

The book cover features a dark green background with several overlapping, semi-transparent, light green shapes that resemble stylized leaves or petals. These shapes are arranged in a circular pattern around the central text.

# Nätverk som utvecklingsstrategi

Bjørn Gustavsen  
Bernd Hofmaier

SNS Förlag

# Nätverk som utvecklingsstrategi



# Nätverk som utvecklingsstrategi

Bjørn Gustavsen  
Bernd Hofmaier

SNS Förlag

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Telefon 08-453 99 50  
Telefax 08-20 62 06

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – har till syfte att främja forskning och insiktsfull debatt om viktiga samhällsfrågor. SNS vill föra ut och nyttiggöra kvalificerad samhällsvetenskaplig forskning samt tillhandahålla ett obundet forum för diskussion av aktuella politiska och samhällsekonomiska frågor för att därigenom skapa bättre underlag för beslut i privat och offentlig sektor. SNS inflytande i svensk samhällsdebatt byggs på medverkan av framstående forskare och ledande företrädare för näringsliv, förvaltning, politik och media.

Verksamheten bedrivs genom

- tillämpad samhällsforskning genom ett nätverk av akademiska forskare i Sverige och utomlands;
- utgivning av böcker i samhällsvetenskapliga ämnen på eget förlag;
- konferenser och möten i Sverige och utomlands.

SNS grundades 1948 som en allmännyttig ideell förening och är politiskt och intressebaserat obundet. Verksamheten finansieras genom individuella medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter.

*Nätverk som utvecklingsstrategi*  
Bjørn Gustavsen, Bernd Hofmaier  
Första upplagan  
Första tryckningen

© 1997 författarna och SNS Förlag  
*Omslag:* Hans Kündig  
*Sättning:* FaktorsTjänst i Malmö AB  
*Tryck:* WSOY, Finland 1997

ISBN 91-7150-670-5

# Innehåll

Förord 7

- 1 Nätverk – bakgrund och kännetecken 9
- 2 Små företag i gränslös samverkan 21
- 3 Utveckling i ett traditionellt nätverksområde: Småland 27
- 4 Ett pedagogiskt perspektiv: Nätverket kring högskolan i Halmstad 36
- 5 Organisering av utvecklingsprocesser: LOM-programmet vid högskolan i Karlstad 48
- 6 Utveckling och konferenser: Ett nätverk för jämställdhet i Jämtland 59
- 7 Från ledarutveckling till ”dynamisk region”: Nordvestforum 71
- 8 Storföretag och nätverk: ABB 79
- 9 Diskussion 84
- 10 Utvecklingsprocesser och stöd 101

Referenser 115



# Förord

Vi vill med denna bok ge praktisk information om hur man lägger upp och driver utvecklingsarbete som förutsätter samarbete mellan ett antal verksamheter – vare sig det är offentliga och/eller privata – (nätverk) och där utveckling av verksamheternas organisation ingår som ett viktigt tema. Utgångspunkter är ett forsknings- och utvecklingsprogram.

I Arbetsmiljöfondens LOM-program (Ledning, organisation och medbestämmande), som pågick under perioden 1985–1990, utprovade man några principer för forskarmedverkan i utvecklingsarbete: I stället för att organisera programmet utifrån en enstaka institution satsade man på att rekrytera forskare från ett större antal institutioner. Man önskade emellertid inte att forskarna skulle arbeta var och en för sig utan att de skulle skapa grupper så att de kunde få större slagkraft och säkra större kontinuitet gentemot verksamheterna. Vidare skulle varje forskargrupp arbeta med ett antal verksamheter – offentliga och/eller privata. Dessa verksamheter skulle samarbeta inte bara med forskarna utan också sinsemellan. Mellan de olika forskargrupperna skulle det finnas ett samarbete som gjorde att de olika mindre grupperna kunde få tillgång till diskussionsarenor av samma omfattning som forskare på t ex de stora universiteten. På så vis var LOM-programmet ett tidigt exempel på en satsning som idag fångas upp av begrepp som ”interaktivt” och ”distributivt” lärande, där ett huvudelement är nätverk: mellan verksamheterna inbördades, mellan verksamheterna och dem som ska hjälpa till med verksamheternas utveckling och inbördades mellan dessa. I stället för ”idémissiga centra” – antingen man med detta menar forskningsmiljöer eller särskilt avancerade verksamhetsmiljöer – försöker man att säkra slagkraften i utvecklingen genom bredd och samspel – genom att skapa utvecklingskoalitioner där alla ger och tar.

Under åren därefter har nätverk och lärande på tvärs av organisationsgränser kommit att få allt större betydelse i diskussionerna om hur man skapar utvecklingsdynamik i verksamheter – privata som offentliga. Det är ett nyckeltema i utredningen om Kunskapsspridning i Arbetslivet (SOU

1994:48); i den nu pågående EU-relaterade satsningen som under namnet Växtkraft Mål 4 är tänkt att nå ett stort antal småföretag i Sverige och för de små och mellanstora högskolorna när det gäller deras förmåga att lösa sina utvecklingsuppgifter ("den tredje uppgiften"). Detta ökande intresse är underlaget för denna bok. Vi tar här fram ett antal nätverk varav flera skapades under LOM-programmet men som har haft perspektiv utöver detta programs löptid. Till detta har vi tillfogat vissa andra exempel.

Framställningen av exemplen bygger i stort sett på skriftliga rapporter från de involverade forskarna och övriga projektansvariga men också på samtal. Vi vill i detta sammanhang tacka följande:

Firma Jonsson och Paulsson Industri AB i Östersund; de ansvariga för LOM-programmets delprojekt i Småland: Torsten Samson, tidigare Gislaveds Gum-mifabrik, och Margaretha Ardeberg och Michael Lundin, Lunds Universitet; forskarna vid Centrum för Arbetslivsutveckling vid Högskolan i Halmstad: här får centrets grundare Kjell Eriksson och Agnetha Hansson representera; LOM-gruppen vid Högskolan i Karlstad som här får vara representerad av Curt Räftegård och Per H. Engelstad; de ansvariga för Jämför-projektet i Östersund: Anita Westerberg och Kerstin Rehnström; den första ledaren av Nordvestforum: Knut Åsebø, samt ABB Sverige som välvilligt ställde material och erfarenheter till förfogande för Arbetslivsinstitutets utvärdering av Arbetslivsfonden som framställningen i denna bok bygger på. Anna Seth, Arbetslivsinstitutet, har ansvarat för textbehandlingen.

Avsikten med boken är att presentera erfarenheter från ett antal exempel på praktisk nätverksutveckling och diskutera dessa erfarenheter, speciellt med tanke på vad man kan lära när det gäller framtida utveckling av sådana fenomen som nätverk. Eftersom boken har en praktisk inriktning, har vi haft en önskan om att hålla den tämligen kort, samtidigt som erfarenheter av en viss bredd går igenom. Detta gör att vi inte går in på detaljerna utan vill ge en nyttig översiktsinformation för alla som i en eller annan egenskap kommer i kontakt med utvecklingsarbete där samarbete mellan verksamheter – privata såväl som offentliga – är en del av processen.

Stockholm i januari 1997

*Bjørn Gustavsen Bernd Hofmaier*

# 1. Nätverk – bakgrund och kännetecken

Ett ord som kommit till flitig användning under de senaste årens diskussioner om industriell och ekonomisk utveckling är ”nätverk”. Själva ordet nätverk innebär egentligen inget annat än ett antal faktorer som står i relation till varandra. Det kan därför anspela på många olika förhållanden.

Inom social- och organisationsfälten är det länge sedan man började intressera sig för nätverk, exempelvis i samband med rehabiliteringsinsatser. Man upptäckte att människor med sociala problem lättast kunde återföras till normala samhällsroller när de kunde påräkna stöd från vänner, familj eller lokal miljö (Bott, 1957). Detta ledde till att man i vissa länder, t ex i USA, redan på 50-talet började skapa sådana nätverk som led i rehabiliteringsprogram. Det var också vid den tidpunkten man började kartlägga de första exemplen på att innovationer lättare sprids genom personkontakter än exempelvis genom skriftlig information (Emery & Oeser, 1958). Från utgångspunkter som dessa har tanken på samspel och samarbete mellan formellt fristående enheter spritt sig i många riktningar. Så till exempel har man studerat nätverks betydelse i samband med utveckling och nyskapande. Är det kanske så att människor med breda och goda kontakter med andra också lättare får tillgång till information och kunskap och lättare kan driva på och förverkliga idéer? Mycket tyder på att det förhåller sig så.

Elementen i ett nätverk behöver inte enbart vara personer, det kan också vara organisationer. Denna bok inriktar sig på utveckling som avser, eller åtminstone innefattar, sättet på vilket verksamheter organiserar sig. Utgångspunkten är alltså *nätverk bestående av organisa-*

*tioner*. Även organisationer representeras av personer, men det är likafullt skillnad mellan personnätverk och organisationsnätverk. När en organisation ingår i ett nätverk kan den representeras av flera olika personer, men kontinuiteten kan behållas även om individerna växlar. För att kunna utveckla starka och varaktiga nätverk, som har närings- och välfärdspolitisk betydelse, bör man utgå från att nätverken består av organisationer.

### **Några utgångspunkter**

Att nätverk kan vara betydelsefulla för organisationers förmåga att behärska sina uppgifter är inte heller någon ny tanke. Den har vuxit fram stegvis utifrån olika erfarenheter. Några exempel:

Silicon Valley i Kalifornien tilldrog sig internationell uppmärksamhet då en rad företag inom samma bransch valde att slå sig ned på samma plats. Vad kunde de ha för nytta av det, de var ju egentligen konkurrenter? Vore det inte klokast att ligga så långt som möjligt från varandra, så att man inte kunde stjäla varandras idéer? Det visade sig emellertid att fördelarna med samlokaliseringen var flera: Inom de projekt- och utvecklingspräglade arbetsformerna inom IT-branschen spelar personers egenskaper en viktig roll, vilket leder till att denna typ företag har hög personalomsättning, i varje fall periodvis. Skall sådan omsättning förlöpa smidigt, måste människor kunna byta arbetsplats utan att behöva byta bostad. Man upptäckte också att personalomsättningen och den därmed sammanhängande överföringen av idéer mellan företagen inte nödvändigtvis var någon olägenhet. Även om man tog med sig produkt- och utvecklingsinformation från ett företag till ett annat och därmed äventyrade "hemligheter", visade det sig att konkurrensfördelar kunde skapas genom att ligga i främsta ledet i en öppen konkurrens och att sådana fördelar i själva verket var större än sådana som bygger på patent och hemlighållande. Genom att flera företag lokaliserades till samma plats kunde dessa få starkt inflytande på forskningsprioritering inom forsknings- och utvecklingsinstitutioner inom området och forma denna sektor så att den motsvarade IT-industrins behov. Man kunde också skapa en i vissa avseenden

”gemensam kultur” i området och därmed ge de enskilda medarbetarnas tillvaro en attraktiv inramning.

Ett annat exempel som tilldragit sig betydande intresse är småföretagsnätverken i norra Italien, i synnerhet i regionen Emilio Romagna. Här växte samarbetsformer fram mellan delvis mycket små företag, vilket gjorde det möjligt att i samverkan åtaga sig stora uppgifter. Samarbetet var möjligt tack vare den moderna informationsteknologin, som gjorde att småföretagen kunde kopplas ihop till stora produktionssystem. Piore & Sabel (1983) anser att en ny produktionsfilosofi, som de kallar *flexibel specialisering*, växte fram. Varje företag utför en tidsbestämd, delvis ganska snävt definierad, uppgift, men eftersom det totala systemet består av små enheter, som var och en kan lägga om sin produktion ganska lätt, får det en helt annan flexibilitet än ett storföretag med motsvarande produktionskapacitet. Flexibiliteten kan ytterligare ökas genom att man fördelar arbetet mellan enheterna. Regionalt förankrade former för samverkan mellan företag av liknande karaktär har både kartlagts och initierats på många andra platser, exempelvis i Danmark (Maskell, 1993).

Ett tredje perspektiv på nätverk finner man i organisationsmönstren kring den japanska exportindustrin. Utgångspunkten är erkännandet att Japan inte är något utpräglat liberalt organiserat samhälle – inte heller på de industriella och ekonomiska områdena. En ekonomisk historiker som Johnson (1982) visar vilka komplexa samspel som är verksamma mellan staten och företagen samt inbördes mellan företagen. Genom Departementet för handel och industri (MITI) satsas stora belopp offentliga medel på industriell utveckling, pengar som förvaltas i komplexa samspel mellan offentlighet och företag i former som präglas av konkurrens men också av ett behov av att ”gå framåt i grupp” och tillsammans göra Japan starkt utåt. Kritiska, västliga tyckare skulle utan tvekan kalla detta ”korporativism”. Johnson och andra framhåller emellertid den utvecklingsdynamiska sidan av detta system och därmed också släktskapet med nätverksidéerna. Det var japanska företag som gick i spetsen för utvecklingen av de mycket omfattande underleverantörsstrukturen som efter hand kom att präglade exempelvis västvärldens bilindustri. Tusentals underleverantörer kun-

de efter hand knyts till samma produktionskedja, med därpå följande krav på samspel mellan – och koordinering av – formellt självständiga företag. Det var också japanerna, som, tack vare sin förmåga att behärska samspel mellan företag, startade den riktning inom transport och lager, som efter hand har lett fram till den numera världsomspännande filosofin om produktion utan lager och ”just in time”-logistik. Även modernt kvalitetstänkande förutsätter förmåga till samverkan mellan företag, bland annat för att det bygger på utveckling av internationella kvalitetsnormer.

Även i ekonomisk teori om innovation, produktivitet och konkurrens har samspel mellan företag kommit att inta en allt centralare position. Ett känt exempel från senare år är Porters analys av nationers industriella/ekonomiska styrka (Porter, 1987), där just samverkan mellan företag sätts i centrum. Värdeskapande sker i dag oftast i företagskedjor, och det är kedjans totala organisation som avgör dess slagstyrka snarare än det enskilda företaget. Ett ”just in time”-system kan i princip inte tillämpas i en kedja om ett företag bryter mönstret. Samspelet mellan företag förknippas i analysen mera med att företagen uppträder som *aktörer* i förhållande till varandra – t ex som ”krävande kunder” – än att deras förhållande förmedlas av en anonym, icke kommunikativ ”marknad”. Klusterkonceptet i denna analys är i stort sett identiskt med nätverk.

Globaliseringen av värdeskapande processer har också befordrats av att även underleverantörer i allt större utsträckning levererar delsystem och moduler snarare än bara enskilda komponenter. Detta har i sin tur utgjort grunden för framväxten av en form för hierarki av leverantörsenheter. Exempelvis har det uppstått starka delsystemsleverantörer med egen FoU-verksamhet, som blivit dominerande inom vissa typer av system. De tillhör ofta stora koncerner. Dessa systemutvecklare knyter så till sig sina underleverantörer i samspelets mönster. I fransk bilindustri till exempel talar man om en kaskadmodell med primärleverantörer (*fournisseur pilote*) som organiserar sina leverantörer (*fournisseur*), vilka sedan har sina underleverantörer (*sous traitant*). Framväxten av sådana system har fått stor betydelse för nätverksdiskussionen. Dels kallas sådana systemmönster i sig själv ofta

(produktions)nätverk, dels sammanför de företag på ett sätt som ofta får organisatoriska följder.

Ytterligare ett område som har bidragit till dagens intresse för nätverk är erfarenheter från systematiska försök att skapa organisationsutveckling (OU) med hjälp av offentliga program och/eller forskning. I det första, världsbekanta OU-projektet – det som ägde rum i ”relämonteringsrummet” på Hawthorne i Chicago omkring 1930 (Roethlisberger & Dickson, 1939; Gillespie, 1992) – arbetade man med ett flerårigt experiment som omfattade fem arbetare. Utifrån detta experiment byggde man en hel skola om motivation och arbetsglädje. Det visade sig emellertid svårt att överföra idéer från denna grupp på fem personer till andra arbetsplatser. Denna erfarenhet upprepades efter hand som flera experiment genomfördes under fyrti-, femti- och sextitalet. Vad man kunde åstadkomma genom experiment på den enskilda arbetsplatsen hängde samman med arbetsplatsens vidare omgivning samtidigt som spridningsmöjligheterna även avgjordes av denna omgivning. Organisationsutveckling visade sig vara en ”kinesisk ask” av beroenden, vilket fick OU-tänkandet att skifta fokus från enskilda arbetsplatser till allt bredare grupper av arbetsplatser och företag (Gustavsen, 1990). När tidskriften ”*Human relations*” 1993 gav ut ett specialnummer om forskning i utvecklings-sammanhang (Vol. 46, No. 2), var alla bidrag byggda på nätverksprojekt, dvs projekt där forskarna arbetar med ett större antal enheter samtidigt. Nätverk som central tanke i utveckling av nya former för arbetsorganisation går emellertid tillbaka till femtitalet (Emery & Oeser, 1958) och fick betydelse i skandinaviska utvecklingsprojekt redan på sjuttitalet (Engelstad & Ødegaard, 1979).

Även Sverige spelar en roll i nätverkens historia. Dels har Sverige varit skådeplats för några av de FoU-projekt, som har befrämjat nätverksidéerna i OU-sammanhang, dels har Sverige varit arena för andra former av nätverksutveckling. Särskilt viktig i detta sammanhang är smålandsregionen. Kommunerna Gnosjö, Gislaved, Värnamo och Vaggeryd har till exempel fram till dags dato haft en industriell selsättning som ligger långt över genomsnittet för Sverige. Det beror på en speciellt hög företagstäthet. Denna täthet i sin tur hänger sam-

man med en lokal företagsamhet som har formats just i sådana kulturella samspel mellan människor och mellan företag som man nu kallar nätverk. För övrigt förekommer det en inte obetydlig aktivitet på området i Sverige, något vi skall försöka åskådliggöra i den här boken. Det är också åtskilliga år sedan enskilda forskningsmiljöer i Sverige tog upp nätverkstanken med utgångspunkt framför allt i ekonomisk teori (Hägg & Johansson, 1982).

### **Några drag i den svenska situationen**

Det har varit ganska vanligt i nätverkslitteraturen att hävda att nätverk är en bestämd organisationsform som klart skiljer sig från andra former. Redan genomgången ovan antyder att det är mer komplicerat än så. Dagens nätverksdiskussion är en produkt av olika utvecklings- och diskussionslinjer. Om det finns en del gemensamt mellan småföretagen i Norditalien, japansk industripolitik och skandinaviska OU-program, så är det också mycket som skiljer. Det förefaller därför som utgångspunkt lika fruktbart att se nätverksintresset som ett skifte i figur-bakgrundsrelationer. Samband och kopplingar mellan företag har alltid förekommit. Det förhåller sig kanske till och med så att om man går tillbaka till de tidigare faserna av den industriella utvecklingen, så var dessa perspektiv mer framträdande än de var efter det andra världskriget. Under den tidigare fasen var t ex svensk industri förmodligen mer regional än nationell – det var orten, regionen och de lokala resurserna och kontakterna som i mångt och mycket avgjorde vad som skedde. Efter andra världskriget är det i synnerhet två andra riktningar som vuxit sig allt starkare; den ena är idén om det enskilda företaget på en konkurrensutsatt marknad som är den ekonomiska liberalismens företagsmodell; den andra är idén om det starka och alltomfattande samhället som underordnar det enskilda företaget sina styrmedel och svarar för dess ledning i rätt riktning i fråga om produktivitet, miljö, etc. Idén om det starka samhället företräds i stort sett av socialismens och socialdemokratins sätt att organisera sitt tänkande. Mellan dessa två riktningar kom så de regionala och lokala mönstren, samarbete mellan mindre företag osv, efter hand att skjutas i bak-

grunden. Ingen betydande politisk-ekonomisk gruppering i den svenska samhällsdebatten har hittills uppfattat lokala nätverk som intressanta svar på viktiga frågor.

Efter andra världskriget har den industriella och ekonomiska utvecklingen i Sverige i stället starkt präglats av politiska och statliga initiativ på den ena sidan och på den andra av storföretagens roll. Man kan kanske säga att stats-storföretagsdualism blev starkare i Sverige än i något annat industriland. I de stora utredningarna som in på åtti- och nittitalet följde i kölvattnet på sjuttitalets stora reformer är materialet om nätverkens betydelse mycket begränsat. Produktivitsdelegationen (SOU 1991:82) lägger liten vikt på det direkta samarbetet och det direkta erfarenhetsutbytet mellan formellt självständiga verksamheter: Arbetsmiljökommissionen SOU (1990:49) föreslår lokala (kommunala) kompetenscentra för spridning av kunskap, speciellt för mindre verksamheter, men förutsätter att kunskapsutvecklingen försiggår på centrala 'platser'. Båda dessa utredningar tar utgångspunkt i att man måste nå fram till universella definitioner av sådana fenomen som god arbetsmiljö, fruktbara utvecklingsstrategier eller den produktiva verksamheten, varefter problemet är att sprida detta centralt definierade förnuft ut över hela Sverige. Det är först genom utredningen "Kunskap för Utveckling" (SOU 1994:48) som man från centralt håll satt nätverk och lokala utvecklingskoalitioner på dagordningen som ett viktigt tema i svensk debatt och utveckling.

En del av bakgrunden till denna utredning utgörs av erfarenheter från Arbetslivsfondens verksamhet. Inte heller denna fond har haft i uppdrag att stödja nätverk – ALF var avsedd att stödja projekt i enskilda organisationer – men betydelsen av nätverk har kommit i fokus genom fondens arbete. Däremot togs nätverksutveckling upp redan för ett antal år sedan, i Arbetsmiljöfonden och i Statens Förmåelsefonder. I flera av Arbetsmiljöfondens program har idén om samarbete och utvecklingskoalitioner mellan företag ingått, kanske framför allt i LOM-programmet ("Ledning, organisation och medbestämmande", en översikt över detta program finns bland annat i Gustavsen, 1990, se även Naschold m fl, 1993). Statens Förmåelsefonder har betraktat nätverksutveckling som ett viktigt stöd för arbetsplatsförändring. Fle-

ra av de exempel som presenteras här nedan kommer från projekt som blivit möjliga tack vare stöd från dessa fonder. Arbetslivsfonden å sin sida har ofta gett stöd till enskilda projekt som ingått i nätverk.

Även om det centrala Sverige inte förrän sent uppmärksammat nätverksutveckling innebär det inte att det saknas exempel och historiska processer att bygga på. Vad som intill för kort tid sedan saknats är större satsningar baserade på samspel mellan offentliga och privata resurser. Detta är nu på väg att ändras i och med Växtkraft Mål 4 programmet. Med utgångspunkt i EU:s socialfond kommer det, i svenskt arbetsliv, att användas mer än en miljard kronor per år över en fyra-årsperiod för att stödja utveckling i mindre företag. I denna satsning spelar nätverks- och regionperspektiv en central roll. Genom att ta upp tanken om nätverk och beslättrade utvecklingskoalitioner förhållandevis sent är det å andra sidan inte säkert att Sverige har förlorat så mycket – de högt industrialiserade ländernas försök att stödja utveckling i små och medelstora företag med hjälp av nätverkspräglade program har inte enbart varit framgångsrika. Även här ser man ofta att nätverksidén sätts in som en ny snabbstrategi, som skall lösa de mest grundläggande problemen, t ex hur man ökar sysselsättningen. Detta är knappast någon fruktbar väg. Det handlar varken om någon ny eller ”snabbverkande” lösning. Det handlar om att utveckla och praktiskt använda en sida av samhället och dess verksamheter som alltid har existerat, och som på vissa villkor med fördel kan upparbetas och utvecklas så att organisationen får en tredje tyngdpunkt vid sidan av staten och det enskilda företaget. Efter en sådan upparbetning med viss bredd och djup kommer man efter hand också att nå resultat exempelvis inom sådana områden som sysselsättning.

Idén om nätverk kopplas ofta samman med mindre verksamheter. Detta blir ur företagsstrategisk synpunkt naturligt, t ex när nätverk innebär att det enskilda företaget kan medverka i något som i vissa avseenden kan få ett större företags tyngd. I denna bok skall vi emellertid först och främst se på nätverk som en organisations- och utvecklingsform. Och gör man det, kan nätverksdiskussionen också föras med referens till större företag. Det förekommer processer som leder stora företag i riktning mot nätverkstänkande. Bland de svenska storföreta-

gen ser man detta med särskild tydlighet hos ABB, där det finns en vision om att organisera sig i hela 5 000 affärsenheter, som skall fungera i en blandning av självständighet och beroende av varandra (Barnevik, 1991). Å ena sidan skall man ha kunskapsöverföring och erfarenhetsgemenskap, å den andra sidan skall företagen organiseras så att principen om bäst och billigast även gäller internt inom koncernen, vilket kräver att man i vissa avseenden ser interna transaktioner som en marknad. På detta sätt rör sig storföretag i en riktning som tenderar att ge dem en nätverksprägel. Det finns all anledning att räkna med att *nätverksorganiserade småföretag och decentraliserade stora koncerner i framtiden inte klart kan avgränsas mot varandra. Storkoncerner och nätverk blir två poler för det praktiska organisationstänkandet, där de flesta lösningar kommer att hamna i ett område mittemellan.* Utifrån ett sådant perspektiv får Sverige aktualitet i nätverksdebatten också på grund av att svenska storföretag i vissa avseenden har varit internationellt ledande vid utvecklingen av decentraliserade organisationsformer, som byggt på samverkan mellan små enheter.

