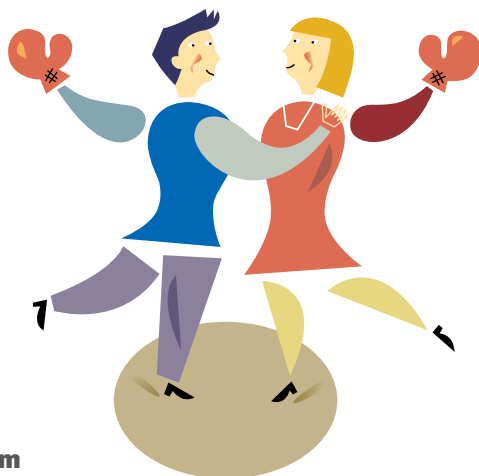


# Förmår facket spela en roll i lokal arbets- organisationsutveckling?

Erfarenheter från ett LO-program  
om kunskapsutveckling, arbets-  
organisation och lönesystem (KAL)



© 2002 – Landsorganisationen i Sverige  
Grafisk form: MacGunnar – Information & Media  
Illustration: Tomas Lindell  
Tryck: EO Print AB, Stockholm  
ISBN 91-566-1851-4  
LO 02.08 3 000

# Förord

Föreliggande utvärdering har skett på uppdrag av Programgruppen för LOs program: *Kunskapsutveckling, arbetsorganisation och lönesystem (KAL)*. Utvärderingens uppläggning följer tankebanan: förutsättningar – process – resultat och tar sin utgångspunkt i deltagarnas upplevelser. Det är min förhoppning att utvärderingen ska kunna synliggöra hinder och möjligheter av generellt art, d v s faktorer som på något sätt måste hanteras i varje typ av utvecklingsprojekt. Förhoppningen är också att i det specifika fallet kunna peka på företeelser av intresse för de i verksamheten direkt involverade för att framgångsrikt kunna bedriva lokal arbetsplatsutveckling, men också för att kunna bidra till att utveckla facket egen verksamhet i olika avseenden.

Jag vill slutligen tacka alla er som så generöst och välvilligt ställt underlagsmaterial till förfogande och som i givande och intressanta samtalsliknande intervjuer låtit mig ta del av era erfarenheter och som gjort det möjligt att genomföra utvärderingen.

Borlänge i februari 2002

*Mats Lundgren*

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1. En fackföreningsrörelse att räkna med?</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Kort bakgrundsbeskrivning</b> .....	<b>16</b>
2.1 Introduktion .....	16
2.2 KAL .....	17
2.3 FRU .....	18
2.3 Andra aktiviteter knutna till KAL .....	21
<b>3. Utvärderingens syfte och avgränsningar</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Metod</b> .....	<b>27</b>
4.1 Metodiska utgångspunkter .....	27
4.2 Utvärderingens genomförande .....	29
<b>5. Nätverket som organisations- och arbetsform i förändringsprocesser</b> .....	<b>32</b>
<b>6. Programmets verksamhet och uppnådda resultat</b> .....	<b>38</b>
6.1 Nätverkens etablering .....	38
6.2 Verksamhetens organisering .....	41
6.3 Fackligt deltagande i lokal arbetsorganisationsutveckling .....	57
6.4 Kan nätverk bidra till facklig förnyelse? .....	70
6.5 Nätverken och deras framtida verksamhet .....	75
<b>7. Diskussion och slutsatser</b> .....	<b>79</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>92</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>95</b>

# Sammanfattning

Den svenska arbetsmarknaden har karaktäriserats av en stark fackföreningsrörelse, i allt väsentligt byggd på en i ett internationellt perspektiv hög medlemsanslutning. Under hela 1900-talet har fackföreningsrörelsen gradvis stärkt sin position till att bli en betydande institutionell kraft i det svenska samhället. Det finns tecken som tyder på att "höjdpunkten" på en lång och framgångsrik bana för fackföreningsrörelsen kan ha passerats. Fackföreningsrörelsen befinner sig därför nu i en ny situation med en rad problem som väntar på en lösning. Om facket inte klarar att hantera dessa problem riskerar rörelsen att försvaga den starka position som man uppnått.

Kraven på ökad delaktighet i arbetslivet har t ex blivit allt mer framträdande. På LO-kongressen 1996 påtalades att de fackliga organisationerna måste stärkas ute på arbetsplatserna, samtidigt som de regionala och centrala nivåernas roll antogs behöva förändras. "Deras uppgift blir mer stödjande i stället för reglerande" (LO, 1995, sid. 276). Även i den sk "Rättviseutredningen" (1995) framhölls behovet av att de fackliga företrädarnas kompetens inom områden som arbetsorganisation, produktionssystem och utbildningsmöjligheter måste förbättras. Samtidigt framstår det som att fackets roll som förhandlare av löner och anställningsvillkor och att bevaka medlemmarnas rättigheter behöver förändras mot att facket också bli en naturlig part i de förändringsprocesser som sker ute i företagen, d v s ett aktivt deltagande i den lokala arbetsplatsens utveckling. Den diskussion som initierades kom bl a att resultera i att 1996-års kongress uppdrog åt LOs styrelse att initiera

ett program med en sådan inriktning, vilket i sin tur resulterade i att projekt och aktiviteter av olika slag kom att startas. Verksamheten startade 1997 och avslutades i december 2001 med mål att:

- Utveckla 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 som bra exempel på utvecklingsarbete (Programbeskrivning FRU, 1997, sid. 4)

Verksamheten har bedrivits inom ramen för projektet *Kunskapsutveckling, arbetsorganisation och lönesystem* (KAL), vilket samtidigt kan ses som ett "paraply" för flera olika aktiviteter. Den mest omfattande är projektet *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete* (FRU). Detta har samtidigt varit det projekt som både personellt och ekonomiskt haft en dominerande roll inom KAL. Exempel på andra projekt som bedrivits är t ex det s k *Cyberbygget*, där målet varit att skapa flexibla visuella miljöer för utställningar, möten och diskussioner i stora och geografiskt utspridda organisationer. Det har även funnits arbetsgrupper som verkat inom "KAL-paraplyet", som t ex den s k DELFI-gruppen, liksom utvecklingen av värderingsinstrumentet *Den goda arbetsorganisationen*, dessutom har ett flertal rapporter publicerats. Det har även funnits delprojekt som arbetat med utveckling av lönesystem och för en ökad samverkan mellan fackliga företrädare och forskare. Verksamheten har också haft en egen hemsida på Internet. Under "KAL-paraplyet" kan även aktiviteter som ett deltagande i *Samarbetsprogrammet för arbetslivsforskning i Europa* (SAL TSA) samt Arbetsorganisationsprogrammet räknas in. Verksamheten har således spämt över ett brett fält.

Givet att KAL, som redan framgått, kan betraktas som ett "paraplyprojekt" som byggts upp av flera olika delprojekt och aktiviteter riktas fokus i den här utvärderingen mot FRU-projektet som varit både det personellt och ekonomiskt dominerande projektet. Utvärderingens syfte preciseras i följande frågeställningar:

- a) Hur har nätverken i FRU-projektet etablerats och arbetat samt vilka resultat uppfattas de ha uppnått?

- b) I vilken utsträckning har nätverken bidragit till att utveckla arbetsformer och metoder för *fackligt deltagande i lokal arbetsorganisationsutveckling*?
- c) På vilket sätt har nätverken fungerat som en strategi/metod för att utveckla den fackliga *verksamheten*?

Från dessa utgångspunkter diskuteras sedan vilka fackets möjligheter verkar vara för att kunna påverka utvecklingen av arbetsorganisationen på det lokala planet.

Utvärderingen bygger på en analys av ett tämligen omfattande underlag av rapporter av olika slag samt på intervjuer med medverkande aktörer. Den teoretiska tolkningsbasen utgår från hur nätverket kan användas för att organisera och genomföra förändringsarbete.

Resultatet av utvärderingen visar bl a att det varit ett mödosamt arbete att etablera de fackliga nätverk på vilka verksamheten byggts upp. På den lokala nivån har nätverken koordinerats av samordnare och för hela projektet av en centralt placerad programgrupp. Generellt sett är det få aktiviteter som nätverken initierat som direkt kan sägas innebära att det har skett en påtaglig lokal arbetsorganisationsutveckling. Beträktat som ett kompetensutvecklingsprojekt måste verksamheten däremot anses som relativt framgångsrik, d v s de aktiviteter som bedrivits har varit betydelsefulla för många individer på ett personligt plan. Den personliga kompetensutveckling som har skett måste också betraktas som en betydelsefull potential för att starta förändringsarbeten av olika slag. En viktig tanke har vidare varit att de olika förbunden skulle utgöra en viktig del av projektet. Resultatet måste snarast sägas vara att nätverken i huvudsak kommit att arbeta parallellt med förbunden och därmed har nätverkens påverkan på den traditionella fackliga verksamheten så här långt varit begränsad. Kanske kan det tolkas som att den ordinarie fackliga verksamheten mera är sysselsatt med traditionella fackliga uppgifter som ett omfattande avtalssystem ger upphov till, medan nätverken arbetat med andra typer av otraditionella frågeställningar som ändå är viktiga för fackföreningsrörelsen. Däremot torde det inte gå att utesluta att det arbete nätverken utfört med tiden också tydligare kommer att komplettera den verksamhet som traditionellt betraktas som den centrala.

Den verksamhet som utvärderats uppvisar en utveckling som i långa

stycken har skett på ett sådant sätt som ligger väl i linje med vad som skulle kunna förväntas, t ex att det har tagit tid att initiera verksamheten, att det har funnits en betydande variation i hur nätverken lyckats med sina strävanden, att det har varit svårt att göra några avgörande ”genombrott” och att det har rört sig om ett mödosamt och vardagsnära utvecklingsarbete o s v. Att organisera verksamheten i nätverk framstår ändå, trots alla svårigheter, som en möjlig strategi inför framtiden, även om ett långt och tålmodigt utvecklingsarbete återstår. Frågan är om fackföreningsrörelsen vågar ta risken att avstå att pröva de utvecklingsmöjligheter som nätverksidén verkar innehålla?



# 1

## En fackföreningsrörelse att räkna med?

Ett kännetecknande drag för industrialiseringen är att arbetet flyttades in i fabriker. Arbetarna tvingades tillbringa en viss tid på arbetsplatsen och samtidigt utföra specialiserade uppgifter<sup>1</sup>. En viktig förutsättning för att genomföra industrialiseringen var tillgången till arbetskraft. Arbetsgivarna ville utnyttja arbetskraften maximalt och arbetarna fick utstå stora umbäranden för att klara sin försörjning. Att det uppstod en relation; arbetsgivare–arbetstagare låg inbyggd i själva principen för arbetets organisering. Principen om arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet blev själva symbolen för denna motsättning<sup>2</sup>. Att arbetarna organiserar sig för att ta tillvara sina intressen framstår därför som självklart. Inledningsvis skedde det under starkt motstånd från arbetsgivarna, men utvecklades allt eftersom till att fackföreningarna istället blev en stabiliserande faktor. Fackföreningsrörelsen bidrog till att skapa ordning och stabilitet t ex genom att kollektivavtal upprättas. Risker för strejker och oroligheter och därmed stora medföljande kostnader för arbetsgivarna kunde därigenom minskas. Arbetstagarna fick samtidigt en tryggare anställning, som allt eftersom kollektivavtalen utvecklades ledde de till en ökad ”trygghet” på många olika plan. Facket måste därmed betraktas som en pendang till de företag som växte fram i och med industrialiseringen. Denna utveckling kan självfallet inte ses

<sup>1</sup> Adam Smith hade redan i slutet av 1700-talet visat att specialiseringen hade oerhörda fördelar ur produktivitetssynpunkt (Giddens, 1994:399).

<sup>2</sup> ”År 1905 infördes i SAF:s stadgar ett tillägg (§ 32) med innebörden att arbetsgivarna i kollektivavtalet skulle förbehålla sig rätten att antaga och avskeda arbetare, leda och fördela arbetet samt begagna sig av vilka arbetare som helst. Tillägget erkändes av LO 1906.” (Fredriksson & Gunnmo, 1981, sid. 34)

fristående från hur det svenska samhället i övrigt utvecklas, men en viktig faktor är att det skett genom en kontinuerlig produktivitetsutveckling. Genom att fackföreningsrörelsen på detta sätt aktivt bidrog till att skapa arbetsmarknadens regler blev man institutionsskapande och samtidigt blev fackföreningsrörelsen som sådan en institution<sup>3</sup> i det svenska samhället. Ett viktigt tecken på denna institutionella ställningen framgår av att det än idag råder allmän enighet om att merparten av de problem som finns på den svenska arbetsmarknaden ska lösas genom att arbetsmarknadens parter ”gör upp”. Denna process kulminerade under 1970-talet i och med att kollektivavtalen ”löstes in” genom att de kom att bilda grunden för den svenska arbetsrättslagstiftningen.

Den svenska arbetsmarknaden har generellt sett karaktäriserats av en stark fackföreningsrörelse, i allt väsentligt byggd på en i ett internationellt perspektiv hög medlemsanslutning. Under hela 1900-talet har fackföreningsrörelsen gradvis stärkt sin position till att bli en betydande institutionell kraft i det svenska samhället. I utvecklingen av det svenska ”folkhemmet” har fackföreningsrörelsen därför spelat en central roll. Den svenska fackföreningsrörelsen har samtidigt haft något av en unik roll och uppnått framgångar som i hög grad också är unika sett i ett internationellt perspektiv. Dess starka roll kan historiskt till en del förklaras av den samverkan som skett mellan det socialdemokratiska partiet och fackföreningsrörelsen, s k facklig-politisk samverkan. Från det tidiga 1900-talet har detta samarbete varit en självklarhet. De bägge rörelserna hade växt upp från samma bas, där fackföreningsrörelsen kom att ta sig an arbetarnas rättigheter på arbetsmarknaden, där

---

<sup>3</sup> Begreppet institution är svårfångat: Begreppet existerar som en användbar metafor för att bättre förstå olika samhälleliga processer, deras orsaker och verkningar. ”Vi kan inte se, känna, beröra eller ens mäta institutioner, de är tankekonstruktioner” (North, 1993:162). Det är viktigt att skilja mellan institutioner och organisationer. ”I likhet med institutionerna ger organisationerna en struktur för mänsklig samverkan” (North, 1993:18). North preciserar begreppet institution genom att säga att de: ”/.../ är det samma som spelreglerna i ett samhälle eller, mer formellt uttryckt, de restriktioner som människor sätter upp för att ange formerna för mänsklig samverkan. Dessa institutioner anger följaktligen det sätt på vilket samhället utvecklats under tidens lopp och utgör därför nyckeln till förståelse av historisk förändring” (North, 1993:16). Organisationer blir förutsättning för institutionernas utveckling. ”Organisationer tillkommer för specifika syften som en följd av de möjligheter som anges av en existerande uppsättning restriktioner (både de institutionella och den ekonomiska teorins traditionella restriktioner), och i sin strävan att uppnå sina mål är de betydelsefulla medel för institutionella förändringar” (North, 1993:19). Institutioner är som framgått inte det samma som samhällets organisationer. North försöker att klargöra skillnaden genom att föra in begreppen regler och spelare. ”Begreppsmässigt måste man klart skilja mellan regler och spelare. Syftet med reglerna är att fastställa det sätt på vilket spelet ska spelas” (North, 1993:18). Organisationerna är en del av de intressen som skapar reglerna, d v s producerar institutioner samtidigt som de själva är beredda att följa dessa regler.

motparten var arbetsgivarna och deras organisationer. Den politiska grenen tog sig an de samhälleliga frågorna. Tillsammans svarade detta väl mot människors livssituation. Efter andra världskriget måste förutsättningarna för denna samverkan betraktas som gynnsam, med en snabb produktivitetutveckling i industrin, goda exportmarknader och det socialdemokratiska partiet i regeringsställning under en lång följd av år. Den facklig-politiska samverkansperiodens höjdpunkt verkar ha uppnåtts när arbetsrätten upphöjdes till lag under senare delen av 1970-talet varvid, som jag tolkar det, detta samtidigt försvagade fackföreningsrörelsens bas som institutionsskapande kraft.

Det finns tecken som tyder på att "höjdpunkten" på en lång och framgångsrik bana för fackföreningsrörelsen kan ha passerats. Fackföreningsrörelsen befinner sig nu i en ny situation med en rad problem som väntar på en lösning. Om facket inte klarar att hantera dessa problem riskerar rörelsen att försvaga den starka position som man tidigare uppnått. Kraven på ökad delaktighet i arbetslivet har t ex blivit allt mer framträdande. Många trodde att frågan hade fått sin lösning i och med att Medbestämmandelagen (MBL) infördes i mitten av 1970-talet. Fackliga företrädare kom snart att upptäcka att inflytandet inte i någon avgörande mening hade förändrats. Det uttrycktes t ex som att, "arbetsgivaren måste i alla fall tuta innan dom kör över oss". Samtidigt skedde vid denna tidpunkt en attitydförändring hos många arbetsgivare, inte som en följd av MBL, utan för att de börjat upptäcka vad som är bra för personalen ofta även är bra för den enskilde arbetsgivaren, även om det finns undantag som bekräftar regeln, inte minst inom det område LO verkar. Arbetsgivarna blev därmed i många fall de som drev på och förespråkade organisatoriska förändringar och personalutvecklande åtgärder som ett led i den ständigt pågående rationalisering. I gengäld hamnade fackföreningsrörelsen i ett läge där de allt oftare kom att säga nej till förändringar. Arbetsgivarna hade plötsligt hamnat i en offensiv roll och facket i en defensiv. Här var det många fackföreningsföreträdare som inte kände igen sig, de hade ju varit vana att vara den pådrivande parten.

Den globaliserade ekonomin och de politiska förändringar som skett under slutet av 1900-talet har skapat förändrade maktpositioner och därmed förändrade förutsättningar på en rad olika områden. Konsekvenserna tycks samtidigt innebära en förskjutning av makten från

arbete till kapital. Kapitalet är i den internationaliserade ekonomin lättroligt och det flyttas dit bästa avkastning kan erhållas. Globaliseringen av ekonomin betyder de transnationella företagens uppkomst, d v s företag som bedriver sin verksamhet parallellt i många länder och samtidigt kan på så sätt också sprida sina risker. Behovet av fackföreningsrörelsen som en stabiliserande faktor minskar, snarast har det motsatta förhållandet uppstått, nämligen att de institutionella regelverken i stället blivit alltför "stelbenta". Företagen kräver snabba omställningar till nya förutsättningar, vilket vanligen inte gynnar de anställda. Människor brukar i allmänhet inte vare sig kunna eller vilja ha snabba sociala omställningar. Överlevnaden är samtidigt ett gemensamt intresse för bägge parter, men där skillnaden i tidsperspektiv blir allt mer påtaglig. Den globaliserade ekonomin har därmed skapat nya förutsättningar, vilket samtidigt gör att de etablerade institutionernas roll utmanas. Vilken betydelse detta har för den fackliga verksamheten i framtiden kan man bara spekulera om.

### **Fackföreningsrörelsen inför nya uppgifter och utmaningar**

Arbetsmarknaden har sedan 1980-talet utvecklats efter två tydligt urskiljbara linjer. Den ena innebär att arbetsorganisationen tycks gå mot allt flexiblare, mer kundanpassade och integrerade produktionssystem (se t ex Brulin & Nilsson, 1995) och den andra att arbetsmarknadens partsrelationer decentraliseras (se t ex Brulin, 1995).

*Mycket talar för en accentuerad relativ förskjutning från den nationella arenan och den traditionella makropolitiken, ner till mikronivån och till den inre strukturuomvandlingen som sker inom företag och verksamheter.* (Arbetslivsinstitutet; Fördjupad anslagsframställan 1997–1999, sid. 1)

Problembilden har således blivit en annan, vilket samtidigt också utmanar facket roll. Detta leder sammantaget rimligtvis till att facket måste se över sin roll och också de arbetsformer som används.

*På LO-kongressen i september 1996 fördes en diskussion om fackets roll i utvecklingen mot nya produktionssystem. Där framfördes uppfattningen att det behövs ett fackligt utvecklingsarbete med inriktning på teori och idéutveckling samt utformning av nya metoder och*

*arbetssätt, som väver ihop frågor om produktivitet, effektivitet och kvalitet på arbetsplatsen.*

(Programbeskrivning FRU, 1997, sid. 4)

Ett av problemen är att många LO-medlemmars arbetsplatser är uppbyggda runt starkt rutinerade arbetsprocesser, vilka svårligen låter sig förändras i grunden, inte minst därför att företagsekonomiskt lönsamma alternativ ofta saknas. Därmed kommer det vanligen bara att finnas möjligheter till marginella förändringar, med också bara smärre förbättringar av arbetsmiljön som följd, även om dessa förändringar kan leda till en mera betydelsefull ökning av lönsamheten, eftersom vinsteffekten tillförs på marginalen. Samtidigt finns det arbetsplatser där ägaren inte anser sig ha råd att göra nödvändiga investeringar i en förbättrad arbetsorganisation, därför att det framstår som tveksamt att just kunna uppnå företagsekonomisk lönsamhet. Lösningen blir i stället att använda en strategi med förhållandevis höga löner, vilket för företaget i jämförelse med andra alternativ är den lönsammaste. Detta är dock en betydligt dyrare lösning för stat och kommun, och inte minst för den enskilde individen genom de arbetsskador som därigenom riskerar att uppstå. För de anställda blir den förhållandevis höga lönen för ett farligt och monotont arbete svår att motstå när alternativet vid en förändrad arbetsorganisation kan bli lägre lön eller i värsta fall att helt stå utan arbete. Därmed skapas en ohelig allians, där ingen av parterna blir intresserade av att vidta några förändringar. I stället riktas intresset mot lönenivån och en ständig kamp om denna. De fackliga företrädarna riskerar att få sina egna medlemmar emot sig när de vill medverka till en förändrad arbetsorganisation. Problemet framstår under dessa förutsättningar som närmast olösligt, även om det i den allmänna retoriken framställs på ett annat sätt. De lokala fackliga aktörerna har således en ytterst svår situation att hantera. Denna utveckling har också uppmärksamats med en ökad medvetenhet om att fackets roll i en del avseenden behöver förändras som resultat, eller om man så vill att fackets roll i en del avseenden måste definieras om.

Genom de organisationsförändringar som företag tvingas göra p g a att ständigt vara konkurrenskraftiga sker en fortgående rationaliseringsprocess<sup>4</sup> (se t ex Weber, 1983). Detta innebär samtidigt att fackets roll

<sup>4</sup> Redan vid 1900-talets början stod principen om den ständiga rationaliseringen fullständigt klar. Innebörderna är enkla, varje investering i ny teknik leder till färre anställda och fler producerade enheter, d v s till ökad produktivitet.

kontinuerligt måste definieras om i relation till en ny situation i det fall facket vill fungera som en kraft att räkna med. På LO-kongressen 1996 påtalades också att de fackliga organisationerna måste stärkas ute på arbetsplatserna, samtidigt som de regionala och centrala nivåernas roll antogs behöva förändras. "Deras uppgift blir mer stödjande i stället för reglerande" (LO, 1995, sid. 276). Detta ger upphov till, som en av flera effekter, att facket och dess företrädare får en ny roll att spela, inte minst ställs större krav på att fler personer involveras lokalt och regionalt, inte bara de i LO centralt placerade. Även i den sk "Rättvisetutredningen" (1995) framhölls behovet av att de fackliga företrädarnas kompetens inom områden som arbetsorganisation, produktionssystem och utbildningsmöjligheter förbättras. Samtidigt framstår det som att fackets roll som förhandlare av löner och anställningsvillkor, och att bevaka medlemmarnas rättigheter behöver förändras mot att facket också blir en naturlig part i de förändringsprocesser som nu sker ute i företagen, d v s deltar aktivt i den lokala arbetsplatsens utveckling. Den diskussion som initierades kom bl a att resultera i att 1996-års kongress uppdrog åt LOs styrelse att initiera ett program med en sådan inriktning, vilket i sin tur resulterade i att projekt och aktiviteter av olika slag kom att startas.

