Rapport från
den formativa utvärderingen av projektet

Styrning och samordning för friskare kommuner

ETT ARRANGERAT NÄTVERK

Genomförd av
Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane
Samarbetsdynamik AB

Rapport från
den formativa utvärderingen av projektet

Styrning och samordning för friskare kommuner

Ett arrangerat nätverk 2002-2004

genomförd av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane
Samarbetsdynamik AB

Rapport från den formativa utvärderingen av projektet
Styrning och samordning för friskare kommuner

Genomförd av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane,
Samarbetsdynamik AB

Rapporten finns också i en kortversion
Till rapporten hör också ett empiriskt material på en CD-skiva

Rapporten har överlämnats till Näringsdepartementet i oktober 2004 i samband med Svenska Kommunförbundets slutredovisning av projektet

Text och layout

Samarbetsdynamik AB
Ölsdalen 134
693 91 Degerfors
info@samarbetsdynamik.se
www.samarbetsdynamik.se

041015

©Svenska Kommunförbundet och samarbetsdynamik 2004

Förord

Hösten 2002 skapades ett nätverk av sju kommuner och deras resurspersoner från företagshälsovård eller motsvarande. Projektet var en del i regeringens satsning ”Försök att minska ohälsan inom den offentliga sektorn”. De sju kommunerna är Överkalix, Söderhamn, Karlstad, Kumla, Enköping, Botkyrka och Linköping. Dessa kommuner hade på olika sätt visat sitt intresse för att fördjupa sig i frågeställningen om ”styrning och samordning som en strategisk och delvis outnyttjad resurs i arbetet att förbättra arbetsmiljö och hälsa i kommuner”. Både i projektplanen och i informationen till deltagarna betonas behovet av att integrera arbetsmiljö- och hälsofrågor i kommunernas och förvaltningarnas ledningsarbete och verksamhetsplaner.

Vi fick uppdraget att medverka i projektet med en så kallat formativ utvärdering. Detta har inneburit att vi under projektets gång gjort ”avtryck ” genom vilka vi menar att var och en med intresse för projektet kan följa hur sättet att samtala om styrning och ledning förändrades och vilka svårigheter man mötte i sina strävanden att utveckla styrning och samordning. I vår formativa utvärdering ingick också att i samband med att vi redovisade ett avtryck delge deltagarna våra reflektioner kring processen och kring de frågor som diskuterades – liksom det som kunde sagts men inte sades. De gensvar som dessa reflektioner fick är också viktiga data för utvärderingen.

Det finns en kortversion av denna rapport. Där har vi försökt att på några få sidor komprimera materialet så mycket som vi kunnat utan att göra det obegripligt. Denna mer utförliga rapport har vi skrivit för den som också vill veta vilka resonemang och vilka vetenskapliga rapporter vi grundar våra påståenden, analyser och slutsatser på. För den som själv vill kunna ta egen ställning till vad projektet verkligen kan bidra med har vi gjort en CD där hela det empiriska materialet finns tillgängligt.

I ett inledande avsnitt beskriver vi varför styrning och samordning är en så central fråga i vår tid. Därefter följer ett antal avsnitt som behandlar projektets genomförande och hur den formativa utvärderingen utformades. Hur samtalen om styrning och samordning utvecklats under projektet beskrivs översiktligt i avsnittet Processen. Detta avsnitt motsvarar alltså tabellverket i en traditionell utvärdering. Vår analys av processen liksom våra slutsatser utifrån denna finns i två avslutande avsnitt.

I en första bilaga finns en mera omfattande beskrivning av de överväganden som gjordes inför valet av en formativ utvärdering. I en andra bilaga beskrivs vi som genom denna utvärdering medverkat i projektet.

Vi har mött kommentaren att vi producerar mycket papper – mer än någon orkar läsa i dagens samhälle. Det är dock vår djupa övertygelse att de frågor vårt samhälle står inför kräver att alla deltar i att utforska dem. Detta utforskande kan inte bara ske genom samtal. Kloka och autentiska samtal måste dokumenteras och göras tillgängliga för andra som då kan ta vid och fortsätta arbetet.

Människor som vill ta ansvar för sina ställningstaganden kan inte nöja sig med ytliga populärsammanfattningar. Därför! Och stort tack för möjligheten!

Degerfors den 11 oktober 2004
Samarbetsdynamik AB

Bengt-Åke Wennberg Monica Hane

Innehåll

Varför då? 3

Projektet 13

Utvärderingen 25

Den första problematiken
Ohälsans rötter 35

Den andra problematiken
Integrering verksamhet arbetsmiljö 41

Potentialen 49

Kända svårigheter 57

Processen 73

Analysen 95

Slutsatserna 99

Referenser 107

Bilaga 1
Formativ utvärdering av projekt 115

Bilaga 2
Författarna 107

Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering.

Varför då?

1999 sammanställde Jon Pierre (2000) [1], professor vid statsvetenskapliga institutionen på Universitetet i Göteborg, boken ”Debating Governance”. I denna pekar han och flera framstående internationella forskare på att statlig och kommunal ledning inte längre kan ske på samma sätt som förr. Styrning och samordning kräver samarbete med dem som skall styras och som skall samordna sig. Enligt Pierre kan man snarare beskriva en effektiv styrning och samordning som ett *nätverksarbete*. Därför användes det nya begreppet ”governance”.

Samma år publicerade Sven-Erik Sjöstrand (1999), professor vid Handelshögskolan i Stockholm, boken ”Osynlig företagsledning”. Han konstaterar i denna bok att styrning och samordning inte längre uppkommer genom en vertikal befallningslinje. Ledning är främst en fråga om kommunikation. Närmare bestämt handlar det om en retorisk förmåga. Samordning och styrning uppstår således genom en osynlig och indirekt påverkan som skiljer sig från den vi tidigare uppmärksammat och diskuterat.

Gunnar Ekman (1999) har i en studie av Polisen visat att ett viktigt element för att hålla samman verksamheten är ”småpratet” som pågår man och man emellan. Det är således egentligen småpratet som man i grund och botten påverkar och som mynnar ut i styrning och samordning.

I en artikel om modern nordisk organisationsforskning demonstrerar Nils Brunsson (2003), också han professor vid Handelshögskolan i Stockholm, naturen och förekomsten av *hyckleri* i ledningsarbetet. Med hyckleri menar Brunson att beslut i en riktning inte ökar sannolikheten för handlingar i samma riktning. Prat och beslut kan exempelvis kompensera för att man gör tvärtemot eller inget alls. Det

[1] Vi har valt att använda referenser på konventionellt sätt i texten och hoppas att detta inte skall verka störande för läsaren. Referenserna har ingen betydelse för förståelsen av det skrivna. De är endast en vägledning för den som vill ha mer information om varifrån vi hämtar våra påståenden.

kan till och med vara så att resonemang och beslut i en riktning *ökar* sannolikheten för ett handlande i precis motsatt riktning. Beslut och handlande i en organisation är därför numera i praktiken kopplade på ett helt annat sätt än vad vi tror.

Mot ökad autonomi

Zygmunt Bauman (1999) konstaterar att heteronoma föreställningar i vår tid måste växlas mot autonoma. Med ett heteronomt samhälle menar Bauman ett samhälle i vilket man disciplinerar sig under föreställningar som är individen främmande. Man tar inte egen ställning. Man låter istället en ideologi, en religion eller överordnades order ansvara för de handlingar man själv utför. En sådan position börjar i vårt samhälle bli allt mer omöjlig.

Maria Blomgren och Kerstin Sahlin Andersson (2003) tar i sin rapport om ledning på distans upp begreppet ”accountability”. De konstaterar att ledning innebär att företräda och ta ansvar för verksamheten inför andra. Innebörden är att man skall kunna redovisa, förklara och rättfärdiga sitt handlande och sina ställningstaganden. Denna inställning sprider sig nu till nästan alla områden i samhället (Brulin och Ekstedt 2003).

I arbetet med den nya kursplanen för trafikskolorna (Vägverket 2004) är det inte enbart regelföljandet och regelförståelsen som skall examineras. Man måste genomföra en utbildning i vilken man tar bort begreppet mognad och ersätter det med omdöme Fredrik Lundqvist (2004). Man måste således som trafikant i framtiden alltid stå till svars för och förklara vilka bedömningar man gjort. Att man följt en regel är inget försvar. I många fall kan istället det faktum att man bryter en regel visa att man är en klok trafikant.

Denna utveckling går hand i hand med en ökad individualisering. För att kunna avkrävas ett ansvar för ställningstaganden och val måste individen ha givits utrymme för egna val och improvisationer. Man ser sig således inte längre som en utförare eller verkställare av vad andra bestämt. Man ser sig som en självständig och autonom aktör. Det går inte att ordna samhällsförhållanden som strider mot

människors identitetsuppfattning. Därför har man i arbetslivet alltmer tvingats eliminera den direkta styrning som tidigare fanns. Avveckling av regleringar, minskad överordnad styrning och ökad delegering är en irreversibel process. De gamla förhållandena kan inte längre återuppstå.

I arbetslivet växer därför just nu fram den ”professionelle aktören” som engagerar sig i det man själv utför och den verksamhet som är följden av detta. I ett heteronomt samhälle lägger man ansvaret på konsekvenserna av vad man gör på någon annan. I det autonoma samhälle som vi nu raskt närmar oss måste man se sig själv som ansvarig. Detta skapar nya motsättningar och konflikter i vår tid.

En viktig källa till ohälsa?

Gunnar Bergendal (2003) konstaterar att förhållandet mellan ledningens prat och medarbetarnas vardagliga resonemang om verksamheten är en brännpunkt för relationen mellan arbete och hälsa. Bedräglig kommunikation – det vill säga förekomsten av en stor skillnad mellan de av ledningen förda resonemangen och de ställningstaganden en medarbetare själv gör – skapar ohälsa.

Vi kunde i vår studie för Landstingsförbundet visa att resonemangen inom verksamheter som låg i utvecklingens framkant skiljde sig markant från de resonemang som fördes på ledningsnivå (Hane och Wennberg 2004). Det finns anledning att tro detta inte bara skapar ohälsa utan också bidrar till ett dåligt utnyttjande av existerande resurser och bristande kvalitet och effektivitet. Försök till samordning och styrning som inte är i takt med tiden minskar välfärden.

Andra forskare beskriver samma fenomen utifrån andra utgångspunkter. Pierre (2003) konstaterar i en sammanställning av forskningsresultat från statsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs Universitet att välfärdsstaten är i otakt. Deras forskning demonstrerar hur man numera för resonemang och fattar beslut som var lämpliga under de förhållanden som gällde för ett halvt sekel sedan. Verksamheten formas trots dessa så gott det går av engagerade praktiker efter verklighetens krav. Självklart är denna inkongruens en källa till ohälsa.

Arbetsmiljöfrågorna måste integreras i ”den nya styrningen”

Redan på 80-talet konstaterades att arbetsmiljöfrågor inte kunde drivas separerat från verksamhetsfrågorna i övrigt. De måste integreras i alla verksamhetsbeslut och ingå som en naturlig del i alla verksamhetsplaner. Ett viktigt skäl till detta var att arbetslivet, när man satsade på decentralisering, kompetensutveckling och kundorientering blev alltmer intensivt, nätverksliknande och professionellt.

Det var inte längre som i den industriliknande miljön möjligt att se arbetsmiljöproblem enbart som en följd av exponering. Man tvingades också förstå arbetsmiljö och ohälsa som en konsekvens av medarbetares professionella engagemang. Därmed har arbetsmiljödiskussionen alltmer kommit att handla om verksamhet. I en verksamhet som inte fungerar väl mår medarbetarna dåligt (Arbetsmiljöverket 2002 a och b, Rydén 2004 a, Hane och Wennberg 2004).

Trots denna genomgripande förändring av arbetslivet så behandlas än i dag arbetsmiljöfrågorna som en från verksamheten avskild del. Grundproblemet är att exponeringstänkandet är vanemässigt inprogrammerat som en tankestil i vår offentliga debatt och i samtal om styrning och samordning (Johannisson 2001).

Denna begränsning av resonemangen leder till att man ofta bibehåller och återinför de strukturer och arbetssätt för arbetsmiljöarbetet som gällde under massproduktionens tidevarv. Eftersom rena industriverksamheter med den typ av miljöproblem vi hade förr numera är relativt sällsynta, så försvårar denna typ av rutiner och program att frågor om ohälsa i arbetslivet naturligt kan integreras verksamhetens ledning.

Därför är det projekt vi här utvärderar mycket angeläget. Det tar en helt annan utgångspunkt. Projektet utgår från att våra kommuner kvalitativt måste förändra formerna för sin styrning och samordning. Samtal om att minska ohälsan och skapa Friskare Kommuner förväntas vara den hävstång med vilken det skulle kunna vara möjligt att i sin helhet påverka kommuners styrning och samordning.

Varför behöver då just resonemangen om samordning och styrning förändras? Varför kan man inte begränsa sig till att försöka förändra styrningen som sådan? Vi återkommer då till de synpunkter kända forskare för fram. Styrning och samordning kan inte skapas ensidigt. Det måste innefatta ett aktivt engagemang och insatser av de som utför de aktiviteter som skall styras och samordnas. Om ett sådant samarbete skall vara möjligt måste de stödjas av goda och rättvisande resonemang om det som skall göras gemensamt.

Det som sägs i de traditionella resonemangen låter ofta klokt och rätt – och bekant. Man måste då uppmärksamma att vad som sägs naturligtvis är ”rätt” i meningen att det fungerade förr. Att formulera checklistor för organisering och ledning som lika väl kunde skrivits på 70-talet försvårar för den som vill lyfta upp dagens annorlunda problem på bordet. Vi kan inte när det gäller arbetsmiljöfrågan tillåta oss att stå och stampa på samma plats som förr. Projektet har därför enligt vår mening gripit sig an ett stort och viktigt problem. Hur skall våra samtal om styrning och samordning förändras för att passa vår nya tid och leda fram till konstruktiva angreppssätt på ohälsan?

Projektet styrning och samordning för friskare kommuner

Det är hoppfullt att det projekt vi här utvärderar har den specifika form det har. Det har formen av ett arrangerat nätverk där man arbetar inom ramen för vad som kallas en lärande strategi. Man bygger därvid på en lång svensk tradition och många upparbetade erfarenheter av såväl så kallad action learning som action research. Vi menar att denna typ av aktiviteter och strategier är absolut nödvändiga i företag och förvaltningar – då inte enbart som separata projekt utan som naturliga ingredienser i god företagsledning.

Entusiasmen för denna typ av insatser har länge varit stor. Den har nu emellertid svalnat. Det har visat sig att man möter många och stora svårigheter. Många engagerade och kunniga människor tvingas uppleva att vad de tycker är konstruktiva ansatser leder till att de tycker att man bara tar myrsteg framåt i en för oss alla stor

och angelägen fråga. I aktuella rapporter om denna typ av aktiviteter – arrangerade nätverk – breder därför missmodet ut sig (Nilsson 2004). Det är därför synnerligen viktigt att man inte ytterligare en gång sjösätter projekt där deltagarna kommer att se sig tvingade att ge upp sina ambitioner att komma till rätta med de aktuella problemen.

Vi kommer i denna utvärdering att beskriva hur vi uppfattat att man under projektets gång försökt formulera sig kring samordnings- och styrningsfrågan. Vi kan följa hur resonemangen förändrats. Men vi kan också se att de ofta stannat i beskrivningar som hör den gamla tiden till. Vi använder därför huvuddelen av denna utvärdering till att beskriva de svårigheter vi menar att man tycks ha mött och som kan förklara att utvecklingen på området går så långsamt.

Vi menar att det för framtiden är viktigare att förstå dessa svårigheter än att se på de förändringar som deltagarna kopplar till projektet. Utan att förstå svårigheterna så kan de heller varken hanteras i projekt som dessa eller i vardagen. Att i sitt arbete och sin ledningsuppgift drabbas av osynliga och obeaktade svårigheter är synnerligen frustrerande och därför ohälsosamt. Vår förhoppning är att det startas många fler projekt som detta i vilka man på djupet försöker förstå och hantera de svårigheter som finns. Lyckas man med detta så tror vi resultatet blir Friskare Kommuner.

De osynliga svårigheterna

Genom det långa arbete som utförts i Sverige på detta område, där vi har en internationellt sett unik tradition, vet vi numera en hel del om hur nätverk och sociala system kan utvecklas, samordnas och styras. Vår långa erfarenhet av att arbeta med arbetsmiljö gör att vi också har goda förutsättningar att förstå vad som krävs för att människor som verkar i det moderna arbetslivet skall må bra.

Från dessa erfarenheter och kunskaper, som är väl dokumenterade, har vi i ett särskilt kapitel beskrivit några av de svårigheter som redovisas i forskningen. Vi har i vår analys knutit samman den process vi följt med dessa svårigheter.

Vi redovisar vår analys och våra slutsatser i ett avslutande kapitel men vill redan här peka ut de olika svårigheter som uppmärksammats i litteraturen. Vår slutsats är att dessa svårigheter visat sig tydligt i processen men att man trots detta inte verkar ha diskuterat dem särskilt ingående.

1. Det är svårt att överge programmatiska tillvägagångssätt och resonemang

Arbetslivets transformation mot nätverksliknande förhållanden innebär att man inte längre med framgång kan tillämpa de så kallade programmatiska strategier som många forskare identifierat (Sandberg och Targama 1998, Hart 1999, Marmgren 2001, Rohlin 2003). Programmatiska strategier kännetecknas av att man tror sig om att kunna rätta till ofullkomligheter i verksamheten genom väl valda åtgärder. När dessa är vidtagna är ”problemet löst”. När man måste se deltagarna som medskapare tvingas man bryta mot dessa programmatiska strategier.

2. Det är ovant att resonera i systemtermer – upplevs abstrakt

De flesta utvecklingsaktiviteter utgår numera från en så kallad systemsyn (Deming 1993, Eriksen 1997, Landstingsförbundet 1998, 1999; Lövqvist J, Thanki S, Werthén C 2002). Ett skäl till detta är att skeenden som genereras av en mångfald självständiga och autonoma aktörer inte kan begripliggöras enbart genom resonemang om regelföljande. De är dessutom synnerligen komplexa och svåröverskådliga och kräver därför analysformer som bygger på ett partnerskap med de som är inbegripna i skeendet. Detta är fortfarande en ovan tanke och resonemang som bygger på ett systemperspektiv är därför okända för många.

3.Det utvecklingsinriktade lärandet kräver mer tid och ork än man kan frigöra – moment 22

En viktig förutsättning för samordning i nätverk är att man kan etablera ett utvecklingsinriktat lärande (Revans 1982, Larsson 1985, Argyris 1990, Backlund m fl 2001, Ellström 2001 och Nilsson 2004). Ett utvecklingsinriktat lärande går utöver det lärande som konventionella undervisningssituationer strävar mot att åstadkomma. Ett utvecklingsinriktat lärande leder till man kan bryta och byta eta-

blerade rutiner och arbetssätt och finna nya vägar. Ett utvecklingsinriktat lärande grundar sig på att man i samtal och samspel med andra omprövar sina så kallade försanthållanden[2]. Alla erfarenheter och försök att främja ett utvecklingsinriktat lärande visar att detta kräver att både elev och lärare avsätter tid och energi som numera sällan kan frigöras. Man hamnar i ett moment 22. Utan reserver i tid inget lärande men utan lärande ökad stress och mindre tid för lärande.

4. Transponering av kunskaper mellan olika kunskapssfärer – till exempel i interdisciplinära team – kräver tid och övning som man sällan får

Uppbrottet från enhetliga och sammanhållna organisationer till en mångfald olika självständiga enheter med egen kultur, egna ambitioner och en egen kunskapsbas leder till behovet att i nätverket och verksamheten åstadkomma ett interdisciplinärt samarbete (Hane och Wennberg 2004b). Detta kan fungera endast om det är möjligt att på olika analysnivåer formulera gemensamma och för alla berörda godtagbara fakta för de analyser som måste göras (Blomgren och Sahlin-Andersson 2003). Ett sådant utvecklingsarbete är fortfarande sällsynt i svenskt arbetsliv.

5 . De som samarbetar som medskapare utvecklar inte gemensamma och observerbara referenspunkter för hur skeendet utvecklar

Strukturer och arbetsförhållanden i ett nätverk ”blir till”. De är en effekt av deltagarnas självständiga val och autonoma handlande. De kan därför inte planeras eller föreskrivas. Om inte medlemmarna aktivt deltar i styrning och samordning kan processen ta en icke önskvärd riktning. Utvärdering och uppföljning enligt den reformmodell som allmänt tillämpas ger inte de informationer som behövs för att dokumentera, följa upp och utvärdera denna typ av processer (Blomgren och Sahlin-Andersson 2003). Förmågan att utveckla sådana referenspunkter verkar fortfarande vara svagt utvecklad både bland chefer och medarbetare.

---

[2] Ett försanthållande är en utgångspunkt eller föreställning som man anser så självklar att den inte behöver verbaliseras. Den är osynlig och ”ligger under” den analys man gör. Den är därför svår att konfrontera om man inte möter situationer eller händelser som motsäger det man håller för sant.

6. Många har bristande erfarenhet av att behöva förklara, motivera och begripliggöra sina val och sitt handlande för andra.

Styrning och samordning i nätverk mellan autonoma aktörer kräver kommunikation. Denna kommunikation måste bygga på det Zygmunt Bauman (1999) kallar autonoma föreställningar och resonemang. Vi har tidigare kallat detta krav för ”accoutability”. Denna typ av kommunikation skiljer sig från den som knyts till heteronoma föreställningar.

Margerethe Lund (2001) beskriver samma sak på ett annat sätt. Hon skiljer mellan monadisk, dyadisk och triadisk kommunikation. Hon visar att den konstruktiva kommunikation som krävs för ”accountability” är starkt knuten till vår upplevelse av oss själva. Den utvecklas i relation till en viss social kontext. Man lär sig helt enkelt att bli autonom. I dagens arbetsliv erbjuds man få möjligheter att utveckla denna förmåga.

7. Det är ovant för många att föra samtal direkt med berörda personer om tänkbara konsekvenser av deras handlande

I nätverk är det olämpligt att föreställa sig att inflytande och påverkan fungerar på det sätt som hierarkiska modeller gör troligt (Brunsson 2002, Sjöstrand 2002). Man måste istället acceptera att sambanden kan se helt annorlunda ut. De bygger i allmänhet på frågor om kommunikation och legitimitet. Vill man undvika att utvecklingen driver i väg mot ett oönskat håll måste man förstå hur den kommunikation skall etableras som kan påverka skeendet. Analyser efter hierarkiska modeller leder då tanken fel. Att bryta denna vana verkar vara synnerligen svårt för både medarbetare och chefer.

8. Identiteten som tidigare legat i yrkesrollen måste nu skyddas på annat sätt

I ett stort antal berättelser och studier har det dokumenterats att konfrontationen med att tvingas se sig som en ansvarig aktör verkar vara omfattande (Boalt Boëtius 1983; Moxnes 1984,1991,2001; Rydén 2004b). Den tycks ha att göra med att man normalt inte är medveten om sin egen handlingslogik. Detta skapar en stor osäkerhet och känns hotande för identiteten. Det är därför lättare att identifiera sig

med en roll, en position eller vissa karaktärsdrag än att uppfatta sig som en handlande person. Detta gör att ett arbetsliv där man förväntas vara aktör skapar osäkerhet och otrygghet. Det verkar som om man inte själv kan upphäva den. Den verkar bara kunna upphävas i ett samarbete med andra. Detta faktum leder till att man måste hjälpas åt att skapa ett psykologiskt klimat som skyddar identiteten om man samtidigt vill främja upplevelsen av att vara en ansvarig aktör. Denna förmåga uppstår inte spontant av sig själv.

Projektet

Hösten 2002 skapades ett nätverk av sju kommuner och deras resurspersoner från företagshälsovård eller motsvarande. De sju kommunerna är Överkalix, Söderhamn, Karlstad, Kumla, Enköping, Botkyrka och Linköping. Dessa kommuner hade på olika sätt visat sitt intresse för att fördjupa sig i frågeställningen om ”styrning och samordning som en strategisk och delvis outnyttjad resurs i arbetet att förbättra arbetsmiljö och hälsa i kommuner”. Citatet är hämtat ur projektplanen och ur den skriftliga information om projektet som presenterades inledningsvis. Både i projektplanen och i informationsbladet betonas behovet av att integrera arbetsmiljö- och hälsofrågor i kommunernas och förvaltningarnas ledningsarbete och verksamhetsplaner.

Ett arrangerat nätverk av sju kommuner

De sju kommuner som deltagit i projektet är inte ett slumpmässigt urval. De är inte representativa för kommuner i allmänhet. De valdes ut därför att de hade visat sig villiga att under två år arbeta hårt med sitt arbetsmiljöarbete, hade sagt sig vara villiga att satsa tid och resurser på att försöka bidra med sina erfarenheter i nätverket och samtidigt ta del av andras analyser. De hade sagt sig vara villiga att ställa upp som exempel och tillåta insyn i hur de tänker, styr och samordnar sina interna resurser med företagshälsovård, försäkringskassa och andra externa stödjande resurser för att nå sina mål.

Externt finansierat av Näringsdepartementet

Projektet finansierades av Näringsdepartementet och av Svenska Kommunförbundet. Det var en del i regeringens satsning ”Försök att minska ohälsan inom den offentliga sektorn”. Från varje kommun deltog någon från den politiska ledningen, en

eller två förvaltningschefer, personalchefen, några representanter för fackliga intressen och någon från den företagshälsovård eller motsvarande som man anlitade.

Projektet leddes av en styrgrupp med en representant från vardera Svenska Kommunförbundet, en central facklig organisation, Föreningen Svensk Företagshälsovård, ledningen från en av de deltagande kommunerna, en facklig representant från en av de deltagande kommunerna samt projektledaren.

Sex nätverksträffar med mellanliggande utvecklingsarbete på hemmaplan

Nätverket har haft sex nätverksträffar om vardera två arbetsdagar. Den första hölls i oktober 2002. Den avslutande hölls den 8-9 september 2004. Eftersom projekttiden har sträckt sig över två år har vissa deltagare självfallet slutat och har då ersatts av andra deltagare i projektet. Många har förstås också fått oförutsedda förhinder och inte kunnat delta i samtliga träffar.

Grundstrukturen för dessa nätverksträffar har varit att man ibland bjudit in olika resurspersoner att hålla ett kortare föredrag som inspel till samtal och diskussioner bland deltagarna. Andra nätverksmöten har enbart byggt på samtal bland deltagarna.

Samtalen har växelvis hållits i grupper där alla kommer från samma kommun, i grupper där alla tillhör samma kategori av deltagare eller i så kallade diagonalgrupper – det vill säga grupper där det finns representanter från de olika deltagarkategorierna men där dessa kommer från olika kommuner. Exempelvis kan en personalchef i diagonalgruppen få möjlighet att diskutera med en annan facklig representant än den han/hon vanligen möter i förhandlingarna.

Vid ett möte inbjöds också två andra projekt med närliggande målsättningar och kommunalt fokus. Flera av de medverkande kommunerna gavs då möjlighet att beskriva sitt eget utvecklingsarbete och samtidigt ta del av pågående arbeten i de andra projekten.

Mellan mötena har det skett ett arbete med frågorna i respektive kommun. Det har också förekommit kontakter mellan kommunerna och mellan kommunerna och olika resurspersoner som medverkat på mötena. Programmet har också omfattat erfarenhetsutbyte med deltagare i andra projekt med liknande syften vilket resulterat i olika utbytesaktiviteter under programmets gång.

Bygger på en svensk tradition

Vi känner igen arbetsformen som en vidareutveckling av aktiviteter som kan knytas till action learning (Revans 1978, 1982 samt Larsson 1985). I action-learning-program är en grundsten att man systematiskt arbetar med lärandet i arbetet, det vill säga de aktiviteter man håller på med till vardags och hur man handlar i verkliga situationer. En annan grundsten är att man lär sig bäst av och tillsammans med andra.

Tankarna bakom action learning fick en speciell framtoning inom det så kallade LOM-programmet där LOM står för Ledning Organisation och Medbestämmande. De konferenser som där genomfördes syftade bland annat till en förbättrad demokratisk dialog i företag och förvaltningar (Gustavsen 1986, 1987). Konferenserna lades upp som samtal om aktuella frågor i verksamheterna mellan personer som representerade olika roller, olika erfarenheter och olika arbetsfält.

Denna specifika form för action-learning har med tiden förfinats och betraktas som en speciell utvecklings- och förändringsstrategi (Gustavsen och Hofmaier 1997). Program som följer denna linje benämns numera *arrangerade nätverk* (Nilsson 2004). Genom deltagarnas erfarenhetsutbyte i kombination med olika föreläsningar förväntas programmen leda till utveckling och förändring i de organisationer där deltagarna är verksamma. Liknande utvecklingsprogram finns numera på flera andra områden.