### **Bokens uppläggning**

Av det ovannämnda följer att ingen enskild framställning av nätverk kan täcka annat än vissa frågor, teman och processer. Eftersom nätverk är ett perspektiv snarare än ett fenomen måste en heltäckande nätverksstudie omfatta alla teman som aktualiseras omkring arbete, organisation, innovation, ekonomisk och teknisk utveckling osv. Denna bok kommer att fokusera på nätverk med två kännetecken:

För det första att de lägger stor vikt vid utveckling och utnyttjande av *kunskap*. För det andra att de i detta sammanhang understödjer *organisatorisk utveckling* såväl i själva nätverket som i de enskilda medverkande företagen. Man skulle tro att detta skulle utgöra en effektiv begränsning, eftersom det mesta som skrivits om nätverk faktiskt inte gäller dessa teman. Så enkelt är det inte längre. Efter hand som kunskap blir en allt viktigare faktor även i ekonomisk och industriell utveckling, kommer kunskapsutveckling att genomsyra mer och mer också av de traditionella företagsfunktionerna.

Utgångspunkten är, som bokens titel indikerar, organisationsutvecklingstraditionen. Denna är bara en av flera traditioner som lagt grunden för dagens intresse för och kunskap om nätverk. Det är emellertid en tradition som i vissa avseenden har en särställning. Medan mycket av nätverksintresset har analytiska utgångspunkter – tar sikte på att beskriva och förstå vad som sker – är det särpräglade för OU-traditionen att man fokuserar på hur man *skapar* bestämda konfigurationer i verkligheten – t ex hur man skapar nätverk. Utifrån ett praktiskt handlingsintresse kommer därför denna tradition att bli viktig – även om den självklart inte ska appliceras utan rimlig hänsyn till den kunskap som finns också i de andra traditionerna. Härtill kommer att om man tolkar organisationsutveckling i vid mening, dvs så att begreppet omfattar aspekter som samspelet mellan offentligheten och verksamheterna och mellan arbetslivets parter, kan man hävda att i Skandinavien är mycket av den utvecklingen organisatoriskt förmedlad som i andra länder bärs fram av andra faktorer, t ex kommunikationsteknologi. Det är knappast en tillfällighet att några av de till synes mest framgångsrika nätverksformationerna har dykt upp i Italien, ett samhälle som i stort sett har saknat en stabil politisk överbyggnad. Det finns anledning att tro att just under sådana villkor kan lokala och regionala initiativ och processer lätt bli fruktbara. Lika klart är att i de tätt sammanvävda, nästan cementartat stabila, samhällsstrukturer i Skandinavien, kommer nätverk och andra lokala utvecklingsformer att ha snävare villkor och bara kunna skapas om den omgivande organisatoriska väven låter sig förändras.

Vi har varit beroende av exempel från en relativt begränsad grupp, nämligen nätverk där det finns dokumentation i en eller annan form eller åtminstone kontaktpersoner som kan bidra med material och analys. I samband med det projekt, som ligger till grund för denna bok har vi endast haft begränsad möjlighet att själva samla material direkt från de berörda verksamheterna. Det innebär att vi i huvudsak har begagnat oss av nätverk, till vilka forskare eller motsvarande professionella resurser varit knutna. De nätverk vi tagit med är knappast unika. Vi inser att det även finns andra exempel som kunde tagits med. Dessa är emellertid inte så lätta att dokumentera.

Presentationen inleds med ett företag som utvecklat ett nätverk om-

kring sin egen verksamhet för att möta nya marknads- och konkurrensvillkor.

Nästa exempel utgår från det som utan tvekan är den mest ”klassiska” basen för nätverksbildning i Sverige, nämligen Småland. Det rör sig om ett försök att skapa organisatoriska utvecklingsprocesser i ett antal smålandsföretag. Här var tanken att utnyttja existerande nätverk för att skapa samarbete mellan verksamheter kring själva uppgiften att driva organisationsutveckling.

Därefter följer presentation av ett ganska omfattande nätverk av företag och förvaltningar utvecklade av högskolan i Halmstad utifrån en medveten pedagogisk strategi för lärande i arbetslivet.

En annan högskola, som sett utvecklingen av nätverk av företag och myndigheter i regionen som avgörande för högskolans förmåga att betjäna sin region, är högskolan i Karlstad. Därifrån är nästa exempel hämtat. Även här har det vuxit fram ett omfattande nät av relationer i samband med högskolans satsning på att kartlägga hur man bäst organiserar utvecklingsprocesser.

Exempel nummer fem består av ett antal statliga institutioner i Jämtland, som under perioden 1989-1992 byggde upp ett samarbete omkring organisationsutveckling och jämställdhet. Detta exempel belyser framför allt en konferensmetodik, som är nog så vanlig i organisations- och nätverksutveckling.

Exempel sex är hämtat från Norge och avser ett samarbete mellan ca femtio företag på Nordvestlandet. Detta bygger på ett gemensamt utvecklingsbolag där företagen är aktieägare. Detta exempel är nog det närmaste man i dagens Skandinavien kan komma idén om en ”dynamisk region”.

Det sista exemplet knyter an till vad som nämndes tidigare om konvergensen mellan små företag som slår sig samman och stora företag som decentraliserar, och är en kort genomgång av några sidor av ABBs utveckling.

Som övergripande målsättning har vi haft att hålla boken kort. Det innebär att vi inte gått in i detalj i vart och ett av nätverken. Vår framställning har lagts upp så att det skall vara möjligt att *identifiera* de idéer och metoder som ligger till grund för utvecklingen av det en-

skilda nätverket och vilken typ av resultat man uppnått, så att den intresserade läsaren har möjlighet att följa upp genom litteraturreferenser eller genom direkta kontakter med de aktuella miljöerna, om läsaren vill gå mera in i detalj.

Vi har valt att vid presentationen av nätverk, som har mycket gemensamt, peka på några särskiljande aspekter bland annat för att det härigenom blir möjligt att göra den samlade presentationen bredare. Konferenser är exempel på ett viktigt inslag i utvecklingen av de flesta nätverk, därför har vi valt att vid presentationen av jämtlandsnätverket ge konferenser en mer detaljerad behandling, eftersom man här utnyttjat detta i särskilt hög grad. Detsamma gäller för andra teman och resonemang.

När man inriktar sig på nätverk av organisationer, kan man i och för sig behandla den enskilda organisationen som en ”punkt” utan att gå närmare in på de inre processerna. Vi har istället valt att utöver skildringen av nätverket även presentera en medverkande organisation för att försöka ge en bild av vad medverkan innebär sett ur den enskilda organisationens synvinkel. Detta har inte varit möjligt i alla exemplen, men har genomförts i de flesta fallen. Till detta kommer att ett par av exemplen i sig själva är företag.

Efter presentationen av våra fall följer en genomgång av gemensamma drag, mer generella metodfrågor etc (kapitel 9). I kapitel 10 diskuteras externt – särskilt offentligt – stöd till nätverksutveckling. Relativt få frågor diskuteras teoretiskt i denna bok. Den är först och främst tänkt för ett mer praktiskt bruk. Efterhand som ”nätverk” har blivit populärt och ingår i allt fler typer av satsningar – t ex Mål 4-programmet med utgångspunkt i EUs sociala fond – uppstår också behov av att resonera om nätverk som medel i utvecklingssammanhang och vad slags metoder och arbetsformer som är aktuella när man skall skapa och utveckla nätverk.

## 2. Små företag i gränslös samverkan

För den enskilda verksamheten är nätverk ett sätt att genom samverkan, avtal eller allianser uppnå mål som inte kan uppnås på egen hand. Syftet med samverkan kan vara olika, det kan vara frågan om att utveckla produkter tillsammans, att få tillgång till vissa insatsvaror eller att få försäljningskanaler. I samband med detta, eller som ett mål i sig, kan man önska att utveckla sin organisation. Aktuella är sådana former för samverkan som finns i exempelvis bilindustrin, där hierarkiskt ordnade nätverk organiseras med systemleverantörer och komponentleverantörer som viktiga aktörer. I regel får systemleverantörer både ett utvecklings- och produktionsansvar och förväntas i sin tur organisera underleverantörer. Internationellt har bilindustrins underleverantörssystem omstrukturerats snabbast, men samma tendenser finns även i andra branscher.

Detta sätt att organisera leverantörskedjan ställer nya och annorlunda krav på företag. Speciellt små och medelstora företag som tidigare varit legotillverkare har ofta svårigheter att leva upp till de krav som ställs på systemleverantörer. Dessa företag har i regel varit bra på att tillverka enskilda komponenter. De har också varit tillräckligt flexibla för att kunna anpassa sig till köparföretagens varierande krav. När köparföretagen ställer nya krav på att företagen bör ta på sig ytterligare funktioner och göra mer komplexa produkter (moduler, delsystem), har företagen svårt att anpassa sig. I regel saknar man tillräcklig kompetens för att åta sig nya funktioner. I och med att denna typ av företag oftast ligger vid sidan om regionala centra, är det ibland också svårt att rekrytera den kompetens som man anser sig behöva.

En möjlighet att lösa åtminstone en del av dessa problem är att sam-

verka med andra företag. Ett företag som är specialiserat på konstruktionsarbete kan då samverka med ett företag som har produktionsansvaret. Samverkan förenklas om företagen ligger nära varandra. Typexempel är de sk industriella distrikten i Italien där företagen ligger geografiskt nära varandra. Om företagen ligger geografiskt långt från varandra är det inte så lätt att samarbeta. Datatekniken med den nya bredbandstekniken för dataöverföring är då ett bra hjälpmedel. Ett företag som tagit detta steg och som fått stöd av Arbetslivsfonden är Jonsson & Paulsson Industri AB i Östersund.

Jonsson & Paulsson Industri AB (J&P AB) är ett verkstadsföretag med ca 40 anställda vid tiden för Arbetslivsfondens verksamhet. Tillverkningsidan bestod av materialberedning, skärande, samt svets-, lackerings- och monteringsavdelningar. Till de större kunderna hör företaget som VME, BT Industries, Ericsson, HIAB och Hägglunds. Företaget grundades 1989 av två ägare med lång erfarenhet från denna typ av tillverkning. Tillsammans med fem anställda började de tillverka verkstadsprodukter.

Företaget har systematiskt strävat efter att bli systemleverantör till bl a BT Industries AB som tillverkar utrustning för godshantering (truckar m m) och VME Industries AB som tillverkar transport- och entreprenadmaskiner. Bland annat har J&P AB tillsammans med FWT AB i Mjölby och MIG-Svets AB och BT Industries AB, och för BT Industries AB räkning, utvecklat en fyrvägstruck för långgodshantering. På detta sätt kan BT Industries AB, som är en högvolymtillverkare, behålla och utveckla lågvolymprodukter. Denna specialtruck var i serieproduktion inom ett år. Enligt företaget har det varit avgörande för framgången, att tillverkningen har skett hos en mindre, samspelt grupp av tillverkare med små overheadkostnader som också har haft möjlighet att påverka produkten under utvecklingsfasen. Då man räknar med att företagen även i framtiden kommer att köpa kompletta moduler och där leverantörsföretaget har både konstruktions- och produktionsansvar, ser J&P AB detta som en möjlighet för vidareutveckling. Förutom med ovannämnda företag har man redan ett mångårigt samarbete med andra företag utanför länet, bland andra med HIAB i Hudiksvall, Hägglunds i Örnköldsvik och Sundsvalls Verkstäder.

## **Metoder, arbetsformer**

Företaget har försökt att utveckla sig från ren underleverantör av detaljkomponenter till systemleverantör. Detta innebär bl a att man tar på sig ett konstruktionsansvar för detaljer som man själv tillverkar och samtidigt tillsammans med andra företag ett större konstruktionsansvar för produkten.

Detta förutsätter också en omstrukturering av köparens roll, i detta fall en tillverkare av truckutrustning. Denne måste vara beredd att lägga ut en del av sina uppgifter, som exempelvis konstruktion. I detta fall slumpade det sig så att BT Industries omorganiserade sin konstruktionsavdelning och några av konstruktörerna slutade och gjorde sig självständiga. En av dessa konstruktörer samarbetar nu med J&P.

För att samarbetet skall fungera krävs dock vissa saker. Företaget J&P AB måste skaffa sig en del ny kompetens speciellt vad gäller konstruktion. Det innebär också en adekvat utrustning, i detta fall CAD-utrustning. För att kunna kommunicera med andra företag krävs utrustning för datakommunikation. Bland annat krävde företaget VME att J&P skulle införa EDI, bilindustrins system för överföring av handlingar och dokument via telenätet. Företaget har också infört CNC-styrda verktygsmaskiner vilket innebär att man nu kan överföra data mellan CAD och CNC-maskinen.

I början av samarbetet med konstruktören – som befinner sig 80 mil från Östersund – diskuterade man projekt och konstruktioner per telefon. Skisser skickades per fax och svårare problem löstes vid möten. Det blev dock uppenbart att man behövde snabbare och effektivare hjälpmedel. Genom ett konsultföretag fick man möjlighet att delta i länsstyrelsens teknikspridningsprogram. Detta program syftade till att mindre företag ska få tillgång till ny produktionsteknik och få förutsättningar för att korta avstånden till kunder och samarbetspartners med hjälp av avancerad informationsteknologi.

Efter analys av problem och möjligheter beslutade företaget att delta i två projekt. Genom dessa projekt skulle man kunna korta ledtider och göra produktionsprocessen effektivare med hjälp av CAD, CAM och CNC. Konkret behövde man:

- kunna presentera och diskutera skisser och konstruktioner på distans och dokumentera resultaten
- överföra CAD-filer, datorkonstruerade ritningar, mellan företagen via telekommunikation
- ha gemensam tillgång till ritningar från ett ritningsbibliotek.
- kunna ha möten om utveckling, projekt och produktion per bildtelefon för att spara tid och kostnader
- minska ledtider i hela processen och effektivisera verksamheten samt skapa bättre möjlighet att hålla kontakt med kunderna och marknaden.

En förutsättning för att kunna utnyttja datatekniken effektivt var att kunna använda det nya nätet för dataöverföring ISDN (Integrated Services Digital Network). Detta nät innebär helt digital trafik, inga modem behövs. I detta flertjänstnät kan man överföra flera tjänster – tal, data, video – via en och samma teleledning.

Man köpte också bildtelefoner som utnyttjade ISDN-systemet. Med bildtelefonen kan man dels se varandra men också visa ritningar och diskutera lösningar. Produktionspersonalen kan exempelvis fotografera detaljer som är under montering och via bildtelefonen diskutera dessa med konstruktören.

Den nya teknologin innebär också att man arbetar parallellt vid produktutveckling och konstruktion. Man kan sålunda förverkliga det som eftersträvas i stora företag – *concurrent engineering*. Alla – även produktionspersonalen – har möjlighet att ge synpunkter och tillföra kunskaper på ett tidigt stadium.

Utmärkande för företaget är att man insåg att man inte kunde göra endast en sak i taget utan att man måste arbeta parallellt med flera olika förändringar. Så införde man samtidigt som man arbetade med tekniska lösningar ett kvalitetssäkringsprogram som kommer att resultera i certifiering i enlighet med ISO 9000 standarden. Detta är delvis en följd av krav som köparföretagen ställer.

Man har också genomfört ett omfattande arbetsmiljöprogram som bl a ledde till att man fick tidningen Metallarbetarens arbetsmiljöpris för 1992.

1996 hade företaget vuxit till 75 anställda inkluderande ett dotterbolag med 17 anställda som sysslar med ombyggnad av järnvägsvagnar. Man har också flyttat från ursprungliga 5 000 kvm fabriksyta till en f d SJ-byggnad på 25 000 kvm. Omsättningen är idag ca 140 milj kronor. Storleken på företaget har visserligen inneburit minskad direktkontakt med alla anställda men man har behållit ett system med personalmöten en gång per månad. Att man har behållit samarbetsformer som har utvecklats under den första tiden har inneburit att utvecklingsarbetet i nuvarande organisation fungerar bättre än i företag av motsvarande storlek. Detta visade sig bl a i omflyttningen av hela verksamheten till nya lokaler som genomfördes på fyra dagar tack vare välorganiserade och engagerade medarbetare.

## **Kommentar**

Detta exempel är med först och främst därför att det belyser en typ av process som många svenska verksamheter idag är involverade i. Från att ha varit ett konventionellt företag som kunde uppfatta sig som en ”spelare” i en mer eller mindre främmande marknad vävs man allt starkare samman med andra verksamheter. En viktig faktor när det gäller att utlösa processer av denna typ är behovet av att leverera mer omfattande och mer komplicerade produkter, också ofta med högre rotationshastighet på produkterna, ökad vikt på små serier osv. Den lilla verksamheten står inför problemet att uppträda som om den skulle vara stor, i termer av kapacitet för produktutveckling och konstruktion, delvis också produktion. Tillvägagångssättet är då att slå sig samman med andra – andra företag eller resurser som kan styrka t ex konstruktionssidan genom att tillföra avancerad kompetens, hjälp att få nya system på plats osv.

Exemplet illustrerar samarbetsutveckling med utgångspunkt i ett företag i en bestämd fas av företagets dynamik. Val av andra exempel kunde belysa samma trend i andra faser och dimensioner. Det finns en generell tendens av global natur i riktning mot att verksamheter – små som stora – ständigt förs tätare samman i värdeskapande kedjor och andra konfigurationer. Under senaste tid har uttrycket ”quilting” tagits

i bruk för att beskriva den nya industriella världskartan – ett mönsterstycke där de olika mönsterdelarna är hopfogade så att de utgör en helhet.

Denna värld måste organiseras – antingen det sker i liten eller stor skala. "Nätverk" är ett av de begrepp som kommer in i detta sammanhang. Medan det ovan nämnda exemplet inte satts in i organisatoriska dimensioner, kommer kommande exempel att sätta dessa i centrum.

### 3. Utveckling i ett traditionellt nätverksområde: Småland

Småland är – även utanför Sverige – känt för sin företagsamhet. Kommunerna Gnosjö, Gislaved, Vaggeryd och Värnamo framstår i många avseenden som småföretagandets hjärta i Sverige. Regionens befolkningsunderlag är 80 000 och av dessa är ca 20 000 sysselsatta huvudsakligen i varuproduktion som fördelas på omkring 1 500 företag. Den industriella sysselsättningen utgör ca 50 % av den totala sysselsättningen, en extremt hög siffra i en värld där även starka industriländer har problem med att upprätthålla en industriell sysselsättning på 20 %. Antalet anställda varierar mellan 5 och 150, med undantag för några få större företag.

De dominerande sektorerna är trä-, metall-, maskin-, gummi- och plastindustri. En stor del av företagen fungerar som underleverantörer och tillverkar relativt enkla produkter även om man också i Småland kan urskilja tendenser till att underleverantörer i tilltagande utsträckning levererar moduler och delsystem och inte bara enkla komponenter. Det finns också en färdigvaruindustri inom området, där möbelindustrin är särskilt betydelsefull.

Man har allmänt antagit att denna region präglas av ett ganska tätt nätverk av relationer, i synnerhet sådana som har anknytning till grundande och ledande av företag. Nätverket fungerar dels informellt, dels genom ett antal mer formella associationer som t ex industriföreningarna som är både talrika och aktiva. Dessa fungerar som mötesplatser och arenor där kontakter skapas och vidmakthålles, information utbytes osv.

Det är inte helt klarlagt vilka normer och värderingar som präglar den småländska industrikulturen. Men det är allmänt antaget att sträv-

samhet, flit och entreprenörskap tillhör de centrala värdena. Hårt arbete och praktisk finurlighet har kommit att uppfattas som nyckeln till framgång. Det tycks också ha varit så, att om en person som arbetar i ett företag önskat att starta eget, så har han kunnat förvänta sig stöd och hjälp från sin arbetsgivare snarare än att bli betraktad som en illojal utbrytare och ny konkurrent. Det har också existerat en ömsesidig hjälpsamhetsnorm mellan etablerade företag, i det avseendet att man bör hjälpa varandra att effektuera en order som är för stor för den enskildes kapacitet. Och är det fråga om en order man själv inte kan ta, hänvisar man till ett annat företag i regionen osv. På detta sätt har en entreprenörsfunktion kommit att få goda förutsättningar, vilket ger en rimlig förståelse för tätheten av små och medelstora företag, som huvudsakligen etablerats av lokala krafter. Samtidigt som flit och företagsamhet står högt i kurs, har man haft en mer negativ syn på formell utbildning och akademisk arbetskraft som företagsresurs. I en studie (Örjasäter, 1991) rapporteras att antalet civilingenjörer bosatta i denna företagskulturs hjärta – Gnosjö – vid en given tidpunkt var två eller tre.

De frikyrkor som präglar denna del av Småland har också spelat roll för utvecklingen, bland annat som arenor där man kan träffas redan innan man utvecklat en industriell struktur eller vid sidan av en sådan struktur. Frikyrkornas roll bidrar också till att skapa nätverkets gemensamma värderingar och att främja arbetsetik och solidaritet.

### **Ett försök till utveckling av samarbete mellan företag**

Inom detta område gjorde Arbetsmiljöfondens program "Ledning, organisation och medbestämmande" (LOM, för utförligare uppgifter se Arbetsmiljöfonden 1990; Gustavsen, 1990) ett försök att initiera organisationsutveckling med metoder som beskrivs mer i detalj i senare kapitel. Programmets grundläggande idé var att utveckla verksamheternas arbetsorganisation genom en "gör det själv"-strategi, där man bland annat utnyttjade forskning som en stödande resurs. Huvudaktörer skulle emellertid vara ledning och anställda i det enskilda företaget. LOM-programmet såg som sin huvuduppgift att etablera vissa

former av relationer och samspel mellan de lokala parterna, i synnerhet att inrätta arenor och spelregler för dialoger. Eftersom man i en strategi av detta slag lägger mindre vikt vid teoretiskt etablerade synpunkter på vad som är god organisation, uppstår ett behov av att från annat håll skaffa fram idéer och erfarenheter som drivkraft för utvecklingen. En grundtanke i LOM-programmet var att samarbete och erfarenhetsutbyte mellan verksamheterna skulle kunna fylla denna funktion genom att utvidga det erfarenhetsunderlag som enskilda företag kunde dra nytta av. Till att börja med satsade man på att skapa sådant samarbete mellan företag inom en ram av små företagsgrupper med ett mindre antal deltagare – som huvudregel fyra företag – men med intentionen att bygga ihop sådana grupper till större nätverk. Ett viktigt verktyg var konferenser, där exempelvis fyra verksamheter deltog för att diskutera utvecklingsbehov och möjligheter till samarbete.

Projektet i Småland kom till efter kontakt med ett flerkommunalt projekt som omfattade kommunerna Gnosjö, Gislaved, Vaggeryd och Värnamo, som gick under namnet ”Östbo-Västbo arbetsmarknad”. Man hade tagit upp frågan om vad som kunde göras för att förbättra tillgången på kvalificerad arbetskraft i regionen – en stort problem under åttitalet. Ledare för projektet var Torsten Samson, tidigare personalchef på Gislaveds Gummifabrik.

När man från LOM-programmets sida fann detta initiativ intressant, var det bland annat därför att man här såg en möjlighet att bygga på existerande nätverk, och därigenom lättare komma fram till en nätverksbaserad uppläggning av ett utvecklingsarbete på bredden. Det hade varit svårt att starta från noll.

Ett behov av utveckling fanns också i Småland. Även om ”Gnosjöandan” innebär att företagen skall ha ett gott förhållande till sina anställda, så hade man problem med rekrytering av arbetskraft. Delvis hängde detta samman med regionens struktur, men man antog även att organisationsmönstren i företagen kunde ha betydelse, en viss diskutabel paternalism, samt att den i stor utsträckning enkla produktionen medförde mycket ensidigt upprepningsarbete. En utveckling av arbetsroller och arbetsmiljö och en viss ”modernisering” av företagens

organisation kom därför att framstå som naturliga mål att sikta mot inom regionen. Det kan påpekas att också Arbetslivsfonden en tid senare kom att ställa samma diagnos.

## **Projektet**

Två startkonferenser och två uppföljningskonferenser arrangerades och fem företag deltog. Ytterligare tre företag deltog mera sporadiskt. Forskare från Lunds universitet (Margaretha Ardeberg och Michael Lundin) medverkade i projektet för att hjälpa till med att organisera aktiviteter och för att göra analyser av utvecklingen. Arbetsorganisatoriska problem kom att framstå som centrala.

Av de fyra företag som deltog på den första startkonferensen kom tre att utveckla planer där en förbättrad arbetsorganisation stod i centrum. Hos det fjärde ville man främst koncentrera sig på den fysiska miljön – bland annat på grund av mängden kemiska ämnen som fanns på företaget – men önskade också ta upp arbetsorganisation. Olika framtida mönster skisserades. I ett av företagen, en större fabrik, ville man styra utvecklingen mot uppdelning i mindre produktverkstäder, i ett annat ville man satsa på arbetsgrupper som ersättning för de individuella arbetsrollerna. I ett företag ville man kombinera grupp-utveckling med nya arbetsledarroller. I ett företag, som kom med i projektet vid en senare tidpunkt, hade man redan startat en utveckling i riktning mot integrerade ledningsfunktioner i produktionen under nyckelordet ”fabrikör”. I stället för en uppdelad, funktionsrelaterad ledning samlade man alla funktioner på en hand i produktionsområdet med upp till ett femtital arbetare, som i sin tur organiserades i mindre grupper. En sådan fabrikör skulle tillföra företaget – som är ett av de större i regionen – en del av de kvalitéer som antas existera i mindre företag som leds av grundaren/ägaren, nämligen att ledaren/fabrikören har en djup ansvarskänsla samtidigt som alla områden leds på ett integrerat sätt i stället för att underordnas specialister på exempelvis teknik, ekonomi, personalförvaltning. Tanken var att erfarenheter från detta initiativ skulle kunna tas till vara även i de andra företagen, även om det inte nödvändigtvis var tal om att kopiera

mönstret. Samtidigt kunde man ge det företag som utvecklat fabrikörskonceptet en möjlighet att testa sina erfarenheter i några andra verksamheter.

