdrag. Detta gjorde att frågeformulären skickades ut till deltagare i 18 nätverk. Av dessa var fortfarande tre enfackliga. I några fall visade det sig att "nätverkarna" inte alls hade varit aktiva i nätverken. Dessa personer togs därför bort ur undersökningen. Den totala undersökningspopulationen utgjorde totalt 183 personer. 138 nätverkare besvarade enkäten, vilket gav en svarsfrekvens på 75 procent.

I driftundersökningen upprepades ett mindre antal av de frågor som ställdes i startstudien. Syftet med detta var att kunna få ett grepp om förekomsten av samband mellan så kallade "framgångsfaktorer" i starten å ena sidan och utfallet av erfarenhetsutbytet i nätverken å den andra.

## Vilka deltog i FRU-nätverken – Nätverkarnas egenskaper

Av de mer än 200 nätverkarna som ingick i FRU-projektet våren 2000 utgjorde 40 procent kvinnor (tabell 1). (Alla tabeller nedan finns löpande i appendix 3.) Åldersstrukturen var sådan att ca en tredjedel var 50 år eller däröver, medan drygt 40 procent var 39 år eller yngre. Åldersgruppen 20-29 år utgjorde dock bara 10 procent (tabell 2).

När det gäller fördelningen av nätverkare efter förbund i nätverken, var Industrifacket, Livs och Metall överrepresenterade i förhållande till sina respektive medlemstal, medan förbundet Kommunal var underrepresenterat. Några förbund, som till exempel Byggnads, hade inga representanter alls. Således tillhörde 28 procent av nätverkarna Industrifacket, 18 procent Livs och 17 procent Metall. Därefter följde Kommunal, Fastighet, Lantarbetareförbundet, SEKO och Hotell och Restaurang, med 11, 7, 7, 3 och 3 procent av nätverkarna i FRU-projektet (tabell 3). År 2002 uppgick Lantarbetareförbundet i Kommunal.

I driftstudien som genomfördes 2001 ställdes också frågor om kön, ålder och förbundstillhörighet. Resultaten från den visar inte på några större förändringar under de knappa två år som gick mellan de båda undersökningstillfällena. Det hade då förekommit en viss omsättning av deltagare i nätverken.

Startstudien visar vidare att 91 procent av nätverkarna var förtroendevalda, medan 7 procent hade varit detta. 28 procent var klubbordföranden, 13 procent skyddsombud och drygt 50 procent hade övriga styrelseuppdrag. En mindre andel fanns på arbetsplatser utan klubb och de flesta av dessa var arbetsplatsombud (tabell 4). 57 procent av nätverksdeltagarna hade varit förtroendevalda i mellan 1 och 10 år, 28 procent mellan 11 och 20 år och 15 procent 21 år eller längre (tabell 5).



# Starten av nätverken

Att starta externt finansierade nätverk är ingen lätt uppgift. Att få den sortens nätverk att stå på egna ben och samtidigt få dem att leva upp till de uppställda målen är än svårare.

Frågan om att starta nätverk hänger, som vi varit inne på tidigare, för det första samman med frågan om "historisk timing". Är de sociala, ekonomiska och kulturella förhållanden vid handen för att externt finansierade nätverk överhuvudtaget kan startas? I vissa historiskt givna lägen kanske det inte spelar någon roll hur mycket resurser som satsas för att bilda nätverk och hur eldiga de eldsjälarna är som försöker starta nätverken. Det blir ändå bara spill på hälleberget. Även om rätt historiskt läge infinner sig, finns, för det andra, en mängd mer jordnära problem som skall övervinnas för att ett nätverk skall överleva det initiala skedet. Det rör sig om att i sökprocessen kunna rekrytera deltagare men också den rätta sortens deltagare som tillsammans med andra kan konstituera en reflektionsgrupp. Andra problem kan handla om att deltagarna har skilda målsättningar. Kanske är målsättningarna orealistiska. Deltagare och samordnare måste också inom rimliga gränser kunna hantera kontroverser. Ett ofta förekommande problem i den här typen av sammanhang är deltagarnas oförmåga att hålla fokus på huvuduppgiften, även om målsättningen upplevs som gemensam. En ännu större svårighet är att få till stånd en situation som ger möjligheter för deltagarna att återkoppla till den egna arbetsplatsen. Även den bör idealt sett övervinnas.

## Framgångsfaktorer för arrangerade "förnyelsenätverk"

Studier av att starta nätverk är sällsynta. Det som stod till buds var i stort sett skriften *Nätverk för ökad förändringskompetens* (1994). I den hade en utvärdering genomförts av ett antal så kallade förnyelsenätverk inom den svenska statliga sektorn. I utvärderingen lyfte man fram ett antal faktorer eller villkor som man menade vara viktiga förutsättningar för att både start och drift av kompetensnätverk skulle fungera väl. Vidare antog man att om nätverk får en bra start då ökar också förutsättningarna för att man skall få en bra drift med innebörden att nätverksdeltagarna utvecklar sin förändringskompetens. Flera av dessa sk framgångsfaktorer har använts vid bedömningen av kvalitén på startmomenten i FRU-nätverken. De har också, i modifierad form, använts i bedömningen av driftens kvalitet, vilket vi skall återkomma till längre fram. Med "framgång" avses i det här sammanhanget att nätverkarna kom att tillskansa sig en ökad förändringskompetens.

I den nämnda skriften anges följande "framgångsfaktorer" vid start och drift av "förnyelsenätverk" (aa, s 31 ff):

1. Deltagarna skall vara på samma hierarkiska nivå men ha olika erfarenheter.
2. Det skall finnas entusiasmerande samordnare och roterande ansvar.
3. Nätverket skall bestå av fasta deltagare men med olika personligheter.
4. Det skall finnas en tydlig och bärande idé, ett syfte.
5. Deltagarna skall vara aktiva och ansvarstagande.
6. Nätverksdeltagarna skall ha behörighet och förankring på den egna arbetsplatsen
7. Det skall ske en återkoppling till arbetsplatsen och dess processer.

Vad själva starten beträffar pekar man på vikten av att nätverksdeltagarna snabbt kommer fram till den bärande idén, syftet med nätverket, och att nätverksdeltagarna relativt snabbt fokuserar på den bärande idén och låter erfarenhetsutbytet kretsa kring den.

De framgångsfaktorer som lyfts fram här rör således förhållanden i såväl nätverken (nätverksrelaterade faktorer, 1-5) som på nätverkarnas arbetsplatser (arbetsplatsrelaterade faktorer, 6-7). Villkoren inom dessa båda sfärer utgör idealt sett, enligt lärcykeln ovan, de materiella förutsättningarna för nätverksdeltagarnas kompetensutveckling. Det är väl att märka att dessa faktorer eller förhållanden bara skall uppfattas som nödvändiga villkor, de är inte tillräckliga. De nödvändiga villkoren förutsätter i sin tur att ett antal andra villkor är uppfyllda som t ex att man rekryterar rätt samordnare och nätverkare. Om detta faktiskt blir fallet är svårt att veta säkert på förhand.

I den här redovisningen som rör starten presenteras resultaten i aggregerad form, dvs som nätverkarnas samlade bedömningar. I redovisningen av resultaten från driftstudien återkommer flera av framgångsfaktorerna. I samband med presentationen av en sambandsanalys sker då också en differentiering av nätverken.

### **Förutsättningar i Starten**

I FRU-nätverken var en av framgångsfaktorerna uppfylld på förhand. Det gäller den som säger att deltagarna i nätverken skall vara på samma hierarkiska nivå men ha olika erfarenheter (1). Detta uppfylldes genom att praktiskt taget alla deltagarna var fackliga förtroendevalda eller före detta fackliga dito (på arbetsplatsnivå) och att de flesta nätverken var tvärfackliga. Erfarenheter från till exempel kommunal verksamhet kunde brytas mot erfarenheter från verkstadsindustrin.

Den faktor eller förutsättning som handlar om att nätverkssamordnaren skall vara entusiasmerande (2) – eldsjälsliknande – kan vara svår att kontrollera på förhand. Urvalet av de flesta samordnarna i FRU-projektet byggde emellertid på kunskaper inom LO och förbunden om att dessa samordnare hade goda kunskaper om arbetets organisering, erfarenheter av förändringsarbete och drivningsförmåga. De allra flesta samordnarna hade genomgått en kvalificerad utbildning i LO:s regi. En av deltagarna i projektgruppen var huvudansvarig för delar

av dessa kurser, och hade alltså god kännedom om deltagarna. De närmare 30 samordnare, eller rättare potentiella samordnare, som deltog på den första "samordnarkonferensen" var således handplockade och bedömdes kunna fungera väl som samordnare av kompetensnätverk.

Som man kunde vänta var en del samordnare mer drivande och entusiasmerande än andra. Detta framgick av de diskussioner som fördes på samordnarträffarna och genom de omdömen som nätverkarna gav om samordnarna i de båda enkätundersökningarna. Det bör emellertid samtidigt sägas att de allra flesta nätverkare (87 %) bedömde sina samordnare som demokratiska, i den meningen att de "lät oss komma till tals om vad vi skulle göra i nätverket". Få nätverkare bedömde samordnarna som "dominerande" eller att de "drev sina egna idéer om vad vi skulle göra i nätverken" (vilket framgår av tabell 13).

Framgångskriteriet "roterande ansvar" (2) mellan deltagarna i nätverken har inte kunnat undersöka nöjaktigt. Det verkar dock vara så i de flesta nätverken att uppgiftsrotationen mellan nätverkare var rätt begränsad. Det gäller uppgifter som att föra protokoll, boka lokaler, bjuda in föreläsare, hålla kontakter med projektgruppen och förbundens kontaktpersoner etc. Det tycks snarare ha varit så att samordnarna gjorde mycket själva. De kanske spelade en för viktig och dominerande roll i den meningen att de tog på sig ett för stort ansvar och delegerade för lite. Från samordnarträffarna och från andra fora kunde man få intrycket av att flera av nätverken skulle ha fallit samman om samordnaren hade slutat under projektets gång. I några fall var detta också vad som faktiskt hände.

Framgångsfaktorn om att nätverken skall bestå av fasta deltagare (3) har inte heller kunnat undersökas tillfredsställande. Den preliminära uppfattningen är att i de flesta nätverken förekom en viss omsättning av deltagare och i en del fall har "vakanser" inte kunnat fyllas. I några av nätverken har omsättningen varit mer påtaglig. Man kan ta för troligt att olika personligheter (3) har varit representerade i nätverken. Någon undersökning av detta förhållande har dock inte gjorts.

I den här studien av aktiviteterna i FRU-nätverken och dess effekter på nätverkarnas förändringskompetens har följande framgångsfaktorer vad avser starten av nätverk undersökts. De är direkt eller indirekt hämtade från *Nätverk för ökad förändringskompetens*. De *nätverksrelaterade* faktorerna är:

- Deltagarna i nätverken skall komma fram till ett gemensamt eller *samlat syfte* (4).
- Nätverksdeltagarna skall *delta aktivt* i formuleringen av syftet med nätverken i starten (5).

De arbetsplatsrelaterade faktorerna är:

- Nätverksdeltagarna skall ha *behörighet och förankring* på den egna arbetsplatsen (6).
- Erfarenhetsutbytet i nätverken skall kunna *återkopplas* till arbetsplatsen (7). Denna faktor är uppdelad på två operationaliserade variabler, här uttryckta

som förekomst av förändringsarbete på arbetsplatsen och nätverkarnas aktivitetsgrad i förändringsarbetet på arbetsplatsen. Tanken är att om det skall kunna bli en återföring från reflektionen i nätverken till arbetsplatserna, måste det för det första förekomma någon form av förändringsarbete på den egna arbetsplatsen och för det andra att man som nätverkare deltar mer eller mindre aktivt i detta arbete.

Här i presentationen av resultaten från startstudien redovisas vilket inflytande på förändringsarbetet det lokala facket och medlemmarnas hade vid frågetillfället 2000. För att det skall kunna ske en effektiv återkoppling till arbetsplatsen torde det vara av betydelse att det lokala facket och de anställda kan påverka processerna där.

## Resultaten av startstudien

### **Förekom ett samlat syfte i nätverken? (4)**

En viktig förutsättning för att nätverk skall fungera effektivt under drift är att deltagarna relativt snabbt kommer fram till ett samlat syfte med aktiviteterna och erfarenhetsutbytet. ”Ett förnyelsenätverk blir aldrig effektivt om deltagarna inte har samma uppfattning om syftet med sin medverkan” (*Nätverk för...* 1994, s 31). Det är en faktor som också starkt betonas av nätverksforskaren Chrisholm (1998). (I fortsättningen kommer termerna gemensamt syfte och samlat syfte att användas. De betecknar praktiskt taget samma sak.) Om man antar att det, vid start av arrangerade kompetensnätverk, finns lika många syften som deltagare, blockerar detta förhållande möjligheten till lärande. Det officiella syftet med FRU-nätverken var att förtroendevalda genom erfarenhetsutbyte i nätverk skulle kunna öka sin förmåga att bedriva förändringsarbetet på arbetsplatsen, med verksamhetsfrågor i fokus. Men inom ramen för dessa riktlinjer kan det bland nätverkarna självfallet ha funnits utrymme för andra prioriteringar och tolkningar. Man kan inte utesluta att nätverkare hade andra delsyften än det officiella, t ex att rekrytera medlemmar till den fackliga organisationen. Man kan inte heller utesluta att samordnarna eller vissa samordnare hade svårigheter att förmedla syftet med FRU-projektet till nätverkarna. Hur väl samlade var då nätverkarnas syften i de olika nätverken i starten?

Startstudien gav vid handen att 38 procent av nätverkarna angav att ”alla hade samma syfte med nätverket” när man träffades ”den första/de första gångerna”. 22 procent svarade att så inte var fallet, medan 37 procent ställde sig tveksamma till saken (tabell 6). På frågan om man vid undersökningstillfället, dvs våren 2000, hade kommit fram till ett gemensamt syfte svarade 77 procent att så var fallet. Fortfarande angav 16 procent att man inte kommit fram till något gemensamt syfte, medan 7 procent valde att inte avge något svar (tabell 7). Vid det

laget hade det till synes således skett en påtaglig förbättring i flera av nätverken när det gällde att få till stånd ett gemensamt syfte. Om man tittar närmare på den andel, 38 procent (n=78) som menade att alla hade samma syfte med nätverket redan vid första träffen, upptäcker man emellertid en ganska stor spridning av vad man ansåg syftet vara. 21 procent (av n=78) ansåg att syftet var att förändra/förbättra arbetsmiljön och/eller arbetsorganisationen. 27 procent menade att syftet var att mer allmänt utbyta idéer, kunskaper och erfarenheter och för 22 procent handlade syftet om att samarbeta, stödja och hjälpa varandra i största allmänhet. 13 procent angav inget svar (tabell 8). Vid en närmare granskning av svaren från de nätverkare (n=157) som ansåg att man i nätverken hade kommit fram till ett gemensamt syfte våren 2000 finner man en liknande svarsfördelning. Den visar också en rätt stor spridning vad avser syftet med nätverken. I detta fall var det hela 25 procent som inte avgav något svar (tabell 9).

Resultaten från svaren på frågorna om det gemensamma syftet visar på svårigheterna för nätverkarna att hantera denna viktiga framgångsfaktor. Svaren kan tolkas så att även om den enskilde deltagaren har uppfattningen att det föreligger ett gemensamt syfte behöver inte detta vara fallet. Vad man upplever som gemensamt syfte är en tolkningsfråga. Vidare gäller att det inte var särskilt många nätverk som snabbt kom fram till ett gemensamt syfte. I vissa fall tog det upp till två år.

När det gäller frågan om syftet i nätverken måste man nog dra den slutsatsen att förutsättningarna för en fortsatt effektiv drift kunde ha varit bättre.

### **Om hur aktiva nätverkarna var i starten (5) men också hur FRU-projektet introducerades i nätverken**

Ett förhållande som påverkar hur nätverkarna hanterar starten och det initiala erfarenhetsutbytet är hur de blir introducerade i nätverken. I detta avseenden spelar naturligtvis samordnarna en viktig roll. Ifall de potentiella nätverkarna får en klar och tydlig information om nätverket och dess syfte är detta självklart en fördel. Det spelar roll för om rätt personer skall bli attraherade och för om man snabbt kan komma igång med nätverksarbetet (erfarenhetsutbytet med koppling till arbetsplatsen). En annan viktig omständighet handlar om vilka möjligheter nätverkarna har att komma till tals i samband med introduktionen, vid den första nätverksträffen och om de kan påverka upplägg och inriktning av nätverksarbetet. Tesen här är att ju mer man som nätverksdeltagare kan påverka i starten (inom de givna gränserna) desto större blir motivationen att delta aktivt i fortsättningen. (Jämför diskussionen om villkor som främjar en hög arbetsmotivation, se t ex Herzberg 1987; Schou 1991; Frey & Osterloh 2002.)

Av undersökningen framgår att över två tredjedelar av nätverkarna deltog på de två första nätverksträffarna och 19 procent deltog i en av de två första träffarna i starten (tabell 10). Mer än hälften av nätverkarna ansåg sig ha spelat

en aktiv roll i diskussionerna om vad man skulle syssla med i nätverket, medan 37 procent sade sig ha deltagit ”bara marginellt” i dessa diskussioner (tabell 11).

Undersökningen visar vidare att drygt hälften (54 procent) ansåg att den första informationen de fick av samordnaren om nätverket var ”klar och tydlig” och att man direkt förstod ”vad nätverket och idén med det gick ut på”. 34 procent angav att ”informationen var oklar från början” och att man först i efterhand förstod vad idén med nätverket gick ut på. Fyra procent menade att ”informationen var oklar och jag förstår fortfarande inte riktigt vad nätverket och idén med det går ut på” (tabell 12).

På frågan om hur nätverkarna uppfattade samordnarna på den första nätverks-träffen angav, som angetts tidigare, 87 procent att ”samordnaren lät oss alla komma till tals om vad vi skulle göra i nätverket”. Det var bara två procent som ansåg att samordnaren ”var dominerande och drev sina egna idéer om vad vi skulle göra i nätverket” (tabell 13).

Svaren på frågorna om nätverkarnas påverkansmöjligheter och utgångspunkter för ett engagemang i nätverken visar ingen entydig bild. Att nära 40 procent bara deltog ”marginellt” i diskussionerna om vad man skulle ha för mål i nätverken och att en tredjedel ansåg att informationen från samordnarna var oklar lämnar en del i övrigt att önska. Men samtidigt kan man konstatera att samordnarna genom sin öppenhet gav nätverkarna goda möjligheter att kunna påverka inriktningen på nätverken. Samordnarna betraktades överlag ha en demokratisk stil i samband med diskussionerna i starten. Nätverkarna var i rätt hög grad närvarande på de två första nätverksträffarna, medan engagemanget på träffarna vad avser frågan om att definiera syftet kunde ha varit bättre.

### **Nätverkarnas förankring på arbetsplatsen (6)**

Nätverkarnas möjligheter att kunna delta i nätverken på ett effektivt sätt är beroende av vilken förankring, vilken legitimitet, de har på sina respektive arbetsplatser i förhållande till medlemmar/arbetskamrater, fackklubb och arbetsgivare. Om arbetsgivare och chefer är negativa till att förtroendevalda deltar i nätverk av FRU-typ är detta en försvårande omständighet för lärandet och för möjligheterna att kunna åstadkomma förändringar på arbetsplatsen. Skulle medlemmarna och fackklubben vara negativa till att nätverkaren deltar i nätverksarbete blir situationen ännu mer besvärlig.

När det gäller frågan om vilken legitimitet som nätverkarna hade på sina respektive arbetsplatser för att delta i erfarenhetsutbytet i FRU-nätverken, visar undersökningen följande. 80 procent av nätverkarna angav att deras arbetskamrater blev informerade om att de förtroendevalda hade börjat delta i nätverken. 20 procent gav inte denna information till arbetskamraterna (tabell 14). Undersökningen visar vidare att bara 16 procent av nätverkarna angav att ”de flesta” av arbetskamraterna var positiva till att de deltog i ett FRU-nätverk,

medan 54 procent menade att arbetskamraterna var ”neutrala” i frågan. 16 procent angav svarsalternativen att ”de flesta visste inte” eller ”ingen visste” att nätverkarna ingick i något nätverkssammanhang. Det var dock endast en procent som tyckte sig se att arbetskamraterna var negativa (tabell 15). Vad nätverkarnas arbetskamrater beträffar får man tolka resultatet så att det aktiva stödet för nätverkarnas deltagande i nätverken inte var särskilt stort – entusiasmen hos medlemmarna får bedömas som relativt låg.

Stödet hos de förtroendevalda arbetskamraterna var större. Hela 54 procent angav att ”de flesta” av de förtroendevalda var positiva och 31 procent angav att ”de flesta” förtroendevalda var neutrala i frågan (tabell 16).

I frågan om nätverkarnas relation till ledningen/cheferna visar undersökningen att 82 procent angav att arbetsgivaren, företagsledningen eller närmaste chef, blev informerad om att vederbörande skulle delta i FRU-nätverk för kompetensutveckling. 18 procent angav att ingen av dem blev informerad (tabell 17). Vad beträffar ledningens/chefernas uppfattningar om deltagandet i FRU-nätverken angav 37 procent av nätverkarna att ledningen/cheferna var i huvudsak positiva till deltagandet. 28 procent angav att dessa var neutrala. Endast 4 procent angav att ledningen/cheferna huvudsakligen var negativa (tabell 18). Dessa resultat betyder att nätverkarna generellt sett var bra på att informera ledning och chefer om deltagandet i FRU-nätverken när dessa startade. Nätverkarna hade en ganska god legitimitet hos sina chefer för sitt deltagande i FRU-nätverken, faktiskt större än bland de egna arbetskamraterna eller medlemmarna. Relativ få nätverkare verkar ha varit direkt motarbetade av sina arbetsgivare.

Nätverkarna fick i startstudien tillfälle att ange vilka problem de möttes av när det gällde att bedriva förändringsarbete på arbetsplatserna. 38 procent angav då att det största enskilda problemet var att arbetskamraterna/medlemmarna inte visade sig ”intresserade av att det sker en utveckling av arbetsorganisationen”. 19 procent svarade att företagsledningen inte ville tillåta att de förtroendevalda var med och påverkade utvecklingen av arbetet på arbetsplatsen. 24 procent ansåg att ”vi som förtroendevalda inte har tillräcklig kompetens för att bedriva förändringsarbete”. 36 procent angav ”andra problem” (tabell 19 och 20). Under det senare svarsalternativet, ”andra problem”, (n=67) listades förhållanden som ”Underbemanning”/”Brist på tid” och liknande (40 procent) och ”Inkompetenta” och/eller ”passiva” chefer och liknande (25 procent). I övrigt angavs förhållanden som ”Svårigheter att komma vidare”, dvs problem som rör själva processen (15 procent), och ”Tidsbrist för de fackliga” och ”Medlemmarna är rädda för rationaliseringar” (10 %). Resten av svaren (ca 10 %) är spridda kommentarer som t ex ”centralstyrning från koncernens sida” (tabell 19, not 1).

Det faktum att en så stor andel som 38 procent (av de nätverkare som angav förekomst av problem i förändringsarbetet) menade att medlemmarna inte var intresserade av att det sker en utveckling på jobbet, får antas dämpa motivationen och entusiasmen hos rätt många förtroendevalda att driva frågan om arbetsorga-

nisatorisk förnyelse. Förhållandet minskar sannolikt också möjligheterna till bra återkoppling.

### **Förekomst av förändringsarbete på arbetsplatsen och nätverkarnas aktivitetsgrad i förändringsarbetet – möjlighet till ”återkoppling” (7)**

För att kunna återkoppla från reflektionsarbetet i nätverken till arbetsplatserna, krävs att det där förekommer förändringsarbete av en viss dignitet, men också att man som nätverkare deltar i detta förändringsarbete.

I startstudien uppgav 71 procent av nätverkarna att det ”idag förekommer” förändringsarbete på den egna arbetsplatsen som rör arbetsorganisationen, ”antingen i stor omfattning”, 37 procent, eller i ”begränsad omfattning”, 34 procent. 15 procent angav att det hade förekommit förändringsarbete, men inte vid frågetillfället. 11 procent angav ett det vare sig ”nu” förekom eller tidigare hade förekommit något förändringsarbete. Detta betyder att ca 25 procent av nätverkarna inte hade annat än begränsade möjligheter att konkret återföra resultaten av utbytet i nätverket till sina arbetsplatser (tabell 21).

När det gäller nätverkarnas aktivitetsgrad på de arbetsplatser där det förekom förändringsarbete (n=148), menade 55 procent att de deltog ”aktivt” i förändringsarbetet, medan 38 procent endast deltog ”marginellt” i detta arbete (tabell 22).

Resultatet av undersökningen om de förtroendevaldas situation på arbetsplatserna, vad avser förändringsarbete och aktivitetsgrad, visar sammantaget följande. Det fanns, trots urvalsförfarandet, en ganska stor potential för att man i nätverken skulle kunna reflektera över verksamhetsfrågor och delta i förändringsarbete på arbetsplatserna.

### **Problem i samband med starten av nätverken**

Man kan med säkerhet utgå ifrån att det uppstår problem av olika slag i sambanden med starten av nätverk, inte minst kompetensnätverk. Detta behöver emellertid inte automatiskt innebära att det nämnvärt påverkar det fortsatta erfarenhetsutbytet negativt om problemen är hanterliga. Det kan förhålla sig så som en nätverkare påpekade som kommentar till frågan om det fanns några problem i starten av nätverket: ”Små problem finns alltid, men de fixar sig under tiden som nätverket fortgår”. Men om problemen är av en mer svårartad natur kan det leda till att nätverket inte fungerar och därför upphör att existera.