Vill formulera kunskaper som kan spridas

Arrangerade nätverk betraktas främst som en utvecklingsstrategi. I arrangerade nätverk är därför den huvudsakliga ambitionen att struktur och aktiviteter skall medverka till en *förändring och utveckling* inom de organisationer där deltagarna är verksamma. I projektplanen anges emellertid större ambitioner.

Man vill inte bara utveckla arbetet i berörda kommuner. Man vill också genom programmet visa på *hur* god styrning och samordning kan vara en strategisk och delvis outnyttjad resurs i arbetet med att förbättra arbetsmiljö och hälsa i kommunerna. Man vill *visa* hur en effektiv styrning och samordning av kommunens egna resurser, företagshälsovården och andra externa aktörer kan bidra till friskare medarbetare i en attraktiv verksamhet. Man vill enligt projektplanen *demonstrera* hur verksamhetsplaner och styrning kan omfatta och integrera arbetsmiljö- och hälsofrågor i vid mening.

Man vill slutligen också *sprida* de resultat man erhållit under arbetet till andra kommuner och man vill erbjuda värdefull kunskap till den samhällsdiskussion som pågår om dessa frågor. Detta innebär förstås att insikter och erfarenheter inte bara skall stanna i projektet. De måste också ges en sådan form att de kan spridas.

När det gäller att få fram kunskaper som kan spridas bygger arbetet på en svensk tradition av *action research*. Deltagarna uppfattas som som medforskare (Svensson 2001). Konferenserna blir därmed inte bara möten för deltagarnas enskilda lärande. De är också *arbetsmöten*. Mötesstruktur och projektledning skall i detta fall inte bara stimulera lärande och erfarenhetsutbyte. De skall också bidra till att man gemensamt kan engagera sig i och *utforska* den speciella problematik som angetts i projektplanen.

En idealbild av medskapande och medledande

Både action-learning och action research – så som de i samarbete med de fackliga organisationerna utvecklats i Sverige – bygger på en hög grad av delaktighet och självorganisering. För att man skall nå framgång kräver sådana aktiviteter därför en specifik form för ledning. I arrangerade nätverk är denna annorlunda ledning ett absolut krav. Man skall ju där samordna ett nätverk av fristående och kompetenta aktörer med en mångfald av kunskaper, ambitioner och erfarenheter.

Samma gäller action research. Action research formas främst genom så kallad deltagande observation. I den nya svenska traditionen har denna riktning omformats och utvecklats till varianter av *deltagarorienterad* forskning där man inte forskar på människor utan med dem (Holmer och Starrin 1993). Liknande grundtankar som bygger på medskapande och medledande ligger bakom många svenska framgångar när det gäller olika utvecklingsprojekt inom näringslivet (Marmgren och Ragnarsson 2001).

När nu arbetslivet utvecklas i riktning mot förhållanden som blir allt mer nätverksliknande så är det naturligt att blicken riktas mot denna typ av erfarenheter. Från att medskapande och medledande varit en slags moralisk plikt och en ideologi kan man nu närmast se dem som en nödvändighet. Att studera de svårigheter som uppstår när man utifrån denna svenska tradition i detta projekt vill förverkliga denna idealbild kan därför ge intressanta inblickar i den styrningsproblematik man måste brottas med i dagens kommuner.

Vi har som utvärderare både fascinerats och förbryllats av projektet. Vi har fascinerats av det genom att det åtminstone på ytan utformats på ett sätt som vi ser som en framtida modell för aktiviteter som syftar till att stödja ledning, styrning och samordning. Vi har förbryllats av det eftersom det uppenbarligen, på samma sätt som de flesta andra projekt av liknande slag som genomförts i Sverige inte kunnat uppfylla de höga ambitionerna.

Arbetsgången

Det första mötet hölls i oktober 2002 och innebar att alla deltagande kommuner presenterade sig och sitt arbetsmiljöarbete. Projektledarna hade dessförinnan besökt respektive kommun för att presentera projektet och diskutera kommunens intresse för att medverka. Rundresan och den första nätverksträffen resulterade i att projektledarna formulerade ett antal frågor att diskutera i kommande möten:

Dessa frågor var

1. Vilka förutsättningar finns (policys, program etc) och hur ser samarbetet med externa resurser ut?
2. Hur fångar man signaler om arbetsmiljö och hälsa?
3. Hur tolkas och brukas signalerna?
4. Vilka iakttagelser leder till åtgärd?
5. Görs någon slags plan för åtgärder på längre sikt?
6. Hur genomförs åtgärderna?
7. Följs resultaten upp?
8. Hur går man vidare?

Varje kommun gjorde därefter en skriftlig berättelse om hur de arbetade med arbetsmiljö- och hälsofrågor. Denna skickade deltagarna genom epost till varandra under december 2002.

Januari 2003 – Avtryck 1

Det andra mötet hölls i januari 2003. Ett fokus var en kvalificerad omväldsorientering genom en föreläsning av Gunnar Wetterberg, SACO, rörande hans syn på kommunernas framtid. Dagen efter orienterade Bo Barrefelt från Näringsdepartementet om läget vad gällde de så kallade trepartssamtalen och aktuella propositioner inom området.

Ett andra fokus låg på ett ömsesidigt utbyte av gjorda erfarenheter av att arbeta med arbetsmiljö- och hälsofrågor med utgångspunkt i de beskrivningar som respektive kommun gjort.

Ett tredje tema var att förankra tanken på den formativa utvärdering som vi hade uppdrag att genomföra och gemensamt utforska hur denna skulle kunna genomföras rent praktiskt. Den beslutade designen för utvärderingen och våra då redovisade metodologiska överväganden finns i Appendix Del 1.

Under detta möte beslutades att vi – Monica och Bengt-Åke – skulle få tillgång till de skriftliga redovisningarna och vi åtog oss uppdraget att försöka sammanställa dessa till en text som kunde göras publik utan olägenhet för deltagarna och som gestaltade arbetsmiljöarbetet i de sju kommunerna. Den berättelse som då växte fram kallas ”Avtryck 1” och utgör ett avstamp för den formativa utvärderingen – alltså en beskrivning av utgångsläget hösten 2002. Berättelsen finns i sin helhet i Appendix Del 1.

Berättelsen grundar sig i första hand på de beskrivningar som respektive kommun lämnat inför nätverksmötet. Beskrivningarna var kommunernas svar på av projektledarna ställda frågor om det aktuella arbetsmiljöarbetet. Berättelsen kompletterades, strukturerades och utvecklades i enlighet med de teman, frågor och kommentarer, som kom upp under ett två timmar långt samtal med oss i ”helgrupp” under nätverksmötets första dag.

Grundmaterialet har också kompletterats utifrån en redovisning av de diskussioner om det fortsatta arbetet som fördes i grupperna under nätverksmötets avslutande dag. Avtryck 1 skickades till kontaktpersonerna i respektive deltagande kommun i mitten av mars 2003.

April 2003

De tredje nätverksmötet hölls i april 2003. Det inleddes med en orientering av Rolf Lundgren, analyschef vid RFV om orsaker och mönster i sjukskrivingarna. Den andra dagen innehöll redovisning, diskussion och reflektioner utifrån HA-KuL –projektet tillsamman med Eva Vingård, projektledare och docent vid Karolinska Institutet.

Under nätverksmötet berättade dessutom respektive kommun om läget i sin kommun och vad som pågick när det gällde arbetsmiljö och hälsofrågor. Den andra dagen inleddes med en kort diskussion av ”Avtryck 1” i diagonala grupper och funderingar över vilka slutsatser som våra reflektioner kunde leda till.

September 2003 – Avtryck 2.

Det fjärde mötet hölls i september 2003. Första dagen var ett samarrangemang tillsammans med AFA respektive IPF, vilka driver två andra projektgrupper med likartade syften inom ramen för samma satsning från regeringen. Dagen inleddes med ett föredrag av professor Lennart Levi över temat ”Att minska stress i offentlig sektor”. Därefter följde en serie workshops där några kommuner ur respektive projekt presenterade sitt utvecklingsarbete. Dagen avslutades med en satirisk revy med titeln ” Hälsofrämjande ledarskap” där olika förkommande ledarstilar karikerades.

Nästa morgon genomfördes ett andra utvärderingssamtal med oss. Det inleddes med ett försök att uppmärksamma kopplingen mellan mål, val av aktiviteter och gjorda grundantaganden om hur det blir som det blir. Samtalet färgades av att vi just nåtts av beskedet att utrikesministern mördats men inriktades efter en kort paus mot att klargöra hur deltagarna nu – när halva projektet genomförts – såg på de antaganden om styrning och samordning som trädde fram i projektplanen. Samtalet dokumenterades på sedvanligt sätt på väggtidningar och sammanfattades i en löpande text – ”Avtryck 2”. Texten, som finns i Appendix Del 2, skickades till deltagarna i mitten av januari 2004.

Februari 2004 – Avtryck 3

Det femte nätverksmötet genomfördes i mitten av februari 2004. Det inleddes med att projektledningen kort redovisade sina ledstjärnor och utgångspunkter för sitt eget sätt att medverka i projektet. Vikten av att i det aktuella arbetslivet se alla berörda som ”myndiga medskapare” betonades starkt och angavs som motiv för

att utforma projektet så som det utformats. Arbetet inriktades därefter helt på samtal mellan deltagarna.

De deltagande kommunerna gavs under dagarna tillfälle att i mindre grupper berätta för varandra om:

- Vad man satsade på just då
- Hur man konkret och praktiskt gick till väga
- Varför man valt att göra det man gjort

Den första dagen avslutades med det tredje samtalet med oss som utvärderare.

Detta samtal inleddes med en redovisning av hur vi genom våra samtal med styrgruppen nu uppfattade projektet och hur projektet kunde ses som ett fältexperiment för de annorlunda styr- och samordningsprinciper som visar sig relevanta i ett nätverksorganiserat arbetsliv.

Samtalets tema var kopplat till den idealbild som projektledningen fört fram. Deltagarna ombads därefter att försöka beskriva vad det hade inneburit att vara ”myndig medskapare” i detta projekt och hur denna roll skiljde sig från de krav och förväntningar man hade på varandra i andra projekt. Även detta samtal dokumenterades och sammanfattades i text. ”Avtryck 3”, som finns i Appendix Del 3, skickades till deltagarna i mitten av april.

Mötet i sin helhet avslutades med en fristående aktivitet där de kvarvarande deltagarna skrev ett brev till projektledningen om vad projektet inneburit för dem och deras kommun.

September 2004

Det avslutande nätverksmötet hölls den 8-9 september 2004. Samtalen ägnades huvudsakligen åt att sammanfatta projektet och dra slutsatser inför framtiden. Där redovisades och diskuterades också grunddragen i denna rapport. En preliminär version av rapporten skickades till samtliga deltagare i veckan före nätverksmötet.

Övriga aktiviteter inom projektets ram

Under projekttiden har också skett en hel del ”spontana” kontakter och erfarenhetsutbyten mellan de deltagande kommunerna. Man har ringt, gjort studiebesök och vid några tillfällen också arrangerat seminarier kring sitt eget utvecklingsarbete.

I den ursprungliga planen var det tänkt att projektledningen vid tre tillfällen skulle besöka de deltagande kommunerna och tillsammans med deltagarna ta fram en berättelse om de överväganden och ställningstaganden som kommunens arbetsmiljöarbete just då byggde på.

Dessa skriftliga dokument skulle delges övriga kommuner i projektet som underlag för kommande samtal och erfarenhetsutbyten och också möjliggöra en spegling av hur själva tänkandet kring styrning och samordning utvecklades i respektive kommun. Dessa berättelser skulle också ingå i och stärka det empiriska materialet för den formativa utvärderingen. Detta arbete har dock utgått. Det visade sig att varken projektledningen eller deltagarna hade tid med ett så omfattande arbete.

Till projektet och vårt empiriska material räknar vi också de möten som hållits i styrgruppen. Vi har deltagit i och dokumenterat två av dessa samtal – den 13 januari och den 10 maj 2004. Dessa samtal inföll mellan Avtryck 2 och 3 respektive mellan Avtryck 3 och diskussionen av slutrapporten.

Dokumentationen från dessa samtal betraktas också som avtryck från projektet och vi har kallat dem för ”Avtryck 2A” respektive ”Avtryck 3A”. Dessa finns också i Appendix Del 3.

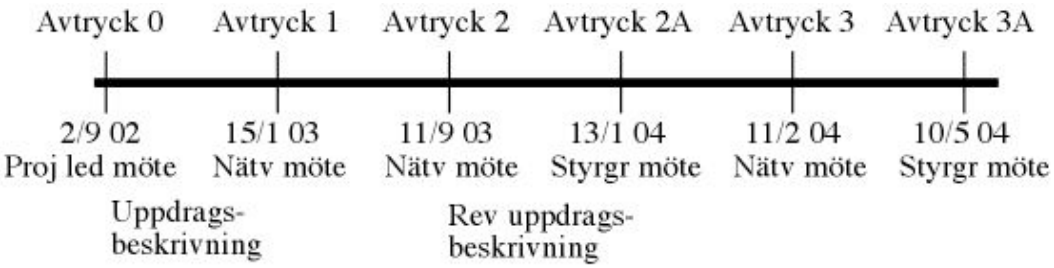
Dessutom genomfördes flera samtal med projektledningen innan projektet sjösattes. Dessa finns också dokumenterade som minnesanteckningar. Dessa kallas ”Avtryck 0” och finns i Appendix Del 0.

Vad skall utvärderas och beskrivas

Av punkterna ovan framgår att vi bara deltagit i projektet vid några specificerade tillfällen. Inom ramen för projektet har det naturligtvis både i nätverksmötena, mellan dem och hemma i respektive kommun pågått en hel mängd andra aktiviteter. Vilka dessa är känner vi inte till. Det är därför de ovan redovisade aktiviteterna som vi syftar på när vi som utvärderare pratar om projektet ”Styrning och samordning för friskare kommuner”.

Det empiriska material som vi grundar vår utvärdering på utgörs alltså av

- det grundmaterial som respektive kommun lämnade i december 2002
- sex dokumenterade samtal – kallade Avtryck 0, 1, 2, 2A, 3, 3A
- de inspel vi själva gjorde inför varje samtal och som vi sedan redovisade skriftligt i dokumentation till deltagare och styrgrupp
- den formella projektplanen och informationsbladet till deltagarna



Processen som lett till det empiriska materialet

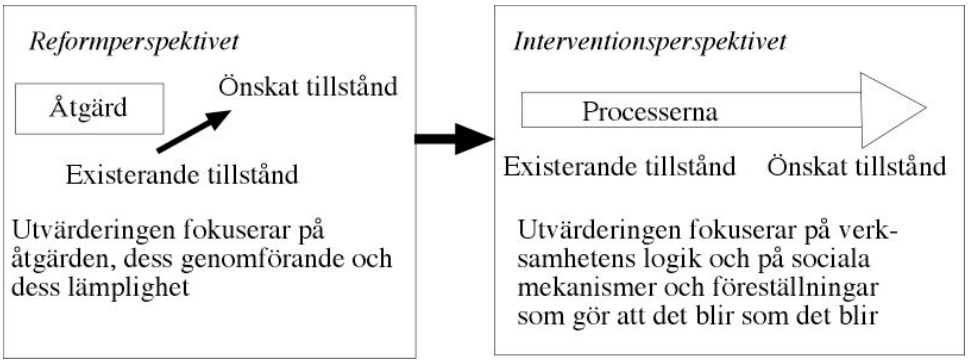
Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering

Utvärderingen

I en aktuell rapport från Landstingsförbundet konstaterar Blomgren och Sahlin-Andersson (2003) att vi närmast drunknar i utvärderingar men att man inte kan påvisa att de används i särskilt hög grad. De tycks vara en konsekvens av ett utbyggt kontrollsamhälle snarare än att man vill veta något om det man vill ha utvärderat.

Reformperspektivet ger skevhet i utvärderingarna

Blomgren och Sahlin-Andersson påpekar att ett skäl till detta tycks vara att man i ledningsarbetet utgår från vad de kallar ett reformperspektiv. Utvärderingarna kommer då att fokusera på åtgärderna snarare än den logik som präglar den verksamhet man försöker påverka. Under förutsättning att åtgärder i allmänhet skulle ge de resultat man förväntade sig kunde en koppling mellan åtgärd och effekt vara rimlig. Blomgrens och Sahlin-Anderssons genomgång visar emellertid att ingrepp inom sjukvårdsområdet som bygger på reformperspektivet i stort sett aldrig har lett till de effekter man förväntar sig.



Det problem som då uppstår är att man alltid kan tänka sig andra och alternativa åtgärder som skulle ha kunnat åstadkomma den effekt man inte åstadkom med den ursprungliga. Utvärderingarna leder därför normalt fram till förslag om alternativa förfaringssätt och kompletterande insatser vars värde är tveksamt eftersom det är svårt att avgöra deras realism. Nya projekt ansätts sedan med dessa förslag som grund vilket i allmänhet i sin tur inte leder till de effekter man önskar.

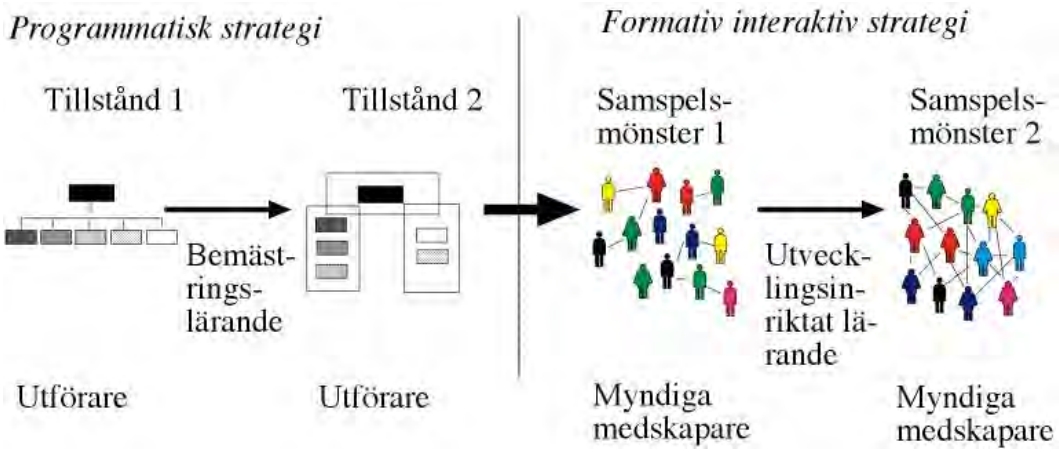
Till detta kommer att ledningar i allmänhet har behov av att handla politiskt korrekt – det vill säga att inte bli anklagade för att vara handfallna inför allvarliga problem som uppstår (Brunsson 2002). Man har då med existerande utvärderingar som grund svårt att värja sig mot även orealistiska åtgärdsförslag. Man tvingas ta det säkra för det osäkra och se till att alla tänkbara åtgärder också vidtas – även om det är osäkert om de kan ha effekt. Detta leder till en inflation av åtgärder.

Motmedlet mot detta är enligt Blomgren och Sahlin-Andersson att istället fokusera på verksamhetens logik och se insatser som en typ av interventioner i en pågående process istället för åtgärder som skall åstadkomma en effekt. Vi uppfattar inte begreppen intervention och åtgärd som synonymer. Med intervention menar vi och Blomgren och Sahlin-Andersson i detta fall ett ingrepp i en process som blir till genom det faktum att människor är autonoma aktörer. Genom att bättre förstå hur det blir som det blir när man i en verksamhet gör som man gör skulle sådana ingrepp kunna göras mer precisa och effektiva. Därför är utvärderingars främsta syfte att bättre klargöra logiken i denna process.

Misslyckandena är en följd av en programmatisk strategi

Projektet knyter inte specifikt an till Blomgren och Sahlin-Anderssons definitioner. Det associerar istället till det inom arbetslivsforskningen mer etablerade begreppet programmatisk strategi (Hart 1999). I forskningen ställs denna strategi i motsättning till en interaktiv förändringsstrategi som bygger på formativa processer där strukturer och arbetsformer växer fram efter hand. Dessa tankar kan i sin tur spåras till den amerikanska organisationsforskaren Chris Argyris (1983) som skiljde mellan första ordningens och andra ordningens förändring.

Första ordningens förändring byggde på ett bemästringslärande medan andra ordningens förändring byggde på det som numera kallas ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström 2003). Tanken att arbetslivet omformas främst utifrån ett utvecklingsinriktat lärande är numera så etablerad att Utvecklingsvetenskapliga kommittén i Vetenskapsrådet stödjer ett omfattande forskarnätverk Larena (2004) som intresserar sig just för dessa frågor.



Den programmatiska strategin fungerar så länge som det önskade tillståndet är väldefinierat och upplärningen inte tar för lång tid. Redan på 70-talet upptäckte man emellertid till exempel på Volvo att man inte inom ramen för rimliga kostnader kunde skapa en sådan övergång varje gång man införde nya produktionsmetoder. Den första ansatsen för att lösa problemet byggde på att man i konstruktionen av de nya metoderna inte tagit fasta på arbetarnas kunnande om processen. Senare upptäckte man att det inte handlade om det utan om att omställningen till de nya förhållandena krävde ett utvecklingsinriktat lärande (Wennberg och Hane 1995).

Att de åtgärder man sätter in inte leder till de nya tillstånd man önskar är således inte främst en följd av olämpliga föreställningar om hur det kunde vara eller att åtgärden skulle vara olämplig. Problemet ligger i själva strategin. Huzzard och Östergren (2001) ger två konkreta och illustrativa exempel på detta hämtade från respektive Botkyrka kommun och från SIF. Abrahamsson (2000) har också visat att programmatiska förändringsförsök genomgående drabbas av återställare där de effekter som uppnåtts snabbt går tillbaka. Om detta faktum tycks numera de flesta forskare på området vara eniga. Detta förklarar varför enbart en presentation av goda exempel och goda arbetssätt inte leder till förändring.

Inga projekt kan kallas programmatiska

Ett skäl till att utvärderingar som utgår från reformperspektivet är så vanliga kan vara att ett programmatiskt planerat projekt är lätt att definiera. Det framgår klart av projektplanen vilka aktiviteter som skall genomföras och vad som därför kan betraktas som ”insatsen”. Projektets aktiviteter är klart avskiljbara från det som normalt ingår i deltagarnas vardag och verksamhet – det som skulle gjorts även om projektet inte hade genomförts.

Utvärderingen designas för att man skall kunna ta ställning till att ”insatsen” verkligen genomförts så som beskrivits och för att i efterhand kunna avgöra vilka effekter som åtgärden åstadkommit. Resonemanget bygger på den underförstådda

tanken att åtgärden därefter skall kunna upprepas och åstadkomma motsvarande effekter i ett annat sammanhang.

Vi möter här återigen skillnaden mellan vad ledningen tror skall inträffa och vad deltagare i ett projekt egentligen gör. Även om projekt ansätts som programmatiska reformprojekt kommer de inte att kunna drivas på ett sådant sätt. Väldigt få projekt i dagens arbetsliv passar därför in i en programmatisk mall.

Det grundläggande skälet till detta är att människor är handlande varelser och att de effekter man tänker sig åstadkomma med åtgärden uppstår ur ett samspel dem emellan. Verksamheten blir som den blir därför att fria men inte oberoende människor samtidigt väljer att göra det de gör. Och det faktum att de väljer att göra det de gör, och inte vad som står i den ursprungliga planen, får konsekvenser för resultatet. Detta projekt är därvid inget undantag. Projekt som detta utvecklas undan för undan genom att ledning och deltagare formar det utifrån de erfarenheter man gör. I diskussionerna i projektet har denna typ av planering kallats evolutionär då teman för samtal, formerna för arbetet och nya kunskaper växt fram organiskt genom de processer som pågått.

Inte heller arbetet på hemmaplan följer programmatiska och välordnade strategier. I vardagen möter man ett myller av händelser och omständigheter som förhåller sig komplext till varandra. Detta myller medför både möjligheter som man inte kunnat förutse men också begränsningar. Vad man tänkt om arbetsmiljö- och hälsoarbete, och om styrnings- och samordningsfrågor visar sig sällan stämma med den verklighet man möter när man vill förändra.

Projektets resultat är de insikter och alternativa resonemang som växer fram

De upptäckter man gör som visar att det man trott inte stämmer innebär omedelbart att man måste göra något annat än man tidigare gjort. Det är de insikter och de alternativa resonemang som då växer fram som vi ser som projektets resultat. Problemet är att när man väl fått dem så är de så självklara att man har svårt att tänka sig att man trott något annat.

För att förstå framväxten av dessa insikter måste processen som lett fram till dem göras synlig. Denna process visar sig genom de överväganden som görs, genom hur man väljer mellan olika aktiviteter men framför allt genom de alternativ som man kunde valt men som man väljer bort. Även om man kommer fram till likartade formuleringar så kan vägen till insikten vara helt olika. För den som skall förstå värdet av insikten måste också vägen beskrivas.

Eftersom nätverksarbetet formas av de samtal som förts så är dessa direkt relaterade till processen i projektet. Syftet med arbetet var att processen skulle leda till en bättre och mer relevant beskrivning av styr- och samordningsproblematiken. Eftersom deltagarna är medskapare i denna process så bör svårigheter och lösningar på vägen fram till sådana beskrivningar återspegla sig i de samtal som förts.

Vårt uppdrag har därför varit att följa och dokumentera det arbete i projektet som vi kom i kontakt med. Vi gjorde detta genom att löpande till deltagare och projektledning kommentera den utveckling av arbetet och dess inriktning som vi kunde se. Vi har deltagit i processen genom att medverka i korta samtal vid olika möten. Vi har som förberedelse för dessa läst och tagit del av olika dokument kring projektet. Vi har efter varje möte sammanställt en redogörelse för samtalet som vi skickat till samtliga deltagare i samtalet. Till dessa redogörelser har vi också i samtliga fall bifogat en egen reflektion över de resonemang som förts under samtalen.

En formativ utvärdering

Om man ser deltagarna som medskapare så formas arbetet i projektet efter hur deltagarna väljer att agera och ta ställning till sin medverkan. Projektet drivs inte framåt av en förutbestämd plan. Processen kan påverkas på vägen. Också vi som utvärderare är med i samspelet. Också vi kan gripa in.

Våra ingripanden har haft litet olika karaktär. Vi har samtalat med projektledningen. Vi har haft olika former av föredragningar. Vi har initierat och medverkat i samtal. Vi har skrivit referat av dessa. Vi har presenterat våra tankar kring dessa referat och vi har bidragit med texter och bilagor som vi hoppades skulle belysa olika frågor som vi menade att man under arbetet hade anledning att bli informerad om eller ta ställning till. Att vi på detta sätt skulle bidra till processen har varit en grundtanke med vårt bidrag till projektet.

Vi kallar därför vårt uppdrag en formativ utvärdering. Vi har inte fungerat som ”flugor på väggen” som osynliga observerat vad som hänt. Vi har aktivt sökt medverka till att belysa de frågor och andra resonemang som vi uppfattat att deltagare och styrgrupp har brottats med. Vi har uppfattat att vårt arbete skall medverka till att personer i omvärlden i sina olika roller kan ta ställning till projektet.

Vi har därvid sett som vår roll att med våra ingripanden medverka till att det som formas i processen kan knytas till erfarenheter, förhållanden och kunskaper som finns utanför projektet. Om så inte sker skapas en klyfta mellan erfarenheterna i projektet och omvärlden. Arbetet kan också leda in i orealistiska, irrelevanta och osakliga resonemang. Våra ingripanden har också syftat till att hjälpa deltagare och projektledning att orientera sig i förhållande till de ställningstaganden om projektet som vår kommande utvärderingsrapport kan ge underlag för.

På samma sätt som projektet drivs inom ramen för ett interaktivt och formativt tillvägagångssätt så är detta fallet med den formativa utvärderingen. Deltagarna kan löpande påverka vår syn på projektet och det man kommer fram till och vi kan påverka deltagarna genom att visa vad vi ser som viktigt att ta hänsyn till. Det är i och genom denna aktiva medverkan som det empiriska materialet växt fram.

Det empiriska materialet

Vår procedur är avpassad för att följa ett projekt där man arbetar efter en interaktiv och lärande strategi. Om det hade varit en utvärdering i ett reformperspektiv och av ett programmatiskt projekt skulle den komplicerade utvärderingsinsats vi arbetat efter inte ha behövts. Den är emellertid nödvändig för att konstatera om ett utvecklingsinriktat lärande har förekommit och om därför en ökad kunskap om de fenomen det här handlar om har växt fram.

Vi studerar inte en process som skulle existerat om inga förändringar i lärande och insikter hade inträffat. Vi funderar istället på om sådana fenomen inträffat, hur de har blivit till och vad man kan lära sig av det. Våra ingripanden i processen är dokumenterade och kan följas. En viktig princip är att det empiriska material från vilket vi i denna utvärderingsrapport kommer att dra våra slutsatser skall vara inspekterbart. Genom att omvärlden kan få inblick i materialet kan de som är intresserade själva ta ställning till och tolka processen utifrån sitt perspektiv.