Det är från dessa utgångspunkter denna utvärdering ska ses och de frågeställningar som står i fokus i detta sammanhang är därför hur dessa aktiviteter genomförts och vilka effekter satsningen uppfattas ha gett upphov till. För att kunna genomföra en utvärdering är det nödvändigt att först ge en något mera detaljerad bakgrundsbeskrivning till den aktuella verksamheten.

### **Utvärderingsrapportens uppläggning**

Utvärderingen läggs upp så att inledningsvis beskrivs i generella ordalag utvecklingen på den svenska arbetsmarknaden och vilken roll fackför-eningsrörelsen spelat samt vilka nya utmaningar som kan tänkas finnas inför framtiden. I ett påföljande avsnitt görs en översiktligt beskrivning av hur KAL organiserats och vilka olika delprojekt som ingått under dess "paraply". Därefter beskrivs utvärderingens syfte och på vilket sätt utvärderingen genomförs samt några av de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för de tolkningar som görs. I resultatredovisningen genomförs en tämligen detaljerad och omfattande beskrivning av hur

FRU-nätverken har genomfört sin verksamhet. I ett avslutande avsnitt diskuteras nätverksidén och dess användbarhet för att stärka facklig medverkan i lokalt arbetsorganisationsutvecklingsarbete. Avslutningsvis framförs en övergripande reflektion runt fackets möjligheter att med hjälp av nätverk kunna påverka vad som sker på arbetsmarknaden och då i synnerhet vad gäller arbetsorganisationsutveckling.

# 2

## Kort bakgrundsbeskrivning

I de följande avsnitten behandlas den verksamhet som bedrivits och dess olika ingående beståndsdelar vad gäller mål, inriktning, organisation, omfattning etc. Dessa beskrivningar genomförs i syfte att ge en bild av projektets totala omfattning, bl a i avsikt att ge ett underlag för att välja utvärderingens fokus samt att vidta nödvändiga avgränsningar.

### 2.1 Introduktion

Nätverksprojektet<sup>5</sup> startade 1997 och avslutades i december 2001, d v s verksamheten har löpt under en period av fem år. Det övergripande syftet med verksamheten formulerades ursprungligen som ett försök att stödja LO-förbundens olika avdelningar att utforma facketts roll i det förändringsarbete som kontinuerligt sker i företag och organisationer. Verksamheten skulle inriktas på att:

- Utveckla 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 som bra exempel på utvecklingsarbete (Programbeskrivning FRU, 1997, sid. 4)

---

<sup>5</sup> I de dokument som finns upprättade finns en, som jag uppfattar det, något oklar hållning vad gäller begreppen program och projekt. Begreppen används här i huvudsak synonymt.



Verksamheten har bedrivits inom ramen för *Kunskapsutveckling, arbetsorganisation och lönesystem* (KAL), vilket kan ses som ett "paraply" för flera olika aktiviteter. Den mest omfattande är projektet *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete* (FRU). Detta har samtidigt varit det projekt som både personellt och ekonomiskt haft en dominerande roll inom KAL. Ett annat projekt som bedrivs i samverkan med KTH är det s k *Cyberbygget*, där målet är att skapa flexibla visuella miljöer för utställningar, möten och diskussioner i stora, geografiskt utspridda organisationer. Det har även funnits arbetsgrupper som verkat inom "KAL-paraplyet", som t ex den s k DELFI-gruppen, liksom utvecklingen av värderingsinstrumentet *Den goda arbetsorganisationen*, dessutom har ett flertal rapporter publicerats. Det har även funnits delprojekt som arbetat med utveckling av lönesystem och för en ökad samverkan mellan fackliga företrädare och forskare. Verksamheten har också haft en egen hemsida på Internet. Under "KAL-paraplyet" kan även aktiviteter som ett deltagande i *Samarbetsprogrammet för arbetslivsforskning i Europa* (SAL TSA) samt Arbetsorganisationsprogrammet räknas in, men även om dessa och den kurs i arbetsorganisation som bedrivits i samarbete med Linköpings universitet. Verksamheten har således spänt över ett brett fält.

## 2.2 KAL

KAL framhålls ha haft en offensiv karaktär (Lägesrapport, 2000) och byggt sin verksamhet på resultatet av två tidigare LO-rapporter; "Det utvecklande arbetet" (LO, 1991) och den s k "Rättviseutredningen" (LO, 1995). KALs övergripande mål har varit att stärka LO som organisation, dess medlemsförbund och deras medlemmar, och att ge inflytande över arbetets organisering i syfte att ge facket och dess medlemmar en starkare position ute på deras arbetsplatser. Detta skulle bli a ske genom att arbetsformerna och metoderna för fackligt deltagande i det utvecklingsarbete som sker ute på arbetsplatserna utvecklas. Verksamhetens mål förefaller kunna sammanfattas i följande punkter (Lägesrapport, 2000):

- att utveckla arbetsformer som stödjer erfarenhetsutbyte i olika branscher och verksamheter vad avser arbetsorganisation och verksamhetsutveckling
- att utveckla den fackliga utbildningen runt temat arbetsorganisation

- att bilda opinion för vikten av inflytande i arbetslivet
- att granska och utvärdera de nya rationaliseringsstrategierna utifrån fackliga krav
- att medverka i nationella och europeiska program som handlar om kompetensutveckling och förändrad arbetsorganisation
- att utforma ett fackligt FoU-program om framtida arbetslivsforskning med inriktning mot arbetsorganisation och teknik

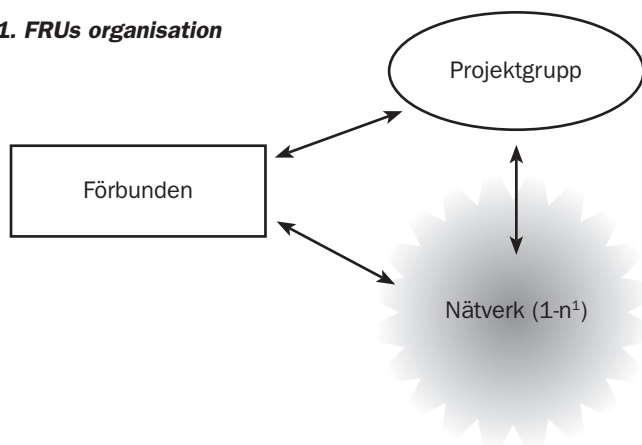
Programgruppen har arbetat med att initiera och genomföra projekt och aktiviteter av olika slag samt i vissa avseenden delta i av andra initierade aktiviteter som ligger inom ramen för projektets syfte och mål. Gruppen har utgjorts av Lise-Lotte Lenberg som efterträdde projektledaren Magnus Rehn, mars 2000. Magnus Rehn var kvar i programgruppen t o m maj 2001.

Övriga ledamöter: PO Bergström, Filis Sigala, Renée Andersson (från hösten 1999), Anita Gidlund (från hösten 2001). Yvonne Bohlenius och Ann-Sofie Hermansson (t o m juli 2001), samt Ove Ivarsén och Thomas Hagnefur (t o m våren 1998).

## 2.3 FRU

FRU (Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete) har varit inriktat på att utveckla lokalt fackligt förtroendevalda i fråga om deras förmåga att delta i och påverka det lokala utvecklingsarbetet, d v s det har i princip verkat för att uppnå det första, andra och fjärde delmålen i KAL (se ovan). FRU har bedrivits av LO med stöd från Arbetslivsinstitutet<sup>6</sup> (ALI). Projektet har pågått under en dryg fyraårsperiod, från 1998–2001. FRU har organiserats så att det innehåller fyra olika grupper av aktörer (se Figur 1), vilka tycks svara mot det andra delmålet i programmet *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete*, nämligen att utveckla former för samarbete.

<sup>6</sup> "Arbetslivsinstitutets engagemang bygger bland annat på att man där vill bedriva forskningsarbete runt programmet. Avsikten är att studera hur och om nätverkssamarbete är ett effektivt och bra arbetssätt, hur partsrelationerna i verksamheterna förändras när facket stärker sina positioner och hur frågor om jämställdhet behandlas i verksamhetsutveckling. Som en del av detta uppdrag är KAL och FRU via personer i projekt- och programgrupp inblandade i /.../ SALTSA" (min anm. Samarbetsprogrammet för arbetslivsforskning i Europa (Lägesrapport, 2000, sid. 9)

**Figur 1. FRUs organisation****Programgruppen**

Verksamhet har letts av en programgrupp som sammanfaller med KALs (se ovan) samt två personer från Arbetslivsinstitutet (ALI), Tommy Nilsson, programansvarig och Lars Kronvall. Program har stötts ekonomiskt av ALI. (Lägesrapport, 2000)

**Föbundens kontaktpersoner**

För att, som jag tolkar det, försöka knyta FRU-projektet och dess nätverk närmare den ordinarie fackliga verksamheten har de olika förbunden ombetts att utse kontaktpersoner till de nätverk som startades. Tanken var även att s k rådgivare bestående av arbetsgivarrepresentanter skulle involveras, liksom lokala ombudsmän. Syftet var ursprungligen att få "hårda" kritiker, d v s personer som kunde bidra med konstruktiv kritik. Denna tanke har dock inte kunnat fullföljas.

**Samordnarna**

Samordnarnas roll har varit att initiera nätverken, d v s ta kontakt med personer som skulle kunna tänkas vilja vara med i nätverket. När dessa etablerats gick uppgiften över till att se till att nätverket fungerar som en mera varaktig konstellation och som efter hand kan utvecklas för att uppfylla FRU-projektets syften.

**Nätverksdeltagarna**

Deltagarna i nätverken är de personer som skulle "bära upp" verksamheten. Deras deltagande bygger på att dessa antogs medverka på grund

av intresse och att detta skedde frivilligt. Det ställdes inga formella krav på att dessa personer skulle inneha fackliga förtroendeuppdrag eller liknande, utan endast att de hade en uttalad vilja att vara med och påverka organisationsförändringar på ett lokalt plan, men det förefaller ändå vara så att det har varit personer som på någon nivå haft förtroendeuppdrag som involverats. Nätverken har därmed inte kommit att omfatta så k "vanliga medlemmar".

FRU startade sin verksamhet i praktiken redan våren 1997 genom att personer som hade dokumenterad erfarenhet av utvecklingsarbete "handplockades". Dessa samordnare fick sedan i uppdrag att kontakta lokalt fackligt engagerade personer som tillsammans skulle representera 10–15 olika arbetsplatser för att på det sättet kunna bygga upp tvärfackliga nätverk som skulle kunna utvecklas till ett långsiktigt förtroendefullt samarbete. (Lägesrapport, 2000) Tillsammans har cirka ett 25-tal nätverk startats och när programmet avslutades vid utgången av år 2001 var fortfarande knappt 20 av dessa, så vitt jag kunnat utröna, fortfarande aktiva<sup>7</sup>. Huvuddelen av dessa är tvärfackliga, med representanter från 16 av förbunden<sup>8</sup> och med samordnare rekryterade från 11 av dessa. Till det kan noteras att samordnarrollen primärt inte är knuten till förbundstillhörigheten utan bygger i stället på vilka erfarenheter och kunskaper de hade av utvecklingsarbete. Sammanlagt har cirka 250<sup>9</sup> fackligt engagerade personer, kontinuerligt eller under en period, varit engagerade i de olika nätverken (Lägesrapport, 2000).

Nätverken i FRU är spridda över hela Sverige, från Norrbotten till Skåne. De dryga 20-talet nätverkens storlek, uppbyggda av lokala fackliga företrädare, varierar från en handfull personer upp till ett drygt 10-tal personer.

<sup>7</sup> Andersson (2001) uppger att antalet aktiva nätverk vintern 2001 var 22 stycken och omfattade cirka 140 arbetsplatser.

<sup>8</sup> Vid denna tidpunkt fanns 18 förbund totalt. Lantarbetarförbundet gick den 1 januari 2002 samman med Kommunalarbetareförbundet och Försäkringsanställdas förbund (utom Avd. 1, Folksam) lämnade LO och gick in i TCO.

<sup>9</sup> Sätten att räkna hur många som deltagit i nätverken kan självfallet variera. Maximalt deltagare erhålls om alla som vid något tillfälle deltagit vid en nätverksträff räknas in. Ett annat sätt att räkna, kanske mer relevant, är i stället att se hur många personer som regelmässigt har medverkat i nätverkens aktiviteter. Vid samtal med 17 av nätverkssamordnarna i oktober 2001 framstår i stället en rimlig uppskattning vara någonstans runt 150 deltagare som är aktiva i nätverken. I en uppsats om FRU-projektet (Andersson, 2001) identifierades 138 deltagare i nätverken. I slutet av 2001 gick en enkät ut till cirka 190 personer som varit nätverksdeltagare.

## 2.3 Andra aktiviteter knutna till KAL

I detta avsnitt beskrivs, om än ytterst översiktligt, de andra aktiviteter som funnits med under KALs "paraply".

### Cyberbygget

Projektets mål har varit att skapa flexibla visuella miljöer för utställningar, möten och diskussioner i stora, geografiskt utspridda organisationer. En bärande tanke har varit att bygga upp kontaktnät för utbyte av erfarenheter av goda exempel där arbetsorganisationen kunnat utvecklas. Ett led i att åstadkomma detta har varit att försöka skapa vad man skulle kunna kalla en "virtuell utställningsmiljö" där deltagarna i bild kan visa på konkreta förbättringar på arbetsplatsen. Detta kan t ex ske genom att dagböcker, stillbilder och videoklipp används. Ett centralt bakomliggande syfte har varit att bilden skulle kunna bli en lika naturligt uttryckssätt som det skrivna ordet. Arbetet har varit koncentrerat på att utnyttja nya tekniska möjligheter att berätta med bild och ljud. Cyberbygget hade hösten 2001 drygt 90 registrerade sk "medborgare". En handfull utställningar hade vid den tiden byggts för att lära känna det nya mediet och flera är planerade. ([www.lo.se/kal](http://www.lo.se/kal))

### Värderingsinstrumentet; Den goda arbetsorganisationen

Inom ramen för KAL har värderingsinstrumentet *Den Goda Arbetsorganisationen*, utvecklats för att kunna användas som ett praktiskt hjälpmedel för att utveckla den lokala arbetsplatsen. Materialet är en handledningsmanual som bygger på erfarenheter från att förbättra arbetsorganisationen på svenska arbetsplatser. Idén är att 23 olika faktorer som antas vara viktiga förutsättningar för att skapa en bra arbetsorganisation har valts ut och används för att kartlägga den nuvarande situationen på en arbetsplats. (LO, Art.nr 566–1691–0)<sup>10</sup>

### DELFI-gruppen

DELFI är en arbetsgrupp som verkat under KAL-projektets "paraply-

<sup>10</sup> Värderingsinstrumentet har tryckts upp i 10'000 exemplar, varav 5'000 har distribuerats till LOs medlemsförbund och lika många har bjudits ut till försäljning, varav cirka 3'500 exemplar har sålts till dags dato. Tre förbund har producerats versioner anpassade till den egna verksamheten. Ett handledningsmaterial är under utarbetande och kommer att vara tillgängligt från och med våren 2002. Värderingsinstrumentet har rönt internationellt intresse och har översatts till fem olika språk.

organisation”. Arbetsgruppen startade sin verksamhet hösten 1998 och redovisade i maj 2001 en verksamhetsrapport (2001-05-07) som innehåller en lång rad förslag som ansågs viktiga för att förbättra facket's möjligheter att arbeta, liksom att utveckla den fackliga verksamheten i sig.

### **Jämställdhet, IT och det utvecklande arbetet – Idéutveckling och kunskapsutbyte mellan arbetslivsforskare och facket**

Bakgrunden till detta projekt är att LO under 1980-talet och i början av 1990-talet hade spelat en aktiv roll inom arbetslivsforskningen, men att detta förändrades i och med att Arbetsmiljöfonden omformades till ett sektorsforskningsorgan. Under senare delen av 1990-talet har emellertid LO åter gett dessa frågor en ökad aktualitet.

Projektet har syftat till att ge en överblick över arbetslivsforskningen från LOs perspektiv när det gäller områdena jämställdhet, IT och det utvecklande arbetet, liksom att utöka utbytet mellan facket och forskare. Detta har resulterat i att kunskapsöversikter presenterats, bl a som en effekt av de idéutvecklingsseminarier som genomförts.<sup>11</sup>

### **Hemsida på Internet**

Verksamheten har haft sin egen hemsida ([www.lo.se/kal](http://www.lo.se/kal)), där det också funnit möjlighet för de involverade, men också i viss utsträckning öppen för alla intresserade, att diskutera de frågeställningar som verksamheten sysslat med.

### **Lönesystem**

Inom KALs ram har t ex genomförts en uppföljande undersökning av vad som hänt med metallarbetares individuella lönesättning inom ABB i jämförelse med en motsvarande studie 1994. Ett delprojekt om lönesättning har även genomförts vid ett företag i Landskrona. Under 2001 genomfördes även en konferens på temat individuell lön där en viktig utgångspunkt vara att det ännu så länge i hög grad saknas forskning runt dessa frågor. Konferensen vänds sig till fackliga förtroendevalda-, ombudsmän och forskare. Vidare har ett informellt

<sup>11</sup> Inom ramen för KAL har ett antal rapporter (s k LOFU-rapporter) presenterats. LOFU har varit ett projekt för att skapa förutsättningar för forskare och praktiker att mötas. Dessa finns tillgängliga i fulltext på KAL hemsida ([www.lo.se/kal](http://www.lo.se/kal))

nätverk med deltagare från LO, ALI, Almega, SIF och Uppsala universitet etablerats. Under våren 2002 kommer också att publiceras några sammanfattande rapporter om lönesättningsfrågor.

### **Samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa (SAL TSA)**

KAL har varit representerat i den styrgrupp som funnits för temat arbetsorganisation och har även aktivt deltagit i olika projekt och studiebesök på ett internationellt plan. (Lägesrapport, 2000) Ett av de internationella projekt som startas inom ramen för SAL TSA berör arbetsorganisation, med forskare från flera europeiska länder samt USA involverade. Projektet är att försöka lära mera om effekterna av individuell lönesättning på den verksamhet som bedrivs på en arbetsplats. (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Mot bakgrund av denna översiktliga beskrivning av verksamhetens omfattning och inriktning framstår det nu som möjligt att precisera utvärderingens syfte samt att göra nödvändiga avgränsningar.

# 3

## Utvärderingens syfte och avgränsningar

Givet att KAL, som redan framgått, kan betraktas som ett ”paraplyprojekt” som byggs upp av flera olika delprojekt och aktiviteter riktas fokus här mot FRU-projektet som varit både det personellt och ekonomiskt dominerande projektet. Från dessa utgångspunkter formuleras följande frågeställningar:

- a Hur har nätverken i FRU-projektet etablerats och arbetat samt vilka resultat uppfattas de ha uppnått?*
- b I vilken utsträckning har nätverken bidragit till att utveckla arbetsformer och metoder för fackligt deltagande i lokal arbetsorganisationsutveckling?*
- c På vilket sätt har nätverken fungerat som en strategi/metod för att utveckla den fackliga verksamheten?*

Från dessa utgångspunkter diskuteras sedan vilka fackets möjligheter verkar vara för att kunna påverka utvecklingen av arbetsorganisationen på det lokala planet.

Utvärderingen avgränsas och kommer bara att behandla de övriga aktiviteter (se avsnitt 2.3) som funnits inom ramen för KAL när det finns tydliga och direkta kopplingar till FRU. När det t ex gäller *Cyberbygget* omfattas visserligen 90-talet personer, huvudsakligen som det förefaller rimligt att anta dataintresserade personer, och även om



verksamheten kan ses som ett försök att utveckla nya samverksansformer och nya sätt att presentera idéer på förefaller verksamheten fortfarande att ligga i "startgroparna". En mer djupgående utvärdering bör därför, som jag bedömer det, ligga en bit framåt i tiden. I något av nätverken har det emellertid funnits en medverkan i Cyberbygget, en sådan aspekt av projektet betraktas därför ligga inom ramen för utvärderingen. Värderingsinstrumentet *Den Goda arbetsorganisationen*, har använts av många av nätverken och detta kommer i den meningen att innefattas. De *rapporter* som presenterats får tala för sig själva behandlas därför inte i detta sammanhang (se avsnitt 2.3. punkten: Utvecklingsrapporter). Deltagande i *SAL TSA-projektet*, liksom övriga delprojekt och aktiviteter som bedrivits, bedöms i det här fallet ligga utanför utvärderingens fokus.

Utvärderingen tar inte heller upp frågan om på vilket sätt de tilldelade ekonomiska medlen använts. Denna fråga har i och för sig minst två aspekter. För det första om medlen använts på ett tillbörligt sätt och för det andra om pengarna har varit väl använda. Den första aspekten förutsätts hanteras i sedvanlig ordning inom de ramar som gäller för den löpande ekonomiska revisionen inom LO och är därför inte föremål för någon granskning i den här utvärderingen. Den andra aspekten, vilket i det här sammanhanget framstår i det här fallet som den intressantaste frågan, framstår emellertid i detta skede som svårt att besvara. Skälen till detta är många. Ett sådant är att effekterna av projektet i hög grad är knuten till att deltagarna fått nya kunskaper av olika slag och att olika lärandeprocesser har initierats. Om detta i sin tur ger upphov till idéer om t ex radikalt andra och bärkraftiga sätt att finna nya lösningar på identifierade problem kan vara svårt att upptäcka så här långt, inte minst därför att det är människor som är bärare av idéerna. Anta att de idéer som produceras kommer att visa sig ha stor betydelse för fackets fortsatta utveckling. I så fall har självfallet de medel som FRU förbrukat varit väl använda pengar. Men, något sådant går knappast att förutse och effekterna har kanske inte heller ännu visats sig så tydligt att denna fråga låter sig avgöras här och nu. Ett annat problem är hur ska värdet av de nätverk som etableras och som bl a fungerar för erfarenhetsutbyte, som stöd och som ett forum för kunskapsutveckling kunna uppskattas. Att värdera detta i kronor och ören framstår som en nära nog ogörlig uppgift – eller hur värderar

vi t ex att det skapas en diskussion om facket arbetsformer som kan utveckla verksamheten i olika avseenden? Detta är några exempel på orsaker till att värdera denna typ av projekt i monetära termer<sup>12</sup> ter sig som ett vanskligt företag, däremot framstår det som möjligt att beskriva och att på olika sätt värdera andra typer av effekter som verksamheten gett upphov till. Om medlen använts på ett förnuftigt sätt kan därför möjligen besvaras någon gång i framtiden, om och när effekter visar sig på ett mera djupgående sätt än vad som är möjligt att fånga i detta skede. I nuläget går det knappast att säga annat än att utvecklingsprojekt alltid innehåller mer eller mindre stora risker.

---

<sup>12</sup> Det finns visserligen en hel del försök genomförda att utveckla så kallade Cost-benefit analyser (kostnader i relation till nytta). Det kan inte heller förnekas att dessa i vissa sammanhang kan ha ett värde, samtidigt som de svårigheter dessa generellt sett har att hantera är så komplexa att Cost benefit analysers värde ibland också kan ifrågasättas. I vart fall är min bedömning att det inte skulle vara särskilt fruktbart att tillämpa en Cost benefit-analys i det här fallet.

# 4

## Metod

Metodavsnittet består av två delar. I den första beskrivs utvärderingens metodiska utgångspunkter, där den grundläggande frågan om hur vi kan få kunskap om vad som sker i ett utvecklingsprojekt (ett epistemologiskt perspektiv). I det andra avsnittet beskrivs i mera handfasta termer hur data samlas in, bearbetas och analyseras.