En fråga som ställdes till nätverkarna var om de ansåg att det förekom problem i samband med starten av deras nätverk och om de i så fall kunde ange dessa problem (i öppna svarsalternativ). Resultaten visar något överraskande att 51 procent av nätverkarna angav att det inte fanns några nämnvärda problem i starten. 20 procent besvarade inte frågan, medan 29 procent (n= 60) angav att det förekom problem (tabell 23). Totalt angavs 70 problem (en del nätverkare, av de



60, angav alltså mer än ett problem). Dessa kan sammanföras under följande rubriker:

1. Problem som handlar om att det är *svårt att få tid och möjligheter att träffas*. Exempel: "Brist på tid för de flesta", "Svårt att få ledigt från den egna arbetsplatsen" och "Svårt att hitta datum för träffar som passar alla" (29 %, n=20).
2. Problem som rör *svårigheter att hitta struktur på verksamheten, förstå poängen med FRU-projektet* o l. Exempel: "Vi har haft problem med nätverkets inriktning", "Målet och syftet med nätverket var oklart", "Kommunikationsproblem", "Svårt att hitta struktur på det hela" och "Personkemin i gruppen var dålig – vilket gjorde det trögt i början" (29 %, n=20). Fem av dessa kommentarer var riktade direkt mot samordnare, t ex: "Samordnarens presentation av projektet var oklar".
3. Problem som handlar om *svårigheter att få med vissa arbetsplatser i nätverken, hitta intresserade och lämpliga nätverkare, nätverkare som hoppar av* o l. Exempel på kommentarer: "Problem med rekryteringen", "Trögt i början att hitta intresserade personer" och "Vissa hoppade av, nya kom in, vi saknade stadga" (17 %, n=12.)
4. Problem som hänger samman med *den elektroniska utrustningen* (First class t ex). Exempel: "Tekniska problem att komma in på FORUM" (FRU-projektets elektroniska nätverk) och "Tekniken har inte fungerat för alla" (6 %, n=4).

Utöver dessa angivna problem fanns enstaka icke rubricerade problem som t ex "Vissa inbjudna föreläsare har fått förhinder, samtidigt som ersättare inte funnits. Djävligt irriterande", "Osäkerhet, vi har olika förutsättningar och bakgrund", "Svårt att få med arbetsgivarna" och "Mitt eget ointresse" (20 %, n=14).

Som vi ser av uppställningen ovan är det problem som har med tidsbrist och nätverksprocessen att göra som dominerar, 29 procent i båda fallen. I en del fall angavs orsakerna till tidsbristen vara underbemanning, vilket i sin tur leder till att cheferna inte vill släppa iväg förtroendevalda på nätverksträffar. En annan orsak till bristen på tid var att många förtroendevalda hade flera fackliga uppdrag. Processproblemen hade vanligen sin grund i brist på information från projektgruppen och samordnare, att nätverkarna hade olika syften med nätverken och att "personkemin" inte fungerade i nätverken. Men för att upprepa: Hälften av nätverkarna angav att det inte förekom några problem i samband med starten.

Kanske kunde man förvänta sig att tvärfackligheten skulle utgöra ett problem i starten. Men av svaren att döma var det knappast fallet; det var endast ett fåtal nätverkare som angav tvärfackligheten som ett problem. Dock ett exempel. Det är "svårt att komma till tals, då Metall är så drivande".

Av rapportering från samordnarträffarna att döma var nätverkarna positiva till det tvärfackliga inslaget i FRU-projektet. Detta bland annat därför att de redan från början fick tillgång till ny information om villkoren på andra arbetsplatser. I

redovisningen av driftstudien skall vi titta närmare på vad nätverkarna ansåg att tvärfackligheten hade gett.

I samband med den nämnda pilotstudien från 1998 gavs samordnarna en möjlighet att ange problem som förekom i starten av nätverksbyggena. Följande enstaka kommentarer lyftes fram i de öppna svarsalternativen. (Uppställningen visar vilken typ av problem som förekom och inte frekvensen.)

- Svårigheter att nå ombudsmän och studieansvariga per telefon.
- Svårt att nå arbetsplatser, det tar lång tid.
- För många saker dyker upp som klubbarna vill göra; svårt att avgränsa.
- Svårt att hitta tid för sammanträden.
- Vissa avhopp efter första träffen.
- Svårt att få kontakt med andra förbund.
- Svårt att samla alla till träffarna, det blir därmed för mycket omtagningar.
- Svårt att som samordnare hitta ”rätt nivå”, så att alla är med på tåget.
- Svårt att få ledigt från jobbet.
- Svag respons på skrivelser till avdelningarna.

### **En annan och bättre start?**

För att komma åt problemen i samband med starten av FRU-nätverken ställdes också frågan om nätverkarna ansåg att starten kunde gjorts på ett annat sätt. Till den frågan fanns det fasta svarsalternativet ”Starten var bra som den var” och dessutom utrymme att fritt ange hur man skulle vilja se en alternativ start. Resultatet visar att 66 procent av nätverkarna angav att starten var bra som den var. 22 procent avgav inget svar, medan 12 procent (n=25) angav hur de ansåg att starten borde ha gått till (tabell 24). Mer än hälften av de kommentarerna som fälldes av de senare nätverkarna handlade om att *informationen* från projektgruppen och samordnarna borde ha varit kvalitativt bättre och mer omfattande. Några exempel: ”Skriftlig info till de aktuella arbetsplatserna borde ha gått ut innan rekryteringen av nätverkare skedde; man skulle ha gjort en särskild satsning i starten för att få fart på arbetet”. ”Vi borde ha fått bättre information inför starten”, ”Kriterierna för vad vi skulle syssla med borde ha varit klarare”. ”Informationen om syftet borde ha varit bättre”. ”Man borde från början ha fått ett tydligt mål och tydliga riktlinjer att gå efter i nätverket”. I övrigt förekom kommentarer med varierande innehåll som t ex: ”Samordnaren kunde ha varit mer drivande, bättre etc” (några fall), ”Man borde ha utsett ersättare på varje bolag”. ”Från början klagade jag på att det var ett för lågt tempo i nätverket, men nu inser jag att takten är i balans med gruppens sammansättning”. ”Det vore bra om det funnits personliga handlingsplaner för att se till att nätverket leder till arbete ute på de egna arbetsplatserna”.

Av samtliga nätverkare var det alltså bara 12 procent som öppet hade synpunkter angående en alternativ start av FRU-nätverken. Men att 66 procent

tyckte att starten var bra utsluter inte att en del också hade kritiska synpunkter. Skall man ta fram något enskilt som borde ha gjorts bättre i starten så är det informationen om FRU-projektet. Den kunde ha varit mer omfattande, både kvalitativt och kvantitativt.

Bland svaren på frågan om vad man borde ha gjort i starten nämns bara undantagsvis problemet om bristande förankringen på arbetsplatserna. Men med facit i hand kunde man från projektgruppens sida tydligare ha betonat vikten av kopplingen mellan erfarenhetsutbytet i nätverken och aktiviteterna på arbetsplatserna. Det kunde också ha gjorts en bättre uppföljning av denna koppling. Det finns dock en risk med att en projektgrupp agerar och följer upp för mycket, att den bli för styrande.

När det gäller frågan om styrning av projekten fanns olika uppfattningar om i vilken utsträckning projektgruppen borde ha styrt verksamheten. En bedömning av både nätverkarens och samordnarens inställning i denna fråga är att en minoritet ville ha mer styrning från projektgruppens sida, medan en majoritet ansåg att styrningen var ”lagom”. I den senare gruppen fanns uppfattningar om att en begränsad styrning gav utrymme för eget tänkande och egna initiativ. Som nämnts fanns det också inom projektgruppen olika uppfattning om hur hårt man skulle styra och följa upp nätverksarbetet och hur mycket information projektgruppen skulle leverera till nätverken.

### **Nätverkarnas allmänna omdömen om starten**

I enkäten angående starten av projektet fick nätverkarna möjligheter att fritt kommentera starten. Det var 19 procent (n=40) av nätverkarna som utnyttjade den möjligheten. Om man klassificerar kommentarerna efter teman blir fördelningen följande: 27 procent av kommentarerna handlade om att det är bra med nätverk. I några fall preciserades varför: ”man får stöd” eller ”man lär sig”. I bara tre av de 40 kommentarerna menade man att det är negativt med nätverk eller att de inte gett något. 18 procent av kommentarerna handlade om att man hade problem i starten, men i tre fall menade man att man hade en bra start (utan att precisera). I ytterligare tre fall framhölls fördelarna med tvärfacklighet, medan en kommentar gick ut på att det var negativt med tvärfackliga nätverk. I övrigt förekom stor spridning av kommentarerna (tabell 25). Här följer några av dessa ”övriga” utan inplacering i kategori: ”Arbetsgivaren bör vara med”, ”Kunde varit lite mer spridning inom LO-förbunden”, ”Arne Karlsson gör ett bra jobb” och ”LO lokalt har inte på något representantskapsmöte, vad jag vet, informerat om verksamheten med nätverken. Nätverken uppfattas av en del i förbunden som ett ’hot’ mot det vanliga LO. Men vi skall inte ge upp. Detta är en bra verksamhet som bör utvidgas. Inte minst för att vi skall orka med att fortsätta med fackligt arbete som ofta innebär stora påfrestningar på den enskilde.”

## **Sammanfattning och slutsatser angående starten av FRU-nätverken**

Med utgångspunkt i de kriterier angående start och drift av kompetensnätverk, som hämtades från *Nätverk för ökad förändringskompetens*, visar resultaten från startstudien att i vissa avseenden var förutsättningarna goda, i andra var de mindre tillfredsställande när det gäller främjandet av förändringskompetensen.

Vad förhållandena i nätverken beträffar måste det betraktas som ganska negativt att syftet med aktiviteterna var så differentierat. Det faktum att mer en tredjedel bara deltog ”marginellt” på de första nätverksträffarna och en nästan lika stor andel menade att informationen från samordnarna var oklar får också betraktas som negativt. Positivt i projektstarten var samordnarnas öppenhet och tillåtande attityder när det gällde att diskutera vad man skulle arbeta med i nätverken. Till plussidan kan också föras den höga närvarograden vid de första två nätverksträffarna. Dock kunde engagemanget vid dessa träffar ha varit mer omfattande.

På arbetsplatserna var förutsättningarna för en bra återkoppling rätt goda, trots de nämnda problemen vid urvalet av nätverkare. Förekomsten av förändringsarbete på arbetsplatserna var omfattande kvantitativt sett, medan kvalitén i många fall troligen var låg. En rätt stor andel av nätverkarna deltog aktivt i detta förändringsarbete. Kompetensen angående frågor om arbetsorganisation var hög. En annan positiv förutsättning var att deltagarna i nätverken och deras arbetskamrater hade goda möjligheter att påverka förändringsarbetet på hemmaplan. Relationen mellan fack och arbetsgivare bedömdes i allmänhet som positiv och olika typer av partssamverkan var vanligt förekommande.

En ytterligare god förutsättning på arbetsplatserna var den omfattande information om projektet som nätverkarna gav både till arbetskamrater och till chefer/ledning. Nätverkarnas legitimitet/förankring på arbetsplatserna får väl bedömas som ganska god. Visserligen var bara en minoritet av arbetskamraterna direkt positiva till nätverkarnas deltagande i nätverksprojekten, men å den andra sidan var få negativa. Det är intressant att konstatera att legitimiteten bland cheferna tycks ha varit större än bland arbetskamraterna. Som väntat var det positiva stödet för deltagande i nätverken som störst bland de förtroendevalda arbetskamraterna. Dessa förhållanden, angående stödet för nätverkarna, antyder att det skulle kunna finnas en klyfta mellan det lokala facket å ena sidan och medlemmar å den andra, vad gäller arbetsplatsens utvecklingsfrågor.

Det skall också nämnas att mer än hälften av nätverkarna ansåg att det inte fanns några nämnvärda problem i starten. Det angivet största problemet var bristen på tid. Ett annat problem var svårigheten att få struktur på nätverken och att förstå poängen med hela FRU-projektet. Och detta är kanske en av de största svårigheterna med att starta, och sedan driva, kompetensnätverk, nämligen att utrymmet för tolkningar av målsättning och fokus är så stort. Bara att bli överens om vad kompetens och förändringskompetens är kräver en hel del diskussioner.

Om vi betänker att 18 av 21 igångsatta nätverk fanns kvar till slutet, får man kanske ändå säga att starten av nätverken ur överlevnadssynpunkt fungerade bra. Initialt inträffade dock fyra till sex nätverkshaverier, beroende på hur man räknar. Några av dessa kan emellertid knappast definieras som startade nätverk.

Men är en överlevnadsprocent på 86 procent bra eller dåligt? Vad skall man jämföra med? Varje jämförelse riskerar att bli haltande eftersom det ena nätverksprojektet inte är likt det andra. En referenspunkt kunde vara det tidigare nämnda utvecklingsprogrammet LOM som pågick från 1985 till 1990. Av det totala antalet projekt som startades, av vilka en del utgjordes av nätverk, varade 54 procent mindre än 2,5 år, ytterligare 17 procent hade upplöst inom tre år. Det var således endast 29 procent av projekten som varade mer än tre år (Naschold 1992, s 83). Hur många projekt som fanns kvar 1990 har det inte gått att få fram uppgifter om, men andelen torde ha varit liten. Ur överlevnadssynpunkt kan FRU-projektet vid denna jämförelse till och med framstå som rätt framgångsrikt. Kanske är det så att de relativt goda förutsättningarna i samband med starten av FRU-nätverken är förklaringen till detta. Dessa kan bedömas vara: ett bra urvalsförfarande av engagerade och demokratiskt orienterade samordnare, nätverkarnas rätt goda förankring på hemmaplan och nätverkarnas generellt sett god kunskaper i verksamhetsfrågor. Den höga kvalitén på samordnarna och det stöd som projektgruppen gav dessa (särskilt i samband med samordnarträffarna) kan ha spelat den viktigaste rollen för den höga överlevnadsfrekvensen. Det var som antytts samordnarna som rätt mycket svarade för kontinuiteten i nätverken.

Från projektgruppens sida kunde säkert en del ha gjorts annorlunda i starten. Projektgruppen kunde starkare ha betonat vikten av återkoppling till hemmaarbetsplatserna och förändringsarbetet där. Vidare kunde gruppen ha givit bättre stöd till samordnarna vid rekryteringen av nätverkare, vilket ofta var en långdragen process. Gruppen kunde också mer ha pekat på vikten av att man i nätverken snabbt kom fram till ett gemensamt syfte.

# Driften av nätverken

Under hösten år 2001 genomfördes alltså en enkätundersökning om driften av FRU-nätverken. Den skulle ge svar på frågor om vad nätverkarna gjorde i nätverken/hur nätverken fungerade och frågor om vad nätverkarna hade fått ut av aktiviteterna i nätverken med avseende på förändringskompetensen.

## Några kompletterande basfakta

Som nämnts tidigare var tanken inför starten av projektet att alla nätverksdeltagare skulle tillhöra en arbetsplats med fackklubb. I en del fall kom inte detta att gälla. Således kom 25 procent av nätverkarna från arbetsplatser utan fackklubb (tabell 26). I de allra flesta fall fanns det arbetsplatsombud på dessa arbetsplatser. I några fall vet vi att nätverkarna inte var förtroendevalda (se tabell 4), vilket också var ett tänkt villkor inför starten av projekten. Fördelningen av nätverkarna med avseende på kön, ålder, förbundstillhörighet var i stort sett densamma vid tiden för driftstudien som då startstudien genomfördes.

Femton av de nätverk som ingick i driftstudien var tvärfackliga i mer eller mindre grad. Tre nätverk var följaktligen enfackliga. I ett av de senare deltog nätverkare enbart från Lantarbetarförbundet och i ett annat deltog nätverkare från Livsmedelsarbetareförbundet. Det tredje innehöll deltagare från Industrifacket. I elva av de 15 tvärfackliga nätverken var fyra eller fler fackförbund representerade, och i fyra nätverk var två förbund representerade.

Som nämnts kunde de flesta samordnare betraktas som specialister i frågan om arbetsorganisation och liknande. Det kan vara av intresse att veta att också en hel del av nätverkarna hade en god sakkompetens i detta avseende inför starten av nätverken. Enligt startstudien angav hela 70 procent att de hade gått någon typ av utbildning som handlade om arbetsorganisation, ”det goda arbetet” etc innan FRU-projektet startade (tabell 27). Mer än 50 procent hade deltagit i två eller fler kurser av den här typen (tabell 28). Det var dock få som kommit i kontakt med utbildningar som direkt handlade om förändringsarbete. Endast åtta nätverkare (6 procent av dem som varit på kurs i nämnda ämnen) hade varit på denna typ av utbildning, med titlar som t ex ”praktiskt utvecklingsarbete”. På dessa kurser kan emellertid frågeställningar om förändringsprocesser ha kommit upp. De ”teoretiska” kunskaperna om förändringsarbete får bedömas som små hos nätverkarna inför starten av FRU-projektet.

När det gäller nätverkarnas praktiska erfarenheter av förändringsarbete var situationen betydligt bättre. Av samtliga nätverkare hade 38 procent (12+26) erfarenheter av att ha haft en ”drivande” funktion i förändringsprojekt. Närmare 90 procent sade sig ha erfarenhet av åtminstone något förändringsprojekt (tabell

29). Nätverkarnas vanligen goda kompetens angående verksamhetsfrågor och deras ganska stora erfarenheter av praktiskt förändringsarbete, torde ha verkat gynnsamma för dem när de i driftsfasen bytte erfarenheter med varandra i nätverken.

## Vad gjorde man i nätverken?

I nätverken träffades deltagarna vanligen mellan fyra till sex gånger per år för någon form av erfarenhetsutbyte. Vid dessa träffar diskuterades vanligen någon typ av verksamhetsfråga och/eller förändringsarbete. Det kunde ske i samband med en föreläsning av någon inbjuden person (ibland föreläste medlemmar ur projektgruppen), eller ett studiebesök på någon av nätverkarnas arbetsplats. Ordningen på vanliga möten gick i allmänhet till så att samordnaren inledde, varefter deltagarna refererade till sina erfarenheter antingen från egen arbetsplats eller från andras. Man refererade också till de föreläsningar man lyssnat till.

De teman som nätverkarna ägnade sig mest åt att reflektera över, i tid räknat, var arbetets organisering, lönesystem och hur man åstadkommer förändringar på arbetsplatserna (tabell 30). Vissa skillnader mellan nätverken förekom. I en del nätverk lades tonvikten på lönesystem, i andra på den arbetsorganisatoriska frågan. I några nätverk fälldes kommentarer om att man nog hade sysslat lite för mycket med lönesystemsfrågan. I inget av nätverken var frågan om hur man åstadkommer förändringar på arbetsplatsen det entydigt viktigaste diskussionsämnet. Men detta utesluter inte att man via arbetsorganisationsfrågan kom in på detta ämne. Alla nätverk hade någon gång under projektet haft minst en föreläsning. De vanligaste ämnena vid dessa tillfällen var "arbetsorganisation", "lönesystem" och "förändringsarbete".

Det går emellertid inte att utesluta att nätverkarna också tog upp och diskuterade för projektet relativt ovidkommande frågor på träffarna, som t ex fackliga rekryteringsfrågor, nomineringsfrågor, löneförhandlingsfrågor etc. Detta framgår i viss mån av nätverkarnas redovisade syfte med FRU-projektet (se tabell 31).

I flera nätverk användes på en del arbetsplatser det så kallade Värderingsinstrumentet. Det är ett omfattande skriftligt "instrument" eller underlag med vars hjälp man kan analysera och bedöma utvecklingsnivån på arbetsorganisationen. När en sådan analys görs brukar det ske partsgemensamt. Idén är att kontinuerligt genomlysas arbetsorganisationen med syftet att åstadkomma en utveckling (*Den goda arbetsorganisationen* uå).

I många fall deltog arbetsgivarrepresentanter på nätverksträffarna, framför allt i samband med föreläsningar och studiebesök. En fjärdedel av nätverkarna angav att arbetsgivarrepresentanter "för det mesta" var med på nätverksaktiviteterna, medan drygt hälften angav alternativet "för det mesta inte". En femtedel angav att arbetsgivarna aldrig var med (tabell 32). Det allmänna intrycket i denna fråga är att nätverkarna i de flesta nätverk var principiellt positiva till att arbetsgivare

deltog i aktiviteterna. I vissa nätverk menade man till och med att det vore en fördel om de deltog i själva FRU-projektet, dvs att projektet vore partsgemensamt. I några fall angavs explicit att det till och med var ett problem att arbetsgivare inte var med. I andra nätverk fanns emellertid den motsatta uppfattningen. Där ansågs det var bra att facket själv fick bygga upp sin kompetens, utan inblandning av arbetsgivaren.

## Problem och svårigheter i FRU-nätverken

Nätverkarna angav också explicit olika problem och svårigheter som förekom i nätverksarbetet under drift (tablå 2 i Appendix 2). Det vanligaste problemet var som väntat bristen på tid. Detta var också ett av de mest frekventa problemen i samband med starten. Många hade att hantera ordinarie arbete, traditionellt fackligt arbete, nätverksarbetet och andra aktiviteter på fritiden. Ett annat påtagligt problem och som hänger samman med tidsbristen, var svårigheten att hitta mötestider som passade alla. Detta ledde i sin tur till ett annat problem, att alla inte kunde vara med på varje träff: ”Någon har alltid varit borta”, som en nätverkare uttryckte saken. Det tredje näst vanligaste problemet var att de geografiska avstånden var för stora. Detta påpekades främst av nätverkarna i norra delen av landet. Vidare pekade nätverkare på problem som hade att göra med att man inte såg några konkreta resultat av nätverksaktiviteterna ute på arbetsplatserna. Som nämnts var det ett problem som också ofta togs upp av samordnarna på de båda årliga samordnarträffarna. Bristen på struktur i nätverken angavs också som problem. Det handlade om att det var för ”kravlöst”, att målbilden var ”otydlig” och att det var ”lätt att komma in på sidospår i diskussionerna”.

Som vi ser här återkommer en del av de problem som kunde identifieras i starten också under driftperioden. Det gäller framför allt problemen med tidsbrist och bristen på struktur i nätverken.

## Aktiviteter mellan de ordinarie träffarna

I de flesta nätverk förekom också aktiviteter mellan de ”ordinarie” nätverksträffarna. Hur mycket tid som gick åt till dessa aktiviteter och vad de innebar är svårt att bedöma. Ett skäl till detta är att nätverkare inom ett och samma nätverk har angivit olika saker, som ibland är motstridiga. Av samtliga undersökta nätverk var det två i vilka alla nätverkarna hävdade att ”det knappast förekommit några aktiviteter mellan nätverksträffarna”. I övriga nätverk var svaren blandade i denna fråga. I inget fall svarade samtliga deltagare i nätverket ”Nej” på frågan om det förekom aktiviteter mellan ordinarie träffar. I tre av nätverken svarar hälften ”Ja” och hälften ”Nej” på denna fråga. Detta kan indikera att flera av nätverken hade en lös gruppssammanhållning, dvs vissa i gruppen kanske inte kände till att det skedde aktiviteter utanför nätverksträffarna.



Vad var det då för typ av aktiviteter som förekom utöver de ordinarie träffarna? Enligt tabell 33a angav 44 procent att "nätverkare via telefon eller Internet (tar) råd av varandra i frågor som rör arbetsorganisation, lönesystem och/eller förändringsarbete". 29 procent angav att nätverkare besökte varandra på varandras arbetsplatser. 16 procent angav att "nätverkare som deltar i förändringsarbete på sin arbetsplats får besök och hjälp av andra deltagare i nätverket". Nio procent angav förekomst av "andra aktiviteter", i ett öppet svarsalternativ. Dessa aktiviteter handlade bl a om att nätverkare "stöttat varandra vid nomineringen till LO", bedrivit "annan facklig verksamhet" och att de "läst böcker om arbetsorganisation och förändringsarbete". Angående påståendet att det "knappast hade förekommit några aktiviteter mellan nätverksträffarna" instämde 36 procent, medan 57 procent inte instämde i påståendet (tabellerna 33b-33e).

Den slutsats som kan dras från nätverkarnas uppgifter om nätverksaktiviteterna, på de ordinarie träffarna och mellan nätverksträffarna, är att aktiviteterna och diskussionerna i ganska liten utsträckning direkt handlade om förändringsarbete och förändringsarbets villkor. Ytligt sett kan detta te sig problematiskt, då en ganska stor andel av nätverkarna menade att det förekom något slags förändringsarbete på deras arbetsplatser och att en stor andel av nätverkarna hade så att säga uppfattat syftet i projektet på rätt sätt. Men det kan också vara så att nätverkarna via diskussioner om arbetsorganisation och lönesystem m m kom in på aspekter som rör förändringsarbete. En fråga är väl vad som ska diskuteras och reflekteras i nätverk för att det skall betraktas som relevant för utveckling av förändringskompetensen. Det är inte helt lätt att avgöra vilken typ av reflekterande samtal som bäst främjar den sortens kompetens.

# Vad fick nätverkarna ut av erfarenhetsutbytet i nätverken?

I det här kapitlet redovisas vad nätverkarna ansåg sig ha fått ut av erfarenhetsutbytet i nätverken i ett antal avseenden. De eventuella effekter av nätverksaktiviteterna som undersökts är följande. (Siffrorna inom parantes anger numren på frågorna i driftstudiens frågeformulär.)

1. vad nätverkarna lärde sig i nätverken om verksamhetsfrågor och förändringsprocesser (26);
2. nätverkarnas självförtroende (27 );
3. nätverkarnas förmåga att skaffa sig adekvat information (28);
4. nätverkarnas förmåga att ta kontakter (28).

Dessa ”faktorer” har bedömts som viktiga bestämningar av begreppet förändringskompetens. De fyra ovan nämnda faktorerna är operationaliserade enligt följande schema:

## *Faktor 1. Om lärande*

- Jag har fått större förståelse om för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbetet (26a).
- Jag har fått kunskap om nya sätt att bedriva förändringsarbete (26b).
- Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika typer av lönesystem och lönesättning (26c).
- Jag har lärt mig helt nya saker (26f).
- Jag har *inte* lärt mig särskilt mycket nytt genom att delta i FRU-nätverket (26g).