LOM-konceptet presenterades för andra grupper och organisationer i regionen, bland annat för grupper som arbetat med utveckling och förbättring av existerande bostadsområden för att göra levnadsvillkoren mer attraktiva. Det hölls föredrag hos industriföreningarna inom området men även i andra organisationer och föreningar.

Erfarenheten av detta initiativ i "nätverkens hemort" i Sverige är inte så lätt att sammanfatta i några få ord.

De involverade företagen satte igång utvecklingsverksamhet längs de linjer de skisserat under konferensen. Det blev vissa ändringar och diskontinuiteter i processerna men inte mer än vanligt. Den kontaktyta som etablerats genom startkonferenserna – och därmed sammanhängande aktiviteter – verkade ha fyllt sin funktion: att initiera utvecklingsprocesser där sådana inte fanns och att få existerande processer att bli bredare och gå snabbare.

Samtidigt som den utvecklingsdynamik som pågick i det enskilda företaget var lika bra som vad som var normalt i sådan verksamhet på åttiotalet (mellanstora industriföretag) – i vissa avseenden kanske över det normala – blev emellertid inte nätverksidén så fruktbar. De aktiviteter som lanserades för att stödja nätverksformationen – bland annat erfarenhetsutvecklingskonferenser – vann bara begränsat gehör och efter hand gled verksamheterna ifrån varandra igen. Enskilt fortsatte företagen med sin egen utveckling men lade föga vikt på samarbete med de andra verksamheterna som projektet hade fört ihop dem med. De aktiviteter som lanserades för att rekrytera nya verksamheter till samarbete – t ex via industriföreningar – fick liten praktisk effekt, i varje fall på kort sikt.

## **Kommentarer**

Bortsett från att kontaktmönstret i Småland kan ha spelat en viss roll för att få ett antal företag att medverka, förefaller inte den historiskt givna nätverksstrukturen att ha spelat någon viktig roll, varken i posi-

tiv eller negativ riktning. Vad LOM-initiativet beträffar fick man knappast någon draghjälp av "Gnosjöandan". Men man tycks inte heller ha hindrats av några viktiga begränsningar med anledning av att initiativet inte passade in i de etablerade mönstren i Småland. Det kan finnas flera skäl till att ett initiativ av det slag som togs med LOM-programmet inte passar in i regionen: Det kunde tänkas kollidera med förhärskande värderingar i området, t ex för att det kom utifrån – det finns en utbredd skepsis i Småland mot allt som kommer från Stockholm. Eller för att det var alltför akademiskt – det var också ett forskningsprogram. Man kunde också tänka sig att den vikt man lade vid partsförhållande i LOM-programmet skulle kunna hamna i konflikt med den gängse uppfattningen om att det är ledaren som ska driva fram förändring och inte parterna i gemenskap.

Det kan också hävdas att en stor del av produktionen i Småland är enkel och egentligen inte erfordrar någon bred utvecklingsorientering i de företag som står för produktionen. Det räcker om man tillämpar en löpande rationalisering, så att man ständigt kan leverera billigare. Det har också hävdats (Brusco, 1986) att företag med enkel produktion ofta får så blygsamt netto på sina produkter att de inte kan bygga upp några utvecklingsresurser.

Synpunkter av det här slaget kan nog gälla åtskilliga företag i Småland. Det finns emellertid också tillräckligt många företag i regionen, som inte tillverkar enkla produkter, som har relativt god nettointäkt och hyggliga utvecklingsresurser och som dessutom har lärt sig att utnyttja all slag kompetens, inklusive akademisk arbetskraft och offentliga FoU-resurser. Det borde under alla omständigheter vara möjligt att driva utvecklingsprocessen en bra bit, innan tillgången på sådana företag är uttömd.

I den mån man är intresserad av att finna förklaringar som är av direkt operationell betydelse i förhållande till den målsättningen, att få igång nya utvecklingsprocesser i Småland, är det antagligen andra faktorer man bör lägga vikt vid. Förmodligen först och främst bristen på lokala resurser i form av någon som kan ta på sig entreprenörens uppgifter och lyfta fram ett initiativ av det här slaget. Detta är också en viktig aspekt, eftersom Sverige nu går in i en fas där man lägger

större vikt vid utveckling i nätverksform i små och mellanstora företag. Även om det inte nödvändigtvis föreligger någon motsättning mellan den traditionella smålandskulturen och sådana perspektiv som ingår i modernt organisationstänkande, står det dock klart att smålandskulturen har sina viktigaste funktioner på andra områden. Den har skapat entreprenörer som har skapat *verksamheter*, men nu är det tal om nya samarbetsformer *mellan* verksamheter. Medan organisationsutveckling i traditionell mening ligger inom ramen för den enskilda verksamheten, och därför kan styras och administreras via det enskilda företags etablerade organ, kräver nätverk som skall stödja utvecklingsprocesser att man tar hand om funktioner i området mellan verksamheterna. Dessa funktioner är dessutom ganska mångsidiga och måste skötas med en viss flexibilitet. Det kan vara fråga om initiativ, etablering av kontaktarenor, stöd till projektutveckling etc. Det är därför ofta nödvändigt att ha en aktör med någorlunda bred kompetens – utan att vara expert på alla områden – som kan träda in och stödja processen där det uppstår luckor eller andra behov. Sådana stödenheter måste ha en organisatorisk och ekonomisk bas och eftersom de inte automatiskt ingår i verksamheternas ekonomiska system innebär det att de ofta måste ha offentligt stöd. I detta sammanhang finner man en ganska slående olikhet mellan det industriella kärnområdet i Småland och flera av de övriga regioner som beskrivs i denna bok, nämligen att det inte finns någon högskola eller motsvarande centrum som naturligt hör till Östbo-Västboområdet som man kan uppfatta som ”sin”. Regionen är omgiven av sådana institutioner – högskolorna i Jönköping, Växjö och Halmstad samt universitet och högskolor i Göteborg. Alla dessa ligger emellertid på ett visst avstånd och betjänar så pass många andra att de inte kan betraktas som ”hemmahörande” i det aktuella området. De uppfattas uppenbarligen mera som en marknad, dit man vänder sig till den som i förhållande till den aktuella uppgiften är ”bäst och billigast”, inte som potentiella medarbetare i fasta strategiska allianser. Problemet är att nätverk är något annat än rena marknadsrelationer. Att använda sig av regionala högskolor blir annorlunda och vi återkommer till det i flera av de följande kapitlen. Nu är det inte så att alla vällyckade

former av nätverksutveckling av den typ som diskuteras i denna bok alltid är knutna till regionala högskolor. Det finns exempelvis ett nätverk i Norge, som beskrivs i kapitel 7 (Nordvestforum). Där har man ett eget utvecklingsbolag, som tar hand om en rad uppgifter knutna till nätverksutvecklingen. Inte heller något sådant bolag existerar i smålandsregionen.

De ovan nämnda reflexionerna gjordes utifrån erfarenheter från LOM-programmet under slutet av åttiotalet och utifrån enstaka försök att föra vidare initiativet under de närmast följande åren. Några dagar innan denna bok skulle gå i tryck kom en av författarna åter igen i kontakt med utvecklingsprocesserna i Småland genom att ha ansvaret för en utvecklingskonferens för Växtkraft Mål 4 partnerskapet i området – tillsammans med Svenska EU Programkontoret. Den bild som då framträdde var radikalt annorlunda än den tidigare. Exempelvis är det utvecklingsbolag som man tidigare kunde efterlysa nu i bildande, med säte i Gnosjö och med ändamålet att betjäna hela regionen. Antal projekt som är på väg att skapas under Mål 4 paraplyet är mycket högt, relativt den aktuella verksamhetspopulationen – något som tyder på att ett blandat offentligt-privat initiativ nu går hem betydligt bättre. De omgivande högskolorna börjar att lägga in mer verksamhet i området och, såvitt man kan se, med framgång. Samarbetet mellan kommunerna och företagen ser ut att gå in i en ny fas, präglad av långt tätare kontakter osv. Den bild som nu framträder är en kraftig förändring av regionens organisation – från att vara ett entreprenörsnätverk till att bli betydligt mer av ett totalt nätverk med många typer av aktörer i samarbete med varandra. I det industriella kärnområdet är arbetslösheten fortfarande mycket låg (2–3 %) något som tyder på att de processer som nu växer fram klarar att upprätthålla regionens industriella kännetecken.

Trots denna utveckling tror vi inte att den tolkning man gjorde tidigare var felaktig. I Småland, som i många områden av svenskt arbets- och näringsliv generellt, har nittioalet medfört nya utmaningar och nya problem men också ny dynamik. Nya krafter har börjat göra sig gällande och dessa krafters förmåga att skapa nya strukturer är tydligen större än de som verkade tidigare. Det blir spännande att se den

**fortsatta utvecklingen – det industriella kärnområdet i Småland (Gnosjö, Gislaved, Vaggeryd och Värnamo) kan komma att bli det ledande exemplet i Sverige på en ekonomisk och dynamisk region.**

## 4. Ett pedagogiskt perspektiv: Nätverket kring högskolan i Halmstad

### Kännetecken

En av de högskolor som profilerat sig när det gäller att fungera som en resurs för den regionala utvecklingen är högskolan i Halmstad. Där har man byggt upp ett ganska omfattande nät av projekt i företag och hos myndigheter i regionen. Dessa projekt omfattar allt från enskilda verksamheter via grupper av verksamheter till nätverk. Några exempel:

*Nätverk Halland* gäller Halland som jordbruksområde och är ett samarbete med Hallands Lantmän. Sedan 1990 har högskolan varit engagerad i ett projekt om landsbygdens sociala och ekonomiska liv och framtid. Uppgiften har varit att skapa en utvecklingsorganisation som kan ta upp och bearbeta problemet i sin helhet. Högskolan har i detta sammanhang deltagit i organiserandet av ett nätverk, där deltagarna kommer från enskilda lantbruk, från lantbrukskooperativ, från lantbrukets organisationer och myndigheter i regionen. Under denna tid har man genomfört konferenser och seminarier, enkätundersökningar, cirkelledarutbildningar och projektgrupper för att arbeta med framtidsfrågor (Svala & Andersson, 1993).

*NordNet* är ett projekt där forskarna arbetar med två verkstadsföretag och deras kunder. Utgångspunkten var hur interna miljö- och organisationsförhållanden i företag påverkar kundrelationerna. På forskarnas initiativ inledde man rundabordskonferenser med verkstadsarbetare, arbetsledare och företagsledning. Genom att inrikta sig på specifika produkter vid dessa samtal fick man igång en diskussion om hur produktionsflöden såg ut och vilket yrkeskunnande som krävdes av dem som medverkade i produktionen. Därifrån gick man vidare till utvecklingen av en arbetsorganisation, som kunde kombinera bättre

kundrelationer med bättre miljö- och arbetsförhållanden (Eriksson, m fl 1993).

*Innonet* är ett projekt, vars syfte är att stärka förmågan hos små och medelstora företag att driva en kontinuerlig innovationsprocess. Ett led för att stärka denna förmåga är att etablera samarbete mellan företag och mellan dessa å ena sidan och instanser som kan fungera innovationsstöttande å den andra. Starten var här en enkät som gick till 202 företag och följdes upp med intervjuer i ett tjugotal. Därefter fortsatte projektet med regelbundna nätverksträffar. De omfattar idag 15 företag i två geografiskt åtskilda nätverk (Lundberg & Tell, 1994).

*Jämställdhet i organisationer* är ett projekt bestående av tre större organisationer: Postverket (regionalt), ett kärnkraftverk och ett skoldistrikt. Grundtanken är att genom dialog- och diskussionsmetoder göra kvinnors och mäns språkspel synliga och likvärdiga på arbetsplatserna samt att lära sig hantera olikheterna. På så sätt hoppades man kunna uppnå bättre kvalitet i arbetsrelationerna och ett effektivare sätt att organisera arbetet (Hansson & Ljungberg van Beinum, 1992; Hansson, 1993; Ljungberg van Beinum, 1994; jfr även kapitel 6).

Dessutom finns ytterligare ett antal projekt, även sådana som rör andra slags organisationer än företag och myndigheter. Bland annat organiserar man sedan några år regelbundna föreläsningar och seminarier till vilka intresserade företagare, anställda och andra i arbetslivet verksamma bjuds in. Högskolans Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU) har också tillsammans med högskolan tagit initiativet till och deltar i en arbetsvetenskaplig utbildning som sker i form av ett treårigt utbildningsprogram – arbetsvetenskapliga programmet – och som enstaka kurser som riktar sig i första hand till yrkesverksamma.

CAU samarbetade också med Arbetslivsfonden (ALF) på flera sätt. CAU och högskolan kanaliserade egna resurser – som projektarbeten inom utbildning och FoU-projekt – till företag och andra organisationer som bedrev utvecklingsarbete med stöd av bidrag från ALF. Likaså samarbetade man med fonden omkring ett projekt för systematisk förmedling av erfarenheter och kunskaper från ALF-stödda projekt.

Man har också fått EU-medel för att tillsammans med parter i andra europeiska länder driva olika program inom bl a gemenskapsinitiativet *Employment* samt *Adapt*. Här ingår breda satsningar på kvinnliga företagare, nätverksprojekt med kommunala enheter och småföretagarnätverk. Denna verksamhet, som dels är indirekt i förhållande till företag och myndigheter, och dels gäller områden med oklara gränser, gör att det inte är möjligt att ange ett bestämt antal samarbetsprojekt. Talet är emellertid stort och kan förmodligen liknas vid det nätverk som högskolan i Karlstad utvecklade i Värmland (kapitel 5).

### **Utgångspunkter och metoder**

Projektet vid Centrum för Arbetslivsutveckling vid högskolan i Halmstad ger tillsammans med projektets förhistoria en bild av hur dagens intresse för nätverk och regionala utvecklingskoalitioner vuxit fram. Med utgångspunkt från analyser av Kjell Eriksson m fl (Eriksson & Holmer, 1991; Eriksson, 1993) skall vi se på den inre logiken hos denna process.

Utgångspunkten finner man i Göteborg snarare än i Halmstad och i ett välkänt svenskt fenomen, nämligen studiecirklar. Studiecirkelarna har sina rötter långt tillbaka i den speciella svenska tappningen av den europeiska upplysningsrörelsen. Studiecirkeln som idé är ett pedagogiskt, universellt användbart instrument, som blev särskilt betydelsefull inom det område som kan kallas fortbildning eller vuxenutbildning av arbetare. Studiecirkelarna skulle som all annan traditionell pedagogik i huvudsak förmedla kunskap till sina deltagare, men kom att präglas av tanken att utbildningen måste ha nära anknytning till praktisk erfarenhet och möjliggöra aktivt deltagande. Studiecirkelarna måste representera en annan pedagogik än den att läsa läxor och bli förhörd av lärare.

På sjuttitalet kom sådana cirklar att användas i samarbetet mellan forskare och arbetare/fack i Göteborg. Det handlade inte bara om att förmedla allmän kunskap utan också om att bearbeta specifika problem, t ex nedläggningen av Göteborgs varvsindustri. Cirklarna inriktade sig på att belysa de problem som hade samband med varvskrisen,

som krisens orsaker och möjligheterna till alternativ sysselsättning. Därmed inträffade en viktig förändring av studiecirkelarnas uppgift. Samtidigt omvandlades denna form av cirklar till forskningscirklar, sedan forskare kommit in som resurspersoner.

Ett problem var att i konfrontation med stora och akuta kriser var det inte så mycket man kunde uträtta genom studiecirklar. Förståelsen för krisens orsaker – till exempel ”kapitalets logik” – gav inte speciellt starkt underlag för att förhindra krisen eller skaffa nya arbetsplatser. Därför började man efterhand att inrikta cirkelarbetet på existerande arbetsplatser och mer normala situationer.

I sådana mer normala situationer visade det sig att studiecirkelarna t ex kunde bidra till de lokala fackföreningarnas förståelse av sin och företagets situation på ett sätt som kunde ha praktisk betydelse. Man kunde stärka den enskilde förtröendevaldes och arbetarens insikt och handlingspotential och därmed ge studiecirkelarna effekt i vardagen.

Ett nästa steg i utvecklingen blev att bredda urvalet av samarbetsformer: Studiecirkelarna kompletterades med undersökningar av arbetsplatser, med att arbetare och förtröendemän gick på kurser på universitetet, med seminarier och konferenser etc. Det blev mer ett system av aktiviteter, skraddarsytt för olika former av kunskapsskapande och kunskapsförmedling. På detta sätt kunde effekten förstärkas genom att man fick möjlighet att bearbeta mera komplexa problem under längre tid i mer differentierad form.

Parallellt växte också en tendens fram att försöka knyta studiecirkelsverksamheten så nära som möjligt till existerande processer i deltagarnas företag. Utan en sådan anknytning kunde studiecirkelarbetet lätt gå på tomgång.

Eriksson påpekar att det huvudmönster, som efter hand utkristalliserades i detta samarbete, var att forskarna stod för metodik och processtänkande medan människorna från arbetsplatsen bidrog med innehåll. Det blev med andra ord inte forskningens uppgift att visa upp för arbetarna ”sanningen om deras arbetsplats”, utan istället att hjälpa arbetarna att själva ”gräva där de stod” (Lindqvist, 1976) för att citera ett parallellt pedagogiskt grepp.

Följande är en sammanfattning av vad den utvidgade studiecirkelformen då stod för:

- 1) Man hade utvecklat en form för samarbete omkring kunskapsutveckling byggd på komplementaritet mellan forskning och "användare".
- 2) Man hade definierat vad som tycktes vara en naturlig arbetsdelning. Forskningen hade i huvudsak ansvaret för process- och kartläggningsmetoder och arbetarna för att använda dessa metoder till att ge innehållet (förståelsen av den konkreta arbetsplatsen).
- 3) Deltagarna fick ett bredare perspektiv och en mer positiv syn på lärande och utbildning, vilket ledde till att de tog nya initiativ på detta område.
- 4) Som all utbildningsverksamhet, som inte alltid är knuten direkt till specifika processer på arbetsplatserna, fick även studiecirkelarna sin mest genomgripande betydelse för deltagarnas självförståelse och självutveckling.
- 5) När studiecirkelarbetet kunde knytas till pågående förändringar inom deltagarnas företag som de skulle kunna påverka, fick arbetet även betydelse för konkreta arbetsplatsprocesser.
- 6) Fackföreningarna fick en bättre koppling till utbildning och konfronterades med utvecklingsarbete.

Men även detta mönster har sina begränsningar: Man har bara kontakt med en av företagsparterna, och man kan bara hjälpa deltagarna på vissa punkter, t ex att finna alternativa vägar i företagets interna rationaliseringsprocesser. Företagets val av affärsstrategi, kundrelationer osv kom att även fortsättningsvis ligga utom räckhåll för denna arbetsform.

Mot denna bakgrund uppstod intresset för en kunskapsstrategi med relation till båda parterna i företaget och med möjlighet att ta itu med större problemområden, som exempelvis ledningsfrågor, produktutveckling etc. Och här är vi framme vid bakgrunden till den projekt- och utvecklingsstrategi som idag tillämpas av Centrum för Arbetslivsutveckling. Genom att dra in alla aktörer i den enskilda organisationen, genom att koppla ihop organisationer och genom att tänka regio-

nalt försöker man skapa en utvecklingsstrategi som täcker så mycket som möjligt. Naturligtvis kommer även i fortsättningen viktiga frågor att hamna utanför – viktiga marknader och mycket annat ligger fortfarande utanför Halmstads lokala arbetsområde – men man kan likväl arbeta med betydligt fler parametrar.

Övergången från den kontinuerligt utvidgade studiecirkelsmodellen till en brett upplagd utvecklingsstrategi med utgångspunkt i regionen lyftes fram genom medverkan i LOM-programmet. LOM-programmets dialogmetodik infogade sig naturligt i det mönster, som redan hade utvecklats, och de därmed sammanhängande tankarna om utvecklingsorganisation passade väl in i studiecirkelns mönster. Här har man ett exempel på hur ett externt program kan infogas i en lokal process och hjälpa denna process vidare med så liten diskontinuitet som möjligt.

Det batteri av metoder och arbetsformer som används är omfattande. Förhållandevis konventionella metoder, som exempelvis intervjuundersökningar, används i rätt hög grad. Man engagerar sig även i designtänkande, som t ex i NordNet-projektet. Utgångspunkten är emellertid att metoderna skall främja en utvecklingsprocess. När man skall etablera och driva sådana processer, använder man ett brett spektrum av olika arenor, roller etc, som efter hand har kommit att få namnet *utvecklingsorganisation* (kapitel 5). Exempel:

- Studiecirklar, forskningscirklar, utvecklingscirklar
- Vuxenutbildning via kurser
- Dialogkonferenser
- Träffar med lokalsamhället
- Dialogbaserade projektgrupper
- Informationsnätverk
- Newsletter
- Studentprojekt
- Föreläsningar och seminarier
- Referensgrupper

Skräddarsyddare arenor för dialoger, diskussioner och kommunikation utgör kärnan i CAU:s verksamhet. Den grundläggande idén är

att ett sådant nät av utvecklingsorganisatoriska element ska finnas *på platsen* för alla viktiga områden och användargrupper i regionen.

### **Ett exempel: Tvätteriet i Torup**

Tvätteriet i Torup tillhör landstinget i Halland. 1991 tog tvätteriet kontakt med högskolan i Halmstad med en förfrågan om hjälp med att omorganisera sin produktion och förbättra sin arbetsmiljö.

Man försökte skapa sig en bild av tvätteriets situation bl a genom intervjuer med samtliga cirka 80 anställda. Intervjuerna genomfördes i form av diskussionsorienterade gruppintervjuer.

Genom anknytningen till landstinget hade tvätteriet haft en säker kundkrets, eftersom det etablerats för att betjäna landstingets olika institutioner, i synnerhet sjukhusen. Efter hand hade emellertid tvätteriets privilegierade ställning kommit att upphöra genom att principen om fri konkurrens införts för tjänster av detta slag. Landstingets institutioner kan nu tvätta hos den som tvättar bäst och billigast, varför tvätteriet i Torup måste konkurrera på en öppen marknad. Samtidigt råder överetablering i tvätteribranschen, vilket gör konkurrensen hård.

I denna konkurrens finns det åtskilliga marknadsfaktorer utöver priset som man kan spela med. Tvättkvalitet är naturligtvis viktig, och därtill kommer den tid tvätten tar i anspråk, vilket system man har för transport till och från tvätteriet, förmåga att tillgodose enskilda kunders behov, osv. Kraven på tvätteriet har att göra med förmågan att hantera tvätt med varierande grad av nedsmutsning, tvätt som fordrar olika slag av kemiska metoder eller som i sig själv består av komplicerade kemiska kombinationer.

Genom intervjuerna kartlade man vad som kunde reducera tvätteriets förmåga att tillgodose sådana funktionella krav:

- Rigid hierarkisk organisation förhindrade flexibel anpassning till enskilda kunders behov.
- Specialiserat arbete kunde ha en negativ inverkan på förmågan att iakttä kvalitetskrav.

- Ledningen, som hade stor sakkunskap, hade en tendens att generellt behandla de anställda som mindre kompetenta.
- Kommunikationsproblem mellan män och kvinnor.

Mot bakgrund av denna intervjuundersökning arrangerades en konferens. I den deltog 30 av de anställda inklusive hela ledningen. Några dagar senare arrangerades en ”minikonferens” – en förkortad version – för övriga anställda. Konferensen resulterade bland annat i ett antal teman, som skulle stå i fokus för den fortsatta utvecklingen:

- Produktion och arbetsledning
- Produktionsplanering
- Information och kommunikation
- Arbetsrotation, arbetsutvidgning, kompetensutvidgning
- Kundkontakter, service och kundinformation
- Tekniska förbättringar
- Förebyggande hälsovård
- Introduktion av nyanställda och faddersystem

För vart och ett av dessa teman tillsatte man en projektgrupp. Under ett halvår var all personal engagerad i de olika projektgrupperna. Utöver detta fanns en partsgemensam skyddskommitté, en ledningsgrupp, en samrådsgrupp med roterande medverkan från personalen, samt arbetsplatsträffar där tvätterichefen regelbundet mötte alla anställda.

Bland de förändringar som har skett i organisationens struktur som följd av detta initiativ kan nämnas:

- Arbetsrotation, också över funktionsgränser. I princip har man som mål att alla anställda skall lära sig alla arbetsmoment
- Plattare organisation, bl a genom minskat behov av ledningsfunktioner
- Omdefiniering av arbetsledarrollen mot mer stödjande och samordnande i förhållande till ett mer kvalificerat operatörsskikt
- Kvalitetsförbättringar, bl a genom införande av ISO-standard
- Åtgärder för bättre kundkontakter
- Regelbundna arbetsplatsträffar där mindre grupper produktionspersonal möts och utbyter information och erfarenheter.

Resultatet av satsningen är att man klarat sig i konkurrensen, trots att man förlorat en monopolställning och kastats ut på marknaden. Detta innebär i sig själv en mycket stark förbättring på totalsystemnivå. Dessutom anses organisationen ha fått en mycket öppnare intern kommunikation, samtidigt som sociala strukturer speglar uppgifter snarare än kottierier.