### 4.1 Metodiska utgångspunkter

En utvärdering har per definition uppgiften att bedöma värdet eller kvaliteten av en viss verksamhet. Den utvärdering som nu genomförs syftar till att belysa vilka resultat som de mest involverade och initierade aktörerna uppfattar har uppkommit. Den avgörande poängen är i det fallet att det är de personer som är djupt involverade i verksamheten som tillsammans kan ge en bild av vad som t ex varit framgångsrikt respektive mindre framgångsrikt. Det är sannolikt att detta också kan fånga in kritiska faktorer och därmed ge ett relevant underlag för att förstå hur verksamheten bedrivits och vad det kan betyda för framtiden. Även om det finns andra personer som kan tänkas ha uppfattningar av olika slag bedöms dessa i det här sammanhanget vara av mindre intresse, inte minst därför att nätverken till stor del bedrivit sin verksamhet relativt självständigt och att det av det skälet för en utomstående betraktare inte förefaller möjligt att ha en någorlunda välgrundad uppfattning om vad nätverken gjort och vad detta kan antas betyda i framtiden. Däremot kan självfallet den "icke-initierade" självfallet på ett generellt plan ha uppfattningar om nätverksidén som sådan och om

det sätt på vilket projektet beskrivits för utomstående, dvs personer som inte varit direkt involverade i verksamheten.

Tolkningsbasen i denna utvärdering bygger på vad man skulle kunna kalla en socialkonstruktivistisk idé om att de data som någorlunda systematiskt kan samlas in "vävas" samman till en mer eller mindre sammanhållen bild, visserligen som en av flera möjliga, av den verksamhet som utvärderingen avser<sup>13</sup>. Vad vi kan erhålla kunskap om utgår därvid från antagandet att det är människors upplevelser som ligger till grund för hur de konstruerar sin verklighet (se t ex Berger och Luckman, 1979) och i det specifika fallet uppfattas utgöra verkligheten. Det så kallade Thomasteoremet<sup>14</sup> uttrycker detta på följande sätt: "Om något definieras som verkligt blir det verkligt till sina konsekvenser" (Brante, 1993:23).<sup>15</sup> Detta innebär att det inte har någon betydelse hur verkligheten faktisk är konstruerad, utan bara hur denna uppfattas av de i sammanhanget involverade aktörerna. Det är därför inte verkligheten i en objektiv mening som kan återges, utan endast aktörernas subjektiva uppfattning av denna i form av deras utsagor. Detta är dock inte ointressant om vi utgår från Thomasteoremet, därför att det är utifrån sin egen syn på verkligheten som de inblandade aktörerna agerar. Därmed bör den bild som presenteras kunna utgöra en mer eller mindre sammanhållen bild av hur den verksamhet som bedrivs uppfattas och den kan därmed bilda underlag för en dialog bland berörda om hur det utvecklingsarbete som genomförs kan förstås, men också om vad som skulle kunna utvecklas vidare.

Det kanske också kan tilläggas att det, som jag uppfattar det, fyller ett värde i sig att deltagarna i ett projekt kan återge sina uppfattningar om vad som har skett. En viktig anledning är att om man inte sätter ord på det som händer är det också svårt att veta vad man egentligen håller på med<sup>16</sup>. De aktiviteter man då genomför riskerar annars

<sup>13</sup> Ett angreppssätt som kommit att benämnas Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) och som med tiden, som jag uppfattar det, kommit att få en allt starkare ställning som ansats inom den samhällsvetenskapliga forskningen.

<sup>14</sup> Thomasteoremet är uppkallat efter William I Thomas (Goffman, 1994). Ursprungligen presenterat i Thomas, W. I., & Thomas, D. S. 1928. *The Child in America*. New York: Knopf.

<sup>15</sup> Detta är emellertid en mera komplicerad frågeställning än vad som direkt framgår här, men jag avstår från att utveckla detta vidare då det i det här sammanhanget skulle föra för långt.

<sup>16</sup> Detta är emellertid en ytterst komplex process som inte närmare behandlas här, men jag vill ändå fästa uppmärksamheten på det som vanligen kallas tyst kunskap, som anses vara av stort betydelse, trots att denna inte kan uttryckas i ord.

att enbart bli aktivism. En utvärdering kan samtidigt betraktas som en "medvetandegörandeprocess", där skeenden beskrivs i ord, vilket därför ger en möjlighet till reflexion. Det "nya" kommer att vara svårt att "få tag på" och inte existera som kollektiv kunskap, om det inte just beskrivs. Det ordlösa går annars obemärkt förbi, eller i bästa fall formuleras av enskilda individer och förbli den enskildes "egendom" och därmed blir det omöjligt att utveckla en verksamhet som bygger på en gemensamt utvecklad kunskap (Se t ex Senge, 1995, där han behandlar teamlärande). En utvärdering, vilken bild den nu än ger, spelar därför en viktig roll i att skapa ett gemensamt medvetande om svårfångade processer. Är den bild utvärderingen ger igenkännbar kan den anammas och utgöra en del av en gemensam syn på verksamheten, är den inte igenkännbar kan den efter övervägande antingen anammas, förkastas eller bli utgångspunkt för att formulera en ny bild. Därmed har utvärderingen kommit att bidra till att en kunskapsgenererande process initierats.

## **4.2 Utvärderingens genomförande**

I det följande avsnittet beskrivs hur insamlingen av de data som utgör underlaget för denna utvärdering genomförs.

### **Intervjuer med samordnare och projektledning**

Utvärderingens uppläggning har planerats i nära samråd med projektledaren och programgruppen i form av ett inledande möte med projektledaren i augusti 2001 och ett möte med projektledningsgruppen under hösten 2001 för att kunna precisera utvärderingens fokus och att vidta nödvändiga avgränsningar.

I samband med en samordnarträff i Skåne i oktober 2001 intervjuades en av medlemmarna i programgruppen, en av förbundens kontaktpersoner samt 17 av samordnarna. Intervjuerna genomfördes i samtalsform. Minnesanteckningar gjorde i en del fall i direkt anslutning till att samtalen avslutats och i en del fall under samtalens gång. I oktober 2001 genomfördes också en gruppintervju med fem av projektledningsgruppens representanter med hjälp av en enkel frågeguide (se bilaga 1). Intervjun som genomfördes i samtalsform och som spelades in på band varade cirka 2 timmar. I de delar där citat från samtalen används i rapporten har dessa skrivits ut ordagrant. I början februari

genomfördes ett uppföljande "seminarium" med programgruppen för att "stämna av" den preliminära rapport som fanns vid denna tidpunkt. Detta ledde fram till att det inte skedde några omfattande förändringar av det innehåll som fanns, men däremot kunde på en del avsnitt en del "fördjupningar" genomföras. Vid samma tidpunkt genomfördes en cirka 2 timmar lång samtalsliknande intervju rum med den tidigare projektledaren och en av programgruppens medlemmar som funnits med under hela den tid verksamheten pågick.

### **Insamling och analys av befintlig dokumentation**

En viktig del av de data som använts för att genomföra utvärderingen är en genomgång och analys av befintlig dokumentation, vilken måste bedömas vara tämligen omfattande, i form av handlingar som protokoll, utvärderingar, minnesanteckningar, rapporter och dylikt.

### **Samordnarrapporter**

I det här sammanhanget har ett relativt stort antal rapporter av olika slag, minnesanteckningar från 7 stycken samordnarträffar från mars 1998 till oktober 2001, samordnarrapporter och KALs hemsida på Internet använts och analyserats med utgångspunkt från utvärderingens syfte. Dessa rapporter som regelmässigt har sammanställts kan antas spegla olika perioder av projektet och bör därför också relativt väl kunna belysa både under vilka former som verksamheten har bedrivits och vilka resultat som uppnåtts vid en given tidpunkt, i vart fall så långt detta låter sig "kläs i ord". Därmed också sagt att den kunskap som erhålls genom verksamheten inte alltid låter sig återges verbalt och det finns därmed skäl att tro att en del av kunskapsbildningen är skyst kunskap (Polanyi, 1966). Det innebär att denna del av utvärderingen, dvs vad gäller uppkomna effekter, inte till alla delar låter sig fångas in genom verbala beskrivningar. Möjligen skulle någon del av detta kunna beskrivas genom observationsstudier, dvs genom att observera aktörernas agerande skulle detta kunna tolkas i termer av att deras handlingar kan förstås som ett utslag av att vederbörande har erhållit ny kunskap. Detta är emellertid ett så omfattande och komplicerat arbete att detta inte är möjligt att genomföra inom ramen för denna utvärdering. Kvar står därför bara den möjlighet som det innebär att med utgångspunkt från utvärderingsresultatet föra en diskussion, om

vad som kan tänkas vara rimligt att anta i fråga om vilka effekter som har uppstått, utöver vad de involverade aktörerna själva förmår att berätta. Värdet i detta ligger självfallet inte att göra mer eller mindre kvalificerade gissningar avseende uppkomna effekter, däremot skulle detta kunna ses som ett försök att skapa en levande beskrivning, som kan förkastas eller antas som mer eller mindre relevant i sammanhanget. Detta skulle under gynnsamma omständigheter kunna leda till att skapad kunskap i en del avseenden kan verbaliseras och därmed också göras synlig.

# 5

## Nätverket som organisations- och arbetsform i förändringsprocesser

Det finns i de flesta organisationer mängder av möten där löpande ”driftsproblem” hanteras t ex i form av personalmöten, arbetsgrupper som formella beslutsorgan (styrelser på olika nivåer). Ett generellt problem förefaller samtidigt just vara att det saknas mötesplatser där reflekterande samtal kan föras, alltså samtal som rör längre tidsperspektiv och som kan ifrågasätta den verksamhet som man bedriver, i syfte att utveckla och förbättra denna. Det finns inget skäl till att fackföreningsrörelsen skulle utgöra något undantag i det avseendet. Här kan nätverket ses som ett exempel på hur sådana mötesplatser kan initieras, eller möjligen är det riktigare att uttrycka det som att nätverket själv kan skapa dessa mötesplatser, fysiska såväl som virtuella. Dessa arenor kan då utgöra en katalysator för att utvecklingsprocesser kan initieras. ”/.../ the container for the conversation must be created if there is to be a significant change” (Isaacs, 1999:293). De processer som initieras måste bygga på dialog, i betydelsen: *the art of thinking together*, som grund.

*The promise of dialogue is that a small group of people might do something that impacts the world. Evoking this potential, supporting its articulation, and asking people to reflect on it can make an important difference to progress going forward.*

(Isaacs, 1999:293)

Nätverket skulle därmed kunna betraktas som ett sätt att skapa nya kontaktytor som i sin tur ger upphov till nya idéer och ny kunskap,



som leder till nya aktiviteter vilka initieras, planeras och genomförs utanför den ordinarie organisationsstrukturen. Nätverk med en sådan inriktning kommer att bidra till att en organisation förändras gradvis, men det kan också upplevas som ett hot, med en risk att isoleras från organisationen i övrigt.

På vilka förutsättningar vilar nätverket som organisations- och arbetsform i ett förändringsarbete och vilka är dess för- respektive nackdelar? Det finns t ex skäl att anta att den roll nätverket kommer att kunna spela varierar från fall till fall beroende på hur förutsättningarna ser ut i det enskilda fallet. Nätverk framstår generellt sett som informella strukturer och det torde inte heller vara någon överdrift att påstå att nätverk existerar i varje samhälle, på alla nivåer, och att de har existerat så länge samhällen funnits. När nätverk formaliseras tenderar de i stället att bli organisationer.

*Hur mycket krav tål ett nätverk? Karl-Johan Åberg, forskare från Karlstad menar att alltför mycket krav riskerar att förvandla ett nätverk till en organisatorisk enhet. Det sker genom att nätverket tvingas till en arbetsfördelning; det skapas regler och beskrivningar av hur verksamheten ska skötas. I nätverk försöker man komma bort från formalisering och regler.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Vi kan också prata om en tredje form av nätverk vilka skulle kunna kallas halvformella i betydelsen att de är kända till sin existens och under vissa omständigheter möjliga att ansluta sig till. De är t ex inte avsedda att fungera som informella "maktcentra" och de är inte heller avsedda att få en så fast och strukturerad form att de kan kallas för organisationer. Denna typ av nätverk har under senare år lyfts fram i olika sammanhang som ett nytt och modernt sätt att arbeta. En av orsakerna till detta kan kanske ses i ljuset av den utveckling som bl a tillkomsten av Internet har medfört vilket har skapat nya förutsättningar för att kunna arbeta i nätverk även över fysiska gränser. Det halvformella nätverket kan därmed ses som ett exempel på en möjlighet att samla deltagare som är geografiskt spridda och representerar olika organisationer, eller delar av en större organisation, och som delar ett gemensamt intresse vilket de är beredda att arbeta för.

En avgörande fråga är därför om nätverket som arbetsform skulle

kunna användas av ledningen i en organisation för att på så sätt involvera intresserade och aktiva individer för att starta förändringsprocesser? För att ge tänkbara svar på en sådan fråga är det emellertid nödvändigt att först något beröra de problem som generellt sett kan finnas för att initiera och genomföra förändringsprocesser<sup>17</sup> i organisationer.

När det t ex gäller val av strategi för att åstadkomma förändringar i organisationer brukar man tala om top-down respektive bottom-up strategier, dvs uppifrån kommande respektive nerifrån kommande initiativ<sup>18</sup>. Förändringsprocesser som initieras från organisationens ledning, en top-down strategi, utgår vanligen från att förändringarna i en kontinuerlig och logisk process med tiden ska genomsyra hela organisationens verksamhet. Ett nätverket kan vara en del av en top-down strategi, om detta t ex består av utvalda personer som får ett ansvar för att initiera och genomföra förändringar och att dessa har ett mandat från organisationens ledning. Nätverket skulle då t ex kunna användas i syfte att implementera nya idéer och tankemönster i en organisation. Strategin är dock problematisk så till vida att den kräver acceptans från de aktörer som finns på "fältet", vilka är de som förväntas utföra "jobbet". Om dessa inte vill delta i de påbjudna förändringarna sitter de vanligen på ett starkt "trumfkort" i komplext uppbyggda organisationer, som t ex facket utgör ett exempel på. Aktörerna kan helt enkelt välja att inte göra någonting med hänvisning till att de har en mängd andra uppgifter att utföra och att de inte ens hinner med att göra det som de redan är ålagda. De kan också, som en annan handlingsstrategi, välja att säga att de ansluter sig till de nya "tongångarna", men i sin vardag fortsätta att agera som de alltid har gjort. Detta kan vara svårt för ledningen att upptäcka och de måste i princip ta den enskilde aktören på "bar gärning" för att kunna upptäcka detta. Det skulle också kunna vara så att de berörda aktörerna inte heller kan genomföra dessa förändringar därför att de har alltför kraftiga begränsningar i sina möjligheter att agera.

<sup>17</sup> I valet mellan att använda begreppet förändringsprocesser och utvecklingsprocesser faller detta i det här fallet på begreppet förändringsprocesser. Skälet att begreppet förändring framstår som mera neutralt, därför att det inte är värderande. Begreppet utveckling antyder att förändringen ska få ett visst resultat. Problemet är att detta kan uppfattas olika av olika aktörer, vad som för någon är utveckling kan av någon annan uppfattas som en tillbakagång.

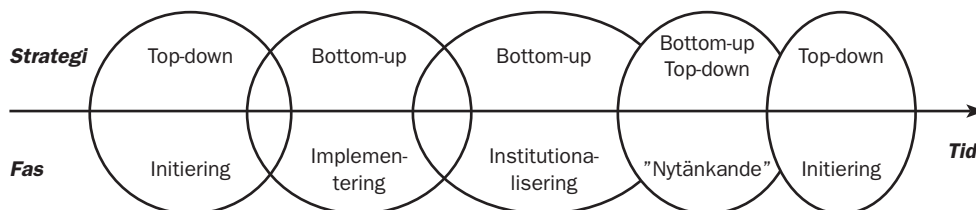
<sup>18</sup> Detta avsnitt bygger på och är en vidareutveckling av Lundgren, M. 2001. Utvecklingsarbete i skolan. – Några reflexioner med utgångspunkt från kvalitativa utvärderingsstudier i två svenska gymnasieskolor. Paper för presentation vid NFFPs konferens i Stockholm den 15–18 mars 2001.

För att ett nätverk ska fungera krävs att en rad förutsättningar är uppfyllda. En sådan är att deltagarna ser ett värde i sig att delta. Det torde därför knappast vara möjligt att tvinga in någon i ett nätverk, utan deltagandet måste vara frivilligt. Detta betyder i sin tur att nätverksdeltagarna måste se de uppgifter som ska utföras som angelägna, d v s det måste finnas goda motiv. Det tycks därför finnas betydande svårigheter att initialt engagera aktörer på ett sådant sätt att de är beredda att satsa tid och energi för att delta i ett långsiktigt utvecklingsarbete. De involverade aktörerna upplever t ex ofta på en individuell nivå inte sig ha tid med att arbeta med utvecklingsarbete<sup>19</sup> (se t ex Lundgren, 2000). Praktiskt taget alla resurser tycks användas för att upprätthålla den löpande verksamheten och det finns obetydliga resurser för utvecklingsarbete.

Bottom-up strategin bygger i sin tur på att aktörerna i en organisation antas ha en mer eller mindre tydlig ”önskan” att kunna få utveckla verksamheten genom att använda den kraft som aktörerna själva antas besitta och som gör att de också aktivt kommer att söka lösningar på de problem som de själva definierar. Denna strategi är emellertid inte heller oproblematiserad. En aspekt kan vara att de som utför arbetet på fältet kommer med idéer och organiserar sig för att genomföra vad de anser vara angelägna förändringar. Detta kan uppfattas som en ”revolt”, vilket i sin tur leder till att spänningar och konflikter kan uppstå, t ex därför att ledningen uppfattar att de ”tappar greppet”. Många utvecklingsprojekt förefaller i praktiken att vara top-down initiativ, d v s de utgår från ledningen och deras tilltro till att på rationalitetens och logikens villkor starta och genomföra ett förändringsarbete, inte sällan som storskaliga projekt. Att förändra organisationer och deras verksamhet kräver emellertid vanligen tid för att förändringar ska initieras, implementeras och inte minst för att de ska institutionaliseras<sup>20</sup>, d v s i det här fallet utgöra de dominerande handlingsmönstren (se t ex Ekholm, 1990). I det här sammanhanget kan noteras att fackföreningar är demokratiska organisationer som styrs av beslut fattade på kongresser. Detta gör att den verksamhet som fackliga organisationer

<sup>19</sup> Se not 7.

<sup>20</sup> Även om dessa erfarenheter är hämtade från skolans värld finns det goda skäl att antas att utvecklingsförloppen i huvudsak är av generell natur och därför kan antas gälla organisationer i allmänhet. Det finns resultat från s k implementeringsforskning som pekar i samma riktning.

**Figur 2. Strategier i olika faser i en förändringsprocess**

(ironiskt nog) i hög grad kommer att bli top-down styrda där det avgörande problemet framstår som att kunna tydliggöra innehållet och konsekvenserna av fattade beslut för organisationens medlemmar.

Ett grundläggande problem med att genomföra förändringsprocesser förefaller vara hur en top-down strategi i ett komplicerat mönster kan växelverka med en bottom-up strategi, d v s att nyttja en vetskap om att olika strategier har olika starkt genomslag vid olika faser i en förändringsprocess. Följande starkt förenklade modell (se Figur 2) skulle kunna ses som en möjlig strategi för att åstadkomma en växelverkan sett över tid mellan uppifrån och nerifrån kommande initiativ.

Förändringsprocesser kännetecknas vanligen av att de genomgår olika faser. Tiden för att genomföra initieringsfasen kan ta betydligt längre tid än vad vi i allmänhet föreställer oss, från ett halvår upp till två år, men självfallet har detta också i hög grad att göra med hur genomgripande förändringar som projektet är avsett att leda fram till och i vilken mån de aktuella förändringarna "ligger i tiden". En viktig aspekt är här i stället att det vid varje tidpunkt finns handlingsmönster som redan är institutionaliserade<sup>21</sup>, och som i någon mening har svarat mot de krav som tidigare gällt, mönster som nu ska "brytas upp". Fördelen med de institutionaliserade handlingsmönstren är att de är motståndskraftiga mot förändringar och skapar därmed stabilitet, men detta är samtidigt en nackdel när dessa handlingsmönster av någon anledning behöver förändras. Det institutionaliserade handlingsmönstrets stabilitet innebär att det blir svårt att åstadkomma förändringar. En negativ sida av detta blir att när nya försök att initiera förändringar upprepats ett antal gånger, utan att förändringarna kan genomföras, kommer aktörerna

<sup>21</sup> Det institutionaliserade: " /.../ minskar osäkerheten genom att ge struktur åt vardagslivet" (North, 1993: 17).

att sakna tilltro till att kommande projekt kommer att leda till några förändringar och följaktligen kommer deras intresse att engagera sig att minska. Lite slarvigt uttryckt skulle man kunna uttrycka det som att organisationen blivit ”immun” mot förändring. Detta har samtidigt försatt organisationen i ett bekymmersamt läge.

Implementeringen, som en av förändringsprocessens faser, kan i sin tur pågå under en tidsperiod som kan vara under flera år. Implementeringen är vanligen kritisk när de aktiva i förändringsarbetet försöker driva på andra aktörer i samma riktning vilket kan leda till ett mer eller mindre starkt motstånd. Motståndet kan i sin tur ha en mängd olika orsaker, allt från rädsla inför det nya till att rådande maktförhållanden riskerar att förändras. Även i ett framgångsrikt förändringsarbete kan det nya integreras endast långsamt. När det gäller institutionalisering, dvs när de nya handlingsmönstren ”slår rot”, tar denna också vanligen lång tid ”/.../ eftersom anpassningar av den lokala organisationen kan komma till långt efter det att den ursprungliga förändringen infördes.” (Ekholm, 1990:61). Förändringar visar sig ofta varaktigt först efter fem, sex år efter projektets initiering. Detta får till följd att många av de projekt som initieras riskerar att leda till marginella effekter därför att projektet avslutas innan det har institutionaliserats. Slutsatsen blir att om ett förändringsarbete ska ha möjlighet att ge bestående effekter måste det bedrivas långsiktigt, vilket i allmänhet betyder under flera år.

# 6

## Programmets verksamhet och uppnådda resultat

I de följande avsnitten beskrivs hur nätverken etablerats, under vilka former och med vilket innehåll de arbetat. Därefter tas frågan om vilka resultat de involverade aktörerna uppfattar att deras arbete har gett upphov till, liksom vilka problem de har stött på och vilka möjligheter de ser för framtiden. Detta ger i sin tur förutsättningar för att diskutera frågan om projektet har bidragit till att utveckla nätverket som arbetsform för fackligt deltagande i lokal arbetsplatsutveckling, men också i vad mån det har bidragit till att påverka fackets ordinarie verksamhet. Från dessa utgångspunkter förefaller det sedan möjligt att skilja ut och diskutera vad det är för faktorer som anses vara av väsentlig betydelse för att nätverk ska kunna etableras och utvecklas, men också vad det är för faktorer som tenderar att lägga hinder i vägen.

### 6.1 Nätverkens etablering

I det följande avsnittet beskrivs hur processen att initiera FRU-programmets huvudidé, byggandet av nätverk, uppfattas ha skett. Bakgrunden till att nätverken startades är att det funnits en enighet om behovet av att utveckla nya fackliga arbetsmetoder (se introduktionsavsnittet) och att resurser till den lokala och regionala nivån behövde prioriteras, liksom att det fanns ett bristande erfarenhetsutbyte lokalt och regionalt vad avser frågor som berör arbetsorganisation, teknik- och verksamhetsutveckling.