## *Faktor 2. Om självförtroende*

- Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledningen angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc (27a).

## *Faktor 3. Om förmågan att söka adekvat information*

- Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare – litteratur, material från facket, myndigheter, m m (28i).
- Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben (27b).

*Faktor 4. Om förmågan att kontakter på arbetsplatsen och inom facket/facken.*

- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet (28e).
- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet (28f).
- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund (28a).
- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet (28b).

Till dessa faktorer kommer också en effekt som har med nätverkarnas direkta nytta av FRU-projekten att göra. Den presenteras här under avsnittet om lärande och faktorn är operationaliserad enligt följande:

*Direkt nytta av nätverksprojektet på arbetsplatsen:*

- Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stötestenar (26d).
- Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen (27c).
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra, eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att jag har kunnat påverka arbetsorganisationen i positiv riktning på min arbetsplats (35f).

Därutöver redovisas vad nätverkarna ansåg om tvärfackligheten (fråga 14 i driftstudiens frågeformulär) och vilka uppfattningar de hade om nätverksprojektet och FRU-projektet i allmänhet (fråga 35 i driftstudiens frågeformulär) – var erfarenhetsutbyte i tvärfackliga nätverk ett bra eller dåligt arbetssätt?

## Nätverkarnas lärande

Syfte med FRU-projektet var ju att nätverkarna skulle förbättra sina kunskaper och sin kompetens angående arbetsplatsens organisatoriska villkor och förändringsprocesser. Svaren från den grupp påståenden som gjordes i driftstudiens formulär angående detta tema visar följande. 88 procent av nätverkarna ansåg att de, genom att delta i FRU-nätverken, hade fått en ökad förståelse när det gäller ”för och nackdelar med olika sätt att organisera arbete”. Åtta procent ansåg att så inte var fallet (tabell 34a). Cirka 80 procent ansåg sig ha fått kunskaper om ”nya sätt att bedriva förändringsarbete”, medan 15 procent inte hade upplevt detta (tabell 34b). Nästan 90 procent av nätverkarna angav att de ”fått en större förståelse om för- och nackdelar med olika typer av lönesystem och lönesättning” (tabell 34c).

Angående en annan fråga om vad nätverkarna lärt sig, påstod endast 15 procent att de lärt sig ”helt nya saker” medan 30 procent påstod att så inte var

fallet. Hela 55 procent angav inget svar i detta fall (tabell 34d). I det öppna svarsalternativ som var kopplat till frågan, angav ett trettiotal nätverkare vad det var för nya saker de lärt sig. Svaren handlar om att de hade lärt sig nytt om ”allmänt fackligt arbete” och ”styrkor och svagheter i lokala organisationer”. Andra kommentarer handlar om att man inte längre var ”så rädd för att diskutera svåra fackliga frågor som kräver ett nytänkande” och att man i jämförelse med andra såg ”hur bra vi har det på vårt företag när det gäller utvecklingsfrågor” och att man lärt sig ”hur nätverk fungerar”.

Vad beträffar påståendet att man som nätverkare *inte* hade lärt sig särskilt mycket nytt i FRU-nätverken, var det bara tre procent som instämde i detta. 95 procent instämde inte i det påståendet (tabell 34e). Detta resultat kan kanske synas strida mot resultatet i föregående fråga. Men frågan i tabell 34d handlar om huruvida man har lärt sig *helt* nya saker eller inte. Och givet nätverkarnas bakgrund verkar rimligt att inte särskilt många lärde sig helt nya saker.

Sammantaget skulle resultaten om lärande kunna tolkas så att FRU-projekten inte genererade särskilt mycket ny kunskap, utan bidrog i stället till att vidareutveckla redan befintlig. Nätverkarna kan ha upplevt att de fick mer vidgade vyer och större kunskapsdjup angående villkoren på arbetsplatserna.

## Ökat självförtroende

Vill man vara förändringsagent på en arbetsplats är det viktigt med ett gott självförtroende; det utgör också en del i förändringskompetensen. Ett uttryck för ett gott självförtroende på en arbetsplats kan vara att man är bra på att framföra bra argument för en sak i diskussionen med cheferna. Ett annat uttryck kan vara att man övertygar sina arbetskamrater om vikten av arbetsorganisatorisk förnyelse. Som framgick av startstudien var det ett problem för nätverkarna att ganska många av deras arbetskamrater av olika skäl inte var intresserade av att det sker en utveckling av arbetsorganisationen.

När det gäller frågan om nätverkarnas självförtroende i förhållande till cheferna visar undersökningen att ca 70 procent av nätverkarna ansåg sig ha fått ”lättare att ge övertygande argument” när de diskuterade med sina chefer om frågor som gäller arbetsorganisation, lönesystem etc. Cirka en fjärdedel ansåg att så inte var fallet (tabell 35). Drygt tre fjärdedelar av nätverkarna ansåg att de hade fått lättare att ge ”övertygande argument” när de skulle diskutera med sina arbetskamrater om vikten av att utveckla jobben (tabell 36). Dessa resultat tyder på att nätverkarnas deltagande i projekten understödde stärkandet av deras självförtroende.

## Förmågan att söka information

En annan kunskapsaspekt, som är kopplad till förändringskompetensen, är förmågan att *söka information* om frågor som rör arbetsorganisation och förändringsarbete. Av undersökningen framgår att 67 procent av nätverkarna ansåg att de vid undersökningstillfället oftare än tidigare sökte ”information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande”. 27 procent menar att så inte var fallet (tabell 37). Slutsats: deltagandet i nätverksprojekten bidrog till att förbättra deltagarnas förmåga att söka adekvat information.

## Förmågan att ta kontakter med relevanta aktörer

Ett av flera syften med FRU-projektet var att nätverkarna skulle kunna öka sina kontakter med relevanta aktörer, som till exempel chefer, arbetskamrater och förtroendevalda i andra förbund. Ökade kontakter kan antas öka potentialen för nytt lärande – detta var ett motiv för tvärfackligheten – men också för möjligheten till inflytande och påverkan. I det senare fallet är det därför viktigt att också öka kontakterna med cheferna och inom facket.

Vad de fackliga kontakterna beträffar visar resultaten att knappt hälften av nätverkarna ansåg att de oftare ”nu” än tidigare tog kontakt och diskuterade med fackligt aktiva i andra förbund. En lika stor andel ansåg emellertid att detta inte var fallet (tabell 38). När det gäller kontakterna med fackligt aktiva i det egna förbundet ansåg drygt hälften att de nu oftare tog denna typ av kontakter. 38 procent ansåg att detta inte var fallet (tabell 39). Vidare uppgav 33 procent att de i större utsträckning än tidigare tog kontakt med sina förbundsavdelningar, för 62 procent gällde inte detta (tabell 40). Endast en liten andel av nätverkarna tog i ökande utsträckning kontakt med andra förbunds avdelningar (tabell 41).

När det gäller nätverkarnas kontakter med sina chefer och medlemmarna var det drygt hälften av dem som ”nu” oftare tog kontakt och diskuterade med cheferna/ledningen på jobbet (tabell 42). Vad medlemmarna beträffar var det två tredjedelar som ”nu” oftare tog kontakt och diskuterade med dessa på jobbet (tabell 43).

Skulle dessa resultat överensstämma med de faktiska förhållandena, får man, med reservation för bristen på relevanta jämförelser, säga att det är ett positivt resultat. Det vill säga nätverkarnas (mer än 50 procent) kapacitet att komma till tals med medlemmar och chefer ökade, och detta gäller inte minst relationen till medlemmarna.

## Nätverkarnas upplevda direkta effekt på förändringsarbetet

När det gäller det nyttoorienterade påståendet om man hade ”hittat lösningar på problem som tidigare varit stöttestenar”, svarade 39 procent av nätverkarna

jakande, medan 52 procent svarade nekande (tabell 44). I en annan fråga med liknande innehåll menade hela 65 procent av nätverkarna att de hade förvärvat kunskaper vilka bidrog till en ”positiv förändring av arbetsorganisationen” på arbetsplatserna (tabell 45). Det kan tilläggas att endast tre procent ansåg att de ”*inte* haft någon nytta på arbetsplatsen av det” man lärt sig i nätverket, och att de ”*nog inte* (skulle komma) att få det i framtiden heller” (tabell 46). Mindre än en femtedel instämde i påståendet att man ”*ännu inte haft* någon nytta på arbetsplatsen av det (man) lärt (sig) i nätverket, men (att man) troligen kommer att få det i framtiden” (tabell 47). I undersökning fick nätverkarna ta ställning till ett antal påståenden om vad de tyckte var bra med FRU-projektet. Ett av dessa berör också nyttan med projektet och formulerades så här. ”Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att jag har kunnat påverka arbetsorganisationen i positiv riktning på min arbetsplats”. 58 procent instämde i detta påstående, medan 34 procent inte instämde (tabell 48).

Med visst undantag för svarsfördelningen i det första påståendet, kan man av dessa resultat få intrycket av att många nätverkare omedelbart kunde påverka de arbetsorganisatoriska förhållandena på arbetsplatserna. En ännu mer långtgående tolkning är att rätt många nätverkare faktiskt bidrog till en arbetsorganisatorisk utveckling på sina respektive arbetsplatser på grund av erfarenhetsutbytet i nätverken.

Men att detta skulle ha varit fallet motsägs av andra uppgifter, vilka säger att nätverksarbetet troligen endast hade en liten omedelbar positiv effekt på verksamheternas utveckling på arbetsplatserna. På samordnarträffarna, men också i andra sammanhang, kom tydliga signaler om att det inte hände särskilt mycket på de nätverkarnas arbetsplatser, när det gällde den arbetsorganisatoriska utvecklingen. Man menade att de förekommande förändringsprojekten och andra typer av förändringar ofta gick i stå och att nya projekt som skulle startas av olika skäl inte kom igång.

Inom ramen för FRU-projektet gjordes 2001 en mindre preliminär studie om vad som hände på nätverkarnas arbetsplatser under projektets gång. Den genomfördes av en av projektdeltagarna som en del av en 10-poängs högskolekurs i arbetsorganisation (Andersson 2001). Resultaten i den pekar mot att under de knappa tre år som studien täckte, förekom inte särskilt mycket arbetsorganisatorisk utveckling på nätverkarnas arbetsplatser, vilken kan antas vara en direkt följd av erfarenhetsutbytet i FRU-nätverken. Det som i viss mån stödjer dessa resultat är att praktiskt taget inga nätverkare uppgav den nämnda effekten när de fick möjlighet att uppge eventuell förekomst av en sådan i ett öppet svarsalternativ frågeformuläret. På frågan, ”Vad tycker du har varit mest givande och positivt med att delta i FRU-nätverket? (Ange de två mest givande/positiva sakerna...)”, har inget av svaren en innebörd som har med de nämnda effekterna av nätverksdeltagandet att göra. Däremot fälldes många kommentarer som har

koppling till lärande, självförtroende, kontaktskapande etc. Det är förhållanden som har med förändringskompetensen som potential att göra och inte med genomslaget av denna kompetens i praxis (se tablå 3).

Frågan om sambandet mellan individers förvärvande av förändringskompetens i nätverk å ena sidan och om de med stöd av denna faktiskt påverkar villkoren på arbetsplatsen å den andra är, som vi varit inne på tidigare, komplicerad och dessutom besvärlig att hantera metodologiskt. I en analys av effekterna av Mål 4-nätverk framhåller Hultman m fl att det är mycket svårt att konkretisera nätverkets återverkningar i företagen. Och författarna frågar sig hur man kan ”veta att vissa förändringar [på arbetsplatsen] är en konsekvens av nätverksarbetet” (Hultman m fl 2002, s 220).

Vanligen är det väl så att när det sker förändringar på arbetsplatserna då är detta en effekt av ett myller av omständigheter som förhåller sig komplext till varandra. Mer eller mindre medvetna och planerade satsningar blandas med spontana initiativ utlösta av både inifrån och utifrån kommande impulser.

Dock gäller att om förtroendevalda ökar sin kompetens och sina kunskaper som har med arbetsplatsens olika villkor att göra, då ökar också deras möjligheter att kunna påverka dessa villkor. Men det betyder inte att de omedelbart kan åstadkomma förändringar på arbetsplatserna. Skulle det förhållandet inträffa att tidsavståndet blir långt mellan förvärvandet av förändringskompetensen och tillfället då man praktiskt använder den i förändringsarbete, då kan denna kompetens lätt tyna bort.

Men det faktum att det är svårt att påvisa ett orsakssamband mellan vad som händer på arbetsplatsen och nätverkarens förvärvade förändringskompetens, utesluter inte att man som nätverkare kan uppleva sig ha omedelbar nytta av den kompetensen i förändringsarbetet på den egna arbetsplatsen. De till synes motsägelsefulla resultaten kan kanske tolkas så att man som förtroendevald genom erfarenhetsutbytet i nätverken fick bränsle för diskussioner med arbetskamrater och chefer angående arbetsorganisatoriska och andra frågor. Att man kunde vässa argumenten. Många nätverkare kan ha upplevt sig ha fått ett större handlingsutrymme i de verksamhetsrelaterade diskussionerna på sina respektive arbetsplatser. De förslag och idéer som dessa nätverkare kan ha kommit fram med genom reflektionen i nätverken kanske blev lyssnade på och tagna på allvar. De kanske bättre än tidigare kunde blockera för att ”dåliga” förslag inte gick igenom.

I början av projektet fanns vissa förhoppningar om att en del nätverkare, med stöd av samordnare skulle försöka initiera mer ordnade förändringsprojekt på sina arbetsplatser. Men detta visade sig också vara en komplicerad process, och misslyckades för det mesta, vilket framgår av Anderssons rapport (Andersson 2001).

Huvudsyftet i FRU-projektet var inte att nätverksdeltagarna genom erfarenhetsutbyte omedelbart skulle åstadkomma förändringar på sina arbetsplatser. Det var att de skulle utveckla och förbättra sin förändringskompetens, att blir bärare

av en potential. Aktiviteterna i nätverksprojekten bidrog till att utveckla den potentialen.

## Uppfattningar om tvärfackligheten

Ett av nyckelbegreppen i FRU-projektet var tvärfacklighet. Syftet med att nätverkare från olika förbund skulle träffas för reflektion, var att olika erfarenheter skulle kunna brytas mot varandra. Hur såg då nätverkarna på denna tvärfacklighet?

Av de nätverkare som ingick i tvärfackliga nätverk var det i stort sett ingen som ansåg att tvärfackligheten var negativ (tabell 49). Således var närmare 90 procent positiva med motiveringen att tvärfackligheten bidrog till att de ”tänker i delvis nya banor angående förhållandena” på arbetsplatsen. Nästan 80 procent var positiva då man tyckte sig se ”nya lösningar på problem” på arbetsplatsen. I övrigt ansågs det positivt med tvärfackliga nätverk eftersom man ”lär känna fackligt aktiva från andra förbund”, eller att man hade ”kunnat upptäcka att man har så många saker gemensamt fast det är så helt olika arbetsområden”. Andra nätverkare pekade på att det var viktigt med ”utbyte av olika erfarenheter, vi jobbar olika inom förbunden” och att man genom tvärfackligheten ”undviker att bli hemmablind”. De få negativa synpunkter som kom fram var svårigheten att prata om specifika branschproblem som kan finnas på arbetsplatserna. Eller som en nätverkare uttryckte saken: ”Det är för stora skillnader mellan förbunden, det är svårt att jämföra” (tablå 2). Längre fram i texten skall vi undersöka vilken roll tvärfackligheten spelade för nätverkarnas lärande och kontaktskapande.

## Vad tyckte nätverkarna om FRU-projektet?

För att få reda på vad nätverkarna tyckte om FRU-projektet mer allmänt, fick de ta ställning till ett antal påståenden som rör de nätverksprojekt de deltog i. Resultaten visar att nätverkarna överlag hade en mycket positiv inställning till dessa. En överväldigande majoritet, 96 procent, ansåg att ”erfarenhetsutbyte mellan förtroendevalda i nätverk av FRU-typ är en bra metod för att förtroendevalda skall bli bättre på att delta i förändringsarbete på arbetsplatsen” (tabell 50). 94 procent tyckte att nätverken var bra då man hade ”fått nya kontakter” (tabell 51). Blott sex procent höll med om att ”det FRU-nätverk som jag är med i är ganska flummigt” (tabell 52). När det gäller frågan huruvida erfarenhetsutbytet hade haft effekt på relationen till arbetsgivaren var de positiva instämmandena inte lika stora. Knappt hälften instämde i att nätverket var bra ”eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att cheferna/ledningen på min arbetsplats lyssnar mer på mig i frågor om arbetsorganisation och liknande frågor” (tabell 53).

I konsekvens med dessa positiva instämmanden var det praktiskt taget ingen som instämde i påståendet att ”nätverk, typ FRU-projektet, som jag deltar i är



överflödiga. Det är bättre att satsa på traditionellt fackligt arbete” (tabell 54). När det gäller följande påstående var det bara tolv procent som instämde. ”Trots att jag nu varit med i ett FRU-nätverk en längre tid har jag inte haft någon nytta av nätverksträffarna. Jag har intet kunnat påverka vare sig chefer eller andra så att arbetsorganisationen har förändrats i positiv riktning” (tabell 55).

Ett annat test på om nätverkarna hade en positiv eller negativ inställning till sitt deltagande i FRU-projekt var frågan om de fortsatt skulle vilja delta i nätverk av FRU-typ. På en sådan fråga svarade 84 procent att de gärna skulle vilja detta under år 2002 eller längre fram. Tio procent var tveksamma, medan endast två procent inte ville delta i den typen av aktiviteter (tabell 56).

De problem och svårigheter som nätverkarna upplevde under projekttiden har tidigare redovisats. Här följer nu en sammanställning av vad de explicit ansåg var *positivt*. Det är en redovisning av öppna svarsalternativ på frågan (nr 33 i driftstudiens frågeformulär) om vad nätverkarna tyckte mest ”mest givande och positivt med att delta i FRU-nätverken” (tablå 3). Det var så många som 126 nätverkare som besvarade denna öppna fråga.

Dessa kommentarer förstärker resultaten ovan som visar att det stora flertalet nätverkare fick ut en hel del av att delta i nätverksprojekten. För att generalisera något kanske man kan säga att de oftast utvecklade kunskaper och kompetenser som de i mer eller mindre grad redan hade. Detta kan till exempel uttryckas som att man har fått en ”helhetssyn, på löne- och arbetsorganisatoriska frågor”, ”vidgade vyer och bättre kunskaper” eller att man har fått ”ökade insikter om förändringsarbete”. Andra positiva kommentarer är av typen att ”jag har fått kunskap om andra organisationer” och ”jag har fått se andras lösningar på gemensamma problem”. Många framhåller, som sagts tidigare, att tvärfackligheten i sig är positiv, liksom erfarenhetsutbytet som sådant. Det senare kan uttryckas som att man är positiv till ”det fria utbytet av erfarenheter” och förekomsten av ”alla givande diskussioner”. Andra typer av positiva kommentarer handlar om att självförtroendet har ökat. Exempel på detta är: ”Jag har fått en stabilare grund att stå på” och ”jag har blivit en bättre facklig företrädare”. Positiva kommentarer om nya kontakter med andra förbund och arbetsplatser är också vanliga. Många pekar också på givande studiebesök och seminarier och nätverkens betydelse som en plats för personligt stöd och utveckling. I en del fall framhåller man särskilt den ”gemenskap och glädje” som fanns i nätverken och att ”LO och Arbetslivsinstitutet funnits med hela tiden och stöttat och informerat”.

Den slutsats man kan dra av nätverkarnas allmänna bedömningar av FRU-projektet är att de överlag var mycket positiva. Men den reservationen bör dock göras att deltagare i den här typen av projekt brukar vara i hög grad positiva vid utvärderingar av dem. Och av detta följer inte automatiskt att deltagarna behöver ha lärt sig särskilt mycket. I utvärderingen av det tidigare nämnda sjukvårdsprojektet framgår att nätverksdeltagarna i det projektet över lag tyckte att diskussionerna ”nästan alltid var givande”. Föreläsarna och deras teman uppfattades

också ”ofta som givande”, men ”inte alltid”. Men samtidigt var det enligt författaren

svårt att i efterhand få fram konkreta exempel på information, diskussioner eller begreppsutveckling som hade direkt betydelse för nätverksmedlemmarna i deras förändringsprojekt (Åberg 2002, s 93).

Det förhållandet att deltagare i nätverk ger goda vitsord åt verksamheten gäller också deltagare i många utbildningar. Enligt Tommy Ullberg, utbildningsansvarig på Metall, brukar det förbundets utbildningar för förtroendevalda och andra få mycket positiva omdömen när de utvärderas av deltagarna.

## Några samband

Vi har nu tagit oss fram till sambandsanalysen, dvs vi skall undersöka några förhållanden som kan antas ha haft betydelse för vad nätverkarna fick ut av FRU-projekten. Som man kunde förvänta sig hade nätverkarna olika förutsättningar när det gällde möjligheterna att utveckla sin förändringskompetens, både i nätverken och på arbetsplatserna. Som framgick av startstudien tog det till exempel lång tid i en del nätverk innan man började få någon ordning på syftet med projekten. På andra gick detta bättre. Förutsättningarna på arbetsplatserna var också olika. På en del arbetsplatser förekom knappast något förändringsarbete alls medan det på andra förekom systematiskt organiserade utvecklingsprojekt.

Det är här inte möjligt att utreda den mängd förutsättningar som kan tänkas bidra till ett effektivt utbyte i nätverk vilket bygger upp förändringskompetensen. Jag skall ta upp ett mindre antal faktorer som bedömts som viktiga i det här sammanhanget. De utgör några av de ”framgångsfaktorer” som nämnts tidigare. De faktorer som rör nätverken är:

- Graden av samlat syfte i *nätverken*.
- *Nätverkarnas* aktivitetsgrad i nätverken.

Den faktor som är kopplad till arbetsplatsen är:

- *Nätverkarnas* aktivitetsgrad i förändringsarbetet på arbetsplatsen.

Eftersom det initialt ställdes krav på att nätverken skulle vara *tvärfackliga* skall vi också titta närmare på vilken betydelse detta hade för kompetensutvecklingen. Som vi sett var tre av de 21 nätverken enfackliga. Detta gav oplanerat möjligheten att göra en jämförelse mellan dessa två typer av nätverk vad avser effekten på kompetensutvecklingen. En fjärde faktor, *en-/tvärfacklighet*, ingår därför också i undersökningen.

Dessa faktorer är så att säga redan operationaliserade. De motsvarar i det närmaste direkt ställda frågor i driftstudiens frågeformulär.

De fyra faktorerna eller förutsättningarna har korrelerats med ett antal ”beroende faktorer”, effekter av nätverksprojekten. Dessa utgör flera av aspekterna i begreppet förändringskompetens. De fyra aspekter som bedömts som intressanta här är *lärande angående verksamhetsfrågor*, *nätverkarnas självförtroende*, *förmågan att skaffa adekvat information*, och *förmågan att ta kontakter*. Därutöver har frågan, trots dess komplicerade karaktär, om vilken *direkt nytta* nätverkarna upplevde sig ha av att delta i projekten tagits med.

Operationaliseringarna av de valda kompetensaspekterna utgörs av följande påståenden: (Siffrorna inom parantes utgör numren på frågorna/påståendena i driftstudiens frågeformulär).

*Lärande angående relevanta verksamhetsfrågor:*

- Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika sätt att organisera arbetet (26a).
- Jag har fått kunskap om nya sätt att bedriva förändringsarbete (26b).

*Självförtroende:*

- Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledningen angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc (27a).
- Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben (27b).

*Förmågan att skaffa adekvat information:*

- Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare – litteratur, material från facket, myndigheter, m m (28i).

*Förmågan att ta kontakter:*

a. på arbetsplatsen:

- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet (28e).
- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet (28f).

b. inom facket/facken

- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund (28a).
- Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet (28b).

*Direkt nytta av nätverksprojektet på arbetsplatsen:*

- Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stötestenar (26d).
- Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen (27c).

De analyserade förutsättningarna eller faktorerna i nätverken och på arbetsplatserna och effekterna av nätverksprojekten på deltagarna är uppställda i tabblån nedan.

*Tablå* över analyserade förutsättningar i nätverk och på arbetsplatser och effekter av nätverksprojekten för nätverkarnas del.

*Förutsättningar*

- Samlat syfte i nätverken
- Nätverkarnas aktivitet i nätverken
- Nätverkarnas aktivitet i förändringsarbetet på arbetsplatserna
- En-/tvärfacklighet

*Undersökta effekter*

- Lärande
- Självförtroende
- Förmåga att skaffa information
- Förmåga att ta kontakter
  - a. på arbetsplatsen
  - b. inom facket
- Upplevd direkt praktisk nytta på arbetsplatsen

De fyra förutsättningarna korreleras inte var för sig med samtliga effekter, utan bara med den effekt, de effekter, vilka bedömts som relevanta. Följande samband som rör *nätverken* är under lupp:

1. Sambandet mellan *samlat syfte i nätverken* och *nätverkarnas lärande*. Antagandet är här att nätverkare som deltar i nätverk där det förekommer ett i hög grad samlat syfte lär sig mer om verksamhetsfrågor etc än nätverkare som deltar i nätverk med ett splittrat syfte. Graden av samlat syfte kan också indirekt tänkas ha effekter på självförtroendet, förmågan att ta kontakter och förmågan att söka relevant information med mera. Men dessa samband tas inte upp här.

2. Sambandet mellan *nätverkarnas aktivitet i nätverken* och *nätverkarnas lärande, självförtroende, förmåga att ta kontakter, förmåga att skaffa information* samt *upplevd nytta*. Ett rimligt antagande är att den nätverkare som har en hög aktivitetsgrad i sitt nätverk får ut mer av nätverksaktiviteterna, i flera avseenden, än den som har en låg aktivitetsgrad. Måttet på den aktivitet det här är fråga om är uppgivet antalet nerlagda dagar i genomsnitt per år på nätverksaktiviteter.