Vi har därför i våra avslutande resonemang begränsat oss till att analysera vad vi menar framgår av det empiriska materialet. Vår utvärdering tillfredsställer därför de krav man ställer på action research och deltagande observation. I varje moment av processen där vi deltagit finns en verifierad och validerad observation som delas av deltagarna och som illustrerar händelseförloppet och de resonemang och andra reaktioner som detta väckt.

Projektledningen var oroliga för just inspekterbarheten. Man menade att tanken på att det man diskuterade skulle kunna spridas till en okänd krets kunde försvåra samtalen och därmed äventyra utvecklingen i projektet. Vår uppgift har därvid varit att säkerställa att processen kan beskrivas för omvärlden så rättvisande som möjligt utan att detta skapar problem för någon av de medverkande. I samband med att dokumentationen sänts till deltagarna har vi därför alltid begärt förslag på synpunkter och revideringar samt en bekräftelse på att man accepterar att dokumentationen görs publik.

Frågan om mothåll

Den drivande kraften i utvecklingsprojekt som bygger på samtal är att man i samtalen möter motstånd genom att ta del av avvikande meningar. Detta är en del av de procedurer som man inom forskningen anser medför ett utvecklingsinriktat lärande. Eleverna måste utmanas (Larsson 1995;1996).

Deltagarna och de erfarenheter man gör på hemmaplan är därvid det mothåll som man i dessa projekt ser som det mest viktiga. Det finns emellertid också ytterligare mothåll som kommer utifrån – nämligen det som sägs i samtal som pågår om liknande frågor i sammanhang utanför projektet. Det speciella sammanhang som vi som utvärderare av projektet är insatta i och kan referera till är den diskussion som pågår inom forskarsamhället.

Vi har inte haft anledning att fungera som konsulter eller handledare. Vi har inte någon gång haft syftet att våra ingripanden skall ”få deltagare och projektledning att….”. En viktig princip har varit att de måste ha valfrihet att välja hur de vill agera och vilken riktning de tycker processen skall ta. De måste emellertid få mothåll. Det är viktigt att dessa ingripanden för upp frågor som det kan finnas anledning för deltagarna att överväga och ta ställning till.

Våra faktiska ingripanden i form av föredragningar och dokumentationer framgår av det empiriska materialet. I denna rapport redovisar vi också vilka överväganden och vilken kunskapsbas vi har byggt våra ingripanden på. Först med hjälp av denna bakgrund menar vi att en utomstående observatör och läsare kan bedöma processen och ta ställning till hur det blev som det blev när man gjorde som man gjorde och vilka sociala mekanismer och svårigheter som därvid visat sig.

Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering

Den första problematiken

OHÄLSANS RÖTTER

Våra ingrepp i processen har byggt på vad vi sett i forskning och annan litteratur om de frågor som man i projektet tänkte sig behandla. Litteraturen om ohälsan i arbetslivet är omfattande. Vi har därför begränsat oss till att lägga vikt vid vissa resonemang och trender som vi menar är så grundläggande att de inte kan förbigås under ett arbete som detta. Även om man inte skulle hålla med om vissa forskares och författares argumentation så menar vi att man i resonemang om ohälsa inte kan förbigå dessa.

Vi har i denna rapport huvudsakligen valt att referera till författare som inte bara gjort specifika studier utan som också haft ambitionen att sammanfatta en stor mängd forskning och andra texter för att belysa de frågor de tar upp. Vi utgår främst från Harald Gatus rapport ”Hållbara Arbetsplatser” (Gatu 2003) och från vårt arbete tillsammans med Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket 2002a. 2002b och Hane och Wennberg 2004a) och för Landstingsförbundet (Hane och Wennberg 2004b).

Utslagningen har ändrat karaktär

Utslagningen har ändrat karaktär. Det är inte längre enbart fråga om arbetsskador av den gamla sorten. Vi möter i dag en utslagning bland de duktiga, de engagerade och de kunniga som vi tidigare inte varit med om. Vi möter utslagna som velat förändra verksamheten. Vi möter bland de utslagna sådana som tar ansvar. Vi möter utslagna som har haft idéer och vi möter utslagna som på sin arbetsplats stått för kreativiteten. Bland de utslagna finner vi numera också dem som fortfarande är unga och entusiastiska.

Vi kan därför inte längre hävda att det handlar om bristen på kraft och uthållighet eller på att de utslagna skulle vara speciellt sårbara. Det handlar heller inte om vilja och ambition. Det är inte något fel på karaktärsdragen. Det verkar istället handla om en bristande matchning mellan arbetslivets förhållanden och individens möjligheter att skapa sig en rimlig tillvaro i detta. Harald Gatu illustrerar detta förhållande väl i sin inledning till skriften ”Hållbara Arbetsplatser” (Gatu 2003).

Gatus berättelse förändrar synen på vad som är en dålig arbetsmiljö. Förr kunde vi, när det gällde den psykosociala arbetsmiljön, leta efter sårbarheter hos individen. Nu kan vi konstatera att de som förr blev utslagna inte var annorlunda än folk är mest. Också de kunde betraktas som duktiga, engagerade, ansvarstagande och entusiastiska: De passade bara inte in i det arbetsliv de mötte. När vi nu möter dramatiska och annorlunda utslagningseffekter så visar detta inte att vi fått nya sårbara grupper utan att arbetslivet i sin helhet transformerats så att utslagningen i dag drabbar individer på annat sätt än förut.

Arbetslivets fragmentering

Ett viktigt skäl till denna nya utslagning är paradoxalt nog den utveckling mot ett icke hierarkiskt arbetsliv som man så länge strävat efter. De byråkratiska strukturer och rutiner som fanns i det gamla arbetslivet har monterats ner. Mer ansvar har lämnats åt den enskilde, Man måste numera allt mer själv bestämma åtgärder och själv planera sitt arbete. Detta har setts som önskvärt.

Konsekvensen har emellertid också blivit att arbetslivet har sönderdelats i små resultatenheter som förväntas ha en egen identitet och agera utifrån en egen ekonomi. Friheten hos andra skapar också osäkerhet och rädsla och behov av kontroll. Vid sidan av kraven på självständighet och individualisering har det därför växt fram ett omfattande granskningssamhälle. Detta styrs inte främst av ledningspersoner i toppen på hierarkier. Det domineras istället av professionella grupperingar och intressegrupper som vid sidan av de hierarkiska strukturerna, bestämmer riktlinjer och normer för hur arbetet skall bedrivas.

Det som tidigare uppfattades som önskvärt – nämligen större handlingsutrymme och ökat självbestämmande – visar sig därför i dagens samhälle och med dagens organisations- och ledningsformer skapa ökad ohälsa. Komplexiteten ökar. Behovet av kontroll blir allt större. Tidigare undertryckta konflikter och motsättningar mellan intressegrupper, yrkesgrupper och medarbetare manifesteras.

Det alltmer intensiva arbetslivet

Delegering och uppsplittring på självständiga enheter i kombination med en större autonomi för den enskilde har medfört stora möjligheter till kostnadsreduceringar och effektivisering. Man har i arbetslivet varit snabb att dra fördel av detta. Vinsterna framräknas ofta redan när projekten ansätts. Personalreduceringar görs långt innan de aktuella arbetsformerna och de nya rutinerna har hunnit etableras.

Efter genomfört förändringsprogram är därför vägen tillbaka stängd. Man får leva med den förändring som gjorts. Man tvingas klara verksamheten med den bemanning som erbjuds och skapa provisorier för att hantera eventuella missgrepp och olämpliga lösningar.

Det är denna omställning av arbetslivet som beskrivs av Gatu. Den leder till det som vissa forskare kallar intensiva arbetsformer (Forslin och Kira 2000). Det är denna nya situation och inte de gamla vanliga organisationsproblemen som skapar ohälsa. Det intensiva arbetet är således inte främst en följd av hårda rationaliseringar. Det har uppstått utifrån en gemensam inneboende önskan att både skapa en större produktivitet och kvalitet i arbetet och större handlingsutrymme och möjligheter till ökat ansvarstagande hos medarbetarna.

Det programmatiska sätt man valt att genomföra förändringarna på har gjort ett återtåg omöjligt. Nu har nog denna förändringsstrategi nått vägs ände. Den enda lösningen nu är att förstå hur man skulle kunna genomföra nödvändiga förändringar lika snabbt, mycket bättre och på ett mera hälsosamt sätt. För förändringar kommer att krävas.

Kraftfulla krav på kommunernas omställning

Det är inte bara de nya och nu existerande och intensiva arbetsformerna som skapar problem. Kommunerna pressas allt mer att minska kostnaderna. Samtidigt ökar medborgarnas krav på service, bedömningar och åtgärder. Allt skall åstadkommas med mindre personal. Även om kommunerna tilldelas medel från staten så är omställningsarbetet inte över. Problemen med det intensiva arbetet kan inte undanröjas genom en begränsad ökning av personalstyrkan. Det är istället mycket sannolikt att ekonomiska begränsningar kommer att tvinga fram ännu fler omorganisationer och omstruktureringar. Färre måste ständigt göra mer.

Kommunerna har trots allt under lång tid varit trygga arbetsplatser. Genom sin offentliga karaktär har de haft möjlighet att kompensera för ökad arbetslöshet i den privata sektorn. Så är det inte längre. Man är numera som kommunanställd utsatt för samma svårigheter och samma press på att anpassa sin verksamhet till omvärldens krav som den privata sektorn.

Det kommer dessutom att krävas en allt högre kompetens på nästan alla kommunala områden. Utrymmet för att sysselsätta personal som inte passar för arbetet blir allt mindre. Omsättningen måste bli större samtidigt som möjligheterna att få en ny försörjning om man måste sluta sitt jobb i kommunen blir allt mindre. Därför ökar osäkerheten, ovissheten och otryggheten inför framtiden numera också i den kommunala verksamheten.

Taylorismen är på väg tillbaka

När varor och tjänster skall levereras på så kort tid som möjligt, när arbetsplatserna omorganiseras med krympande bemanning, när uppgifterna blir allt mer komplexa och när de förväntade effekterna på samhällets problem uteblir så vinner paradoxalt nog taylorismen åter insteg på många arbetsplatser.

IT ökar därvid inte alltid självständigheten. Ny informationsteknik ökar istället möjligheterna till direktstyrning, allt bättre och mer detaljerade uppföljningssystem, en utökad kvalitetssäkring och en fortgående standardisering. Ofta är de förhållanden som skapas än mer ohälsosamma för individen eftersom man inte har tillgång till det kollektiv i arbetet som kunde vara en buffert i industrisamhället. Denna utveckling underlättar också så kallad ”outsourcing”, det vill säga att tjänsten lämnas ut på entreprenad. Det är lättare att skapa enkla monotona och lätt uppföljningsbara uppgifter vilka kan kontrolleras på distans.

IT kan således, om den används olämpligt, medverka till en ökad stress, monotoni och höjd arbetstakt. Vi kan förvänta oss att denna utveckling kommer att drabba allt fler personer. Samtidigt som verkstadsindustrins arbete numera alltmer kommer att handlar om övervakning av automatik så kommer tjänsteindustrin och därför också de kommunalt styrda verksamheterna att behöva kämpa mot den taylorism som under många år har varit verkstadsindustrins gissel.

Att möta sociala förändringar

Till detta kommer att Sverige om några år kommer att lida stor brist på arbetskraft – särskilt på det kommunala området. Vi måste helt enkelt få fler i arbete samtidigt som de ekonomiska resurserna sätter stopp för den personalökning som måste till. Vi står således inte bara inför ett gigantiskt bemannings- och rationaliseringsproblem utan också inför kravet att radikalt ändra kommunernas finansieringsstrategier och våra basala trygghetssystem.

Samtidigt vet vi att om den grundläggande kommunala servicen på viktiga områden försämras så kommer den sociala nöden, diskrimineringen, utslagningen och fattigdomen att öka med alla de problem och nya arbetsuppgifter för kommunerna som detta för med sig.

Vi har utöver detta redan nu omfattande svårigheter att i praktiken hantera frågor som berör alla de nya svenskar vi fått. Våra gränser har öppnats för vissa nya livsstilar, exempelvis kriminalitet, som formas i och genom nätverk och som visar sig

vara synnerligen destruktiva för dem som anammar dem. Vi kan heller inte längre på grund av EU bibehålla vår alkoholpolitik. Droger flyter fritt över gränserna. Drogrelaterade problem och sjukdomar kommer därför att öka vilket naturligtvis kommer att påverka det arbete som måste bedrivas i våra kommuner.

Större klyftor

Problemen med en minskande skattekraft i en del kommuner kommer inte att förbättras enbart genom att konjunkturen i Sverige vänder. Allt fler arbetstillfällen, särskilt i de mindre kommunerna, flyttar utomlands. Antalet mindre företag som skulle kunna kompensera för detta minskar. Kapitalrörelser gör att en ökad tillväxt i makroekonomin inte medför att alla i Sverige får ökad köpkraft och att alla kommuner får större skattekraft. En ökad tillväxt i makroekonomin verkar numera istället ytterligare förstärka de sociala klyftorna både mellan grupper av människor och mellan olika regionala enheter.

Den andra problematiken

INTEGRERING VERKSAMHET ARBETSMILJÖ

Att man väljer samtal som arbetssätt i detta projekt är helt kongruent med den problematik som nu växer fram när det gäller integrering av verksamhet och arbetsmiljö. Den integrering som behövs verkar nämligen inte vara ett organisatorisk utan ett språkligt problem. Frågan är hur man i gemensamma analyser på olika nivåer också kan uppmärksamma de ohälsorisker som olika lösningar och förslag kan medföra. Grunden för denna språkliga svårighet är förekomsten av tankestilar som utgår från exponering snarare än engagemang

Vi kunde i boken ”Samtal med arbetsterapeuter” (Hane och Wennberg 2002) synliggöra två helt olika typer av samtal om arbetsmiljön. De var diametralt motsatta varandra. Vissa förhållanden som analyserades som en ”god arbetssituation” visade sig kunna innebära stora risker för frustration och utmattning. Självklart var de tidigare analyserna också i viss mening ”sanna”. De stämde på de förhållanden som tidigare fanns i arbetslivet. Problemet var således inte att analysen var ”fel”. Problemet var att den var för ytlig. Dessa förytligade analyser och datainsamlingar gjorde att viktiga förhållanden i arbetslivet, som medförde att medarbetare ”gick i väggen”, inte kunde synliggöras och diskuteras på ett konstruktivt sätt. Vissa grunder för dagens ohälsa osynliggjordes.

Språkets roll

Att pågående diskurser (så som man resonerar) på detta sätt kan dölja viktiga aspekter av tillvaron är ett känt fenomen. Vi vet sedan länge att språkbruket formas av de dominerande grupperna i samhället utifrån sådant som de anser av vikt att uppmärksamma. Det som inte ingår i den diskurs som pågår i de dominerande grupperna uppmärksammas inte. Sådana fakta och intressen kan därför inte föras fram i debatten. Den förste som pekade på detta förhållande var Kant (1783).

Han menade utifrån den tidens upplysningsideal att människan måste ta sig ur sin egen omyndighet. Denna omyndighet var enligt Kant självförvållad. Man måste enligt Kant sluta att okritiskt låta sig ledas. Man måste ta egen ställning. Genom Kants resonemang formades bilden av människan som en självständigt tänkande och handlande aktör. Detta är en självbild som alltmer utvecklats i vårt västerländska samhälle. Den är nu så dominerande att möjligheterna att rättvisande analysera sociala situationer utifrån någon annan utgångspunkt är i stort sett obefintliga.

Behovet av att göra revolt mot existerande förtryckande föreställningar och normsystem blev akut i samband med första världskrigets omvälvande händelser. Den unga generationen kunde efter världskriget med egna ögon och genom egna upplevelser konstatera att de blivit lurade av den tidens auktoriteter och att dessa verkade enbart i egen sak. Flera olika idésystem och ideologier som hade pretentioner på att ersätta de gamla växte fram. Grunden för alla dessa system sades vara att garantera individens rättigheter att tänka och handla fritt. Självklart fanns det också i denna turbulenta tid motkrafter i olika fascistiska, rasbiologiska och totalitära idéer som hämtade sin näring i de tidigare traditionerna.

Under 1900-talet brottades man således med försök att skapa ideologier och samhällsformer där gränsdragningen mellan härskande och behärskade kunde hanteras. I dessa resonemang växte det fram en helt annan riktning som kallas den ”kritiska teorin”. Denna pekar på att det inte är ideologin som sådan som är nyckelfrågan. Osynliggörandet av aktören uppstår genom själva språket. Dominerande grupper, hur aktningsvärda deras ambitioner än är och hur rätt de än kan sägas resonera, skapar alltid tanketvång och tankestilar som blockerar framväxten av autonomi. En aktuell genomgång av de organisationsfrågor som då berörs, och som knyter an till tanken på individen som autonom aktör har gjorts av Alvesson (2003).

Från exponering till engagemang

Den utveckling som vår självbild tagit i vår tid leder in i att det upplevs önskvärt att ta makten över sitt eget liv och klandervärt att inte göra det. Arbeten där man enbart utför rutinmässiga uppgifter och tvingas att oreflekterat underordna sig regler och beslut har alltid funnits. Skillnaden är att den person som i dag på detta sätt låter sig hunsas och inte förmår vara autonom känner sig misslyckad.

Den positiva sidan av saken är att detta gör att man på ett annat sätt än förr engagerar sig i sitt arbete och vill göra något meningsfullt av det. Man exponeras inte för dåliga arbetsförhållanden – man går in i dem. Att på det sätt man gjorde förr engagera sig i att skydda anställda för risker genom yttre åtgärder och begränsningar blir allt svårare i en tid där individen anser sig behöva att själv ta på sig ett allt större ansvar för vad som händer denne.

Utvecklingen leder fram till två typer av resonemang som är i motsättning till varandra. I det ena resonemanget lever man kvar i en föreställning om möjligheten att skapa rimliga och goda system och riktlinjer som skyddar individen från faror men som samtidigt alla måste följa. I den andra inser man omöjligheten i denna ambition då den förnekar människan som självständig och unik aktör, som själv tar ställning och som gör egna val och letar därför efter andra alternativ att förstå och beskriva arbetslivets ohälsoproblem.

Den ena linjen bygger på hörsamhet, uppslutning, lydnad och dominans som en grund för styrning och samordning. Den andra linjen bygger på att styrning och samordning inte kan åstadkommas utan aktiv medverkan av dem som påverkar skeendet. I denna senare linje är dialog och kommunikation avgörande för att skapa den styrning och samordning som måste till.

Det paternalistiska språkbruket

Det styrnings- och samordningstänkande som vi i Sverige sedan länge varit indoktrinerade i kan sägas vara paternalistisk. Välfärdsstaten bygger på en folkhemsideologi där överheten ofta anser sig veta bäst. Relationen präglas av en beskyddande – och därmed gärna – passiviserande attityd. Välvilligheten är alltid enkelriktad. Den som är ”svagare” uppfattas vara i behov av skydd, upplysning, utbildning och ledning. Därför passar exponeringstanken väl in i denna föreställningsvärld. Hur den ideologiska grunden för Folkhemmet byggts upp och lett till ett paternalistiskt språkbruk som tillämpas än i dag redovisas i Annika Härnestams m fl antologi ”I vanmaktens spår” (1999).

En intressant observation i denna typ av arbeten är att överhet och underställda formar samma språk. De underställda kommer således att se sig som bidragstagare, hjälptagare, i beroende av skydd och stöd etc. I samtalen formuleras således sentenser som att det är viktigt att människor behöver bli ”sedda och hörda” – då främst förstås av ”överheten” – och att de behöver stärka sitt självförtroende. Det officiella samtalet om arbetsmiljön har därför varit inriktat på att observera ”de svaga”. Man kan därför inte se att de berörda också kan definieras som aktiva, duktiga och engagerade.

Den ideologiska positionen att förmå de mäktiga att respektera och ta hänsyn till de svaga har lång tradition och djupa rötter. Den går att spåra till 1800-talets slut och sammanfaller med de strömningar som då präglade Europa. Stora delar av vad som då i Sverige byggdes upp av olika institutioner, trygghetssystem och regleringstexter finns fortfarande kvar.

Skillnaden mellan bristande motivation och uppgivenhet

Ett sätt att illustrera språkets betydelse är att referera två olika resonemang. Ett som analyserar problemen utifrån ett paternalistiskt perspektiv och ett som tar fasta på aktörsperspektivet.

Projektledningen har i detta projekt exempelvis ofta framfört åsikten att skapandet av nätverk är ett sätt att stimulera deltagarna till nytänkande och öppna upp nya alternativ för dem. Det har sagts att man behöver träffa varandra för att utbyta erfarenheter, få del av nya metoder och ta vara på goda exempel. Många träffar bygger också på att ordna det så att deltagarna ges tillfälle att ta del av sådant projektledningen ser som värdefullt för dem att ta del av. Självklart är detta goda ambitioner som ingen kan ha något att klaga på – men ändå.

Ett underliggande resonemang är trots allt att aktiviteterna ordnas för att deltagarna själva inte tar, eller kommer att ta initiativ till det. De behöver hjälpas till det. De måste få ett bidrag till den utveckling de är i behov av. Man antyder därmed indirekt att en viss passivitet, okunnighet, brist på kontakter och bristande motivation hos deltagarna skulle vara ett problem. Vi menar att språket här kan begränsa tanken. Analysen kan vara rätt men den kan ändå vara språkligt olämplig. För att illustrera detta skall vi här försöka beskriva samma förhållanden i ett aktörsperspektiv.

Vi tar de outtalade antaganden om passivitet, okunnighet, brist på kontakter etc. som exempel. När man utifrån ett överhetsperspektiv – exempelvis bland finansiärer, intressenter, projektledningar etc – oroar sig för förekomsten av passivitet och bristande engagemang så är det viktigt att skilja mellan *bristande motivation* och *uppgivenhet*. Bristande motivation är en analys som hör till de paternalistiska resonemangen. Det är något som underställa regelbundet drabbas av och som man som överhet har problem med.

Uppgivenhet och liknande reaktioner, som exempelvis frustration, kan man emellertid förstå först om man uppfattar att de berörda personerna är aktörer som engagerar sig i ett skeende och strävar mot något. Ser man passiviteten som en brist på motivation så blir lösningen att etablera något som ”injiserar” motivation i

personerna. Ser man passiviteten som en följd av personernas eget engagemang i något kan man komma till helt andra slutsatser.

Det kan exempelvis uppstå allvarliga problem för en person som engagerar sig i något som inte leder till framgång. Den framgång man önskar kan vara av olika slag. Det kan handla om att komma till tals med viktiga andra. Det kan handla om att komma till rätta med viktiga frågor. Det kan handla om att komma till sin rätt i olika resonemang eller gemensamma arbetsuppgifter. När man inte lyckas med detta uppstår frustration. Frustrationen är inte enbart en följd av yttre påverkan utan lika mycket av en känsla av att de ansträngningar man gör är fruktlösa. En annan liknande reaktion är besvikelse. Vad man trott på och har lagt energi och entusiasm på kan ha visat sig vara orealistiskt eller har förkastats av omvärlden. Om man i dessa situationer anser sig möta oöverstigliga svårigheter och problem är det en naturlig och sund reaktion att ge upp.

Som aktör har man således all anledning att ta ställning till om man skall engagera sig i något eller inte. En viss passivitet kan vara mycket rimlig och förklarlig. Har man dåliga erfarenheter eller många andra engagemang och problem att handskas med så finns det ofta ingen anledning att engagera sig i nya förslag – hur goda de än förefaller vara på ytan. En sådan passivitet kan inte brytas genom mera ”stimulans”. Alla försök att ”peppa upp”, erbjuda större fördelar, engagera och motivera skapar snarare mer motstånd än mindre och gör livet svårare för den som berörs. Bristande motivation och uppgivenhet är således inte samma sak.

Språket som en blockering

I en alltmer nätverksliknande struktur blir det viktigt att skapa styrning och samordning genom kommunikation. Det är då självklart att en viss användning av språket kan osynliggöra viktiga arbetsmiljörisker och göra att de inte gemensamt kan uppmärksammas. Språkbruket kan därför göra det omöjligt att föra upp vissa aspekter till analys och diskussion. Att sådana blockeringar förekommer i alla samtal är väl kartlagt i forskningen (Alvesson och Deetz 2000, Alvesson 2003). Det är också väl belagt att kunskapsbildning är en språklig process (Rosen-

gren 2002). Vill man komma åt ohälsan så är det viktigt att i en värld där självkänslan formas genom att man känner sig som herre över sina handlingar inte förstärka paternalistiska resonemang.

Det är således inte likgiltigt vilka resonemang som kommer att föras i ledningen som ett resultat av detta projekt. Det är viktigt att sådana resonemang inte bygger på ett paternalistiskt perspektiv och en föråldrad syn på arbetslivet. Om sådana resonemang blir resultatet av detta projekt kan detta försämra insiktsfulla medarbetares möjligheter att få till stånd en genomgripande diskussion om verksamhets- och ledningsprinciper som leder till ohälsa. De kan konservera olämpliga strukturer och påverka styrning och samordning negativt.

Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering

Potentialen

Projektet fokuserar styrning och samordning som en strategisk och delvis outnyttjad resurs i arbetet att förbättra arbetsmiljö och hälsa i kommunerna. Avsikten att samordna den interna och externa verksamhen medför också krav på att söka integrera olika aspekter av arbetsmiljö och hälsa i kommunernas och förvaltningarnas verksamhetsplaner.

(Ur projektbeskrivningen för projektet Styrning och Samordning för Friskare Kommuner)

Av de två föregående avsnitten framgår att det enligt vår uppfattning inte fanns någon brist på områden för deltagarna i projektet att ge sig på och tillsammans utforska. Vi är också säkra på att vi inte i vår redogörelse av problematiken kunnat täcka alla tänkbara områden som skulle ha kunnat penetreras. Den fråga som måste ställas är om det antagande som man gjort i projektbeskrivningen håller. Är den problematik som finns av en sådan natur att den kan påverkas, och dess destruktiva konsekvenser mildras, genom en förändrad styrning och samordning. I våra ingripanden måste vi därför ställa diskussionerna i projektet i relation till vad vi vet om modern styrning och samordning.

Vi bygger i detta fall huvuddelen av vår kunskapsplattform på den rapport av Maria Blomgren och Kerstin Sahlin-Andersson (2003) som vi tidigare refererat till. Denna behandlar ledning av sjukvårdsverksamhet. Vi anser emellertid att slutsatserna är väl tillämpliga på kommunal verksamhet. Vi bygger också resonemangen på vårt arbete tillsammans med Försvarsmakten om de pedagogiska aspekterna av det nya insatsförsvarets organisering och ledande (Försvarsmakten 2004 a, b). Vi bygger också på samlingsvolymen ”The Northen Lights – Organization theory in Scandinavia” som redigerats av Barbara Czarniawska och Guje Sevón (2003).

Vad är problemet?

Ett vanligt resonemang när någon drabbas av sjukdom eller ohälsa är att det främst är ett individuellt problem. Genom en sådan strategi begränsas diskussionen till att det är individens privata förhållanden eller beteende som är orsaken. Därmed kan man begränsa analys och resonemang till vad man skall göra med ”individen” . Man kan då bortse från de effekter som de tillämpade styr och samordningsformerna kan ha orsakat.

Självklart hänger det också på individen. Denne är ju del av situationen. I de flesta studier förkastar man emellertid den typ av förenklade förklaringar som lägger ansvaret på individen. Man konstaterar på samma sätt som man gör i projektplanen att en olämplig organisering och bristande ledningsarbete i många fall leder till och förstärker ett onödigt lidande i form av ohälsoproblem och sjukdom. Mycket talar för att detta i sin tur dessutom leder till bristande effektivitet.

Om man är fast i en modell som ser ohälsa som följden av exponering ser man åtgärder som har med styrning och samordning att göra som något övergripande. Den fråga man ser som relevant att besvara är då om existerande ohälsa är ett generellt problem. Om exponeringen gör att enbart några få drabbas blir det lätt ett individuellt problem. Det är emellertid sällan man numera kan identifiera enstaka faktorer som gör att en ”exponering” leder till att man karaktärisera exponeringen som ett för alla berörda generellt problem. Därför kan problemen osynliggöras.

Många i en kommun mår förstås utomordentligt bra och har inget problem med sin försörjning och sitt arbete. Problemet som Harald Gatu (2003), och stora delar av fackföreningsrörelsen pekar på, är inte att vi generellt sett mår dåligt även om statistiken kan visa på ökade sjukskrivningar och sjuktal. Vad de istället pekar på är det faktum att det är ett gemensamt problem att det finns enstaka anställda och medborgare som inte mår bra och drabbas av ohälsa. Många mår dåligt men av olika orsaker och förhållanden.

Oron förstärks av att man inser att vem som helst kan drabbas. Man får också intrycket att utvecklingen går åt fel håll. Fler verkar drabbas. Möjligheterna att få rehabilitering och ekonomiskt stöd försämras. Arbetsmarknaden blir alltmer kärv.