*Jag vill komplettera med de erfarenheter vi har från Arbetslivsfon-*

*den med flera program. Det traditionella fackliga sättet att arbeta fungerade inte. Utvärderingen visar att det finns svagheter vad gäller erfarenhetsutbytet och att det är mot den bakgrunden som FRU-programmet kom till. Det ställdes krav på nya arbetsformer.*

**(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)**

FRU-programmet startade genom att företrädare för programgruppen besökte de olika förbunden för att presentera dess syfte och inriktning samtidigt som dessa erbjöds att utse kontaktpersoner till den verksamhet som skulle startas. Programgruppen försökte samtidigt att informera sig om förbundens egna insatser och strategier med anknytning till det utvecklade arbetet. (Lägesrapport, 2000) Den första träffen för samordnare skedde senare i form av en kombinerad upptaktsträff och utbildning på Brunnsviks folkhögskola den 30 mars–3 april, 1998. Vid den första träffen deltog 27 personer som kunde tänkas ta på sig rollen som samordnare för ett nätverk. I detta skede gav deltagarna uttryck för olik förhoppningar och möjligheter, liksom farhågor som diskuterades i grupper. Förhoppningarna var i hög grad knutna till sådant som möjligheter till egen utveckling, att utveckla ett nytt fackligt arbetsätt med nya idéer och metoder, att skaffa nya kontakter (vänner) för ett erfarenhetsutbyte och att verksamheten skulle kunna leda till synbara resultat på hemmaplan. Andra förhoppningar som fanns var att skapa en långsiktig och bestående förändringsprocess. Några uppfattade exempelvis programmet som ett hot mot det traditionella sättet att arbeta och att detta var en av dess möjligheter, men det fanns istället från några håll, precis tvärtom, en viss rädsla för att nätverken skulle kunna uppfattas just som ett hot. Detta kan tolkas som att det fanns stora förhoppningar knutna till vad de nätverk som man planerade att starta skulle kunna åstadkomma. Det fanns också, precis som man kan förvänta sig, farhågor av olika slag. Några var t ex rädda för brist på engagemang, ”stöttning” och förståelse, eller att inte vara uthålliga nog eller på andra sätt inte räkna till, liksom att det skulle bli svårt att finna ”rätt” personer till nätverken. Andra befarade att intresset kunde försvinna och att det kunde bli svårt att få till stånd ”självgående” nätverk. (Minnesanteckningar från upptaktsträff, 1998)

Det visade sig inledningsvis att det fanns en del svårigheter med att bygga upp de nätverk som skulle utgöra ”kärnan” i programmet

(Lägesrapport, 2000). Tidsaspekten kan förmodligen inte underskattas. ”Jag fick ju lära mig efter hand att det här med att starka nätverk det kan ta tid.” (Ledamot programgruppen) Vilket också några i programgruppen tydligt uttrycker: ”Jag trodde att det skulle ta tid och jag ville att vi skulle vara väldigt tålmodiga.” (Ledamot programgruppen). Det fanns också en uppfattning att: ”projektet startade i en olycklig tid /.../”, (Ledamot programgruppen) med tanke på vad som skedde på andra områden i samhället vid samma tidpunkt.

*Det var trögt i starten men nu har det hamnat på plats. Nu har vi 10 deltagare från sju arbetsplatser och fem förbund: Lantarbetare, Hotell och Restaurang, Grafiker, Metall, Byggnads. Det jobbar 7 medlemmar på den minsta arbetsplatsen, 900 på den största. Det är ett kul gäng men vi har haft svårt att få med alla på en gång. Några som är med är inte förtroendevalda och tycker inte att de kan någonting. Några avhopp har vi haft, en har slutat med det fackliga, en var inte så intresserad. De har inte ersatts.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

”Från början var FRU en aning flummigt men nu känns det bra – särskilt att det fungerade i nätverket fast jag var borta.” (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001) En del av samordnarna hade redan inledningsvis kontakter som de använde för att starta upp sina nätverk, andra fick söka hjälp.

*Det är osäkert hur det skulle fungerat – jag fick hjälp av LO-distriktet – det betydde att mina deltagare blev slumpmässigt utvalda vilket var bra. De flesta är inte fackligt aktiva – de är med därför att de ville utveckla arbetsplatsen – nu är de positiva till facket också.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Etableringen av nätverken har tagit tid, men flera av samordnarna har emellertid ändå inte uppfattat detta enbart negativt, utan de har i stället sett att detta har gett tid för att reflektera över både den egna och andras situation (Lägesrapport, 2000). Rekryteringen av deltagare till nätverken är viktigt, är dessa inte intresserade och engagerade påverkas också nätverkets funktion.



*Jag fick en del personer till nätverket genom LO-distriktet eller genom respektive förbundsavdelning. Det innebar att det kom personer som inte kunde så mycket om arbetsorganisation. De blev säkert utsedda av sina organisationer för att det ansågs att de behövde stöd. Det gjorde starten svårare för oss i nätverket. Just nu känns det inte som om det kommer att fortsätta efter nyår – så självgående är vi inte. Men det finns vissa planer.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

En central tanke när nätverken skulle skapas var att dessa skulle vara förbundsövergripande, vilket visade sig innehålla en del problem.

*Det som framför allt var jobbigt för många, det som var den svåraste saken var att vi sa att det skulle vara tvärfackligt. /.../ Folk sa ja att de var bereda att göra vad som helt bara att dom inte behövde kontakta någon på ett annat fack.* (Ledamot programgruppen)

Den tvärfackliga tanken förefaller i allt väsentligt också ha förverkligats, så när som i tre fall där nätverken endast omfattar personer från ett och samma förbund. Några av de nätverk som avsågs startas aldrig kom att etableras. Av de nätverk som planerades starta kom 4–5 stycken inte till stånd på grund av att de personliga förhållandena för samordnarna förändras. Däremot verkar det som om att när nätverken väl kommit igång så har de också överlevt under den tid programmet pågått, även om det varit förenat med ansträngningar. "Det krävdes rätt mycket 'gnista' och intresse." (Ledamot programgruppen)

## **6.2 Verksamhetens organisering**

I de följande avsnitten beskrivs programgruppens, förbundens och samordnarrollerna liksom nätverkens arbetsformer.

### **Programgruppens arbete**

Programgruppens uppgift har varit att initiera, planera och ansvara för att den verksamhet som beslutats kunde genomföras. En verksamhet som tog nya utgångspunkter och där det inte var givet hur arbetet skulle kunna bedrivas.

*Anledningen till att det här kom igång var att det traditionella sättet*

*hade misslyckats, alltså det ligger ett misslyckande i bakgrunden för beslutet att pröva det här. /.../ Det hade varit mycket tryggare på något sätt om vi hade varit hårdare uppifrån och ner börjat regelstyra. Problemet är bara att i grunden hade vi på något sätt gjort samma sak. Folk ropar efter det här med trygghet att hålla sig i.*

(Ledamot programgruppen)

Programgruppens roll var inledningsvis tämligen osäker.

*/.../ När nätverksarbetet startar får vi räkna med att inte ha några färdiga lösningar på hur verksamheten ska organiseras. Vi får lära oss av misstagen och ta vara på de goda idéer som säkert dyker upp hos aktörerna ute i klubbarna och på avdelningarna. Men vi bör ha en preliminär uppfattning om hur nätverket kan fungera och våra roller i stödet till klubbar och avdelningar.*

(”LO-programmet” i praktiken. Utkast 1997-04-24)

För att hantera denna situation utarbetades en ”arbetsordning” som skulle kunna tjäna som stöd för programgruppens arbete:

### ***Programgruppens roll***

- *Gå igenom och godkänna de lokala projekten*
- *Informera och rapportera till aktörer inom LO och andra fackliga organisationer*
- *Informera intresserade klubbar och avdelningar och projektledare om vad programmet går ut på och vad som krävs för att man ska få ekonomiskt stöd till de lokala utvecklingsprojekten*
- *Stödja och hålla samman nätverket*
- *Dokumentera processen*

(”LO-programmet” i praktiken. Utkast 1997-04-24)

Programgruppen förefaller genomgående haft stöd ute bland samordnarna och i samtal med dessa förekommer endast enstaka negativa synpunkter på programgruppens sätt att sköta sina uppgifter. När nätverken t ex velat få hjälp har de också som regel fått detta. Oftast har stödet bestått i att medlemmar i programgruppen medverkat som föreläsare vid nätverksträffar, vilket vanligen också rönt uppskattning.

*Seminarier med föreläsningar av Tommy Nilsson och Per-Olof Bergström blev en stor succé, med 120 personer närvarande. Det blev en artikel i personaltidningen.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Programgruppen har koordinerat verksamheten genom att regelmässigt arrangera träffar för samordnarna och förbundens kontaktpersoner.

*På de träffar som programgruppen har med samordnarna två gånger om året vittnar alla om hur givande och utvecklande det är de gånger som nätverken träffas. Man utbyter erfarenheter, diskuterar olika aspekter på arbetsorganisations- och verksamhetsutveckling, bjuder in föreläsare och gör studiebesök på varandras arbetsplatser. Men de flesta menar att **det inte sker något omfattande erfarenhetsutbyte däremellan** och att de upplever att det är **svårt att få igång förändringsprocesser på företagen.*** (Andersson, 2001, sid. 8)

Frågan om programgruppens styrning upptar samordnarnas intresse. De flesta verkar anse att det är bra att de inte blivit för hårt styrda, vilket också legat i linje med programgruppens strategi. "Det var ett riktigt kallbad för många att inte kunna säga till dom här nätverkarna som man skulle rekrytera att man inte kunde svara vad det skulle handla om." (Ledamot programgruppen)

*Det är inte svårt att lägga sig i för det är vi rätt bra på. /.../ Vi detaljstyr verksamheten ganska mycket, vi jobbar med handböcker och checklistor.* (Ledamot programgruppen)

Det finns emellertid även de som har synpunkter på att det borde ha förekommit en starkare styrning.

*En fråga är om inte programgruppen borde styrt vår verksamhet hårdare från början.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Några uttrycker detta som en önskan om tydligare krav.

*Ni i programgruppen kanske skulle ha lagt ned mera möda på att påminna oftare om kraven i början.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Detta kan tolkas som att i en organisation som vanligen styrs av beslut fattade i demokratisk anda och av speciellt utsedda organ är beredskapen inte alltid så väl utvecklad för att nyttja det handlingsutrymme som alltid finns och som även måste finnas för att få en väl fungerande organisation. Avsaknaden av en stark styrning ger nätverken ett stort ansvar för att verksamheten hela tiden hålls levande, vilket i flera fall varit ett problem.

*Vi har haft en tvådagarsträff det senaste halvåret. Det är kul att träffas – och sen åker vi hem. Det händer inget emellan träffarna. Knöligheten beror på att det ska vara deltagarstyrt...*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

En starkt bidragande orsak till detta kan antas vara att både nätverksamordnaren och deltagarna i allt väsentligt är sysselsatta med uppgifter som ligger bortom vad som sker i nätverket. För många tränger sig vardagens alla problem och uppgifter på saker som måste lösas inom det mera långsiktigt inriktade arbetet i nätverket. Det innebär att de flesta av nätverkets deltagare lider av en mer eller mindre konstant brist på tid för sitt deltagande i nätverket. Samtidigt finns det en tämligen stor variation i uppfattningen om nätverkens arbete. Det finns t ex samordnare som i stället ser det som en fördel att nätverken själva fått formulera vad de anser vara viktiga uppgifter, vilket också lett till att nätverken i viss utsträckning kunnat utvecklas på sina egna villkor.

*Det måste ha varit påfrestande att inte ge oss direktiv i början – nu känns det bra att vi inte styrdes med krav – det har betytt att vi utvecklas olika. Annars kunde vi slagit i taket snabbt – nu känns det som om vi kan fortsätta utvecklas.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Frågan om hur stark styrning som behövs för att ge ett optimalt resultat är problematisk. Ett skäl är t ex att det vanligen finns stora variationer mellan hur styrda olika aktörer vill bli, från de som i huvudsak vill agera helt självständigt till de som i stället vill ha en tydlig styrning. Det verkar ha funnits skillnader i det avseendet mellan samordnarna, även om dessa rekryterats för att så långt möjligt agera självständigt.

Graden av styrning kan också variera sett över tid, d v s i relation till vilken fas verksamheten befinner sig i.

*Man kan tänka sig att det är gradskillnader av styrning mellan start och drift av nätverken.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Frågan hur programgruppen skulle förhålla sig till samordnarna och nätverken har varit problematisk på flera olika sätt. Ett skäl till detta är bl a att deltagarna finns med i dessa frivilligt och det var heller inte entydigt vad nätverken skulle göra. I ett sådant läge går det självfallet inte att uppträda alltför "stelbent" då risken är uppenbar att deltagarna helt enkelt kan komma att lämna nätverken.

*I början var vi lite mera strikta. Det skulle vara tvärfackligt, det skulle vara verksamhetsfrågor. De nätverkare som ska vara med ska i varje fall i begrepp med att börja förändringsarbetet på arbetsplatsen. /.../ När vi insåg hur segt det där var började vi att luckra upp /.../.*

(Ledamot programgruppen)

När nätverken inte kunde startas på det sätt som planerats påverkade detta också programgruppens möjligheter att agera. Det var således inte möjligt att använda en "planeringsstrategi" och i stället fick problemen lösas allt efter som de uppträder. Detta kan antas ställa än större krav på programgruppens förmåga att ändå i någon mening styra verksamheten.

*Det pris man tvingas betala när man är lite 'lös i kanten' är att det är svårt att vara konsekvent. Man får ta ställning när det dyker upp ett problem så får man ta ställning från fall till fall och det pris man får betala är frustration.*

(Ledamot programgruppen)

Programgruppen har sammantaget således stått inför en besvärlig uppgift. Det har legat på deras ansvar att nätverken kom till stånd. De har haft att se till att samordnare rekryterades och att nätverken kom i gång med sin verksamhet samtidigt som programgruppen inte skulle ta över verksamheten. Det har således varit fråga om en svår balansgång mellan olika krav och förväntningar. Programgruppen tycks

ändå ha lyckats relativt väl med tanke på vad samordnarna uttrycker för synpunkter om deras agerande.

### **Förbundens roll**

Försöken att koordinera nätverkens arbete med förbunden via de utsedda kontaktpersonerna förefaller att ha spelat en mindre framträdande roll. Det är t ex ingen av samordnarna som vid samtal (samordnarträff oktober 2001) på eget initiativ nämner eller tar upp frågan om dessa kontakter, vilket tyder på att dessa har varit sparsamma och därmed också spelat en relativt underordnad roll för nätverkens arbete. En kontaktperson uppger ändå exempelvis att vederbörande har följt arbetet och t ex också har fått kontinuerliga rapporter från "sin" samordnare, men själv inte i övrigt deltagit i nätverkens arbete. Förbunden uppfattas generellt sett dock inte alltid ha varit alltför intresserade av nätverkens arbete.

*/.../ Jag upplever dessutom inte att förbunden är med på noterna – hade de varit med bättre redan från början så hade vi kommit längre.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Vid den samordnarträff som genomfördes i oktober 2001 deltog t ex bara tre av förbundens kontaktpersoner. Vid ett annat tillfälle medverkade dock kontaktpersoner från flera olika förbund och redovisade vad som sker inom respektive område, där det t ex verkar som att frågan om lönesystem spelar en framträdande roll. Samtidigt har det ändå gjorts en del försök att etablera relationer med förbunden. Förbunden uppfattas samtidigt å den andra sidan också ibland ha ställt krav på nätverken som dessa inte varit mogna att klara. Kanske överskattades nätverkens styrka, eller som en alternativ tolkning att nu skulle nätverken få visa vad de "dög" till.

*Vi bjöd in förbundsombudsmännen till vårt nätverk – de ställde sådana krav på oss att vi körde i väggen – om de varit med tidigare hade vi kört i väggen tidigare...*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det uppfattas även från en del håll att det finns en viss misstänksamhet mot nätverken, kanske för att dessa kan ses som ett mer eller mindre

odefinierat hot, eller möjligen som att deltagarna ”kastar bort” sin tid på något vars innehåll och syfte anses svårfångat.

*De tycker att nätverksverk det är flum – de vet inte vem vi rapporterar till. Ställ krav på oss då, säger jag till dem! /.../.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Stöttningen från förbunden ses ändå som viktig.

*Det är viktigt med stöttning från förbundsavdelningarna. Vi har stora krav på oss själva – kanske för stora. Jag har blivit överraskad över att det är så stort intresse för förändringsarbete från förtroendevalda – och kanske även bland medlemmarna idag, åtminstone mindre motvilja än tidigare.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Även i det här fallet finns olika synsätt så till vida att det finns de som uppfattar att det också funnits en nära samverkan med förbunden.

*Vi har bra hjälp från förbundet – men de har inte bidragit till vårt lärande. Det är upp till oss att ställa krav på förbundet.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Andra är mera oreserverat positiva.

*Kontakten med förbundet har varit mycket bra – bra stöttning och erbjudande om utbildning som jag tyvärr fick tacka nej till.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det fanns också inledningsvis en idé om ”/.../ att nätverken skulle ha lite bättre kontakt med LO-distrikten.” (Ledamot programgruppen) Denna strävan har i huvudsak kommit att försvinna bland alla övriga uppgifter som nätverken arbetat med. Det förefaller samtidigt rimligt att påstå att nätverksarbetet sammantaget har haft relativt liten påverkan på förbundens ordinarie verksamhet. Snarast har nätverken arbetat parallellt och varken ”stört” eller på något annat synbart sätt påverkat förbunden i någon större utsträckning (se vidare i avsnitt 6.4). En sammantagen slutsats blir därför att verksamheten i det här

avseendet varit mindre framgångsrik. Detta kan t ex tolkas som att förbunden inte är särskilt öppna för att låta sig påverkas av krafter som inte verkar inom de givna organisatoriska formerna och som dessutom fokuserar frågor som ligger utanför traditionella fackliga aspekter av relationen till arbetsgivare. Om detta betraktas från de utgångspunkter som LO-kongresser i olika sammanhang uttalat sig för (se t ex introduktionsavsnittet) kan detta ses som att FRU-programmet i detta avseende inte lyckats med att åstadkomma de effekter som åsyftats.

### **Samordnarrollen**

Till frågan om hur arbetet har organiserats kan också räknas vilken roll som samordnarna har spelat för att etablera och utveckla nätverken. I de följande avsnitten beskrivs några aspekter av samordnarrollen.

#### ***Idealtypiskt antogs samordnarna utöva sin roll så att de skulle kunna:***

- *Ge stöd till de lokala nätverken i deras projektarbete*
- *Ge stöd till klubbarna vid framtagning av projektplaner*
- *Bidra till dokumentation av utvecklingsprocessen*
- *Handha ekonomin i samband med det lokala och regionala nätverksarbetet*

(”LO-programmet” i praktiken. Utkast 1997-04-24)

Generellt sett verkar rollen som samordnare ha inneburit att dessa på olika sätt har uppmärksammats, att de har varit ”utvalda” (Minnesanteckningar från upptaktsträff, 1998) och dessutom har samordnarna tilldelats både ett stort ansvar och ett förtroende för att det nätverk de skulle ansvara för fungerar. Vid samtal med medlemmar i programgruppen framhåller de att de medvetet låtit så stor del som möjligt falla på nätverken och att samordnarna valts på ett sådant sätt att de i huvudsak förväntades klara denna uppgift. Samordnarna säger också regelmässigt att de inte heller förväntat sig hjälp, utan att de ser det som deras uppgift att nätverkens arbete fungerar. I det avseendet förefaller rekryteringen av samordnarna i flertalet fall ha varit relativt lyckosamt i de fall nätverken etablerats. De som misslyckas med uppgiften riskerar att uppleva sig själva som misslyckad. För personer som redan är hårt belastade kan det få förödande effekter. På den punkten tar ledningen



för ett projekt av den typ som FRU representerar på sig ett ansvar. Det framstår t ex inte som att detta beaktats som en potentiell risk, samtidigt som det verkar rimligt, och en lärdom inför framtiden, att både viss uppmärksamhet och omsorg ägnas åt de personer som på ett eller annat sätt misslyckas i sin samordnarroll. Man kan här samtidigt anta att det är av vital betydelse för de enskilda individerna att få veta om misslyckandet beror på deras eget agerande eller på faktorer som de inte kunnat påverka av en eller annan anledning. Det måste ses som angeläget att olika former av stödjande insatser kan erbjudas, t ex i form av "vägledande" samtal, kanske kan även andra former av stöd vara av värde, t ex för att minska arbetsbelastningen.

*Extern stöd kan behövas i början för vissa arbetsuppgifter som kalleser och praktiska arrangemang.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Samordnarna i nätverken verkar periodvis ha fått dra ett tämligen "tungt lass" i sin roll som "eldsjäl". De har ibland uppfattats som svårt att delegera en del typer av uppgifter till andra inom nätverket. (Lägesrapport, 2000). Det gör samtidigt nätverken till "bräckliga" konstruktioner.

*När det gäller erfarenhetsutbytet i nätverket fungerar det bra däremot finns det ingen aktivitet mellan träffarna.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 2000)

Försvinner "eldsjälarna" riskerar nätverket att brytas upp eller i vart fall att detta leder till låg aktivitet i nätverket. Några tillstyrker i samtalen (samtal i oktober 2001) att det funnits perioder där de varit "slitsamt", men att nätverken då kunnat fungera som stöd, ofta är det fråga om att någon eller några personer i nätverket använts som samtalspartner. Det finns emellertid skäl att anta att de som ger sig in i dessa nätverk ofta är entusiastiska och att de är personer som vill vara med och påverka och utveckla både den fackliga verksamheten och den egna arbetsplatsen. Den möjlighet som ligger i nätverkets många kontaktytor innehåller samtidigt en fara att "drunkna" i allt för många uppgifter, därför att varje ny kontakt innehåller en möjlighet att resultera i yt-

terligare nya kontakter och uppgifter. Det kan också ha resulterat i att: ”Flera nätverkare har ’gått in i väggen’ i en kombination av för mycket arbete och fackliga uppdrag” (Lägesrapport, 2000, sid. 8). Flera av samordnarna uppger dock i samtal att deras roll samtidigt på många sätt varit stimulerande och att de på det här sättet har skapat nya och varaktiga relationer till företrädare för andra förbund, relationer som de tror kommer att finnas kvar även i framtiden.

*Det första man kan säga när jag tittar tillbaka på den tid som har varit med /.../ är att det har varit otroligt stimulerande med att jobba otraditionellt med utvecklingsfrågor.* (Nätverksrapport, Samordnare)

För dem som i lyckas väl i sin samordnarroll tycks det som att deras deltagande varit betydelsefullt på ett personligt plan, stimulerande och utvecklande. Att ikläda sig rollen som samordnare kan således ha vissa risker, men kan också innebära stimulerande utmaningar som i sin tur kan leda till en betydelsefull kompetensutveckling för ett fortsatt fackligt arbete.

Det verkar som att samordnarna i huvudsak genomgående försökt att se till att nätverken fungerat, men att det också finns variationer hur väl detta lyckats.

*Det är nätverk som man kan säga är ett misslyckande. De har försökt att upprätthålla ett sken länge, men effektiviteten har nästan varit noll.* (Ledamot programgruppen)

Samtidigt som många av nätverken varit relativt väl fungerande.

*Dom som har fått i gång nätverk tycker jag fungerar rätt bra, men vi har inte bestämda kriterier, s k kvalitetskriterier.* (Ledamot programgruppen)

Om de skillnader som funnits bara beror på samordnarna eller om det finns omständigheter runt omkring som bidragit, positivt eller negativt, är inte alltid så enkelt att avgöra. Rollen som samordnare verkar ändå vara av stor betydelse för hur verksamhetens fungerar. Detta talar i sin tur för att om verksamheten ska drivas vidare i liknande former i framtiden är det viktigt vilka personer som rekryteras som samordnare,

att de kan få ett starkt stöd från centralt håll och att de har möjlighet att kontinuerligt utvecklas i sin roll, t ex i motsvarande former som de samordnarträffar som nu genomförts.