3. Sambandet mellan *en-/tvärfacklighet* å ena sidan och *nätverkarnas lärande, förmåga att ta kontakter* och *upplevd praktisk nytta*. Ett initialt antagande i projektet var att nätverkare som deltar i tvärfackliga nätverk får ut mer av projekten än de som deltar i enfackliga. Här fokuseras på de nämnda tre effekterna.

Följande samband rör förhållandena på *arbetsplatserna*:

4. Sambandet mellan *nätverkarnas aktivitetsgrad i förändringsarbetet* på arbetsplatsen och *nätverkarnas lärande, självförtroende, förmåga att söka information, förmåga att ta kontakter* samt *upplevd praktisk nytta*. Här är antagandet att nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen direkt påverkar inte bara lärandet utan också självförtroendet, kontaktskapandet på arbetsplatsen, sökandet efter relevant information och den upplevda praktiska nyttan på arbetsplatsen.

## Faktorn förankring/legitimitet på arbetsplatsen

I rapporten om de statliga förnyelseprojekten menar man att nätverkarens förankring/legitimitet på arbetsplatsen också har betydelse för hur framgångsrik man som deltagare blir i nätverksprojekten. Men denna faktor har framför allt betydelse för hur effektiv man blir i själva förändringsarbetet på arbetsplatsen. Eftersom frågan om nätverksprojekten hade någon effekt på den organisatoriska utvecklingen på arbetsplatserna är mycket komplex kommer inte faktorn om förankring att tas med i sambandsanalysen. Något kort skall dock säga om hur nätverkarnas förankring såg ut enligt driftstudien.

### Nätverkarnas förankring/legitimitet på arbetsplatserna

Nätverkarnas förankring/legitimitet är här mätt som chefers och arbetskamraters inställningar till att nätverkarna deltog i FRU-projekten. Var arbetskamraterna/cheferna positiva, neutrala eller negativa?

Om vi börjar med *arbetskamraternas* inställning till nätverkarnas deltagande i FRU-projektet, angavs att 33 procent av dessa huvudsakligen var positiva. 36 procent angav att arbetskamraterna huvudsakligen intog en neutral hållning. 18 procent angav att arbetskamraterna inte visste om att nätverkarna deltog i projektet. En liten andel (7 procent) menade att hälften av arbetskamraterna var positiva och hälften negativa (tabell 57). Ur legitimitetssynpunkt kan det tyckas svagt att endast en tredjedel angav att arbetskamraterna huvudsakligen var positiva till deltagandet i FRU-projektet.

Det bör nämnas att det under perioden mellan start- och driftstudierna skedde en förskjutning i positiv riktning i denna fråga. I startstudien var det bara 16 procent som angav att de flesta arbetskamraterna på de respektive arbetsplatserna var positiva (se tabell 15).

När det gäller frågan om vad *cheferna/ledningen* ansåg om att nätverkarna deltog i FRU-projektet, visar det sig att endast en liten andel var negativ. Bara sex procent av nätverkarna angav detta alternativ. 45 procent angav att deras chefer/ledningar i huvudsak var positiva och 38 procent att de var neutrala. Fyra procent angav att arbetsgivaren inte visste om att nätverkare deltog i FRU-projektet (tabell 58). Liksom i fallet med arbetskamraterna blev cheferna inställningen till FRU-projektet mer positiv efterhand (se tabell 18). Det handlar dock bara om en marginell ökning från 37 till 45 procent.

Det faktum att legitimiteten på arbetsplatserna tycks ha ökat under projektets gång skulle kunna bero på att nätverkarna kunde visa att de hade något viktigt att bidra med i diskussioner om förhållanden på arbetsplatserna. Självt var jag vid några tillfällen och besökte/föreläste på nätverksträffar, där också arbetsgivarrepresentanter var inbjudna. Dessa uppskattade inbjudan från de fackliga representanterna och de allra flesta av cheferna uttryckte sig positivt om fackets enga-

gerade i verksamhetsfrågor. Detta gav FRU-projektet hög legitimitet. Samma logik kan också ha gällt relationen till arbetskamraterna. Nätverkare kan ha visat på positiva möjligheter att påverka arbetsorganisationen, och den vägen fått ökad legitimitet också i denna gruppering.

## Resultaten av sambandsanalysen

För att inte tynga läsaren med en stor mängd insprängda procentsatser i texten hänvisas till korstabellerna i appendix. I de fall där det i texten anges att det *inte* föreligger något samband redovisas inte heller motsvarande tabeller i appendix. Detta för att rapporten inte ska bli för omfattande. Med några undantag redovisas tabeller i appendix bara i de fall då sambanden är statistiskt signifikanta ( $p < 0.05$ ).

### **Sambandet mellan graden av samlat syfte i nätverken och nätverkarnas lärande**

Av tabell 31 framgår att nätverkarnas syften med att delta i nätverken i stor utsträckning låg rätt väl i linje med det officiella syftet. De utan vidare två vanligast angivna syftena var i detta fall att man som förtroendevald skulle bli ”bättre på att hantera verksamhetsfrågor på arbetsplatsen” (71%) och att man skulle ”lära sig att förstå hur ett förändringsarbete går till” (46%). Detta resultat skulle kunna tyda på att graden av samlat syfte i nätverken generellt sett var hög. Men graden av samlat syfte i nätverken visade sig variera rätt påtagligt. Se tablå 4 i appendix 2. Graden av samlat syfte i nätverken har bedömts på följande sätt. I frågan om syftet med nätverken, i frågeformuläret, fanns åtta fasta svarsalternativ och ett öppet (tabell 31). Många av nätverkarna angav ett flertal syften. I fyra nätverk, de med högst grad av samlat syfte, var tre slags syften representerade. I detta fall fanns också en fokusering på det officiella syftet om verksamhetsfrågor och förändringskompetens. I sju nätverk var fem eller fler syften representerade, och fokuseringen på det officiella syftet var relativt svag. Dessa nätverk hade lägst grad av samlat syfte. Fem nätverk intog en mellanposition. (Ett nätverk, nr 14 i tablå 4, räknades bort i sambandsanalysen, då endast en i nätverket angav något syfte. Övriga nätverkare besvarade således inte frågan.)

Med hjälp av den konstruerade variabeln ”samlat syfte i nätverken” säger resultaten i driftstudien att det finns signifikanta samband mellan denna faktor och nätverkarnas lärande. Det gäller frågorna om nätverkarna hade fått *kunskaper* om ”nya sätt att bedriva förändringsarbete” och om man fått en ökad förståelse angående ”för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbete” (tabellerna K 1 och K 2). (Tabeller angivna med K och nummer avser korstabeller.)

Dessa resultat stöder antagandet om att ett ”samlat syfte” i kompetensnätverk har betydelse för vad man som deltagare får ut av dem ur lärandesynpunkt. Till

detta kan läggas att det också verkar vara viktigt att man i kompetensnätverk snabbt kommer fram till det gemensamma syftet. Brottas man för länge med målsättningar och syfte, kan motivationen hos deltagarna gå förlorad och nätverken upplösas. De tre nätverk som lade ner verksamheterna under andra halvan av 2001 visade sig ha ett i hög grad splittrat syfte. Det förhållandet kan ha bidragit till att luften gick ur dem.

### **Nätverkarnas aktivitetsgrad i nätverken och lärande etc**

Måttet på nätverkarnas aktivitetsgrad i nätverksarbetet är här mätt som uppgivet antalet nerlagda arbetsdagar i snitt per år. Som väntat lade deltagarna ner olika mycket tid på aktiviteterna i nätverken, allt från en dag upp till mer än elva dagar i genomsnitt per år. Av tabell 59 framgår att 49 procent lade ner mellan fem till åtta dagars arbete och 34 procent från två till fyra dagar. Tio procent av nätverkarna lade ner från mellan nio till elva dagar i genomsnitt per år. ”En dag” eller ”mer än elva dagar” angavs av tre respektive fyra procent av deltagarna (tabell 59).

Det verkar rimligt att anta, att om man lägger ner mycket arbete i nätverken så bör man få ut mer när det gäller lärande, ökat självförtroende etc än om man lägger ner lite arbete. Denna studie visar emellertid att nätverkarnas aktivitetsgrad i flesta fall hade en liten betydelse eller ingen betydelse alls för vad nätverkarna fick ut av projekten.

Vad beträffar det *lärande* som har med arbetsorganisation, förändringsarbete m m att göra är sambanden knappt märkbara. Det gäller också nätverkarnas förmåga att ta *kontakter med chefer och arbetskamrater*. När det gäller *självförtroendets* utveckling verkar dock aktivitetsgraden i nätverken ha betydelse (tabell K 3). Samma sak gäller sambandet mellan vilken *upplevd praktisk nytta* nätverkarna hade av FRU-projekten och aktivitetsgraden i nätverken (tabell K 4). När det gäller förmågan att söka *information* finns en tendens till samband, men det är inte statistiskt signifikant (tabell K 5).

Den slutsats som skulle kunna dras av de redovisade sambanden är att själva aktivitetsgraden i nätverken i sig inte verkar ha så stor betydelse för lärandet och förmågan att ta kontakter. De positiva sambanden mellan aktivitetsgrad i nätverken och de båda ”effekterna” självförtroende och upplevd nytta på arbetsplatserna skulle kunna tolkas efter samma logik som nämndes tidigare. Genom en hög grad av aktivitet i nätverket, och en därmed förmodad hög intensitet i erfarenhetsutbytet, upplever sig nätverkaren ha fått ett större handlingsutrymme och större möjligheter att påverka på arbetsplatsen. Detta kan delvis också uttryckas i termer av att självförtroendet har ökat.

En annan möjlig tolkning av resultatet är att man inte behöver lägga ner så mycket tid på nätverksarbete för att man skall få ut något av detta ur lärandesynpunkt. Det räcker kanske med ett ”mindre” antal dagar per år. Men den



tolkningen pekar på ett problem. Om alla i ett nätverk endast lägger ner ”lite” tid på nätverksarbetet finns risken att nätverket faller samman, energin blir för liten. Nätverkarens aktivitetsgrad torde således spela roll för nätverkens reproduktionsförmåga.

### **Tvärfacklighetens betydelse för lärandet**

Som vi tidigare sett var en överväldigande majoritet av nätverkarna positiva till tvärfackligheten. Många menade till exempel att mötet med representanter från andra förbund gjorde att man kunde se nya lösningar på gamla problem och att man inte blir hemmablind. Men när man studerar sambandet mellan en-/tvärfackligheten och vad nätverkarna fick ut av FRU-projekten, ser det ut som om tvärfackligheten inte spelat den förväntade positiva rollen.

Vad beträffar *lärandet* förekommer praktiskt taget inga skillnader. (Samma sak gäller benägenheten att skaffa sig *information* om arbetsorganisation etc. Också den variabeln visar sig vara oberoende av om man tillhör ett enfackligt eller tvärfackligt nätverk.)

Det visar sig att de nätverkare som ingick i enfackliga nätverk i flera avseenden snarare fick ut mer av nätverksträffarna än de som deltog i tvärfackliga. Det tycks särskilt gälla i frågorna om man har haft någon *praktiskt nytta* av erfarenhetsutbytet (tabell K 6). Det gäller också i frågan som handlar om att förstärka *självförtroendet*, både i förhållande till chefer och arbetskamrater (tabellerna K 7 och K 8). Samma tendens kan iaktas när det gäller utökade *kontakter* med chefer och arbetskamrater på arbetsplatsen (tabellerna K 9 och K 10). Mindre överraskande är kanske att de som deltog i tvärfackliga nätverk också ökade sina tvärfackliga *kontakter* mer än de som deltog i enfackliga (tabell K 11). Och tvärt om, de som deltog i enfackliga nätverk tenderade i högre utsträckning att utöka *kontakterna* med fackligt aktiva inom det egna förbundet. Denna senare tendens är dock inte statistiskt signifikant (tabell K 12).

De positiva omdömen som gavs av många nätverkare om tvärfackligheten verkar alltså, enligt denna sambandsanalys, inte korrespondera med effekten på lärandet etc. Nätverkarnas positiva omdömen om tvärfackligheten skulle kunna förklaras av att de fann det stimulerande att lära känna andra förtroendevalda i andra förbund. Upptäckten att villkoren ofta var lika trots att de arbetade inom olika områden kan också ha upplevts som positivt. Här kanske nätverkarna snarare fokuserar på identifikation än på lärande.

Men dessa resultat behöver inte betyda att man skall avstå från tvärfackliga nätverk eller nätverk där olika kategorier möter vandra. Det finns andra värden som t ex ökad förståelse över fackliga gränser som kan vara viktiga. Det kan också vara så att de positiva kontakter som togs och det lärande som skedde i de tvärfackliga nätverken kan bära mer frukt på sikt.

## **Sambandet mellan nätverkarnas aktivitetsgrad på arbetsplatserna och lärandet etc**

En av de ursprungliga förutsättningarna i FRU-projektet var att deltagarna i nätverken skulle representera arbetsplatser där det förekom någon typ av förändringsprojekt, eller där man stod i begrepp att starta sådana. Det skulle vara fråga om förändringsprojekt som går utöver, är något mer än de små förändringar som vanligen förekommer på arbetsplatser. Som framgått tidigare kunde inte detta kriterium hållas fullt ut. En förutsättning för att man på en arbetsplats skall kunna vara aktiv i ett förändringsarbete är förstås att den typen av arbete förekommer.

Av driftstudiens resultat framgår att det förekom förändringsarbete på ca tre fjärdedelar av nätverkarnas arbetsplatser. Cirka en fjärdedel angav att så inte var fallet. Drygt 60 procent angav att dessa förändringar hade pågått sedan ett-två år eller längre tillbaka i tiden (räknat från svarstillfället). 18 procent angav att förändringsarbetet nyligen hade börjat och 17 procent att förändringsarbete hade förekommit men inte ”nu”. Det var endast sex procent som angav att något förändringsarbete inte förekom eller hade förekommit över huvudtaget (tabell 60).

I de fall (140 av 183) där det uppgavs att någon typ av förändringsarbete förekom angav 53 procent att det har bildats arbetslag/målstyrda grupper (tabell 61a). 52 procent menade att det hade skett en vidareutveckling av redan befintliga arbetslag/målstyrda grupper (tabell 61b). Knappt hälften angav att man höll på att överföra tjänstemannauppgifter till kollektivsidan (tabell 61c). En nästan lika stor andel angav att det på arbetsplatsen genomförts satsningar på kompetensutveckling för de kollektivanställda (tabell 61d). Hela 66 procent svarade jakande på frågan om det hade införts eller höll på att införas nya lönesystem (tabell 61e). Även om det inte hör till våra huvudfrågeställningar kan det vara intressant att konstatera att tio procent menade att man höll på att ”återgå till ett mer uppdelat och styrt arbete” (tabell 61f).

Förekomsten av någon typ av förändringsarbete på de i projektet representerade arbetsplatserna förefallet generellt sett vara rätt omfattande. Men kvalitén på och intensiteten i förändringsarbetet får nog bedömas som skiftande.

När det gäller frågan om hur *aktiva* nätverksdeltagarna var i förändringsarbetet på arbetsplatsen (n=140) under projektperioden, ger undersökningen vid handen att 46 procent var aktiva och ingick i en projektledningsgrupp. Tio procent menade sig vara aktiva utan att ingå i en sådan grupp och tolv procent var ”ganska aktiva i förändringsarbetet”. 29 procent hade inte deltagit i något förändringsarbete eller bara gjort detta i begränsad utsträckning – sju respektive 22 procent (tabell 62). Av de nätverkare som angav sig vara aktiva i förändringsarbetet i mer eller mindre grad (n=126), menade hela 75 procent att den aktiviteten varit inriktad mot frågor som handlade om arbetsorganisation (tabell 63). Skillnaden mellan nätverkarna när det gäller erfarenhet av förändringsarbete under projektets gång är som synes påtaglig.

## *Sambanden*

Nätverkarnas aktivitetsgrad i förändringsarbetet på arbetsplatsen verkar vara den faktor som är mest utslagsgivande när det gäller lärande etc. Det finns således i flera avseenden signifikanta samband mellan nätverkares aktivitetsgrad på hemmaarbetsplatsen å ena sidan och vad de fick ut av projekten å den andra. Detta gäller den ena av variablerna i faktorn *lärande* (tabell K 13) (dock inte den andra). Samma sak gäller också för nätverkarnas *självförtroende*, särskilt i förhållande till chefer/ledning (tabell K 14) men också i relation till arbetskamraterna (tabell K 15). De nätverkare som var mycket aktiva på sina arbetsplatser kom också mer än andra att ta *kontakt* med cheferna på sina arbetsplatser (tabell K 16). Det senare förhållandet gäller dock inte relation till medlemmarna på jobbet. Sambandet mellan aktiviteten på arbetsplatsen och förmågan att söka *information* om arbetsorganisation etc är också statistiskt signifikant (tabell K 17). Samma sak gäller den upplevda *praktiska nytta* på arbetsplatsen som nätverkarna ansåg sig ha av att delta i nätverken (tabell K 18 och tabell K 19).

Enligt dessa resultat verkar det alltså vara aktivitetsgraden i förändringsarbetet på arbetsplatsen som är av avgörande betydelse för vad man får ut av att delta i kompetensnätverk. Det är nötrandet, problemlösandet, motgångarna och framgångarna, dvs det praktiska görandet i förändringsarbetet, och den omedelbara reflektionen över detta tillsammans med andra som främst tycks understödja växten av förändringskompetensen. Det ligger nära den syn på lärande som särskilt Dewey företräder. Resultatet kan också till en del ifrågasätta nätverkets betydelse som arena för reflektion.

## Slutsatser angående sambanden

När man gör den typ av sambandsanalyser som presenterats här uppstår en rad problem. Ett har sin grund i att frågeinstrumentet kanske inte är precist eller mäter rätt saker (låg reliabilitet och validitet). De skillnader som framkommer vid redovisning av svarsutfallen på frågor och påståenden är, som i vårt fall, ibland inte särskilt stora. Det kan finnas faktorer och förhållanden bakom eller mellan de två som testas mot varandra som stör sambanden. Därför måste man tolka de utfall som redovisas i tabellerna med försiktighet. Vi kan därför i de flesta fall inte dra några säkra slutsatser om sambanden. Vi får därför uttrycka oss i termer av "en tendens till", "det lutar åt" och "det verkar som om". Men det kan vara gott nog i detta sammanhang, ty vi vet rätt lite om vilka effekter på lärande etc som arrangerade nätverk för erfarenhetsutbyte har. De slutsatser man trots dessa reservationer kan våga dra är sammanfattningsvis följande.

Det kanske mest förvånande resultatet är att tvärfackligheten i förhållande till enfackligheten inte gav de positiva effekter som man från början hade förväntat. Visserligen uttalade sig en stor majoritet positivt om tvärfackligheten, men denna

har inte mer än enfackligheten understött förstärkningen av förändringskompetensen. Om man skall våga uttala sig om någon riktning eller tendens, verkar det snarare vara så att enfackligheten ger mer både vad beträffar lärandet och den upplevda nyttan på arbetsplatsen.

Resultaten angående tvärfackligheten aktualiserar ett problem när det gäller lärande genom erfarenhetsutbyte i nätverk. Om olikheterna är för stora mellan deltagarna när det gäller bakgrund och erfarenheter, då kan lärprocessen blockeras. Skulle å andra sidan erfarenheterna vara för lika är risken att man av detta skäl får en försvagning i utbytet. Åberg (2002) framhåller att "kontrasthypotesen" bör vägas mot "hypotesen om översättningsproblemet". Den förra säger, med förankring hos flera nätverkshistoriker, att nätverk bör vara heterogena eftersom deltagarna lär av olikheterna och de undgår problemet med hemmablindheten. Den senare hypotesen handlar, som tidigare berörts, om att erfarenheter från en verksamhet inte så lätt låter sig överföras till en annan. I nätverksammanhang kan detta leda till att

man fastnar i begreppsdiskussioner och språkliga ritualer eller att man övertar verktyg utan att ha förstått deras förutsättningar och grundpoänger (Åberg 2002, s 116).

Det gäller således att finna rätt mix av likheter och skillnader hos deltagarna i kompetensnätverk för att få ut en maximal lärprocess i erfarenhetsutbytet.

Det förhållande, den "framgångsfaktor", som tycks vara mest utslagsgivande i undersökningen är nätverkarnas grad av engagemang i förändringsarbetet på arbetsplatsen. De flesta aspekterna av förändringskompetensen synes vara beroende av den.

Graden av samlat syfte har framför allt betydelse för lärandet. Slutsatsen av detta är att det kan vara värt mödan att lägga ner mycket energi på att diskutera sig fram till ett samlat syftet så tidigt som möjligt i starten av nätverket. Detta ger fokus under driften, vilket i sin tur främjar lärprocessen.

Nätverkarnas aktivitetsgrad i nätverken verkar, till en viss gräns, inte spela så stor roll för utvecklingen av förändringskompetensen, särskilt inte lärandet. Också ett mindre engagemang, i tid räknat, tycks kunna ge ett bra kompetensutbyte. Men om alla i nätverket engagerar sig endast i liten utsträckning, kan inte detta reproduceras.

Sammantaget pekar den här studien mot att följande, kanske självklara, förutsättningar bör gälla i arrangerade kompetensnätverk om man som deltagare vill utveckla förändringskompetensen:

- Det ska finnas ett väl samlat syfte i nätverken.
- Det bör finnas en viss aktivitetsnivå bland medlemmarna i nätverken, inte minst med syftet att reproducera nätverken.
- Det ska förekomma förändringsarbete på arbetsplatsen, helst mer omfattande.
- Nätverkarna skall delta aktivt i förändringsarbetet på den egna arbetsplatsen.

## Vad hände sedan? – Fortsättningen

Nästa två år efter den formella finalen på FRU-projektet gjordes några intervjuer med deltagare i FRU-projektet om vad som var kvar av projektet hösten 2003. En intervju har gjorts med en utredare på LO från programgruppen, den enda i projektgruppen som hade kontakt med vad som fanns kvar av projektet. Dessutom har fyra (dåvarande) samordnare för de kvarvarande fyra nätverken intervjuats. Två av dessa personer har fortfarande en samordnade roll. De fyra nätverken har ingen närmare kontakt med varandra.

Informationen från dessa intervjuer gav vid handen att i slutet av 2003 hade alla de 18 nätverken som fanns kvar 2001 utom fem definitivt gått i graven. Två hade sammanslagits till ett. Detta skedde under vintern och våren 2002. Således återstår fyra. Av dessa är tre fortsatt tvärfackliga och ett är som tidigare enfackligt.

Det nätverk som slogs samman av två består av 12-14 deltagare. I detta har man framför allt jobbat med frågor om lönesystem och jämställdhet. Man har fortsatt att göra studiebesök på varandras företag. Här har man också förkovrat sig i frågan om kluster. Sedan sommaren 2003 verkar man ha svårigheter att kunna fortsätta att bedriva nätverksarbetet.

I ett annat tvärfackligt nätverk träffas 15-20 förtroendevalda fyra till sex gånger per år. I detta nätverk arbetar man mycket med yrkesutbildning, vilket sker i samverkan mellan Industrifacket och Almega. Denna inriktning beror på att medelåldern är hög bland medlemmarna och rätt stora pensionsavgångar. Frågan om lönesystem är också en återkommande punkt på dagordning. Deltagarna träffas växelvis på olika arbetsplatser. I detta nätverk bjuder man då och då också in arbetsgivarrepresentanter till träffarna, vilket ”fungerat bra”.

Det tredje tvärfackliga nätverket kom att expandera med tre till fyra personer från våren 2002. Den fråga man sysslat mest med sedan FRU-projektets avslut är integration av invandrare. En annan aktivitet har handlat om facklig medlemsutbildning. Ett av inslagen i denna har varit språkutbildning för invandrare. I detta nätverk som är lokaliserat i sydvästra Småland har man också kontakter med Industriella utvecklingscentret, IUC, i Gnosjö. Under hösten 2003 har verksamheten kommit att halta, bland annat på grund av ett antal avhopp.

Det fjärde nätverket är enfackligt och har krympt något sedan våren 2002. För närvarande innehåller det representanter för tio klubbar som ses fyra gånger per år. Deltagarna diskuterar då frågor som ”Det Utvecklande Arbetet”, kompetensutveckling och lönesystem. Några företag i regionen har slagit igen, vilket bidrog till krympningen av nätverket.

De fyra nätverken finansierar sin verksamhet på lite olika sätt. Ett har fått en mindre summa via EU, vilket kunde finansiera en studieresa till Italien. En viss

finansiering har skett genom att man bedrivit studiecirkelverksamhet i ABF:s regi. Arbetsgivare har i vissa fall gått in och finansierat "förlorad" arbetstid. I ett annat nätverk finansieras verksamheten av de bakomstående avdelningarnas budgetar. Nätverket ingår i detta fall som en integrerad del i fackens ordinarie verksamhet. I ytterligare ett nätverk har man tagit in medel "lite här och lite där", dvs lite från LO centralt, ABF och från LO-facken lokalt. I det fjärde nätverket har den nuvarande samordnaren jobbat hårt för att hitta finansiering för att hålla nätverket vid liv. Han gjorde ett försök att söka medel från EU och kallade till möten för att få stöd och uppbackning i frågan. Men nätverkarna lämnade återbud och kom inte till mötet. Därmed tröttnade han på att dra det lasset ensam. I nuläget finansieras verksamheten till en del genom avdelningens budget. Flera arbetsgivare står också för vissa mindre kostnader.

Sammantaget kan man säga att syftet med nätverksarbetet i de fyra nätverken har en relativt stor spridning. Intrycket är vidare att man i nätverken i rätt hög grad sysslar med mer allmänna fackliga frågor som rekrytering och yrkesutbildning. Den i FRU-projektet viktiga frågan om att förtroendevalda skulle öka sin förmåga att delta i det lokala utvecklingsarbetet tycks ha kommit i skymundan.