Inte ens mycket välutbildade och duktiga personer verkar kunna få försörjning. Det verkar allt svårare att på egen hand påverka sin situation. Regler och bestämmelser lägger hinder i vägen.

Det är utan tvivel så att dagens organiserande och ledningsarbete inom avgränsade områden skapar större produktivitet och effektivitet och berikande arbeten än förr. Problemet tycks vara att denna utveckling samtidigt tycks medverka till att allt fler mår dåligt och att klyftorna i samhället ökar. Vad spelar då styrning och samordning för roll i detta drama?

Vad betyder organisering, styrning och ledning?

En grundläggande fråga som många författare tar upp är vad man skall mena med organisering och ledning. Ledning beskrivs vanligen som att styra, kontrollera, ta ansvar för och företräda verksamheten – i detta fall kommunen. Vem och vad som är ledning bestäms av vad som i verksamheten och samhället uppfattas som *legalt* respektive *legitimt*.

Vissa personer utses formellt till ledare och ledning. Därmed har de *legal* rätt, och ett formellt ansvar, att utöva vissa funktioner och ta vissa beslut. Samtidigt kan de, och kanske också andra, av omvärlden uppfattas som mer eller mindre *legitima* företrädare för en verksamhet. Vad de säger har betydelse och behöver tas på allvar. Vad andra säger ges inte samma vikt.

Denna dualism gör att man i forskningen inte gärna kopplar ledning till begreppen chefsskap och ledarskap. Detta förvirrar ofta analyserna. Man brukar istället ge begreppet ledning en bredare betydelse (Blomgren och Sahlin-Andersson 2003). Man brukar se ”ledning” som hela det system av personer, grupper, verktyg, strukturer och regler som uppfattas som ansvarigt för att verksamheten bedrivs som den gör. När man i projektet talar om ledning så kan man därför mycket väl se den grupp som i nätverket representerar sin kommun som en del av ledningen.

Man behöver således inte heller begränsa ledningen av projektet till vad projektledningen gör. Ledningen kan sägas bestå av både projektledare, styrgrupp, inbjudna experter, inflytelserika deltagare och hela det system av administrativa rutiner kring projektet som man byggt upp. Ser man ledningsfrågan på detta sätt så är det uppenbart att ledningen har betydelse för vad som händer – både i projektet och i kommunen.

Begreppet organisation – det vill säga det som ledningen leder – är mer svårfångat. Den svårighet som de flesta forskare pekar på är att arbetslivets transformation gjort att de gamla och invanda organisatoriska avgränsningarna inte är relevanta längre. Förändringar har genomförts för att tydliggöra självständighet, ansvar och identitet hos enskilda enheter. Dessa självständiga enheter förväntas som en följd av denna decentralisering (jämför med införandet av resultatenheter) skapa sig en egen identitet och ofta också ett eget kompetens- och kunskapsområde.

Denna utveckling har inte skett tillfälligt. Man har istället i allmänhet aktivt arbetat för att skapa dessa självständiga enheter och att de gamla fasta arbetsmässiga gränserna skall upplösas. I den mån dessa trots allt finns kvar i form av Försäkringskassa, Arbetsförmedling, Landsting etc. har man med olika konstruktioner, som exempelvis olika samarbetsorgan försökt främja samarbete över gränserna.

Man har också stött utvecklingen av IT-baserat arbete och IT-baserade aktiviteter. Detta har medfört att allt fler kan arbeta individuellt vilket i sin tur ytterligare distanserat individen från det arbetsliv vi tidigare varit vana vid. När man sedan behåller gamla organisatoriska gränser och rutiner som bygger på att dessa finns så skapas allt mer komplexa arbetsrelationer.

Man kan exempelvis mycket väl ha en gemensam arbetsplats men ändå inte *arbeta* tillsammans. Man kan också arbeta tillsammans utan att någonsin träffas genom att arbetet görs i virtuell kontakt med personer som finns i helt andra enheter och i andra organisationer på långt avstånd från en själv både geografiskt och kulturellt (Döös m.fl. 2001).

Dessa nya individualiserade arbetsformer skapar därför speciella arbetsmässiga nätverk som inte är identiska med de formella organisatoriska gränserna (Hansson

2001 och Stymne 2001). I dessa nätverk ingår numera i allmänhet också olika typer av intressenter som inte deltar i arbetet och klienter för vilka arbetet utförs. Den enkla avgränsningen mellan kund och leverantör upphävs. Nätverket kan bestå av engagerade innevånare i kommunen, frivilligarbetare, vårdtagare, föräldrar, elever och anhöriga.

Den arbetsmässiga gemenskapen, riktad mot att producera något visst för en given kund, blir snarare ett undantag än en regel. Det arbetsliv som kan beskrivas i termer av hierarkier som leds av formella chefer vilka har full kontroll över arbetet finns inte längre.

Om nätverk

Man brukar ibland säga att något är organiserat som ett nätverk. Detta leder tanken fel. Nätverksbegreppet beskriver egentligen inte en specifik organisationsform. Inom forskningen blir man allt mer överens om att beskrivningen av något som ett nätverk bara innebär att det förekommer horisontella relationer mellan självständiga personer eller enheter som inte besitter några formella maktmedel över varandra.

Skall man analysera arbetsformer och samarbeten utifrån vad som skall göras är det ofta lämpligare att tala om *mikrosystem* som tillsammans bildar det stora systemet. Varje mikrosystem formar ett intensivt och arbetsmässigt samarbete inom sig medan nätverk kan bestå av kontaktytor av ett annat slag. Man talar exempelvis om professionella nätverk där man i första hand inte arbetar tillsammans.

Vid sidan av kontaktmässiga nätverk och arbetsinriktade system finns dessutom olika myndigheter och intresseorganisationer som ser som sin huvudsakliga uppgift att påverka resonemangen i nätverken och på olika sätt reglera och kontrollera arbetet i systemen. Det finns också en mängd grupperingar som enbart arbetar med språket och som bara indirekt påverkar vad som görs.

Slutsatsen av forskarnas analys är att de gamla formella gränserna och de ekonomiska strukturerna numera i allmänhet saknar betydelse för resultat och kvalitet. Arbetsplatsen är emellertid viktig för individens identitet och för dennes relationer till samhället i sin helhet. Arbetsplats- och arbetstagarbegreppet som det används i Sverige reglerar nämligen individens formella status, dennes försörjning och ekonomiska situation. Det begränsar därmed också individens möjligheter att verka effektivt i de arbetsmässiga system denne är medlem i. Nätverksstrukturen gör den svenska synen på förhållandet mellan individ och samhälle synnerligen komplex och svårbegriplig – både för individen själv och för dennes omvärld.

När dålig organisering skapar ohälsa

Självständigheten och nätverksrelationerna skapar en mångfald av nya beroenden, professionella ambitioner och arbetsförhållanden. Många bestämmelser och direktiv går på tvärs mot varandra. Olika ambitioner hos olika grupperingar och system som individen måste verka i är svåra att förena. De åtgärder som vidtas av en part kan komma i konflikt med en som vidtas av en annan. Det skydd mot sådana konflikter som den gamla organisationsstrukturen innebar har upplösts.

Individen är i det moderna samhället mer utsatt än i det gamla. De problem denna utsatthet medför kan inte motverkas på det konventionella sättet som byggde på existensen av fasta organisatoriska strukturer och möjligheter att få inflytande genom direktiv och befallningar. Detta ställer större krav på att omvärlden förstår hur ohälsan uppstår och under pågående processer kan påverka situationen. Hur dessa processer organiseras och struktureras har stor betydelse men man kan i dessa fall inte använda sig av ett konventionellt organisatoriskt perspektiv.

De samordnande och integrerande processer som man behöver fånga i ett nätverksperspektiv är nämligen helt annorlunda än de man vant sig vid att hantera i ett hierarkiskt perspektiv där gränserna var klara och gemenskapen redan definierad (Döös m fl 2001; Hansson 2001).

Särskilt allvarligt är det om ”ledningen” har en bristande förmåga att styra på det indirekta sätt som i dag är nödvändigt. Genom att tro att man kan styra på det gamla vanliga sättet kan ledningen genomföra åtgärder som är dåligt anpassade till nätverksstrukturen och som därför får motriktad effekt.

Med en sådan ledning upplever medarbetarna att utvecklingen driver iväg. Man konstaterar att ingen kan ta tag i frågorna. Man tycker att det saknas möjligheter att få en oroande utveckling på rätt köl. Åtgärderna förändrar situationen än hit och än dit. Som någon sade – utvecklingen går fram och tillbaka med stormsteg. Detta skapar förstås både förvirring och osäkerhet och bidrar till ohälsan.

När styrningen går fel

Det är inte bara genom övergripande åtgärder som ledningar kan skapa ohälsa. Man måste numera allt oftare ingripa direkt i skeendet även om detta förkastas i konventionella organisationshandböcker. En bristande förståelse hos ledningen för de praktiska konsekvenserna av sådana ingrepp kan orsaka stor frustration och därmed ohälsa hos enskilda befattningshavare. Inte för att de görs utan för att de utgår från felaktiga och orealistiska utgångspunkter.

Ledningens okunnighet rapporteras exempelvis ofta leda till att medarbetare upplever att de tvingas genomföra åtgärder de inte tror på eller som enligt deras uppfattning bygger på ogrundade antaganden och lösa resonemang vilket ökar deras stress och frustration (Thunborg 2002).

Särskilt vanligt är just detta problem bland mellanchefer. Många chefer kommer i kläm när de ställs inför kravet att handla ”politisk korrekt” och följa konventionella riktlinjer. I deras värld är det just sådana åtgärder som de vet kommer att förvärra situationen. Hur de än väljer att handla blir det fel. Skulle de handla konsekvent med den egna uppfattningen skulle de riskera att bli anklagade för att inte göra vad som förväntas av dem. Skulle de följa givna direktiv så kan de av sin närmaste omvärld anklagas för dåligt chefsskap.

När kunskapsutvecklingen inte räcker till

Ett särskilt ohälsoproblem uppstår i situationer där medarbetare och chefer upplever att de inte duger. Detta har inget med självförtroende att göra. Det är i allmänhet en högst naturlig och realistisk reaktion. Kunskapsutvecklingen i arbetslivet är snabb. Numera förändras hela arbetssituationen vid ett teknik- eller kunskapsskifte. Det handlar inte om en långsam förbättring av vad man redan kan. Det handlar oftast om något totalt nytt.

I allmänhet är människor i arbetslivet inlåsta i sina rutiner och har små möjligheter att förbereda sig för dessa skiften. Lärande tar dessutom tid och kraft och kräver särskilda strukturer för att fungera väl. Det lärande i arbetslivet som man hoppats på fungerar inte som det är tänkt. Främst beroende på att det inte längre handlar om ett långsamt och utvecklande lärande inom ett känt kunskapsområde utan om dramatiska kunskapsskiften.

Det är vanligt att medarbetare plötsligt finner att den nya kunnighet som i en viss ny situation krävs av dem är omöjlig för dem att inhämta på rimlig tid. Deras enda alternativ är då att antingen stanna kvar i verksamheten och uppleva att man gör ett dåligt jobb eller lämna organisationen för en oviss framtid. Vi närmar oss här betydelsen av arrangerade nätverk som en utvecklande strategi. Kunskapsutveckling kan inte ske isolerat inom en enda organisation. Den kräver kontakter och samtal i en mycket vidare kontext. Ledningen måste därför bidra till att det etableras sådana effektiva strukturer för kunskapsspridning och erfarenhetsöverföring. I dagens arbetsliv måste man också bryta mot tanken att kunskap är något man skall hålla för sig själv och bli rik på.

Är man exempelvis i en lokal enhet ensam om en insikt eller kunskap så blir det arbetssätt man valt obegripligt och hotande för omvärlden. Väl fungerande enheter med hög kompetens riskerar, om de isoleras eller isolerar sig, att bli organisatoriska ”öar” som inte kan skapa produktiva relationer varken till sin omvärld eller sin ledning. Tvärtemot vad de tror så kommer de inte att nå framgång med sin stora kunskap och kunnighet. De kommer istället att ”gå under” med den frustration och den ohälsa för berörda personer som följer därmed.

Kända svårigheter

Det utmaningar vi försökt beskriva i föregående avsnitt är väl kända av forskare och praktiker i Sverige. Ett omfattande arbete har bedrivits för att förstå dem och hitta metoder för att hantera dem. Det är självklart att man sökt efter insatser som kan bidra till att hantera dem. Olika formativa projekt har varit vanliga. De interaktiva strategierna är sedan länge kända och tillämpade.

Ett problem de drabbats av som vill tillämpa dessa är att man i samtal om projekten, mot sitt eget bättre vetande, tvingas in i ett reformperspektiv. I samtal som förs om både start, genomförande och utvärdering av projekten så efterfrågas åtgärder och effekter. Det finns nästan ingen möjlighet att få till stånd andra typer av resonemang. Reformperspektivet är vanemässigt väl förankrat. Detta lämnar forskarna ingen ro (Backlund m. fl. 2001). Man talar därför om ”lärdilemmor”.

Också i detta projekt har man talat om projektet ”som om” det byggde på ett reformperspektiv och en programmatisk strategi trots att det i praktiken varit något helt annat. Om vi emellertid tillfälligt bortser från detta språkliga problem så är det lätt att av beskrivningarna konstatera att det man önskar åstadkomma i arbetslivet liknar det man vill åstadkomma i den typ av arrangerade nätverk som etablerats i detta projekt.

Man talar exempelvis om att man vill erbjuda en speciell arena där de utvecklingsinriktade lärprocesser skall kunna etableras. Nätverksarbetet skall ge tillfälle till och skapa acceptans för samtal och utbyten som ger möjlighet till ett nytänkande. Självklart är det detta man också önskar skall kunna hända i arbetslivet.

Den tysta processkunskapen

Det finns emellertid ytterligare ett inslag i nätverksarbetet som man gärna ser etablerat i arbetslivet i sin helhet men som inte så lätt låter sig beskrivas i konventionella termer. Det verkar vara fråga om en slags tyst processkunskap som man inte kan förvärva annat än genom erfarenhet och praktisk övning (Nilsson 2004). I de goda exempel som man brukar referera till har man funnit att deltagarna där förvärvar denna kunnighet i och genom ett konkret förändringsarbete. Problemet är att sådana förändringsprocesser är sällsynta och inte uppträder spontant. Den fråga man brottas med är således hur de genereras.

Vi närmar oss nu dilemmat. Att tillämpa reformperspektivet duger inte. Frågan är därför inte hur det man lär sig i arrangerade nätverk skall kunna överföras till den egna verkligheten. Frågan är *vad* man skall lära sig i ett arrangerat nätverk för att det skall vara användbart i den egna verkligheten. Arrangerade nätverk skall därför enligt vår mening inte ses som en åtgärd för att påverka vad som händer i en verksamhet eller i samhället.

De skall istället ses som ett exempel på ett socialt system som i många stycken liknar det som finns i den egna verksamheten. Arrangerade nätverk kan därför ses som ”fältexperiment”. Genom att man som deltagare utvecklar sitt kunnande om det system som etablerats genom nätverket och jämför det med de system man känner till från den egna hemmiljön skapas möjligheter till förändring. Då får också epitetet ”lärande nätverk” en mening.

Action learning och action research

De frågor som skall diskuteras i projektet är ett urval av sådana frågor som också måste diskuteras i den egna kommunen. Projektledningen har i sina resonemang också uttryckt ambitioner att i nätverket åstadkomma just den kommunikation om dessa frågor som enligt existerande forskning är sådana som en kommunal ledning bör främja i det kommunala arbetet. Det är därför sannolikt att projektledningen i försöken att förverkliga sådana ambitioner ställts inför samma problem och svårigheter som en kommunledning möter i sitt arbete.

Det är dessutom rimligt att tro att deltagarna i programmet i sin tur kommer att *gestalta* och återskapa många av de styr- och samordningsproblem som man som ledning har att ta hänsyn till i det ordinarie kommunala arbetet. Utgår vi från principen för action-learning, en princip som projektledningen hyllar genom att välja just denna typ av aktivitet, så kommer de händelser man gemensamt genererar i nätverksarbetet att vara ett utmärkt underlag för ett utvecklingsinriktat lärande.

En sådan användning av nätverket förutsätter emellertid att deltagarna är införstådda med att den fria form de arbetar i leder till att deras eget handlande blir de exempel de själva kan lära något av och utforska. Detta är inte en alldeles självklar tanke. Vi menar att det här handlar om just om den tysta processkunskap som Tommy Nilsson (2004) refererar till. Om man ser processerna i det arrangerade nätverket som ett exempel på liknande processer hemmavid så kan man dessutom utnyttja nätverket för att studera och utforska vilka svårigheter som uppkommer och hur de kan hanteras.

Att inte arbeta förgäves

När man ansätter ett projekt i vilket man har för avsikt att utnyttja människors engagemang är det viktigt att detta inte leder in i att arbetet riskerar att bli fruktlöst. Engagemanget kan då göra att människor far illa. Det är också viktigt att goda ansatser inte förfuskas. Om de misskrediteras så kan de inte återanvändas. Om man är tvungen att ”ge upp” kommer engagemanget att minska när det handlar om att ge sig på frågorna på ett liknande sätt en andra gång.

Vi delar projektledningens uppfattning att de arbetsformer de här introducerat har stor betydelse för ett hälsosamt arbetsliv. Vi är emellertid rädda för att resonemang om medskapande kan uppfattas som ord utan mening om man inte lyckas hantera de svårigheter som hänger ihop med denna ambition. Genom att utnyttja tillgängliga projektmedel till sådant som bara ger marginella resultat har man naturligtvis försvårat för alla dem som vill fördjupa arbetet.

Vi har därför under projektets gång påpekat vilka svårigheter med denna typ av projekt som är kända från forskningen. Syftet är förstås att få en diskussion om hur de kan hanteras i projektet och i vad mån man man har förutsättningar att övervinna dem.

Vi utgår i vår formulering av svårigheterna från Tommy Nilssons rapport ”Arrangerade nätverk för kompetensutveckling” (Nilsson 2004). När det gäller frågor om tillämpningen av lärande strategier och de svårigheter man möter i att åstadkomma dessa bygger vi på den samlingsvolym ”Lärdilemman i arbetslivet” som vi tidigare refererat till (Backlund m. fl. 2001). Vi menar att dessa svårigheter är generella i meningen att det vore osannolikt om de inte uppträdde också i detta projekt.

Svårigheter att få till stånd ett utvecklingsinriktat lärandet

Vår erfarenhet, som stämmer med redovisningen i litteraturen, är att deltagandet i arrangerade nätverk verkar i stort sett alltid uppfattas positivt av deltagarna. Ett skäl till detta tycks vara att man inte känner sig styrd och att man inom ramen för denna frihet får chansen att möta personer med andra erfarenheter och från andra områden än man själv. En mer ingående förklaring till detta finns i Bilaga 1.

Man säger sig nästan alltid ha fått ut något viktigt av arbetet som exempelvis

- att man fått kunskap om andra verksamheter,
- att man fått nya impulser och insikter,
- att man fått pröva sina egna lösningar och erfarenheter,
- att man lärt känna personer som man har glädje av att ta kontakt med i framtiden
- att diskussionerna nästan alltid är givande och intressanta
- att man fått tid för reflektion
- att man blivit klokare etc.

Många brukar också peka på givande erfarenhetsutbyten, studiebesök och seminarier och på nätverket som en viktig arena för personligt stöd och utveckling.

Enligt Nilsson så garanterar emellertid inte sådana utsagor att deltagarna lärt sig särskilt mycket i termer av ett utvecklingsinriktat lärande. Det kan vara så men det behöver heller inte vara så. Nilsson menar att sådana utsagor lika gärna kan tyda på att nätverksarbetet varit allmänt trivsamt och inneburit att man bara bytt information med varandra.

Det kan ha lett till olika former av bemästringslärande. Med bemästringslärande menar Ellström (2001) en rörelse från en i huvudsak reflektiv och kunskapsbaserad handlingsnivå till en rutiniserad handlingsnivå. Bemästringslärandet innebär att vi genomgår en process genom vilken vi lär oss utföra handlingar på en mer automatiserad nivå utan medveten kontroll.

Ett sådant handlande har låga krav på uppmärksamhet. Det är utmärkande för väl inlärda färdigheter. Det kan utföras smidigt och utan ansträngning och det kan medverka till att avlasta individen och därigenom frigöra mentala resurser för andra ändamål. I allmänhet kan en individ som handlar på denna rutiniserade nivå inte verbalt rapportera den kunskap handlandet bygger på. Detta upplevs förstås positivt av individen. Nilsson frågar sig emellertid om ett så komplicerat och kostnadskrävande projekt som ett arrangerat nätverk kan motivera ett sådant utfall.

Nilsson menar således att utsagor som de som rapporterats därför mycket väl kan vara ett tecken på att redan existerande föreställningar och rutiner befästs och bekräftats. Genom att höra att andra gör likadant eller att man själv är ”bättre” än andra kan man genom arbetet i nätverket blivit stärkt i tanken att de förhållanden som redan är etablerade är rimliga och tillfredsställande.

Arbetet kan således ha medverkat till att man gemensamt fått ett mindre engagemang i att deltaga i ett utvecklingsinriktat lärande än man hade innan. Personer med ambitioner att påverka och förändra väsentliga drag i verksamheten kan därmed ha fått det svårare.

Om svårigheter att initiera förändring

Arbetet i nätverket behöver heller inte ha genererat nya erfarenheter och insikter i den processkunskap som är nödvändig för att medverka i konstruktiva förändringar. Utsagorna om att man fått tid för reflektion, blivit klokare, känt sig stärkt och fått ett större självförtroende kan lika gärna tolkas så att deltagare som störts av olika förhållanden inom sin egen verksamhet fått hjälp att anpassa sig till och acceptera sakernas tillstånd.

I den mån omvärld och ledning anser att de arbetsförhållanden och styrformer som finns är tillräckliga och bra så måste man ju som medarbetare anpassa sig till dem även om man inte tycker så. Utsagorna om stimulans och inspiration kan därför tolkas så att man genom samtalen fått insikt om de existerande rutinernas värde. I ett arbete där man hamnar i en konflikt mellan vad man tvingas göra och vad man anser sig bör göra kan man behöva strategier som avlastar från denna typ av påfrestningar. Får man tillfälle att lägga skulden på andra, distansera sig från sådana problem eller får bekräftat att det trots allt är rimligt att ge upp sin autonomi så kan detta naturligtvis medföra att man trivs bättre.

Det är därför möjligt att man av arbetet i nätverket kan ha fått hjälp att finna strategier som medför att man kan undvika ett alltför djupt personligt engagemang i de svårigheter och problem som finns. Nilsson pekar på att i de fall man använder projektet till denna typ av lösningar så kan detta försvåra initierandet av nödvändiga förändringar. Man kan då ha blockerat den nyfikenhet på det nya som uppfattas som drivkraften i det utvecklingsinriktade lärandet.

Om svårigheter att åstadkomma verksamhetsutveckling genom erfarenhetsutbyte

Det finns en allmänt spridd föreställning om att det skulle gå att överföra en organisatorisk lösning från en arbetsplats till en annan. Man talar i dessa sammanhang ofta om värdet av ”goda exempel”. Många, både forskare och praktiker, har enligt Nilsson pekat på att denna direkta form för överföring inte fungerar.

Nilsson påpekar att överföringsproblemen beror på att ingen arbetsplats socialt sett är lik en annan. Detta beror på att vi när det gäller arbetsorganisatoriska fenomen har att göra med sociala system befolkade av människor. Misstag och framgångar som förekommer i förändringsarbete är därför en följd av hur det aktuella sociala systemet reagerar på de förändringsförsök som görs. Dessa svårigheter måste upplevas i praktisk handling i den egna organisationen med dess egna specifika förutsättningar.

Man kan lätt lura sig på att många lösningar liknar varandra. Nilsson förklarar detta med att även om lösningarna av naturliga skäl kan ha många likheter så kommer trots allt vägen fram till dem att variera från lokal situation till lokal situation, från arbetsplats till arbetsplats och från organisation till organisation.

Tanken bakom arrangerade nätverk som utvecklingsstrategi tar utgångspunkt i denna dokumenterade svårighet. Anledningen till att nätverksarbetet formas som det gör är att man anser att en framgångsrik överföring kräver att man tar hänsyn till de lokala förutsättningarna. Först om man med utgångspunkt i de ”goda exemplen” förmår skapa en egen lärprocess på den egna arbetsplatsen är en överföring möjlig. Forskarna talar om att det måste skapas ”lokala teorier” kring de frågor exemplet demonstrerar.

För att ett erfarenhetsutbyte skall leda till kunskapsöverföring och inte bara utbyte av information måste därför samtalen kring de konkreta exemplen fördjupas och knytas till ett lokalt engagemang. Man förutsätter därför i alla arrangerade nätverk ett ganska omfattande arbete på hemmaplan. Först om erfarenheterna av detta arbete rapporteras tillbaka in i nätverket och där ger upphov till reflektion och

ytterligare samtal så är det rimligt att tro att en kunskapsöverföring som påverkar exempelvis styrning och samordning har skett.

Den största svårigheten med detta är enligt Nilsson att förändringsarbetet på hemmaplan sällan kan koordineras med processerna i nätverket. Istället är de förändringar som sker vanligen inte särskilt planerade eller styrbara. Varje enskild deltagare har dessutom sällan det inflytande eller den tid som krävs för att sätta mera omfattande förändringar i verket. Enligt litteraturen och vår egen erfarenhet så skapas en god kontakt mellan nätverk och verksamhet endast om det i verksamheten existerar en redan etablerad förändringskultur. Med förändringskultur menar vi att man i hela verksamheten är inställd på att skapa och pröva olika lokala teorier och aktivt utforska olika alternativ.

Det finns goda exempel på verksamheter med en sådan kultur där man har lätt att ta till sig andras erfarenheter (Hane och Wennberg 2004b). Sådana verksamheter drar automatiskt nytta av erfarenhetsutbyten när sådana möjligheter yppar sig. Problemet är att det ofta tagit lång tid att skapa denna kultur och att deltagande i ett arrangerat nätverk inte är ett tillräckligt stöd för att åstadkomma den.

Om svårigheter att åstadkomma förändringar genom fördjupad reflektion och samtal

När man talar om reflektion i arrangerade nätverk är det inte den typ av reflektion människor vanligen tänker på. Det handlar inte om att sätta sig ensam på sin kammare eller gå i skogen och kontemplera. Reflektion som har förutsättningar att leda till ett utvecklingsinriktat lärande kräver att man gemensamt med andra reflekterar över sina handlingar.

Litet banalt brukar detta beskrivas som att man får ”feed-back”. Det handlar främst om att man i samtal och andra aktiviteter får reda på hur andra uppfattar vad man gör, vilken mening de ger detta och hur de i sin tur uppfattar den situa-

tion man agerat i. Att åstadkomma ett produktivt sådant samtal är emellertid inte så lätt som man kan tro.

Samtal har en stark social funktion. Denna funktion handlar först och främst om att skapa gemenskap snarare än att gemensamt utforska något eller åstadkomma ett utvecklingsinriktat lärande. Vi lever med en kraftfull instinkt att skapa samhörighet genom att säga sådant som de andra ”vill höra” och att vilja ”stämma in” i de uppfattningar som kommer till tals (Alvesson 2000, Gärdenfors 2000). Att det finns de som alltid instinktivt ”säger emot” och sätter en ära i att inte stämma in i andras uppfattningar motsäger inte tesen om samtalens sociala funktion.

Skall ett utvecklingsinriktat lärande komma till stånd måste man passera förbi denna sociala barriär. Det vanligaste sättet att göra detta är att skapa trygghet i gruppen och att göra det möjligt för var och en att inför de andra uttrycka sig om något som man gemensamt kan observera och diskutera. Detta räcker emellertid inte. Vanligen formuleras därvid frågor, svar och andra utsagor alltför spontant och snabbt. Processen måste i allmänhet saktas ner.

För att utsagor skall vara ett bra material i ett utforskande samtal eller en dialog måste de också vara väl integrerade i den egna erfarenheten. De får inte bara vara något man säger och de måste av de andra uppfattas vara något av vikt att kommunicera om. Att komma till en sådan samsyn kräver i allmänhet att berörda personer har haft tillfälle att i lugn och ro fundera över det man skall tala om och tid att närmare lära känna varandra.

För att samtalet skall fungera väl krävs också att man har förmåga att rikta uppmärksamheten på något, som de andra kan uppmärksamma, och som man kan knyta sina gemensamma reflektioner till. De egna uppfattningarna om det man talar om måste kunna transponeras så att de blir begripliga för de andra. Detta innebär att man måste ha god övning i att uttrycka sig vare sig detta sker muntligt eller skriftligt eller konstnärligt. Margarethe Lund (2001) har beskrivit denna kommunikationsform som triadisk i motsättning till den dyadiska kommunikationsform som är mer vanlig i vårt samhälle.