Till skillnad från flera andra nätverkspräglade CAU-projekt är tvätteriprojektet inte i första hand präglat av utvecklingssamarbete direkt mellan företag. I stället är det ett exempel på samarbete mellan Arbetslivsfonden, högskola och länsarbetsnämndens konsultorganisation "Arbetslivstjänster". De olika organisationerna samarbetar, alla tillsammans med företaget: Högskolans Centrum för Arbetslivsutveckling har hjälpt till att planera och organisera företagets utvecklingsprojekt – baserat på medverkan av hela personalen – och fungerar även i fortsättningen som resurs. Man ger utvecklingshjälp till företaget, samtidigt som en av forskarna får material till sin doktorsavhandling. Man bidrar med förslag till lösningar på problem som kommer fram i utvecklingsprocessen. Konsulter från "Arbetslivstjänst" utnyttjas som resurs när det gäller relationsproblem och vid behov av individuell rehabilitering osv.

## **Kommentar**

Som alla andra nätverksbyggen återspeglar det mönster av organisationer som nu är knutna till Högskolan i Halmstad olika förutsättningar och perspektiv, t ex regionalpolitiska. I fråga om detta nätverk kan det emellertid finnas anledning att framhålla vad man kunde kalla *de pedagogiska perspektiven* – om än i ganska vid mening.

Bakgrunden till dagens pedagogiska perspektiv hittar man i studiecirkelarna. Ovan beskrevs den utvecklingsdynamik som ledde från studiecirkel till ett brett upplagt nätverksprogram. Jämfört med studiecirkel visar bilden delvis upp ganska stora skillnader: Medan den enskilda studiecirkeln är en avgränsad social gruppering, är ett regionalt nätverk betydligt vidare i fråga om antal deltagare. Dessutom är deltagandet mer sammansatt i den mening att alla viktiga gruppering-

är inom de medverkande organisationerna är representerade. En tredje olikhet är att medan studiecirkelarna i Göteborg uppstod som en följd av en kris, försöker man i dagens verksamhet förhindra kriser genom att exempelvis bidra till utvecklingen av ett företags verksamhet innan det uppstår någon kris. Samtidigt finns likheten att det i sista hand är samma slags problem man arbetar med, nämligen att använda kunskap för att vidmakthålla och utveckla arbete och arbetsplatser. Man kan därför säga att den väg man valt speglar en nödvändig utveckling. Kunskapsbaserad problemlösning i arbetslivet kräver bredd, snabb problemdefinition, samarbete mellan många aktörer, förmåga till komplext arbete osv. Om man inte organiserar sig för att bemästra detta, kommer kunskapstillförseln att få ringa betydelse eller leda till en process på tomgång. Att få veta vad man borde ha gjort för att förhindra nedläggning av ett företag som redan är nedlagt, kan kanske ge en viss tillfredsställelse, men knappast något mer.

Högskolan i Halmstad tycks vara pionjär när det gäller att skapa en högskoleorganisation som återspeglar denna form av pedagogisk strategi. Utöver vanliga utbildningsaktiviteter har högskolan elva enheter som har till uppgift att lägga upp och driva FoU-verksamhet, bland dem Centrum för Arbetslivsutveckling. Dessa centra ser utvecklingen av ett bra, regionalt kontaktnät som en viktig uppgift tillsammans med förmåga att ta initiativ till och driva projekt som utgår från användardefinierade problem. Genom kontaktnätet och utvecklingsprojekten skapar man möjligheter för studenterna att göra sina studieuppgifter vid arbetsplatser i regionen. En "företagsby" – Teknikcenter – håller på att växa fram i nära anslutning till högskolan och erbjuder därmed ännu en kontaktarena.

Idén med mindre, ofta regionalt orienterade högskolor, som på sin tid lanserades med många och stora målsättningar i Sverige, är i vissa avseenden fortfarande ett oavslutat projekt. Det förväntas av högskolorna att de skall bedriva utbildning och forskning samt vara ett stöd för det omgivande samhället med avseende på såväl ekonomisk utveckling som välfärdsutveckling (det som numera kallas "den tredje uppgiften"). Vad man ofta förbiser, är att om de nya högskolorna skall kunna leva upp till dessa tre målsättningar, så måste det ske *simultant*,

dvs genom aktiviteter som har en positiv effekt på alla tre målen samtidigt. Dessa högskolor är vanligtvis inte stora nog att bedriva utbildning frikopplad från forskningen, som i sin tur riskerar att bli frikopplad från regionala användarintressen. Integration är emellertid svår i sig själv, och det stora problemet här är förhållandet till de regionala användarintressena. Det är ytterst få regioner i Sverige som är fyllda med Silicon Valley-liknande high tech-företag eller stora offentliga institutioner som ivrigt väntar på en föreläsning om de senaste idéerna från "Center for Organizational Learning" vid MIT. Det man oftast träffar på är små verkstadsföretag, kommunala institutioner som med ett dussin anställda skall leva upp till tidens alla krav på service. Gemensamt för de flesta är att de inte bara är osäkra på vad slag kunskap de har behov av, de är – framför allt – osäkra på hur man går till väga för att ta kunskap *i bruk*. Att betjäna dessa kräver andra grepp än förmedling av tematiskt organiserat teoretiskt kunnande. Istället är själva grunden för samarbetet en fungerande utvecklingsprocess, som måste skapas och bedrivs efter lokala förutsättningar. Först när en sådan process är etablerad, kan man över huvud taget tala om att dra in avancerad datakunskap eller raffinerade system för kvalitetssäkring. När en sådan process blir själva kärnan i högskolornas förmåga att uppfylla "den tredje uppgiften" måste emellertid också den processen göras till ett forskningstema. Hur gör man då det? Här har de små och mellanstora högskolorna inte fått mycket hjälp. Svensk utbildnings- och forskningspolitik är genomgående konventionell och bygger i hög grad på att man utnyttjar de stora universiteten och centrala högskolorna som modell. Disciplinorienterad utbildningsverksamhet kombinerad med disciplinorienterade, avståndspräglade, analytiska och ofta neopositivistiska forskningsideal – ett krav som utifrån ständigt ställs på de nya högskolorna – låter sig dåligt kombineras med de strategier en ny högskola måste följa om den skall leva upp till sitt tredelade mandat. Det är istället nödvändigt att sätta de lokala och regionala utvecklingsprocesserna i centrum och definiera dem som ett högt prioriterat forskningstema – och inte bara som en förutsättning för annan forskning. Det tycks som om högskolan i Halmstad är bland dem som har kommit en bit på väg när det gäller att forma en innovativ strategi

som kan förena forskning, utbildning och stöd till regionala processer.

CAU i Halmstad – och andra grupper och institutioner som banat ny väg för att fullfölja ”den tredje uppgiften” – har hittills inte entydigt lyckats visa hur den uppgiften ska fusioneras med forskningen. Emellertid kan man gå vidare på den väg som bl a Halmstad har stakat ut. Man löser inga problem genom att ännu en gång repetera gårdagens forskningsideal. För övrigt hänvisas till Toulmin & Gustavsen (1996) för en närmare presentation av var forskningen omkring lokala och regionala utvecklingsprocesser står idag och vilka vetenskapsteoretiska argument som denna forskning har som utgångspunkt.

# 5. Organisering av utvecklingsprocesser: LOM-programmet vid högskolan i Karlstad

## Karaktäristika

Även nätverket kring högskolan i Karlstad startades som ett led i LOM-programmet. Nätverket kom till på initiativ av forskare vid högskolan. Forskarna har också stått för mycket av det understödande arbetet i samband med nätverkets uppbyggnad. Första halvåret 1993 bestod nätverket av 14 delprojekt. Dessa är av sinsemellan olika karaktär, exempelvis i fråga om deltagare. Några av projekten består av enskilda organisationer, några av mindre grupper av organisationer, några av en större samling organisationer med delvis oklara gränser. Inom varje enskilt delprojekt är olika former för deltagande möjligt, och deltagarna kommer vid varje tidpunkt att befinna sig i olika faser. Slutligen är de medverkande organisationerna av olika slag och spänner från vanliga företag och myndigheter via grupper av institutioner (t ex fritidsgårdar eller servicehus) till alla dem som i princip är engagerade i näringsutvecklingen i en kommun (Kristinehamn). Det är därför svårt att ange ett exakt antal "deltagande organisationer" i nätverket. Enligt en sammanställning gjord i början av 1993 (Engelstad & Gustavsen, 1993) rör det sig brutto om bortåt 200, i den meningen att man via de olika delprojekten står i förbindelse med ett antal olika typer av verksamheter, och dessa tillsammans uppgår till så många enheter.

Specifikt för programmet är att själva nätverksuppbyggnaden har skett utifrån ett mer uttalat analytiskt schema än för de andra nätverken som beskrivs i denna bok. De flesta faktorerna i detta schema är desamma som i t ex nätverket i Halmstad, men man har genomgående gjort dem tydligare. Nyckelordet i detta tydliggörande är *utvecklings-*

*organisation*, dvs de organ, roller, aktiviteter osv som tillsammans bildar den apparat som driver fram utvecklingen. Därför är det motiverat att sätta detta koncept i centrum vid presentationen. Man startade också med ett tydligt tidsperspektiv. Från början gjorde man klart för sig att det skulle ta 8 – 10 år från initieringen tills man var i den situationen att man hade skapat, konsoliderat och institutionaliserat ett nätverk av någon tyngd och betydelse i regionen.

### **Utgångspunkter/metoder**

Bland annat genom att Per H Engelstad blev knuten till forskargruppen i Karlstad, kan man säga att mycket av arbetets utgångspunkter står att söka i de erfarenheter av förändring och strategier för förändring som gjorts under årens lopp med utgångspunkt från den socio-tekniska skolan. Denna skola är historiskt starkt knuten till fältförsök med självstyrande arbetsgrupper. Det gjordes ett antal sådana försök i Norge under 60-talet. De följdes av ett antal försök i Sverige några få år senare (URAF-programmet, se Sandberg, 1982; Philips, 1988; Stjernberg, 1993). Som beskrivits i Gustavsen (1990) hade denna skola steg för steg avlägsnat sig från experimentella förändringar i enskilda företag och strävade istället mot ökad bredd genom att arbeta med grupper av företag. Redan på 70-talet sjuöattes de första projekten grundade på utvecklingssamarbete mellan organisationer (Engelstad & Ödegaard, 1979). Behovet att tänka i termer av bredare nätverk som förändringsbas kom att ytterligare förstärkas under 80-talet. Då man 1986 med finansiering genom LOM-programmet skulle inleda utvecklingen av ett regionalt nätverk, syntetiserade man mycket av de tidigare erfarenheterna i form av idéer om hur nätverksutvecklingen skulle bedrivas.

I motsats till Jämtlandsnätverket (kapitel 6) startade man i Värmland från noll, såtillvida att man inte hade några verksamheter till hands som förklarar sig intresserade av att medverka. Allt måste byggas upp från grunden. Man måste därför räkna med en stegvis uppbyggnad. Av detta skäl ansåg man det viktigt att göra en åtskillnad mellan *program* och *projekt*, där *program* hänför sig till hela nätver-

ket, medan projekt hänför sig till de enskilda delar som programmet kunde komma att bestå av. Programmet som helhet, såväl som de enskilda projekten inom programmet, skulle bestå av en kombination av ”användare” – dvs företag, myndigheter osv – å ena sidan och en stödstruktur med bland annat forskningen å den andra.

På såväl projekt- som programnivå tänkte man sig en utveckling i *tre huvudfaser*: den första fasen kallades *uppkoppling (link up)* och därmed menas den fas där användare och stödresurser kopplas ihop. Fas två är *utvecklingsfasen* – naturligtvis med en rad underfaser – och till sist tänkte man sig en *institutionaliseringsfas*, där det mönster som hade vuxit fram blev permanentat. Det är viktigt att observera att man redan från starten som centralt mål hade att permanenta det nya mönstret. I fond- och programsverige är det inte minst det ledet som visat sig vara ett grundläggande problem. Utvecklingsstöd ges i Sverige så gott som alltid för begränsad tid och utan att exempelvis de olika fonderna själva tar något ansvar för konsolidering och institutionalisering. Man insåg därför redan från början, att man måste överskrida den tidsram som LOM-programmet hade.

Dessa uppgifter utgör grunden för *utvecklingsorganisationen*, dvs de organisatoriska element som har särskilt ansvar för att initiera och driva utveckling, eller som i varje fall ofta aktiveras i utvecklingssammanhang. Inom den enskilda verksamheten kan det handla om projektgrupper, arbetsplatsträffar etc men även studiecirkelar som beskrivits i kapitel 4. Av viktiga utvecklingsorganisatoriska element, som man tänkte sig i Karlstad kan nämnas *strategiforum*. Ett strategiforum är ett organ för diskussion av strategi, koordinering, utvecklingsmetoder osv på såväl projekt- som programnivå. Ett sådant organ skall med andra ord finnas i såväl det enskilda projektet som på hela programmets nivå. Deltagandet kan variera efter omständigheterna, men i princip rör det sig om representanter för de medverkande organisationerna och andra viktiga intressenter inom det berörda området samt ofta regionala partsrepresentanter (ibland även centrala), representanter för myndigheter eller andra viktiga regionala institutioner samt två forskare. En viktig princip när det gäller forskare i Värmlandsprogrammet är att forskningen alltid skall vara representerad av två per-

soner (eller fler, men aldrig bara av en). För övrigt hade man tänkt att konferenser skulle vara ett viktigt inslag, i en form som hade stor likhet med den som användes i Jämtlandsnätverket (kapitel 6) men med något större variation beroende på den enskilda konferensens ämne och kontext.

### **Startpunkt: Seminarium om ”forskarstött utvecklingsarbete”**

Processen inleddes med ett seminarium som arrangerades hösten 1986. Till seminariet inbjöds både forskare och praktiker. Seminariet var omfattande och krävde sex fulla arbetsdagar av deltagarna. Likafullt anmälde sig cirka 50 deltagare från företag, myndigheter, parter, utbildning och forskning.

Seminariets teman var aktionsorienterad forskning, socioteknisk design, dialogkonferenser som metod samt utvecklingsstrategier på program- och projektnivå. Man fäste stort avseende vid, att den pedagogiska processen – dvs sättet på vilket seminariet genomfördes – skulle reflektera mönstret i det utvecklingsarbete man ville få igång. Eftersom nätverk bygger på horisontella relationer där ett större antal personer medverkar och där alla ger och tar, kom detta mönster att bli grunden för seminariet. Olika temata introducerades av olika personer som sedan vidareutvecklades genom diskussioner. Diskussionerna alternerade mellan grupp- och plenarmöten, ungefär enligt samma mönster som beskrivs i Gustavsen (1990, sidorna 48-65). På så sätt får den enskilde seminariedeltagaren en viss erfarenhet av de arbetsformer som skall användas när själva nätverksutvecklingen skall äga rum.

Förutom att fungera som forum för behandling av ett antal teman av betydelse för nätverksutvecklingen, låg bakom seminariet tanken att kunna etablera sådana kontakter med företag och myndigheter att de första projekten skulle kunna sättas igång. Seminariet ledde också direkt till två projekt; ett tillsammans med ett antal fritidsgårdar i Karlstad och ett i ett stålverk (USAB i Munkfors). Kontakter från detta inledande seminarium fick efter hand betydelse också för andra projekt.

Det är viktigt att understryka att grundtanken bakom ett seminarium som detta varken är att ”förmedla ett budskap” eller att ”sälja ut-

vecklingsprojekt”. Den huvudsakliga avsikten är att undersöka möjligheterna för ett samarbete om utveckling genom att ta reda på om man kan nå en rimlig grad av gemensam förståelse för verksamheternas och regionens problem och en enighet om en gemensam strategi. I stället för att föra en helt obunden diskussion om sådana frågor – som lätt blir konturlös och konklusionsfri – uppmanas deltagarna i stället att komma med åsikter om specifika idéer och metoder, men på ett sätt som innebär kritisk granskning av den egna situationen och dess problem.

### **Nästa steg: Strategiforum på programnivå**

När det stod klart att man kunde starta programmet, etablerades ett strategiforum. I detta forum ingick regionala partsrepresentanter, medlemmar av LOM-programmets centrala sekretariat, användarorganisationer samt forskare. Man höll i genomsnitt fem möten per år.

Ett sådant forum är inte en styrkommitté. Styrningen av de enskilda projekten ligger först och främst hos den enskilda organisationen och därefter eventuellt hos ett strategiforum på projektnivå. I nätverksutveckling som bygger på frivillighet från deltagarnas sida, finns det inte mycket utrymme för styrning. Men strategiforum är inte heller någon referensgrupp, som träffas då och då för att säga vad man ”tycker”. Uppgiften för strategiforum är först och främst att främja nätverket genom att tillföra goda idéer om vad man vid varje enskilt tillfälle bör göra, t ex nya organisationer man bör söka kontakt med, nya områden man bör försöka täcka osv. I ett regionalt utvecklingsprogram uppstår det hela tiden positioneringsfrågor, och det är framför allt dessa som strategiforum skall behandla. Därtill kommer att strategiforums egna medlemmar är viktiga kontaktskapare. Det innebär att ett strategiforum måste solidariser sig med programmet och dess mål och arbete för att uppnå bästa möjliga resultat.

## Det första projektet: Fyra fritidsgårdar

Fritidsgårdarna är små organisationer mätt i antalet anställda, däremot kan de ha ett stort antal deltagare i sina aktiviteter. På grund av sitt begränsade omfång och relativt få ”teknologiska bindningar” hade fritidsgårdarna den fördelen att förändringar kunde genomföras förhållandevis snabbt. I början av en nätverksutveckling kan det vara betydelsefullt att uppnå resultat någorlunda snabbt, och detta leder till att de ”tungt” projekten, som kräver stor insats över lång tid, placeras längre ut i processen.

På fritidsgårdarna inledde man med en dialogkonferens, som pågick en dag och där all personal deltog tillsammans med några representanter för ”användarna”, dvs. ungdomar och föräldrar. Dialogkonferensen visade bland annat att fritidsgårdarna existerade i ett något oklart gränsområde av kommunal aktivitet med delvis svaga ekonomiska resurser, mindre ändamålsenliga lokaler m m. De hade inte heller någon entydig förankring hos eller stöd från ungdomarna och deras föräldrar.

Det viktigaste steget som togs i detta projekt var etablerandet av ett strategiforum på projektnivå. Där hade man dels med politiker och administratörer från det berörda området och även ledarna från de fyra fritidsgårdarna, representanter för fackföreningarna samt forskare. Mötena ägde rum på fritidsgårdarna efter ett rotationsschema. Även om deltagarna i detta strategiforum inte representerade så mycket nytt i förhållande till tidigare diskussioner om fritidsgårdar, så representerade detta strategiforum en *ny arena*. Aktörerna kom att inta annorlunda positioner i förhållande till varandra, vilket beredde väg för nya sätt att framföra argument och synpunkter på.

Resultaten av dessa diskussioner blev att man tog bort en administrativ nivå, befogenhet och ansvar flyttades nedåt i organisationen, och åtgärder vidtogs för att utveckla relationerna mellan fritidsgårdarna och deras användare, t ex genom att arrangera större familjeträffar. Man uppnådde också en kostnadsreduktion per besökande med ca 20 %.

## Vidare utveckling

Under loppet av perioden 1986–91 kom man att utveckla 14 projekt. Dessa projekt berörde ett brett spann av organisationer, från vanliga företag och myndigheter via olika former för offentliga serviceverksamheter – tandläkarmottagningar, äldreboende osv – till organisationer som var mer utvecklingspräglade och kanske även temporära, som exempelvis ett antal projektgrupper som arbetade med utveckling av näringslivet i Kristinehamn. Även arbetslivets parter hade kommit med som projektdeltagare och inte bara i strategiforum och andra organ.

### **Nätverkets roller för den enskilde deltagaren: AB Storfors och samarbete i stålindustrin**

I privat sektor har Karlstadprogrammet huvudsakligen varit inriktat mot stålindustrin, där projekt först etablerades i Uddeholm Strip Steel AB (USAB) i Munkfors och därefter i Avesta Sandvik Tube AB (AST) i Storfors, med påföljande forskarbistånd och spridningseffekter till ASTs fabriker i Fagersta och Torshälla. Följande framställning gäller primärt projektet vid AST i Storfors, och bygger på rapporter utarbetade av de projektansvariga forskarna Birgitta Johansson-Hiden och Curt Räftegård.

Fabriken i Storfors framställer rostfria, sömlösa stålrör i en enkel produktionslinje. Linjen består av en ”svetsdel” och en ”avslutningsdel” med tillägg av vissa stödfunktioner. Bemanningen har under projektperioden 1988–93 varierat mellan 80 och 90 personer.

*Förankringsfasen* för projektet inleddes hösten 1988 med en rekryteringskonferens för bl a partsrepresentanter från två olika stålföretag. En serie förberedande möten på AST bidrog till att det där bildades en huvudmannagrupp (strategiforum) och därefter (hösten 1989) genomfördes en dialogkonferens för *samtliga* anställda. Månatliga möten i huvudmannagruppen och årliga dialogkonferenser för alla anställda (en dag) kom under de följande åren att utgöra stommen i den utvecklingsorganisation som blev det centrala stödet i LOM-projektet vid AST.

*Projektutvecklingsfasen* vid AST kännetecknas av att problemen ändrade karaktär och att arbetsformer och utvecklingsorganisation ändrades i flera steg. Vid det första steget etablerades regelmässiga arbetsplatsträffar i totalt 11 ”naturliga arbetsgrupper”, där alla anställda kunde diskutera problem och framföra förslag till förbättringar i produktion och administration. Alla förslag listades och överfördes till en speciellt etablerad prioriteringsgrupp för vidare behandling och verkställande. Under året fram till nästa dialogkonferens registrerades ca 380 förslag, där ca 70% rörde sig om tekniskt/maskinella förbättringar. Att nästan 60 % av förslagen redan var effektuerade vittnar om god initiativkraft i utvecklingsarbetet. Forskarnas utvärderingssamtal med de 11 grupperna visade att det stora flertalet anställda såg positivt på de nya arbetsformerna.

I steg två av projektfasen satte dialogkonferensen (oktober 1990) nya utvecklingsuppgifter i fokus, först total kvalitet och därefter förändringar i arbetsorganisationen (driftsorganisationen). Samtidigt fortsatte förslagsverksamheten. Utvecklingsorganisationen supplerades med en ny prioriteringsgrupp för kvalitet. Emellertid kom hösten 1991 och våren 1992 framför allt att präglas av stora störningar i företagets produktion. Hösten startade med lågkonjunktur, minskad orderingång och uppsägningar, som följdes av omfattande maskinavbrott och hot om nedläggning. Det slutade med att ny orderingång och produktion med högre kvalitetskrav fick koncernen att överföra ny produktion till Storfors. Störningarna bidrog till att ett par stormöten ersatte den planlagda dialogkonferensen 1991. Konferensen sköts fram till 1992 och den påtänkta Arbetsorganisationsgruppen fick slutföra sitt arbete först hösten 1991.

Tredje steget i denna projektfas visar med all önskad tydlighet att LOM-strategin hade bestått ”eldprovet”, i och med att utvecklingsorganisationen fortsatte att fungera med huvudmannagruppen, kvalitetsgrupper, konferenser, stormöten och diverse ad hoc initiativ utöver detta, bl a utvidgat användande av valda representanter. Fram till konferensen i maj 1992 framlades t ex mer än 300 förslag, där också 65 % var igångsatta. Den viktigaste åtgärden var likväl en gradvis omläggning av driftorganisationen till ett svetslag och ett avslutningslag

på varje skift, varje lag med lagledare och en vice lagledare, samt uppgradering och överföring av arbetsledarna till dagtid.

### **Institutionaliseringssfasen: Några utvecklingsresultat**

Den utveckling som skett vid AST under projektperioden tyder på att LOM-projektet har bidragit positivt till drifts- och arbetsförhållandena vid företaget. Exempelvis kan nämnas att produktionsvolymen under projektperioden ökade från ca 900 till ca 1600 ton per år per skiftlag, reducerade spill och detta med ungefär samma bemanning totalt sett. Korttidsfrånvaron i produktionen reducerades 1989–91 från 6,0 % till 3,3 %. En förnyad undersökning av de anställdas värderingar av de nya arbetsförhållandena visar fortsatt framgång.

Det avgörande resultatet sett från karlstadprogrammets forskningsperspektiv är likväldigt att LOM-projektet olika dialogbaserade metoder och deltagarbaserade organisationsformer, där alla anställda engageras i företagets utvecklingsarbete, nu blivit en *institutionaliserad* del av den dagliga verksamheten. Detta kommer till uttryck både genom att utvecklingsorganisationen, också under mycket besvärliga produktionsbetingelser, har kunnat anpassa utvecklingsuppgifternas karaktär och genom att bred medverkan i ökande grad också blivit en del av de anställdas dagliga arbete i driftsorganisationen.

Koncernledningens intresse för utvecklingsstrategin i Storfors uttrycktes genom att forskarna både 1991 och 1993 ombads att arrangera dialogkonferenser och fick facklig hjälp med utvecklingsarbetet vid koncernens fabriker i Fagersta och Torshälla. Chefen för resultatområdet i Storfors har dessutom givits ett betydligt utvidgat ansvarsområde och Arbetslivsfonden har också givit hjälp med utvecklingsarbetet i företaget. I nätverkssammanhang har projektet i Storfors utvecklats från att vara en nettomottagare till att bli en nettolieferant av utvecklingsimpulser, både i förhållande till andra verksamheter och till forskarprogrammet i Karlstad.

## Kommentar

Som redan nämnts utgör utvecklingsorganisation främsta kännetecknet för programmet i Karlstad. Inte i den meningen att man i Karlstad är ensam om detta element, utan i den betydelsen att det är placerat i centrum. Man kan säga att utvecklingsorganisation framträder som ett teoretiskt-analytiskt objekt – bokstavligt talat som objekt för ”organisationsteori”. På det sättet förskjuts fokus från det dagliga arbetsmönstret – som kan kallas arbetsorganisation – till den organisation som står för *omformningen* av det dagliga arbetet.