Som tidigare konstaterats var samordnarna i hög grad engagerade personer. Flera av dem var förutom fackligt aktiva också politiskt aktiva. De verkade också som utbildare i olika sammanhang. Detta har satt sina negativa spår så till vida att ett flertal av dem, minst fem, har drabbats av stressliknande symtom och utbrändhet som verkar vara kopplat till en för hög arbetsbelastning. Detta har lett till sjukskrivningar under längre tider. Detta är kanske det pris många eldsjälar får betala.

För många av samordnarna innebar FRU-projektet ett påtagligt kompetenslyft. En del av samordnarna har gått vidare till högre fackliga positioner. Några blev förbundsombudsmän eller ombudsmän på avdelningsnivå. En blev medlem i ett förbunds styrelse. Några av samordnarna har vidareutbildat sig på högskolenivå.

Man kan vidare konstatera att intresset från förbundens och LO:s sida för en fortsättning på FRU-projektet eller för satsningar på arrangerade nätverk verkar vara marginellt. Veterligt avsetter dessa organisationer mycket små resurser för detta ändamål. Alla de fem intervjuade i undersökningen om fortsättningen gör bedömningen att LO:s intresse för kompetensnätverk, typ FRU-projektet, är svalt. Som en av de intervjuade samordnarna sa: "Det känns som om man på LO centralt inte vet vad man vill, annars skulle man väl värna om någon slags fortsättning". Deras bedömningar av förbunden varierar något beroende på vilka förbund de representerar. I ett fall menar man att kopplingen till förbunden har varit dålig. "Vi har inte heller berättat så mycket om det här utåt, eftersom vi uppfattar att det inte finns tillräckligt intresse". En annan menar att förbundet nog var lite negativt under FRU-projektets tid, men har på senare tid visat större intresse. De fyra "samordnarna" menar dock samstämmigt att det på avdelningsnivå finns en

mer positiv attityd till idén om nätverk, i vilka fackligt aktiva kan dryfta olika angelägenheter. En menade till och med att ”lokalt är de bara tacksamma att det finns såna här aktiviteter”.

Kanske är kompetensnätverk en utvecklingsform som har svårt att få fäste de i fackliga organisationerna. Dessa är fortfarande rätt traditionella linjeorganisationer med tillhörande traditionell projektverksamhet. Aktörerna inom facken skall handla snabbt och ofta med kortsiktiga problem och lösningar. Visserligen skrivs program för framtiden, men den verksamheten hör inte vardagen till. Kanske finns ett stort mått av organisatorisk konservatism i den fackliga rörelsen. LO:s deltagare i projektgruppen kunde vittna om den skepsis som en del ombudsmän och utredare på LO kunde visa FRU-projekt. Vad gör ni för något? När kommer det fram några resultat? Blir det inga rapporter? I några fall fälldes kommentarer om att FRU-projektet närmast var att betrakta som en ”fraktionsverksamhet”. Dock intog flera i LO:s högsta ledningen en till synes positiv attityd till FRU-projektet. Den ambition som fanns från början att avdelningar och förbund skulle kopplas till projekten fungerade aldrig väl. I praktiken var det endast några få avdelningar som gav sitt stöd till nätverken.

Närvarofrekvensen på de möten där förbundens kontaktpersoner träffades var vid många tillfällen låg. Kanske var det så att eftersom förbunden inte var delaktiga i initieringen och upplägget av FRU-projektet, så kom också deras ambition att ta en aktiv roll i projektet att bli låg.

Det är svårt att bedöma hur stor efterfrågan på nätverksmetoden var och är bland de fackligt förtroendevalda. Av driftstudien att döma skulle det kunna finnas en god potential för den. Som vi såg var det över 80 procent av nätverkarna (tio procent var tveksamma) som gärna ville delta i nätverk av FRU-typ efter projektets slut 2001.

Man kan väl utan vidare säga att FRU-projektet i några avseenden var toppstyr. Det lanserades och arrangerades uppifrån. Problemet är hur man skall få nätverkarna själva att från början arrangera och driva nätverk. Ty som en Mål 4-nätverkare i Värmland sa för ett antal år sedan i samband med bildandet av Mål-4 nätverk:

Det måste finnas ett behov i grunden. Det är svårt att komma utifrån och dra igång. Det blir lätt krystat. Det som kommer spontant är det som blir bra... (Utbult 2000, s 12).

Jag skall avsluta det här avsnittet med tre tänkvärda kommentarer som fälldes av de intervjuade ”samordnarna”.

- ”I och med att förbunden inte var med från början, inte kände sig delaktiga, så har de inte brytt sig. Nätverken och nätverksidén har levt sitt eget liv i en sidovagn för sig, men har inte haft någon roll i det större fackliga sammanhanget. Skulle jag startat om idag, så skulle jag jobba för att göra förbunden delaktiga från start, dvs blandat in dem på ett tydligare sätt”.

- ”Ett stort problem är dock att eldsjälar, som ju nätverket är beroende av, tenderar att försvinna. Varför räcker inte tiden till längre för allt som man vill prioritera?”
- ”Nätverk och nätverk. Egentligen lever du på dina kontakter hela tiden, men de flesta tänker aldrig på att det kan kallas nätverk”.



# Slutsatser och reflektioner om kompetensnätverk

FRU-projektet varade under en period av fyra år. Som framgått av resultaten från driftstudien fick nätverkarna ut en hel del av att delta i nätverksprojekten. Med reservation för vissa motsägelsefulla resultat, och att man brukar svara positivt på den typ av utvärderingar som är aktuella här, tyder allt på att nätverkarna ökade sina kunskaper om arbetets organisering, lönesystem och om hur man bedriver förändringsarbete. De bättrade också på sin självkänsla. Många nätverkare skaffade sig också nya och mer utvecklade kontakter inom de egna förbunden, en del också i andra förbund. Kontakterna med chefer och arbetskamrater lokalt förbättrades också. Dessutom menade många att de hade en direkt praktiskt nytta av erfarenhetsutbytet i nätverken på den egna arbetsplatsen. Det är dock inte utan vissa problem att förstå innebörden av detta, eftersom de konkreta effekterna ute på arbetsplatserna från annat håll bedömdes vara marginella. Mycket talar för att en stor andel av de förtroendevalda med stöd i nätverken byggde upp en potential för att bättre kunna delta i förändringsarbetet på arbetsplatserna. Av allt att döma ökade deras förändringskompetens.

Samordnarna fick också ut en hel del av projektet, några dock till priset av psykisk ohälsa. Trots konflikter i projektgruppen fick medlemmarna i den utan tvivel nya insikter om problem och möjligheter att driva och delta i nätverk för kompetensutveckling. Och detta är ett känt faktum: Även om inget annat händer i den här typen av projekt så brukar de mest aktiva deltagarna få nytta av de aktiviteter de deltagit i (Engberg 1994).

Vi har också kunnat konstatera att endast ett fåtal nätverk levde kvar efter projektidens slut. Dessa kom emellertid att utvecklas bort från ursprungsidén om att förstärka deltagarnas förändringskompetens. Med det perspektivet kan man undra över hur den kompetenspotential som byggdes upp kommer till nytta på sikt.

Den fråga vi nu måste ställa oss är följande: Är det som åstadkommit i FRU-projektet ett bra resultat? Skulle man kunnat få samma resultat på andra sätt, med andra metoder? Resurserna för att driva den här typen av projekt är inte fria. Man måste således prioritera. Svaret på frågan är att det vet vi inte. Skall man ta ställning till vilken effektivitet eller nytta utvecklingsmetoden ”erfarenhetsutbyte i nätverk för praktisk handling” har måste man kunna jämföra den med andra metoder för motsvarande kompetensutveckling.

Om man jämför FRU-projektet med andra större likartade utvecklingsprojekt, hade detta projekt en liten budget. Det så kallade L-programmet, ett utvecklingsprojekt som handlade om lärande i organisationer, finansierades av Arbetsmiljöfonden med ca 50 miljoner under fyra år. Det pågick fram till mitten av 1990-talet. ”Sjukvårdsprogrammet” som varade mellan 1995 och 1999 och likt FRU-

projektet till stora delar finansierades av Arbetslivsinstitutet, kostade institutet ca tio miljoner per år.

I ett fackligt sammanhang kunde det vara lämpligt att undersöka vad traditionella utbildningar kostar och vad man får ut av dessa. Jämförelsen bör då göras i perspektivet av de målsättningar som antogs på LO-kongressen 1996 om att facket skall öka sitt engagemang i verksamhetsfrågorna på arbetsplatserna. Frågan är alltså: Får de fackliga organisationerna ut mer i förändringskompetens hos sina förtroendevalda och andra genom att satsa på någon form av kursverksamhet eller utbildningar (de bästa i sitt slag) eller genom att satsa på metoden om erfarenhetsutbyte i arrangerade kompetensnätverk? Svaret är: det vet vi heller inte. Jämförelserna är svåra att göra eftersom utbildningar med direkt fokus på att utveckla förändringskompetensen inte förekommer så ofta.

Vid ett samtal med den nämnde Tommy Ullberg på Metall försökte vi trots svårigheterna att göra en jämförande beräkning. FRU-projektet kan inte jämföras med fackliga utbildningar som har med arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor och avtalsteknik att göra. Dessa handlar mer om fakta. Teman som arbetsorganisation och förändringsarbete är processfrågor. Det är först på sikt som man vet om det man lärde, hörde och såg i samband med utbildningen får någon effekt. Vi tog den processorienterade kursen "Det goda arbetet" som jämförelse. Det är en regional kurs som delvis är baserad på erfarenhetsbaserat lärande. Mellan 100 och 200 personer går kursen varje år och den omfattar tre gånger tre dagar under två månader, dvs nio dagar på ett år. Kursen kostar ca 2 000 kr per deltagare och dag. 2 800 kr om deltagarna inte kan använda sig av förtroendemantid. Med dessa utgångspunkter ger det en kostnad på minimum 2 000 kr gånger 150 deltagare (i snitt) gånger nio dagar, vilket blir 2 700 000 kr per år. Därtill kommer kostnader för förlorad arbetsförtjänst, kostnader för löner till lärare, administration etc som beräknades till drygt en miljon. För Metalls del rör det sig troligen om en totalkostnad på bort emot fyra miljoner kronor per år för att utbilda 150 personer. Skulle man nu drista sig att jämföra detta med FRU-projektet hamnar man på i stort sett samma storleksordning, ca 4,5 miljoner kronor per år för ca 200 deltagare. Problemet är att vi inte kan jämföra vad de båda deltagargrupperna har fått ut av de båda "lär"-metoderna. Det vi dock kan säga med gjorda jämförelser är att FRU-projektet inte ter sig särskilt dyrt.

På det teoretiska planet finns det en hel del som talar för den typ av nätverk som fanns inom FRU-projektet om man vill understödja framväxten av förändringskompetensen. Styrkan ligger i att de omedelbart erbjuder en fredad arena för reflektion. Men som vi sett är kompetensnätverk, både vad gäller start och drift, inte utan problem. För att få nätverken att kontinuerligt fungera på ett effektivt sätt krävs en rad förutsättningar. Som vi sett handlar det om att få till stånd ett samlat syfte i nätverken, aktivt deltagande i nätverken och aktivt deltagande i förändringsarbete på arbetsplatsen. Det senare förutsätter att det där förekommer någon slags utvecklingsarbete. Dessutom krävs en rad andra saker. Nätverken

måste underhållas. Detta förutsätter i sin tur att deltagarna kan upprätthålla sin motivation att delta, vilket i sin tur förutsätter att de har utbyte av nätverksarbetet och att de kan avsätta tid för reflekterande aktiviteter. Med mera.

En annan viktig reproduktiv förutsättning som gäller nätverk av FRU-typ, är att det finns ett stort engagemang, inte bara bland nätverkarna utan på alla nivåer i organisationen. Det rör sig om ett engagemang som genererar stöd både ekonomiskt och idémässigt. Det är väl här som i andra liknande utvecklingssammanhang. Skall det bli tryck i utvecklingen krävs att högsta ledningen engagerar sig i saken och levererar nödvändiga resurser.

En vän av ordning frågar säkert också om inte programgruppen kunde ha arbetat på ett annat och bättre sätt. En möjlighet som förbisågs var att söka samverkan med projekt inom det då bildade Mål 4. Detta kunde ha gett en bra koppling till förtroendevalda på arbetsplatser med tydliga förändringsprojekt.

Det blev som sagt inte särskilt mycket kvar av FRU-nätverken efter det formella slutet i december 2001. Kanske är det så med externt finansierade arrangerade nätverk, som Aronsson m fl en gång menade angående externt finansierade projekt, de ””avklingar” snabbt när projektmedlen förbrukats och projektorganisationen upplösts” (Aronsson m fl 1995, s 7). Historisk erfarenhet talar för detta.

Ett annat perspektiv är att arrangerade nätverk, oberoende vilken sort, efter hand kan stelna och börjar likna de traditionella organisationsformerna. Styrkan i kompetensnätverk eller förnyelsenätverk är frivilligheten, den lösa strukturen och flexibiliteten. Om man i namn av mer kontroll av en effektiv projektorganisation formar en hård struktur går poängen med nätverk förlorad. Kanske är det som Åberg framhåller att ”förnyelsenätverk har en optimal livslängd innan de stelnar till traditionella grupper och formella strukturer” (Åberg 2002, s 118). Skulle den logiken gälla, och längden på livet vara kort, då har man fått ett nytt problem på halsen. Om man avslutar nätverk ”i tid” för att undvika byråkratisering, då uppstår risken att de inte bidrar med nyttigheter till deltagarna. Som vi varit inne på är det först efter en tid som arrangerade kompetensnätverk, om de överlever, genererar positiva effekter för deltagarna. Kan man inte lösa denna motsättning framstår arrangerade kompetensnätverk som ineffektiva.

Tar man fasta på de problem som kan förekomma i arrangerade kompetensnätverk och kostnaderna för att driva dessa, kanske det finns alternativ som bättre svarar mot syftet. Vissa typer av arrangerade lärarledda utbildningar, baserade på principen om erfarenhetsbaserat lärande, skulle kanske kunna utgöra ett alternativ. Vilken arrangerad form för utveckling av förändringskompetensen man väljer får avgöras av omständigheterna. Med anledning av en analys av nätverken i Växtkraft Mål 4 säger Hultman m fl följande:

Avslutningsvis har vi svårt att tro att arbetsmetoden nätverk endast står för en av de många organisationstrender som organisationer bör följa (Hultman m fl 2002, s 221).

Kanske är det så att en svag punkt hos arrangerade kompetensnätverk utgörs av det vanligen långa tidsavståndet mellan det som händer på arbetsplatsen och tillfället för reflektionen över detta i nätverket. Det krävs dessutom tålamod och ut hållighet hos deltagarna om de under lång tid skall fylla på kompetensen utan att de på ett avgörande sätt kan se resultaten av denna påfyllning. Prövningen av tålamodet blir inte mindre av att frågan om arbetsorganisatorisk utveckling verkar ha gått i stå under senare år. Andra frågor har fått en mer framträdande plats på arbetslivets dagordning. De handlar om stress och utbrändhet, sysselsättningsproblem och sist men inte minst konsten att hantera en bantad budget.

I en färsk rapport om kunskapsnätverk inom EU-projektet Inoflex visar författarna på ett antal problem som förekommer i arrangerade kompetensnätverk. En slutsats de drar är att det inte sker något "automatiskt lärande i lärande nätverk". Författarna menar vidare att det är förenat med stora svårigheter att rigga nätverk för reflektion och lärande och att etablera gemensamma normer och regler i nätverken. Lyckas man inte med detta eller att få deltagarna att omfattat ett och samma syfte är risken stor att deltagarna "bara byter information med varandra" (Docherty m fl 2003, s 34).

Under 2001, dvs i FRU-projektets slutfas, gjordes en utvärdering av såväl KAL- som FRU-projektet av Mats Lundgren (Lundgren 2002). När det gäller FRU-projektet pekar han på förekomsten av en rad "förväntade" problem som att

det tagit tid att implementera verksamheten, att det funnits en betydande variation i hur nätverken lyckats med strävanden, att det varit svårt att göra några avgörande "genombrott", att det har rört sig om ett mödosamt och vardagsnära utvecklingsarbete osv.

I slutet av sin rapport pekar Lundgren på en rad dilemman som projektet hade att tampas med. Han konstaterar först att "det är en tämligen besvärlig uppgift att etablera nätverk". Därefter pekar han på det ökande ointresse för frågan om arbetets organisering som pågått under ett antal år. Att med den utgångspunkten arbeta med förändringsarbete framstår som "ännu mycket svårare än man kan förvänta sig. Många organisationer förefaller vara närmast resistent mot förändringar". Från detta drar han slutsatsen att det inte är särskilt "förvånande om nätverken haft en ytterst svår uppgift att arbeta med och de bör således också bedömas utifrån detta".

Problemet med de ökande svårigheterna att få till stånd arbetsorganisatoriska utvecklingsprojekt vittnar många om. Och det minskade intresset för denna fråga finns också inom de fackliga organisationerna. I en av de många projektrapporter som skrevs av nätverken, närmare bestämt i nätverket "FRUME", från oktober 2001 sa man följande om den saken: En viktig förklaring till

att det har varit svårt att få igång nätverket så att det resulterar i ett konkret förändringsarbete på den egna arbetsplatsen, är att utvecklingsfrågorna och

utvecklingskraften i den fackliga organisationen, inte minst på det lokala planet är i det närmaste döda! Detta är i och för sig själva motivet för hela FRU-projektet men också en förklaring till att det inte bara är att spotta i nävarna och ropa entusiastiska slagord om det goda arbetet.

Här kommer man in på det tidigare nämnda fenomenet om historisk timing. Ibland hjälper det inte hur mycket någon högljutt framför en god idé. Om bara ett fåtal är mogna att ta emot budskapet, händer ingenting.

Skulle det vara så att det arbetsorganisatoriska förändringsarbetet i det närmaste har gått i stå på arbetsplatserna, ja då har den kanske viktigaste förutsättningen för ett effektivt erfarenhetsutbyte i den typ av kompetensnätverk som det här är fråga om gått förlorat. Det skulle i sin tur innebära att skälen för att arrangera den sortens nätverk är mindre än tidigare.

# Referenser

- Ahrne, Göran (1994) *Social Organizations. Interaction inside, outside and between Organizations*, Sage, London.
- Alsterdal, Lotte (2002) *Hertig av ovisshet – aspekter på yrkeskunnande*. Arbetsliv i omvandling 2002:1, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Andersson, Renée (2001) (våren): *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – nätverksdeltagarnas syn på arbetsplatsens utveckling och orsaker*, Uppsats, LO Stockholm.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Aronsson, Gunnar, Lenart Svensson, Karin Leksell och Alicia Sjögren (1995) *Förändringskompetens*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Beer, Michael m fl (1990) "Why Change Programs Don't Produce Change" *Harvard Business Review*, Nov.- Dec.
- Berggren, Christian, Göran Brulin och Lise-Lotte Gustafsson (1998) *Från Italien till Gnosjö – Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner*. Nya jobb & företag, Rapport nr. 2, Stockholm.
- Bion, W.R. (1974) *Gruppterapi – teorier och erfarenheter*. Prisma, Stockholm.
- Björn, Christina, Marianne Ekman-Philips och Lennart Svensson (2002) *Organisering för utveckling och lärande – Om skolprojekt i nätverksform*. Studentlitteratur, Stockholm.
- Borell, Klas och Ronie Johansson (1996) *Samhället som nätverk*, Studentlitteratur, Lund.
- Bäckström, Henrik (1999) *Den krattade manegen: svensk arbetsorganisatorisk utveckling under tre decennier*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Chrisholm, Rupert. F (1998) *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. Addison-Wesley.
- Castells, Manuel (1998) *Nätverkssamhällets framväxt*, Daidalos, Göteborg.
- Den goda arbetsorganisationen – Ett värderingsinstrument för utveckling (uå)* Landsorganisationens KAL-projekt, LO, Stockholm.
- Dewey J (1999) *Demokrati och utbildning*. Daidalos. Göteborg.
- Docherty, Peter, Tony Huzzard, Jan de Leede & Peter Totterdill (2003) *Home and Away – Learning in and Learning from Organisational Networks in Europe*. Innoflex Work Package 4, September 2003. Arbetsrapport, Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, Per-Erik (2001) "Lärande och innovation i organisationer" i Thomas Backlund, Henrik Hansson & Camilla Thunborg (red) *Lärdilemman i arbetslivet*. Studentlitteratur, Stockholm.

- Engberg, Christina (1994) (mars) *Får vi vara kvar – En utvärdering av projektet "Förnyelsenätverk inom lokalvården i Örebro län"*. Högskolan i Örebro, Institutionen för samhällsvetenskap.
- Frey, Bruno S & Margit Osterloh (2002) *Successful Management by Motivation – Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Springer.
- Fördjupad anslagsframställning 1997-1999*, Arbetslivsinstitutet, 1996-03-29.
- Gregory, Denis and Tommy Nilsson (2004) "Seconds Away: Naming and Framing the Project" i Huzzard, Tony, Denis Gregory och Regan Scott (red) *Strategic Unionism and Partnership – Boxing and Dancing?* Palgrave, London.
- Gummesson, Ola (1997) *Därför lyckas Gnosjö. Bygden som har blivit ett begrepp*. Ekerlids förlag, Stockholm.
- Gustavsen, Björn (1992) *Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal, Vol. 1, Assen/Van Gorcum.
- Gustavsen, Björn, Marianne Ekman Philips, Bernt Hofmaier och Anders Wikman (1995) *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll* SNS Förlag, Stockholm.
- Gustavsen, Björn (1996) "Development and the Social Science: An Uneasy Relationship" i Toulmin, Stephen och Björn Gutavsen, *Beyond Theory - Changing Organizations through Participation*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Gustavsen, Björn och Bernd Hofmaier (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi*. SNS förlag, Stockholm.
- Hansson, Henrik (2001) "Lärande i nätverk – ur ett tids- och handlingsperspektiv" i *Lärdilemman i arbetslivet*. Studentlitteratur, Stockholm.
- Hart, Horst (1999) "Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring" i Tommy Nilsson (red) *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Hertzberg, Fredrick (1987) "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 109-120.
- Huzzard, Tony och Tommy Nilsson (2003) "Fackets nya roll – att dansa med arbetsgivare?" i Wilhelmsson, Lena (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Huzzard, Tony, Denis Gregory och Regan Scott (red) (2004) *Strategic Unionism and Partnership – Boxing and Dancing?* Palgrave, London.
- Hultman, Glenn, Alger Karlsson och Magnus Nilsson (2002) *Organisationsövergångar och unika kulturer – Förändringsdynamik och utvecklingsstöd via Växtkraft Mål 4*. Vinnova Rapport 2002:5, Vinnova, Stockholm.
- Johansson, Anders L (1989) *Tillväxt och klassarbete – en studie av den svenska modellens uppkomst*. Tiden, Stockholm.