Eftersom språket har en så stark social funktion måste man också ha lärt sig att under samtalets gång kunna hantera olikheter och kontroverser på ett sätt som inte äventyrar gemenskapen. Eftersom vi vanligen tränas i debatt och diskussion så är detta en kunnighet som människor i allmänhet inte bär med sig.

Det goda samtalet är således inget som kan skapas bara för att man sätter sig tillsammans och byter erfarenheter. Det växer istället till sig med tiden om man ges tillfälle att närmare lära känna varandra. I spontana nätverk som fungerar väl har denna kollektiva förmåga etablerats sedan lång tid. Enligt vår egen och Nilssons erfarenhet är det emellertid svårt att åstadkomma sådana samtal i ett arrangerat nätverk. Goda samtal kan förstås skapas men det kräver i allmänhet särskilda aktiviteter som förbereder och tränar deltagarna på detta. I Bilaga 1 beskriver vi hur gemenskapen i ett projekt – och känslan av att ha utvecklats i detta – inte behöver betyda att man utvecklat den kommunikativa färdighet som gör att man i andra sammanhang kan åstadkomma samma sak.

Om svårigheten att få tid för reflektion

Det mesta man gör är byggt på rutin och vana. Ellström påpekar att denna handlingsdimension har stora fördelar just därför att man smidigt kan utföra det som behövs samtidigt som man får reservkapacitet över för att tänka på annat. Därför kallas ofta den kunskap som ligger inbäddad i sådant görande något oegentligt för ”tyst kunskap”. Den är ju inte tyst. Den visar sig genom det man gör.

Poängen här är att den inte är verbaliserad. Man kan inte lätt uttrycka vad man gör, motiven för det eller den logik som ligger bakom. För att detta skall vara möjligt måste man ta sig tid för samtal och reflektion. I dessa aktiviteter kan man inte vara jäktad och stressad utan måste få möjlighet att bottna i sig själv.

Utvecklingsorienterat lärande och erfarenhetsutbyte i nätverk tar således både tid och kraft inte bara under själva mötena. För att aktivt kunna medverka krävs att man också mellan mötena ger sig tid att fundera över vad som hänt, uttrycka sina

synpunkter på det och formulera sina erfarenheter. I en stressad och tät miljö av den typ som numera finns i de flesta verksamheter saknas möjligheter till detta.

Det är en extra svårighet om man förväntar sig att deltagarna dessutom skall skapa motsvarande dialoger om nätverkets frågor på hemmaplan. Det handlar ju då inte bara om att de själva skall ha tid för detta. Även de som de skall samtala med måste ta sig denna tid. Vår erfarenhet, som stämmer med Nilssons, är därför att samtal som leder till ett utvecklingsinriktat lärande sällan uppstår spontant vare sig under nätverksarbetet eller hemma.

Det är i stället vanligt att samtalen i nätverket fungerar avlastande på det sättet att man där – men inte hemma – ges tid att reflektera och fundera. Självklart är detta en god sak men det är tveksamt om en sådan användning av nätverket får bestående effekter.

Om svårigheter med passiva deltagare

Det utvecklingsinriktade lärandet blir större ju mer aktiv deltagaren är. Man är också beroende av varandra för att processen skall utvecklas. Om vissa deltagare är mer eller mindre passiva och oengagerade kan inte heller de som är aktiva få ut något av arbetet. För att nätverksarbetet skall ge resultat krävs därför att deltagarna gemensamt kan upprätthålla en hög ambition i deltagandet.

Det är därför viktigt att man som ledning förmår hålla samman nätverket och skapa en kontinuitet i arbetet. Om deltagandet varierar kraftigt. Om vissa deltagare faller bort. Om viktiga personer inte deltar. Om några går tidigare och nya kommer till så stör detta processen. – Då måste man varje gång ”börja från början” vilket dränerar tid och energi.

Nyckeln för att skapa denna sammanhållning är att det utvecklas ett partnerskap om det man skall göra gemensamt. Detta partnerskap skall inte bara finnas i nätverket som sådant utan måste återfinna på alla nivåer i de lokala organisationer i

vilka man verkar. Saknas ett sådant partnerskap är det svårt för deltagarna att hemmavid få stöd för både arbetsinsatser, implementering och resursanvändning.

Detta partnerskap måste växa fram genom att man gemensamt engagerar sig i att formulera de frågor, den uppgift, de idéer etc. som man ser som själva meningen med nätverket. Detta kan i princip liknas vid en sökprocess som inte blir avslutat förrän nätverket upplöses. Vanligt är att man plötsligt när man ser tillbaka förstår vad allt handlat om. Ju tydligare detta partnerskap visar sig desto mer sannolikt är det att arbetet i nätverket samordnat sig på ett sätt som innebär att man väl utnyttjat alla resurser.

Om man missriktar sig på realismen i de överenskommelser som måste skapas kommer man att skapa en struktur som inte kan hållas. Detta skapar i sin tur en bristande förtroende för de regler som satts upp och engagemanget minskar. När man tvingas ge upp ambitionerna uppträder det som Brunsson kallar hyckleri. Man formulerar något som alla kan ställa upp på, som verbalt förenar motsättningarna men som döljer det faktum att man egentligen inte uppfyllt partnerskapet.

Om svårigheterna att vidmakthålla artificiella kontakter

En viktig tanke med arrangerade nätverk är att de kontakter som skapats under arbetet skall kunna bestå efter det att nätverket avslutats. Arrangerade nätverk skall således enligt teorin skapa bestående nätverk av de som deltar som därefter underhåller sig själva efter det att programmen avslutas. Man föreställer sig att dessa nya spontana nätverk är värdefulla för det utvecklingsinriktade lärandet och ett stöd för individen.

Dessa förhoppningar brukar både enligt våra och Nilssons erfarenheter sällan infrias. Få nätverkskontakter som syftar till fortsatt utvecklingsinriktat lärande upprätthålles efter det att de arrangerade nätverken avslutas. För att underhålla de nybildade nätverken krävs i allmänhet att man planerar in och finansierar särskilda uppföljningsmöten redan inom ramen för programmet. Arrangerade nätverk

som finansieras utifrån föder därför genom en exponentiell tillväxt ständigt nya arrangerade nätverk som skall finansieras utifrån.

Något mera positivt är utfallet när det gäller kontakter som uppstår och vidmakthålles av arbetsmässiga skäl. De liknar de som vuxit fram och upprätthålles i så kallade spontana nätverk. Om det arrangerade nätverket exempelvis bidrar till att stödja upprättandet och stödjandet av olika mikrosystem som arbetar med en konkret uppgift eller fråga så är det mer troligt att kontakterna får ett värde efter nätverkets slut.

Detta kräver emellertid att man redan från början definierar en sådan uppgift. Då faller idén med den typ av ledning man önskar i ett arrangerat nätverk. I arrangerade nätverk är det därför en slump om man kan ”hitta” uppgifter och uppdrag som passar de kontakter som etableras i nätverket. Omvändningen, som inträffar i spontant formade nätverk, är lättare att förstå. Nätverken har där formats av att man sökt de kontakter som krävts för att klara av en specifik uppgift eller få en viss fråga belyst.

Om svårigheter att uppfylla ledaridealet

En viktig ambition med arrangerade nätverk är att de trots all frihet man vill ge deltagarna skall inrikta sitt arbete mot ett gemensamt syfte eller tema. Samtidigt hyllar man principen att arbetet skall utvecklas utifrån varje enskild deltagares egna erfarenheter och ambitioner. Detta skapar ett dilemma. Detta dilemma är väl känt och inträffar i alla formativa projekt.

Det räcker således inte att formulera syftet med arbetet i en projektplan eller på första mötet. Det gemensamma syfte som så småningom kan engagera deltagarna måste organiskt växa fram genom den process som etableras. Om man i nätverket misslyckas i denna process så att något gemensamt syfte inte kan etableras förloras bevekelsegrunden för att delta i nätverket. Arbetet blir spretigt och förvirrat och domineras av olika egenintressen. När detta väl inträffar finns en stor risk att poängen med de gemensamma mötena försvinner.

Svårigheten är att man inte kan vänta och se. Man måste löpande ha koll på att processen löper i en önskvärd riktning. Enligt Nilsson verkar detta dilemma vara den svårighet som projektledare i arrangerade nätverk har mest svårt att lösa och hantera. Tyvärr är det då en vanlig strategi att abdikera från denna uppgift och acceptera ett nätverksarbete där alla spontant får samtala om vad de för tillfället känner för. Även om detta kan kännas tillfredsställande för en del deltagare så försvagas därmed det gemensamma arbetet.

Först om det går att åstadkomma en koordinering och samordning utifrån något som av alla deltagare och av deras omvärld uppfattas som viktigt och angeläget så kan man således förvänta sig att den samordning och styrning som man önskar sig kommer till stånd. Då först inträffar de utmaningar som lägger grunden för ett utvecklingsinriktat lärande.

Om svårigheter att skapa engagemang för viktiga frågor

Vilka frågor som har förutsättningar att väcka engagemang i ett nätverk har enligt Nilsson att göra med historisk timing. Det räcker inte att ämnet uppfattas viktigt och intressant av den grupp som arrangerar eller finansierar nätverket. Ämnet måste också möta en känslomässig resonans hos deltagarna.

Arrangerade nätverk kommer naturligen att behandla organisations-, samordnings- och styrningsfrågor. Nilson påpekar att intresset för dessa frågor numera i allmänhet ringa. De många förändringsansatser som genomförts under de senaste tio åren har sällan fått de effekter man förespeglat deltagarna. När effekter verkligen har inträffat har man ofta drabbats av ”återställare” som omintetgjort det man en gång åstadkommit. Detta har enligt Nilsson medfört att man i många organisationer närmast blivit resistenta mot olika förändringsförsök.

De reaktioner vi själva möter i arbetslivet när vi tar upp frågan om styrning, ledning och samordning är präglade av ilska och besvikelse (Wennberg 2003). Vi finner

också att man i allmänhet är relativt ”oreflekterad” när det gäller dessa frågor. Så länge hierarkin var tydlig hade man lättare att prata om dem och ta ställning.

När ledningen är mer ”osynlig” och indirekt än den var förr är det dessutom mycket svårare att begripa sig på de processer som pågår. Få har också haft möjligheter att tillsammans med andra ta ställning till denna nya typ av styrnings och samordningsfrågor. Kunskaperna begränsar sig i allmänhet till populär ledarskapslitteratur och de vanligaste ledarmodellerna. Dessa är knappast till någon hjälp om man vill hantera de sofistikerade styr- och samordningsproblem man i dag möter.

Vi finner samma svårighet och bristande engagemang att öppet diskutera och analysera den praktiska styrnings- och samordningsproblematiken också hos personer i lednings- och chefspositioner. Ofta väljer de därför att undvika den praktiska aspekten av dessa frågor.

Om svårigheterna att komma på djupet

Brunsson (2002; 2003) skiljer mellan två typer av organisationer: handlingsorganisationen och den politiska organisationen. En kommun är en utpräglad politisk organisation. Till skillnad från en handlingsorganisation där man kan förena sig i vad man skall göra måste en politisk organisation knyta samman olika kunskapsfält, ambitioner, ideologier och syften.

En särprägel hos ledningen i en politisk organisation är därför att man ofta interagerar med vissa personer och grupper på ett sätt men med andra på ett helt annat. Man vänder helt enkelt kappan efter vinden. Detta kan leda till att man drivs in i handlingsmässigt oförenliga ståndpunkter och resonemang. Dessa olika resonemang måste sedan sammanfogas i något som ”låter bra” och som kan sägas offentligt och till alla.

När personer engagerade i ledningsfrågor går in i ett nätverksarbete väljer de därför sällan att gå in i sakliga analyser kring konkreta frågor. De lär sig istället att

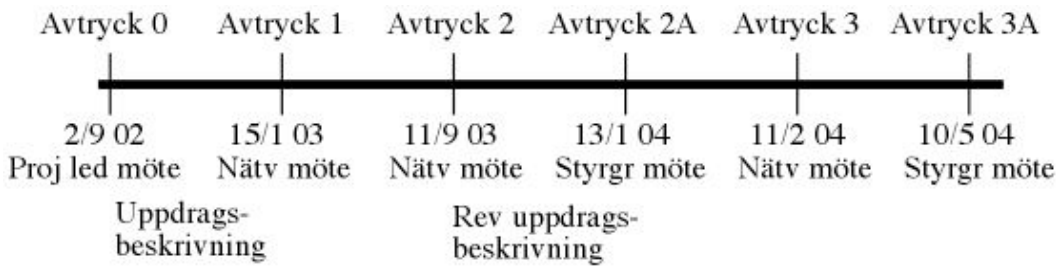
forma olika språkliga strategier för att hantera de frågor som behandlas. Deras utsagor får därmed snarare en politisk och propagandistisk karaktär. De fungerar då dåligt som bidrag i ett samtal. Ofta skyller ledning och politiker på att det skulle handla om värderingsfrågor. När man går på djupet visar sig emellertid dessa ”värderingsfrågor” snarare handlar om olikheter i ”beliefs”, det vill säga föreställningar om hur saker och ting hänger ihop. Detta skulle man kunna tala om, reda ut och utforska för att undvika missgrepp. Att få till stånd fördjupade samtal kring frågor som skulle göra det möjligt för ledningen att överge dessa språkliga strategier för något bättre kräver därför särskilda arrangemang.

Frågan är således om arrangerade nätverk som syftar till att förändra styrning och samordning har förutsättningar att skapa mer realistiska och verklighetsanknutna resonemang eller om de snarare hjälper till att underhålla det Brunsson kallar hyckleri. En rimlig gissning är att hyckleriet frodas om inget står på spel för dem som deltar.

Processen

Detta avsnitt är en sammanfattande beskrivning av den utveckling av projektet som vi som utvärderare nu i efterhand ser när vi betraktar hela det empiriska materialet. Denna beskrivning har i samband med nätverkets möten redovisats för deltagarna och för styrgruppen. Ingen har direkt protesterat mot beskrivningen men ingen har heller uttryckligen sagt att man delar analysen. Den måste därför helt och hållet ses som vår berättelse om projektet. Så här har vi sett det utifrån det material vi haft tillgång till.

I Appendix (finns på CD-skiva) återfinns emellertid alla de texter vi grundar oss på för den som själv vill ta ställning till vår tolkning av materialet. Dessa texter har också undan för undan under projektet funnits tillgängliga för deltagarna i projektet.



Processen som lett till det empiriska materialet

Projektets upprinnelse och underliggande ambitioner – Avtryck 0

Projektet hade sin grund i den oro man våren 2002 kände inom Svenska Kommunförbundet över ökningen av sjukskrivningarna och där den offentliga sektorn uppfattades vara särskilt illa ute. Styrning och samordning betraktades av initiativtagarna som en strategisk och delvis outnyttjad resurs i arbetet att förbättra arbetsmiljö och hälsa i kommunerna. I projektplanen beskrivs att målet för projektet var att ”visa hur förbättrad styrning och samordning av kommunens egna resurser, företagshälsovården och andra externa aktörer kan bidra till friska medarbetare i en attraktiv verksamhet”.

De deltagande kommunerna förväntades få draghjälp i sitt interna arbetsmiljöarbete genom att de i projektet skulle få:

- tillgång till ett nätverk av experter och av kolleger i andra kommuner
- lättare att beskriva vilka behov av kunskap som chefer och medarbetare har
- lättare att beskriva vilka kunskaper som FHV behöver om kommunernas särart
- hjälp att tackla de svårigheter som uppstår i arbetet att systematiskt arbeta med och integrera arbetsmiljöfrågor i verksamhetsfrågorna.

Under hösten 2002 fördes flera samtal mellan oss och projektledarna för att finna möjliga former för den formativa utvärderingen och för vår medverkan. Det fanns då anledning att under samtalen närmare utforska den underliggande ambitionen och den avsedda innebörden i den målbeskrivning som gjorts i projektbeskrivningen.

Minnesanteckningar från dessa samtal med projektledningen liksom den formella projektbeskrivningen återfinns i Appendix Del 0.

Samtalen visade att de projektansvariga med ”förbättrad styrning” egentligen avsåg en kvalitativt förändrad styrning. Den kommunala verksamhet de såg krävde ett radikalt nytänkande vad gällde principerna för ledning och styrning. Det fanns

därför en frustration hos initiativtagarna över att aktuella utredningar och officiella texter om behovet av radikala insatser ändå bara formulerade samma sorts styrning fast med andra medel – exempelvis bättre checklistor, bättre kartläggningsmaterial, större möjligheter till sanktioner och differentierade löner etc. Det uppfattades därför också vara en risk att projektets annorlunda utgångspunkter och upplägg skulle misstolkas av alla dem som efterfrågar just sådana ”första ordningens” synpunkter och förslag.

Projektledningens mål – så som vi uppfattade det – var att genomföra ett projekt som konkret och tydligt kunde demonstrera vad som är lämplig och vad som är olämplig styrning under de förutsättningar som nu växer fram i olika kommuner. I dagsläget tycktes en olämplig styrning inte kunna särskiljas från en mera lämplig styrning eftersom båda kan motiveras utifrån de tämligen ytliga resonemang och analyser som görs om sakfrågan dvs. om sambanden mellan hur verksamheten formas och uppkomsten av risker för ohälsa. Resonemang och analyser som bygger på ett bristande empiriskt underlag kan inte skapa klarhet i skillnaden. Därför kan olämplig styrning existera.

Den kvalitativt annorlunda styrning som nu krävs i det allt mer nätverkbaserade arbetslivet handlar troligen om att förbättra förmågan att få grepp på verksamheten i all sin komplexitet och överbrygga motsägelser mellan olika kunskapssfärer. Den konventionella bilden av förbättrad styrning handlar om att bryta passivitet, inspirera medarbete genom tips och nya idéer och skapa engagemang. Initiativtagarna uppfattade att denna enkelspåriga bild behövde utmanas och problematiseras. De såg därför ett stort behov av att med hjälp av de deltagande kommunerna beskriva vilka tidigare obeaktade hinder och svårigheter som nu uppstår i arbetet att integrera arbetsmiljöfrågorna i detta nya ledningsarbete.

Detta resonemang uppfattade vi som projektets fundament. Så läser vi projektplanen och minnesanteckningarna från hösten 2002.

Första samtalet – i januari 2003 – Avtryck 1

”Avtryck 1” baseras huvudsakligen på de skriftliga beskrivningar av sitt aktuella arbete med arbetsmiljö- och hälsofrågor som respektive kommun lämnade ut i projektet i december 2002. Detta material strukturerades utifrån vår medverkan i ett två timmar långt samtal i storgruppen. Samtalet dokumenterades på väggtidningar och sammanfattades i löpande text. En sammanfattande beskrivning av arbetsmiljöarbetet i de sju kommunerna i januari 2003 – Avtryck 1” – återfinns i sin helhet i Appendix Del 1.

Avtryck 1 visar tydligt – anser vi – att det verkligen inte rådde brist på idéer. Alla kommuner redovisade långa listor på projekt och insatser för att förändra arbetsmiljön och råda bot på sjukskrivningstalen. Det föreföll inte heller vara brist på politisk vilja. De flesta kommuner citerade omfattande policydokument som tydligt visade att man uppfattade problematikens allvar och var beredd att satsa på dess upplösning. Däremot andades samtalet tveksamhet. ”Är vi verkligen på rätt spår?” ”Arbetar vi efter felaktiga utgångspunkter och antaganden?” ”Vi har prövat det mesta men ser inte att det leder till någon förbättring”.

Samtalet gav också stöd för att projektets fokusering på strategier för styrning och samordning var relevant. Det krävdes kraftsamling. Och varje kraftsamling kräver väl underbyggda analyser av ”hur det blir som det blir när man gör som man gör”. Det efterfrågades bland deltagarna tillräckligt precisa analyser som alla berörda kunde dela och ställa sig bakom. Analyser som är förenliga med berörda aktörers egna erfarenheter och ställningstaganden. Analyser som ger konkret handlingsvägledning för var och en i det sociala system som kallas ”verksamheten”. Analyser som kunde visa vilka alternativ som hade minst potentialer och som därför kunde väljas bort.

Samtalet visade också att projektplanens sätt att särskilja och lyfta upp arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete inte var helt kongruent med arbetslivets utveckling. Detta särskiljande av arbetsmiljöfrågor tillhör ett övergivet språkbruk och strider till exempel mot skrivningarna i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete – som alltså redan i sin egen titel är inkongruent med sig själva.

Våra reflektioner – i mars 2003

Vårt uppdrag innehöll att vid tre tillfällen under projektens gång reflektera över den utveckling som visat sig i hur man beskriver styrning och samordning av resurser i de sju kommuner som deltar i projektet. Vår avsikt var då att följa projektet i tre dimensioner som vi menade var viktiga att få belysta:

1. Åtgärdsprogrammen – dvs. vilka insatser verkar ha förutsättningar att få effekt på det man vill påverka, exempelvis hälsoläget, stressen, arbetsbelastningen, frustrationen, rekryteringsproblemen, kompetens, insikt etc.

2. Innehållet – dvs. vad visar sig under projektets lopp vara relevanta och viktiga erfarenheter, beskrivningar och modeller för att vi alla bättre skall kunna förstå och hantera processer som leder till en god hälsa och tillfredsställande arbetsmiljö i en kommun

3. Processen – dvs. vilka moment, arbetsformer eller andra åtgärder i själva projektet har betydelse för att avgörande insikter har kunnat vinnas och för att dessa skall kunna spridas till andra grupper och då accepteras som relevanta av de olika professionella och intressegrupper som är berörda.

Som en del i redovisningen av Avtryck 1 fanns också våra utgångspunkter för valet av dessa tre dimensioner med anledning av det material som tagits fram under arbetet. Dessa reflektioner sammanfattas här men återfinns i sin helhet i Appendix Del 1.

De flesta av de åtgärder och insatser som redovisades i materialet utgjorde för oss åtgärder som man förväntas göra och som man därför kan bli kritiserad för om de **inte** görs. Ett problem med alla dessa olika åtgärdsbeskrivningar – vare sig de handlar om att skapa bättre indata, bättre kompetens genom utbildning eller bättre arbetsformer är att de sällan tillräckligt tydligt relaterar till vad det är för grundläggande fenomen eller mekanismer man vill komma åt och som man tror genere-

rar de problem man observerar. Förväntas man ha medarbetarsamtal så är det svårt att låta bli. Samtidigt skulle det vara av mycket stort värde – när man nu hade avsatt tid till reflektion under detta projekt – att närmare fundera över vad det är samtalen faktiskt förväntas åstadkomma och om det är sannolikt att de gör det. Samma fråga kan ställas inför nästan varje åtgärd.

Huvuddelen av de åtgärder som föreslås är sådana som i olyckliga fall negativt skulle kunna påverka hälsoläget för några medarbetare – de som just nu arbetar på gränsen till att falla igenom. Låt oss ta några exempel. Ökad delaktighet är inte positivt för den som redan är överlastad av andras problem och som inte känner sig mogen att ta ytterligare ansvar. Uppskattning för fel sak på fel sätt kan innebära en social störning som kan vara svår att hantera i en redan komplicerad situation. Den trygghet och avlastning som andra försöker ge – genom att ta över uppgifter, uppmana någon att gå hem och vila sig etc. – kan lika gärna skapa osäkerhet och tvivel och samtidigt leda till att man förlorar sitt självförtroende eller känner sig utanför.

Många av de åtgärder som man redovisade i materialet kräver också tid, arbetsinsats och engagemang utöver det som medarbetare normalt måste göra i arbetet. Dessa åtgärder verkar således inte avlastande – utan snarare stressande. En del åtgärder av typ kompetensutveckling kan alltså medföra att medarbetare känner sig än mer pressade än tidigare eftersom de som följd av utbildningen kan anse sig behöva ta hänsyn till ändå fler faktorer än tidigare. De kan bli osäkrare på vad som är lämpligt att göra och de kan genom utbildningen uppleva att det ställs än större krav på dem. En utökad mötesfrekvens och kontakter med andra kan aktualisera konflikter snarare än dämpa dem osv. Listan kan säkert göras längre.

Det finns alltså erfarenhet av att ett konstruktivt arbetsmiljöarbete i dag inte är så entydigt; att konventionella och övergripande åtgärder inte med säkerhet kommer att få de effekter man tror eftersom man numera måste ta hänsyn till hur enskilda individer reagerar på dem och inte hur ett helt kollektiv kan få det bättre. Många åtgärder som i det gamla arbetslivet var lämpliga kan slå helt fel i det nya och kräver alltså betydligt precisare kartläggningar och underlag än vad som brukar finnas tillgängligt.

En erfarenhet från 90-talets organisationsarbete är dessutom att det är olämpligt att använda sina medarbetare som försökskaniner för olika projekt och insatser för att se om dessa ”möjligen har någon effekt”. Människor som engageras i diverse försöksverksamheter är normalt synnerligen positiva och engagerade och satsar både engagemang, tid och fritid på att projektet skall lyckas. Även om nya möjligheter och nya utmaningar möjligen medför en så kallad positiv stress så kan ytterligare ett projekt vid sidan av deras ordinarie arbete på ett skadligt sätt öka vissa medarbetares arbetsbörda.

Vår erfarenhet är också att både realismen och robustheten är oetiskt låg i många projekt. Detta innebär att de ofta måste avbrytas långt innan de fördelar som utlovats för de enskilda individerna har inträffat. Engagemanget uppfattas då som förspillt och man känner sig lurad. Det krävs därför i än högre grad än tidigare att det som görs är så integrerat i och så oumbärligt för verksamheten att man inte har anledning att avbryta det av sådana skäl.

Vi skulle vilja säga att om man i efterhand måste utvärdera ett projekt för att kunna se om det har effekt skall det inte genomföras. Att det verkligen kommer att ha en positiv inverkan skall man kunna räkna ut på förhand genom att samtala med dem som berörs och andra som har erfarenheter av de frågor som skall lösas. Genom en sådan förberedelse kan åtgärden också ges en genomtänkt ”design” som har förutsättningar att lyckas.

Därför stödde vi den slutsats som uttalades i samtalet – nämligen att man gemensamt borde försöka beskriva vad det är för mekanismer och ohälsoskapande processer man vill komma åt med de åtgärder som listats i materialet. Genom att strukturera dem i olika grupper och diskutera ”baklänges” – varför är dessa bra, vad vinner man, vilka gynnas, vilka problem löses/upplöses och kan åtgärderna ha negativa effekter så tror vi man kan skapa en sådan gemensam karta som behövs för att integrera hälsofrågan i ett nätverksbaserat arbetsliv.

Ett vanligt uttalande i många verksamheter att de är organiserade som ”stuprör” utan kontakter med varandra. Detta var praktiskt i en tid då man tänkte i termer av massproduktion. Det är inte praktiskt i en tid då en uppgift kan kräva varierade insatser av flera olika professioner eller kapaciteter och där man ofta av kostnads-

skäl behöver sambruka fysiska resurser som lokaler, utrustning mm. Ett antagande i projektplanen är att det faktum att man träffas över gränserna i projektet också skall leda till en ökad förståelse för hur konventionella organisatoriska gränser kan överskridas. Det vore därför värdefullt för vår uppföljning om sådana erfarenheter – om de uppstår genom projektet – kan lyftas upp i kommande möten och redovisningar.

Genom dessa reflektioner hoppades vid kunna bidra till utforskandet av en för vår tid relevant styrning.

Gjorda antaganden måste revideras – sommaren 2003

Avtryck 1 och våra reflektioner skickades ut till deltagarna inför Nätverksmöte 2, där vi inte deltog. En grupp valde att kommentera texten direkt till oss. Kommentaren gällde att berättelsen om arbetsmiljöarbetet inte tillräckligt väl speglade de insatser som hos dem gjordes på grupp och organisationsnivå. Gruppen skulle återkomma med mera konkreta förslag på tillägg senare. Diskussionen i samband med nätverksmötet sammanfattades i en mail till oss och visade att ganska få hade läst det utskickade materialet, att man uppfattade texten svårtillgänglig och för omfattande men att det i princip var möjligt att låta den bli publik.

Våra reflektioner inför den tredje nätverksträffen över problemen att kommunicera skriftligt med deltagarna på det sätt vi planerat återfinns i sin helhet i Appendix Del 2.

Den praktiska konsekvensen av reaktionerna på vårt material var att designen för utvärderingen måste begränsas. Vi kunde inte förutsätta att deltagarna engagerade sig i att som medskapare av det empiriska materialet läsa, validera, kommentera och komplettera materialet. Det blev uppenbart att i dagens arbetsliv är varje projekt som innebär ”mera arbete” utan att samtidigt också avlasta de berörda i praktiken omöjligt och kontraproduktivt.

I samband med tredje nätverksmötet presenterades därför ett mera realistiskt alternativ att genomföra den formativa utvärderingen – i sig en illustration av innebörden i det evolutionära planerandets praktikaliteter. Bristen på möjligheten att ha skriftlig kommunikation med deltagarna kompenserades med dokumentation av två samtal med styrgruppen vid deras ordinarie sammankomster. Genom detta fick vi ytterligare avtryck av hur arbetet i projektet utvecklades.