*Samordnarträffarna är viktiga för att hålla lågan uppe och få tillfälle att diskutera "vad gör vi nu då – hur gör vi nu då?" Samtidigt finns krav på att träffarna ska innehålla mer, ge mer inflöde av kunskaper och idéer. Det betyder mycket att LO visar att det är viktigt, att vi får uppskattning.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Samordnarrollens betydelse för aktiviteten i nätverken gör att de har initiativet i sin hand. Detta betyder i sin tur att verksamheten lätt får karaktär av att bli en top-down styrd verksamhet, geografiskt begränsad och "temporär".

*Vi känner oss nöjda med träffarna – men mer tveksamma med hur det fungerar mellan träffarna. Vi är spindlar i nätet och det mesta sköts av oss. Vissa klubbar har spontana kontakter med varann och detta vill vi utveckla i år. Men hur strategin ska vara vet vi inte. Önskenätverket vore ett där alla deltagarna är lika och nära – vi har gjort det svårt för oss och blandat olika förutsättningar på alla sätt, och dessutom med stora geografiska avstånd.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Den dominerande föreställningen om att fackföreningsrörelsen styrs top-down, i det här fallet genom den representativa demokratis princip, kan i vissa lägen få en förlamande inverkan.

*Det där är så symptomatiskt för en organisation som verkligen är top-down. Duktigt fackligt folk som sysslar med den här typen av frågor, till och med dom blir så handfallna inför det här uppdraget. Det blir ingenting för att de inte får något konkret, ingen instruktion. Det präglar hela den fackliga rörelsen.*

(Ledamot programgruppen)

Att arbeta i denna typ av ändå relativt oformaliserade nätverk, vilka skiljer sig från det traditionella fackliga arbetet som bygger på representativitet, är för många en ny erfarenhet och det kan antas ta tid att

lära sig. Ett sätt att arbeta som också i vissa avseenden kan uppfattas stå i ett visst motsatsförhållande till det etablerade. Fördelen skulle väl närmast vara att detta ”nya” sätt att arbeta skulle kunna antas öka facket förmåga att vara mera flexibelt när det gäller att möta nya krav.

*Det kan ju vara nyttigt för facket att få olika typer av nätverk, för vi har ingen vidare tradition av det. /.../ Vi anpassar oss inte efter nya strukturer, och därför tappar vi också inflytande på arbetsplatserna. /.../ Man skulle kunna bygga nätverk som bara t ex arbetar med inflytandefrågor.*

(Ledamot programgruppen)

Samtidigt finns det mycket som talar för att kraften måste komma från hela nätverket om det ska kunna ske några mera djupgående effekter. Därmed fokuseras samordnarrollen i fråga om hur denna ska kunna undvika att få en alltför dominerande position, samtidigt som innehavaren har att bevaka att nätverket är aktivt och fungerande.

*TN: Du säger att det finns ett nytänkande – vad är det?*

*LB: Vi har inte regelrätta möten där vi måste vänta med att ta i problemet.*

*TN: Det är alltså mindre formalistiskt – det är lätt att bli pappa – hur yttrar det sig? Risken är stor att nätverket dör utan mig – hur gör man?*

*LB: Jag jobbar ju för att de ska vara oberoende av mig – men om jag inte skickar en kallelse så händer inget.*

*TN: Det är alltså inte efterfrågestyrt? Det är först när man erbjuder?*

*LB: Ja, det krävs att någon vill ta mer ansvar – även om jag inte vill det.*

*TN: Har du något knep där? Jämför ett arbetslag där arbetsledaren är borta? Skulle man kunna tänka sig att du är borta i tre månader?*

*LB: Det är precis vad jag varit – inget har hänt.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Om samordnaren inte agerar har aktiviteterna i nätverken således en tendens att stanna av. ”Vi startade genom att flera tog på sig saker – men det fungerade inte. Det kom inga kallelser – vi har bara haft två träffar. /.../”. (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Detta kan t ex ha att göra med att nätverken i det här fallet är just top-down initierade genom att samordnarna rekryterats med uppgiften att starta dessa nätverk. ”Jag har märkt att det räcker inte med skicka ut kallelser man måste ha telefonkontakt.” (Minnesanteckningar från samordnarträff september 2000) Det är inte deltagarna i nätverken som på eget initiativ har bildat dessa utan personer utvalda av ledande personer i organisationen, samtidigt som man från programgruppens sida uppfattar att verksamheten inte har någon stark förankring i LOs styrelse, även om denna formellt sett tagit beslutet att starta verksamheten. Å den andra sidan förefaller det mig som om många av de nätverk som i dag startas inom olika områden, och som i många fall är väl fungerande, inte startas ”uppifrån” utan i stället initieras av personer som delar ett intresse. Detta verkar kunna leda till att nätverksdeltagarna ser samordnarna som de som ger nätverket ”liv”.

*Svårt att slippa förväntningen på att vara ledare som samordnare, fast man ska vara lika.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 1998)

Föreställningen om att initiativen kommer uppifrån har starkt genomslag.

*Nätverket har minskat genom att jag inte längre jagat de som inte vill – nu är de som är kvar de som vill vara med och då fungerar det också. Man måste få vara i fred ett tag. Man ska inte fjäska för folk att de ska vara med.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

När samordnarna inte försöker övertyga de övriga deltagarna i nätverket till att vara aktiva kan detta leda till att deltagarna försvinner, samtidigt som de som blir kvar blir mera aktiva på eget initiativ. Kanske är det rimligt att säga att nätverket i en betydelse därmed blivit starkare, men samtidigt mindre öppet. Risken är att nätverket förvandlas till en informell arbetsgrupp som lever sitt eget liv. Det finns även exempel där nätverken även fungerar utan aktiv medverkan från samordnaren.

*Det känns tryggt när det gäller nätverket – jag har varit borta två gånger och jag har upptäckt att det fungerar i alla fall.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Kanske är det också en fråga om att deltagarna i nätverket får en möjlighet att känna varandra bättre innan de är mogna för att ta initiativ. "När gänget har blivit ett gäng så fungerar det lika bra – jag tror vi överdriver vår roll som samordnare." (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001) Sammanfattningsvis framstår verksamheten fortfarande som "top-down beroende", trots programgruppens uttalade vilja och faktiska agerande för att ge nätverken "egna liv". En avgörande fråga synes vara vilka aktörer det är som ser behovet av dessa nätverk. Från förbundens sida, såväl centralt som på den lokalt måste intresset generellt sett betraktas som tämligen "svalt". En viktig erfarenhet, även om denna uppfattas som negativ, är t ex att: "Det utvecklande arbetet är inte det viktigaste för alla medlemmar" (Lägesrapport, 2000, sid. 8) Frågan är då vilka orsakerna till detta kan vara? De underlag och de beslut som LO presterat talar för att behovet finns, men är det de fackliga företrädarna och medlemmarnas överblick och kanske kunskaper som saknas, eller uppfattas uppgiften som omöjlig?

### **Nätverkens arbetsformer**

Nätverken har i hög grad kommit att arbeta med erfarenhetsutbyte och aktiviteter som måste betraktas som tämligen informella utbildningsformer, där vid några tillfällen t ex både nationella och internationella studiebesök genomförts.

*Första året var det de olika arbetsplatserna som var viktiga. Andra året har seminarieverksamheten varit det viktiga.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det är nästan uteslutande det fysiska mötet som använts som arbetsform. Ett vanligt mönster för nätverkens arbete kan beskrivas på följande sätt. "Nätverkarna" turas om att stå som värd för träffarna, vanligen 3–6 gånger per år, vid två tillfällen i internatform och i bland i form av s k kortare "närträffar". Det senare har framför allt förekommit i de nätverk där det geografiska avståndet mellan deltagarna varit relativt korta. Nätverksträffarna har vanligen bestått av studiebesök på något företag hos "värden", åtföljt av ett föreläsningsinslag eller erfarenhetsutbyte mellan nätverkets deltagare. "Nätverkssamarbetet är helskoj, vi träffas och gör studiebesök. Den person som för anteck-

ningar på ett möte planerar nästa möte.” (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

*Seminarieverksamhet har varit en liten del av verksamheten. Vi har genomfört flera studiebesök men framför allt har erfarenhetsutbytet varit den största delen – framför allt den fria samvaron; samtalet. Sedan sist har vi som sagt haft studiebesöket i Stockholm på LO och ALI – det var ett lyft.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det mönster som framträder kan till del förklaras av att varje nätverk disponerat en summa för att kunna genomföra dessa nätverksträffar (tidigare 80 000 kronor/år, senare 90 000 kronor/år). Träffarna har generellt sett använts för att ge deltagarna en möjlighet att lära känna varandra, bl a genom att utbyta erfarenheter.

*Erfarenhetsutbyte och studiebesök har varit uppskattade från deltagarna i nätverken.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Nätverkens träffar har i huvudsak gällt frågeställningar om lönesystem och arbetsorganisation, men det har även förekommit att andra teman behandlats. Ett nätverk har t ex under en period arbetat med stress- och konflikthantering.

*Konflikthantering och stress är två teman som vi har koncentrerat oss på. Det är inte bara bra saker som kommer ut av det goda arbetet. Det uppstår t ex konflikter mellan kamrater i samband med att man inför ny arbetsorganisation.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Även om det förekommer kontakter med andra nätverk gäller detta inte alla av de ingående nätverken och bara i några fall kan dessa kontakter betraktas som mer regelmässiga.

*Vi ska försöka komma igång på allvar att träffas oftare, men det gäller att få tiden att räcka till.* (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Nätverken förefaller ha haft svårt att få ”fäste”, både i den fackliga strukturen som hos arbetsgivarna.

*/.../ Nätverksdeltagarna är ej förankrade i klubbar eller i sina organisationer, man saknar något, det liknar mer en kursverksamhet än ett nätverk för lokalt utvecklingsarbete. Vet ej om det sker en positiv utveckling eller om det är en "snackeklubb".*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 2000)

Detta kan kanske förklaras av att många av deltagarna är ovana med detta arbetssätt och har därför varit fullt sysselsatta med att lära känna deltagarna i det egna nätverket.

*Ju längre tiden går och nätverken utvecklas blir fördelarna bara mer påtagliga. Den senaste samordnarträffen visar tydligt hur nivån höjts i samtliga nätverk sedan vi började. Och dessutom är det ett annat, mera nyanserat och målinriktat innehåll på samordnarträffarna nu.*

(Arbetets eForum, Nätverk? 1999-09-25)

Nätverken måste ändå trots allt betraktas som tämligen slutna, d v s samarbetet sker i första hand inom nätverket och i mindre utsträckning har kontakterna vänt sig utåt, även om sådana kontakter förvisso förekommit i varierande grad. Det ovan beskrivna mönstret framträder i samtal med samordnarna oktober 2001. Mönstret förefaller inte ha förändrats under det senaste året jämfört med hur verksamheten beskrev ett år tidigare.

### ***Sammanfattningsvis har de nätverk som kommit igång bedrivit följande aktiviteter***

- Man berättar för varandra hur villkoren ser ut på de olika arbetsplatserna och man diskuterar de utvecklingsprojekt som pågår på respektive arbetsplats
- Man besöker varandras arbetsplatser
- Man diskuterar hur man ska få med arbetsgivarna på verksamhetsutveckling. Ofta bjuds även arbetsgivarna in till seminarier och diskussioner om verksamhetsutveckling
- Man bjuder in föreläsare inom intresseområdet (till exempel från programgruppen)
- Förbunds- och avdelningsrepresentanter bjuds ofta in för ömsesidig information och diskussion

(Lägesrapport, 2000, sid. 8)



Det verkar således som att verksamheten har varit inriktad på erfarenhetsutbyte, där deltagarna prioriterat det fysiska mötet, t ex genom studiebesök på olika arbetsplatser, föreläsningar och samtal. Detta kan samtidigt tolkas som att verksamheten under det senaste året stelnat i sina former och inte utvecklats vidare på något avgörande sätt, t ex har nätverken i någon större utsträckning inte öppnat upp för nya deltagare, samverkat med andra nätverk, ökat kontakterna med förbunden eller fackliga företrädare och arbetsgivare på den lokala nivån, diskussioner om nya idéer o s v, även om det finns enskilda nätverk som i åtminstone vissa avseende avviker från detta mönster.

*Ett tag blev det lönesnack hela tiden, folk lessnade och det kom ett förslag om att alla skriver ner hur det är hos dem och så distribuerar vi det till alla – det kunde vara bra att visa upp hemma, något att jobba med. Men sen kom de flesta sig inte för att skicka in sina beskrivningar. Det är trögt att få in anmälningar, jag måste ringa och fråga – men sen kommer de. Detta undrar jag mycket över.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

De flesta nätverken har därför inte lyckats med att utveckla en vad man skulle kunna kalla "självgående" verksamhet som inspirerar och lockar andra deltagare till ett engagemang, även om det självfallet finns undantag från detta.

### **6.3 Fackligt deltagande i lokal arbetsorganisationsutveckling**

I det följande beskrivs hur nätverken fungerat för att arbeta med arbetsorganisationsutveckling och hur detta arbete uppfattas ha lyckats.

*Grundidén är att vi i facket har något att komma med i samtal med arbetsgivare. Vi visar att vi för en facklig diskussion som de inte kan undvara.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Det fanns när verksamhetens startade förhoppningar om att nätverken skulle kunna ge utrymme för deltagarna att formulera nya idéer och även ta initiativ som skulle kunna stärka möjligheterna att delta

i utvecklingen av den lokala arbetsplatsen. Detta var t ex också en frågeställning som den s k DELFI-gruppen<sup>22</sup> tog upp i sin rapport.

*En väsentlig del av KAL-projektets utvecklingsverksamhet har inriktats på att testa hur nätverksmodellen kan stödja arbetsplatsernas utveckling. Det är uppenbart att tillgången till andra förtroendevaldas erfarenheter och stöd i ett nätverk kan bli ett starkt stöd för eget handlande och beslutsfattande.*

(DELFI-gruppen, sid. 14)

Nätverken får i det här fallet ses som att de utgör en arena, eller om man så vill, en struktur för att kunna arbeta systematiskt med uppgifter som de själva anser vara angelägna för att arbeta med lokal arbetsplatsutveckling.

*Nätverket är också en resurs i utvecklandet av kreativa tankar och nyskapande. Att sammanföra förtroendevalda i nätverk för erfarenhetsutbyte runt facklig verksamhet och värderingar kan ge en högre kvalitet åt deras arbete, en kvalitet som innebär utvecklandet av egna kunskaper och handlingsmönster. Lärandets grund finns hos deltagarna själva, liksom kunskapens validering och värde.*

(DELFI-gruppen, sid. 14)

Förhoppningen att nätverken skulle kunna vara ett effektivt sätt att arbeta med arbetsplatsernas utveckling var inledningsvis tämligen stor. Frågan är emellertid hur detta varit möjligt att genomföra praktiken.

### **Hur har utvecklingsarbetet lyckats?**

*'Det är en facklig uppgift att driva utvecklingsfrågor, inte vänta på arbetsgivarna'. Bra idé att börja med cirkel kring värderingsinstrumentet.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 1998)

En central frågeställning är naturligtvis hur nätverksdeltagarna i gemenskap ha uppfattat vad deras engagemang i nätverken har lett fram till bl a när det gäller arbetsorganisationsutveckling. Andersson (2001)<sup>23</sup> har t ex

<sup>22</sup> Se vidare om DELFI-gruppen och dess arbete i avsnitt 2.3.

<sup>23</sup> Ett projektarbete inom ramen för en högskolekurs; Arbetsorganisationsutveckling 10 poäng vars författare även har varit medlem av programgruppen.

genomfört en enkätundersökning riktad till nätverksdeltagarna.<sup>24</sup> Ett av de resultat som redovisas rör de viktigaste orsakerna till upplevda förbättringar eller försämringar<sup>25</sup> på den egna arbetsplatsen. Här visar det sig något överraskande att den viktigaste faktorn för att förbättringar hade genomförts upplevs vara stödet från en kunnig och samarbetande fackförening som samlade 42 poäng<sup>26</sup> totalt, medan stödet från FRU-nätverket bara fick 7 poäng. Utbildningar inom FRU-projektet fick 15 poäng och en inspirerande FRU-samordnare 12 poäng och inspiration från arbetsplatsbesök i FRU-nätverken 7 poäng. Samtidigt skulle man ändå kunna se det som att FRU-nätverken sammantaget fick 41 poäng och därmed sammantaget ha spelat en viktig roll. Orsak-verkan-relationer kan ibland dock vara svåra att identifiera.

*Det är svårt att peka på vad som beror på FRU och inte – samordnarträffarna är bra – man längtar till det här och det har gett mig väldigt mycket.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Något överraskande är också att en faktor som värderas högt är en drivande och engagerad chef som fick 30 poäng. På samma sätt som chefer kan spela en positiv roll, kan de också vara en negativ kraft. Ovilja och ointresse att förändra hos ledning och chefer gavs också 30 poäng av de som ansåg att de hade upplevt en försämring. Läger man därtill ovilja och ointresse att förändra hos chefer (12 poäng) förstärks denna bild ytterligare. Sammantaget verkar det som att chefen tycks vara den enskilt viktigaste faktorn.

*Klart är att nätverket vill arbeta mer konkret. Det är också stor skillnad på stora företag och små, det är viktigt att ha med cheferna i utvecklingsarbetet. Det är inga problem i stora företag utan på de små arbetsplatserna.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 2000)

<sup>24</sup> Då svarsfrekvensen var låg, 41 procent och i några fall ytterligare lägre genom ett internt bortfall, måste resultatet behandlas med försiktighet, men det bör ändå i vissa avseenden kunna användas som en "indikation", framför allt där utslagen är relativt entydiga.

<sup>25</sup> De som hade samlat poäng som visade att arbetsorganisation hade förbättrats ombads att besvara ytterligare ett antal frågor som rörde orsakerna till detta och de som hade avgivit få poäng, d v s upplevt försämringar, ombads på motsvarande sätt att ange orsakerna till detta.

<sup>26</sup> Deltagarna kunde avge från 1 till 3 poäng per variabel, vilken bör kunna indikera vilka faktorer som ges stor betydelse, även om det finns en viss risk att den totala skillnaden mellan olika variabler blir större än vad som var de svarandes avsikt.

Andra faktorer som anses vara viktiga för att förhållandena försämrats framhålls vara tidsbrist (23 poäng), men faktiskt också ovilja och ointresse hos den fackliga organisationen (17 poäng). Det finns emellertid en del konkreta exempel på kompetensutvecklande aktiviteter som har direkt bäring på arbetsplatsutveckling.

*Det finns hur mycket som helst som man kan börja jobba med – vi har kört en särskild kurs i arbetsorganisation och lönesystem inom och Skogs- och Trä.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

I arbetet med att utveckla den lokala arbetsplatsen har flera nätverk använt ett värderingsinstrument; *Den goda arbetsorganisationen* för att göra kartläggningar av olika arbetsplatser. ”Det är ett av syftena med instrumentet att göra praktik av politik.” (Ledamot av programgruppen) Värderingsinstrumentet kan betraktas som ett både praktiskt och funktionellt verktyg för att arbeta med arbetsplatsens utveckling, som också har uppskattats av många deltagare.

*Det blev intressanta reflektioner från vår uppstart för fyra år sedan, då vi med hjälp av värderingsinstrumentet gjorde spindeldiagram på våra arbetsplatser. Det blev en helt annan diskussion om mål och medel nu än då. Diskussionsnivån var betydligt mera mogen och sakligare än för fyra år sedan.*

(Samordnarrapport, oktober 2001)

Värderingsinstrumentet har också gett upphov till en del konkreta initiativ.

*På en arbetsplats bestämde sig fackstyrelsen för att gå en gemensam utbildning för att ”börja från början” – och sen starta utvecklingsarbete bland medlemmarna. De har använt ”Den goda arbetsorganisationen” på sin egen styrelse och valt ut tre faktorer att jobba vidare med. Det var också ett sätt att lära sig att använda den själva först, innan de går ut till medlemmarna.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Värderingsinstrumentet har därför också kunnat fungera som ett verktyg för att starta processer av olika slag.

*Vi har jobbat med värderingsinstrumentet och har haft en träff med arbetsgivare. Det kommer en eller två från varje klubb, alltid är det någon extra med. Det var stort intresse från arbetsgivare för värderingsinstrumentet, som hjälpmedel att analysera verksamheten.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Sett från en utomstående betraktares ögon framstår värderingsinstrumentet som relativt normativt, d v s det föreskriver hur den goda arbetsplatsen bör vara och det lämnas därför samtidigt ett relativt litet utrymme för deltagarna själva att formulera hur de ser på vad en god arbetsplats är. Innehållet i instrumentet kan därmed antas spegla en uppfattning som i finns i LOs topp och som ska föras ut till medlemmarna för att förverkligas. Det kan säkert ligga en del fördelar i detta, t ex att många av de fackliga funktionärerna inte har formulerat någon egen uppfattning i dessa frågor och därför kan behöva ett visst stöd. Samtidigt ger det den enskilde individen ett förhållandevis litet utrymme för eget tänkande. Det kan också vara så att kompetensen om organisationsteori och förändringsprocesser hos många fackliga aktörer är alltför bristfällig. I stället är deras kompetens inriktad mot att tolka och tillämpa avtal, genomföra löneförhandlingar och liknande, d v s de har god kompetens inom de områden där facket traditionellt har hävdats sig väl.

*Arbetsgivarna är mer på hugget och då gäller bara produktivitetsargumentet, därför är det hög tid att ha en grundläggande diskussion om var vi lägger tyngdpunkten. Fackliga företrädare och medlemmar talar ibland om olika saker när det gäller ansvar och befogenheter: medlemmarna talar om frågor inom sina nuvarande områden, företrädare talar ofta om att vidga ramarna mycket mer. Man talar inte samma språk.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

I många fall har däremot arbetsgivarparten goda kunskaper om hur arbetet kan rationaliseras, om än inte alltid med förbättringar som gynnar den anställde. Detta leder i sin tur till att fackets position försvagas om inte de fackliga företrädarna också utvecklar sin kompetens inom detta område. En sådan kompetensutveckling har för övrigt varit FRUs syfte. Nätverken kan antas ha fyllt en sådan funktion, men knappast

i tillräckligt hög grad. Här framstår t ex de kurser som bedrivits på högskolenivå i organisationsteori som en god förebild och som innebär den fördjupning som många gånger annars saknas och som ofta inte är möjlig att uppnå enbart genom ett informellt erfarenhetsutbyte.

Att komma igång med att arbetet med att utveckla arbetsplatser visade sig dock vara betydligt svårare vad man antog när verksamheten startade. I en del fall har det visat sig nära nog omöjligt. En av ledamöterna i programgruppen gör följande reflektion över en alternativ strategi för hur arbetet att utveckla arbetsorganisationen skulle kunna organiserats.

*Man skulle ha valt ut de arbetsplatser som man visste att det var möjligt att åstadkomma ganska påtagliga förändringar av arbetsorganisationen. Då visste man åtminstone att det förelåg en potential, /.../ Å så nästa steg finns det någon som är beredd att dra ett sådant förändringsarbete?*

(Ledamot programgruppen)

Att nätverken börjar att betraktas som en resurs måste ses som en framgång.

*Dessutom använder vi varandra som samordnare – man börjar tänka i nätverk.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Men, frågan är om detta är tillräckligt? Arbetsplatsutvecklingen måste ske på "hemmaplan" och här är i stället samarbetet med den egna fackliga företrädarna och arbetsgivaren de centrala relationerna. Nätverken kan understödja detta arbete, men inte ersätta detta. Den avgörande faktorn måste nog ändå sökas i att det är en fråga om tröga strukturer, styrda av ofta kortsiktiga lönsamhetskrav. Kanske har nätverken en nära nog omöjlig uppgift att utföra.