- KAL – Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem – Slutrapport (2002) LO, Stockholm.
- Kock, Henrik (2002) *Lärande i teamorganiserad produktion – en studie av tre industri-företag*. Doktorsavhandling, Filosofiska fakulteten, Linköpings universitet.
- Kolb, David A (1984) *Experimental Learning – Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Köpsén, Susanna (2003) *Om fackligt lärande – En etnografisk studie av en fackföreningsstyrelses arbete*. Licentiatavhandling, Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings Universitet.
- Lappalainen, Tomas (1999) *Italien*. Albert Bonniers förlag, Stockholm.
- Larsson, Pär och Ulrika Tillberg (1999) *Eolos – skolutveckling genom lärande samtal?* IMIT WP:1999-104, IMIT vid Handleshögskolan, Stockholm.
- Liedman, Sven-Erik (2001) *Ett oändligt äventyr – om människans kunskaper*. Albert Bonniers förlag, Stockholm.
- Locke M R (1996) *The Composite Economy: Local Politics and Industrial Change in Contemporary Italy*. MIT, Sloan School of Management, Working Paper.
- Lundgren, Kurt (1999) ”Kortare lärotider och ett nytta lärandesystem”, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 5, nr 4, vintern 1999.
- Lundgren, Mats (2002) *Förmår facket spela en roll i lokal arbetsorganisationsutveckling?* KAL, LO, Stockholm.
- Marking, Christer (1995) *Facklig medverkan vid lokalt utvecklingsarbete*. PM, Metallindustriarbetareförbundet, Stockholm.
- Menzies-Lyth, Isabel (1984) ”Det sociala systemets funktion som försvar mot ångest” i *Grupprelationer – En antologi om förhållandet mellan individ, grupp och organisation*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Minnesanteckningar från mötet med förbundens kontaktpersoner den 12 januari 1999*. LO, Stockholm.
- Måldokument för Projekt 2001* (1995) PM, Svenska Metallindustriarbetareförbundet, Stockholm.
- Naschold, Frieder (1992) *Evaluation Report – Commissioned by the Board of the LOM Programme*. Arbetsmiljöfonden, Stockholm.
- Nilsson, Tommy (1996) *Training programs for joint project members – union representatives at Volvo Car*. (Rapport till Leonardoprogrammet ”Joint committies”), Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- Nilsson, Tommy (1999) ”The Future Role of the Swedish Trade Unions” *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20 No 3 (August).
- Nilsson, Tommy (red) (1999) *Ständig förbättring – Om utveckling av arbete och kvalitet*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Nilsson, Tommy (2000) *Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB*. Arbetslivsrapport 2000: 14, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

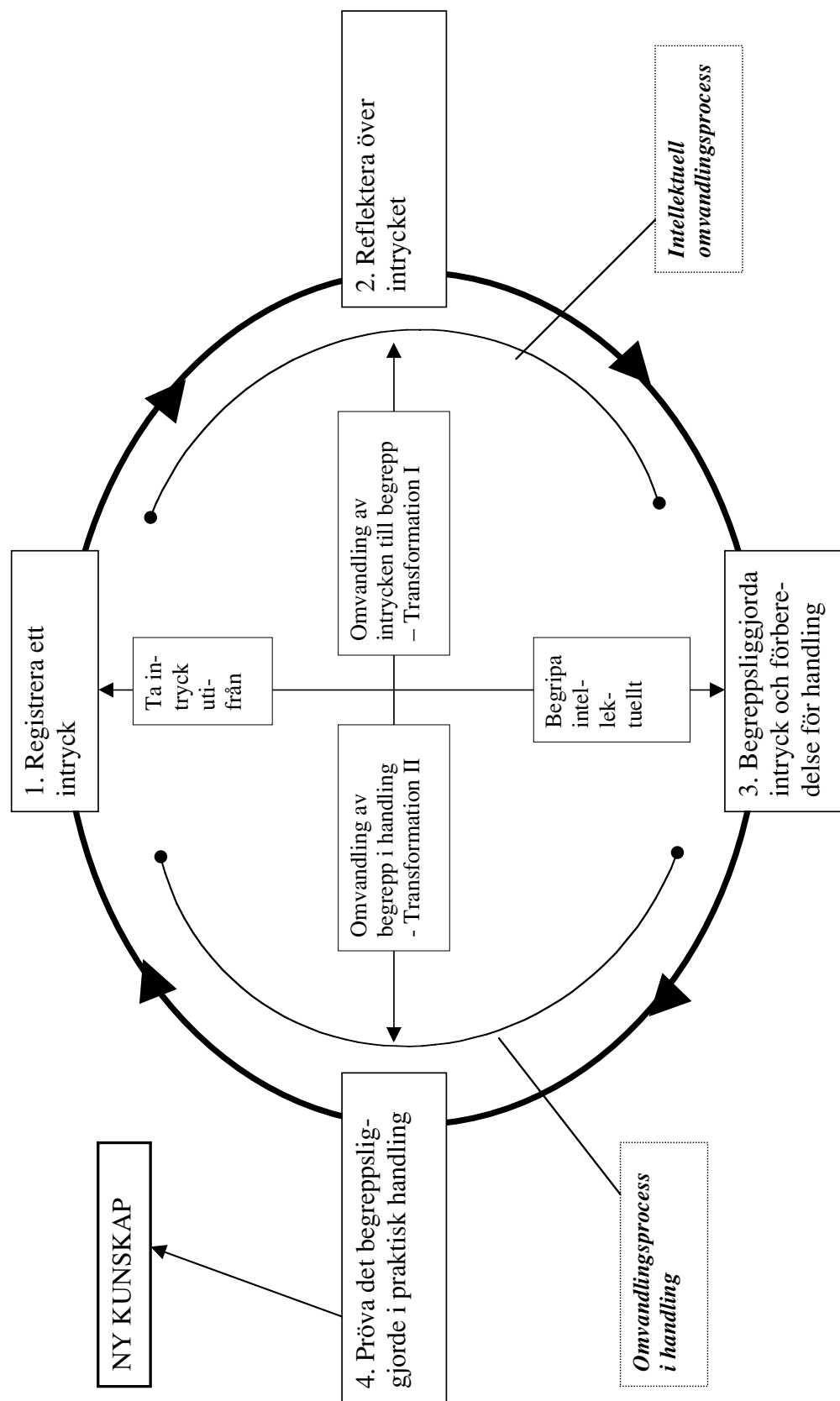


- Nilsson, Tommy och Magnus Rehn (1997) *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – Programbeskrivning*. 1997-06-18, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Nätverk för ökad förändringskompetens – metodhandbok för förnyelsenätverk* (1994) Statens förnyelsefond, Programmet förnyelsenätverken, Stockholm.
- von Otter, Casten (1997) *Perspektiv på Arbetslivsfonden – analyser och kommentarer*. Arbetslivsrapport 1997:3, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Projektförslag inför 1997 års verksamhetsplanering*, 1996, LO.
- Prop. 1996/97:5*.
- Prop. 1996/97:1*.
- Putnam, Robert D (1996) *Den fungerande demokratin*. SNS Förlag, Stockholm.
- Rothstein, Bo (2003) *Sociala Fällor och tillitens problem*. SNS förlag, Stockholm.
- Rättvisa* (1995) Rättviseutredningens rapport till LO:s 23:e ordinarie kongress 7-12 september 1996, LO, Stockholm.
- Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*. IMIT, Handelshögskolan i Stockholm.
- Shani, Rami & Peter Docherty (2003) *Learning by Design: Building Sustainable Organizations*. Blackwell, Oxford.
- Strömbom, Lisa (2003) *Identitet och identitetspolitik i Sveriges Regioner*. Statsvetenskapliga Institutionen, Lunds Universitet.
- Stymne, Bengt (2001) ”Kunskapsåtervinning eller lärande?” i Thomas Backlund, Henrik Hansson och Camilla Thunborg (red) *Lärdilemman i arbetslivet*. Studentlitteratur, Stockholm.
- Ståhl, Anna-Britta (1993) *Nätverk – Mötesplatser för förändring*. Brevskolan, Stockholm.
- Svensson, Lennart och Casten von Otter (2000) *Projektarbete – Teori och praktik*. Santérus förlag, Stockholm.
- Svensson, Lennart m fl (2001) *Utvecklingskraften i nätverk – Om lärande mellan företag*. Santérus förlag, Stockholm.
- Utbult, Mats (2000) *Nätverk som ger kraft att växa*. Nya jobb och företag, Rapport nr 11, Stockholm.
- Utlandsrapport Italien* (1999) ”Internationalisering av italienska småföretag – lokala nätverk, global framgång” Sveriges Tekniska Attachéer, 9901, Stockholm.
- Utlandsrapport Italien* (1998) ”Små och medelstora företag i Italien – Nätverk och lokal utveckling” Sveriges Tekniska Attachéer, Italien 9801, Stockholm.
- Utveckling i arbetet med samhällsstöd – något för framtiden?* (1994) LO, Stockholm.
- Womack, James P (1990) *The Machine that Changed the World*. New York. Macmillan Publishing Company.
- Åberg, Jan Olof (2002) ”Arrangerade nätverk som utvecklingsstöd” i Marianne Ekman Philips (red) *Dialog över etablerade gränser – Om organisationsutveckling i sjukvården*. Arbetsliv i omvandling, 2002:9, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

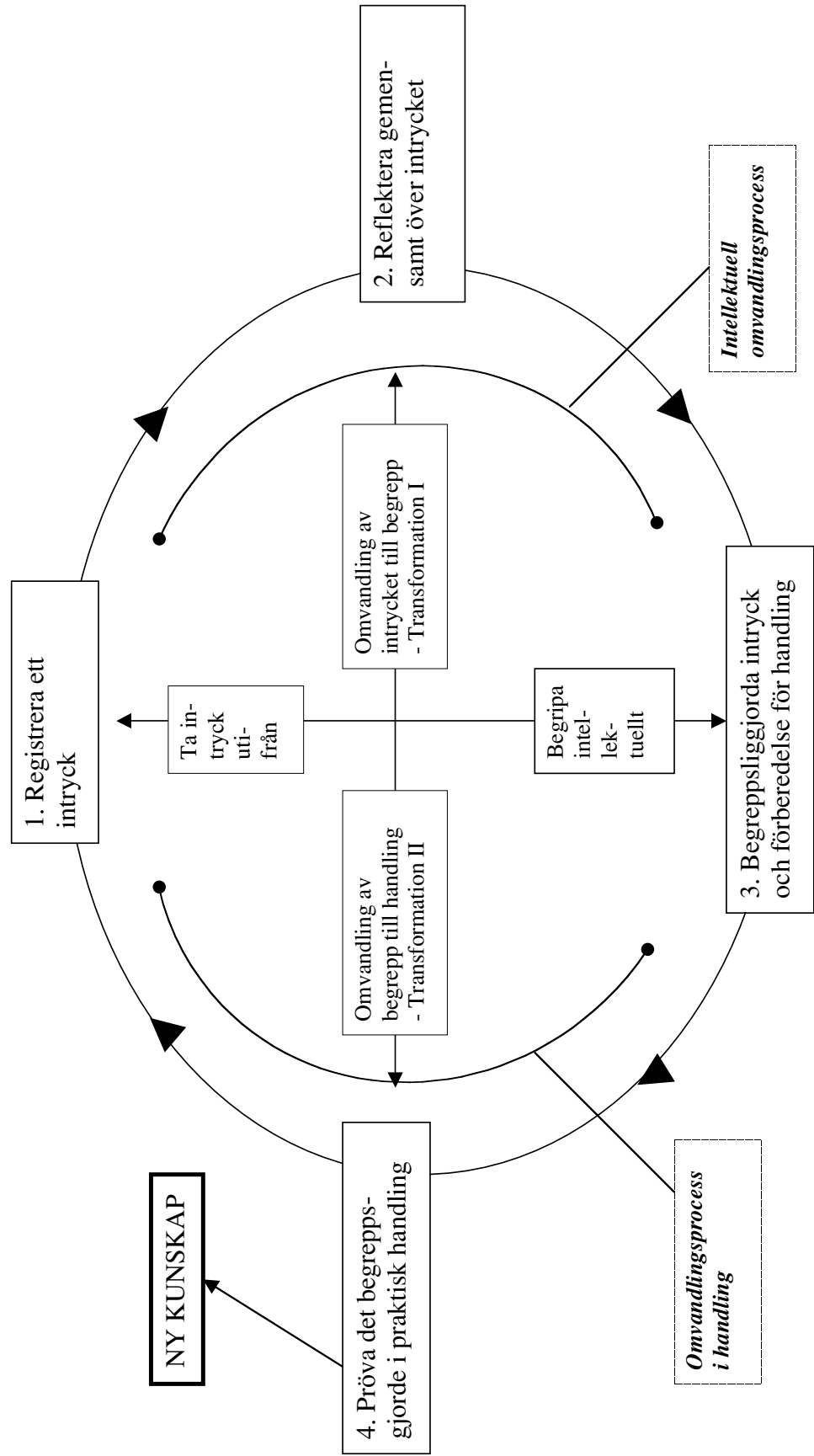


Appendix 1  
Figur 1–4

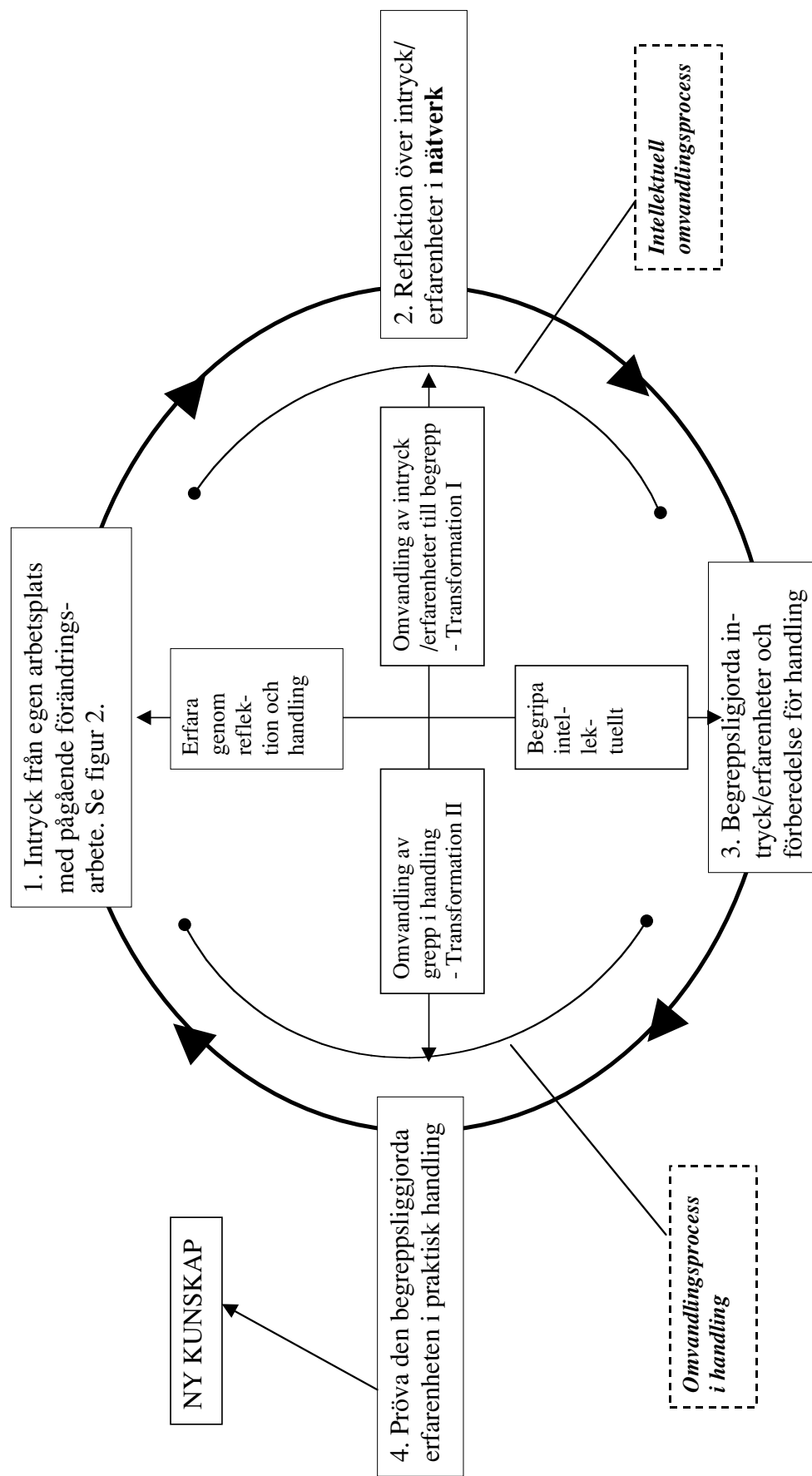
**Figur 1.** Individuellt enskilt lärande på arbetsplatser efter tolkning av Kolb. En renodlad modell.



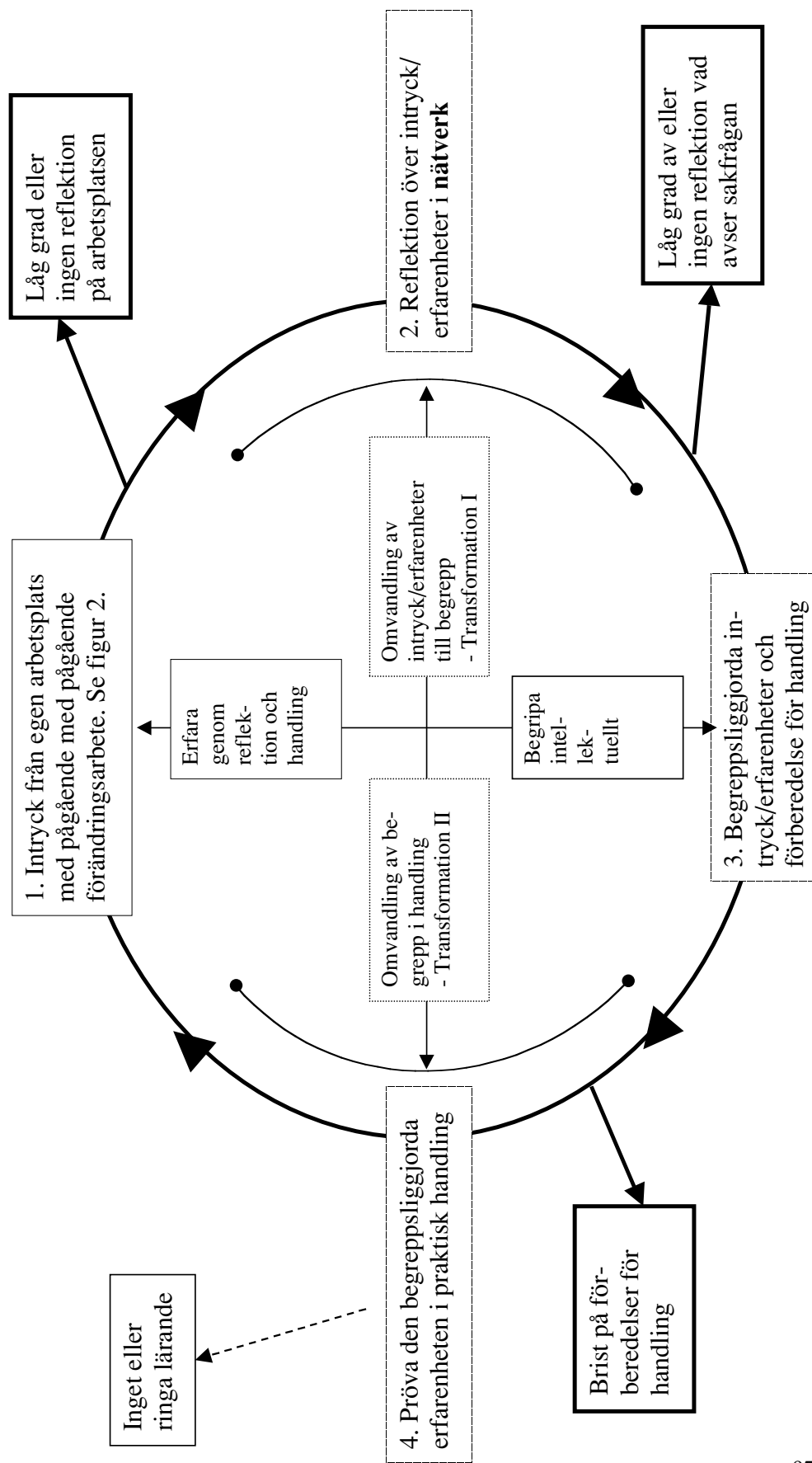
**Figur 2.** Individuellt lärande i grupp på arbetsplatser à la Kolb/Dewey. En renodlad modell.



**Figur 3.** Individuellt lärande genom reflektion i nätverk med koppling till erfarenheter på arbetsplatsen à la Kolb/Dewey. En renodlad modell



**Figur 4.** Läckage i den renodlade processen för individuellt lärande genom reflektion i nätverk med koppling till erfarenheter från arbetsplatsen.







Appendix 2  
Tablå 1–4

**Tablå 1.** Skiss över vanliga bestämmingar av nätverksbegreppet

**Tre bestämmingar efter syftet:**

- Stödnätverk (för t ex missbrukare och utsatta kvinnor)
- Företagsnätverk/affärsnätverk (t ex underleverantörsnätverk)
- Kompetensnätverk (t ex Fru-projektet)

**Två bestämmingar efter uppkomst och tidsutdräkt**

- Organiska nätverk. Har växt fram naturligt under lång tid (t ex Rotary och företagsnätverk i norra Italien)
- Arrangerade nätverk. Är vanligen externt finansierade och tidsbegränsade (t. ex. FRU-projektet och nätverk inom Växtkraft Mål 4).

**Bestämningar efter struktur och arbetsätt:**

- Deltagarna träffas eller har kontakt med varandra mer eller mindre regelbundet.
- Deltagarna har ett gemensamt intresse och utbyte av varandra.
- Deltagarna är alltid individer, men dess kan representera organisationer/företag eller bara sig själva.
- Deltagandet sker frivilligt.
- Nätverk är "platta" företeelser och saknar därför ledning och styrning uppifrån och ner. Flera typer av nätverk har en informell karaktär.
- Nätverk används ofta som komplement till den traditionella linjeorganisationen eller projektorganisationen.
  - I detta fall fattas inga beslut i nätverken som rör huvudorganisationens angelägenheter.

**Kittet i nätverk**

- Kittet i nätverk är ömsesidighet vad avser deltagarnas utbyte, nytta och tillit. Dvs. deltagarna litar på och förväntar sig att det faktiskt sker ett ömsesidigt utbyte.

**Tablå 2.** Redovisning av avgivna svar i driftstudien på frågan: "Vad anser du har varit mest problematiskt och negativt i FRU-nätverket". En eller två negativa "saker" har angivits av de nätverkare som besvarat frågan. 105 nätverkare avgav svar på denna öppna fråga, de allra flesta angav två "saker". Se fråga 34 i driftstudiens frågeformulär.

Exempel på kommentarer efter teman (de vanligast förekommande)

#### Tidsproblem

- Att få tiden att räcka till, annat fackligt arbete
- Det fackliga uppdraget tar för lång tid
- Tidsbrist och stress
- Två dagar är för länge
- För lite tid till arbetsplatsbesök

#### Tids- och planeringsproblem

- Svårt att hitta tider för möten så att alla kan vara med
- Alla kommer inte när vi bestämt

#### Problem att komma iväg från arbetsplatsen till träffar

- Svårt att få ledigt av arbetsgivaren
- Svårt att vara borta från jobbet

#### Stora geografiska avstånd

- Långa resor

#### Brist på struktur

- För kravlöst
- Otydlig målbild
- Mer struktur
- Osäkerhet vad FRU var
- Bristande information
- Lätt att komma in på sidospår i diskussionerna

#### Brist på resultat o l

- Förändringsarbete är en långsam process (citera detta)
- Det är segt med förändringar
- Brist på direkta resultat
- Svårt att hitta konkreta resultat av nätverket på arbetsplatserna
- Att omsätta nya insikter i praktisk handling
- Frustration över att det inte händer något

#### Arbetsgivar deltagande

- Företagsrepresentanter saknas
- Att få igång arbetsgivaren
- Att inte arbetsgivaren är med

#### Frånvaro

- Att inte kunna var med vid varje träff
- Någon har alltid varit borta
- Som ovan
- Som ovan

#### Problem med tvärfackligheten

- För stora skillnader mellan förbunden, svårt att jämföra
- Svårt att förstå industriarbetet om man inte arbetar med maskiner

#### Startproblem

- Svårigheter att få igång nätverket
- Svårt att få tag i rätt folk i starten

#### Andra problem i nätverken

- Lite rörig samordnare
- För låg ambitionsnivå i nätverket
- Att en del hoppar av
- För svaga insatser hos vissa
- Att flera inte hade några erfarenheter
- Man upprepar mycket som redan tidigare är sagt  
man borde satsa mer på att konkret försöka  
göra något på arbetsplatserna och sedan reflektera detta
- För mycket snack om lönesystem
- Det tar tid att lära känna varandra
- Svårt att få inflytande på arbetsorganisationen
- För få träffar
- Att många har lämnat nätverket
- Att motivera vissa medlemmar.
- Motstånd på central facklig nivå
- Planeringen har mest skötts av en person
- Inga träffar mellan mötena

**Tablå 3.** Redovisning av avgivna svar i driftstudien på frågan: "Vad anser du har varit mest givande och positivt med att delta i FRU-nätverket?" En eller två positiva saker har angivits av de nätverkare som besvarat frågan. 126 nätverkare avgav svar på denna öppna fråga, de allra flesta angav två "saker". Se fråga 33 i driftstudien frågeformulär.

Exempel på kommentarer efter teman (de vanligast förekommande)

#### Lärande

- Har fått en ny syn, helhetssyn, på löne- och arbetsorganisatoriska frågor
- Vidgade vyer och bättre kunskaper
- Att få möta nytt tänkande om lönesystem och arbetsorganisation
- Ökade insikter om förändringsarbete
- Jag har fått lära mig nya saker
- Jag har fått kunskap om andra organisationer
- Att få höra hur andra har det på sina jobb
- Att få insikt om att förändringsarbete tar tid
- Att se andras lösningar på de gemensamma problemen
- Att se nätverksdeltagarnas utveckling
- Att få lära sig nytt om förändringsarbete

#### Tvärfackligheten som sådan

- Tvärfackligheten

#### Erfarenhetsutbyte som sådant

- Att man kunnat utbyta erfarenheter om lönesystem
- Utbytet av erfarenheter om arbetsorganisation
- Det fria utbytet av erfarenheter
- Alla givande diskussioner
- Byta erfarenheter

#### Självförtroende

- Har fått en stabilare grund att stå på
- Att man känner sig säkrare i sin roll som förtroendeman
- Jag har blivit en bättre facklig företrädare

#### Kontakter

- Jag har fått ett kontaktnät
- Att man fått ett så brett kontaktnät
- Att man fått kontakter med folk från andra förbund
- Kontakterna med andra arbetsplatser

#### Studiebesök

- Besöken på andra arbetsplatser
- Studiebesöken

#### Föreläsningar och seminarier

- Att lyssna på föreläsningarna och diskutera
- Föreläsningarna

#### Personlig utveckling och stöd

- Att jag får chansen att utveckla mig som människa
- Att det är någon som vill höra mina åsikter
- Att man lärt sig att argumentera och övertyga arbetsgivaren om fördelarna med förändringsarbete
- Min personliga kompetensutveckling

#### Annat

- Positivt med mixen mellan privat och offentlig sektor
- Litteraturstudierna
- Upptäckten av att man inte är ensam om problemen
- Gemenskap och glädje
- Att regelbundet få träffa likasinnade
- Vi har haft roligt på våra träffar
- Att det finns ett gemensamt intresse för förändringsarbete
- Att man från LO och ALI funnits med hela tiden och stöttat och informerat.
- Att alla någon gång varit med om att ordna en nätverksträff
- Att det inte var bestämt i förväg vad vi skulle göra

**Tablå 4.** Sammanställning av nätverk efter grad av samlat syfte i nätverken. Driftstudien.

Nätverk nr.	Nätverk med tre syften <u>angivna</u>	Nätverk med fyra syften <u>angivna</u>	Nätverk med fem eller fler <u>syften angivna</u>
	<i>Hög grad</i>	<i>Mellan</i>	<i>Låg grad</i>
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
6		X	
7		X	
8	X		
9			X
10	X		
11			X
12		X	
13			X
14			X
15	X		
16			X
17	X		
18			X
19			X





Appendix 3  
Tabell 1–63

**Tabell 1.** Fördelning av nätverksdeltagare efter kön. I procent

Kvinnor	Män	Totalt	n
<b>41 %</b>	<b>59 %</b>	<b>100 %</b>	<b>206</b>

**Tabell 2.** Fördelning av nätverksdeltagare efter ålder. I procent

20-29år	30-39år	40-49år	50-år	Totalt	n
<b>10 %</b>	<b>24 %</b>	<b>33 %</b>	<b>34 %</b>	<b>100 %</b>	<b>206</b>

**Tabell 3.** Fördelning av nätverksdeltagare efter förbundstillhörighet. I procent

Fastighets- 7 %	Han- dels 7 %	Hotel- o rest. 3 %	Industri- facket 28 %	Kom- munal 11 %	Lant- arbet 7 %	Livs 18 %	Metall 17 %	Seko 3 %	Övriga fem förb. 5 %	Ej svar 1 %	Totalt 100 %	n 206
--------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------	----------------	-------------	----------------------------	----------------	-----------------	----------

**Tabell 4.** Fördelning av nätverksdeltagare efter typ av fackligt förtroendeuppdrag. I procent

Skydds- ombud 13 %	Klubb- ordf. 28 %	Övriga 51 %	Har varit förr.vald 7 %	Ej förtr.- vald 1 %	Ej svar 1 %	Totalt 100 %	n 206
--------------------------	-------------------------	----------------	-------------------------------	---------------------------	----------------	-----------------	----------

**Tabell 5.** Fördelning av nätverksdeltagare efter antal år som förtroendevald. I procent.

1-10 år	11-20 år	21 år-	Ej svar	Totalt	n
<b>57 %</b>	<b>28 %</b>	<b>15 %</b>	<b>1 %</b>	<b>100 %</b>	<b>206</b>

**Tabell 6.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan om de upplevde att alla hade samma syfte med nätverket i början av projektet. I procent.