Inspelet vid det tredje nätverksmötet formades därför för att tydliggöra hur deltagarna – nu i halvtid – uppfattade projektet och innehållet i sitt åtagande som deltagare. Det kunde till exempel varit så att de i projektplanen formulerade målsättningarna om ” att visa hur förbättrat styrning ….” hade uppfattats som en indirekt kritik av just de personer som deltog. Det kunde ha varit så att deltagarna överskattat sina möjligheter att lägga tid på den kunskapsgenererande delen av projektet som vi inledningsvis uppfattade var i fokus. Vi ställde därför ett antal raka frågor. Menar ni att ni också nu efter det att halva projektet genomförts delar de grundantaganden som framförs i projektplanen – det vill säga att:

- Styrning och samordning är en strategisk och delvis outnyttjad resurs för hälsoarbetet.

- Styrning och ledning handlar om att skapa underlag för gemensamma prioriteringar.

- Styrning och ledning handlar om att skapa förbättrade samtal över organisatoriska gränser; samtal som ökar fokusering, koordination och samsyn.

- Styrning och ledning handlar om att utveckla en stabil kunskapsplattform som ökar allas förståelse för hur verksamhetens aktiviteter bidrar till medarbetarnas hälsa respektive ohälsa.

- Man vet inte allt vi behöver veta för att komma till rätta med ohälsan i samhället. Det är därför viktigt att de erfarenheter vi får genom projektet om vilka svårigheter som måste övervinnas snabbt kan spridas till andra kommuner.

- Kunskapsproblemet är att den bas vi och andra berörda utgår från i vår argumentation för olika åtgärder är motsägelsefull.

Vi uppfattade att de deltagande svarade ja på samtliga frågor. Det var i alla fall ingen som svarade nej.

Inspelet innehöll också ett resonemang om förutsättningarna för ett utvecklingsinriktat lärande. De mål man formulerar för ett projekt innehåller antaganden om vilka möjliga aktiviteter som står till buds. De aktiviteter man överväger bygger i sin tur på uppfattningar om hur de problemen man fokuserar uppstår, vilka i sin tur bygger på så grundläggande förgivettaganden att dessa ofta aldrig ens har formulerats i ord. Det utvecklingsinriktade lärandet kräver att man kan särskilja dessa olika nivåer och gemensamt utforska även antaganden och förgivettaganden. I inspelet utnyttjade vi projektplanens formuleringar som exempel på sådana outtalade men tydliga antaganden. Vår avsikt var att uppmärksamma att en kommunikation som begränsas till ”så gör vi ” erbjuder mycket lite utvecklingsinriktat lärande.

Andra samtalet – i september 2003 – Avtryck 2.

I det samtal som därefter fördes med oss den 11 september uppfattade vi att inriktningen i nätverkets utforskande svängt över mot de stora övergripande strategiska frågorna – på principiella målkonflikter i politiskt styrda organisationer som man måste komma runt. Frågan om ”styrning och samordning för friskare kommuner” visade upp sig i hela sin komplexitet. Risken att vi skulle drunkna i dessa stora frågor kändes uppenbar.

Insikten att allt hänger ihop i ett socialt system kan lätt leda till handlingsförlamning. ”Det är ingen idé så länge som …”. Ett samtal som envist håller fast i de stora frågorna kan möjligen också vara en flykt. En flykt från ansvaret att som medskapare i systemet ändå ”sätta ner foten” och försöka ändra det man kan påverka. Avtryck 2 finns i sin helhet i Appendix Del 2.

Vi uppfattade genom samtalet att insikten att allt hänger samman emellertid också upplevdes hoppfull – det vill säga det finns alltid något jag som enskild person kan göra. Även om det också kräver en ansträngning att skaffa sig den stabila kunskapsplattform som dagens komplexa frågor kräver.

Vi tolkade samtalet så att man genom arbetet i projektet uppmärksammat att man saknade ett språk. Ett språk som nu måste användas i samtal om verksamheten. Ett språk som är förenligt med synen på alla medaktörer som just medskapare. ”Det blir som det blir därför att vi – människorna i systemet – väljer att göra så som vi gör”. För att komma till tals om våra val måste vi därför:

- utveckla ett språk som stämmer med ”medskapare”
- fundera över styrformer som är förenliga med bilden av medskapare
- utveckla en kunskapsplattform kring frågan om ”friskare kommuner”
- formulera kunskapen så att den kan bli förstådda över tidigare professionellt bundna gränser.

Man inriktade nu arbetet i projektet mot att utveckla en ny kunskapsplattform kring frågan om ohälsan i arbetslivet. Denna plattform uppfattades behöva bli betydligt djupare än hittills. Kunskap om statistiska samband mellan omorganisationer och ohälsa är klart otillräcklig. Omorganisationer kan inte undvikas – den brännande frågan var :

– HUR kan de genomföras utan att få dessa negativa effekter?.

Man uttalade också att kunskapsplattformen måste kunna bli gemensam för alla de aktörer som berörs. Det måste vara möjligt att ”på hemmaplan” få gehör för det som är klokt att göra även om detta strider mot det som idag betraktas som ”mode”.

En reflektion över den externa nyttan – september 2004

I samband med samtalet redovisade vi också våra funderingar över vilken typ av erfarenheter från projektet som personer utanför projektet skulle kunna ha nytta av. Vi försökte tydliggöra att vår utgångspunkt var att den lärande styrformen på många olika sätt vinner insteg i arbetslivet. Diskussioner om interdisciplinära team; om nätverksbaserade organisationer, om patientfokusering osv. är alla uttryck för ett och samma paradigmskifte. Vi pekade därför på att observationer av det annorlunda i själva samspelet mellan deltagarna i ett projekt som detta skulle vara intressanta erfarenheter för kommuner utanför projektet.

Också erfarenheter från försöken att skapa ett kongruent språk skulle vara av stort värde att få följa. Inte bara resultatet av denna strävan utan också alla de svårigheter man i gruppens diskussioner haft att formulera sig kongruent med synen på medarbetare som medskapare. Formuleringar sitter i ryggmärgen. En lista över vilka ord och uttryck som inte är förenliga med bilden av en medskapare skulle underlätta för många att bli uppmärksam på sitt eget språkbruk.

Vi pekade också under samtalet på att erfarenheterna från arbetet med kunskapsplattformen skulle vara av värde. Alltså inte bara resultatet – det vill säga de ”sanningar” man efter projektet lutar sig på. Det stora värdet ligger i listan över de ”sanningar” man övergett – och varför.

Det fortsatta arbetet i projektet skulle – så som vi förstod det – inriktas på att utveckla förståelsen för innebörden i att vara medskapare i en verksamhet och uppmärksamma vilka annorlunda svårigheter som då måste överbryggas.

Ett samtal med styrgruppen – den 13 jan 2004 – Avtryck 2A

Samtalet var ett ordinarie möte i styrgruppen. Den första punkten på dagordningen var det frågeformulär som Vinnova sänt ut och som syftade till att vara ett underlag för deras utvärdering. Vi hade då anledning att närmare diskutera utvärderingsproblematiken i ett projekt där man använde en evolutionär strategi. Man nämnde då möjligheten att få en bättre överblick eller ”karta” över de processer som ledde till ohälsa i berörda kommuner. Den stora punkten på dagordningen var emellertid att diskutera hur nästa nätverksträff skulle organiseras. Genom att delta i ett sådant samtal ansåg vi att vi skulle få en bild av styrgruppens egen bild av den pågående processen i projektet.

Inledningsvis försökte vi klargöra om styrgruppen delade vår syn på skillnaden mellan en programmatiskt strategi och en evolutionär – och om de delade den bild vi hade av grunddragen i den typ av styrning man valt för projektet. Vår ambition var att i vår utvärderingsrapport försöka beskriva projektets evolutionära karaktär så att det inte skulle misstolkas av personer som vill betrakta det som ett programmatiskt projekt och därför inte kan se dess stora poänger.

I samtalet i styrgruppen poängterades att särskiljandet av mål, aktiviteter, argument, antaganden och förgivettaganden varit mycket klargörande och också möjliggjort att man kunde se beroendet dem emellan. En tydligare fokusering på antaganden och överväganden skulle därför kanske också vara en väg att redovisa erfarenheter i andra termer än vilken lösning man kommit fram till.

Styrgruppens diskussion avslutas med tankar om att den betydelsefulla skillnaden mellan evolutionär och programmatiskt strategi troligen inte varit helt uppenbar för alla medlemmar i nätverket. Det var därför kanske inte heller uppenbart för dem varför projektet var upplagt som det är. En djupare diskussion om detta vid nästa nätverksträff skulle kanske underlätta att uppmärksamma parallellerna mellan strategier som kunde tillämpas i själva projektet och de nya förhållanden som man nu möter i den kommunala verksamheten.

Ett av deltagarna i styrgruppen godkänt referat av samtalet finns i sin helhet i Appendix Del 3.

Det tredje samtalet – den 11 februari 2004 – Avtryck 3.

Inspelet den 11 februari inleddes med en kort redovisning från projektledningen om varför projektet är utformat som det är utformat och varför projektledningen ansett att en formativ utvärdering skulle kunna vara av värde också för deltagarna själva. Den kraftiga betoningen av att betrakta deltagarna som ”myndiga medskapare” kan därvid ses som en demonstration av den ledningsstrategi som av initiativtagarna uppfattas vara i linje med det moderna arbetslivet. En beskrivning av skillnaden mellan den programmatiska och den lärande strategin hade skickats ut inför nätverksmötet som en bilaga till Avtryck 2. Denna beskrivning redovisades också inledningsvis. Inspelet innehöll dessutom en kort spegling av hur vi som utvärderare uppfattade den röda tråden i processen så långt – alltså den utveckling som framträdde för oss när vi jämförde Avtryck 1 och 2.

En central aspekt i det som deltagarna berättat om arbetet i projektet utgörs av att man söker utveckla ett språk för att prata om ledning och styrning; ett språk som inte kränker de berördas identitet som just ”myndiga medskapare”. Många hade också i olika sammanhang påpekat att deltagande i just detta projekt hade känts bra – men ovant.

Den inledande frågan till deltagarna i samtalet blev därför : Vad innebär det att vara medskapare i ett projekt som detta? Hur ser uppdraget ut? Vilka annorlunda förväntningar, krav och skyldigheter gör att det kan kännas ovant? Vad händer när man släpper den programmatiska styrformen?

Den mest brännande frågan – som vi hörde det – var insikten att för att ett utbyte av erfarenheter i ett nätverk skall skapa trygghet och stabilitet i det egna handlandet måste de andra deltagarna ställa upp på ett annat sätt än tidigare. De måste ge äkta gensvar. De måste säga ifrån när gjorda påståenden inte stämmer med de egna erfarenheterna. Det är ett svek att genom tystnad inte ifrågasätta det man egentligen tvivlar på. Detta krav gäller alla i nätverket och inte alls bara ledningen

så som i den hierarkiska organisationsteorin. Det åligger alla att hjälpas åt att göra det bästa möjliga av de resurser som finns tillgängliga.

Det avslutande arbetet inom projektet skulle alltså inriktas på att ytterligare utveckla förståelsen för vad dessa nya horisontella skyldigheter innebär och hur man med denna utgångspunkt kan se på ledning och samordning. En klok och god styrning/ledning medverkar – men med vad? Att vara tillåtande, låta processen ha sin gång och visa ett humant förhållningssätt är viktiga aspekter – men vilken funktion har ledningen i en modern verksamhet befolkad med professionella, myndiga medskapare? Hur beskriver man bilden av den styrning och samordning för friskare kommuner som vuxit fram genom projektet?

Vår reflektion utifrån samtalet var att alla de erfarenheter som projektet givit av sådana alternativa styr- och samordningsstrategier, skulle vara av stort intresse att ta del av för personer från hela arbetslivet – både det privata och det offentliga. Vi redovisade också vår avsikt att som ett avslutande steg tillsammans med styrgruppen koppla den utveckling vi sett av teman som lyfts upp i de tre samtalen med oss till de överväganden man i styrgruppen gjort inför varje nätverksmöte. Sådana överväganden får sin mening bara om man kan se dem mot vilken typ av utfall man försökt styra mot och nu ser som önskvärda att redovisa i sin slutrapport.

Ett avslutande samtal med styrgruppen – den 10 maj 2004 – Avtryck 3A

Samtalet inleddes med en redovisning av den utvecklingsprocess i projektet vi nu uppfattade inför slutrapporteringen av vår formativa utvärdering. Berättelsen grundade sig på de fem avtryck (Avtryck 0; 1; 2; 2A och 3) som dittills och löpande under projektet redovisats till deltagare och styrgrupp. Detta avslutande samtal i maj 2004 utgör det sjätte avtrycket i det empiriska materialet. Avtryck 3A finns i sin helhet i Appendix Del4.

Stryrgruppen hade redan tidigt i sina diskussioner uppmärksammat det olämpliga i den serie frågor som fanns i projektbeskrivningen Det visade sig att man i grup-

perna hade stora svårigheter att svara enligt denna struktur. Frågornas art drev fram en presentation av allt man gjorde istället för att frågorna skulle generera samtal och redovisningar om hur det kom sig att man valde det ena eller andra angreppssättet. Detta ledde nästan omedelbart till en omriktning av projektet och förstärkte den evolutionära strategin.

I diskussionen om utvärderingens syfte – det vill säga att rättvisande beskriva projektet för omvärlden för att också i kommuner som inte deltagit i projektet underlätta olika ställningstaganden – uppstod frågan vilken verkan detta kunde ha. Vem var egentligen intresserad? Det spekulerades om huruvida det bland tongivande aktörer fanns en ”dold dagordning” där man sökte efter de svar man redan från början hade bestämt sig för. Om en sådan dold dagordning kunde förväntas leda till åtgärder och beslut som man under projektets gång funnit destruktiva och opraktiska var det viktigt att utvärderingsrapporten fick genomslag på dessa punkter.

I övrigt väckte vår redovisning inga frågor som närmare diskuterades.

Samtalets viktigaste syfte var att nu knyta samman projektet och utvärderingen. Ett evolutionärt projekt kan värderas endast om de utfall man tillsammans styrt mot kan synliggöras. Sådana referenspunkter har förhoppningsvis både förändrats och utvecklats under projektets gång genom de erfarenheter som både deltagare och projektledningen fått. Skillnaden mellan så som man inledningsvis formulerade projektets fundament och dessa i slutet ”önskade utfall” visar i koncentrat den kunskap som ett evolutionärt projekt genererat.

Beskrivningen av dessa ”önskade utfall” kan också värderas i absoluta termer. Den intresserade läsaren kan själv avgöra om de förefaller konstruktiva i relation till det arbetsliv man själv ser framför sig och hur de stämmer överens med vad man i den vetenskapliga litteraturen för fram som relevant nytänkande i en modern verksamhet. Ligger det som presenteras som viktiga erfarenheter från projektet i frontlinjen eller ligger de möjligen i bakvattnet?

Med dessa ”önskade utfall” som fond kan den intresserade läsaren också själv ta ställning till om de aktiviteter som genomförts inom programmet förefaller ha

varit väl grundade och byggda på sedan tidigare väl känd och erkänd kunskap. Förefaller man i sitt projekt ha utnyttjat de kunskaper som fanns tillgängliga om till exempel konstruerade nätverk?

Önskade utfall av ett projekt som detta?

För att konkretisera diskussionen redovisades inledningsvis i samtalet några exempel på den typ av utfall som man i alla artificiella nätverk enligt litteraturen brukar ange som en effekt av nätverkandet. Deltagare brukar alltid säga att de:

- skapat en ny plattform för utvecklingsarbete
- fått in projektets frågor på agendan
- fått inspiration
- känner sig säkrare i sina analyser
- fått tid att reflektera
- fått tillfälle att hinna träffa egna medarbetare
- skapat ett kontaktnät för framtiden.

Samtalet visade att det var just den typ av vanliga utfall i konstruerade nätverk som man hela tiden styrt mot i projektet. Listan uppgavs också stämma väl med de svar som deltagarna givit vid en enkel rundfråga vid senaste nätverksmötet om vad projektet inneburit för dem.

Resten av samtalet inriktades på att belysa:

- vilka överväganden man gjort i styrgruppen inför upplägg och interventioner för att processen skulle gå i önskad riktning?

- vilka kunskaper om moderna verksamheters styrning och samordning som man fått genom projektet och avsåg att lyfta upp i sin slutrapport?

De i styrgruppen som också var deltagare upplevde att projektet hade stärkt arbetet ”hemmavid” i respektive kommun. Det har för dem givit en ny grundstruktur för arbetet med arbetsmiljöfrågor som ansågs värd att vårda. De hade fått ny kunskap. Man hade i deras kommuner samlat sig och lyft arbetsmiljöfrågan.

Som deltagare i projektet hade man lärt sig ta mer medveten ställning i olika frågor och därmed nått bättre resultat hemma. Man hade varit mer fokuserad och man hade fått inspiration. Man har blivit säkrare på vad som är en klok väg att gå genom att tala både med de egna och med andra. Man har fått mer energi att engagera sig i denna typ av frågor. Man har skapat sig ett större kontaktnät. Det upplevs vara lättare att lyfta telefonluren och ringa någon när man är bekant med denne. Det hade blivit lättare att ta ut svängarna och släppa de formella rollerna. Man hade fått argument för att göra andra överväganden än man gjort tidigare. Man ansåg också att man har utvecklat sina modeller för styrning och samordning genom att träffa andra.

Reflektioner inför fortsatt arbete

Utsagorna om projektet uppfattades som kraftfulla argument för att konferenser av denna typ bör göras i stor skala. I de kommuner där det är ”trögt” skulle man behöva starta en liknande process. Genom att vidga kretsen skulle nya deltagare kunna engageras i projektledning och styrgrupper och därmed få nya erfarenheter. Man skulle exempelvis kunna koppla samman 7 x 7 kommuner i ett allt större nätverk. Förfaringssättet hade också redan väckt intresse. Nätverket hade tagit initiativ till utvidgade konferenser med ett liknande upplägg där det skapats erfarenhetsutbyte och möten. Några hade redan genomförts och flera planerades.

Styrgruppen hade stärkts i uppfattningen att det i framtiden kommer det bli än viktigare att kunna släppa på stereotypa roller och bryta igenom stuprören och reviren. Man måste skapa samtal och möten som öppnar upp snarare än låser deltagarna vid sina positioner. Att bli mer skicklig på muntlig kommunikation och att överföra erfarenheter från mun till mun blir ett måste. Människor måste lära sig att ta en mer relevant roll i samarbetet. De måste också ha större självförtroende och känna större trygghet.

Projektet uppfattades ha visat att denna trygghet befrämjas av att man kan få ihop olika perspektiv och därmed bättre förstå helheten. Det ansågs viktigt att man i

framtiden får ledningar som förstår och utnyttjar de evolutionära principer som demonstrerats i projektet. Nyckeln för den nya ledningsmodellen är sannolikt att utgå från ”uppdraget” snarare än rollen.

Projektet hade också utformats utifrån tanken man i framtiden allt mer måste agera sig på egen hand i en mängd frågor. Därför antogs förmågan till ett ökat perspektivseende och goda former för att skapa samförstånd viktiga för den enskilda individens trygghet. Därför ansågs det behövas demokratiska samtalstorg av den typ som skapats i projektet. Först då och genom ett sådant utbyte kan man räkna med att det kan formas ett sådant partnerskap att berörda personer kan ta ett gemensamt ansvar för helheten.

Samtalen som förts har för styrgruppens deltagare demonstrerat möjligheten att få vara en person med egna erfarenheter och uppfattningar utan att detta hotar ”rollfiguren”. Den genomgående erfarenheten av erfarenhetsutbytet är att de goda verksamheterna tar vara på just denna självständighet. Man har också fått erfarenhet av att det inte är farligt att bryta sig ur sin rollfigur och att det fungerar att vara ”myndig medskapare”.

Vad krävs av en modern projektledning?

Även om de inte ännu är formellt dokumenterade i en slutrapport ansåg projektledningen och styrgruppen att de fått många värdefulla erfarenheter av vad som gjorts inför framtiden. Framtida möten antas kunna inriktas väsentligt snabbare på sådant som uppfattas som viktigt. Den viktigaste erfarenheten ansågs dock vara att man fått bekräftat värdet av att skapa mötesformer som gynnar uppkomsten av ”fria relationer” och befrämjar möjligheterna att gå ur sina invanda roller. Det uppfattas inte finnas några svårigheter förknippade med att leda konferenserna. Det kan ordnas med några av de deltagare som nu deltagit i projektet.

Det finns sedan lång tid tillbaka dokumenterade erfarenheter från kurser och seminarier som bryter mot den programmatiska ledningsstrategin. Det uppfattas ofta ske en polarisering mellan de som uppfattar arbetet positivt och framåtriktat och

de som inte känner sig bekväma med arbetssättet. Sådana personer blir ofta utanför den gemenskap som skapas inom ramen för kursen/projektet.

Samtalet visade att man i ledningsgruppen inte alls såg några sådana risker. Ett skäl till detta ansågs vara att de gjorda erfarenheterna var så tydligt och konstruktivt förankrades i respektive kommun. Vad man förmedlade genom projektet var ett förhållningssätt. Man presenterade inga normativa krav eller modeller. Att överföra erfarenheterna till andra kommuner genom den typ konferenser och möten man valt uppfattades inte heller väcka problem eller stöta på några av de hinder som finns redovisade i litteraturen.

Den formativa utvärderingen – september 2004

En preliminär utgåva av denna rapport hade sänts elektroniskt till samtliga deltagare Vid konferensen fick varje kommun också en papperskopia. Vi föredrog vårt material och flera deltagare konstaterade att man nu förstod vad den formativa utvärderingen innebar och syftet med våra ingripanden. Vi hade emellertid med avsikt väntat med analys och slutsatser till dess dessa kunde kommuniceras med deltagarna direkt. På detta sätt blev således även denna rapport en del i det empiriska materialet – som en läsare kan ta egen ställning till – och reflektera över.

Eftersom många deltagare meddelade oss att föredragningen klargjorde processen på ett sätt man inte tidigare kunnat fånga så tyckte man att den rapport vi gjort och som gick på djupet med forskningsresultat och referenser var för ”tung”. En sådan rapport kunde inte fylla kravet på att man som deltagare för andra skulle kunna redovisa vad man varit med om. Tanken hade varit att vi skulle revidera huvudrapporten efter de diskussioner som fördes under detta möte och skriftliga kommentarer. Istället blev det så att vi utarbetade en kortversion av rapporten som tillställdes deltagarna fyra dagar efter mötet med en önskan om kommentarer. Kortversionen omarbetades sedan med utgångspunkt från de synpunkter som kom in. Den slutliga versionen tillställdes projektledningen den 3 oktober 2004.

Begäran om en kortversion är rimlig men visar också på en svårighet med utvärderingar av denna typ av projekt. Vårt arbete börjar alltid med det empiriska ma-

terialet och förutsätter en ganska omfattande skriftlig kontakt med deltagarna. Dels genom att vi önskar att de referat av samtalen som vi arbetade fram skulle läsas, revideras och justeras så att vi gemensamt kunde ställa oss bakom dem. Dels genom att våra reflektioner på dessa referat skulle fungera som interventioner i processen och bearbetas och vidare diskuteras under nätverksarbetet. Detta är ingen orimlig förväntan.

Vi står i dag inför en liknande omställning som när talspråket började utvecklas i ett skriftspråk. Nu måste skriftspråket i form av elektroniska meddelanden och dokumentationer fylla behov som talspråket tidigare kunde möta. Det blir orimligt om all den kommunikation som krävs måste ske muntligt i fysiska möten. Det visar sig också att retorik som konsten att argumentera klokt i samhällsplaneringen får allt större betydelse (Ramírez 2004).

Det betyder inte att det muntliga blir oväsentligt. Det är sannolikt att det måste utvecklas för att kunna ligga till grund för den typ av dokumentationer som nu behövs. Vi möter därför ett allt större intresse för kombinationer av konst och vetenskap (Göranzon 2001). Det föll oss därför naturligt att tänka att ett projekt av denna typ måste inkludera moment av reflektion, samtal, skrivande och läsande. Detta är också i överensstämmelse med det arbete som just nu görs inom Försvarsmakten och som syftar till att stärka yrkeskunnandet genom ett utvecklingsinriktat lärande (Svartheden 2004).

Allteftersom dokumentationen och det empiriska materialet växer fram skall det knytas till andra erfarenheter och kunskaper som finns i omvärlden. Också detta kräver ytterligare revisioner och diskussioner. Först därefter kan man börja redigera materialet. Man kan säga att hela materialet motsvarar den råfilm som finns innan man tar itu med den klippning och redigering som krävs för att filmen skall bli njutbar. Utan råmaterial ingen film.

Kortversionen och våra analyser och slutsatser motsvarar den klippta filmen. Men vi vet alla att det kan klippas fram många olika filmer från samma råmaterial. Det vilar således på den intresserade läsaren att nu, efter vår redovisning av forskningsläget och av den process som deltagarna skapat, bilda sig en egen uppfattning om projektet, dess värde och resultat.

Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering

Analysen

Projektet har enligt vår mening valt att angripa synnerligen omfattande frågeställningar. Dessa är väl värda att belysa. Man har i projektledningen konstaterat att den styrning och samordning som i dag utövas inte effektivt kommer till rätta med ohälsan. I våra inledande samtal med projektledningen utvidgade man denna frågeställning. Man konstaterade att den typ av styr- och samordningsresonemang som i dag används till och med kan medföra ohälsa.

För att underlätta för deltagarna att angripa och bättre förstå denna problemställning valde man att använda en arbetsform som kallas ”arrangerat nätverk”. Detta är ett upplägg som ofta använts och kring viket det finns omfattande erfarenheter och kunskaper. Motiven för arrangerade nätverk är att de ger förutsättningar för ett så kallat utvecklingsinriktat lärande. Om deltagarna utnyttjar detta så kan nätverket därför medverka till de förändringar som är önskvärda.

I arbetet uppstår frågan om man skall uppfatta projektet ur ett reformperspektiv eller ett interventionsperspektiv. Eftersom det genomförts utifrån en evolutionär strategi uppstår motsägelser och paradoxer om man analyserar det i ett reformperspektiv. För att illustrera skillnaden kommer vi här att först beskriva våra slutsatser i ett reformperspektiv och därefter i ett interventionsperspektiv.

Projektledare och deltagare har konsekvent refererat till projektet i ett reformperspektiv. Man har exempelvis uttryckt syftet med åtgärden med uttryck som:

Genom nätverket skall man få tillfälle att få nya idéer, stimuleras att tänka nya tankar, utveckla nya modeller, få en större kontaktyta, lära av varandra etc.

Ovanstående ambitioner har delvis skymt de andra ambitioner som också uttrycks i projektbeskrivningen. Så som vi tolkar denna skall projektet belysa, utforska och klargöra sådana styrnings- och samordningsprocesser i en kommun som påverkar

uppkomsten av ohälsa respektive hälsa. Det skall också medverka till en integrering av resonemang rörande arbetsmiljö och verksamhet. Nu är det inte säkert att sådana utsagor skall tas bokstavligt. Det kan ha funnits andra motiv. De har emellertid i så fall inte redovisats för oss.

I det avslutande samtalet inom nätverksgruppen beskrevs projektet också av deltagarna i ett reformperspektiv, Man anknöt då till ovanstående ambitioner. Man ansåg att dessa ambitioner till stora delar hade uppfyllts. Man verifierade att arbetet i nätverket och kontaktskapandet varit berikande på ett personligt plan. Arbetsmiljöfrågorna hade ”lyfts upp”. Man hade lättare att få kontakt med dem som medverkat i projektet. Man ansåg också att det också haft betydelse för styrnings- och samordningsarbetet i den egna kommunen.

Om man emellertid flyttar fokus till ambitionen att projektet skulle kunna presentera kunskaper som visade på hur styrning och samordning kunde vara en outnyttjad resurs för att förbättra arbetsmiljö och hälsa och integrera arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor så är sådana effekter inte noterade i det material vi har tillgång till. Spridningen förväntas istället ske genom att skapa nya nätverk där gamla deltagare träffar nya och så vidare.

Man kan sammanfattningsvis säga att sett i ett reformperspektiv är de effekter som redovisas relativt oprecisa – även om de är positiva. Projektet har uppenbarligen fungerat som en utvecklingsaktivitet för deltagarna. Det har emellertid inte presenterat mer genomgripande resonemang eller kunskaper om styrning och samordning för friskare kommuner. Från det redovisade materialet är det svårt för en utomstående att bilda sig en uppfattning om effekternas omfattning och därmed också åtgärdens värde. Detta är emellertid vad man skulle kunna vänta sig av en utvärdering i ett reformperspektiv.