Den utvecklingsorganisation som framträder är formad med utgångspunkt från nätverk och inte från enskild verksamhet. Den enskilda verksamheten blir i detta sammanhang en delorganisation inom den bredare och mera omfattande utvecklingsorganisationen.

Grunden för utvecklingsorganisationen så som den framträder i det här exemplet är både teoretisk och erfarenhetsmässig. Historiska erfarenheter ingår som inledningsvis påpekats – bland annat från projekt och program i en rad länder där man siktat på att åstadkomma organisatoriska förändringar, en process som i modern tid kan sägas ha startat med Hawthorne omkring 1930. Ett kännetecken för utvecklingen från 1930-talet är den stegvisa sammansmältningen av tanken på ”utveckling” med tanken på ”spridning”. Man har avlägsnat sig från en modell där förändring först skapas inom ett avgränsat område (”försöksområde”) varefter den sprids till andra. I värmlandsfallet sammanfaller de två elementen utveckling och spridning starkt i tiden.

Därför kan man säga att de idéer om nätverksorienterad utvecklingsorganisation som har utformats vid högskolan i Karlstad lämnar bidrag till flera samtidiga omvandlingar av organisationsteorin: 1) från arbetsorganisation till utvecklingsorganisation; 2) från enskild verksamhet till nätverk; och 3) från dualism mellan förändring och spridning till fusion av förändring och spridning.

Genom att planera för en fas på 8–10 år från start till konsolidering och institutionalisering sprängde man i det värmländska nätverket klart och tydligt det vanliga svenska programmet, som tenderar att krympa till knappa fem år. Man försökte här poängtera att offentligt

stöd till nätverksutveckling svårligen kan underordnas den etablerade programformen. Detta är en av de frågor vi återkommer till (kapitel 10). För övrigt står det klart att det finns många gemensamma drag, inte minst i förhållande till Halmstad, till exempel i fråga om de regionala högskolornas roll och utformningen av en kunskaps- och forskningsstrategi som harmonierar med den situation dessa högskolor faktiskt står inför.

## 6. Utveckling och konferenser: Ett nätverk för jämställdhet i Jämtland

I Jämtland skapades under 1989–1990 ett nätverk mellan statliga myndigheter, vars syfte var att driva organisationsutveckling och jämställdhetsarbete. 17 myndigheter – alla lokaliserade i Östersund – deltog. Projektet, som finansierades av Statens Förmåelsefonder, är formellt avslutat, men de strukturer som skapades lever delvis vidare.

### **Bakgrund**

Utgångspunkten för projektet var ett intresse från Statens Förmåelsefonder att få igång projekt inom jämställdhetsområdet. Jämtland var ett av de områden där möjligheten att starta ett sådant projekt undersöktes. Samtidigt hade man, inom Länsstyrelsen, börjat en diskussion om de nya krav som ställdes på offentlig verksamhet, bättre service till medborgarna, bättre integration mellan myndigheterna, högre kostnadseffektivitet osv. Man fann att dessa intressen kunde förenas i ett utvecklingsprojekt, som hade sin utgångspunkt i att en uppgradering av arbetsroller, som framför allt innehas av kvinnor, kunde vara en infallsvinkel också till verksamhetsutveckling. Man kom också fram till att ett sådant projekt borde vara gemensamt för myndigheterna, för att säkra att nya lösningar skulle bli kända och spridas snabbt och effektivt men också för att samarbete mellan myndigheter, t ex mellan polis och åklagarmyndighet, var en del av målsättningen.

De myndigheter som deltog var Länsrätten, Tingsrätten, Polisen, Åklagarmyndigheten, Kronofogdemyndigheten, Skattemyndigheten, Länsstyrelsen, Länskolnämnden, Lantbruksnämnden, Lantmäteriet,

Länsarbetsnämnden, Vägverket, Värnpliktskontoret, Posten, Televerket, AMU-gruppen och Högskolan.

De delar av en utvecklingsorganisation, som från början etablerades, var en samordningsgrupp med deltagare från Länsstyrelsen, de berörda myndigheterna, Statens Förmåelsefonder, en projektledare (Anita Westergren – då ordförande i TCO-distriktet) och en forskare med bakgrund i LOM-programmet (Kerstin Rehnström).

### **Metodologi: Tyngdpunkt på dialogkonferenser**

I uppläggningsen av utvecklingsprocesserna spelade jämställdhetsperspektivet stor roll som ett tema, som kunde användas som en nyckel till övriga punkter i uppläggningsen. Männerna fanns i roller som chefer eller handläggare, medan kvinnorna fanns på lägre nivåer, till stor del med specialiserat arbete och med få möjligheter till kompetensutveckling. Var det möjligt att göra något av detta, t ex skapa bredare arbetsroller och samtidigt öka servicen till medborgarna? Det var i huvudsak kvinnor, som utgjorde organisationernas ”front” mot allmänheten, och bredare arbetsroller kunde ge denna personal mer handlingsutrymme och öka möjligheterna till att ge bättre service.

Detta var ett sätt att angripa jämställdhetsfrågan – som ett konkret organisationutvecklingsproblem. Man skulle alltså försöka finna bestämda lösningar på bestämda frågeställningar, samt implementera dessa lösningar i verkligheten. När man angriper jämställdhetsproblemet på detta sätt, blir det snabbt tydligt att det inte finns många teorier eller erfarenheter att ta hjälp av eller hålla sig till. Även i Sverige, där jämställdhet är ett centralt tema, lever jämställdheten ett liv i politiken och i media i form av abstrakt uttryckta krav. Av gångbara lösningar, som kan användas lokalt och få den nödvändiga uppslutningen – också från manliga kollegor – finns det inte så många. Det hade dock tidigare gjorts försök inom ramen för LOM-programmet att använda programmets dialogmetod på jämställdhetstemat på tre företag (Drejhammar & Rehnström 1990; Gustavsen, 1990, sidorna 150–153). Metoden kan fungera i de fall, där det är rimligt att anta att olikheter mellan kvinnor och män har att göra med att de utveck-

lat delvis olika språkspel, som antingen lever med få kopplingar till varandra eller så att kvinnors språkspel underordnas männens. En sådan tes kan förankras i generell språkkritisk teori och har hävdats av många kvinnoforskare (Witt-Brattström, 1990; Moi, 1985; Frazer, 1985).

Efter inledande besök av projektkoordinatorn på samtliga myndigheter fattades beslutet att genomföra ett antal startkonferenser (dialogkonferenser) under november–december 1989. Dessa konferenser lades alla upp som konferensmodellen i LOM-programmet. Då denna konferensmodell utgör utgångspunkt för de element av utvecklingsorganisation som används i flera av de beskrivna nätverken, beskrivs den här förhållandevis ingående.

### **Demokratisk dialog**

Ett första kännetecken på konferensformen är att den kommit till för att demonstrera och därmed också i viss utsträckning realisera tanken på demokratisk dialog. Detta koncept är i sin tur knutet till en tes om kommunikation, som det rationalitetsbärande elementet i utvecklingsprocesser, en tanke med rötter i t ex Jürgen Habermas kommunikationsteori (1984/86) om än med betydande förändringar (Gustavsen, 1992). Konferensen måste underordnas en uppsättning kriterier och krav. I LOM-programmet uttrycktes den demokratiska dialogen i ett antal kriterier (Gustavsen 1990, 31–32). Följande version av kriterierna användes i Jämtlandsnätverket:

1. Deltagarna skall diskutera – inte informera varandra.
2. Alla skall lyssna till alla.
3. Var och en skall ha tillgång till diskussionen.
4. Var och en skall kunna ta initiativ till diskussion.
5. Alla skall ta sådana initiativ.
6. Alla skall behandlas lika, när det gäller att komma till tals.
7. Var och ens kompetens är viktig.
8. Ingen kompetens skall i utgångspunkt värderas högre än andras.
9. Det måste vara möjligt för alla att förstå vad diskussionen gäller.

10. Diskussionen skall vara öppen.

11. Inga argument eller åsikter skall anses sakna legitimitet.

För att så bra som möjligt kunna realisera tanken på en öppen dialog mellan likvärdiga deltagare, skulle konferensen kännetecknas av vissa organisationsprinciper, som t ex att alla skall ha samma praktiska möjlighet att uttrycka sin uppfattning, att tiden är en knapp resurs som man inte skall slösa med och som skall fördelas rättvist. Diskussionerna skall gälla "saken" och i stort sett skall man undvika föredrag och andra auktoritetsetablerande arrangemang osv (Gustavsen 1990, 28–30).

En dialog som skall vara till nytta i ett konkret utvecklingssammanhang måste ha två huvudelement – en *diskussion* som är så fri och öppen som möjligt, men som samtidigt är idéskapande och prövar argument.

Sedan kommer nästa fas, när produkterna av diskussionerna syntetiseras, förenklas och struktureras med tanke på att de skall leda *till beslut*.

För att återspegla dessa två viktiga hänsynstaganden lades konferensen upp som en serie alternerande grupp- och plenumdiskussioner.

I gruppdiskussionerna uppfylldes först och främst den första funktionen. Mot slutet av diskussionen skall gruppen syntetisera och sammanfatta sina synpunkter och förslag. Därefter möts man i plenum för att avrapportera vad man kommit fram till. Man försöker inte samordna de olika gruppernas uppfattningar. I utvecklingsarbetets tidiga fas är det viktigare att alla får bidra med sitt och får med det de anser viktigt än att skapa en ordnad och välstrukturerad problemkarta.

### **Sammansättning av deltagare**

Tanken att bygga nätverk mellan deltagande organisationer var ett viktigt element i LOM-programmet. Man tänkte sig också att bredare nätverk måste byggas stegvis, att varje organisation från starten placeras i en kontext som består också av andra organisationer men i ett begränsat antal – ett kluster. Idealt tänkte man sig fyra organi-

sationer. En konferens av hanterlig storlek, som skall alternera mellan grupparbeten och plenum, bör ha ca 40 deltagare, det ger fyra någorlunda brett sammansatta projektgrupper från fyra organisationer. Det ger möjlighet att arbeta med fyra grupper under alla gruppass.

I Östersund organiserades fem konferenser, två med fyra myndigheter och tre med tre myndigheter. Deltagarna utgjorde kombinerade projekt- och styrgrupper, och utgångspunkten var 10 personer från varje institution. Då jämställdhet var en viktig dimension bad man varje myndighet att sätta samman sin grupp så att fem var män och fem var kvinnor, vilket alla också gjorde.

### **Konferensernas genomförande**

Varje konferens tog två dagar (konferenshotell med en övernattnig). Efter en kort introduktion om arbetsformer och syfte genomfördes det första grupparbetet. Teman för gruppdiskussionen var:

- 1) Hur ser verksamheten ut idag?
- 2) Finns det planer på förändring?
- 3) Hur ser dessa planer ut?

Dessa diskussioner fördes i arbetsplatsvisa grupper.

Efter avrapportering i plenum av det första grupparbetet följde nästa grupparbete, vars tema var:

”Hur ser er vision av en jämställd arbetsplats ut? Ge några kännetecken.”

I detta grupparbete diskuterade ”likar” med varandra – diskussionerna genomfördes alltså i homogena grupper. Det betyder att kvinnor på samma nivå diskuterade med varann och män på samma nivå med varann.

I ett tredje pass – med samma sammansättning som pass 2, var frågeställningen: ”Vilka hinder ser Ni för Er vision om en jämställd arbetsplats?”

I det fjärde passet återkom man till arbetsplatsvisa grupper för att

diskutera följande fråga: ”Välj ut de hinder Ni finner mest angelägna att göra något åt.”

Till sist – i ett femte pass – diskuterade man i arbetsplatsvisa grupper: ”Hur skall vi gå vidare, när vi kommer tillbaka till arbetsplatsen, och hur skall vi informera och få med dem som inte deltagit i konferensen?”

Avrapporteringarna i plenum var korta och understöddes av punkter på overhead. Dessa overhead kopierades och delades ut för att finnas tillgängliga till nästa arbetspass.

Det är lätt att se att konferensuppläggningsen stämmer med enklast möjliga tillvägagångssätt för att angripa ett problem: Först identifierar man var man står, därefter vad man vill uppnå och sedan identifieras problemen. Till sist utvecklar man idéer och metoder, som kan vara steg på vägen mot en lösning av problemen.

En sådan process – med flera parallella grupper och korta plenisamlingar, vilka är till för rapportering och inte för diskussion och/eller koordinering – ger inte någon entydig karta att utgå ifrån när man kommer tillbaka till sin arbetsplats efter konferensen. Det är inte heller meningen. Dessa konferenser bygger på att utvecklingsprocesser ofta behöver starta med flera aktivitetsströmmar, som inte nödvändigtvis från början är fast kopplade till varandra. Det handlar mera om en interaktiv än om en lineär logik.

### **Från konferens till utvecklingsarbete**

På samma gång som konferenserna gav ganska innehållsrika planer och perspektiv på utvecklingsarbetet, visade det sig att för de flesta uppstod problem när man skulle omvandla planerna till praktiskt utvecklingsarbete. Det var svårt att gå från breda utgångspunkter och ambitiösa mål till mer vardagligt projekt- och utvecklingsarbete med de krav på konkretisering och stegvis genomförande som det kräver.

För att komma till rätta med denna svårighet arrangerades under januari och mars 1990 endagarsutbildningar i planerings- och projektarbete. Deltagare var de projektgrupper som hade varit med på startkonferenserna. Av de 17 myndigheter som varit med på startkonferen-

sen deltog 14 stycken. Förutom utbildning i projektarbete erbjöds myndigheterna ett visst konsultstöd för att klara övergången till konkret utvecklingsarbete.

### **Uppföljningskonferenser**

En grundprincip i det metodbatteri, som utvecklades inom LOM-programmet, är att säkra att en process inte bara kommer igång utan att den också hålles vid liv (Gustavsen, 1992). Uppföljningskonferenser och konferenser för erfarenhetsutbyte har använts för att understödja och utveckla påbörjade processer. Deltagande och generella spelregler är desamma som för startkonferenserna. Det är dock andra teman, därför att diskussionen skall bygga på de erfarenheter man har från det påbörjade utvecklingsarbetet. I Jämtlandsnätverket arrangerades – ungefär ett år efter startkonferenserna – erfarenhetskonferenser. I dessa deltog sammanlagt 12 myndigheter.

Konferenserna startade med att deltagarna orienterade varandra om projektets ställning i organisationen – vad man hade gjort och vilka resultat man uppnått. Därefter följde ett pass där man diskuterade på vilket sätt ökad servicekvalitet kan leda till jämställdhet, arbetsglädje och effektivitet. Av övriga teman som togs upp var frågor om vilka som är beroende av varandra och vem som behöver samarbete med vem. Den senare diskussionen syftade till att belysa relationer och beroendeförhållanden i organisationerna. Genom sådana diskussioner kunde man tydliggöra betydelsen av de arbetsuppgifter som ligger på basplanet och nära kunden/allmänheten, telefonisters, receptionisters, registratorers yrkesroller.

### **Selektiva konferenser – konferenser för speciella yrkesgrupper**

Två mera specialinriktade konferenser organiserades också för anställda i de myndigheter som deltagit i startkonferensen – den ena för kvinnliga medarbetare, den andra för chefer – alla chefer var män.

Dessa konferenser var halvdagskonferenser, och på dessa diskuterade man vad de olika arbetsmetoderna, som använts i nätverksut-

vecklingen hade betydelse – konferensformen som sådan, användandet av demokratisk dialog, projektkoordinators roll osv.

Syftet med dessa diskussioner var att få fram en värdering av hur de olika yrkesgrupperna såg på de genomförda aktiviteterna utifrån sina perspektiv och intressen. Framgångar men också problem identifierades och diskuterades.

### **Andra initiativ**

Ett personnätverk för chefer initierades och genomfördes i form av träffar med presentationer av teman och efterföljande diskussion.

Ett annat initiativ var ett program för assistenter. Det hade som huvudsyfte utbildning men tog sin utgångspunkt i deltagarnas erfarenheter. Deltagarna beskrev själva sina arbetsplatser, och det utgjorde sedan utgångspunkter för den diskussion och den kunskapsutbytet som kom till stånd under kursen. Kursen tog allt som allt tre dagar.

### **Länsrätten**

Länsrätten är en domstol, som är ett led i statens maktutövning men också ett led i statens service till medborgarna. I rättsväsendet hantearas konfliktlösning också när det gäller privata förhållanden som behandling av fordringar, upplösning av äktenskap, behandling av arv och skiften, egendomstransaktioner och mycket annat. Såväl maktutövningen som servicefunktionen – de går inte att helt skilja från varandra – är underställda en rad krav och kriterier, som bl a är en konsekvens av kravet på rättssäkerhet.

De viktigaste kontakterna och samarbetsparterna är polis, åklagare och advokater.

Länsrätten i Östersund har (1995) tolv anställda. Tidigare var antalet anställda 24. Antalet jurister är sex varav tre notarier och tre domare. Antalet assistenter/kontorspersonal är också sex. Det finns också en kanslist. Antalet mål var år 1995 ca 1 200. Av dessa var 300 skattemål.

På startkonferensen deltog Länsrätten tillsammans med Tingsrätten, Åklagarmyndigheten och Polismyndigheten.

Länsrättens projektgrupp bestod av fem kvinnor och fem män från olika hierarkiska nivåer i verksamheten. På startkonferensen enades Länsrättens projektgrupp om att arbeta med att reducera följande hinder:

- Formella hinder för t ex delegering.
- Brist på kommunikation och platser/arenor för kommunikation.
- Expertorientering (framför allt från chefer).
- Lagstadgade ledigheter (konsekvens av vakanser).
- Ekonomiska hinder för initiativ (fastslagen budget).
- Lön efter kompetens, skall facket eller chefen eller våra egna prestationer påverka?

Dessutom ville man arbeta med följande:

- Informera övrig personal – de som inte deltog på dialogkonferensen.
- Skapa en arena för dialog och samarbete med tingsrätten.
- Skapa mer avancerade arbetsuppgifter för administrativ personal.
- Regler för informationsutbyte.
- Utbildning.
- Projektledarutbildning.

Resultatet av konferensen presenterades inom några dagar för dem som inte varit med på konferensen, detta för att få allas engagemang och deltagande. Presentationen gjordes på ett personalmöte, där alla kunde ställa frågor. Konferensen beskrevs och handlingsprogrammet presenterades.

Det praktiska utvecklingsarbetet kom först och främst att handla om delegering. Traditionellt har man utgått från att allt som är av rättslig karaktär utförs av domarna, medan kontorspersonalen endast tar hand om renskrivning av dokument. Kravet på domaren är emellertid att stå för den rättsliga hållbarheten av besluten; inte att själv stå för alla arbetsmoment. När man tittar på delegeringsmöjligheterna, ser man att det finns ganska stora möjligheter att överlåta omfattande sakförberedelser och sakbehandlingar till kontorspersonalen. Med denna utgångspunkt sattes en omfattande delegeringsprocess igång som gav baspersonalen utvidgade arbetsuppgifter.

Genom den nya fördelningen av arbetsuppgifter uppstod nya behov för information och kommunikation, såväl mellan domarna och den övriga personalen som internt i båda personalgrupperna. Med nya arbetsformer måste man ha löpande kommunikation och kunde inte nöja sig med en stegvis skriftlig behandling.

Vid ett utvärderingsseminarium gick man igenom och utvärderade sina projekt och drog följande konklusioner:

1. Informationen hade förbättrats.
2. Delegering hade kommit igång och kommer att utvecklas vidare.
3. Utbildning hade genomförts men inte i önskvärd utsträckning. Skälet är framför allt brist på resurser.

De nämnda resultaten är de resultat och förändringar som projektgruppen är villig att stå för i ett förpliktigande forum (på en gemensam konferens).

När kvinnorna presenterade vad Länsrätten genomfört var deras tal, deras sätt att föra fram sina erfarenheter och synpunkter annorlunda än tidigare. Tillgången till språket och de egna resurserna hade ökat mycket påfallande. En ny säkerhet var tydlig hos kvinnorna, de har ökat sin kompetens och sitt engagemang och detta har i sin tur ökat Länsrättens effektivitet.

Den ökade kommunikativa kompetensen har förbättrat möjligheterna till annan kompetensutveckling, först och främst därför att kompetensutveckling i stor utsträckning beror på vardagslärande, alltså lärande på den egna arbetsplatsen och i den egna organisationen. I en domstol består kompetensutvecklingen för handläggare och assistenter bl a av att de får bättre insikt i den juridiska kunskap och de juridiska principer, som styr verksamheten. Genom detta kan de bättre förstå och förhålla sig till rutiner, former för ärendehantering och annat som anknyter till dessa principer.

Genom att sprida uppgifterna på flera individer och tillföra assistenterna nya arbetsuppgifter uppnås en jämnare arbetsbelastning i organisationen och flaskhalsar i arbetsflödet reduceras.

Samtidigt bereddes marken för de stora förändringar som också rättsväsendet står inför som följd av informationsteknologi och nya

informationssystem. Rättsväsendet är under omformning, från att ha varit en i snävare mening byråkratiskt organiserad verksamhet till att bli informationsbaserad verksamhet i kontinuerlig interaktion med en rad databaser, andra myndigheter, advokater osv. Delegationsprogrammet och personalens kompetens har gjort att Länsrätten kan bli något av en föregångmyndighet i detta avseende.

## **Kommentarer**

Östersunds nätverket kan i viss grad ha hjälpts framåt av regionala krafter; Jämtland hävdar exempelvis starkt autonomi och egenart. Det fanns också ett visst direkt samarbete mellan en del av myndigheterna, men det var inte särskilt omfattande, och det är inte särskilt troligt att det spelat någon större roll för utvecklingen. Det drevs i huvudsak av två förhållanden – sin egen utvecklingsmetod och den lokala projektledaren.

Centralt för utvecklingsmetoden är konferenser – dels dialogkonferenser dels andra former för konferenser och konferensliknande initiativ, bl a kurser med tydlig anknytning till den egna arbetsplatsen och diskussionsorienterat lärande. Östersunds nätverket ger därför en bred erfarenhet av utvecklingsmetoden.

Konferenser är en gammal metod i organisationsutvecklingssammanhang. French & Bell (1986) beskriver flera konferensvarianter utvecklade i USA. I Skandinavien har sådana sökkonferenser som utvecklades av Emery & Emery (1977) spelat en betydande roll. Dialogkonferenser, som användes i Jämtlands nätverket, är i viss mening en vidareutveckling av sökkonferenser men också ett brott i och med att dialogkonferenser snarare har en kommunikationsteoretisk utgångspunkt än en systemteoretisk/ekologisk, vilket sökkonferenserna har. Sådana teoretiska olikheter behöver dock inte betyda så mycket för konferensformens praktiska användning.

Exemplet visar att konferenser är en tillräckligt stark metod för att driva en utvecklingsprocess, utan annat understöd än en aktiv projektledare och noggrant genomförd uppläggnig. Detta är i sig ett viktigt konstaterande, därför att man i nätverksteori har en tendens att etable-

ra ett stort antal förutsättningar för en vällyckad nätverksutveckling. Erfarenheterna från Jämtland tyder på att en konferensskapad gemenskap är nog för att åtminstone komma igång.

När utvecklingen kunde drivas fram med hjälp av konferenser, var det för att man inte nöjde sig med en konferensrunda utan använde såväl konferenser i serie som parallellt. Detta är nödvändigt, när man vill använda konferensformen som huvudmotor i utvecklingsarbete. Dialogkonferenser är specialfallen av samtal mellan likvärdiga parter. De representerar därvid ett centralt kännetecken för nätverk och är därför ett gott instrument för nätverksutveckling.

En så pass intensiv konferensfas kräver i de flesta fall en eller annan form av projektstöd utifrån – i detta fall kom pengarna från Statens Förmåelsefonder. Sådant stöd ges för begränsad tid och inte länge nog för att tillfullo forma och konsolidera nätverk; detta gäller för övrigt samtliga aktuella fonder. Ett annat förhållande är att övergången från ”projektfas” till ”post-projektfas” blir bråd, när metodanvändningen är så intensiv som i jämtlandsexemplet. Man går mer eller mindre från en dag till en annan från en hög aktivitetsnivå till en låg. Exemplet visar därmed också något av det problematiska med fonderdrivna utvecklingsarbeten, när fonden inte själv har ansvar utöver en viss tidsperiod, samtidigt som lokala krafter inte förbereds på att ta över.

## 7. Från ledarutveckling till ”dynamisk region”: Nordvest- forum

### **Karaktäristika**

Nordvestforum (NVF) är till formen ett utvecklingsbolag med säte i Ålesund, en stad på nordvästlandet i Norge. NVF är organiserat som ett aktiebolag, ursprungligen med 24, senare med 35 och nu med ca 50 ägare. Dessa ägare är företag i regionen. Till detta kommer ett mer eller mindre fast etablerat samarbete med ytterligare ett antal företag, varför nu ett ganska omfattande företagsnätverk står bakom NVF. De medverkande företagen har tillsammans mer än 10 000 anställda, vilket betyder att de flesta är mindre till medelstora företag efter skandinavisk måttstock. Det största av företagen är Ulstein-gruppen – skeppsbyggnad och verkstadsindustri – med omkring 3 000 anställda och det minsta är en reklambyrå med tio anställda.