*Nätverksdeltagarna har uppskattat det här. De har fått några att jämföra sig med: "Titta hur dåligt det går för dom, säger man!" Och det har inneburit att det egna självförtroendet blivit bättre.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det kan naturligtvis tyckas en smula märkligt att man för att göra jämförelser tar sin utgångspunkt hur dåligt det har gått för andra. Det

hade naturligtvis varit att föredra att sådana jämförelser hade skett med framgångar som andra nätverk presterat. Även om det inte är möjligt att dra några långtgående slutsatser av en enda utsaga kan det ändå ses som en indikation på att inte alla nätverk har varit framgångsrika i sitt arbete. Trots allt är det sammantagna intrycket att nätverkens påverkan på arbetsplatsutvecklingen varit förhållandevis liten. Orsakerna till detta kan till delar finnas hos nätverken själva, men kanske i ännu högre grad stela strukturer hos de arbetsplatser som avses. Nätverksdeltagarna verkar också vara osäkra på sin roll som verksamhetsutvecklare, d v s om de verkligen är i stånd att bidra till att det är möjligt att bidra till lokal arbetsplatsutveckling.

*Verksamhetsutvecklare är ett för starkt ord i detta skede. Alla ÄR potentiella verksamhetsutvecklare, men är inte utpräglade sådana idag. De har utvecklats som nätverksdeltagare och kan fungera mer som opinionsbildare, mer eller mindre. Nätverk ger en tillhörighet och trygghetskänsla och deltagarna har lärt sig saker. Vi har haft föreläsare som har lämnat efter sig avtryck.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Samtidigt kan det hos en del av nätverken spåras en hel del kreativitet, även om de idéer som presenteras inte alltid låter sig förverkligas.

*Ett tag hade vi en vild idé om att byta jobb med varann, för att lära mer om varandras arbetsplatser. Men det var för mycket turbulens, med många avhopp och utbyten.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Samtal har förts med olika arbetsgivare, samtidigt som det inte förefaller möjligt att säga att detta har lett fram till att nätverket på allvar har kunnat involveras i det lokala utvecklingsarbetet på de företag eller de offentliga organisationer där de är verksamma, även om det förekommer det motsatta.

*Vi specialstuderar en arbetsplats med stora problem, diskuterade deras arbetsorganisation och genomförde ett studiebesök trots totalförbud, där vi pratade med anställda om stress och arbetsorganisation. Även arbetsgivaren var nöjd efteråt.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Nätverken är som det framstår, och som också redan tidigare hävdats, ganska bräckliga konstruktioner av aktörer som har ett erfarenhetsutbyte med varandra, visserligen över en längre tidsperiod, men med en haltande kontinuitet i form av att erfarenhetsutbyte i huvudsak sker vid de fysiska mötena. Frågan är också om nätverken har vare sig makt eller resurser på annat sätt som skulle göra det möjligt att på något mera djupgående sätt påverka utvecklingen av de lokala arbetsplatserna. De har heller inte haft någon särskilt enkel uppgift.

*Det är inte så lätt, det där steget att gå ut på arbetsplatsen och göra någonting av det man lärt sig. För det är jättekomplicerat. Så där har vi reviderat tanken från ursprunget. Det viktigaste är att se vad som åstadkommit i ett nätverk.*

(Ledamot programgruppen)

### **Personlig utveckling genom nätverksarbete**

De är många av samordnarna som ändå anser att deras arbete i nätverken har varit personligt utvecklande och att de sociala aspekterna har varit betydelsefulla eftersom nätverken har fungerat som ett personligt stöd. "Det är nog inte överdrift att säga att alla har nog lärt sig väldigt mycket." (Ledamot programgruppen)

*Personlig utveckling – ja, det har nätverket betytt. Men det är mera tveksamt om verksamheten på arbetsplatserna påverkats. Den sociala verksamheten i nätverken är viktig – det finns flera exempel på att man fortsatt jobba fackligt tack vare nätverken.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det verkar t ex som att deltagarna har upptäckt att deras kollegor kan fungera som samtalspartner, vilka ofta har värdefulla erfarenheter som de är villiga att dela med sig av och att detta är en process som tilltar i styrka ju längre de har haft möjlighet att samarbeta.

*Ja, den personliga kompetensen i nätverken har ökat. Vårt nätverk besökte t ex LO-borgen i Stockholm och forskarna på Arbetslivsinstitutet (ALI) centralt. Det gav mycket tillbaka.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)



Ett exempel är någon av deltagarna nu känner sig mogen att gå vidare och påbörja högskolestudier. Den personliga kompetensen uppfattas ha förbättrats, även om det i många fall tycks vara svårt att uttrycka detta i mera konkreta och precisa termer. "Det är oerhört svårt att förklara varifrån kunskaperna kommer." (Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001). Någon annan uttrycker sig på följande sätt.

*Det har hänt en djäkla massa när jag lyssnar på andra. Det är det här som är utveckling.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det finns även samordnare som lite mera precist förmår att peka på vad de anser att de har lärt sig.

*/.../ Jag har lärt mig att identifiera nätverk. Jag har lärt mig att se sammanhang jag suttit i som nätverk och börjat utnyttja dem som sådana. Nu har vi även byggt upp en medlemsutbildning på fritiden tack vare nätverket.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Nätverken verkar också ha fyllt en viktig funktion genom att deltagarna kunnat få motivation och kraft att arbeta vidare i vardagen.

*Jag orkar fortsätta tack vare nätverket – det nya är att vi har en dialog. Att få igång processer ute på företag betyder att den egna fackliga organisationen måste ha en dialog om dessa frågor med cheferna. Tid och människor är ett problem. Ni krånglar till det.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det finns också de som upptäckt nätverkets fördelar på ett annat plan.

*Man kan använda sig av nätverket för att få kontakter i andra sammanhang – deltagarna i nätverket har kontakter. /.../*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Syftet med att åstadkomma tvärfackliga kontakter förefaller också i en del fall ha uppnåtts.

*Jag har själv haft nytta av tvärfackliga kontakter i mitt fackliga arbete. /.../ Jag får många tips. På senaste träffen tog vi upp kompetensutveckling och diskuterade validering – att ta reda på erfarenheterna som inte finns i betyget.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Nätverken har utvecklats olika, med deltagare som har varierande grad av fackliga erfarenheter, från "nykomlingar" till de mer rutinerade. Detta kan antas ha gynnat de mindre erfarna, men inte alltid varit till någon avgörande nytta för de med längre erfarenhet.

*Från början finns det flera som inte har så mycket erfarenheter med sig in – så småningom börjar de också dela med sig av sina nyvunna erfarenheter. Nätverken är väldigt olika sinsemellan.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Även om nätverksarbetet uppfattas som att ha bidragit till personlig utveckling, har det ändå sina begränsningar, vilket i sin tur fäster uppmärksamheten på de arbetsformer nätverken använder.

*Ett stort antal aktiviteter sedan Gotland. Till exempel om kompetensutveckling och individuella löner. Jag har haft nytta av att jag var tidigt ute med nätverket men samtidigt känns det som om vi gett det vi kan nu. Kanske ska vi fortsätta i någon annan form nästa år. Jag har lärt mig mycket och vi har genomfört allt vi planerat hittills.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Många deltagare redovisar således positiva effekter av olika slag som ett resultat av arbetet i nätverken, vilket kan sammanfattas på följande sätt:

- *Det finns en ousinlig källa av erfarenheter och idéer att ösa ur*
- *Ju mer vi träffas desto mer får vi ut av nätverken*
- /.../
- *Tvärfackligt utbyte är viktigt, vi har mycket mer gemensamt än vi tror*
- *Man upptäcker att andra har samma problem*
- *Alla har deltagit i diskussionerna*
- *Arbetsgivarna blir intresserade*

(Lägesrapport, 2000, sid. 8)

När deltagarna utvecklar sin kompetens och kanske även i vissa avseenden "visat framfötterna" finns det risk för att nätverksdeltagarna upptäcker nya möjligheter.

*Det finns flera exempel i nätverken på att deltagare har fått erbjudanden om att "gå över till andra sidan".*

**(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)**

Denna risk, sett från facket utgångspunkt, kan däremot knappast vara något som gör att nätverken inte ska fortsätta. Snarast får detta ses som ett tecken på att nätverken är kompetensutvecklande för sina deltagare.

Det förefaller inte vara någon tvekan om att många har uppskattat sitt deltagande i nätverket, även om detta också periodvis kunna vara pressande. Kontakterna har inneburit att ens egna erfarenheter har bekräftats av andra och därmed ingår man i ett sammanhang, man är inte ensam. Erfarenhetsutbytena har samtidigt inneburit nya insikter, d v s man har fått en tydligare bild av hur problemen ser ut, vad de orsakas av och eventuellt också hur de kan lösas. Detta kan självfallet antas uppfattas att många anser att de utvecklas på ett personligt plan, helt enkelt blivit kompetentare i sin roll som fackliga företrädare. En förhållandevis stor del av detta verkar vara s k tyst kunskap, så till vida att man har svårt att verbalisera i vilka avseenden ens kunskaper utvecklats, vilket kanske i sin tur kan förklaras av att detta sker i en långt utdragen process där ens tänkande gradvis påvekas. Det gör det svårt att skilja mellan ens egna tankar och andras tankar – om jag hade dessa insikter tidigare eller om de uppkom i ett erfarenhetsutbyte med andra o s v. Det finns däremot knappast något skäl till att misstro dem som ger uttryck för att de genom sitt engagemang i nätverket upplevt att de genomgått en personlig utveckling. Betraktat som ett kompetensutvecklingsprojekt måste verksamheten därför anses som relativt framgångsrikt, d v s att de aktiviteter som bedrivits har varit betydelsefulla för många individer på ett personligt plan. Den personliga kompetensutveckling som har skett måste således också betraktas som en betydelsefull potential för att starta förändringsarbeten av olika slag.

## Nätverkens användning av informationsteknik (IT)

I dessa tider, när IT har fått ett brett genomslag, framstår det för en utomstående betraktare som att användning av datorer borde ha stor genomslagskraft i de nätverk som FRU-programmet byggt upp. I det här fallet verkar det dock bara vara ett av nätverken som i någon större utsträckning har använt datorns möjligheter, de har också bl a deltagit i Cyberbygget, för att kommunicera genom att också använda datorn för att t ex utbyta dokument. Några av nätverken har t ex haft viss kommunikation vad gäller information inför kommande träffar.

*Hade jag inte kommit med i nätverket så hade jag nog inte börjat med data – nu kan jag i alla fall skicka mail till Y (anm. min anonymisering).*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Förutsättningarna mellan deltagarna för att använda datorn som hjälpmedel verkar har varierat i hög grad.

*/.../ Man har en ojämn datakunskap varför det varit svårt att kommunicera via datorer.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 2000)

I en del av nätverken har datorn som kommunikationshjälpmedel överhuvudtaget inte använts. Det kan självfallet tänkas finnas flera olika orsaker till detta. En kan vara att en del deltagare helt enkelt saknar tillgången till dator, eller att de är ovana och inte behärskar tekniken, att de flesta dessutom är ovana att skriva längre och sammanhållna texter komplicerar bilden ytterligare.

*Vi har försökt att använda en lokal elektronisk mötesplats (firstclass) mellan mötena, men folk är rädda för tekniken och för att skriva. Det gäller att komma över tröskeln.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Det avgörande problemet förefaller ändå inte vara tillgång till en dator eller en fungerande teknik, vilket i de flesta fall säkerligen låter sig ordnas. I stället tycks det vara ovanan att uttrycka sina tankar och idéer i skriftlig form<sup>27</sup> som är ett hinder att ta sig över. Detta talar för att en del grundläggande förutsättningar för att kommunicera med hjälp av IT har saknats. Det förefaller därför rimligt, att i den mån nätverken

kommer att fortsätta sin verksamhet, att ge en öka uppmärksamhet åt hur datorn kan underlätta kommunikation, t ex att också kommunicera med andra nätverk, och åt att framför allt ge deltagarna möjlighet att utveckla sin förmåga att uttrycka sig i skrift. Sett från en sådan bakgrund framstår t ex Cyberbygget som för flertalet av nätverken som kanske en alltför avancerad verksamhet, även om denna från andra utgångspunkter kan framstå som angelägen.

*/.../ När det gäller cyberbygget och diskussionsforum, fungerade tekniken inte så bra och det sänkte geisten.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

En del av att använda informationstekniken har varit den hemsida som funnits ([www.lo.se/kal](http://www.lo.se/kal)). Här har det kontinuerligt funnits information om den verksamhet som bedrivits. Här finns också det s k det utvecklande arbetets eForum där deltagarna kunna delta i 14 olika temaområden. Av dessa har tre stycken, arbetsorganisation, Cyberbyggarna och Nätverk, kunnat besökas av vem som helst, underförutsättning att man accepterat att logga in som "medlem", d v s man har fått avlämna en del uppgifter som sig själv. Övriga 11 "diskussionsfora" har varit reserverade för nätverk. Det finns totalt 787 inlägg<sup>28</sup> (2002-01-15) gjorda i eForumet. Av dessa står två personer själva för hela 318 inlägg (40 procent) och de 10 flitigaste debattörerna svarar tillsammans för 590 inlägg (75 procent). Det betyder att de är ett fåtal personer som har varit högaktiva och att majoriteten inte deltagit eller bara i enstaka tillfällen deltagit i den elektroniska diskussionen. Av de olika diskussionsgrupperna har tre stycken tilldragit sig stort intresse, Nätverket MAKA (193 inlägg), FRU-samordnarna (156 inlägg) och arbetsorganisation (138 inlägg), sammanlagt har där gjorts 487 inlägg (62 procent). I tre av diskussionsgrupperna har bara enstaka inlägg gjorts.

<sup>27</sup> Vygotskij (1962) tog redan på under den första hälften av 1900-talet upp frågan om hur det kunde komma sig att det fanns så betydande skillnader mellan att uttrycka sig muntligt och i skrift. Även mina egna erfarenheter från att ha arbetat med s k forskningscirkelklar med lärare, en yrkesgrupp som i normalfallet har en längre akademisk utbildning, har jag slagits av att många är förvånansvärt ovana och uppvisar en viss oförmåga att uttrycka sig skriftligt, trots att de ofta är mer eller mindre "verbala konstnärer" när de uttrycker sig muntligt.

<sup>28</sup> På grund av ett datatekniskt fel har inlägg från en inledande period kommit att tas bort från hemsidan, om dessa räknas med skulle det totala antalet inlägg i stället ha uppgått till 861. I det här fallet har således endast tagits hänsyn till de inlägg som fanns publicerade på hemsidan vid den aktuella tidpunkten.

En del av de inlägg som görs är självfallet i form av korta meddelande och olika slag, men det finns också en hel del som är reflekterat tänkande. En del av dessa återfinns t ex i diskussionsgruppen Nätverk. Här förs t ex en seriös diskussion vad ett nätverk kan vara, dess fördelar och svårigheter att arbeta i nätverk.

## 6.4 Kan nätverk bidra till facklig förnyelse?

*Det här skulle bli en självständig figur som inte har så stark koppling till det traditionella. Och får det traditionella klorna i det som ska leva lite självständigt då kan man inte se effekten av det. Det beror ju helt på vad det är man vill ha ut av det hela. (Ledamot programgruppen)*

Ett av skälen till att ett nätverk byggs upp kan vara att de ordinarie strukturerna i en organisation upplevs som både hierarkiska och tröga att förändra, d v s är svåra att påverka i form av t ex ett nytänkande. Det sätt som används för att utse representanter inom LO och dess medlemsförbund torde vara lika gammalt som organisationen själv och har setts som ett självklart och demokratiskt sätt att arbeta på. Nätverksbyggande sätter dessa principer på spel och innebär ett nytt sätt, åtminstone på ett formellt plan, att arbeta. Detta reser självfallet en del frågor om ett sådant arbetssätt också riskerar att sätta grundläggande demokratiska principer som fackrörelsen använt ur spel. Sett mot en sådan bakgrund framstår det som viktigt att nätverken har en nära och tät kontakt med den ordinarie fackliga verksamheten.

*Hur får man till en dialog med den traditionella fackliga organisationen – en subkultur kan bildas annars.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Vad som kan ses som det nya med FRU-programmet är att de nätverk som byggts upp varken är formella eller informella, utan snarast vad som skulle kunna kallas "halvformella", så tillvida att det inte har någon legitimerad ställning i den formella fackliga organisationsstrukturen, d v s att nätverkens medlemmar på sedvanligt sätt har utsetts i val. Samtidigt bedrivs inte verksamheten bakom "lyckta dörrar". Nätverken är tillskapade av den fackliga organisationen, "välsignade" av organisa-

tionens toppskikt, dess medlemmar deltar frivilligt och av intresse, de är kända och understödda ekonomiskt, de redovisar vad de arbetar med och vilka resultat de har kommit fram till. Samordnarna och deltagarna rekryterades bland personer som var genuint intresserade av verksamhetsutveckling och som inte utsågs enligt det sätt som man vanligen utser personer som företräder organisationen. Inträdeskriteriet var att man själv ville detta, och därmed bröt nätverksrekryteringen mot en konvention. Det kan finnas en potentiell risk för en organisations ledning att bygga upp grupperingar som kan utvecklas till motståndare till organisationen och dess syften. Nätverken kan således uppfattas innehålla en potentiell fara för organisationens ledning.

*Byggnads vill inte vara med aktivt men vill vara informerade. /.../*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i september 2000)

Nätverken och deras arbete kan dock knappast ses i sin nuvarande utformning som att de skulle ha till syfte att "underminera" den traditionella fackliga verksamheten, men ändå att de skulle kunna utveckla arbetsformer som kan förnya verksamheten. Detta skulle kunna illustreras av den bild som använts i programmet, nämligen att facket måste både boxas och dansa<sup>29</sup> samtidigt. Detta kan ses som två olika strategier för att nå framgång. Att arbeta över förbundsgränsen har i många fall medfört positiva effekter.

*För min egen del och för Ox-verket har det inneburit att snart samtliga fack i Oxelösund deltar i nätverket och därmed ett tvärfackligt samarbete. Det finns en enorm dynamik i att gå över förbundsgränserna. Ju längre tiden går och nätverken utvecklas blir fördelarna bara mer påtagliga. Den senaste samordnarträffen visar tydligt hur nivån höjts i samtliga nätverk sedan vi började. Och dessutom är det ett annat, mera nyanserat och målinriktat innehåll på samordnarträffarna nu.*

(Arbetsets eForum, Nätverk? 1999–09–25)

En uppenbar risk som verkar finnas är emellertid att nätverken ändå kan komma att isoleras från verksamheten i övrigt.

---

<sup>29</sup> En metafor som använts inom FRU.

*Det jag tänker på är hur vi ska kunna koppla ihop det med den övriga fackliga verksamheten. Om vi inte klarar det så går ju mycket förlorat.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Kanske kan man hävda att i den mån som det funnits ett motstånd mot nätverken utövas detta inte aktivt, snarast verkar det i många fall i stället vara en fråga om ointresse.

*Vi skrev till alla avdelningar om intresse – men inget svar. Jag gick ut via intranät. Inget svar, sen skrev jag till alla anställda. Jag ringde – det visade sig att de inte hade läst.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 1998)

I det inledande skedet, när nätverken skulle skapas, fanns t ex en viss oro att den traditionella fackliga strukturen skulle försvinna. Denna oro har dock avtagit allt eftersom man upptäckt att nätverken inte konkurrerar med den traditionella verksamheten, utan snarast fungerar som ett komplement, (Lägesrapport, 2000) eller som det också uttrycks: ”Berörda avdelningar ser nätverken som något bra.” (Lägesrapport, 2000. sid. 8) En ytterligare tanke i denna riktning uttrycks på följande sätt:

*Det finns inget motsatsförhållande mellan facket och nätverk.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Konkreta uttryck för ett upplevt stöd framförs också:

*Nätverket har fått bidrag från Metalls avdelning – utan förbehåll – det betyder att avdelningen inte ser oss som en konkurrent. Vi kan lära oss leva i symbios.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

De som menar att nätverken har förmått att påverka det fackliga arbetet och de lokala arbetsplatserna anser att den vanlige medlemmen ändå står utanför.

*Erfarenheter sprids till klubbstyrelser och företagsledning – men inte till medlemmarna på arbetsplatsen, de är ovetande och kunniga om vad nätverken sysslar med.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)



Men, med tanke på att nätverken i många fall fungerar som relativt fristående enheter kan också nätverken lika gärna ses som att de fungerat parallellt med den ordinarie verksamheten.

*Vår egen avdelning säger att verksamheten är bra – bara ni inte engagerar oss.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Kanske kan det tolkas som att den ordinarie fackliga verksamheten mera är sysselsatt med traditionella fackliga uppgifter som ett omfattande avtalssystem ger upphov till och att nätverken arbetat med andra typer av otraditionella frågeställningar, men ändå viktiga för fackföreningsrörelsen, därmed torde det inte gå att utesluta att det arbete nätverken arbetat med tiden också tydligare kommer att påverka den verksamhet som traditionellt betraktas som den centrala. Å den andra sidan skulle man kunna säga att facket som organisation har accepterat de fasta strukturer som råder på många av LO-medlemmarnas arbetsplatser och genom att man tagit konsekvenserna av detta och följdriktigt arbetar med medlemmarnas anställningsförmåner i form av löner, försäkringar, pensioner, arbetsskador etc.

Sett från ett sådant perspektiv skulle nätverken kunna ses som en ganska idealistisk och välmenande tanke, men med trots allt små möjligheter att lyckas i sitt uppsåt att förändra både den lokala arbetsorganisationen och fackets sätt att arbeta. Facket är och förblir en pendang till arbetsgivarens sätt att organisera verksamheten. Man måste därvid på allvar fråga sig i vilken utsträckning det är möjligt att förändra detta utan en rejäl kraftansträngning från alla inblandade parter. Det framstår som omöjligt för ett nätverk att klara detta på egen hand. Det verkar även uppfattas ha viss betydelse vilka positioner i facket som nätverksdeltagarna har, både för att påverka arbetsgivare och inåt i facket.

*Det har betydelse vilken roll nätverksdeltagarna har på arbetsplatsen. Där vi har klubbordförande är det en sak.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Formella positioner är av betydelse, även om en av grundprinciperna i nätverksarbete måste anses vara att just formella positioner saknar betydelse, utan i stället är det vad deltagarna har att bidra med som

räknas. Det framstår t ex som en väsentlig skillnad att arbeta i ett nätverk jämfört med att inneha en position i den ordinarie fackliga strukturen. I den ordinarie fackliga organisationen styrs verksamheten av de beslut som fattas av behöriga organ eller personer i den fackliga strukturen. I nätverken är det upp till deltagarna att avgöra vad som är viktiga frågor och vad de ska arbeta med och inte minst hur detta kan genomföras. Ett av de problem som nätverksdeltagarna har att hantera är att de beslut som tagits i den fackliga organisationen fortfarande gäller och de beslut som de företag som de är verksamma inom också tar beslut som ibland står mot varandra och som därmed kan skapa motsägelsefulla situationer. Representerar nätverken facket, eller är de en tredje part som ingen räknar med? Det tycks finnas en risk för att nätverken kan bli isolerade i förhållande till de uppgifter de har skapats för att lösa. Nätverken måste därför vara väl integrerade och samspela med de formella fackliga organen om de ska kunna få en viktig roll. Därmed blir relationen till de egna förbunden, centralt och lokalt, av vital betydelse. Såvitt det har gått att utröna i denna utvärdering verkar de formella organen i facket ha varit tämligen passiva i förhållande till nätverken, vilket har gjort dessa till relativt kraftlösa mötesplatser för intresserade aktörer som vill förändring och utveckling.