När uttalandena görs i ett reformperspektiv får de en oprecis och motsägelsefull karaktär. Tillfredsställelsen med projektet skulle kunna vara en följd av att man gripit möjligheterna till det utvecklingsinriktade lärande som en formativ och interaktiv strategi ger förutsättningar för. Om så hade varit fallet är det sannolikt att styrning och samordning haft förutsättningar att förändrats på ett sätt som gjort det möjligt att på ett för kommunen helt nytt sätt angripa frågor rörande ohälsa

och arbetsmiljö. Tillfredsställelsen skulle emellertid också kunna vara en följd av att man begränsat sig till ett bemästringslärande. Man gör då vad man alltid gjort något bättre. Man har då stärkts i sådana föreställningar om ohälsans natur och om styrning och samordning som ledande forskare nu menar att man måste lämna. Det är svårt att avgöra vilket av alternativen som är en rimlig tolkning.

Vi väljer nu interventionsperspektivet. Vi kan då konstatera att arbetet inom projektet förväntas behandla samma typ av frågor som man måste samtala om i en kommun för att komma till rätta med ohälsan. Vi kan också konstatera att man i nätverket har anledning att behandla samma typ av styrnings och samordningssvårigheter som man möter i en kommun när man där skall diskutera och analysera ohälsan. Nätverket har således, så som det är konstruerat, en verksamhetslogik som är likartad den som kan finnas i en kommun. Detta gör det möjligt att utifrån kunskap om processen dra slutsatser om arbetet i nätverket kan ha haft betydelse för arbetet inom respektive kommun.

Interventionsperspektivet innebär att vi granskar den interaktiva process vi själva medverkat i. Vi har som utvärderare aktivt sökt ingripa i arbetsprocessen med olika synpunkter hämtade från aktuell litteratur, från andra utvärderingar och från egna erfarenheter av dessa frågor. Våra ingripanden kan följas genom det empiriska materialet. Den kunskapsplattform på vilken vi byggt våra ingripanden framgår av redovisningarna i denna rapport. En yttre bedömare kan därför själv ta ställning till interventionernas karaktär, hur de mottagits och vad samspelet säger om den verksamhetslogik som präglade nätverket.

Vi kan då för vår del konstatera att man i de samtal vi medverkat i inte har tagit fatt i de basala frågor vi lyft upp. Våra ”inspel” har handlat om frågor som vi ansett vara helt grundläggande och legat inom projektets tema – som exempelvis ohälsans natur, organiserings- och styrningsproblematiken och svårigheterna med arrangerade nätverk. Föredragningarna har varit korta och summariska. Vi har därför också presenterat bilagor med utförliga redogörelser för att vara säkra på att de inlägg vi gjort varit tillräckligt belysta. Av processen framgår att man visserligen periodvis berört de frågor vi tagit upp men inte i något fall aktivt arbetat med dem.

Vårt intryck är att de embryon till resonemang som väckts ganska snart blivit överröstade av resonemang som leder tillbaka till analyser som enligt vår uppfattning är alltför ytliga, oprecisa och osäkra för att leda till en förbättrad styrning och samordning. De frågor vi menar att man behövt angripa är stora och omfattande och kräver en hel del arbete. De måste lokalt kunna klargöras för alla berörda i varje enskild kommun. Vi kan inte förstå att man kommer att kunna undvika detta omfattande arbete.

Eftersom detta arbete inte har kunnat påbörjats under projektets gång – menar vi att medarbetare som nu ser behovet av sådana fördjupade samtal kommer att ha mycket svårt att få gehör för sina analyser och synpunkter. De har antagligen också svårt att förklara det kloka i sådana annorlunda angreppssätt som de själva tillämpar.

Det är för oss uppenbart att de ambitioner och förväntningar som projektplanen väcker inte varit realistiska i relation till de möjligheter och resurser som man haft tillgång till. De frågor som skulle ha behövt behandlas inom projektets ram har varit alltför omfattande för att man skulle kunna angripa dem. Man har av naturliga skäl ”givit upp” inför dem.

Slutsatserna

Av analysen framgår att värdet av projektet ligger i att det kan ses som ett fältexperiment. Man har genom att välja att arbeta i ett ”arrangerat nätverk” och koppla arbetet till en formativ utvärdering gjort det möjligt att konkret demonstrera problem och svårigheter som uppkommer i försök att styra och samordna förhållanden där självständiga personer och enheter formar en nätverksstruktur.

Genom att man valt att använda ett interaktivt och formativt tillvägagångssätt har deltagarna fått tillfälle att fritt diskutera, analysera och utforska dessa frågor. Detta gör att de samtal som förs och de åsikter som förts fram måste uppfattas som autentiska uttryck för uppfattningar och inställningar som finns både till den styrning och samordning som skett i projektet och till styrning och samordning för friska kommuner över huvud taget.

Att sådana autentiska uttryck genom detta projekt kunnat dokumenteras och föras upp till diskussion är ett mycket viktigt resultat i sig. Dessa uttryck är projektets empiriska material. Man kan genom detta material synliggöra svårigheter som i allmänhet inte beaktas i försöken att åstadkomma en effektiv styrning och samordning för att komma till rätta med ohälsan.

Detta empiriska material har blivit möjligt att skapa genom projektledningens sätt att leda projektet. Det har också gjorts möjligt genom deltagarnas engagemang och medskapande. Man har genom arbetet praktiskt demonstrerat, konkretiserat och synliggjort vissa mycket stora och grundläggande svårigheter som uppstår i styrning och samordning i ett nätverk av medskapare.

Dessa svårigheter är sannolikt också för handen i försöken att styra och samordna kommunala verksamheter. De kommer troligen även att återfinnas i kommande projekt som bygger på ”arrangerade nätverk” eller där man tillämpar ett interaktivt och formativt tillvägagångssätt. Även om man i ett reformperspektiv inte upp-

fyllt ambitionerna så har man ändå enligt vår mening gemensamt lyckats med att demonstrera de svårigheter som i fortsättningen måste hanteras i frågan om styrning och samordning för friskare kommuner.

De svårigheter vi tycker att man har konkretiserat är:

1. Det är svårt att överge programmatiska tillvägagångssätt och resonemang

Arbetslivets transformation mot nätverksliknande förhållanden innebär att man inte längre med framgång kan tillämpa programmatiska strategier. Arbetet i projektet visar att man, även om man förstår det olämpliga med ett programmatiskt tillvägagångssätt, har haft stora svårigheter att överge detta och gemensamt utveckla kraftfulla alternativ. Det är en nackdel för styrning och samordning i projektet att man så sent i processen växlat in på och försökt utnyttja ett interventionsperspektiv. Detta måste ske redan vid ansatsen av projektet. Utvärderingen har också försvårats genom att man talat om projektet i ett reformperspektiv trots att man samtidigt fört fram betydelsen av deltagarna som ”medskapare”.

En viktig erfarenhet är att tillämpningen av ett reformperspektiv skapar en inflation i åtgärder. Det är sannolikt att just detta faktum bidrar till ohälsa och utmattning i svenskt arbetsliv. I framtiden vore det därför värdefullt om man i resonemang som handlar om styrning- och samordning kunde bryta denna användning.

2. Det är ovant att resonera i systemtermer – upplevs abstrakt

Skeenden i sociala system som består av en mångfald självständiga och autonoma aktörer är synnerligen komplexa och svåröverskådliga. De hierarkiska och programmatiska modeller som man ofta använt i projektet undviker emellertid den speciella komplexitet som hänger samman med människan som självständig aktör. Detta gör att man återfaller i resonemang som inte tillfredsställande kan bely-

sa styrnings- och samordningsfrågan. Därmed blir också analyserna oklara och ingreppen missriktade. Nätverkandet på basplanet försvåras.

Ett sätt att begripliggöra processer i nätverk är att använda ett så kallat systemperspektiv. Resonemang som bygger på systemperspektivet är emellertid okända för många. De uppfattas som flummiga, tunga, ogripbara och svårförståeliga även om man använder enkla ord och ett rakt språk. Fakta som bygger på sådana resonemang har också mindre tyngd än de som bygger på hierarkiska modeller.

Det handlar dock inte om svåra teorier utan snarare om en ovana att resonera i dessa termer. Vi tolkar projektets ansats som att man sett ett värde i att var och en själv får komma fram till allting. Projektet visar att det är ett orimligt slöseri med tid om man förutsätter att denna systemförståelse, utan yttre ingripanden, skall växa fram ”spontant” ur samtalen.

Genom att ledningen bättre förstår hur man med hjälp utifrån kan bidra i samtalen kan deltagare slippa hamna i en situation där de förda samtalen blir improduktiva och fruktlösa. Detta kan minska risken för en uppgivenhet som i sin tur skulle kunna leda till ohälsa.

3. Det utvecklingsinriktade lärandet kräver mer tid och ork än man kan frigöra – moment 22.

En viktig förutsättning för samordning i nätverk är att man kan hantera en mångfald av uppfattningar. Det måste uppstå ett så kallat utvecklingsinriktat lärande.

Detta förhållande gäller också detta projekt. Upplägget krävde inte bara arbete hemmavid och egna reflektioner. En fördjupad diskussion om de frågor vi löpande fört upp i våra reflektioner och Avtryck skulle ha krävt betydligt mer resurser och tid än vad som fanns planerat.

Detta är inte orimliga krav i förhållande till det utvecklingsarbete som behöver genomföras för att komma till rätta med ohälsan. Det är emellertid helt orimliga

krav i förhållande till projektets organisering. Projektplanen övergavs just av detta skäl. Så som projektet ansatts så har man således skapat förväntningar som inte realistiskt kan förverkligas inom ramen för den tid, de resurser och de kunskaper som stått till förfogande. Framtida projekt som inte är mer realistiskt uppbyggda kommer antingen att innebära frustration och ohälsa eller spill av tid och resurser.

4. Transponering av kunskaper mellan olika kunskapssfärer – till exempel i interdisciplinära team – kräver tid och övning som man sällan får

Ett interdisciplinärt samarbete kan fungera endast om det är möjligt att formulera gemensamma och godtagbara fakta för de analyser som måste göras och de resonemang som skall föras.

Detta innebär i praktiken att man måste få hjälp att översätta data och fakta som är viktiga inom ett kunskapsfält till att också bli relevanta i ett annat. Det handlar främst om att beskriva dynamik snarare än statik och praktik snarare än teori. De nya kunskapsfält som behövs är ännu relativt obearbetade. De föredragshållare man anlitat berörde så vitt vi förstått inte denna fundamentala fråga. Av Avtryck 2 framgår att transponeringen var den mest brännande frågan i vårt samtal. I styrgruppen – Avtryck 2A – nämndes tanken på att skapa en slags ”intellektuell” karta som kunde vara en grund för denna transponering. Detta spår följdes emellertid aldrig upp.

I projektets diskussioner framfördes från anlitade forskare att man redan visste vad man behövde veta. Att man inte uppnådde resultat måste därför bero på okunnighet, ovilja och bristande engagemang. Arbetet i projektet dementerar med eftertryck sådana uppfattningar. Erfarenheterna visar istället att problemet ligger i att de data och analyser som behövs måste transponeras mellan olika kunskapssfärer. Att på detta sätt bli orättmätigt anklagad för ointresse skapar förstås ohälsa.

5. De som samarbetar som medskapare utvecklar inte gemensamma och observerbara referenspunkter för hur skeendet utvecklar sig.

En viktig åtgärd för att minska risken att en utvecklingsprocess tar en icke önskvärd riktning är att gemensamt finna möjliga och för alla inblandade observerbara mät- och referenspunkter som man kan orientera sig mot. Dokumentationen ger inga ledtrådar till att denna typ av referenspunkter utvecklats. Problemet är att de måste skapas tidigt i projektet och att de måste hållas levande under hela processen. Projektet demonstrerar en ledningsuppgift som beskrivits i litteraturen men vars praktiserande verkar vara okänd. Det är möjligt att användningen av de mer användbara evolutionära strategierna just stupar på denna bristande kunnighet hos ledningarna när det gäller att formulera och skapa goda referenspunkter.

6. Många har bristande erfarenhet av att behöva förklara, motivera och begripliggöra sina val och sitt handlande för andra

Möjligheterna att för varandra begripliggöra skeendet i ett nätverk har visat sig kräva en för många chefer och medarbetare ovan typ av kommunikation. Grunden för denna nya kommunikation är något som på engelska kallas ”accountability”. Ordet kan översättas med ansvarighet eller ansvarig handling, men det finns egentligen ingen bra svensk översättning. Ordet utgår från begreppet ”account”, det vill säga att man kan redovisa, förklara och motivera sitt handlande.

Syftet är inte att ställa någon till svars för vad man gjort. Syftet är istället att genom en sådan ”redovisning” underlätta för andra i nätverket att i framtiden begripa varför man handlar som man gör. För att kunna samtala på detta sätt krävs en vana vid egen reflektion och förmåga att utveckla självkännedom.

Om man i verksamheten saknar denna vana och det inte skapas strukturer för att utveckla den så kan en god styrning och samordning i nätverk inte åstadkommas. I projektet verifierade man att detta hade varit en värdefull lärdom. Det var emellertid först i projektets slutskede som man ”fick syn på” behovet av att utveckla denna erfarenhet. Då är det förstås för sent eftersom förmågan behövs under hela projektets gång.

Projektet visar att det är svårt att få till stånd ett gott ledande om inte medarbetarna kan agera autonomt. Detta talar för att man i utbildningssystemet måste lägga betydligt större vikt vid att skapa förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande. Detta är sannolikt en stor folkbildningsuppgift.

7. Det är ovant för många att föra samtal direkt med berörda personer om tänkbara konsekvenser av deras handlande

I ett nätverk är det olämpligt att föreställa sig inflytande och påverkan enbart som en följd av formella hierarkiska nivåer. En sådan bild försvårar möjligheterna att påverka skeendet då den i allmänhet är orealistisk. I verksamheter som har nätverkskaraktär måste det därför ske en mer intensiv kommunikation direkt mellan berörda aktörer. Om man låser fast beslut och åtgärder vid hierarkiska nivåer där det faktiska skeendet inte kan påverkas så försvåras styrning och samordning. I detta projekt finns inte redovisat några referenser till att man funnit alternativ till detta tänkande. Den dokumentation som redovisats som ett av projektets resultat förstärker snarare nivåtänkandet.

Många andra erfarenheter, vid sidan av detta projekt, talar för att de symboliska representationer av olika verksamheter som finns – exempelvis organisationsscheman, rutinbeskrivningar, budgetsystem etc.– kraftigt måste reformeras. Så som de i dag är utformade ger de inte en tillräckligt god representation av verksamheten för att medarbetare genom ett autonomt beteende aktivt skall kunna medverka till styrning och samordning.

8. Identiteten som tidigare legat i yrkesrollen måste nu skyddas på annat sätt

Omställningen från att se sig som en utförare eller beslutsfattare i ett hierarkiskt system till att se sig som en ansvarig aktör är för många omfattande. Det är därför normalt att man upplever sin identitet hotad i den utveckling som i dag pågår i samhälle och arbetsliv. Det är lätt att falla tillbaka i en självbild som inte fungerar.

Man kan inte fly undan denna omställning. Dels för att den drivs fram genom den egna personlighetsutvecklingen dels för att man konfronteras med den genom omvärldens krav. Grunderna till detta problem missförstås ofta. Många gånger försöker man komma till rätta med det genom en intensifierad självförtroendeträning och medvetandeskapande åtgärder.

Detta leder till en paradox. Problemet har ju uppstått genom att man sett sig tvingad att vara mer självständig än tidigare. Lösningen ligger istället i att övriga medlemmar i nätverket underlättar omställningen mot självständighet och ansvarstagande. Detta sker enklast genom att man befriar sina styrnings- och samordningsresonemang från tanken på ledare och ledda. Sådana understödjer nämligen individens syn på sig själv som utförare och verkställare av överordnade order.

Avtrycken visar tydligt svårigheterna att skapa arbetsformer som gör det möjligt för deltagarna att upprätthålla en identitet som aktör. Att bara ”träffas” leder inte med automatik fram till detta. Det kan ibland till och med vara tvärtom. Vissa möten kan innebära ökade hot mot identiteten och befästa existerande roller snarare än överskrida dem.

Med tanke på att de nya arbetsformerna innebär ett identitetshot för många människor är det rimligt att tro att man skulle ha god hjälp av handledning i den typ av samtal om verksamheten som nu måste föras. Vi tror inte att en chef är lämpad att ta denna roll. Vi tror istället att rollen måste tas av personer utanför verksamheten. Det finns många goda exempel på hur värdefull en sådan hjälp kan vara. Det finns därför all anledning att fundera över om inte sådana insatser borde vara regel snarare än undantag.

En avslutande kommentar

Under förutsättning att man i framtiden kan lämna reformperspektivet och istället använder arbetet i nätverket för att gemensamt utforska, ytterligare precisera och närmare förstå vilka svårigheter som uppstår när det gäller styrning och samordning i dagens arbetsliv, så menar vi att denna typ av projekt kan generera just den kunskap som behövs för att komma till rätta med ohälsan – och dessutom inte bara i den offentliga sektorn.

Denna sida har med avsikt lämnats tom för dubbelsidig kopiering

Referenser

Abrahamsson L. (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea Bokförlag.

Alvesson M (2003): Critical Organization Theory. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northen Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.

Alvesson M och Deetz S (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund:Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket (2002a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2002b): Från frustration till total utmattning. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Archer L, Hicks L, Whitaker D och Whitaker G (1994): Research Partnerships – Ways in which organisations and university-based facilitators/researchers may work together to carry out research, facilitate programme and staff development and improve quality of work and worklife. York: Social Work Research and Dedvelopment Unit, Department of Social Policy and Social Work. University of York.

Argyris C. (1990): Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning. Needham Heights MA: Allyn and Bacon.

Asplund J (2003): Genom huvudet. Problemlösningens socialpsykologi. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Backlund T, Hansson H, Thunborg C (2001): Lärdilemman i arbetslivet. Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla:Bokförlaget Daidalos AB

Bergendal G (2003): Ansvarig handling. Uppsatser om yrkeskunnande, vetenskap och bildning. Stockholm: Tidskriften Dialoger.

Blomgren M och Sahlin-Andersson K (2003): Ledning på distans. Att skapa kunskap för politisk styrning av hälso- och sjukvård. Stockholm: Landstingsförbundet.

Boalt Boëtious S (1983): Autnomy, coping and defense in small work groups: an analysis of psychlogical processes within and between individual group members. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Cataog Number 74-19899.

Brulin G, Ekstedt E (2003): Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet – dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt. I: von Otter C (red): Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Brunsson N (2002): The Organization of Hypocrisy. Otta: Abstrakt forlag AS.

Brunsson N (2003): Organized Hypocrisy. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northen Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.

Czarniawska B, Sevón G (2003): The Nothern Lights – organization theory in Scandinavia. Köpenhamn: Liber

Deming W E (1993): The new economics for industry, government and education. Cambridge: MIT

Döös M, Wilhelmsson L och Backlund T (2001): Kollektivt lärande på individualistiskt vis - ett lärdilemma för praktik och teori. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Ekman G (1999). Från text till batong - om poliser, busar och svenner. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ellström P (2001): Lärande och innovation i organisationer. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Ellström P-E (2003): Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna? Bidrag till konferensen HSS 03. Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet.

Eriksen E O (1997): Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Försvarsmakten (2004a): Insatsförsvarets organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv, förslag till kapitel 8 i Pedagogiska Grunder – ett arbetsmaterial. Göteborg: FM LOPE.

Försvarsmakten (2004b): Insatsförsvarets organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv – projektrapport. Halmstad: FM LOPE

Forslin J, Kira M (2000): Från intensiva till uthålliga arbetssystem – en litteraturstudie. I: Barklöf K. (red): Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Freidson E (2001): Professionalism – the third logik. London: The University of Chicago Press.

Gatu H. (2003): Hållbara arbetsplatser - botemedel mot ett sjukt arbetsliv. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Gustavsen B (1986): Förändring och infrastruktur - en presentation av LOM-programmet, Arbete människa miljö, (4), 227-238.

Gustavsen B (1987): Reformer på arbetsplatsen och demokratisk dialog. I Odhnoff J och von Otter C (red) Arbetets rationaliteter. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Gustavsen B, Hofmaier B (1997): Nätverk som utvecklingsstrategi. Stockholm: SNS-förlag.

Gärdenfors P (2000): Hur Homo blev sapiens. Om tänkandets revolution. Nora: Nya Doxa.

Göranzon B (2001): Spelregler – om gränsöverskridande. Stockholm: Daloger

Hane M, Wennberg BÅ (2004a): Uppdraget att skilja mellan god och dålig ledning. Arbetsmaterial till Arbetsmiljöverket. Projekt CT 2003/41559. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Hane M, Wennberg BÅ (2004b): Vi vet att vi gör ett bra jobb. En studie av tillgänglighet, arbetsmiljörisker och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane , Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård. Stockholm: Landstingsförbundet.

Hansson H (2001): Lärande i nätverk – ur ett tids och handlingsperspektiv. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Hart H (1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I Nilsson T (red): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hjalmarsson B (2003): Medledarskap - att skapa arbetsglädje genom delat ansvar. Falun: Ekerlids Förlag.

Holmer J, Starrin B (1993): Deltagarorienterad forskning. Lund: Studentlitteratur.

Huzzard T och Östergren K (2001): När logiker kolliderar - lärande och strategiska dilemman i heterogena organisationer. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Härnestam A, Lundberg U, Lindbladh E, Starrin B (red) (1999): I vanmaktens spår. Om sociala villkor, utsatthet och ohälsa. Smedjebacken: Boréa Bokförlag.

Jobring O (2001): När IT konserverar. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Johannisson K (2001): Den moderna tröttheten. Från överansträngning till stress, kroniskt trötthetssyndrom och utbrändhet. Bilaga i : Näringsdepartementet: Långsiktig verksamhetsutveckling ur ett arbetsmiljöperspektiv. En handlingsplan för att förnya arbetsmiljöarbetet. DS 2001:28.

Kant E (1783): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?.Internet: Prometheus Online 2000. www.prometeusonline.de/heureka/philosophie/klassiker/kant/aufklaerung.htm

Karlsson O (1999): Utvärdering mer än metod – en översikt. Stockholm: Kommunförbundet.

Larena (2004): Forskarnätverket Larena. www.larena.se

Landstingsförbundet (1998): Genombrott - att korta köer och väntetider till och inom hälso och sjukvården. Ett pilotprojekt för att pröva en ny modell för systematiskt förbättringsarbete. Best nr 1821. Stockholm: Landstingsförbundet.

Landstingsförbundet (1999): Genombrott II - att korta köer och väntetider till och inom hälso- och sjukvården. Från test till spridning av en fungerande arbetsmetod. Best nr 1934. Stockholm: Landstingsförbundet.

Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Lundquist F (2004): Från mognad till omdöme i trafikantutbildningen. Lysekils Trafikskolas syn på vägverkets nya kursplan – arbetsmaterial. Degerfors: Samarbetsdynamik.

Larsson P (1985): Chefer lär chefer. Action learning – från ord till handling i chefsutbildningen. Stockholm: Liber Förlag.

Larsson S (1995): Om lärandets möjligheter i folkbildningen. I Årsbok om folkbildning 1995. Stockholm: Föreningens för folkbildningsforskning.

Larsson S (1996): Vardagslärande och vuxenstudier. I Ellström PE, Gustavsson B, Larsson S (red): Livslångt lärande. Lund: Studentlitteratur.

Löfqvist J, Thanki S, Werthén C (2002): Ideal Modell – en ny förändringsmodell inom landstinget. Kandidatuppsats 10 p HT 2002. Stockholm: Stockholms Universitet. Företagsekonomiska Institutionen.

Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.

Moxnes P (1984): Att lära och utvecklas i arbetsmiljön. Stockholm: Natur och Kultur.

Moxnes P (1991): Vardagens ångest hos individen, gruppen, organisationen. Stockholm: Natur och Kultur

Moxnes P (2001)Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen: ett organisationspsykologiskt perspektiv. Stockholm: Natur och Kultur.

Nilsson T (2004): Arrangerade nätverk för kompetensutveckling - fackets roll i lokalt utvecklingsarbete. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Pierre J (ed)(2000): Debating Governance. Authority, steering and democracy. Oxford: University Press.

Pierre J, Rothstein B (2003): Välfärdsstat i otakt. Om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.

Ramírez JL (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering. En Idéöversikt. Bidrag till Nordisk konferens Retorik och Samhällsplanering, Södertörns högskola 7-8 maj 2004. Stockholm: Södertörns Högskola.

Revans R W (1978): The ABC of Action Learning. London: Chartwell - Bratt.

Revans R W (1982): The Origins and Growth of Action Learning. Lund: Studentlitteratur.

Rohlin L oa (2003): Ledarskap och lärande. Lund: MiL Publishers.

Rosengren M (2002): Doxologi. En essä om kunskap. Åstorp: Rhetor förlag

Rydén L (2004a): Bättre verksamhet - Bättre arbetsmiljö. Abonnemangsrapport 103. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Rydén L (2004b): Berättelsen om Slup – om kunskap och förståelse. Utvärdering av Sjöfartsverkets LedarutvecklingsProgram 2002/03. Abonnemangsrapport 109. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur

Sjöstrand SE, Sandberg J, Tyrstrup M (red) (1999): Osynlig företagsledning. Lund: Studentlitteratur.

Sjöstrand S-E (1999): Om ledarskap i näringslivet. I: SOU: Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. Stockholm: SOU 1999:69.

Stymne B (2001): Kunskapsåtervinning eller lärande. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Svartheden J (red) (2002): Exempel – Yrkeskunnandets Praktik och IT 2002. Stockholm: Försvarshögskolan.

Härenstam A, Lundberg U, Lindbladh E, Starrin B (red) (1999): I vanmaktens spår. Om sociala villkor, utsatthet och ohälsa. Smedjebacken: Borea Bokförlag

Svensson L (2001): Att forska och utveckla tillsammans – om gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Thunborg C (2001): Lärdilemman inom hälso- och sjukvården. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Vägverket (2004): Vägverkets föreskrifter om kursplaner, behörighet B. Vägverkets författningssamling (VVFS 2004:110). Borlänge: Vägverket.

Wennberg B-Å. och Hane M. (1995):Den nya produktionen – ett projekt för att beskriva de nya arbetssätten vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB,

Wennberg B-Å. och Hane M. (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Abonnemangsrapport 78. Degerfors: Samarbetsdynamik AB,

Wennberg B-Å. (2003): Har vinsten ett pris. Om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi. Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik.

Åberg J-O (2002): Arrangerade nätverk som utvecklingsstöd. I Ekman Philips M (red) (2002): Dialog över etablerade gränser – om organisationsutveckling i sjukvården. Arbetsliv i omvandling 2002:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Formativ utvärdering av projekt

Vi ser en utvärdering som en berättelse. En utvärdering skall gestalta det som gjorts i ett projekt så att detta kan bli synligt och gripbart både för deltagare och icke deltagare. En sådan berättelse måste vila på och knyta an till något som lyssnaren och läsaren kan känna igen. Den måste således knyta an till sådant som i omvärlden sägs och skrivs om de frågor som skall belysas. Först då kan projektet som sådant blir rättvisande bedömt i förhållande till alla andra projekt som pågår.

Vi har också andra ambitioner med en utvärdering av projekt. Vi vill att den presenterar ett underlag som är av värde för den som i framtiden vill deltaga i eller genomföra nya aktiviteter av liknande eller annat slag. Vi vill också att utvärderingen gör det möjligt för finansiärer, projektledning och deltagare att jämföra vad som gjorts inom projektet med de förväntningar och ambitioner de hade på projektet när det startades.

Varje projekt formar en unik gemenskap.

En viktig ambition med ett projekt är att skapa ett samarbete som är avskiljt från det vardagliga samarbetet. Ett projekt skapar en arena där man kan mötas vid sidan av sina ordinarie roller och funktioner. Ett projekt gör det möjligt att knyta samman människor som inte har formella band eller förhållanden till varandra. Samarbetet i ett projekt kan därför utformas annorlunda än i vardagen.

Fullföljer man denna tanke så följer därav att projektet formar sin egen sociala gemenskap. Det skapas en social gräns mellan de som deltar i projektet och de som inte deltar i det. Denna unika gemenskap är betydelsefull för ett bra resultat och ett gott utbyte. Tar man ytterligare steg i denna riktning måste man konstatera

att ett sådant projekt ur social synpunkt är av en tillfällig struktur. Detta är också själva poängen med ett projektet. Det skall vara en tillfällig aktivitet för att göra en specifik insats. Som stöd för detta tillfälliga arbete måste finnas en mer permanent och stabil struktur som deltagarna kommer ifrån, som de relaterar till och som de skall återvända till.

På grund av detta finns det några faktorer vid utvärdering av just projekt som man kanske inte normalt måste ta hänsyn till i andra utvärderingar. Den gemenskap som kan uppstå i ett projekt är tillfällig. Den skall och kan inte ersätta andra gemenskaper. Den kan inte heller få överta dessas roll. När det aktuella projektet avslutas så kommer deltagarna att skiljas åt, gemenskapen att splittras upp och man återgår till det samhälle där man hör hemma.