Ja	Nej	Tveksamt	Ej svar	Totalt	n
<b>38%</b>	<b>22%</b>	<b>37%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 7.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan om de ansåg att man "nu", våren 2000, kommit fram till samma syfte med nätverket. I procent.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>77%</b>	<b>16%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 8.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad de ansåg vara nätverkens gemensamma syft/idé "nu", våren 2000, och som ansåg att man i nätverket hade ett gemensamt syfte den första/de första gångerna. I procent.

Förändra/ förbättra arbetsmiljö/ arbetsorg.	Utbyta idéer kunskaper och erfarenheter	Kompetens- utveckling	Samarbete, stödjande och hjälpa varandra	Annat	Ej svar	Totalt	n
<b>21%</b>	<b>27%</b>	<b>5%</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>

**Tabell 9.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad de ansåg vara nätverkens gemensamma syft/idé "nu", våren 2000, och som ansåg att man i nätverket "nu", våren 2000, hade kommit fram till ett gemensamt syfte. I procent.

Förändra/ förbättra arbetsmiljö/ arbetsorg.	Utbyta idéer kunskaper och erfarenheter	Kompetens- utveckling	Samarbete, stödjande och hjälpa varandra	Annat	Ej svar	Totalt	n
<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>157</b>

**Tabell 10.** Fördelning av nätverksdeltagare efter hur många nätverksträffar av de två första de deltog i. I procent.

Deltog i båda	Deltog i en av dem	Deltog inte i någon	Har haft en träff o. deltog i den	Ej svar	Totalt	n
71%	19%	6%	2%	2%	100%	206

**Tabell 11.** Fördelning av nätverksdeltagare efter hur de agerade på de första nätverksträffarna. I procent.

Deltog aktivt i disk. om vad man skulle göra i nätverket	Deltog bara marginellt i disk. om vad man skulle göra i nätverket	Annat	Ej svar	Totalt	n
57%	37%	4%	2%	100%	206

**Tabell 12.** Fördelning av nätverksdeltagare efter hur de upplevde informationen från samordnarna när dessa berättade om nätverket. I procent.

Den första informationen var tydlig, jag förstod idén med nätverk	Informationen var oklar från början, jag förstod först i efterhand vad idén med nätverk gick ut på	Informationen var oklar, jag förstår fortfarande inte idén med nätverk	Annat	Ej svar	Totalt	n
54%	34%	4%	5%	4%	100%	206

**Tabell 13.** Fördelning av nätverksdeltagare efter hur de upplevde samordnarna på de första nätverksträffarna. I procent.

Samordnaren lät oss komma till tals om vad vi skulle göra i nätverket	Samordnaren var dominerande och drev sina egna idéer om vad vi skulle göra i nätverket	Annat	Ej svar	Totalt	n
87%	2%	7%	4%	100%	206

**Tabell 14.** Fördelning av nätverksdeltagare efter om deras arbetskamrater blev informerade om deltagandet i nätverken. I procent.

Arbetskamraterna informeras	Arbetskamraterna informeras <u>inte</u>	Totalt	n
<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 15.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad arbetskamraterna tyckte om att nätverkarna började delta i nätverken. I procent

De flesta var positiva	De flesta var neutrala	De flesta var negativa	De flesta visste inte	Ingen visste	Vet ej	Ej svar	Totalt	n
<b>16%</b>	<b>54%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 16.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad de förtroendevalda arbetskamraterna tyckte om att nätverkarna började delta i nätverken. I procent

De flesta var positiva	De flesta var neutrala	De flesta var negativa	De flesta visste	Ingen visste	Vet ej	Ej svar	Totalt	n
<b>54%</b>	<b>31%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 17.** Fördelning av nätverksdeltagare efter om chefer eller företagsledning blev informerade om nätverkarnas deltagande i FRU-nätverken. I procent.

Både ledning och chefer blev informerade	Företagsledningen blev informerad	Närmaste chef blev informerad	Vare sig ledning eller chef blev informerad	Ej svar	Totalt	n
<b>15%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 18.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad företagsledning och chefer ansåg om att nätverkarna började delta i nätverken. I procent

Ledning/chefer huvudsakl. positiva	Ledning/chefer var huvudsakl. neutrala	Ledning/chefer var huvudsakl. negativa	Ledning/chefer visste inte	Vet ej	Annat	Ej svar	Totalt	n
37%	28%	4%	8%	16%	3%	3%	100%	206

**Tabell 19.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vilka problem de upplevde i samband med förändringsarbetet på sina arbetsplatser. I procent.

Vi som förtroendevalda har inte tillräcklig kompetens för att bedriva förändringsarbete.	Våra medlemmar är inte intresserade av att det sker en utveckling av arbetsorganisationen.	Företagsledn. vill inte låta oss förtroendevalda vara med och påverka utvecklingen av arbetet i produktionen.	Andra problem <sup>1</sup> .	Totalt	n
<b>Alternativ 1.</b>	<b>Alternativ 2.</b>	<b>Alternativ 3.</b>			
24%	38%	19%	36%	117%	187

1. Under svarsalternativet "Andra problem" fanns möjlighet att avge öppna svar. 67 nätverkare har angivit svar på denna fråga. Det är framför allt förhållanden som "Underbemanning"/"Brist på tid" och liknande, och "Inkompetenta" och/eller "passiva" chefer och liknande som är vanligast förekommande. De utgör ca 40% respektive 25% av de öppna svaren under "Andra problem". I övrigt anges förhållanden som "Svårigheter att komma vidare" o. i, dvs problem som rör själva processen (ca 15%), och "Tidsbrist för de fackliga" och "medlemmarna är rädda för rationaliseringar" (jfr alternativ 2) o. i. (ca 10%) och resten av svaren (ca 10%) är spridda kommentarer som t ex "centralstyrning från koncernens sida".

**Tabell 20.** Fördelning av nätverksdeltagare efter vad de ansåg vara de största problemen med att bedriva förändringsarbete på arbetsplatsen. I procent. Flera nätverkare har avivit mer än ett svarsalternativ. Här anges svarsalternativen efter vilka som har angivits flest gånger. Den summan bli då större än antalet personer som besvarat frågan. Det totala antalet angivna svarsalternativ är 212 och antalet svarande på frågan är 187. (Se alternativen i Tabell 19.)

Angav enbart Alternativ 1:	15%
Angav enbart Alternativ 2:	25%
Angav enbart Alternativ 3:	13%
Angav enbart "Andra problem":	25%
Angav Alt. 1 + 2:	8%
Angav Alt.: 1 + "Andra problem":	2%
Angav Alt.: 2 + 3:	3%
Angav Alt.: 2 + "Andra problem":	3%
Angav Alt.: 3 + "Andra problem":	3%
Angav Alt.: 1 + 2 + 3:	3%
Angav Alt.: 1 + 2 + "Andra problem":	1% 100% (n=187)

**Tabell 21.** Fördelning av nätverksdeltagare efter förekomst av förändringsarbete på den egna arbetsplatsen som rör arbetsorganisationen. I procent.

Förändring i stor omfattning	Förändring i begr. omfattning	Ingen förändring, men plan finns	Ingen förändring nu, men tidigare	Ingen förändring	Ej svar	Totalt	n
37%	34%	7%	15%	4%	2%	100%	206

**Tabell 22.** Fördelning av nätverksdeltagare efter deras roll i förändringsarbetet på den egna arbetsplatsen. I procent.

Deltar aktivt	Deltar marginellt	Deltar ej	Ej svar	Totalt	n
55%	38%	7%	1%	100%	148

**Tabell 23.** Fördelning av nätverksdeltagare efter om de ansåg att det förekom problem i samband med starten av nätverket. I procent.

Det förekom inga problem	Har angivits förekomst av problem	Ej svar	Totalt	n
51%	29%	20%	100%	206

**Tabell 24.** Fördelning av nätverksdeltagare efter om de ansåg att nätverket kunde ha startat på ett annat sätt än det faktiska. I procent.

Starten var bra som den var	Har angivits alternativ/förekomst av problem	Ej svar	Totalt	n
66%	12%	22%	100%	206

**Tabell 25.** Fördelning av nätverksdeltagare efter typen av fria kommentarer angående starten av nätverket. I procent.

Det är bra med nätverk	Det är negativt med nätverk	Man hade problem i starten	Man hade en bra start	Det är bra med tvärfacklighet	Varierande kommentarer	Totalt	n
27%	6%	18%	9%	9%	31%	100%	40



**Tabell 26.** Fördelning av nätverksdeltagare efter om de arbetar på arbetsplats med eller utan fack-klubb. I procent. Driftstudien.

Förekomst av fack-klubb	Saknar fack-klubb	Totalt	n
<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 27.** Fördelning av nätverksdeltagare efter deltagande på kurser om arbetsorganisation o.l. I procent

Har deltagit	Har ej deltagit	Ej svar	Totalt	n
<b>71%</b>	<b>27%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 28.** Fördelning av nätverksdeltagare efter antal genomförda kurser i arbetsorganisation o.l. I procent

1 kurs	2 kurs	3 kurs	4-6 kurs.	Ej svar	Totalt	n
<b>35%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>

**Tabell 29.** Fördelning av nätverksdeltagare efter erfarenhet av utvecklingsarbete. I procent

Erfarenh. av flera projekt och varit drivande	Erfarenh. av enstaka proj. och varit driv.	Erfarenh. av flera projekt men ej drivande	Erfarenh. av enstaka proj. men ej drivande	Ingen erfarenhet	Ej svar	Totalt	n
<b>12%</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>

**Tabell 30.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan om vilka aktiviteter som förekom i de respektive nätverken, i tid räknat. I procent. Driften. (Endast de nätverkare som angivit aktiviteter som sammanlagt ger 100% har registrerats. Se fråga 24 i driftstudiens formulär.)

Samtalen/bytt erfarenheter om problem som rör frågan om arbetsorganisation	Samtalet/bytt erfarenheter om problem som rör frågan om lönesystem	Vi har gjort studiebesök på nätverksplatser	Vi har gjort studiebesök på arbetsplatser utanför nätverket	Vi har lyssnat på föreläsningar som handlat om arbetsorganisation	Vi har lyssnat på föreläsningar som handlat om lönesättnings- och lönesystem	Vi har sysslat med annat	Totalt
19%	16%	17%	5%	8%	8%	4%	100%
	16%			7%			166

**Tabell 31.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan om vilka två viktigaste syften nätverkarna ansåg att deras nätverk hade. I procent. Driften. (Endast de som besvarat frågan har registrerats. Se fråga 15 i driftstudiens formulär.)

Att man som förtroendevald ska bli bättre på att hantera verksamhetsfrågor på arbetsplatsen.	Att man som förtroendevald ska bli bättre på att ge service åt medlemmarna.	Att man som förtroendevald ska bli bättre på att företräda medlemmarnas intressen.	Att man som förtroendevald ska få ökade kontakter med förtroendevalda i eget förbund.	Att man som förtroendevald ska bli bättre på att behålla medlemmar och rekrytera nya.	Att man som förtroendevald kan få hjälp och stöd i det fackliga arbetet.	Totalt
71%	46%	5%	13%	6%	35%	2%
						23%
						200%
						146

**Tabell 32.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan i vilken utsträckning arbetsgivarrepresentanter varit med på föreläsningar, diskussioner eller andra aktiviteter i ert nätverk. I procent. Driften. (Se fråga 23 i driftstudiens formulär.)

Alltid	För det mesta	Aldrig	Ej Svar	Totalt
1%	24%	52%	2%	100%
				183

**I tabellerna 33a till 33f redovisas nätverkarnas svarangående påstående om förekommande aktiviteter mellan nätverkssträffarna.**

**Tabell 33 a.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Nätverkare tar via telefon eller Internet råd av varandra i frågor som rör arbetsorganisation, lönesystem och/eller förändringsarbete"

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 33 b.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Nätverkare besöker varandra på varandras arbetsplatser".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>29%</b>	<b>61%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 33 c.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Nätverkare som deltar i förändringsarbete på sin arbetsplats får besök och hjälp av andra deltagare i nätverket".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>16%</b>	<b>65%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 33 d.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet att det hade förekommit "Andra aktiviteter".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>9%</b>	<b>36%</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 33 e.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Det har knappast förekommit några aktiviteter mellan nätverkssträffarna".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>36%</b>	<b>57%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 34 a.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika sätt att organisera arbetet".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>88%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 34 b.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har fått kunskap om nya sätt att bedriva förändringsarbete"

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>82%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 34 c.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika typer av lönesystem och lönesättning".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>88%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 34 d.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har lärt mig helt nya saker".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 34 e.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har inte lärt mig särskilt mycket nytt genom att delta i FRU-nätverket".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>3%</b>	<b>95%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 35.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledningen angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc."

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>71%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 36.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>74%</b>	<b>19%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 37.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare. (litteratur, material från facket, myndigheter m m.)".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>67%</b>	<b>25%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 38.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 39.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>56%</b>	<b>38%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 40.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med min förbundsavdelning".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>33%</b>	<b>62%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 41.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med andra förbundsavdelningar".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>12%</b>	<b>81%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 42.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>52%</b>	<b>42%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 43.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>67%</b>	<b>28%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 44.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stötestenar".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>39%</b>	<b>52%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 45.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>65%</b>	<b>28%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 46.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har inte haft någon nytta på arbetsplatsen av det jag lärt mig i nätverket, och kommer nog inte att få det i framtiden heller

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>3%</b>	<b>71%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 47.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag har ännu inte haft någon nytta av vad jag lärt mig i nätverket, men jag kommer troligen att få det i framtiden.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>18%</b>	<b>58%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 48.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att jag har kunnat påverka arbetsorganisationen i positiv riktning på min arbetsplats".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>58%</b>	<b>34%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 49.** Uppfattningar om tvärfackligheten bland de nätverkare som ingick i tvärfackliga nätverk. Fördelning i procent

1. Tvärfackligheten är *positiv* eftersom den gjort att jag tänker i delvis nya banor angående förhållandena på min arbetsplats.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>88%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>	<b>151</b>

2. Tvärfackligheten är *positiv* eftersom den gjort att jag ser nya lösningar på problem på min arbetsplats.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>79%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>151</b>

3. Tvärfackligheten är *negativ* eftersom den gjort att det blir svårare att prata om de speciella branschproblem som finns på arbetsplatsen.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>0%</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>	<b>151</b>

4. Tvärfackligheten är *negativ* eftersom den gjort att det blir svårare att prata om de speciella problem som gäller mitt och mina arbetskamraters yrke/arbetsuppgifter.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>1%</b>	<b>81%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>	<b>151</b>

**Tabell 50.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Erfarenhetsutbyte mellan förtroendevalda i nätverk typ FRU är en bra metod för att förtroendevalda skall bli bättre på att delta i förändringsarbete på arbetsplatsen".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>96%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>



**Tabell 51.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom jag har fått nya kontakter".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>94%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 52.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i, är ganska flummigt".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>6%</b>	<b>90%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 53.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att cheferna/ledningen på min arbetsplats lyssnar mer på mig i frågor om arbetsorganisation och liknande frågor".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 54.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Jag anser att nätverk, typ FRU-projektet, som jag deltar i är överflödiga. Det är bättre att satsa på traditionellt fackligt arbete.

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>1%</b>	<b>92%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 55.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Trots att jag nu varit med i ett FRU-nätverk en längre tid har jag inte haft någon nytta av nätverksträffarna. Jag har inte kunnat påverka vare sig chefer eller andra så att arbetsorganisationen har förändrats i positiv riktning".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
<b>12%</b>	<b>76%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 56.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan: ”Anser du att dina erfarenheter av att delta i FRU-nätverket är så positiva att du gärna vill delta i nätverk av FRU-typ under 2002 eller längre fram?”

Ja	Tveksam	Nej	Vet ej	Ej svar	Totalt	n
<b>84%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 57.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan ”Vilken inställning har dina arbetskamrater till att du deltar i FRU-nätverket?” I procent. Driften.

De flesta är huvudsakligen positiva	De flesta är huvudsakligen neutrala	Ungefär hälften av dem är positiva o. hälften negativa	De flesta är huvudsakligen negativa	De flesta vet inte om att jag deltar i nätverk	Vet ej	Ej svar	Totalt	n
<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 58.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan ”Vilken inställning har din chef/ledning på arbetsplatsen till att du deltar i FRU-nätverket?” I procent. Driften.

Min chef/ledning är huvudsakligen positiv	Min chef/ledning är huvudsakligen neutral	Min chef/ledning är huvudsakligen negativ	Min chef/ledning vet inte om att jag deltar i FRU	Vet ej	Ej svar	Totalt	n
<b>45%</b>	<b>38%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

**Tabell 59.** Fördelning av nätverksdeltagare efter hur många dagar i genomsnitt per år deltagit i FRU-aktiviteter. I procent. Driften.

En dag	Två-Fyra dagar	Fem-Åtta dagar	Nio-Elva dagar	Mer än elva dagar	Ej svar	Totalt	n
<b>3%</b>	<b>34%</b>	<b>49%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

**Tabell 60.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan "Förekommer det på din arbetsplats någon typ av förändringsarbete som rör arbetsorganisation, lönesystem och kompetensutveckling för dig och dina arbetskamrater?" I procent. Driften.

Ja, och förändringen har hållit på under mer än två år	Ja, och förändringen har hållit på ett till två år	Ja, men den förändringen har nyligen börjat	Nej, det förekommer nu ingen förändring men har gjort	Nej, det förekommer nu ingen förändring, inte tidigare heller	Ej svar	Totalt	n
47%	12%	18%	17%	6%	1%	100%	183

**I tabellerna 61 a till 61 f redovisas nätverkarnas (n= 140) svar angående påståenden om förändringar på arbetsplatserna.**

**Tabell 61 a.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man har bildat/håller på att bilda arbetslag/målstyrda grupper eller liknande".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
53%	32%	16%	100%	140

**Tabell 61 b.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man vidareutvecklar redan befintliga arbetslag/målstyrda grupper eller liknande".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
52%	27%	21%	100%	140

**Tabell 61 c.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man håller på att föra över delar av tjänstemannarbetet till de kollektivanställda".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
49%	31%	20%	100%	140

**Tabell 61 d.** Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man har genomfört satsningar på kompetensutveckling för de kollektivanställda".

Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n
----	-----	---------	--------	---

<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>			
<b>Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man har infört/man håller på att införa ett nytt lönesystem".</b>							
Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n			
<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>			
<b>Tabell 61 e.</b>							
Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på påståendet: "Man håller på att återgå till ett mer uppdelat och styrt arbete".							
Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n			
<b>10%</b>	<b>65%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>			
<b>Tabell 61 f.</b>							
Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan "Om det förekommer förändringar på din arbetsplats som rör arbetsorganisation, lönesystem och kompetensutveckling, deltar du då i detta förändringsarbete?" I procent. Driften.							
Ja, och jag har varit aktiv och ingått i en projektgrupp	Ja, och jag har varit aktiv, men inte ingått i någon projektgrupp	Ja, och jag har varit ganska aktiv i förändringsarbetet	Ja, men jag har bara i begränsad utsträckt. deltagit i förändringsarbetet	Nej, jag har inte deltagit i något förändringsarbete på min arbetsplats	Ej svar	Totalt	n
<b>46%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>22%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>
<b>Tabell 62.</b>							
Fördelning av nätverksdeltagare efter svar på frågan om man "deltagit i frågor om arbetsorganisation". Givet att man deltagit i något slags förändringsarbete på arbetsplatsen. I procent. Driften							
Ja	Nej	Ej svar	Totalt	n			
<b>75%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>			
<b>Tabell 63.</b>							

Appendix 4  
Korstabeller K1–K19

**Tabell K 1.** Test av sambandet mellan graden av samlat syfte och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har fått kunskaper om nya sätt att bedriva förändringsarbete”. Driftstudien. (Chi2(2)=8,0; p=0,018. N= 176)

”Jag har fått kunskaper om nya sätt att bedriva förändringsarbete”

Grad av samlat syfte	Ja	Nej	Totalt
Låg grad	76%	24%	100%
Mellan	91%	9%	100%
Hög grad	93%	7%	100%
<b>Totalt</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 2.** Test av sambandet mellan graden av samlat syfte och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har fått större förståelse om för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbete”. Driftstudien. (Chi2(2)=10,5; p=0,018. N= 176)

”Jag har fått större förståelse om för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbete”.

Grad av samlat syfte	Ja	Nej	Totalt
Låg grad	86%	14%	100%
Mellan	98%	2%	100%
Hög grad	100%	-	100%
<b>Totalt</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 3.** Test av sambandet mellan aktivitetsgrad i nätverken (antal nerlagda dagar per år) och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.”. Driftstudien. (Chi2(2)=8,9; p=0,011. N= 172)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.”

Aktivitetsgrad i nätverket	Ja	Nej	Totalt
Låg grad (1-4 dagar)	63%	37%	100%
Mellan (5-8 dagar)	79%	21%	100%
Hög grad (9 – dagar)	92%	8%	100%
<b>Totalt</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 4.** Test av sambandet mellan aktivitetsgrad i nätverken (antal nerlagda dagar per år) och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen.” Driftstudien. (Chi2(2)=6,7; p=0,036. N= 172)

”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen.”

Aktivitetsgrad  
i nätverket

	Ja	Nej	Totalt
Låg grad (1-4 dagar)	60%	40%	100%
Mellan (5-8 dagar)	72%	28%	100%
Hög grad (9 – dagar)	88%	12%	100%
<b>Totalt</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 5.** Test av sambandet mellan aktivitetsgrad i nätverken (antal nerlagda dagar per år) och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare”. Driftstudien. (Chi2(2)=4,4; p=0,11. N= 171)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.”

Aktivitetsgrad  
i nätverket

	Ja	Nej	Totalt
Låg grad (1-4 dagar)	62%	38%	100%
Mellan (5-8 dagar)	73%	27%	100%
Hög grad (9 – dagar)	84%	16%	100%
<b>Totalt</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 6.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen”. Driftstudien. (Chi2(1)=5,5; p=0,02. N= 168)

”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen”

Är ditt nätverk  
tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	66%	34%	100%
Nej	87%	13%	100%
<b>Totalt</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>

**Tabell K 7.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc”. Driftstudien. (Chi2(1)=4,3; p=0,04. N= 169)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.

Är ditt nätverk  
tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	72%	28%	100%
Nej	90%	10%	100%
Totalt	75%	25%	100%

**Tabell K 8.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben”. Driftstudien. (Chi2(1)=4,2; p=0,04. N= 168)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben”.

Är ditt nätverk  
tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	77%	23%	100%
Nej	93%	7%	100%
Totalt	80%	20%	100%

**Tabell K 9** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet”. Driftstudien. (Chi2(1)=3,2; p=0,06. N= 170)

”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet”.

Är ditt nätverk  
tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	51%	49%	100%
Nej	70%	30%	100%
Totalt	55%	45%	100%



**Tabell K 10.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet”. Driftstudien. (Chi2(1)=6,8; p=0,009. N= 171)

”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet”.

Är ditt nätverk tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	66%	34%	100%
Nej	90%	10%	100%
Totalt	70%	30%	100%

**Tabell K 11.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund”. Driftstudien. (Chi2(1)=9,0; p=0,003. N= 172)

”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund”.

Är ditt nätverk tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	54%	46%	100%
Nej	23%	77%	100%
Totalt	48%	52%	100%

**Tabell K 12.** Test av sambandet mellan En-/Tvärfacklighet och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet”. Driftstudien. (Chi2(1)=2,4; p=0,11. N= 171)

”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet”.

Är ditt nätverk tvärfackligt?

	Ja	Nej	Totalt
Ja	56%	44%	100%
Nej	71%	29%	100%
Totalt	59%	41%	100%

**Tabell K 13.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har fått större förståelse om för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbete”. Driftstudien. (Chi2(2)=10,4; p=0,005. N= 171)

”Jag har fått större förståelse om för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbete.”

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	86%	14%	100%
Aktiv.grad på mellannivå	83%	17%	100%
Hög aktivitetsgrad	99%	1%	100%
Totalt	92%	8%	100%

**Tabell K 14.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.”. Driftstudien. (Chi2(2)=16,6; p=0,000. N= 168)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledning angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc.”

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	57%	43%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	73%	27%	100%
Hög aktivitetsgrad	88%	12%	100%
Totalt	74%	26%	100%

**Tabell K 15.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet. ”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben”. Driftstudien. (Chi2(2)=5,5; p=0,063. N= 167)

”Jag har haft lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben”

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	70%	30%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	76%	24%	100%
Hög aktivitetsgrad	86%	14%	100%
Totalt	79%	21%	100%

**Tabell K 16.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet. ”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet”. Driftstudien. (Chi2(2)=8,3; p=0,016. N= 168)

”Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet”.