*./.../ Reaktionen från hemorganisationer, styrelse/klubb etc Man får höra "Va fan håller ni på med?"*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i september 2000)

Att nätverken ändå i huvudsak uppfattas som positiva av sina deltagare kan förmodligen tillskrivas att de aktiviteter som bedrivits varit, som redan tidigare framhållits, utvecklande på ett personligt plan, om än med en svag koppling till att utveckla de lokala arbetsplatserna och att förnya fackets arbetsformer. Vilket i sin tur troligen mera kan förklaras av att det rör sig om motståndskraftiga strukturer som ska förändras än att nätverken i sig själva behöver ha varit svaga.

*Men kan nätverk överhuvudtaget fortsätta om den formella strukturen (den ordinarie fackliga organisationen) inte får ställa höga krav på nätverk?*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Nätverken har haft en svår roll att spela, eftersom deras agerande just kan riskeras att uppfattas som ett hot lika mycket som en tillgång både mot den fackliga ledningen och det företag eller den organisation där de är verksamma. Ett annat problem har varit att tagit lång tid innan nätverken funnit sina former och också vad arbetet skulle inriktas mot. Frågan är om det är möjligt att nätverken fungerar som fristående enheter och hur dessa i så fall kan förhålla sig till den ordinarie fackliga strukturen.

*Det tog lång tid att se vad det var som skulle ske i nätverken. Det är bra att individer får utvecklas i sin egen takt. Men när någon facklig organisation ska betala så ställer de krav och då finns risken att nätverken formaliseras och försvinner.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

En alternativ möjlighet skulle i stället kunna vara att bygga nätverk som på ett tydligt sätt utgår från den redan etablerade fackliga strukturen. Frågan är bara om detta är möjligt? Samtidigt är LO redan i sig en form av en nätverksorganisation, så möjligen är inte problemet arbetsformen utan i stället att fackföreningsrörelsen ställs inför en ny situation där facket allt mera riskera att förlora inflytande till arbetsgivarparten. Kanske är det mera en fråga om vilka uppgifter som uppfattas vara centrala, än ett val av arbetsform.

## **6.5 Nätverken och deras framtida verksamhet**

En central frågeställning efter drygt fyra års verksamhet är självfallet hur nätverken ser på sin framtid, d v s om och i så fall under vilka former de kommer att fortsätta sin verksamhet. Om nätverken fortsätter bör detta också kunna ses som en slags styrkemätare av nätverksidén i sig. Vid samtal med samordnarna under hösten 2001 var det enbart ett av de då fungerande nätverken som direkt uppgav att det inte skulle fortsätta sin verksamhet. På några håll fanns viss tveksamhet, medan andra planerade att fortsätta att träffas, även om ambitionerna i hög grad föreföll variera. I några av nätverken hade också kraven på ett fortsatt medlemskap skärpts högst betydligt och därmed ställs frågan om framtida verksamhet på sin spets.

*Vi har avsatt tid för vårt fortsatta arbete /.../. Den avgörande frågan blir om deltagarna själva har egna idéer vad de vill göra på sina arbetsplatser. Nätverket fortsätter endast för de deltagare som har egna idéer och tycker att det känns meningsfullt att träffas och utbyta erfarenheter – om vi fortsätter.*

(Samordnarrapport, oktober 2001)

En angelägen frågeställning är om nätverk ska betraktas som tillfälliga konstellationer eller något som förväntas överleva sett över tid. Svaret på detta är naturligtvis i vilket syfte nätverken skapas. Med tanke på de syften som FRU formulerade, att utveckla den lokala arbetsorganisationen, förnya de fackliga arbetsformerna o s v talar detta i det här fallet för att nätverken bör konstrueras så att de har möjlighet att överleva på längre sikt. Det betyder t ex att det troligen måste finnas någon som ser till att samordnare rekryteras om en sådan försvinner, att nya nätverksdeltagare rekryteras, att uppgifter formuleras o s v. Samtidigt finns en risk för att nätverken kan komma att bli tillfälliga konstellationer.

*X (anm. min anonymisering) sade att hennes nätverk stannat av och inte kom vidare. Det kanske är så att vi ska acceptera att nätverk inte lever alltför länge. Men det är viktigt att vi inte stryper nätverken – det finns stora värden med dem.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det faktum av några av de nätverk som planerades aldrig lyckades etableras visar samtidigt att det inte är helt oproblematiskt att skapa nätverk, vilket i sig måste ses som en värdefull erfarenhet och som bör ge anledning till viss eftertanke när t ex nätverkssamordnare rekryteras. En annan svårighet med att arbeta i nätverk är, som man också kan förvänta sig, att deltagarna kan få tiden att räcka till. Det är också rimligt att förvänta sig att arbetet i nätverket hela tiden konkurrerar med alla andra uppgifter man har att utföra i vardagen. Uppfattas det inte finnas något behov av nätverk är dess existens i omedelbar fara.

*Det har varit svårt att samlas ibland – nätverk tillhör inte livets måsten – vi har varit noga med att alla ska kunna vara med. Man behöver tid för att se att en utveckling skett i nätverket – /.../.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Kontakterna inskränker sig till det ändå relativt fåtal fysiska möten som sker, nätverken existerar därför inte som kontinuerliga konstruktioner, utan mer som periodvis uppträdande.

*Vi har också svårt med kontakter emellan träffarna, men på träffarna fungerar det utmärkt. Vi har haft turbulens på slutet, många har fallit ifrån, men förra året var det bra. Nätverket är ventil, en fristad där vi kan komma och öppna oss och våga berätta om misstag och konstigheter. Det är givande med tvådagarsträffar, inte minst att sitta på kvällen och prata under friare former.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Nätverk som startas av ledningen i en organisation är självfallet per definition top-down projekt. Fördelen är naturligtvis att detta kanske är den enda möjligheten att starta en så bred och omfattande verksamhet som det är fråga om i detta fall. Samtidigt ges nätverken legitimitet och kan därmed inte uppfattas som oppositionella mot ledningen. Å den andra sidan framstår det inte som självklart att nätverken fyller ett behov som uppfattats eller uttalats av deltagarna, utan är snarast ett behov som formulerats från ledningens sida. Frågan uppstår därmed vems behov som nätverken fyller? Om de inte lyckas med att formulera sina egna uppgifter, oberoende av ledningen, är det föga troligt att de kommer att överleva när organisationens ledning inte längre intresserar sig för deras fortsatta existens. Från en sådan utgångspunkt är det tveksamt om det är fler än ett fåtal av nätverken som kommer att överleva någon längre tid på egen hand. LOs ledning står därmed inför ett val att ge fortsatt stöd eller att avsluta verksamheten.

*Om LO ska syssla med sådana här frågor där är de här människorna värdefulla /.../ och då gäller det att ta tillvara på dom olika sätt /.../. Då gäller det att finna nya former för det här annars kommer dom att försvinna bort.*

(Ledamot programgruppen)

I det senare fallet kommer de troliga effekterna av FRU att vara ett relativt bra kompetensutvecklingsprojekt, men med små eller inga effekter i andra avseenden, d v s fortfarande ett litet fackligt inflytande över den lokala arbetsplatsutvecklingen och liten påverkan för att

utveckla facket som organisation. Dessvärre ger uppvisade resultat så här långt inte heller någon tydlig vägledning om den strategi som använts är tillräckligt framgångsrik eller inte. Det finns från en del håll uppfattningen att nätverken skulle behöva ytterligare mera tid till sitt förfogande för att etablera sig för att det ska vara möjligt att de kan lyckas med sin uppgifter som de har byggt upp för att arbeta med. De erfarenheter som finns från många håll talar också för att detta kan vara en realistisk hållning.

*Tror att nätverken måste fortsätta en period till (3 år), man har i nätverken en unik kunskap som borde användas i det egna förbundet. Man skulle exempelvis kunna vara bollplank för andra när det gäller att starta nätverk. Behöver bildas ett förbunds nätverk som ska vara spindeln i framtida arbete. Nätverken bör finnas kvar som förändringsledare. Bli mer konkreta och resultatnriktade, tydliggöra målen, vad ska det leda till mer samarbete regionalt i nätverken.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 2000)

En sammanfattande slutsats förefaller kunna vara att det har tagit lång tid att etablera nätverken, att dessa fungerat när olika typer av sammankomster arrangerats, men att kontakterna däremellan i många fall endast varit sporadiska. Det förefaller samtidigt olyckligt om det arbete som, om än trevande har inletts inte kan fortsätta.

*Om man vill att många av de förtroendevalda /.../ ska utveckla sin förändringskompetens då tror jag att man måste ingå i, leva med sådana här nätverk. Det räcker inte med att man sitter och lyssnar på någon /.../. Idealet är att man från förbundens sida, från LOs sida är att man avsätter pengar så att man kan utnyttja sådana här samordnare, som har varit med här ett tag, att dom i sin tur får ett ekonomiskt stöd till att starta nya nätverk.* (Ledamot programgruppen)

Det bör därför kunna vara av värde om nätverkens aktiviteter kan fortsätta i någon form. Hur detta kan ske bör i så fall arbetas fram i en nära dialog mellan i första hand programgruppen och nätverks-samordnarna och LOs ledning.

# 7

## Diskussion och slutsatser

I ett inledande avsnitt tas som utgångspunkt hur nätverk kan användas för att arbeta med lokal arbetsplatsutveckling. Först ställs frågan vilka förutsättningar behöver vara uppfyllda för att nätverket ska vara ändamålsenligt och väl fungerande som organisations- och arbetsform. Därefter behandlas vad det är som ger ett nätverk dess styrka. Slutligen tas frågan upp om nätverken ger de förutsättningar som kan anses behövas för att deltagarna ska kunna utveckla nödvändig förändringskompetens. Avslutningsvis diskuteras några generella erfarenheter med utgångspunkt från den genomförda resultatredovisningen.

### **Vilka förutsättningar behöver vara uppfyllda för att ett nätverk ska kunna etableras och fungera som en förändrande kraft?**

Betraktat från en av deltagarna i FRU-nätverken perspektiv förefaller t ex valet att använda nätverk som arbetsform som givet.

*Självklart så kommer det att funka med nätverk inom vår fackliga organisation. Det är väl alldeles utmärkt att ge människor inflytande över det egna arbetet. Det är ju det vi strävar efter. Vi måste bara lära oss att hantera nya instrument och nya arbetsmetoder.*

*Sammanfattning; Egentligen finns det bara fördelar med en organisation som arbetar i enlighet med nätverksprincipen. Man får en bred informationsbas. Många medlemmar involveras, vilket leder till bättre beslut. Man kan snabbt få ut information utan att behöva kalla till*

*möte. Man får livligare diskussioner i mindre grupper m m, m m. Nätverk/.../ borde vara vår metod för **ökad delaktighet**.*

(Arbetets eForum, Nätverk? 2000–12–10)

Den verksamhet som bedrivits inom ramen för FRU utgår från, som bl a citatet ovan också antyder, att nätverk avses kunna fungera som samlingsplatser och drivkrafter för förändringsarbete, t ex i form av lokal arbetsplatsutveckling. Det verkar samtidigt finnas en del kritiska faktorer som måste beaktas för att kunna etablera fungerande nätverk. Det gäller t ex att nätverkens uppgift kan klargöras, att samordnarrollen definieras, men också i fråga om frågeställningar som nätverkets öppenhet, både i fråga om att ”släppa in” nya deltagare liksom för att ta till sig nya idéer.

Om vi först något närmare betraktar nätverkens uppgift förefaller denna, i det här fallet uttryckt som facklig medverkan i lokal arbetsorganisationsutveckling, utan tvekan vara både central och ”ligga väl i tiden” på ett sådant sätt att uppgiften bör kunna locka. Samtidigt rymmer detta till synes självklara något motsägelsefullt. Det verkar nämligen som om det finns många som av någon anledning resignerat inför uppgiften att utveckla den ”goda arbetsorganisationen”. Att förändra monotona och starkt rutinerade arbetsuppgifter framstår som övermäktigt. Resultatet blir att många av fackets medlemmar gärna ser att de i första hand kan få bästa möjliga lön och ett gott liv utanför arbetet. Sett från en sådan utgångspunkt kan det kanske ses som en ytterst svår uppgift att etablera nätverk med de syften som nu föreläggat, trots att uppgiften i sig framstår som angelägen.

En annan väsentlig faktor förefaller vara samordnarrollen, d v s den eller de personer som koordinerar nätverkets aktiviteter. Rollen påverkas sannolikt av aspekter som i vilket syfte och på vilket sätt ett nätverk initieras och etableras. Om ett nätverk enbart byggs upp utifrån tanken att det gäller att starta ett sådant och att potentiellt intresserade och allmänt positiva individer därför tillfrågas leder detta till att ett nätverket startar tämligen förutsättningslöst. Det kan i sin tur tänkas innebära att det tar lång tid innan nätverket fungerar utifrån att deltagarna har formulerat uppgifter som de anser angelägna att arbeta med, d v s förändringsarbetet utgår från vad man skulle kunna kalla en bottom-up strategi. Om denna process kan fullföljas, där samordnaren



troligen i så fall spelar en viktig, men inte helt dominerande roll, bör detta leda till ett välfungerande nätverk, samtidigt som risken är att nätverket upplöses redan innan det på allvar har etablerats. Det är också möjligt att starta nätverk utifrån en annan utgångspunkt, nämligen att dess syfte och uppgifter är tydliga formulerade, d v s med en top-down strategi. Samordnarens uppgift blir då troligen mindre dominerande, eftersom det inte finns någon som behöver motiveras eller uppmanas att vara aktiv. Detta dock under förutsättning att intresserade frivilligt också ansluter sig till nätverket.

Att "kommendera" deltagare till ett nätverk förefaller som ett föga fruktbart alternativ då deltagandet i hög grad bygger på deltagarnas egen initiativförmåga. Skulle det däremot vara så att nätverkets uppgifter i sig inte lockar ställer det i stället stora krav på hög aktivitet från samordnarens sida för att rekrytera deltagare. För FRU-nätverken verkar det som att det fanns en föreställning om att deltagarna skulle vara "naturligt" intresserad av uppgiften. Även om det lyckades, om än med vissa problem, att rekrytera deltagare till nätverken framstår det samtidigt som att uppgiften var svårare än vad de flesta hade förutsett och därmed blev aktiviteterna "trevande" och syftet att aktivt medverka till att förändra den lokala arbetsorganisationen omvandlades med tiden till att mera bli en fråga om att utveckla deltagarnas förändringskompetens, som i och för sig skulle kunna ses som en värdefull tillgång för framtiden.

*Vi borde ägnat mer tid åt det här med syftet.* (Ledamot programgruppen)

Kanske skulle man kunna tänka sig att FRU-nätverken kom att byggas upp av intresserade deltagare som visste vad man ville göra, men inte hur detta skulle gå till.

Det framstår i det här sammanhanget som meningsfullt att hävda att nätverk generellt sett kännetecknas av öppenhet och att det t ex på denna punkt finns en avgörande skillnad mellan ett nätverk och en informell grupp. Den informella gruppen verkar i tysthet, medan nätverket verkar öppet och synligt. Till nätverket kan deltagarna frivilligt ansluta sig. Deltagarna är intresserade av att verka för de syften för vilket nätverket bildats. Nätverket är då betjänt av att intresserade och kunniga personer vill ansluta sig. Om det övergripande syftet är att

fungera som en kraft för att påverka utåt, är det knappast intressant att ha makt i nätverket som sådant. Till den informella gruppen väljs deltagare ut för att stärka gruppen för de syften denna bildats, men deltagarna väljs samtidigt ut på informella grunder, d v s möjligheterna att få tillträde till gruppen begränsas. Den informella arbetsgruppen kan också ha som syfte att påverka utåt, men samtidigt betyder nya deltagare att maktförhållandena kan komma att förändras, vilket också kan göra att tillträde för nya och potentiellt värdefulla deltagare minskas. Från dessa utgångspunkter verkar FRU-nätverken i en del avseenden kunna ses som nätverk, men i andra avseenden uppvisar de likheter med den informella gruppen.

*Det verkar inte som om gruppen vill ta in nya – i så fall så får man starta ett nytt nätverk – det har vi diskuterat.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Det framstår således som att det är viktigt att beakta frågan om hur ett nätverk initieras och etableras, eftersom detta också påverkar nätverkets framtida verksamhet. För att locka till sig alla ”goda krafter” verkar det vara angeläget att nätverken är så öppna som möjligt och att deras syfte är tydligt uttryckt.

*/.../ – vi tänker för mycket i rutor och boxar – nätverk är en snöboll som börjat rulla och snart är hela LO en enda stor målstyrd grupp – det är bra om vi hjälps åt och lär av varandra.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

Till detta kommer att perspektivet för nätverkets arbete måste vara långsiktigt. Vad gäller FRU-nätverkens etablering uppvisar de, som också redan påpekats, både drag av nätverk och informella grupper. Det verkar i det här sammanhanget t ex som att det skulle ha varit svårt att etableras dessa nätverk om inte deltagarna rekryterats aktivt. Kanske är det i nästa fas, när nätverken ska utvecklas, som det är angeläget att nya deltagare kan införlivas. Här har FRU-nätverken inte varit särskilt aktiva för att få till stånd en sådan utveckling, vilket t ex motverkar att verksamheten blir den ”massrörelse” som fackföreningsrörelsen traditionellt byggt sin styrka på.

## Vad är det som ger ett nätverk dess styrka?

*För mig är det så här; jag ser egentligen bara fördelar med nätverk. Nätverk är ett torg dit olika människor kommer och saluför sina produkter. Andra människor kommer och köper. D v s det torg dit människor har möjlighet att fritt komma för att byta tankar och idéer med varandra. Varhelst tankar och idéer brytas mot varandra uppstår nya insikter som för utvecklingen framåt.*

(Arbetsets eForum, Nätverk? 1999–06–19)

En av de uppfattningar som finns är att nätverket ger förutsättningar för att öka möjligheterna för människor att kommunicera med varandra. Detta skulle samtidigt kunna antas vara en av de viktigaste faktorerna för att ge nätverket dess styrka, inte minst för att detta innehåller en potential för att skapa en bred anslutning. För FRU-nätverken har, som redan framgått, frågan om att nå ut brett inte varit någon central fråga, snarast har det motsatta gällt, d v s man har velat hålla nätverket/gruppen så intakt som möjligt. En viktig förklaring till detta kan säkert vara att både nätverkssamordnarna och deltagarna bara att ha en begränsad tid att arbeta med nätverken och att då utöka dessa framstår som en helt orealistisk tanke.

En informell grups styrka kan t ex antas ha att göra med hur många inbördes relationer deltagarna har med varandra, ju fler relationer ju starkare, men också vilka kunskaper och personkontakter som deltagarna sammantaget förfogar över. Det verkar samtidigt som att när en grupp når ett visst antal deltagare kan den inte längre fungera som grupp utan upplöses i stället i flera subgrupper, eller kanske övergår den till att bli ett nätverk. Man skulle då kunna anta att det krävs ett visst minimiantal deltagare för att det överhuvudtaget skulle vara möjligt att hävda att det existerar ett nätverk. Från denna utgångspunkt påminner FRU-nätverken mer om informella grupper än om nätverk. En informell grupp upp till 10–15 personer kan kanske vara den storlek att det blir möjligt för samtliga deltagare att ha kontinuerlig kontakt med varandra och därför kunna sägas utgöra en grupp. Samtidigt blir en sådant grupp känslig för "avhopp". Den kan också riskera att skapa "inavel" på idéer, d v s det finns inte tillräckligt stor "kritisk massa" för att dominerande idéer ska ifrågasättas och omprövas. Från dessa aspekter

framstår ett nätverk att ha en del fördelar, d v s det riskeras t ex inte till sin existens när enstaka deltagare försvinner, vidare kan antalet idéer vara fler och det kan finnas en rimligt hög aktivitet utan att varje enskild individ i sig är högaktiv. Å den andra sidan blir det mindre starkt i betydelsen att samtliga deltagare har nära och täta kontakter med varandra. Det verkar mot en sådan bakgrund ändå rimligt att anta att det kan vara att föredra att nätverk blir tillräckligt stora så att de inte riskerar att fungera som informella grupper, d v s att ett nätverk innehåller fler deltagare än de som nu funnits med i FRU-nätverken (om man nu inte väljer att betrakta dessa som huvudsakligen informella grupper). De olika delnätverken har samtidigt kopplats ihop till ett stort virtuellt nätverk. Detta har skett genom den hemsida på Internet som funnits (se avsnittet om nätverkens användning av informationsteknik (IT)), dock har detta skapat en del problem. Eftersom erfarenhetsutbyte sker i skriftlig form utestänger det en stor grupp som inte är vana vid att skriva, dessutom torde många sakna den tid som skulle behövas för ett aktivt deltagande. Detta är självfallet inget problem som är unikt för fackföreningsrörelsen, utan torde gälla för en stor del av alla yrkesverksamma. Möjligen är det en utopi att tro att detta skulle kunna fungera för andra än ”professionella skribenter”, kanske kommer informationstekniken även fortsättningsvis att användas för att skicka enklare meddelanden av olika slag och för att hämta hem information. Detta är i sin tur en besvärande begränsning av möjligheterna att skapa fackliga nätverk som sträcker sig över geografiska gränser. Att göra nätverken öppna och till en ”massrörelse” innehåller därmed en del problem av strukturell natur. Ett försök att lösa detta kan just ses vara den hemsida som funnits på Internet och där avsikten varit att öppna upp för ett brett deltagande. Resultatet har ironiskt nog blivit, trots den goda intentionen, att detta lett fram till stor aktivitet hos en begränsad grupp deltagare, som på det sättet kunnat överbrygga geografiska gränser, men samtidigt inte lockat till sig flera intresserade. Slutsatsen blir att hemsidan inte lyckats locka nya deltagare till nätverken (om det nu kan anses vara avsikten), vilket kan sannolikt förklaras av flera olika faktorer. En sådan kan vara att många LO-medlemmar inte har kontinuerlig tillgång till Internet och om de har det, vad känner de till om eller hur intresserade är de i så fall av att besöka den aktuella hemsidan? Skulle de ändå ha tagit sig så långt som till denna hemsida

återstår fortfarande att aktivt ta del i diskussionen, dvs att skriftligt uttrycka sin åsikter, vilket för det flesta är ovanligt. Resultatet framstår därmed i detta avseenden som föga förvånande.

Det framstår därför som en verklig utmaning att kunna skapa fungerande fackliga nätverk, som går bortom vad man skulle kunna hävda vanligen kännetecknar informellt bildade grupper med någon form av gemensamt intresse. På ett konkret plan innebär det t ex att betydligt större intresse än vad som sker i dag skulle behöva ägnas åt att fackliga förtroendemän utvecklar sin förmåga att uttrycka sig skriftligt.

### **Ger nätverken förutsättningar för att utveckla kompetens för förändringsarbete?**

När nu nätverken tycks ha fått som sin huvuduppgift<sup>30</sup> att utveckla deltagarnas förändringskompetens<sup>31</sup> är frågan i vilken utsträckning dessa kunnat fungera så att detta har varit möjligt att uppnå.

*En klar förskjutning när det gäller syftet med det här och där har det också blivit mer och mer tveksamt /.../ Vi har insett svårigheten mellan erfarenhetsutbyte i nätverken, förändringen av förhållnings-sättet /.../ och nu ska man gå ut på arbetsplatsen och åstadkomma förändring, alltså vägen från denna mentala processer /.../ till det att man får en förändring till stånd som skulle bero på det är förvånansvärt lång.*

(Ledamot programgruppen)

Det kan faktiskt vara svårt att vara riktigt på det klara med vilket syfte nätverken skapades. En tolkning är att nätverken i sig skulle kunna fungera som en pådrivande kraft, både in i den fackliga rörelsen och för att påverka de lokala arbetsplatsernas utveckling, vilket med tiden kom, som jag uppfattar det, allt mer att betona att ge fackliga företrädare en möjlighet att utbyta erfarenheter med varandra för att utveckla en

<sup>30</sup> För de personer som finns i nätverk av det slag som FRU utgör ett exempel på är det självfallet en uppgift att kunna utveckla förmågan att förstå förändringsarbetets karaktär och förutsättningar. Detta har, som det verkar, kommit att bli en allt mer central del i den verksamhet som nätverken bedrivit. Detta uttrycks inte minst av flera av programgruppens medlemmar.