Det är därför viktigt att inte förväxla sociala skeenden i projektet med sociala förhållanden som finns utanför – även om de kan uppfattas likartade. Det är också viktigt att inte förväxla projektet med det samhälle projektet finns i. Projektet är inte ett utsnitt av samhället. Det är heller inte ett alternativ till det.

Denna skillnad hos projekt jämfört med den mer stabila sociala strukturen i exempelvis samhället, är en viktig anledning till att de måste utvärderas. En utvärdering gränslar över projektets utsida och insida. Den skall gestalta det som har hänt innanför denna gräns så att det blir begripligt för dem som är utanför. Denna gestaltning skall också underlätta för dem som finns innanför gränsen att relatera det som hänt i projektet till vad som i övrigt försiggår i samhället. Vi brukar säga att gestaltningen skall gå utöver projektets sociala kontext både i tid och rum.

Skillnaden mellan programmatiska respektive evolutionära strategier

Man gör i forskningslitteraturen skillnad mellan programmatiska och evolutionära strategier. Ett projekt som drivs efter en programmatisk strategi kännetecknas av att man väljer att genomföra projektet utifrån ett på förhand fastställt mål, en på förhand fastställd struktur och genom en på förhand fastställd arbetsrutin. Man

ansätter en vertikal relation mellan ”ledningen” och projektets deltagare. Deltagarna förväntas utföra de aktiviteter på det sätt och i den ordning som ledningen bestämmer. Av deltagarna krävs lojalitet och disciplin.

Ledningen kan inom ramen för den vertikala ansatsen ta sig olika former. Den kan vara auktoritär, den kan utövas i samråd och den kan vara demokratisk. Den kan vara delegerad. Det signifikanta är inte vilken typ av vertikal ledning som används utan att genomförandet av aktiviteterna ”styrs” av de direktiv, de riktlinjer, de regler och de planer som framställs av dem som definieras som projektets ledning, intressenter eller initiativtagare.

I många fall går det emellertid inte att på förhand tillräckligt väl överblicka vad som skall göras. Arbetet måste tas i små steg. I andra fall kan uppdraget vara oklart och ospecificerat. Det kan vara mycket komplext. Man kan vara osäker på sina antaganden i början av projektet. Kunskapen måste växa fram under dess gång. Vem som är lämplig att göra vad kan behöva visa sig i praktisk handling under projektets gång. Projektet kan behöva en speciell uppslutning och engagemang. Alternativen är många. Det grundläggande problemet i alla dessa fall är att man måste finna en balans mellan vad man på förhand kan veta och vad som måste visa sig under hand.

Den strategiska frågan är således om man skall fokusera på den begränsade del av problematiken som man anser kan göras planeringsbar och förutbestämd eller om man skall satsa på en mer lös struktur som bygger på en undan-för-undan planering där det man behöver veta visar sig under gång. Börjar man fundera på frågan så visar det sig att man nästan alltid har anledning att tillämpa en undan-för-undan planering. Även om man tror sig om att kunna använda en programmatisk strategi i starten av ett projekt så tvingas numera de flesta att byta strategi under projektets gång.

Innebörden av medskapande

Den viktigaste skillnaden mellan de två strategierna är att arbetet inom en evolutionär strategi måste kännetecknas av ett stort mått av medskapande. Det är i allmänhet omöjligt att i en undan-för-undan planering etablera någon form av direktstyrning. Då stor frihet måste lämnas för olika alternativ sätts deltagarna inför valsituationer vare sig man försöker styra deras handlande eller inte.

Erfarenheten visar också att man inte utan medskapande kan få den anpassning och flexibilitet som krävs. De aktiviteter som kommer till stånd när man tvingas till en undan-för-undan planering har därför sitt ursprung i deltagarnas fria val snarare än i en överordnad plan eller procedur. Genom detta förhållande skapas en process som inte på förhand kan vara bestämd. Den formas av deltagarna själva. Vare sig projektledningen uttrycker att man fungerar efter en programmatisk strategi eller inte så är det därför angeläget att utvärderingen tar fasta på vad som verkligen händer och tar hänsyn till det medskapande som faktiskt finns.

Styrning och samordning bestäms av de återföringsaktiviteter och uppföljningsstrukturer som etableras. Även i en undan-för-undan planering finns en struktur men denna är inte styrande på samma sätt som den är i den programmatiska strategin. Sådana strukturer kan vara gruppindelningar, mötestider, riktlinjer för arbetet etc. Denna struktur har snarare karaktären av ett ramverk. Detta ramverk kan vara mer eller mindre legitimt. Ett bra ramverk har karaktären av överenskommelser som hedras av alla. Styrsel och stabilitet inom en evolutionär strategi kräver att deltagarna visar en solidaritet mot varandra och mot projektet som sådant.

Skillnader i utvärdering

Utvärderingar av programmatiska strategier är välkända. De kan göras efter ”skolboken”. De kan vara tidsödande och kan kräva hög kompetens men är oproblematiska. Skälet till detta är att man då kan använda sig av resonemang och arbetssätt som inom det akademiska samhället är väl prövade och genomdiskuterade sedan länge. Denna typ av utvärdering behandlar fakta som inte kan vara

annorlunda än de är. Det som har gjorts i projektet kan därför i princip jämföras med liknande förhållanden utanför projektet. Det som gjorts kan reproduceras i andra situationer och under andra förhållanden.

Utvärderingar och uppföljningar av evolutionära strategier är emellertid inte lika väl belyst i litteraturen. Den kräver andra typer av överväganden. Den kräver mer förankring i litteratur och andra kunskapsområden än om man bara hade följt en redan färdigtänkt ”metod”. Ett viktigt skäl till detta är att vad som växer fram genom den evolutionära processen är unikt för processen och skulle kunna ha blivit annorlunda än blivit.

Poängen med att organisera samarbetet efter en evolutionär strategi är ju just att göra det möjligt för arbetet att utveckla sig utifrån de förutsättningar som finns och de förhållanden som visar sig. Friheten från redan förutbestämda handlingsalternativ gör det möjligt för processen att ändra riktning och söka sig fram till resultat som man ser som önskvärda och möjliga.

Man utgår således från att vägen inte är väldefinierad. Man förutsätter att man inte från början kan veta vilka aktiviteter som kommer att visa sig lämpliga. Man bedömer att varje steg som tas måste bygga på en analys och en problematisering av situationen så som den för tillfället visar sig. Man kan därför inte jämföra aktiviteter och resultat i projektet med andra aktiviteter och resultat i omvärlden. Insatserna måste istället relateras till den process som skapats – inte vad som vore normalt eller önskvärt.

Man kan därför inte säga att ett evolutionärt projekt har ett bestämt och preciserat mål av den typ man brukar vilja formulera i olika målstyrningsaktiviteter. Man kan heller inte med säkerhet och på förhand ange några bestämda effekter som skall uppnås. Det finns ambitioner och det finns antaganden om vad som vore bra – men dessa kan behöva omprövas.

Ett skäl till att preciseringar av den typ vi vant oss vid inte är möjliga är att handlingsalternativen i dag är så oändligt mycket flera. Det är helt enkelt ineffektivt att fastställa olika bestämda alternativ innan man tagit ställning till vad man lärt sig på vägen och vad som just för tillfället är tillgängligt och möjligt. Aktiviteter i

projektet uppstår därför som en följd av vad man fått reda på i och genom projektet och vad man vet i stunden snarare än på sådant man från början redan känt till.

Det kan också visa sig att det som projektets intressenter eller finansiärer hoppades kunna uppnå genom projektet senare visar sig vara orealistiskt eller ointressant för dem. Projektet kan också medföra andra konsekvenser som de inte tänkt sig. De effekter man från början sett som önskvärda kan visa sig vara effekter av något annat som man istället måste angripa. Vad man sett som önskade tillstånd kan till och med under processens gång visa sig vara oönskade.

Frihet och brist på preciserade mål betyder inte att arbetet måste blir resultatlöst. Det är ju tvärtom så att valet av det evolutionära förfarandet speglar en önskan att uppnå bättre resultat än vad som skulle varit möjligt med ett programmatiskt förfarande. Problemet är emellertid att de effekter och konsekvenser som visar sig och de resonemang som förs genom denna strategi blir unika för projektet. De kommer snabbt att avvika från vad omvärlden och olika intressenter från början föreställde sig att projektet skulle göra.

I alla evolutionära projekt uppstår därför ett *översättningsproblem*. Det är detta översättningsproblem som i grunden skiljer utvärderingen av ett evolutionärt projekt från utvärderingen av ett programmatiskt.

Projektets grunddokument

Det finns alltid skäl till att ett projekt finns och har startats. Dessa skäl uttrycks i olika dokument. De finns dokumenterade i inbjudningar till projektet och i annat material om projektet. Vi kallar för enkelhetens skull hela detta material för projektets grunddokument. Grunddokumentet har en annan roll i ett evolutionärt projekt än i ett programmatiskt. I det programmatiska projektet förväntas utvärderingen följa upp det konkreta skeendet mot grunddokumentet. I det evolutionära projektet är istället grunddokumentet ett hjälpmedel i det tidigare nämnda översättningsarbetet.

Även om man, när man använder en evolutionär strategi, inser att man inte kan precisera bestämda mål eller fastställa en given aktivitetsplan så betyder detta inte att vad som helst kan hända. Den evolutionära process som initieras skall ha en riktning. Den förväntas inte heller lösas upp i intet. Ur grunddokumentet kan man därför utläsa en slags överenskommelse om denna riktning. Med ett modernt ord kan denna överenskommelse kallas ett socialt kontrakt.

Accepterar man tanken på en evolutionär process måste man därför också acceptera att grunddokumentet måste vara mångtydigt avseende vad som faktiskt skall göras och vart man kan nå. Grunddokumentet representerar projektet men styr det inte. Om dokumentet skulle styra projektet skulle den evolutionära processen inte behövas.

När projektet väl genomförts är emellertid förhållandet ett annat. Man har då lärt sig något som man inte visste innan projektet startades. Man kan då gå tillbaka och ”läsa” dokumentet på ett annat sätt än tidigare. Man ser dokumentet ”med andra ögon”. Denna omtolkning är det bestående resultatet av ett evolutionärt projekt. Poängen med utvärderingen av evolutionära projekt är således inte att påvisa bestämda effekter. Det är att bidra till att nästa projekts grunddokument blir mer relevant och användbart än det första.

Evolutionära strategier ger möjlighet till personlig utveckling

Den moderna människan tvingas ofta i sin vardag att leva ett dubbelliv. Hon förväntas spela en roll, förverkliga en funktion, inordna sig under en profession etc. De sociala gemenskaper hon finns i skapar för henne ett begränsat utrymme att röra sig inom. Hon måste anpassa sig till vad som inom dessa uppfattas som meningsfullt, rimligt och korrekt att säga och göra. Hon tvingas i vardagsarbetet ofta att följa rutinmässiga, regelstyrda och förplanerade aktivitetsmönster.

I ett programmatiskt projekt återupprepas i allmänhet den sociala ordning som man känner igen från sin vardag och som man upplever begränsande och olämplig. Det programmatiska projektet förstärker således de negativa känslor som kan

finnas gentemot detta förhållande. En evolutionär strategi som bygger på medskapande och befrämjar ett fritt agerande skapar emellertid helt andra möjligheter. Processen som uppstår genom olika fria val kan leda till strukturer och former som är radikalt annorlunda än de deltagarna tidigare mött och som man känner till i sin vardag. De återföringsaktiviteter som används medför dessutom att man har anledning att observera sitt eget agerande och konsekvenserna av det på ett sätt man i sin vardag inte har lika goda möjligheter till.

Deltagarna i evolutionära projekt rapporterar därför vanligen att de genom projektet fått ökat självförtroende, fått nya perspektiv på tillvaron, etablerat nya relationer och fått en ökad energi och inspiration. Det gäller emellertid sällan alla. Det finns ofta de som uppfattar det nya arbetssättet som hotfullt och konfrontativt i förhållande till vad de har vant sig vid hemma.

Det är emellertid värt att observera att dessa positiva och negativa effekter är något man upplever i projektet genom den frihet som där etablerats. Det är således inte självklart att dessa finns eller kan återskapas i den vardag man återvänder till. För de som redan har etablerat evolutionära strategier hemma kan erfarenheterna från projektet vara ett stöd. För de som inte har det kan deltagandet i ett evolutionärt projekt istället förstärka motsättningarna mellan de som deltagit i projektet och de som inte gjort det.

Gränsen mellan projektet och omvärlden

Just för att det finns en skillnad mellan vad man kan uppleva inom projektet och vad som är förhållandet hemmavid gör det viktigt att skapa broar mellan projektet och omvärlden. Detta gäller också kopplingen i tid. Utvärderingen skall knyta projektet både till det förflutna och till framtiden.

Utvärderingens funktion är således att medverka till att processen i projektet, även om den är fri, av deltagarna själva kan formas så att det man kommer fram till i efterhand kan knytas till den kontext projektet existerar i. Om så inte sker kan projektet riskera att bli en isolerad och obegriplig happening för dem som deltagit.

Under den formativa processens förlopp växer det således fram två olika gestaltningar av projektet som ibland samspelar med och ibland utgör mothåll mot varandra. Dels den berättelse som man inom projektet berättar om sig själv och sitt arbete och dels den berättelse om samma fenomen och samma förhållanden som finns i omvärlden.

Varför menar vi då att det är viktigt att projektledning och deltagare i ett evolutionärt projekt löpande engagerar sig i hur deras arbete kan uppfattas av omvärlden? Vi skall här nämna några sådana ställningstaganden som vi tror talar för sig själva. Det kan exempelvis handla om:

- Att motivera de beslut som gjorts för att finansiera, starta och genomföra projektet,

- Att diskutera värdet av fortsatta eller andra framtida projekt med anledning av vad som gjorts.

- Att ta ställning till om man tycker att de gemensamma resurser som använts har varit väl använda och av värde för de personer utanför projektet som bidragit med dem.

- Att ta ställning till om man vill deltaga i framtida projekt av liknande slag, med den aktuella ledningen eller utifrån de principer som projektet har följt.

- Att ta ställning till om projektet fått önskvärda eller inte önskvärda konsekvenser för den egna situationen, den egna gruppen eller samhället.

- Att ta ställning till projektets – eller liknande projekts – plats i det sociala sammanhanget. Har de något värde, skall de stödjas, bör de utgå etc.? Hur skall man bäst prioritera mellan olika typer av projekt som kan syfta till olika saker och ha olika effekter?

Om utvärderingar skall underlätta dessa ställningstaganden är det i evolutionära projekt olämpligt att vänta med utvärderingsarbetet till dess projektet är avslutat. Ett projekt som drivs enligt en evolutionär strategi måste därför nästan alltid utvärderas formativt. Först då är det möjligt för deltagare och projektledning att få det mothåll som behövs för att inrikta arbetet så att det i efterhand skall vara möjligt att begripliggöra projektet för omvärlden.

Hur utvärderas evolutionära projekt

I ett programmatiskt projekt behöver deltagarna bara utföra de aktiviteter som förväntas. Där är beskrivningen i form av struktur, plan och mål tillräcklig för att förstå vad som gjorts. Poängen med en evolutionär strategi är emellertid att processen kan ringla sig fram, göra loopar, göra halt, ändra riktning och gå förbi hinder beroende på vad man möter på vägen. Det finns inga enkla referenspunkter annat än de som deltagarna själva ställer upp. Vad som händer i projektet är genom detta inte transparent och öppet för inspektion från omvärlden. I den evolutionära processen skapas i projektet en egen värld och en egen berättelse.

Utvärdering handlar då om att skapa ett underlag som åstadkommer en dialog över gränsen mellan deltagare och omvärld. Om denna dialog inte kan upprättas så kan man heller inte från projektets sida göra det man gjort begripligt för omvärlden. Denna dialog kan åstadkommas på många olika sätt. En möjlighet är den som erbjuds genom utvärderarna själva. När man gör en formativ utvärdering skall därför de ingrepp och de underlag man presenterar under processen medföra att det i efterhand blir möjligt för personer i omvärlden att bilda sig så realistiska föreställningar som möjligt av

- det skeende som förevarit inom projektet och hur detta kan knytas till de dokument och beskrivningar som finns om det

- vilka förutsättningar som har varit gällande för och under projektet och varför deltagarna inom projektet valt att göra som man gjort och

- vilka överväganden som har legat till grund för att processen tagit den riktning den gjort.

Det ideala utfallet är att den berättelse som finns i utvärderingen

- gör att personer utifrån kan ”känna igen” de situationer och skeenden som beskrivs,
- gör att projektets konsekvenser för personer i omvärlden blir begripliga,
- gör att de val och överväganden som gjorts inom projektet är förståeliga och
- gör att de resonemang som förts i projektet kan uppfattas som rimliga.

Att göra eller handla

Programmatiska projekt fokuserar på görandet. Man utför vad som i förväg är bestämt. Vad man gör blir rimligt och meningsfullt i förhållande till den plan eller de direktiv man fått. Evolutionära strategier bygger på det fria agerandet. Man tar egen ställning och gör sådant som man själv ser som rimligt och värdefullt. Det kan hända att detta är att följa en plan men det är i så fall som en följd av ett eget val.

Att tolka vad som gjorts i ett evolutionärt projekt är således inte lika självklart som det är i ett programmatiskt. För att förstå görandet i ett evolutionärt projekt måste man på ett eller annat sätt dokumentera handlingen. Handlingen är den mening som läggs in i det som görs. Vi avser då inte vad den enskilde själv menar utan i första hand den ”berättelse” i vilken projektets deltagare och vi själva placerar det aktuella görandet i. Det är denna ”berättelse” som håller samman gemenskapen. Det är den som ger mening åt vad man gör. Den formar det mönster som uppstår när man handlar ”fritt”.

Vad som görs, sägs och skrivs, det vi kallar fakta, kan således betraktas som toppen av ett isberg. Under vattenytan döljer sig de överväganden, resonemang och föreställningar som medför att vad som görs får en mening för dem som deltar i aktiviteten. Dessa fakta måste, för att få en mening, ses i relation till den process de ingår i. Var och en ger dessa fakta sin mening. Det finns därför många olika berättelser som ”förklarar” dessa fakta utifrån vad som händer i projektet.

Den formativa principen

All utvärdering måste bygga på observerbara fakta, det vill säga vad som sagts och gjorts i projektet och vad vi och deltagare är överens om faktiskt har förekommit. Det är denna sammanställning av det faktiskt gjorda – i form av referat och dokument – som vi kallar det empiriska materialet.

Att enbart presentera ett sådant material är emellertid inte ett tillräckligt underlag för en utomstående läsare. De fakta som ingår i detta måste knytas ihop, kondenseras och sammanställas. De måste knytas till för läsaren kända resonemang för att de skall bli begripliga. Vissa frågor måste lyftas upp, vissa utvecklas och andra ges mindre vikt. Det är denna sammanknytning av fakta som vi kallar berättelsen.

Även om det empiriska materialet är detsamma så finns det alltid olika berättelser som knyter ihop dem. Det finns en berättelse som bygger på vad deltagarna själva känner till om vad som hänt i projektet. Den bygger på vad deltagarna sinsemellan resonerat om, vilka åsikter de delat med varandra, vilka överväganden de gjort och hur olika aktiviteter och händelser har uppstått. Varje deltagare har sin berättelse. Delar av dessa individuella berättelser är gemensam. Det är något man gemensamt berättar för andra om det man varit med om. Denna interna berättelse är omöjlig för omvärlden att fullt ut förstå. Den är formad av de erfarenheter, det språk och den kultur som utvecklats av gemenskapen inom projektet.

I utvärderingen måste det därför också skapas en alternativ berättelse som bygger på erfarenheter, tankefigurer och resonemang som är kända i omvärlden och som man där refererar till. För att knyta ihop dessa två berättelser

måste utvärderingen bygga på samma interaktiva och medskapande princip som det evolutionära projektet. Den berättelse som växer fram hos utvärderarna måste löpande formas i kontakt med deltagare och projektledning. Också denna process måste dokumenteras.

Genom att utvärderarna vid olika tillfällen beskriver hur man ser projektet får deltagare och projektledning en uppfattning av hur projektet kan ses med utomståendes ögon. Därmed skapas också en möjlighet att i efterhand observera hur utvärderarnas berättelse utvecklats. Genom möjligheterna att korrespondera med utvärderarna direkt, via email eller på annat sätt är det dessutom möjligt för alla i projektet att löpande påverka denna berättelse.

Vilket empiriskt material grundar sig en utvärdering på?

Grundläggande för alla utvärderingars kvalitet är ett bra empiriskt material. Ett bra empiriskt material skall göra det möjligt för vem som helst som är intresserad av projektet att dra sina egna slutsatser om det. I princip skall det därför gå att urskilja den empiriska delen i utvärderingsrapporten från utvärderarens beskrivningar, bedömningar och värderingar av projektet. Materialet skall i princip tillåta att en läsare i omvärlden gör en egen och annorlunda berättelse om denne så vill.

I ett evolutionärt projekt är det som skapats inom projektet unikt för projektet. Det finns ingen liknande kedja av aktiviteter att jämföra med utanför. Det som rapporteras är därför inte entydigt. Man kan inte förstå det enbart genom vad som gjorts. En viss aktivitet kan visserligen vara likartad något annat man känner till. Dess betydelse för vad som hänt i projektet är emellertid okänd. Varje aktivitet i ett evolutionärt projekt kan således av en person som inte var med tolkas på en mängd olika sätt.

För att det empiriska materialet inte skall kunna vara tvetydigt måste det därför av deltagarna uppfattas som en korrekt och rättvisande dokumentation av vad som förevarit. Det får inte uppfattas som kränkande eller missvisande och publiceringen av materialet skall inte kunna ställa till problem för någon. Även om doku-

mentationen innehåller tolkningar och försök till förklaringar som kan ifrågasättas så är man överens om att det var dessa som fördes fram och diskuterades.

I upplägget av utvärderingen ligger att forma situationer genom vilka det går att åstadkomma olika former av dokumentation som kan illustrera processen. Ett sätt är att generera samtal mellan deltagare och utvärderare vid skilda tillfällen under projektets gång. Vi har kallat sådana möten och den dokumentation vi då tar fram för ”avtryck”.

Samtalens tema väljs med utgångspunkt från vad som vid tillfället behandlas i projektet. Samtalen ingår därför som en del i processen. Vad som avhandlas under samtalen och vad deltagarna väljer att engagera sig i är karaktäristiskt för processen. Det sagda redovisas genom de notat som förts under samtalet och som godtas av deltagarna som relevant för samtalet. Dessa notat är fakta.

Detta var vad som sades. Dessa sammanställs sedan i ett referat som också läses, korrigeras och verifieras av deltagarna. Avslutningsvis presenterar utvärderarna sina reflektioner över detta material. Deras reflektioner ger då deltagarna en bild av hur utvärderarna som utomstående betraktare beskriver samtalet som en del av processen och kopplar det till andra förhållanden i omvärlden.

Därmed har det empiriska materialet formats.

Framväxten av ett empiriskt material

Vi som utvärderare dokumenterar noggrant alla utbyten med deltagare och projektledning. Det är denna dokumentation som blir vårt empiriska material.

Vår dokumentation består således av

- en beskrivning av de sakförhållanden som vi vid varje tillfälle utgått från – det vill säga de referat av de samtal vi fört samt annan dokumentation som producerats inom projektet och som vi fått tillåtelse att göra publik.

- de kommentarer vi lämnat till denna dokumentation och de resonemang vi i våra texter fört fram om de sakförhållanden som behandlas. Dessa kommentarer och beskrivningar har löpande redovisats för och distribueras till deltagarna. Därigenom har dessa kunnat följa utvärderingen och påverka den.

- de svar och reaktioner som vi har fått på våra bidrag

Det är viktigt för det empiriska materialets kvalitet

- att vi är överens om riktigheten i de referat och den dokumentation som vi tagit utgångspunkt från.

- att vi är överens om att det material som löpande presenterats är utvärderingens empiriska material och därför kommer att ingå i en publik utvärdering av projektet

- att vi är överens om att materialet nått tillräckligt många i projektet och att dessa haft möjligheter att löpande och under projektets gång ta ställning till det

- att vi är överens om att man inom projektet givits möjlighet att aktivt reagera på det material som presenterats

- att man inom projektet godkänner att det material som växer fram ur samspelet kan göras publikt

Det empiriska materialet kommer således att bestå av en serie ”avtryck”. Följer man avtrycken kan man få en inblick i varför processen ser ut att ha få den riktning den fått. Man kan också se hur tankarna i grunddokumentet kompletterats och förändrats på vägen. Genom att se projektet ”bakifrån” – genom avtrycken – så kan de avvikelser som gjorts jämfört med grunddokumentet bli rimliga och begripliga. De korrigeringar man gjort av förväntningarna kan ställas i relation till de svårigheter, hinder, erfarenheter eller andra förhållanden som man mött.

Sammanfattningsvis:

Genom avtrycken blir det möjligt att ta ställning till processen som den visat sig och därmed också till

- om de resultat man kommit fram till verkar vara genomarbetade och väl förankrade i projektets egna erfarenheter och resonemang och om de förankrats i processer och kunskaper i omvärlden.

- om de effekter som man redovisar hade kunnat åstadkommas på ett annat och lättare sätt än genom projektet.

- om de effekter man rapporterar kunnat bli ännu bättre och än mer önskvärda om man hanterat sin process på ett annat sätt, exempelvis genom att man gjort andra överväganden och val under processens gång.

Författarna

Om Samarbetsdynamik AB

Samarbetsdynamik AB är ett självständigt, oberoende och uppdragsfinansierat forskningsinstitut kring frågor som rör samverkan i olika typer av verksamheter. Utgångspunkten för vårt arbete är att handlingar påverkas genom att de som medverkar får kunskap om de samverkansmönster de själva är med att skapa.

Vi har i vår arbetsform inspirerats av den i litteraturen väl beskrivna metod som kallas fokusgrupp. Vi har också tagit intryck av den långa traditionen från Kurt Levin och aktionsforskningen.. När det gäller den teoretiska plattformen utgår vi huvudsakligen från den humanvetenskapliga handlingsteorin, med rötter redan i antiken och hos Aristoteles, så som den utvecklats och beskrivits av José Luis Ramirez, professor i retorik vid Södertörns Högskola.

Detta innebär några viktiga skillnader i förhållande till den konventionella forskar- eller handledarpositionen. Vi ser oss inte som passiva observatörer. I de projekt där vi medverkar ser vi oss istället som äkta deltagare i ett autentiskt utforskande samtal kring en för oss och den aktuella verksamheten aktuell fråga. Vi ser oss inte heller som samtalsledare med uppgift att få de andra att samtala öppnare och spontanare med varandra. Vi anser således inte att vi har speciella rättigheter eller speciella skyldigheter att ta initiativ till eller att göra inlägg i samtalet utöver de samtalsregler som gäller för alla deltagare.

Vi använder istället i samtalet aktivt vår erfarenhet av liknande samtal kring motsvarande problematik i andra sammanhang. Vi förbereder oss genom att ta del av litteratur, utredningsarbete och forskningsresultat kring de sakförhållanden som kan förväntas komma upp. Vi försöker som varje annan god deltagare bidra till att man i samtalet kan återknyta till grundfrågan, ger förslag på alternativa och öppnande perspektiv och ingriper när vi tycker samtalet går i cirkel osv.

Samarbetsdynamik AB driver sedan 1987 ett Kunskapsabonnemang ”Om organisationens mänskliga sida”. Genom abonnemanget möter vi vid månadsvisa abonnentmöten, de flesta av de frågor som diskuteras i det aktuella arbetslivet. I samråd med våra uppdragsgivare får våra abonnenter del av de rapporter som publiceras och som är av mera allmänt intresse. I gengäld kan abonnenterna medverka i utforskandet genom att bidra med reflektioner och erfarenheter som berikar våra pågående projekt och också bidra till spridandet av det som kommer fram.

Många rapporter i abonnemanget är inte så direkt knuta till uppdrag utan är snarare del i det förberedande utforskande som möjliggör vår medverkan i senare uppdrag. Formalia om företaget, vår verksamhet och det så kallade Kunskapsabonnemanget beskrivs på www.samarbetsdynamik.se

I Samarbetsdynamik AB arbetar två personer.

Monica Hane är docent i tillämpad psykologi. Hon har under en period på 90-talet varit universitetslektor inom området arbetsorganisation och psykologi och har forskat på arbetslivets hälsofrågor och psykosociala arbetsmiljö bland annat som psykolog vid Yrkesmedicinska Kliniken i Örebro. Monica var under år 2000 ordförande för prioriteringskommittén för arbetsorganisation, belastning och hälsa inom dåvarande Rådet för Arbetslivsforskning.

Bengt-Åke Wennberg är civilingenjör och har verkat som organisationskonsult sedan 1963. Bengt-Åke betraktas som en av pionjärerna när det gäller samarbetsträning och organisationsutveckling i Sverige.

De har tillsammans sedan 1987 författat ett 100-tal rapporter kring arbetslivets aktuella frågor med betoning på samverkan, organisering och hälsa.
Samtliga rapporter finns beskrivna på webbplatsen www.samarbetsdynamik.se.