Vart och ett av ägarföretagen har från en till tre aktier och ingen får äga mer. Aktierna kan inte överföras mellan företag, och ingen kan köpa sig mer inflytande. Detta gäller oavsett företagets storlek. Under sina fyra första år hade NVF en samlad omsättning på drygt fem miljoner norska kronor, av vilka endast 13 % kom från externa källor. Resten kom från medlemmar och användare. Man kan emellertid inte på basis av dessa siffror hävda att nätverk av den här typen i stort sett bör vara självfinansierande. Ett skäl till den ringa externa andelen är att NVF har passat dåligt in i det etablerade mönstret för stöd och överföringar till företag i Norge. Myndigheterna har av tradition alltid satsat stora pengar inom detta område men mestadels som stöd till nedläggningshotade verksamheter (som vanligtvis läggs ned i alla fall) eller i form av projektstöd till enskilda företag som kräver en specifikationsnivå som rymmer dåligt med NVFs mer öppna och stegvisa

arbetsformer. På spjutspetsutveckling har man i Norge satsat ytterst lite. Efter hand som man uppnår ett mer omfattande erkännande av att det är initiativ som NVF som hör framtiden till – NVF är exempelvis nu behandlat i regeringens långtidsprogram – kommer också mer av offentliga medel att flyta in. NVFs program står öppet för alla verksamheter i regionen, man behöver med andra ord inte vara medlem för att delta. Den stegvisa utvidgningen av ägarkretsen har skett genom att företag som kommit i kontakt med NVF efter en tid bestämt sig för att gå in som ägare.

När NVF formellt stiftades 1989 var huvudsyftet att bedriva ledarutveckling. Man ville göra ledarna i regionens företag mera professionella. De medel man tog till var dels ett ledarutvecklingsprogram som kallades "Förändringsledning", dels ett forum för mer strategiska diskussioner om lednings-, företags- och regionsutveckling som kallades "Toppedarforum". Verksamheten har efter hand utvidgats till att omfatta uppläggning av företagsinterna ledarutvecklingsprogram, konsult hjälp till enskilda företag, uppbyggnad av kunskaper om och kontakter med externa resurser som är av betydelse för NVFs verksamhet, däribland ett samarbetsavtal med Institute for Management Development (IMD) i Lausanne i Schweiz. Man har samarbetat med Senter for bedre Arbeidsliv (ett femårigt offentligt utvecklingsprogram som gett stöd åt företagsutveckling) och har träffat ett avtal med Hovedavtalens Fellestiltak – Bedriftsutvikling (LO – NHOs gemensamma utvecklingsavtal; motsvarar Utvecklingsavtalet SAF-LO-PTK med den skillnaden att HF-B har en egen verkställande apparat). NVF deltar också i "Bedriftsutvikling 2000", ett FoU-program i regi av arbetslivets parter och Norges Forskningsråd. Inom NVFs verksamhetsområde har man efter hand kommit att lägga allt större vikt vid gemensamma regionalpolitiska perspektiv, på att göra regionen synlig i nationella sammanhang – till exempel statliga åtgärder och program till stöd för företags- och regionsutveckling – och på att uppträda inför centrala myndigheter och program.

## **Bakgrund**

Nordvästlandet har traditionellt varit ett relativt starkt område industriellt sett, med tyngdpunkt på skeppsbyggnad och möbelindustri, men även med många andra slag av verksamheter. I likhet med Småland har området starka frireligiösa traditioner, och flera av de aktörer som startade NVF hade kontakter med varandra i sådana sammanhang, vilket utgjorde ett komplement till det mer företagsanknutna kontaktnätet. Ytterligare en faktor av betydelse var att en av pionjärerna inom norsk arbetspsykologi, professor Svein Kile, kom från regionen och under många år hade arbetat för att skapa ett intresse för utveckling av arbetsplatsen som socialt system, för ledarutveckling och närbesläktade ämnen. Dessa faktorer, samt tillgång till en person som var beredd att åta sig det dagliga ansvaret för uppbyggnadsarbetet, Knut Åsebö, gjorde att man 1989 bestämde sig för att grunda NVF. Man valde ledarskap som det man ville satsa på. Man konstaterade att bristen på ledare på hög professionell nivå var företagets största problem.

## **Metoder och arbetsformer**

Den första stora satsningen, som även har förblivit NVFs huvudinsats är "Förändringsledning", ett ledarskapsutvecklingsprogram. Deltagarna är ledare från medlemsföretagen och från företag som utnyttjar Nordvestforum. Fram till försommaren 1993 hade något över 100 personer blivit antagna som deltagare, av vilka 76 hade genomfört hela opplärningsfasen. Viktiga kännetecken för detta program är att varje deltagare som mentor skall ha en seniorledare.

Programmet alternerar mellan sammankomster med föreläsningar, seminarier och diskussioner, och uppgifter som skall utföras i det egna företaget mellan sammankomsterna. Det centrala här är att bearbeta det man lär i programmet och koppla samman det med den roll man spelar i det egna företaget.

I en utvärdering som gjordes under första halvåret 1993 (Snow & Hanssen-Bauer, 1993), bland annat intervjuer med deltagarna, fram-

går att så gott som alla deltagare (90 %) ansåg att programmet hade bidragit till att man utvecklats som ledare, till exempel i fråga om att hantera konflikter, att motivera andra, att balansera sitt arbete mot familjens krav osv.

Utveckling av personnätverk är en annan viktig sida. 80 % av deltagarna ansåg att de hade skapat eller utvidgat sitt personnätverk som en följd av deltagandet i "Förändringsledning". Av dem, som hade skapat eller förbättrat sitt nätverk, hade mer än 80 % också utnyttjat nätverket, exempelvis för att få råd, för att hitta personer för nyckelpositioner i det egna företaget, för att hitta nya underleverantörer, för att arrangera företagsbesök osv. Ungefär 60 % hade utnyttjat kontakterna som stöd för att diskutera situationer där de kände behov av hjälp. Omkring 30 % hade använt kontakterna på ett sätt som omedelbart hade resulterat i nya affärsrelationer. Denna effekt av ledarutveckling är naturligtvis inte speciell för detta sammanhang – den kontaktskapande sidan har i många år erkänts som en central del av ledarutveckling. Poängen här är att kontakterna utnyttjas så mycket lättare, när de skapas inom en gemensam region med moderata avstånd och andra former av gemenskap. Nyttan av personkontakter är mycket större inom en sådan ram, än när de sprids exempelvis över hela landet som ett led i ett nationellt arrangemang.

Det är välkänt att ledarutveckling så gott som alltid har positiva effekter för ledaren personligen. En mer öppen fråga är om utvecklingen har någon urskiljbar betydelse för företaget. En sådan betydelse kan tänkas på flera nivåer: 1) med avseende på deltagarens egen roll, 2) med avseende på ledarstrukturen mera allmänt i det egna företaget, 3) med avseende på ledningsstyrd organisationsutveckling som omfattar hela företaget och 4) med avseende på bred, partsbaserad organisationsutveckling, dvs att även de anställda är med och att projektet exempelvis kan knytas till LO-NHOs gemensamma program för företagsutveckling – HFB. På vilken nivå ligger överföringseffekten av ledarutvecklingsprogrammet?

Inte heller i förhållande till NVF:s verksamhet är denna överföringseffekt enkel att definiera eller att åstadkomma. Då utvärderingen gjordes var det bara sexton personer som helt hade genomfört också

de uppföljningsaktiviteter de skulle utföra som ett led i deltagandet i "Förändringsledning". Det är dessa aktiviteter som skall bygga en bro mellan programmet och effekter i företaget. Verkningarna kunde inte specificeras nöjaktigt. Av dessa 16 projekt tycktes 7 ha en viss, snävare effekt i organisationen – antagligen i stort sett avgränsad till den egna ledarrollen; 6 av projekten hade haft en bredare effekt, medan 3 tycktes ha fått effekt på hela organisationen. Ett av de senare presenteras här nedan. Det står emellertid helt klart, att antalet brett upplagda partsgemensamma utvecklingsprojekt hela tiden ökar bland NVFs företag.

"Toppledarforum" hade från starten 1989 och fram till våren 1993 hållit tretton möten. Den främsta uppgiften för detta forum ("strategiforum" i värmlandsnätverket) är att genomföra breda diskussioner om regionens och företagens behov, definiera utvecklingsmål och verka initiativskapande på NVFs vardagsaktiviteter.

Externa kontakter har byggts upp steg för steg med såväl nationella som internationella resurscentra. NVF är självförsörjande i fråga om grundelementen i sitt arbete, till exempel kunnande när det gäller att administrera och förvalta utvecklings- och utbildningsprocesser. Beträffande det mer innehållsinriktade i lednings- och organisationsutvecklingen har man lokalt tillräcklig kompetens för att definiera behoven och bedöma vilka resurser som erfordras för att tillgodose dem. Ofta finns resurserna lokalt, antingen i NVFs egen organisation eller i form av att företagen hjälper varandra. Det man tar in utifrån kan vara specialkompetens eller kompetens i fråga om samarbets- och sammankopplingsverksamhet när det gäller bredare program och arrangemang.

Fem forskare är knutna till programmet via "Bedriftsutveckling 2000". Formellt sett hör de hemma vid olika akademiska institutioner, men i sitt dagliga värv har de sin arbetsplats i NVFs lokaler i Ålesund.

### **Ett exempel: Glamox Fabrikker i Molde**

Glamox Fabrikker i Molde har cirka 450 anställda, och är en del av den större Glamox-koncernen med sammanlagt omkring 1 000 an-

ställda. Fabriken i Molde tillverkar belysningsarmatur och värmeugnar. I företaget har man satt igång en generell organisationsutvecklingsprocess under ledordet "total kvalitet". Processen utgår från principerna om partsgemensamt utvecklingsarbete så som dessa principer formuleras i avtalet mellan LO och NHO.

Utgångspunkten för Glamox var densamma som för många andra företag; skärpt konkurrens, strängare krav på produkten, ökad närhet till kunderna genom lagerfri produktion samt krav på ständigt kortare leveranstider osv.

Innan OU-programmet lanserades hade företaget klassats efter ISO 9000. Man betraktade emellertid inte detta som en tillräcklig kvalitetsgaranti. Istället hade man inställningen att kvalitet måste genomsyra hela företaget i alla led och alla operationer och dessutom måste prägla arbetsplatserna som arbetsmiljö. Av detta skäl fick kvalitetsprogrammet hos Glamox ett markant inslag av arbetsmiljöfrågor.

Projektet definierades som uppläggning och genomförande av ett antal processer, som tillsammans skulle leda till målet: bättre och effektivare definition av kundbehov och kundrelationer, utveckling av internkontroll av arbetsmiljön, bättre lönsamhetsvärdering, ett nytt system för kvalitetsstyrning och kompetensuppbyggnad i alla led. Alla delar av företaget påverkades av en eller flera av dessa processer.

För att driva utvecklingen framåt kom man efter hand att inrätta ett stort antal arenor och arbetsformer. De kan sammantaget ses som företagets utvecklingsorganisation:

- Olika slags möten, dels för vissa kategorier av personal (t ex arbetsledare), dels för alla
- Etablering av kvalitetsgrupper (projektgrupper) på alla avdelningar
- Fem HF-B-finansierade projektledare/samordnare, bland vilka ingår förtroendeman och skyddsombud
- Avdelningsmöten
- Informationstavlor och informationsblad
- Kvalitetsinstruktörer
- Utbildningsprogram som spänner från att stärka kompetensen med

avseende på vissa bestämda uppgifter till ”produktionsteknisk grundkurs” i samarbete med ett lokalt kompetenscenter

- Företaget har gemensam skyddskommitté och samarbetskommitté (det senare är avtalat i huvudavtalet mellan LO – NHO) som är högsta styrorgan för programmet. I detta styrorgan är ledning och anställda lika representerade.

Viktiga faktorer i det interna arbetet har varit etablering av internleverantör- och internkundrelationer, klarare gränssnitt och ansvarsområden samt kartläggning och omdefinition av avhängighetsförhållanden mellan olika delar av verksamheten.

Bland resultaten kan nämnas att man punktvis sett stora effekter av programmet. Så till exempel har ett enskilt förbättringsprojekt reducerat kassationskostnaderna på en produktionslinje med en halv miljon kronor per år. Omställningstider på maskiner har på sina håll gått ned till en fjärdedel av vad de varit. Sjukfrånvaron reducerades under 1992 från 7,2 % till 6,0 % i produktionen och fortsätter att sjunka.

När det gäller samarbetet mellan Glamox och Nordvestforum, är Glamox en av de ursprungliga stiftarna, och ett av de företag som i högsta grad varit inblandat i alla arrangemang från ”Förändringsledning” via ”Toppledarforum” till internationella kontakter. Grundidéerna till utvecklingsprojektet på Glamox uppstod i projektuppgifter utförda av deltagarna i ”Förändringsledning”, och det var NVF som förmedlade kontakterna med HF-B. NVF har också organiserat riktade konsultinsatser från andra företag i området, t ex från Ulsteingruppen för att intensifiera erfarenhetsöverföringen på vissa områden. Utvecklingsprocesserna på Glamox i Molde beskrevs 1993 i en av HF-Bs publikationer som ett exempel på spjutspetsutveckling inom norsk industri.

## **Kommentar**

NVF kan i viss utsträckning tolkas in i den bild av ”dynamiska regioner” som tecknas i delar av nätverksslitteraturen (t ex Brusco, 1986). Förutsättningarna för att skapa en sådan ”dynamisk region” antas vara att nätverket har en viss tyngd, är förhållandevis tätt och täcker en rad

olika funktioner från produktion till infrastruktur; exempelvis på transportsidan. NVF präglas emellertid starkare av ledning och organisation som nyckelteman än det som är vanligt exempelvis i de Norditalienska nätverken.

Ett problem med enkel överföring av nätverksteori till Skandinavien byggd på erfarenhet från andra länder är att sådan teori sällan tar hänsyn till hur starkt industriella och ekonomiska förhållanden i Skandinavien är organisatoriskt förmedlade, dvs avhängiga av organisationsmönster som utformas i ett komplicerat samspel mellan företag och parter, lokalt och centralt och också regionalt. Nätverk som NVF hittar man sannolikt inte så lätt i Italien, lika lite som man finner mönster från Emilio Romagna särskilt starkt representerade i vår del av världen. Därför kommer NVF, även om det också fortsättningsvis kommer att förbli förhållandevis unikt, likafullt att kunna ses som typiskt skandinaviskt i sin fokusering på organisation och ledning som gemensamma utvecklingsuppgifter och på användandet av samarbete omkring sådana teman som en infallsvinkel för arbete med andra frågor. I de flesta andra delar av världen – för övrigt ofta även i Skandinavien – startar nätverk med en eller annan form för tekniskt-instrumentellt samarbete, som sedan kan röra sig vidare mot organisationsfrågor. Så långt når samarbetet emellertid sällan och går därför oftast mot upplösning efter en viss tid. Tillfälligt, kortvarigt samarbete mellan ett mindre antal företag bör egentligen inte kallas nätverk. *Joint ventures* vore en mer naturlig beteckning. NVF har visat att en start i organisationsutveckling kan ge en väl så god grund för att skapa en ”dynamisk region”, och framför allt gör det skapandet oberoende av om företagen kan grupperas längs en eller några få kedjor av värdeskapande. Detta är vanskligt när företagen representerar såväl verkstadsindustri, möbelindustri, energiverk som privat tjänstesektor.

## 8. Storföretag och nätverk: ABB

ABB har under de senaste åren blivit känt för sitt T50-program. Med en önskan att reducera genomloppstider med 50 % eller mer som utgångspunkt har detta program kommit att utvidgas till att omfatta resursförbrukning och kundrelationer mer allmänt och inte bara med avseende på tid utan också kvalitet. I ett föredrag hösten 1991 skisserade Percy Barnevik efter vilka linjer den fortsatta utvecklingen i ABB som världsomspännande koncern kunde tänkas löpa (Barnevik, 1991). En översikt över de framförda idéerna ges här nedan eftersom de är av betydande intresse även för nätverkstanken. Dessutom har också material från en utvärdering av Arbetsmiljöfondens verksamhet utnyttjats, eftersom ABB spelar en viktig roll bland Arbetlivsfondens projekt (Gustavsen m fl 1996).

### **Olika lösningar på integrationsproblem**

T50-programmet handlade i utgångsläget om tidsförbrukning. Traditionellt har man ägnat sig åt tidsförbrukning i produktionen, eftersom det är där de flesta företag har sina tunga kostnader. Om man ser tidsförbrukningen från kundens sida, och antar att kunden är intresserad av snabb leverans, blir emellertid varje form av tidsförbrukning viktig, t ex tid som används till orderbehandling, kodning, konstruktion, osv. I flera av ABBs verksamheter svarar produktionstiden bara för 5 % av den totala tidsåtgången från första kundkontakt till leverans. Om man skall reducera den tid som är av betydelse för kunden, handlar det med andra ord om att reducera tidsförbrukning i en rad olika led och operationer.

Det problem man här står inför är främst ett integrationsproblem.

Det man gör i den enskilda fasen, till exempel i de inledande kontakterna med kunden, måste bedrivas på ett sådant sätt att man så snabbt som möjligt kommer över till nästa fas där ordern kodas in osv.

Om man närmar sig integrationsproblem utifrån ett konventionellt organisationstänkande, är det inte minst detta problem som ger upphov till två välkända fenomen: stora enheter och tunga staber. Man antar att det bara är genom att lägga alla funktioner ”under en hatt” som man uppnår den styrning och struktur som erfordras för att få de olika leden att gå i takt. Endast genom tunga staber – eller eventuellt en ansenlig linjeledning – blir man i stånd att behärska alla de informations- och aktivitetsströmmar som krävs för att hantera integrationsproblemet.

I vissa avseenden gör ABB emellertid det motsatta. Genom att sätta igång en process som syftar till att omforma koncernen till ett mönster med hela 5000 affärsenheter, gör man genomsnittsenheten ganska liten – statistiskt sett 40–50 anställda även om detta naturligtvis kommer att variera betydligt i praktiken. Det innebär emellertid att man hamnar i mönster där olika enheter måste samarbeta utan att vara sammanfogade i samma styrningsstruktur. De olika enskilda verksamheterna ingår i ett matrissystem, där matrisens horisontala axel utgörs av ett produkt- eller affärsområde som definieras globalt. Inom ett sådant område kommer det att finnas enheter av olika storlek och med olika resurser. Icke desto mindre skall de alla leva upp till samma standard, exempelvis med avseende på tidsförbrukning och kvalitet. Man bygger med andra ord upp en struktur där integration måste ske horisontellt och inte vertikalt. De enheter som skall integreras, skall göra det med hjälp av resurser, som utgör en del av själva enheten, snarare än genom att integreras längs uppåtstigande linjer och externa arrangemang.

Samtidigt planerar man för att minska i stället för att öka ledning och staber. Här föreställer man sig en dramatisk utveckling i form av en blandning av reduktioner och omorganiseringar som kan komma att omfatta uppemot 85 % av personalen i denna kategori. När det gäller dem som blir kvar, blir de inte längre organiserade i staber knutna till styrningslinjer utan flyttas i stället dels ut till operativa enheter,

dels till servicecentra som måste operera på en relativt öppen marknad, kanske även i konkurrens med externa leverantörer.

På detta sätt närmar man sig en nätverksliknande organisationsform, där genomsnittsenheten inte heller är större än vad man normalt finner bland nätverk av små och medelstora företag. Varje enhet skall i princip hantera sin roll i det större systemet med hjälp av egna resurser och egen kompetens samtidigt som integration av egen roll i förhållande till andra enheter blir en ständigt mer krävande uppgift. Detta är nära nog samma slags situation, som driver individuella företag att gå samman i större system. På samma sätt som ABB utvecklar sina normer och standards, sker en snabb utveckling av normer, som alla företag måste leva upp till exempelvis i fråga om logistik, kvalitet etc. Sådana normer blir inte alltid så entydiga och täta som de som utformas inom ramen för en koncern, men de blir i princip av samma typ.

Samtidigt som ABB kan sägas ha fått en prägel av nätverk så som koncernen nu organiseras, finns där också tydliga likheter mellan organisationsutveckling i nätverk som den beskrivits i tidigare kapitel och det sätt på vilket ABBs T50-program genomförts. I princip är detta också ett nätverksprogram, eftersom man överlåter till varje enskild verksamhet att avgöra på vilket sätt man vill nå resultat. Detta har givit utrymme för parallellt löpande projekt med delvis olikartat innehåll. Samtidigt finns det ett erfarenhetsutbyte i koncernen, som gör erfarenheter från andra koncernbolag tillgängliga för det enskilda företaget om det så önskar. Det förefaller som om det i dagens läge pågår ett rätt omfattande erfarenhetsutbyte omkring dessa frågor inom ABB-koncernen.

ABBs T50-program skiljer sig på så sätt från flera av de tidigare modellerna för koncernorienterad utveckling. I sådana modeller finner man t ex tanken om centralstyrda processer, där koncernledningen anvisar mål, struktur och process och driver dessa nedåt i organisationen. En sådan strategi redovisas t ex i en studie av Shell Refining i England (Hill, 1974). En annan modell har – för övrigt med stor framgång – praktiserats av Volvo i form av exempel på avancerad design i så kallade ”green field sites”, eller nya fabriker som görs speciellt avancerade för att skapa en grund för lärande inom koncernen som

helhet. I motsats till denna strategi införs ABBs T50-program vanligen vad man i OU-jargong (organisationsutveckling) kallar *brown field sites*, dvs existerande fabriker där man inte nödvändigtvis genomför någon omfattande teknologisk upprustning. I ABBs modell är det en grundtanke att ”alla företagen skall vara med”, och det under givna villkor. Varje företag, varje fabrik skall kunna avancera till programmets front. (Det är möjligt att Volvo, genom att lägga ned sina spjut-exempel – Kalmar och Uddevalla – går över till en mer ABB-liknande linje, som baseras mer på utveckling parallellt tvärs igenom hela koncernen. För övrigt måste man alltid ta i beaktande att ABBs produktion och Volvos produktion är synnerligen olika – vid bilproduktion är det svårt att undvika enskilda, mycket stora enheter.)

## Kommentar

Tanken på en alternativ företagsorganisation har kommit att drivas från olika utgångspunkter. En sådan utgångspunkt har varit idén om uppgradering av arbetets kvalitet genom organisationsmönster som möjliggör lärande, initiativ och engagemang även för dem, som arbetar ”på golvet” (denna linje kan kallas *reformlinjen*). En annan utgångspunkt har sin förankring i företagstänkande och grundar sig på att en organisation som är flexibel, kreativ och snabb i alla led också är ett bättre affärsinstrument än en organisation präglad av stela regler, detaljerade befattningsstrukturer osv (denna linje kan kallas *affärslinjen*). I fronten för dagens utveckling förenas dessa linjer och förstärker varandra (Thurman et al, 1993). Arbetsroller med ansvar och möjlighet för lärande blir en strategi för att arbeta bättre i marknaden, betjäna kunderna snabbare och ge produkterna högre kvalitet. I sitt med rätta uppmärksammade T50-program har ABB givit ett exempel på denna utveckling. Andra exempel börjar efter hand att utkristalliseras. Viktigt är att de kvaliteter, som ligger i traditionellt skandinaviskt reformtänkande, med utgångspunkt från koncept som arbetsmiljö och medbestämmande, även aktiveras inom ramen för internationellt orienterade företagsstrategier.

Det finns också tydliga tecken på att när man förflyttat sig tillräck-

ligt långt från den traditionella hierarkiska formen, kommer även stora företag att kunna anta nätverkets kännetecken. Det man nu kallar nätverk, är med andra ord inte bara ett sätt för småföretag att öka sin slagkraft, det kan röra sig om organisationsformer av betydligt mer global giltighet – kanske den mest generella referenspunkten för framtidens företagsorganisation.

## 9. Diskussion

Vad kan man nu lära av bokens exempel? Vart leder de? Som nämnts i inledningen kan "nätverk" ses som ett perspektiv och det aktuella intresset för nätverk som en förändring av vad man uppfattar som "figur", respektive "bakgrund". Den aktuella fokuseringen på nätverk har först och främst att göra med ett växande intresse för en ekonomisk och organisatorisk referenspunkt, som skiljer sig från såväl "den allomfattande staten" som den individualiserade verksamheten. Liknande tendenser kan iaktas på andra samhällsområden, t ex i välfärdspolitiken.

Inledningsvis nämndes att tanken om nätverk mellan organisationer har många rötter. En fullständig diskussion av nätverksperspektivets aktuella och framtida betydelse skulle kräva att man utgick från dess historiska rötter, såg på huruvida dessa anspelar på faktorer som alljämt är viktiga och därefter ställa frågan om vilken framtidsdynamik som ligger i dessa faktorer. Erfarenheterna från Silicon Valley skulle utifrån en sådan ram leda in på diskussioner om öppen – "patentfri" – konkurrens, på betydelsen av stora, professionella miljöer som utvecklingsresurs, på betydelsen av tillräcklig "massa" på företagssidan till att kunna påverka FoU-sektorn osv. Erfarenheter från exempelvis de europeiska småföretagsnätverken skulle leda in på frågan om de små företagens och nyetableringarnas roll i svensk ekonomi och hur man skapar de rätta betingelserna för en optimal utveckling på detta område. Samma erfarenheter skulle leda in debatten på regionalisering av den ekonomiska utvecklingen och på begreppet "dynamiska regioner". Erfarenheter från Japan och Tyskland skulle leda in på organiseringen av det statliga stödet till, och samspelet med, näringsli-

vet; till exempel i form av långsiktiga offentliga program, offentliga utvecklingskontrakt och från offentligt håll initierade strategiska satsningsområden som ges en samordnande funktion avseende företagen. Erfarenheter från organisationsutveckling skulle leda in på villkoren för innovation och spridning av organisatoriska förändringar. Erfarenheter från underleverantörssystem skulle leda in på utvecklingen av globala produktionsnätverk och på frågor om hur det enskilda företaget bör organiseras för att leva upp till krav och kriterier som växer fram i samspel mellan många företag. Exempelen kan mångfaldigas.