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	40%	60%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	52%	48%	100%
Hög aktivitetsgrad	65%	35%	100%
Totalt	54%	46%	100%

**Tabell K 17.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet. ”Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare”. Driftstudien. (Chi2(2)=26,9; p=0,000. N= 167)

”Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare”.

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	46%	54%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	90%	10%	100%
Hög aktivitetsgrad	82%	18%	100%
Totalt	71%	29%	100%

**Tabell K 18.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet. ”Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stöttestenar”. Driftstudien. (Chi2(2)=6,3; p=0,044. N= 166)

”Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stöttestenar”.

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	30%	70%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	55%	45%	100%
Hög aktivitetsgrad	48%	52%	100%
Totalt	43%	57%	100%

**Tabell K 19.** Test av sambandet mellan nätverkares aktivitetsgrad på arbetsplatsen och ställningstagande (Ja eller Nej) till påståendet: ”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen”. Driftstudien. (Chi2(2)=26,37; p=0,000. N= 165)

”Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen”.

Nätverkares  
aktivitetsgrad i  
förändringsarbetet  
på arbetsplatsen

	Ja	Nej	Totalt
Låg aktivitetsgrad	46%	54%	100%
Aktivitetsgrad på mellannivå	79%	21%	100%
Hög aktivitetsgrad	86%	14%	100%
Totalt	72%	28%	100%

Appendix 5  
Startstudiens och driftstudiens  
frågeformulär

**Frågor om hur det är att starta nätverk i programmet "Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete" – FRU-programmet.**

April 2000

1. Jag är:

Kvinna

Man

2. Jag är:

..... År

3. Vilket förbund tillhör du?

.....

4. Vad heter företaget/förvaltningen som du arbetar på

.....

5. Är du fackligt förtroendevald? (T ex klubbordförande.)

Ja, jag har följande funktion .....

Nej, jag är .....

Nej, inte nu men jag har tidigare varit förtroendevald

6. Om du är eller har varit fackligt förtroendevald, hur länge har du varit det?

Ange antal år: .....

7. Har du under 1990-talet gått kurser eller utbildningar, fackliga eller andra, som rört frågor som arbetsorganisation, "det goda arbetet", förändringsarbete på arbetsplatsen, kvalitetsarbete eller liknande?

Ja, jag har deltagit i följande kurser: .....

.....

.....

Nej, jag har inte deltagit i några kurser

8. Vilka erfarenheter har du av förändringsarbete på arbetsplatsen/arbetsplatser som rör arbetsorganisationen? (Ange **ett** av alternativen nedan.)

- Jag har erfarenhet från flera projekt och varit drivande i dessa
- Jag har erfarenhet från enstaka projekt och varit drivande i dessa
- Jag har erfarenhet av flera projekt, men utan att ha varit drivande
- Jag har viss erfarenhet från enstaka projekt
- Jag har ingen erfarenhet alls

9. Förekommer idag förändringsarbete på din arbetsplats som rör arbetsorganisationen? (Ange **ett** av alternativen nedan.)

- Ja, i stor omfattning
- Ja, i begränsad omfattning
- Nej, inte nu men det planeras
- Nej, inte nu men det har förekommit
- Nej, inte alls, varken nu eller tidigare

10. Om du svarat Ja på fråga 9: **Vilken typ** av förändringar handlar det om? (Du kan ange mer än ett alternativ.)

- De berör arbetsorganisationen
- De berör våra medlemmars kompetensutveckling
- De berör lönesystemet
- De berör en kombination av arbetsorganisation, kompetensutveckling och lönesystem
- Annat alternativ: .....
- .....

11. Om du svarat Ja på fråga 9: Vilken är **din roll** i förändringsarbetet på arbetsplatsen? (Ange **ett** alternativ.)

- Jag deltar aktivt i förändringsarbetet
- Jag deltar bara marginellt i förändringsarbetet
- Jag deltar inte alls i förändringsarbetet

12. Om du svarat Ja på fråga 9: **Hur** går förändringsarbetet till? (Du kan ange mer än ett alternativ.)

- a. Förändringsarbetet drivs i huvudsak av företagsledningen och/eller av företagets chefer
- b. Förändringsarbetet sker i samarbete mellan berörda löntagare och företagsledningen eller företagsledningens representanter, facket står utanför förändringsprocessen
- c. Fackligt förtroendevalda och företagsledningen samverkar på ett eller annat sätt om förändringsarbetet, berörda löntagare har inget eller ett litet inflytande över förändringsarbetet
- d. Fackligt förtroendevalda och företagsledningen samverkar på ett eller annat sätt om förändringsarbetet, samtidigt som berörda löntagare har inflytande över förändringsarbetet
- e. Annat alternativ: .....

13. (För dig som har markerat svarsalternativen 12 c och 12 d.) Om fackligt förtroendevalda och företagsledningen "på ett eller annat sätt" samverkar angående förändringsarbetet hur går denna samverkan till? (Du kan ange mer än ett alternativ.)

- De förtroendevalda och företagsledningen använder framför allt MBL när förändringar skall genomföras.
- De förtroendevalda och företagsledningen har ett informellt samarbete, som går ut på att de diskuterar sig fram till lösningar som båda parter tycker är bra. Vi i facket har ett rätt stort inflytande.
- De förtroendevalda och företagsledningen har ett informellt samarbete, som går ut på att de diskuterar sig fram till lösningar, men det är arbetsgivarsidan som har övertaget. Vi i facket har ett rätt litet inflytande.
- Annan form för samverkan: .....
- De förtroendevalda och företagsledningen samverkar inte om förändringsarbete

14. Vilka är de största problemen för er som förtroendevalda att bedriva förändringsarbete på din arbetsplats?

- Vi som förtroendevalda har inte tillräcklig kompetens för att bedriva förändringsarbete
- Våra medlemmar är inte intresserade av att det sker en utveckling av arbetsorganisationen
- Företagsledningen vill inte låta oss förtroendevalda vara med och påverka utvecklingen av arbetet i produktionen
- Andra problem .....

15. Hur blev du rekryterad till "FRU"-nätverket? (Ange **det** alternativ som passar bäst.)

- Samordnaren ringde upp mig/tog kontakt med mig och frågade om jag ville vara med
- En annan person i nätverket tog kontakt med mig och frågade om jag ville vara med
- Annat sätt: .....



16. När kom du med i "FRU"-nätverket? Ange månad och år.

Mån..... År .....

17. När hade ni ert första nätverksmöte? Ange månad och år.

Mån ..... År .....

18. Hur många av de två första nätverksträffarna deltog du i?

- Jag deltog i båda
- Jag deltog i ett av dem
- Jag deltog inte i något av dem
- Vi har bara haft en nätverksträff, som jag deltog på.

19. Blev dina arbetskamrater informerade om att du började delta i nätverket?

- Ja
- Nej

20. Vad tyckte dina arbetskamrater om att du började delta i nätverket? (Ange **det** alternativ som passar bäst.)

- De flesta var positiva
- De flesta var neutrala i frågan
- De flesta var negativa
- De flesta visste inte om att jag ingick i nätverket
- Ingen visste om att jag ingick i nätverket
- Vet ej

21. Vad tyckte dina förtroendevalda arbetskamrater om att du började delta i nätverket? (Ange **det** alternativ som passar bäst.)

- De flesta var positiva
- De flesta var neutrala i frågan
- De flesta var negativa
- De flesta visste inte om att jag började delta i nätverket
- Ingen visste om att jag började delta i nätverket
- Vet ej

22. Blev företagsledningen och din chef informerad om att du började delta i nätverket?

- Ja, företagsledningen
- Ja, min närmaste chef
- Nej, ingen av dem

23. Vad tyckte företagsledningen/din chef om att du började delta i nätverket? (Ange **det** alternativ som passar bäst.)

- Den/han/hon var huvudsakligen positiv
- Den/han/hon var mest neutral i frågan
- Den/han/hon var huvudsakligen negativ
- Den/han/hon visste inte om att jag började delta i nätverket
- Vet ej
- Annat svarsalternativ .....

24. Hur många av de som nu ingår i nätverket kände du när nätverket startade?

- Alla
- De flesta
- Några få
- Ingen

25. Hur upplevde du den första informationen du fick av samordnaren när han/hon berättade om nätverket? (Ange **det** alternativ som passar bäst.)

- Den var klar och tydlig och jag förstod med detsamma vad nätverket och idén med det gick ut på
- Informationen var oklar från början och jag förstod först efterhand vad nätverket och idén med det gick ut på
- Informationen var oklar och jag förstår fortfarande inte riktigt vad nätverket och idén med det går ut på
- Annat svarsalternativ: .....

26. Hur uppfattade du samordnaren på den första nätverksträffen/de första nätverksträffarna?  
Han/hon:

- var dominerande och drev sina egna idéer om vad vi skulle göra i nätverket
- lät oss alla komma till tals om vad vi skulle göra i nätverket
- Annat svarsalternativ: .....

27. Vad hände för din del på den första nätverksträffen/de första nätverksträffarna?

- Jag deltog aktivt i diskussionen om vad vi skulle syssla med i nätverket
- Jag deltog bara marginellt i diskussionen om vad vi skulle syssla med i nätverket
- Annat svarsalternativ: .....

28. Upplevde du att alla hade samma syfte med nätverket när ni träffades den första/de första gångerna?

- Ja
- Nej
- Tveksam

29. Har ni nu kommit fram till ett gemensamt syfte/en gemensam idé?

- Ja
- Nej

30. Om du besvarat fråga 28 med Ja: Vad anser **du** att nätverkets gemensamma syfte/idé är nu?

.....

31. Om du anser att nätverket nu har ett gemensamt syfte/en gemensam idé, men inte hade det från början (du har svarat Nej på fråga 27 och Ja på fråga 28), hur kom ni fram till det syfte/den idén? (Du kan ange mer än ett alternativ.)

- Samordnaren hade med sig frågeställningar som han/hon tyckte vi kunde syssla med
- Vi utgick huvudsakligen från de riktlinjer som finns i våra förbunds program om utveckling i arbetet, kompetensutveckling och liknande
- Vi utgick huvudsakligen från vad vi hade hört och läst om nätverk, att det var bra att träffas i nätverk
- Vi satte bara igång och jobbade utan att egentligen diskutera utgångspunkter och syfte
- Vi utgick huvudsakligen ifrån de problem som vi har på våra arbetsplatser
- Annat alternativ: .....

32. Om du anser att det förekom problem i samband med starten av ert nätverk, vilka var dessa? (Ange dessa nedan.)

.....

.....

- Det förekom inga problem

33. Om du anser att nätverket kunde ha startats på ett annat sätt än vad som blev fallet, hur anser du då att det kunde ha gått till? (Beskriv kortfattat nedan.)

.....

Starten var bra som den var.

34. Om du har fler kommentarer till starten av ert nätverk kan du ange dessa här:

.....

**Tack för hjälpen!**

## Frågor om ”driften” till nätverkare i projektet Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – FRU

1. Vilket förbund tillhör du?

.....

2. Ålder?

- 30 år
- 31 – 40 år
- 41 – 50 år
- 51 – 60 år
- 61 – 65 år

3. Kön?

- Man
- Kvinna

4. Hur många kollektivanställda arbetar på din arbetsplats?

- Mindre än 10
- Mellan 10 och 50
- Mellan 51 och 150
- Mer än 150

5. Arbetar du på en arbetsplats där det finns en fackklubb?

- Ja
- Nej

6. Hade du aktivt deltagit i förändringsarbete som rör arbetsorganisationen eller liknande på en eller flera arbetsplatser innan du kom med i FRU-nätverket? Med aktivt deltagande menar vi att du bidragit med centrala idéer som man sedan försökt genomföra.

- Jag hade deltagit i flera förändringar/projekt och spelade en aktiv roll i dessa
- Jag hade deltagit i ett/några förändringar/projekt och spelade en aktiv roll i dessa
- Jag hade deltagit i flera förändringar/projekt, men spelade en mer passiv roll i dessa
- Jag hade deltagit i ett/några förändringar/projekt, men spelade en mer passiv roll i dessa
- Jag hade inte deltagit i någon förändring/något projekt innan jag kom med i det nuvarande FRU-nätverket

7. När startade ditt FRU-nätverk?

- 1998
- 1999
- 2000
- Vet ej

8. När kom du med i ditt FRU-nätverk?

- Under 1998
- Under 1999
- Under 2000
- Under 2001

9. Har du bytt arbetsplats under tiden som du deltagit i nätverket?

- Ja
- Nej

10. Hur många dagar i genomsnitt per år har du deltagit i FRU-aktiviteter (möten, seminarier, studiebesök m m.)?

- En dag
- Två – Fyra dagar
- Fem – Åtta dagar
- Nio – Elva dagar
- Mer än Elva dagar

11. Är det FRU-nätverk som du nu deltar i helt eller delvis en fortsättning på ett tidigare fackligt nätverk?

- Ja
- Nej
- Vet ej

12. Är ditt nätverk tvärfackligt (mer än ett förbund är representerat)?

- Ja
- Nej
- Vet ej

13. Om du svarat "Ja" på fråga 12, ange då hur många förbund som är representerade i ditt nätverk?

- Två
- Tre
- Fyra eller fler
- Vet ej

14. Om du svarat "Ja" på fråga 12, ange då vad du anser vara positivt och negativt med tvärfackligheten. (Ange antingen "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

Ja      Nej

- Tvärfackligheten är positiv eftersom den gjort att jag tänker i delvis nya banor angående förhållandena på min arbetsplats
- Tvärfackligheten är positiv eftersom den gjort att jag ser nya lösningar på problem på min arbetsplats
- Annat positivt, ange vad:  
.....
- Tvärfackligheten är negativ eftersom den gjort att det blir svårare att prata om de speciella branschproblem som finns på min arbetsplats
- Tvärfackligheten är negativ eftersom den gjort att det blir svårare att prata om de speciella problem som gäller mitt och mina arbetskamraters yrke/arbetsuppgifter
- Annat negativt, ange vad:  
.....

15. Vad anser du nu vara syftet eller syftena med det FRU-nätverk som du deltar i? (Om det finns mer än ett syfte, ange dessa men bara de två viktigaste.)

- Att man som förtroendevald skall bli bättre på att hantera verksamhetsfrågor på arbetsplatsen (arbetsorganisation, lönesystem och de anställdas kompetensutveckling)
- Att man som förtroendevald skall lära sig att förstå hur ett förändringsarbete går till ute på arbetsplatserna
- Att man som förtroendevald skall bli bättre på att ge service åt medlemmarna
- Att man som förtroendevald skall bli bättre på att företräda medlemmarnas intressen (lönefrågor och anställningsvillkor)
- Att man som förtroendevald skall få ökade kontakter med andra förtroendevalda inom sitt eget förbund
- Att man som förtroendevald skall få ökade kontakter med andra förtroendevalda inom andra förbund
- Att man som förtroendevald skall bli bättre på att behålla medlemmar och rekrytera nya
- Att man som förtroendevald kan få hjälp och stöd i det fackliga arbetet rent allmänt
- Annat, ange vad:

.....

#### Här följer några frågor som rör din arbetsplats

16. Förekommer på din arbetsplats någon typ av förändringsarbete som rör arbetsorganisation, lönesystem och kompetensutveckling för dig och dina arbetskamrater? (Ange endast ett av de fem alternativen.)

- Ja, och förändringen har hållit på under mer än två år
- Ja, och förändringen har hållit på ett till två år
- Ja, men den förändringen har nyligen börjat
- Nej, det förekommer nu ingen förändring av arbetsorganisation etc, men har gjort det tidigare
- Nej, det förekommer ingen förändring av arbetsorganisation, lönesystem och kompetensutveckling nu och har inte förekommit tidigare heller

17. Om du markerat något av de tre "Ja"-alternativen i fråga 16, ange då vad är det för typ eller typer av förändring/förändringar som förekommer? (Ange antingen "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

- | Ja                       | Nej                      |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man har bildat/man håller på att bilda arbetslag/målstyrda grupper eller liknande  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man vidareutvecklar redan befintliga arbetslag/målstyrda grupper eller liknande    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man håller på att föra över delar av tjänstemannarbetet till de kollektivanställda |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man håller på att återgå till ett mer uppdelat och styrt arbete                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man har genomfört satsningar på kompetensutveckling för de kollektivanställda      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Man har infört/man håller på att införa ett nytt lönesystem                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Annat, ange vad:   |

.....

18. Om det förekommer förändringar på din arbetsplats, som rör arbetsorganisation, lönesystem och/eller kompetensutveckling, deltar du eller har du deltagit i detta förändringsarbete?

- Ja, och jag har varit aktiv och i ett eller några fall ingått i en projektledningsgrupp
- Ja, och jag har varit aktiv i förändringsarbetet, men inte ingått i någon projektledningsgrupp
- Ja, och jag har varit ganska aktiv i förändringsarbetet
- Ja, men jag har bara i begränsad utsträckning deltagit i förändringsarbetet
- Nej, jag har inte deltagit i något förändringsarbete på min arbetsplats

19. Om du markerat något av de fyra "Ja"-alternativen i fråga 18, ange då i vilka frågor du har deltagit mer eller mindre aktivt? (Ange antingen "Ja" eller "Nej" vid varje alternativ.)

- | Ja                       | Nej                      |                                 |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Arbetsorganisation              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Lönesystem                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kompetensutveckling             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Andra frågor. Ange vilken/vilka |

.....

**Här följer några frågor om vad man tycker på din arbetsplats om att du är med i FRU-nätverket**

**20.** *Vilken inställning har din chefledningen på arbetsplatsen till att du deltar i FRU-nätverket?*

- Min chef/ledningen är huvudsakligen positiv
- Min chef/ledningen är huvudsakligen neutral
- Min chef/ledningen är huvudsakligen negativ
- Min chef/ledningen vet inte om att jag deltar i nätverket
- Vet ej

**21.** *Vilken inställning har dina arbetskamrater till att du deltar i FRU-nätverket?*

- De flesta är huvudsakligen positiva
- De flesta är huvudsakligen neutrala
- Ungefär hälften av dem är positiva och hälften är negativa
- De flesta är huvudsakligen negativa
- De flesta vet inte om att jag deltar i nätverket
- Vet ej

**22.** *Vilken inställning har dina förtroendevalda arbetskamrater till att du deltar i FRU-nätverket? (Besvaras bara av dig som arbetar på en arbetsplats med fackklubb.)*

- Alla är huvudsakligen positiva
- Alla är huvudsakligen neutrala
- Några är negativa
- Alla är negativa
- De vet inte om att jag deltar i nätverket
- Ej aktuellt för mig (arbetsplats utan klubb)
- Vet ej

**23.** *I vilken utsträckning har arbetsgivarrepresentanter varit med på föreläsningar, diskussioner eller andra aktiviteter i ert nätverk?*

- Alltid
- För det mesta
- För det mest inte
- Aldrig



**Här följer en fråga som handlar om aktiviteterna i nätverket**

*24. Vilka aktiviteter har ni haft i ditt nätverk? Ange efter en grov uppskattning hur aktiviteterna är fördelade i procent efter hur mycket tid ni lagt ner. (T ex: 10% av den totala tiden i nätverket har gått åt till föreläsningar. Om det inte gått åt någon tid till t ex studiebesök, ange då detta med "0". Slutsumman skall bli 100 %, när man slår samman alla aktiviteterna.)*

	Andel tid av den totala tiden			
- Vi har samtalat/bytt erfarenheter om problem som hänger samman med frågan om arbetsorganisation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har samtalat/bytt erfarenheter om problem som hänger samman med frågan om lönesystem	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har samtalat/bytt erfarenheter om problem som hänger samman med hur man åstadkommer förändringar på arbetsplatsen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har gjort studiebesök på nätverkdeltagares arbetsplatser	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har gjort studiebesök på arbetsplatser utanför nätverket	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har arbetat med Cyberbygget. (Gäller bara vissa nätverkare.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har lyssnat på föreläsningar om arbetsorganisation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har lyssnat på föreläsningar som handlat om förändringsarbete	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har lyssnat på föreläsningar som handlat om lönesättning och lönesystem	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- Vi har sysslat med annat, ange vad: .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
<u>Totalt</u>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	%

25. Vilka aktiviteter har förekommit mellan nätverksträffarna i ert nätverk? (Ange antingen "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

- | Ja                       | Nej                      |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nätverkare tar via telefon eller Internet råd av varandra i frågor som rör arbetsorganisation, lönesystem och/eller förändringsarbete |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nätverkare besöker varandra på varandras arbetsplatser  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nätverkare som deltar i förändringsarbete på sin arbetsplatser får besök och hjälp av andra deltagare i nätverket                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vi har arbetat med Cyberbygget  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Andra aktiviteter, ange vilka .....   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Det har knappast förekommit några aktiviteter mellan nätverksträffarna  |

**Här följer ett antal frågor om vad man som nätverkare har fått ut av nätverken och vad nätverken har gett i olika avseenden.**

26. Vad har du som nätverkare lärt dig i FRU-nätverket som du troligen inte annars hade lärt dig? (Ange "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

- | Ja                       | Nej                      |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika sätt att organisera arbetet          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått kunskap om nya sätt att bedriva förändringsarbete                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått större förståelse om för och nackdelar med olika typer av lönesystem och lönesättning |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har hittat lösningar på problem som tidigare varit stötestenar                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har lärt mig mer av annat. Ange vad:<br>.....  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har lärt mig helt nya saker. Ange vad:<br>.....  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har <u>inte</u> lärt mig särskilt mycket nytt genom att delta i FRU-nätverket                  |

27. Om du har lärt dig något i FRU-nätverket, har du då kunnat använda dig av detta på din arbetsplats? (Ange "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

- | Ja                       | Nej                      |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med min chef/ledningen angående frågor om arbetsorganisation, lönesystem etc. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått lättare att ge övertygande argument när jag skall diskutera med mina arbetskamrater om att det är viktigt att utveckla jobben             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har kunnat använda kunskaperna från FRU-nätverket så att det blivit lättare för mig att bidra till en positiv förändring av arbetsorganisationen.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Annan nytta på arbetsplatsen av det jag lärt mig nätverket. Ange vad:<br>.....   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har <u>inte</u> haft någon nytta av vad jag lärt mig i nätverket, men jag kommer troligen att få det i framtiden.                                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har <u>inte</u> haft någon nytta på arbetsplatsen av det jag lärt mig i nätverket, och kommer nog <u>inte</u> att få det i framtiden heller        |

28. Vilken mer nytta (utöver det som anges i fråga 27) har du haft av ditt deltagande i FRU-nätverket? (Ange "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)

- | Ja                       | Nej                      |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i andra förbund  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med fackligt aktiva i det egna förbundet   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med min förbundsavdelning  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med andra förbundsavdelningar  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med cheferna/ledningen på jobbet   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag tar nu oftare kontakt och diskuterar med medlemmarna på jobbet  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har känt stöd i nätverket eftersom det fackliga arbetet ibland är tungt och svårt   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag har fått tillfälle att sitta ner och diskutera frågor om arbetsorganisation och liknande med andra fackligt aktiva                                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jag söker nu oftare information om arbetsorganisation, förändringsarbete och liknande än tidigare (litteratur, material från facket, myndigheter, m m.) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Annat, ange vad:<br>.....   |

29. Anser du att dina erfarenheter av att delta i FRU-nätverket är så positiva att du gärna vill delta i nätverk av FRU-typ under 2002 eller längre fram?

- Ja
- Tveksam
- Nej
- Vet ej

30. Kommer du att ingå i något fackligt nätverk år 2002 som helt eller delvis handlar om hur man som förtroendevald blir bättre på att åstadkomma förbättringar i arbetsorganisationen?

- Ja, det är redan bestämt att jag år 2002 kommer att ingå i ett sådant fackligt nätverk.
- Ja, jag kommer troligen att år 2002 ingå i ett sådant fackligt nätverk
- Nej, jag kommer inte att ingå i ett sådant fackligt nätverk.

31. Kommer du att ingå i ett nätverk år 2002, men som är av annan typ än under fråga 30.

- Ja
- Tveksam
- Nej
- Vet ej

32. Om du svarat "Ja" på fråga 31, ange då vilken typ av nätverk det är fråga om.

.....

**Här följer två frågor om FRU-nätverket som vi vill att du svara fritt på.**

33. Vad tycker du har varit mest givande och positivt med att delta i FRU-nätverket? (Ange de två mest givande/positiva sakerna, och det räcker med några ord.)

a. ....

b. ....

34. Vad anser du har varit mest problematiskt och negativt i FRU-nätverket? (Ange de två mest problematiska/negativa sakerna, och det räcker med några ord.)

a. ....

b. ....

**35. Här följer avslutningsvis några påståenden som vi vill att du tar ställning till. (Ange antingen "Ja" eller "Nej" vid varje påstående.)**

Ja      Nej

- Erfarenhetsutbyte mellan förtroendevalda i nätverk typ FRU är en bra metod för att förtroendevalda skall bli bättre på att delta i förändringsarbete på arbetsplatsen?
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i, är ganska flummigt
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom det lett till att jag lärt mig nya saker
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom jag har fått nya kontakter
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att cheferna/ledningen på min arbetsplats lyssnar mer på mig i frågor om arbetsorganisation och liknande frågor
- Jag anser att det FRU-nätverk som jag är med i är bra eftersom erfarenhetsutbytet där har bidragit till att jag har kunnat påverka arbetsorganisationen i positiv riktning på min arbetsplats
- Trots att jag nu varit med i ett FRU-nätverk en längre tid har jag inte haft någon nytta av nätverksträffarna; jag har inte kunnat påverka vare sig chefer eller andra så att arbetsorganisationen har förändrats i positiv riktning
- Jag anser att nätverk, typ FRU-projektet, som jag deltar i är överflödiga, det är bättre att satsa på traditionellt fackligt arbete.

**Tack för din medverkan!**