<sup>31</sup> Kompetens definieras i det här sammanhanget som en relation mellan kunskap, uppgift och handling. Denna relation förändras ständigt, om t ex kunskapen förändras påverkar detta också synen på den uppgift som ska utföras, liksom den handling som kan förväntas. Detta är en ytterst komplex process och som skulle självfallet kunna utvecklas betydligt mera.

kompetens för att bedriva förändringskompetens. Verksamheten får då en tydlig betoning på kompetensutveckling.

*Nätverkssamarbetet har i praktiken fått lite mer av studiecirkelform kring "Den goda arbetsorganisationen".*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2000)

Arbetet med att utveckla den lokala arbetsorganisationen, i vilka nätverksdeltagarna befinner sig, har skett på flera olika sätt. En viktig del, vilket redan tidigare beskrivits, har utgjorts av studiebesök till varandras arbetsplatser, föreläsningar och informella erfarenhetsutbyten. Det finns kanske skäl att anta att dessa studiebesök kan spela en roll, framför allt i fråga om att skapa motivation, men även att generera idéer och uppslag, till att förändra den egna arbetsplatsen när man ser exempel på att andra har lyckats. Här kan det samtidigt vara viktigt att påpeka att det i första hand inte är en fråga om att kopiera goda exempel, vilket ofta inte brukar vara särskilt framgångsrikt. Det är i stället i första hand en fråga om att se att det kan vara möjligt att göra förändringar som leder till positiva effekter. Detta är emellertid långt ifrån så oproblematiskt som det kan förefalla. Ett viktigt skäl till detta är, vilket berördes redan i det inledande avsnittet, att det ofta är en fråga om mycket fasta strukturer som bara låter sig justeras (rationaliseras) inom de gränser som strukturen ger.

*Hade det varit lätt hade det här gjorts tidigare.*

(Minnesanteckningar från samordnarträff i oktober 1998)

Vid t ex den samordnarträff som genomfördes våren 2001 lades stor vikt vid att diskutera vad som kännetecknar förändringskompetens, dvs vad finns det för kriterier som gör det möjligt att säga att en person är mera lämpad för att arbeta med förändringar än vad en annan person är. Följande kriterier identifierades:

- att tidigt uppfatta problem och se möjligheter
- att ha en helhetsbild över verksamheten som ska förändras
- att ha och ständigt skaffa sig nya kontakter samt att veta vem man ska rådfråga i olika lägen

- *att på egen hand kunna skaffa sig information; t ex genom forskning, sökning i bibliotek och med hjälp av Internet*
- *att ha kunskap om de hinder och problem som kan förekomma i förändringsprocesser*
- *att kunskap om hur man planerar och genomför förändringar*
- *att vara bärare av vissa specifika egenskaper som utmärker en eldsjäl*

(Statens Förmåelsefond; Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet)

(Minnesanteckningar från samordnarträff i april 2001)

De kriterier som anges kan huvudsakligen ses som att de är de ett svar på frågan vad?<sup>32</sup> Denna aspekt är självfallet viktig och nödvändig för den som vill arbeta med förändringsarbete därför att den anger förutsättningar och inriktning på den kompetens individen behöver utveckla. Även om dessa "vad-kriterier" kan uppfattas som relevanta och ändamålsenliga i sammanhanget måste i nästa fas hur-frågan sättas i fokus. Det förefaller rimligt att utgå från att vad deltagarna i nätverken i huvudsak gjort är att försöka finna svar på hur-frågan, men samtidigt inte riktigt haft klart för sig vad-frågans olika aspekter. Risken är samtidigt att hur-frågan i huvudsak inriktas mot ett "göra-perspektiv"<sup>33</sup> och inte alltid, som det verkar, innefattar de bakomliggande avsikterna och intentionerna. Att arbeta i nätverk betyder att deltagarna kommer in med olika erfarenheter, kanske företrädesvis från ett "göra-perspektiv". För att dessa erfarenheter ska kunna nyttjas krävs att erfarenheterna kan synliggöras om dessa ska efterfrågas av andra i nätverket, men också att dessa erfarenheter kan identifieras som relevanta i förhållande till de uppgifter som nätverket har bestämt sig för att arbeta med. Om erfarenhetsutbytet bara blir en fråga om "imitation" av vad andra gjort riskerar resultatet att bli nedslående. De aktiviteter som genomförs måste i stället förstås i form av vilka deras intentioner är, d v s syften som ligger bakom den enskilda aktiviteten. Här måste nätverken utveckla arbetsformer som gör det möjligt att reflektera på ett sådant sätt att förståelsen av hur ett förändringsarbete sker hela tiden kan fördjupas. Detta kräver i sin tur en viss grad

<sup>32</sup> Jämför hur man inom pedagogiken diskuterar undervisning och lärande från ett s k didaktiskt perspektiv, vilket innefattar frågorna vad, hur och varför.

<sup>33</sup> Denna frågeställning har funnits med genom historien, t ex urskiljer Aristoteles i handlingen två olika aspekter, poiesis som är handlingens görandeaspekt och praxis som utgör handlingens intention och avsikt.

av teoretisering, dvs att begrepp och modeller kan byggas upp för att verkligheten ska kunna förstås på ett nytt sätt. Det finns skäl att tro att detta kan vara en ytterst besvärligt och komplicerat steg att ta, inte minst därför att det för många framstår som något främmande och kanske till och med som i det närmaste något obegripligt. För att nätverken ska kunna bli en kraft att räkna med framstår detta ändå som en av de mest centrala punkterna att finna fungerande lösningar på. Man skulle här t ex kunna tänka sig att använda s k fackliga forskningscirklar<sup>34</sup> som provades redan under 1970-talet och som med viss framgång använts i en del sammanhang även därefter.

Sammanfattningsvis framstår det som att nätverken ändå kunnat fungera som en arena för kompetensutveckling, framför allt i perspektiv av erfarenhetsutbyte på en ”göra-nivå”, från ett ”vad-perspektiv”. Även om det skulle vara så att det även har skett ett förtydligande av bilden av de bakomliggande syftena, dvs aktiviteternas intention, t ex att förändra bakomliggande strukturer och tankefigurer och också

<sup>34</sup> "Inom arbetarrörelsen har man tagit tillvara forskares erfarenheter genom t ex föreläsningar och studiecirklar. /.../. På motsvarande sätt som när studiecirkeln växte fram finns nu ett behov av att ta till sig kunskap, men utifrån delvis andra utgångspunkter. De grundläggande kunskapsbehov som har kännetecknat studiecirkeln har ersatts av ett behov att få tillgång till kunskap som "färskvara" och som meningsskapande strukturer i ett allt mer komplext samhälle. Detta kan troligen bara ske genom en direkt "access" till forskarvärlden. Forskningscirkelns rötter kan därför spåras till studiecirkeln, men med en något annan inriktning av innehållet och andra metoder för kunskapsökande. När man i studiecirkeln med tiden allt mer kom att använda ett anpassat och färdigproducerat studiematerial använder forskningscirkeln ett vetenskapligt förhållningssätt och dess metoder för att bilda sin egen kunskap, och som redskap för att få tillgång till det senaste inom ett visst kunskapsfält. /.../ När de första forskningscirkelarna startade i Lund i mitten av 1970-talet skilde de sig på ett avgörande sätt från den hållning forskare traditionellt har gett uttryck för (Roos, 1997). I stället för att "beforska" betonades att forskarens teoretiska respektive arbetarens praktiska kunskap hade samma värde. Nyttan var ömsesidig. Roos beskriver t ex utvecklingen av forskningscirkeltanken i tre vågor: Den första vågen utgörs av de pionjärprojekt som bedrevs i Lund på 1970-talet. Forskningscirkelarna fungerade i det sammanhanget som "/.../ en organisatorisk ram för forskningsinformation, forskningsplanering och utvecklingsarbete av skilda slag" (Roos, 1997:4). Forskningscirkelarna hade en koppling till fackföreningsrörelsen i en strävan att skapa en, som man uppfattade, motpol till arbetsgivarens kunskapsövertag och fokuserade på förändringar i omvärlden. Om den första vågens forskningscirklar säger Roos bl a att:

De innebar att aktörer skapade egna sociala sammanhang för kunskapsproduktion i utkanten och i periferin av de institutionaliserade och kodifierade formerna för kunskapsproduktion. /.../ och att de, "utvecklar en komplementär syn mellan forskning och praktik, en komplementaritet mellan två typer av kunskap – forskningens generella, teoretiska och påståendeorienterade kunskap och praktikens partikulära och kontextuella erfarenhetskunskaper /.../. (Roos, 1997:6–7)

Den andra vågens forskningscirklar, vilken inleddes under början av åttiotalet, innebar att den modell som utvecklats i Lund spreds till andra delar av landet. Fortfarande med en stark koppling till lokal facklig kunskapsuppbyggnad. /.../ I Uppsalaregionen startade de första forskningscirkelarna våren 1984. Även där svarade dessa mot en efterfrågan från de fackliga organisationernas sida (Holmstrand, 1997). Kanske skulle man kunna säga att vad vi nu håller på att bevittna är den fjärde vågens forskningscirklar, där semi-professionella och professionella yrkesgrupper samverkar med forskare för att få tillgång till ny kunskap i syfte att stärka sin egen position för att påverka den verklighet de verkar i. (Lundgren, 2000, sid.17–18)."



att utforma strategier för hur dessa skulle kunna ske, är det svårt att visa på att något sådant skett. Nätverken verkar lite för slutna och upptagna av sin egen verksamhet och alltför lite intresserade av att etablera samverkan med facket, d v s med den organisation som de själva är en del av, och med arbetsgivare för att just förändra arbetsorganisationen på lokal nivå. Nätverken skulle här kanske ha kunnat komma att fylla en funktion som "katalysator", d v s genom att visa på förändrade förutsättningar kunnat förmå fack och arbetsgivare att agera. Nätverkets uppgift skulle därmed inte vara att handla på egen hand, utan i stället att få andra att agera. Några sådana effekter tycks endast i mindre utsträckning ha uppstått

För att komma ett steg vidare för att på ett mera djupgående sätt förstå vad som kan göras för att utveckla arbetet med att förändra den lokala arbetsorganisationen krävs sannolikt att kunskaperna om förändringsprocesser kan utvecklas ytterligare, men det verkar, d v s att de analyser som görs måste kopplas närmare till ett teoretiserande förhållningssätt. Om detta är en realistisk möjlighet vågar jag inte här ha någon uppfattning om, men det skulle i vart fall kräva en ännu starkare betoning på kunskapens betydelse i utvecklingen av den lokala arbetsplatsen. Kanske är det som en av ledamöterna i programgruppen uttrycker det.

*Det är ju bara att ha läst in sig på det som redan är gjort /.../, men just när det gäller nätverksarbete, då tror jag man måste leva med det.*

(Ledamot programgruppen)

## **Avslutning**

Vilka generella erfarenheter kan då vara möjliga att dra utifrån de bilder som presenterats av hur verksamheten bedrivits? En erfarenhet tycks vara att det är en tämligen besvärlig uppgift att etablera nätverk. Att arbeta med förändringsarbete framstår faktiskt ännu mycket svårare än man kan förvänta sig. Många organisationer förefaller vara närmast resistent mot förändring. Det krävs därmed stora insatser för att det ska vara möjligt att kunna förändra på några avgörande punkter. Sett från sådana utgångspunkter framstår det inte heller särskilt förvånande om nätverkan haft en ytterst svår uppgift att arbeta med och de bör således också bedömas utifrån detta. Det krävs en stor mängd mänsk-

lig energi och tid för att nätverket ska fungera. För att någon ska vara villig att satsa sin tid och energi krävs att det också finns en angelägen uppgift att utföra. Även om uppgiften framstår som angelägen och att det även går att identifiera vad och varför något behöver göras verkar det ända vara hur detta ska ske som är den verkligt svåra "nöten" att knäcka. Hur-problemet kan kanske delas upp i åtminstone två delar, i en makt- och i en kunskapsaspekt. Maktaspekten verkar vara den svåraste att kunna bemästra därför att de strukturer som behöver förändras är så starka. Det viktigaste skälet till detta verkar vara att det inte verkar finnas någon enskild aktör som har möjlighet att förändra något som bryter de givna ramarna. Ramarna är ytterst solida då de utgörs av de möjligheter och begränsningar som en global konkurrens ger upphov till. Ingen verksamhet kan således förändras så att denna leder till att organisationen själv slås ut. Som en av sina konsekvenser har detta att människor ibland måste slås ut för att organisationer ska överleva. Om vi således inte är beredda att låta ett företag gå under verkar priset vara arbetsmiljöer som inte kan förändras, även om de är dåliga för de som arbetar där. Automatiseringen har sannolikt varit den effektivaste lösningen därvidlag, en lösning som samtidigt skapar nya problem genom att t ex skapa arbetslöshet och kanske också nya former av dålig arbetsmiljö för de som blir kvar för att "övervaka" produktionen. Både företag och facket framstår faktiskt i detta avseende som mer eller mindre lika maktlösa för i praktiken befinner de sig på en global marknad, även när de producerar för en lokal marknad, därför att om de inte kan konkurrera med kvalitet och pris riskerar de att slås ut. Många gånger finns inte heller några företagsekonomiska lönsamma alternativ och kvar står att farliga och monotona arbetsuppgifter som inte heller låter sig automatiseras i grunden förblir oförändrade. Den viktigaste frågan blir lön och anställningsvillkor och en utvecklande arbetsorganisation hamnar ofta långt ner på listan. Problemet framstår som närmast olösligt om man menar att radikala förändringar skulle kunna ske. Kvar står frågan är om den globala konkurrensens ramar överhuvudtaget låter sig sprängas, eller skulle detta betyda det totala sammanbrottet? De nätverk som byggts upp inom ramen för FRU har mot en sådan bakgrund en svår uppgift att klara av. I den mån nätverken förmår att medverka även till marginella förbättringar inom den rådande strukturen måste detta betraktas som ett klart framsteg.

Det reser i sin tur den problematiska frågan om det skulle vara möjligt att kunna formulera ett fungerande alternativ, vilket ännu så länge genomgående verkar ha misslyckats trots alla de ansträngningar som har gjorts på den punkten. Den riktigt kritiska frågan blir hur vi förhåller oss till detta, accepterar vi den situation som råder eller tror vi fortfarande att vi kan formulera goda alternativa lösningar? I en sådan situation blir det faktiskt inte helt givet vem som har de bästa möjligheterna att påverka utvecklingen av den lokala arbetsplatsen, i betydelsen att göra dessa till bättre för de människor som arbetar där och även bättre ur produktivitetssynpunkt. Det verkar då rimligt att anta att goda kunskaper om vad det är som behöver förändras och hur detta kan ske också ger stora möjligheter till att kunna påverka utvecklingen inom de befintliga ramarna.

Kanske kan man också säga att FRU-nätverken visat på och bekräftat de svårigheter som finns att förändra de strukturer som kortfattat beskrivits ovan. Även om dessa strukturer är olika starka inom olika branscher är de ändå betydande utmaningar att bryta igenom. Dessa slutsatser om möjligheterna att förändra den lokala arbetsorganisationen kan tyckas vara pessimistiska i överkant. Om så är fallet är det bara att konstatera att uppgiften är något lättare att genomföra än vad som antytts här. Om vi, å den andra sidan, har att göra med just så "sega strukturer" som antytts bör detta i så fall leda till att ansträngningarna att förändra och utveckla den lokala arbetsorganisationen måste intensifieras ytterligare genom de vägar som verkar vara framkomliga. Den traditionella fackliga strategin att arbeta för ett brett deltagande och att utbilda framstår som vara de viktigaste momenten i en sådan strategi.

Avslutningsvis skulle jag vilja framhålla att den verksamhet som nu utvärderats i allt väsentligt uppvisar en utveckling som i långa stycken ligger i linje med vad som skulle kunna förväntas, t ex har det tagit tid att implementera verksamheten, att det funnits en betydande variation i hur nätverken lyckats med sina strävanden, att det varit svårt att göra några avgörande "genombrott", att det har rört sig om ett mödosamt och vardagsnära utvecklingsarbete o s v. Att organisera verksamheten i nätverk framstår ändå, trots alla svårigheter, som en möjlig strategi inför framtiden, även om ett långt och tålmodigt utvecklingsarbete återstår. Frågan är om fackföreningsrörelsen vågar ta risken att avstå att pröva de utvecklingsmöjligheter som nätverksidén verkar innehålla?

# Referenser

- Andersson, R. 2001. *FRU – Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete. – Delta-garnas upplevelse av utvecklingen och orsakerna bakom*. Projektarbete, 2001–04–19, inom ramen för kursen Arbetsorganisationsutveckling, 10 poäng. Linköpings universitet och Brunnsviks folkhögskola. Arbetslivsinstitutet; *Fördjupad anslagsframställan* 1997–1999.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1979. *Kunskapssociologi – Hur individer uppfattar och formerar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Brante, T. 1993. Den sociala konstruktivismen inom medicinsk sociologi och teknologistudier, i *Vest 1–1993, vol 6, sid. 19–52*.
- Brulin, G., & Nilsson, T. 1995. *Läran om arbetslivets ekonomi*. Stockholm: Tiden.
- Brulin, G. 1995. Sweden: Joint Councils under Strong Unionism, in Rogers, J and Streck, W; *Work Councils – Consultation, Representation and Co-operation in Industrial Relations*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Giddens, A. 1994. Sociologi 1. Lund: Studentlitteratur.
- DELFI. Verksamhetsrapport från KAL-projektets arbetsgrupp DELFI (1998–2001). 2001–05–07.
- Glaser, B. G., & Strauss, L. M. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Holmstrand, L. 1997. Forskningscirkclar som en plats för kunskapsmöten, sid. 97–109 i *nr 3–4 Vest. vol. 10*.
- Ekholm, M. 1990. *Utvecklingsarbete och elevstöd i vidaregående skolor*

- i Norden. Stockholm/Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Fredriksson, B., & Gunnmo, A. 1981. *Våra fackliga organisationer*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Isaacs, W. 1999. *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency. (Svensk utgivning: Isaacs, W. 2000.)
- KAL. Lägesrapport 2000. *Kunskapsutveckling, arbetsorganisation och lönesystem (KAL-projektet)*. Hur skapar m[a]n fackliga strategier för att både dansa och boxas? Arbetsrapport.
- LO, 1991. *Det utvecklande arbetet*. Stockholm: LO.
- LO. 1995. *Rättvisa*. Rättviseutredningens rapport till LOs 23:e ordinarie kongress 7–12 september 1996. Stockholm: LO.
- LO & Arbetslivsinstitutet. 1997. *Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete*. – Programbeskrivning. 1997–06–18.
- LO. *Den goda arbetsorganisationen*. Art.nr 566–1691–0
- Lundgren, 2000. *Forskningscirklar och skolutveckling – ett lärarperspektiv*. Falun.: Högskolan Dalarna.
- Lundgren, M. 2001. *Utvecklingsarbete i skolan. – Några reflexioner med utgångspunkt från kvalitativa utvärderingsstudier i två svenska gymnasieskolor*. Paper för presentation vid NFPFs konferens i Stockholm den 15–18 mars 2001.
- North, D.C. 1993/1990. *Institutionerna, tillväxten och välståndet* (orig. titel: Institutions, Institutional Change and Economic Performance). Stockholm: SNS-förlag.
- Polanyi, M, *The tacit dimension*. Gloucester, Mass.: Peter Smith
- Roos, H-E. 1997. Kunskapsprocesser inför fjärde vågens forskningscirklar. *Paper till Symposiet Brobygge. Andra Nordiska Symposiet om forskning och praxis, Vårdhögskolan Malmö 20–22 november 1997*. Preliminär version november 1997. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Senge, P. M. 1990/1995. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. Svensk översättning: *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Thomas, W. I., & Thomas, D. S. 1928. *The Child in America*. New York: Knopf.
- Weber, M. 1983. *Ekonomi och samhälle – Förståelsesociologins grunder*. Lund: Argos.

Vygotskij, L. 1962. *Thought and Language*. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press.

# Bilagor

## Intervjuguide

1. Hur gick det till när nätverken etablerades?
2. Hur uppfattar du att de olika nätverken bedrivit sitt arbete?
3. Hur ser du på samordnarrollen?
4. Hur ser du på programgruppens arbete?
5. Vad kan det tänkas bero på att en del av nätverken aldrig lyckades etablera sig?
6. På vilket sätt har nätverket som arbetsform bidragit till att ge ett fackligt deltagande i lokal arbetsorganisationsutveckling?
7. På vilket sätt har nätverken påverkat facket och dess arbetsformer?
8. Övriga synpunkter?

## **Övriga skrifter**

**att beställa från LO-distribution**

### **KAL**

#### **Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem – Slutrapport**

Lise-Lotte Lenberg, PO Bergström, Filis Sigala,

Renée Andersson och Anita Gidlund

ISBN 91-566-1852-2

#### **Delrapporter på CD:**

Art.nr 999-1656

#### **LO-kvinnorna – Jämställdheten, det utvecklande arbetet och facket – en kunskapsöversikt**

Kerstin Fredholm

#### **Det utvecklande arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv – idéutvecklingsseminarium 11 och 12 maj 1998**

Kerstin Fredholm

#### **Forskning och utveckling om informationsteknik som verktyg för det utvecklande arbetet – en översikt inför IT-rådets och KAL-projektets arbete med facklig forskningsiniering våren 1998**

Mats Utbult och Anders Wiberg

#### **Lärande och arbete**

##### **– en forskningsöversikt för LO**

Mats Utbult

#### **Vi behöver mer forskning om utveckling i arbetet – idéer och tankeutbyte från två möten mellan forskare och praktiker i Norrköping och Skellefteå maj-juni 1998**

Mats Utbult

#### **Den framtida organisationen för finansiering av forskning och utveckling – en analys av arbetslivsforskning utifrån ett LO-perspektiv**

Sven Bergström LOV, Ann-Sofie Hermansson NOA (KAL-projektet). Sven Nyberg NOA och Magnus Rehn NOA (KAL-projektet)

### **DELFI**

#### **(1998–2001)**

Ove Ivarsen

#### **IT-kommunikation och informations spridning inom KAL-projektet**

Filis Sigala

#### **Erfarenhetsutbyte i fackliga nätverk för ökad förändringskompetens – resultatredovisning och slutsatser**

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet

#### **Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete – nätverksdeltagarnas syn på arbetsplatsernas utveckling och orsakerna bakom**

Renée Andersson

#### **Cyberbygget**

##### **– lokala fackets mötesplats i cyberrymden**

Åke Walldius (CID), Filis Sigala (LO) och Sören Lenman (CID)

#### **Konferensbevakning**

##### **”Keep Moving up the Learning Curve”**

##### **Work in America Institute**

##### **21–23 oktober, 1997, Scottsdale, Arizona**

Gabriella Fägerlind, Swedish Office of Science and Technology

#### **Systemskiftet vid Haldex**

##### **– införande av nytt individuellt lönesystem för metallarbetare i en gruppbaserad arbetsorganisation**

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet och PO Bergström, LO

#### **Individuell lön – myt och verklighet**

##### **– en sammanställning av fem undersökningar om och kring utvecklingen på den svenska löne marknaden**

Tommy Öberg

#### **Individuell lönesättning för kollektivanställda Metallarbetarna på ABB**

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet

#### **Tryckta delrapporter:**

##### **Den goda arbetsorganisationen**

##### **– ett värderingsinstrument för utveckling**

PO Bergström

Art.nr 556-1691-0

##### **Den goda arbetsorganisationen**

##### **– Handledarmaterial**

PO Bergström

ISBN 91-566-1900-6



LANDSORGANISATIONEN I SVERIGE

ISBN 91-566-1851-4