Detta antyder att debatten om nätverk är komplicerad och att frågan om det är något att satsa på inte kan besvaras i en handvändning. Nära nog hela spektrat av frågor som kan ställas omkring ekonomisk och organisatorisk utveckling kan också ställas med utgångspunkt från "nätverk".

I en bok med rimligt omfång finns det naturligtvis gränser för hur många trådar man kan ta upp. Ett viktigt val är redan träffat: exemplen avser "kunskapsnätverk" där det förhåller sig så att kunskapen är knuten till förändring, för flertalet av exemplen i synnerhet på det organisatoriska området. På så sätt har vi gjort en avgränsning mot nätverk, som t ex bara har kortsiktiga affärs- eller förvaltningsmål och inte innebär någon strukturell förändring av de enheter som ingår i nätverket. Denna avgränsning är emellertid inte så klar och enkel som man kunde önska. Även förverkligandet av enkla affärs- eller förvaltningsmål hänger idag allt starkare samman med kunskaps- och kompetensfaktorer. Detsamma kan sägas om organisationsutveckling: alla samarbetsarrangemang mellan företag har en eller annan form av organisatoriskt korrelat, samtidigt som organisation är ett område som håller på att bli allt mer dynamiskt. Det är därför så, att även enkla, mer tekniskt präglade former för samarbete ofta utlöser organisatoriska förändringsprocesser som visar sig gå långt utöver vad man ursprungligen hade tänkt sig. Därför är det egentligen svårt att tänka sig någon organisatorisk struktur, som inte måste lägga en viss vikt vid såväl organisationsutveckling som kunskap. Det blir en fråga om grad snarare än om art. Därför kommer det som till en början synes vara olika typer av nätverk egentligen att vara olika aspekter på samma fenomen. Härtill kan man ock-

så foga att förverkligandet av affärsmässiga mål – eller mål i den offentliga sektorn, t ex hälsopolitiska – också tenderar att bli mer och mer komplicerade. Det är inte bara författare av nätverkslitteratur som idag intresserar sig för regionalisering och social infrastruktur, för företagsamarbete och värdeskapande kedjor, för lokalisering av universitet, högskolor och ”forskningsbyar” – det gör även många företag som ett led i sin egen utveckling. Det moderna företaget är inte längre en ensam spelare i en endimensionell marknad, utan mer en del av ett politiskt system där komplicerade hänsyn tas i långsiktig planering.

Vi skall först identifiera och diskutera en del av de kännetecken på nätverk som framgår av berörda exempel. Därefter går vi i någon mån in på frågor knutna till hur man stöder nätverksutveckling. Denna bok har i huvudsak en praktisk orientering. Här läggs därför mindre vikt på att presentera teori även om den i och för sig kan belysa aspekter som behandlas i texten.

### **Uppgifter och problem i centrum**

För alla här återgivna nätverk gäller att de är ”problemdrivna”. Man utgår från ett uppdrag, ett ärende, ett problem (eller flera), till exempel bättre ledare (Nordvestforum); bättre service till allmänheten och mer jämlikhet mellan kvinnor och män i arbetssituationen (Jämtland) eller hur stärka näringsliv och offentlig service i en region i samband med traditionella industriernas tillbakagång (Värmland).

Nätverkens utgångspunkt ligger på ”efterfrågesidan” och inte på ”tillgångssidan”. Man utgår till exempel inte från en given kunskap som är etablerad – t ex i grundforskning – och försöker finna ett användningsområde för denna kunskap. Man startar med den situation man har i ett eget sammanhang och arbetar utifrån denna.

### **Uppgifterna och problemen är ”situerade”**

Man tar inte upp problem i största allmänhet – exempelvis hur man skall förstärka alla regionala högskolor eller driva jämställdhetsfrå-

gan på alla svenska arbetsplatser. I stället utgår man från bestämda verksamheter och bestämda situationer. Problemen blir konkreta. Därmed möjliggörs en mycket innehållsrikare diskussion, eftersom den hela tiden har en konkret verklighet att använda som resonansbotten. Man undviker abstrakta debatter. Så till exempel tycks de senare årens stora offentliga utredningar om sådana frågor som produktivitet och kompetens ha stora problem med att slå igenom i människors praktiska tänkande, bland annat på grund av att de – genom sin önskan att behandla ”hela Sverige” – underlåter att ge debatten kontextuellt kött på benen. Kännetecknen på ”det goda arbetet” eller ”den produktiva organisationen” utgör en rätt kort abstrakt förteckning. Det är när sådana abstrakta begrepp sätts in i ett konkret sammanhang som de omformas till uppgifter som kan lösas.

### **Från problem till strategi**

Även om man måste ha ett tillsynes endimensionellt problem som utgångspunkt – t ex bättre arbetsorganisation i en grupp verksamheter – är ändå de kunskaper och andra resurser, som kan tänkas användbara för att behandla problemet, oöverskådliga. Utifrån ett konkret problem kan man röra sig i en mängd olika riktningar, allt ifrån teknologi via kompetensutveckling och till total organisationsutveckling. Tar man upp ett flerdimensionellt problem – t ex regional ekonomisk utveckling i allmänhet (exempelvis Värmland, Halland och Småland) – blir bilden än mer komplicerad. Poängen är, att det inte nyttar mycket till att sätta igång en process av kunskapsinsamling och resursmobilisering med utgångspunkt från ett problem. Innan man kan starta sådana processer, måste man ha en *strategi*.

En strategi betyder i detta sammanhang att man, bland alla de vägar man kan gå för att bearbeta problemet, väljer en eller några få och avstår från de övriga. Det betyder också att man fördelar aktiviteter i tid på ett sådant sätt att man inte behöver göra allt samtidigt. Genom att ordna aktiviteterna i tidsföljd kan man uppnå ackumulering av erfarenheter och långsiktigt lärande. I jämtlandsnätverket valde man exempelvis att börja med jämställdhetsfrågan och därifrån bygga upp en

mer generell organisationsutvecklingsprocess. I Nordvestforum valde man att starta med ett ledarutvecklingsprogram och ett toppledarforum. I Halmstad valde man att bygga vidare på erfarenheterna från studie- och forskningscirkeltradition osv.

Hur förvissas man sig om, att man gjort bästa möjliga val? Kan man vara säker på att Nordvestforum har tjänat regionen bäst genom sina ledarutvecklingsprogram, om man jämför med alternativet att i regeringskvarteren i Oslo ha en permanent delegation för att diskutera subventioner till distrikten? Borde man bland de offentliga institutionerna i Östersund i stället ha satsat på IT-utveckling, på rationalisering eller kanske på ytterligare något annat? Borde man uteslutande ha förlitat sig på externa konsulter i stället för att lägga tid på konferenser och interna projektgrupper?

I situationer som är präglade av en oöverskådlig komplexitet är det naturligtvis aldrig möjligt att med säkerhet veta om man valde rätt utvecklingslinje. Redan på denna punkt kommer emellertid det säregna med nätverk in i bilden: i frågan om val av strategi engageras ett antal aktörer som själva är berörda av saken. Man överlåter inte till en eller några få personer att lägga upp strategin. Till och med där man efter hand inrättar ”strategifora” och liknande organ, sker detta inom en vidare ram, där etableringen av ett sådant organ är en del. Samtidigt kan inte ett strategiforum fatta beslut för andra. En strategi kan bara bli effektiv genom uppslutning, vilket i praktiken innebär bred diskussion.

### **Strategi formas i breda dialoger**

De konferenser som i flera av exemplen satte sin prägel på inledningen av en nätverksutveckling var i de flesta fall inriktade på att fastställa en, om än ofta preliminär, strategi. Även där man inte har direkt organiserade konferenser, pågår det vanligtvis ett brett spektrum av samtal och möten som i stort sett spelar samma roll – skapandet av Nordvestforum föregicks till exempel av en rad sådana samtal om strategi.

Men är det klokt att låta en stor grupp av direkt berörda vara huvudaktörer när det gäller att bestämma strategi? Är de inte normalt

subjektiva, bärare av etablerade intressen, motståndare till nytänkande och präglade av att ta så mycket hänsyn till varandra att de knappt förmodar vara kreativa? Bör inte strategi för ekonomisk utveckling i Värmland utmejslas på Näringsdepartementet i Stockholm? Kan man föra en förnuftig debatt om jämställdhet i Östersund utan att varken rikspolitiker eller TV är med?

Det finns starka skäl att förmoda att problem av det här slaget kommer att minska i betydelse. Tillvaratagandet av lokala och subjektiva preferenser i ett näringsliv som ständigt exponeras för allt hårdare konkurrens blir trots allt mindre vanligt. Detsamma gäller för en offentlig sektor som befinner sig under permanent rationaliseringstryck. Vidare finns nu avancerade kunskaper tillgängliga i mycket begränsade lokala sammanhang. Även små företag har idag ofta tillgång till kvalificerad expertis inom industriella nyckelområden. Många lokala miljöer har tillgång till ytterligare kompetens genom att de ingår i stora koncerner – ABB är exempelvis representerat i många svenska lokalmiljöer och är redan i enskilda sammanhang aktivt med i lokala utvecklingskoalitioner. Nästan oberoende av vilken lokal näringslivs- och verksamhetsmiljö man än uppsöker i ett land som Sverige, är den nu präglad av en helt annan kompetens än för bara några år sedan. Den kan i många avseenden ses som ett ”mikrouniversum” i förhållande till de kunskapstrender som präglar den internationella scenen. Problemen ligger inte så mycket i att människorna inte har kunskap, som i att de var och en är ganska specialiserade – och därvid kanske mer när det gäller erfarenheter än utbildning – samtidigt som de områden inom vilka man skall arbeta är många och komplicerade. Mot denna bakgrund framstår alternativet att man slår samman synpunkter från ett större antal personer som förnuftigt.

Detta att ”bilda pool”, ”lägga ihop” eller ”kombinera” insikter och kompetens från en rad personer är emellertid ingen enkel, mekanisk process. I princip finns det bara en ”grundmetod” för att artikulera, konfrontera, modifiera och justera synpunkter från flera olika aktörer – en metod som i bortåt 2500 år har kallats ”dialog”. Dialogkonferenser har idag blivit allt vanligare i inledningsskedet av nätverksutveckling. Dialogkonferensernas principiella bakgrund och mer specifika

metodologi är beskriven och diskuterad i Gustavsen (1990, s 15–45). I beskrivningen av Jämtlandsnätverket hittar man också en genomgång av denna arbetsform. Konferenser av denna typ är emellertid inget absolut nödvändighet – man kan skapa fora för dialog på många olika sätt och på olika vägar bygga upp en diskussion som så småningom leder till skapandet av ett nätverk. Det viktiga är att det i processen sker en mobilisering med viss bredd. Annars är det inte ett nätverk man bygger upp utan en ny variant av en traditionell hierarki. En grundläggande princip vid organiserande av mänsklig verksamhet är att det är mediet som är budskapet: de metoder man använder måste vara konsistenta med de mål man strävar mot.

Även om man antar att lokala aktörer idag ofta kan mycket är därmed inte sagt att de "kan allt". Problemet är att lägga upp en process (en strategi) där man efter hand kan bygga in nya element. När man skapade Nordvestforum, började processen med att man i samtal mellan ledare för det lokala näringslivet bestämde vissa utgångspunkter. Därefter bildades Nordvestforum som ett utvecklingsbolag med en daglig ledare, som förutsattes ha den kompetens som erfordrades för att dra igång strategins första del. Som stöd gick man i denna fas något utanför den närmaste kretsen och engagerade två konsulter. Men de utvalda konsulterna var båda redan tidigare kända hos företagen i området. I ett senare steg har man knutit kontakter med nationella FOU-program, internationella ledarutvecklingsinstitut osv. Vi kommer senare tillbaka till tanken om en "koncentrisk kunskapsmodell" som kan sägas ligga bakom mycket av nätverksutvecklingen. Den kompetens och erfarenhet som måste till för att utforma en inledande strategi förutsätter inte att man måste kunna allt om vad strategins förverkligande innebär när man startar.

### **Från strategi till organisering**

Grunden till nätverket ligger i att skapa en strategi genom en kollektiv process där ett antal aktörer medverkar. Organisatorisk substans får nätverket när det steg för steg växer fram som en konsekvens av den strategi man har enats om. Detta innebär att de metoder, som måste

sättas in för att skapa de önskade processerna, kan variera eftersom det strategiska underlaget varierar. Likafullt är vissa metoder särskilt framträdande i det nätverksutvecklande arbetet. Det är naturligtvis sådana metoder som har att göra med sammankoppling, samspel, samarbete och integration på ett sätt som i princip är horisontellt, dvs förutsätter att deltagarna är självständiga och jämställda. Framväxten av nätverket genom en rad nätverksskapande processer, där vissa metoder används, sker genom fenomenet *utvecklingsorganisation*.

### **Utvecklingsorganisation**

Med utvecklingsorganisation menas de roller, organ, arenor och fora som spelar en roll i nätverksutvecklingen – exempelvis de deltagande organisationernas projektgrupper som har till uppgift att driva fram utvecklingsarbetet. Det är ofta oklara gränser för en sådan utvecklingsorganisation, i synnerhet i sådana fall där alla inom en verksamhet även medverkar i utvecklingsarbetet, men kanske bara en del av sin tid, som ett perspektiv på sitt ordinarie jobb osv. Sett på det sättet är utvecklingsorganisation mer ett analytiskt än ett empiriskt begrepp. Samtidigt har det emellertid under senare år efter hand blivit allt vanligare att medvetet organisera resurser omkring utvecklingsprocesser, något som gör att detta är ett perspektiv som är värt att utskilja från den organisation man har för det löpande arbetet (arbetsorganisationen). Genom att införa begreppet utvecklingsorganisation anpassar man också språkbruket till den reella kärnan, nämligen ett välorganiserat och kontinuerligt förbättringsarbete som försiggår på alla nivåer och i alla led av företaget, mycket ofta i form av diskussion inom ramen för bestämt definierade fora.

Med utgångspunkt från praktikfallen är följande element i en utvecklingsorganisation vanliga:

*Brett upplagda, diskussionsorienterade seminarier*, speciellt i utvecklingens tidiga faser, där det främst gäller att få ihop ett antal personer för att diskutera möjligheterna av en gemensam strategi. Om sådana mer konventionellt orienterade evenemang skall ges en roll i nätverksutveckling, är det viktigt att det sker i en diskussionsorient-

rad form som understryker att alla deltagare är bärare av kompetens (jfr värmlandsexemplet).

*Konferenser* av varierande karaktär, t ex sökkonferenser, dialogkonferenser, kartläggningskonferenser. Deltagare och metodisk uppläggning kan variera, men kärnan är en öppen diskussion mellan likvärdiga medverkande. Det jämtländska nätverket kan fungera som ett renodlat exempel på dialogkonferens som metod.

*Projektgrupper.* Medan konferenser vanligen har till uppgift att ställa upp ramar och utforma strategier, är det ett eller annat slag av projektorganisation som krävs för att konkretisera målen. Projektgrupper kan vara av många olika slag och är välkända från dagens utvecklingsarbete. Här skall bara nämnas att även om det är vanligt att ha minst en projektgrupp i varje deltagande organisation, är det viktigt att det finns projektgrupper som går över organisationsgränserna. Även arbetet i projektgrupperna måste läggas upp så att det överensstämmer med principer som gäller för nätverksskapande processer, till exempel i dialog mellan jämställda.

*Strategiforum.* Dessa har särskilt utvecklats i det värmländska nätverket, men återfinns också i form av Toppledarforum i Nordvestforum. Som namnet antyder rör det sig om ett forum för löpande diskussion av strategifrågor. Denna diskussion har först och främst till syfte att förse nätverket med en löpande ”strategisk diskurs”. Strategiforum skall inte frånta det större nätverket ansvaret för strategin, men skall se till att det hela tiden finns något att diskutera. Strategiforum bör också vara sammansatt på ett sådant sätt att medlemmarna kan vara med och knyta kontakter, exempelvis med nya grupperingar som är värda att dras in i processen.

*Arbetsplatsträffar, allmöten etc.* Dessa förknippas kanske mer med de inåtriktade sidorna av organisationsutveckling, men är icke desto mindre också viktiga medel i nätverkspräglade processer, eftersom man i sådana processer, måste ha parallellitet mellan externa och interna åtgärder. En organisation, som vill utveckla sig genom ett nätverkssamarbete, måste med andra ord lägga upp även de interna processerna, så att de återspeglar en nätverkspräglad arbetsform.

*Professionella stödresurser.* Nätverken i Halmstad och Karlstad

stöds av forskare som är knutna till regionala högskolor. I Jämtland har man haft en lokal projektkoordinator och en extern forskare. I Nordvestforum har man ett eget utvecklingsbolag, till vilket man knyter forskare osv.

I beskrivningen av Glamox under Nordvestforum har det påpekats att företaget under en period fick stöd från HF-B för ett antal projektmedarbetare. Detta arrangemang kallades *stipendiatorning* och grundar sig på utvecklingsavtalen mellan norska LO och NHO. Stipendiaterna – som numera är omdöpta till projektmedarbetare – utgör en blandning av kontaktpersoner, projektsekreterare och resurspersoner. De sysslar framför allt med samordnande uppgifter i utvecklingsprocessen. Detta arrangemang har varit relativt lyckat. Det har inneburit att utvecklingsprocesserna får lokala bärare – stipendiaterna skall komma från de berörda företagen/företagsgrupperna/branscherna/regionerna och fördelas lika mellan personer från ledningen och de anställda. Det är naturligtvis viktigt att undvika det klassiska problemet, att dessa personer får bära hela ansvaret och att alla andra lägger utvecklingsuppgifterna åt sidan. I HF-Bs tidigare skede var det klart att det ofta gick så, men under senare år har bilden ändrats. Insikten att vissa, särskilt utpekade personer har stöduppgifter och inte det primära driftsansvaret är idag rätt allmän. Man har försökt att på lokal basis etablera motsvarande system, bland annat i nätverken i Halland och Värmland. Bristen på institutionellt stöd gör emellertid detta svårt.

I en översikt över sammansättningen av utvecklingsorganisation i 93 verksamheter, studerade som ett led i genomgången av Arbetslivsfondens arbetsplatsprogram, fann vi mer än ett tjugotal olika organ och åtgärder. Utöver de typer som nämnts här ovan kan även nämnas kvalitetscirklar, utvecklingsgrupper, koordineringsgrupper, studie-cirklar osv. Då och då kan skyddskommittéen vara inne, relativt ofta spelar företagshälsovården en utvecklingsroll. Det blir också allt vanligare att arbetsgrupper "på golvet" har vissa utvecklingsuppgifter vid sidan av sina ordinarie jobb – detta förekommer exempelvis i flera av projekten i ABBs T50-program (Gustavsen m fl, 1996).

De uppgifter utvecklingsorganisationen skall ta hand om kan variera. Vanliga uppgifter är emellertid *att driva* utvecklingsprocesserna,

att organisera *bred medverkan*, att *samordna* delprocesser samt att ombesörja att frågor som kräver *strategisk värdering* ställs vid rätt tidpunkt och i rätt forum.

I Värmlandsnätverket har man infört den gemensamma beteckningen "noder" på de olika element av utvecklingsorganisation som kan finnas i ett nätverk. En nod är därmed inte "hela verksamheten" men inte heller ett element i ett personnätverk. Verksamheterna består alltså av medlemmarna, men det är noderna som utgör nätverksenheterna.

### **En koncentrisk modell för utveckling av kunskap**

I våra presenterade nätverk spelar kunskap en betydande roll. En del av det viktigaste nytänkandet när det gäller att skapa nätverk ligger här – i sättet att lägga upp en process för kunskapskapande.

För så gott som alla de presenterade nätverken finns vissa "kunskapsförvaltande instanser" inom själva nätverket. I Värmland och Halland ingår högskola "i" själva nätverket, om än med speciella funktioner. Nordvestforum har sitt egna utvecklingsbolag. I Jämtland byggde man upp en lokal projektledningsfunktion där också en forskare och en konsult ingick. I Jonsson och Paulsson Industri har man skapat ett nätverk med de organisationer som erfordras för förvaltningen av en utvecklingsprocess osv.

Varför lägga kunskapscentra inom nätverket, alternativt organisera det så att sådana institutioner hamnar inom nätverket? Vore det inte klokare att utnyttja "den stora kunskapsmarknaden" och köpa den kunskap man för tillfället behöver där man kan få den bäst och billigast? Delvis gör man just så. Ett tydligt exempel är Nordvestforum som använde externa krafter som föredragshållare vid sina arrangemang och deras avtal med IMD i Schweiz. Men man hänvisar inte alla kunskapsbehov till en sådan "marknad".

Det finns viss kunskap som det anses nödvändigt att ha "i" eller åtminstone nära nätverket. Och vad slags kunskap är då det? Jo, det är först och främst kunskapen om hur man bygger upp och driver nätverk, dvs den kunskap som krävs för att själva nätverket som social

konstruktion skall överleva och utvecklas. Utan sådan kunskap har man inget nätverk, och därmed inte något system att bygga vidare på. Det är ett tydligt kännetecken på de involverade grupperna vid exempelvis de ovannämnda högskolorna, att deras specialområden just är utvecklingsstrategier och utvecklingsmetoder med särskild inriktning på uppbyggnad av relationer. *För ett nätverk finns det ett kunskapsmässigt kärnområde. Detta område gäller kunskaper om nätverk och nätverksutveckling och måste ligga inom själva nätverket.*

Det är klart att även kunskap av betydelse för nätverksutveckling kan vara så komplex och dynamisk att inte heller ett nätverk kan vara helt självförsörjande. I Nordvestforum har man ökat den tillgängliga kunskapen genom att etablera samarbete med nationella stödprogram för företagsutveckling: först Senter for Bedre Arbeidsliv och därefter Hovedavtalens Fellestiltak – Bedriftsutvikling och ”Bedriftsutvikling 2000”. Gemensamt för dessa program är att de är upplagda som stödprogram för lokala processer i huvudsak bestämda av de lokala aktörerna själva, och där programmet flexibelt går in med de stödformer som efterfrågas. Det kan också nämnas att nätverken i Halland, Värmland och (delvis) Småland uppstod som led i LOM-programmet, vilket hade en liknande profil (Gustavsen, 1990). Jämtlandsnätverket fick idémässigt stöd av såväl LOM som Statens Förmålsesfonder (samt ekonomiskt stöd från den senare).

*Förstärkning och utvidgning av det kunskapsmässiga kärnområdet äger rum genom samarbete med program, som är utformade för att flexibelt ge teoretiskt, metodiskt och i någon mån även erfarenhetsmässigt stöd till lokal utveckling.*

Även om Arbetslivsfonden inte haft till uppgift att stödja nätverk som sådana, är det klart att själva grundmodellen för stöd till arbetsplatsprogram har följt ett motsvarande mönster. I stort sett tycks det ha fungerat bra. Användarna av ALF har utvecklat och drivit sina egna program, men det stora flertalet säger att de har haft nytta av kontakten med ALF, t ex vad gäller råd och synpunkter på hur förändring skall läggas upp (Gustavsen m fl, 1995; 1996).

Det är klart att det behövs annan kunskap än om hur man bygger och driver ett nätverk. Skall deltagarna utvecklas och processen ge re-

sultat, måste man hantera ett brett spektrum av problem. Gemensamt för nätverken är att de *hämtar kompetens i växelverkan med varandra innan man vänder sig till externa källor*.

Naturligtvis kan detta också ”toppas” med att ytterligare kunskap tillförs. Det kan vara intressant att notera att Nordvestforum har tecknat ett fast samarbetsavtal med ett ledarutvecklingsinstitut i stället för att söka själv på marknaden gång för gång. Eftersom NVF själv har för avsikt att bli ett permanent forum för utveckling, betraktar man det som naturligt att man etablerar fasta och långvariga kontakter. Detta påminner i viss mån om trenden vid uppbyggandet av underleverantörsrelationer inom industrin, som nu rör sig i riktning mot fasta strukturer snarare än återkommande anbudsrundor.

### **Vilket slags organisationsutveckling?**

Är det så att samarbete mellan verksamheter är nyttigt i samband med alla former av organisationsutveckling, eller är det särskilt lämpligt vid vissa former av utveckling? Är den senare tidens växande intresse för nätverk knutet till nu förhärskande mönster, när det gäller organisationsutveckling? Vad är det i så fall som är nytt på området?

Det finns en del genomgående drag, t ex utveckling av kvalitetsorientering och av mönster som kan tillvarata kvalitet t ex integration av kvalitet och produktion, tydligare gränssnitt, klarare ansvarsfördelning osv. Det är också vanligt att reducera antalet nivåer i organisationen och att avbyråkratisera. Förmåga till snabb omställning är viktig, exempelvis när det gäller omställningstider i produktionen, men också i fråga om den enskilde anställdes förmåga att växla mellan olika uppgifter och företagets förmåga att snabbt leverera det kunden önskar. Kundorientering understryks såväl i fråga om kommunikation och uppträdande som vid design av produkterna, som man ofta försöker kundanpassa. I den offentliga sektorn finner man ofta samma förhållande, ofta förstärkt av en tendens att framhäva serviceaspekten snarare än myndighetsutövningen.

Denna typ av idéer har funnits rätt långt tillbaka i tiden. Även om de gruppformer, som växer fram i dagens arbetsliv, går under många

olika namn, finner man en överraskande likhet mellan ABBs målstyrda grupper (Kvarnström, 1993) och de första självstyrande grupperna i engelska kolgruvor som beskrevs omkring 1950. I kolgruvorna var den viktigaste faktorn fritt arbete baserat på ett avtal mellan gruppen och ledningen om målsättning och gränsbetingelser (Herbst, 1959). Motsvarande kan sägas om de flesta organisationselementen. Inte ens kvalitet är ett koncept som har tillkommit de senaste åren i kölvattnet på japaner och ISO-standard. Såväl i litteraturen som i enskilda organisationers utveckling, kan kvalitet som genomgående målsättning med långtgående konsekvenser för organisationen spåras tillbaka till femtiotalet (exempelvis Selznick, 1957). Vad är det då som är nytt?

För det första strävar organisationerna idag mot vad man kunde kalla en totalutveckling. Man försöker förbättra alla funktioner och alla led i organisationen samtidigt. Det står i markant kontrast till strävan för några år sedan, då bestod organisationsutveckling ofta i att gå fram steg för steg, antingen genom att ändra en avdelning eller ett gruppområde först och sedan sträva efter spridning, eller genom att ta tag i en funktion, exempelvis genomloppstider i produktionen.

Rörelsen i riktning mot totalutveckling hänger å sin sida samman med den form rationaliseringssträvanden har fått under senare år. Denna form präglas av att flera "vågor" väller in samtidigt, som till exempel:

- Rörelsen i riktning mot lagerfri produktion, leveranser just in time, reduktion av transport- och dödtid
- Rörelsen i riktning mot flexibilitet och kundorientering särskilt i form av individualisering av produkter samt korta responstider
- Rörelsen i riktning mot kvalitet såväl i form av uppgradering som universalisering av normerna (exempelvis ISO-standard)
- Rörelsen i riktning mot ständigt effektivare produktion

När en organisation skall förhålla sig till dessa samtidigt vågor krävs en betydande tillförsel av idéer och erfarenheter för att organisera och styra de processer som krävs.

För det andra kan man se en tendens till ökat tempo, en önskan att uppnå resultat på kortare tid. Detta hänger naturligtvis samman med

konkurrenstrycket och med att de olika vågorna sprider sig mycket snabbt.

Dessa två förhållanden hänger i sin tur samman med ett tredje förhållande: tendensen till att avsätta mer resurser till själva utvecklingsarbetet, i form av det som ovan kallats utvecklingsorganisation. Utveckling blir en mera fast och erkänd dimension i den löpande verksamheten.

I komplex utveckling där en stor del av effekten ligger i att få till stånd samspel mellan en rad processer, är det bara verksamheten – organisationen själv – som kan styra och samordna åtgärderna. Att göra detta utifrån blir alltför svårt. Ytterligare ett drag i dagens bild är därför en "gör det själv"-tendens inom organisationsutveckling: allt flera verksamheter rustar sig för att själva initiera och driva sin utveckling och endast använda externa resurser till punktvisa stödinsatser (detta är exempelvis ett av de framträdande huvuddragen i materialet från Arbetslivsfondens verksamhet (Gustavsen m fl, 1995; 1996). Återigen kan vi iaktta ett rätt markerat brott i jämförelse med förhållandet för några år sedan, då endast ett fåtal verksamheter hade egna resurser och egen kompetens på detta område, och valde att begagna sig av externa resurser varje gång en organisatorisk förändring skulle planeras och genomföras. Å andra sidan gjorde man inte detta så ofta och vanligen i form av "ryck" och "anpassningsoperationer" och inte kontinuerligt.

Slutligen, även om utvecklingsprocesserna blir allt bredare och drivs med större intensitet än förr, tar de alltså tid – i viss mening till och med mer tid än tidigare. Numera är man mer införstådd med vilka problem som medföljer och har mer klart för sig vad som krävs för att driva en process fram till den punkt där den börjar ge resultat.

För en organisation som på gör-det-självt-basis skall driva en komplex process som omfattar hela organisationen, och dessutom göra det under lång tid, alternativt permanent, uppstår vissa behov. Så till exempel måste varje delprocess tillföras tillräckligt med idéer och erfarenhet för att utvecklingsprocesserna skall kunna vidmakthållas. Den personal, som får viktiga funktioner i utvecklingsorganisationen, måste utveckla sin kompetens, förnya sina idéer och – periodvis – få stöd

för att upprätthålla motivation och energi. Sådana hänsyn kan leda till en koncernbaserad strategi som man ser i ABBs T50-program, och för övrigt även har kunnat iaktta hos Volvo under många år, där erfarenheter har blivit överförda mellan fabriker. Detta är emellertid de allra största koncernerna. Om man inte har en sådan koncern bakom ryggen, är det just samarbete med andra verksamheter som står till buds. Mycken organisationsutveckling är grundad på erfarenheter, och genom samarbete mellan verksamheter kan man utvidga den "pool" av erfarenheter som finns till förfogande. Man kan stödja varandra. I den utsträckning som man behöver mer teoretiska bidrag kan en samlingsordning – som i Nordvestforum – bilda en grund för att organisera även detta på ett sådant sätt att teoretiska bidrag motsvarar företagens behov, och inte får formen av tillfälliga "föredrag" som man sällan med särskilt stor framgång lyckas relatera till sin egen situation. När flera företag slår sig samman, kan man också kosta på sig flera och dyrare bidrag av den här typen än den enskilde kan på egen hand. När utvecklingsarbete blir en permanent del av såväl företags som myndigheters dagliga verksamhet blir det viktigt att det stöd man inte kan få från varandra även har en bas i lokalmiljön. Detta är bakgrunden för de roller institutioner som högskolorna i Halmstad och Karlstad går in i och som Nordvestforums utvecklingsbolag spelar. Dessa institutioner ger dels direkt stöd i utvecklingsprocesserna, dels utgör de en förbindelselänk mellan lokala behov och mer teoretisk kunskap som måste hämtas från andra miljöer. För att företag och myndigheter skall kunna få detta stöd i den lokala miljön, måste de emellertid slå sig ihop och utveckla gemensamma strategier och fora, eftersom det blir mycket krävande för små, regionala institutioner att ensamma stå i ett direktförhållande till ett större antal externa organisationer.

Sammanfattningsvis kan man därför säga att det är dagens industriella och ekonomiska utveckling som ger betingelserna för nätverkskapandet. Eller uttryckt på ett annat sätt: det är trender i tiden som förskjuter utvecklingens tyngdpunkter mot det lokala, utan att man därmed med "det lokala" menar den enskilda – ofta mindre – verksamheten. Med hänsyn till en sådan förskjutning är sådana explicit formade nätverk som tidigare beskrivits mera specialfall. Även där

man inte hittar sådana klart organiserade nätverk, finner man ofta att samma processer utspelar sig: regionala högskolor blir viktiga aktörer i den lokala utvecklingen, kontaktarenor för företag blir allt viktigare och därmed också kontaktbyggande roller, verksamheter går samman om än ofta i lösliga former osv. Detta och annat utgör grundprocesserna i det som kallas den ekonomiska regionaliseringen av Europa. Med hänsyn till en sådana regionalisering är nätverk av det slag vi för närvarande kan finna – med ett visst förbehåll för Nordvestforum – för begränsade att utgöra ekonomiska regioner. Många har också påpekat att de nya regionerna kommer att vara mycket större än de som omfattas av dagens försök att bygga nätverk. Detta är utan tvivel riktigt, men man skall då inte glömma att även de stora regionerna har en organisation som är uppbyggd nedifrån. En stor del av poängen med regionerna är just att de möjliggör en process av ”organisering från gräsrotterna” där den enskilda verksamheten kan ingå i en mindre grupp, som i sin tur ingår i ett bredare nätverk, som sedan är knutet till en region, men på ett sådant sätt att trådarna nedåt inte klipps av. Med staten som organiserande centrum klipps just trådarna nedåt ofta av.

## 10. Utvecklingsprocesser och stöd

Fallstudierna i kapitlen 2–8 samt den sammanfattande diskussionen i kapitel 9 är inte bara en framställning av hur nätverk ”ser ut” – det är också en framställning av hur de skapas. I fallstudierna har vi också ofta varit inne på hur nätverksutveckling kan stödjas, t ex genom engagemang från regionala högskolor och/eller offentliga program. Vi har bland annat sett att externt stöd till nätverksutveckling till stor del måste ske på nätverkens premisser och i form av processhjälp som organiseras och anpassas så att det utgör ett naturligt bidrag till verksamheternas processer. I detta kapitel ska vi inte upprepa dessa tankar. Vi ska i stället koncentrera oss på några av de premisser och förutsättningar som blir särskilt viktiga, när man tänker sig nätverksutveckling som en ”offentlig uppgift”, på så sätt att samhället ska försöka gå in med åtgärder som ska initiera och stödja nätverksutveckling. Detta föreslås till exempel i SOU 1994:48 om kunskapsspridning i arbetslivet och är en del av utgångspunkten för Växtkraft Mål 4-programmet.

### **Nätverksutveckling som offentlig uppgift**

Om det är riktigt som ovan hävdats att nätverk återspeglar behovet av en ny tyngdpunkt för utveckling av organisation och arbete, kommer det att finnas processer som konvergerar mot nätverk oberoende av offentliga stödåtgärder. Sådana medvetet uppbyggda nätverk som skildras i denna bok kommer i första hand att få formen av specialarrangemang inom bredare processer som förskjuter de ekonomiska och välfärdsmissiga organisationsprocessernas tyngdpunkt mot regioner, lokala utvecklingskoalitioner, företagsgrupper etc. Det kommer att

skapas strukturer som inledningsvis ofta kommer att vara lösligare än medvetet uppbyggda nätverk, men som genom relativt moderata satsningar kan ges en "förtätning" i riktning mot det som här kallas nätverk.

Dagens intresse för nätverk och närbesläktade fenomen leder till ett ökat intresse för att skapa nätverk, till exempel genom offentliga åtgärder, som kan initiera och stödja framväxten av sådana relationer mellan organisationer. Är det någon mening med sådana satsningar? Är inte nätverk just en form av protest mot gängse mönster och processer av samhällstyrning? När man går samman i en region och utformar sin egen kunskaps- och utvecklingsstrategi, sker det inte just därför att man inte anser sig få något ut av exempelvis statligt regisserade kunskapskapande processer och av den statliga åtgärdsapparaten? Det är klart att svaret på den sista frågan delvis är ja. Men exemplet visar också att det offentliga spelar med på olika sätt. Det handlar därför inte så mycket om offentlig medverkan eller ej som om formerna för denna medverkan. Utmaningen ligger i att skapa ett offentligt system som kan fungera som "infrastruktur för utveckling" i stället för som "regissör". Man måste finna de rätta formerna för balans mellan lokala initiativ och lokalt ansvar å ena sidan och offentlig initiering och stöd å den andra.

Under förutsättning att man finner sådana former, är stöd till nätverksutveckling en offentlig uppgift. Detta inte minst därför att nätverken, som tidigare påpekats, inte är något annat än en alternativ ram, inom vilken man kan ta upp och behandla sådana problem som samhället redan är djupt engagerat i – och tar betalt för sitt engagemang via skattsedel.

Ett argument för nätverksutveckling längs de linjer som indikeras i exemplen i den här boken är också att det knappast finns något annat satsningsområde som ger motsvarande utbyte. Ett bra exempel är Nordvestforum. För en budget som under största delen av perioden inte legat långt över en miljon kronor per år, har NVF kunnat etablera processer som varit betydelsefulla för verksamheter med en samlad årsomsättning på över 10 miljarder och för mer än 10 000 arbetsplatser. Varje annan strategi – från teknologiutveckling till kapitalför-

stärkning – skulle innebära kostnader av en helt annan storleksordning. Samma principiella förhållanden gäller i stort sett även för de övriga nätverken.

Att organisationsutveckling i nätverksform till helt nyligen förblivit ett marginellt satsningsområde – det gäller generellt och inte bara i Sverige – kan förklaras av det starka grepp som dualismen mellan staten och det enskilda företaget haft på de centrala ekonomiska aktörernas tänkande. I Sverige har emellertid inte minst Arbetslivsfonden – även om man inte direkt har stöttat nätverksbildningar – genom sin stora volym skapat underlag för nya relationer mellan offentlighet och verksamheter. Den grundmodell som Arbetslivsfonden har begagnat sig av kan helt klart vidareutvecklas till en nätverksstödande form. I SOU 1994:48 har tanken om nätverksutveckling som en offentlig angelägenhet tagits upp till diskussion och ett antal åtgärder har föreslagits.

### **Faser och stödbehov**

Redan Kurt Lewin (1947) påpekade att de organisatoriska utvecklingsprocesserna består av faser. Samma sak framgår tydligt av Värmlandsnätverket, där utvecklingen är organiserad i tre huvudfaser: koppling, process och institutionalisering. Varje sådan fasindelning blir lika mycket analytisk som empirisk genom att den reella utvecklingsprocessen sällan är lineär, ofta präglad av att flera aspekter är involverade samtidigt osv. Med dessa förbehåll kan man emellertid göra en fasindelning för en utvecklingsprocess så som den ser ut för den enskilda organisationen (Gustavsen, 1992). Denna fasindelning kan användas till att ytterligare fördjupa betydelsen av samarbete och det slag av uppgifter för den som skall stödja nätverksutveckling står inför.

Alla medvetet planerade processer inleds per definition med att någon tar ett *initiativ*. Det är välbekant att de allra flesta initiativ till utvecklingsprocesser i organisationer kommer till genom kontakter med andra organisationer. På denna punkt är element av sammanhang och koppling av central betydelse, även om kopplingarna inte behöver vara så starka som i ett nätverk. För den som skall stödja nätverksut-

veckling gäller, att man måste liera sig med de kommunikations- och samarbetsstrukturer som finns inom de delar av arbetslivet man siktar på och främja nätverkstanken utifrån denna punkt. Det finns alltid kontakt- och kommunikationsstrukturer i arbetslivet – nätverk av den typ som behandlas i denna bok kan ses som en förtätning av sådana mönster.

Nästa fas innebär normalt att den som vill ta ett initiativ måste få med sig andra: om initiativtagaren är företagets VD har denne vanligen behov av en inledande diskussion med den lokala klubben, kanske med några nyckelpersoner i verksamheten, med externa resurspersoner etc. Motsvarande gäller för andra aktörer. Detta kan kallas den *personkoalition* som erfordras för att starta. Även när det gäller att bilda sådana koalitioner tycks samarbete mellan organisationer vara viktigt: man kan hänvisa till vad andra har gjort, man kan få råd om vem som bör vara med från början osv. Stödsystem kan bidra med koppling, erfarenhetsspridning osv.

Fas tre är etablering av den *inledande strategin*. Av skäl som vi har varit inne på tidigare, är samspel mellan en rad verksamheter och personer speciellt viktigt vid denna tidpunkt för att kombinera kompetens och erfarenhet på ett sådant sätt att man får bästa möjliga grund att stå på. En möjlighet att göra denna process så systematisk som möjligt demonstreras av Jämtlandsnätverket, där man genomförde en serie konferenser enligt en strikt plan. Även om man inte bygger upp en så tung extern insats som i Jämtlandsnätverket gäller att externa stödprogram ofta har en mycket viktig roll i denna fas – i själva övergången från idé till handling; från ett antal personer som vill prova en strategi till "ett maskineri" som kan börja att verkställa strategin. Externa stödåtgärder måste arbeta utifrån nätverkets premisser, dvs definiera sin uppgift så att den går ut på att skapa arenor och andra förutsättningar för att nätverksaktörerna själva kan få fram sina intentioner och lägga upp sina planer.

När strategin skall ges ett *konkret uttryck i den enskilda verksamheten* tycks det emellertid som om samarbetet utåt kanske får mindre betydelse. Här är uppdraget ofta att skapa en intern utvecklingsorganisation, ta itu med en konkretiseringsprocessen och handla. Här är

det förmågan att planera och att etablera ett effektivt utvecklingsarbete som är det centrala, och det handlar ofta om att förenkla, prioritera och utföra. Den komplexitet, rikedom och breda erfarenhet som ligger i nätverk tycks vid vissa tillfällen verka kontraproduktiv. Det tycks som om en del av de svårigheter man mötte vid nätverksbyggandet i LOM-programmet kan hänföras till, att man inte var tillräckligt uppmärksam på att det redan tidigt i processen uppstår en ”inåtriktad” fas. Denna kan bryta ned nätverket, om man inte är observant på vad som sker. Detta förhållande illustreras av Jämtlandsnätverket, där det krävdes en egen insats för att stödja institutionerna vid övergången till projektarbete. För externa stödprogram är detta en svår fas: Man kommer ofta, som extern iakttagare, att se att vissa saker inte fungerar och kanske känna behov att ingripa. Faran är emellertid att det externa programmet i realiteten blir de deltagande verksamheternas utvecklingsorganisation. Det leder oftast till en omöjlig situation, dels därför att det externa programmet sällan har resurser att uppfylla en sådan roll över en längre tid och dels därför att de deltagande verksamheterna mister ägandet till sin egen process. Det finns inget enkelt recept på hur dessa problem skall lösas. De utgör således ett reellt dilemma och i denna situation blir den personliga kompetensen stödprogrammet råder över särskilt viktig. Efterhand som det uppstår ständigt fler nätverk och därmed sammanhängande möjligheter att förmedla erfarenhet mellan nätverk kommer emellertid möjligheterna att turnera dessa problem – liksom alla andra problem knutna till nätverksutveckling – att bli allt bättre.

När *utvecklingen kommer igång* och man börjar bygga upp erfarenhet, ökar nätverket åter i relevans. Det uppstår något att diskutera, något att relatera sig till. För stödprogram kommer organisering av erfarenhetsutbyte ofta att vara en viktig fråga.

Utvecklingsprocesserna skall emellertid inte bara sättas igång, de skall också *hållas igång*. Detta är den fas som ofta blir den svåraste, eftersom det kan gå åtskillig tid innan man upplever substantiella resultat. I denna fas är det speciellt viktigt att hålla motivationen vid liv, att inte avbryta och ge upp. Det tycks stå över allt tvivel att samarbetet med andra är särskilt betydelsefullt vid den här tidpunkten, känslan

av att man tillhör en gemenskap och att det även kommer att skada andra om man väljer att hoppa av. Stödprogram har i denna fas många olika uppgifter, särskilt när det gäller kontakter och erfarenhetsutbyte. Beskrivningen av Jämtlandsnätverket ger ett exempel på aktiviteter och åtgärder som kan vara aktuella för att upprätthålla trycket på förändring i de deltagande verksamheterna.

Efterhand som resultat börjar visa sig kommer man in i en fas av *utvärdering, konsolidering* etc. Sådana faser har man för närvarande inte så mycket erfarenhet av, eftersom nätverk av det slag som här beskrivs knappast kan sägas ha nått en punkt där man på något avgörande sätt har inlett arbetet med att permanenta de nya mönstren, t ex genom att skapa fasta regionala institutioner, integrera den offentliga åtgärdsapparaten omkring nätverken osv. De institutioner som finns, exempelvis Nordvestforum som utvecklingsbolag, befinner sig ännu i en formativ fas. Detsamma gäller de aktuella verksamheterna vid berörda regionala högskolor. När det gäller de program och institutioner som hittills har stött nätverksutveckling gäller att de i princip hör hemma i en övergångsfas. Stegvis kommer de att behöva avlösas av mer permanenta organisationer, som kan konsolidera infrastrukturen för företagsutveckling. Arbetsmiljöfondens utvecklingsprogram, Arbetslivsfonden, förnyelsefonderna etc, har alla i en viss mening varit övergångsfenomen. Som sådana kan de emellertid ha varit nödvändiga. Det är så pass svårt att bestämma vad som utgör de mest adekvata formerna för utvecklingsstöd, att det är nödvändigt att gå via ganska flexibla program. Där kan man testa olika vägar, innan man eventuellt satsar på mer bestämda mönster. Därtill kommer att även de institutionella mönstren i hög grad varierar regionalt och lokalt – en stor del av poängen med nätverk som ram för utveckling försvinner om man försöker att lägga nätverksutveckling inom en nationellt definierad ram.

### **Tidsperspektiv**

Det är helt klart att vägen från det första initiativet till ett bärkraftigt nätverk varierar. Nätverk fungerar i riktning mot att "decentralisera"

processer och göra dem mindre beroende av gemensamma förutsättningar och standardiserade program. Att tillverka en "mall" för nätverksutveckling är därför i viss mån själv motsägande. För fortsatta insatser till stöd för denna typ av utveckling kan det emellertid vara av viss betydelse att antyda något om de tidsdimensioner som gäller.

Utvärderingen av LOM-programmet (Naschold, 1993) visar att man sällan uppnådde viktiga resultat i enskilda verksamheter genom projekt med mindre löptid än två och ett halvt år. Med längre löptid blir sannolikheten för viktiga förändringar i verksamheterna mycket större. Det finns exempel på stora förändringar som gått fortare – och på att mindre omfattande förändringar tagit betydligt längre tid. Vi måste i detta sammanhang påminna om att vi här diskuterar förändringar i full skala i den enskilda organisationen baserad på bred medverkan. Att det går åt tid är därför naturligt. Det verkar rimligt att räkna med att en mer väsentlig omstrukturering av en enskild organisation förutsätter ett tidsperspektiv på 2–6 år om man har rimlig effektivitet i utvecklingsarbetet och slagkraft i utvecklingsorganisationen.

I ett nätverk som byggs upp steg för steg – som i Halland och Värmland – kommer de olika enskilda organisationerna att stegvis fasa in: en infasningsperiod, som skall ge rimlig volym för ett regionalt nätverk, kommer normalt att ta två till tre år. I vissa fall har man redan en massa av rimlig storlek att starta med, som i Jämtland och Nordvestforum. I båda dessa fall fanns förutsättningarna innan nätverken påbörjades, men som det ändå tog tid att etablera. Skapandet av Nordvestforum föregicks till exempel av en flerårig insats av professor Svein Kile, och byggde direkt på existerande, informella kontakter mellan företagsledare.

Det tycks rimligt att göra den bedömning som man gjorde i Värmland, nämligen att det kan ta 8–10 år att forma och konsolidera ett nätverk av betydelse för ett rimligt antal arbetsplatser och verksamheter. Med ackumulering av erfarenhet, förbättrade arbetsformer och förbättrad utvecklingsorganisation kan denna tidsåtgång reduceras. Om stödet för nätverksbyggande förbättras, till exempel genom bättre integration av den offentliga åtgärdssapparaten, kan förmodligen också tiden förkortas. Under alla omständigheter gäller emellertid att nät-

verksskapande av det slag vi har beskrivit i den här boken inte är någon snabb lösning. I den nymornade entusiasmen för nätverk kan man lätt glömma att de inte erbjuder någon mirakelkur. De ger inga *lösningar* – det de ger är nya ramar för arbetet med problemen.

När man diskuterar organisationsutveckling där en utvecklingscykel kan bli ett antal år, står man inför nya problem. Nästan alla "klassiska" exempel har handlat om processer med mycket kortare tidsperspektiv. Också senare tids populärlitteratur – som exempelvis Peters & Waterman (1981) – bygger på snabba grepp och dramatiska resultat på kort tid. Det är klart att det är krävande att driva fram en struktur av nya relationer mellan ett inte obetydligt antal organisationer över en period som i vissa fall kan gå bortåt tio år. Ingen kan hålla på så länge utan viss framgång. Samtidigt måste idéerna och aktiviteterna förnyas. Vi kan för ögonblicket bara se konturerna av vad som behövs för att hålla intresse, momentum och förnyelse uppe samtidigt som man inte tappar identitet och kontinuitet. Det bästa exemplet av de ovan beskrivna nätverken är förmodligen Nordvestforum, där man möjligen kan urskilja några huvudfaser som har följt efter varandra.

Kontakter – ledarutvecklingsprogram – strategiforum – successiv utvidgning av nätverket – internationalisering – framväxt av totala, partsgemensamma utvecklingsprogram i ett ökande antal medlemsföretag.

Genom att lägga nya steg till de tidigare har man, under de cirka sex år arbetet hittills pågått, lyckats bibehålla kontinuitet och framsteg samtidigt som arbetet också erbjudit medlemsföretag och deltagare något nytt. Nordvestforum har haft en jämn tillväxt, såväl i aktiviteter som i antal medlemmar. I de övriga nätverken är bilden mer präglad av att infasning av nya deltagare sammanfaller med en viss utfasning av existerande deltagare. I vissa fall har aktiviteterna i princip upphört när den formella projektiden är slut.

## **Nätverk och kritisk massa**

I nätverksutveckling som i all annan utveckling uppstår problem med "kritisk massa": De krafter – medvetna och omedvetna – som stoppar,

bromsar eller ändrar förändringsprocesser är av många slag. Det är en ganska allmän erfarenhet att "arbetslivet" som huvudaktivitet i samhället inte låter sig ändras utan att man skapar processer med en viss bredd. Det finns åtskilliga bevis för att enstaka förändringar ytterst sällan omformas till breda förändringsvågor i samhället. Om de inte gör det, blir det nya mönstret svårt att upprätthålla över en längre tid. Mot denna bakgrund har problemet med *kritisk massa* blivit en huvudfråga (Gustavsen, 1990 ss 100–110).

När det gäller nätverksutveckling uppstår problem med kritisk massa på två nivåer: För det första när det gäller vad som krävs av verksamheter, människor och aktiviteter för att det enskilda nätverket ska bli självgående. För det andra när det gäller att bredda nätverk och andra lokala utvecklingskoalitioner på samhällsnivå.

Antagligen handlar det i dagsläget mer om att få bärkraft i det enskilda nätverket än att initiera så många nätverk som möjligt. Massan i det enskilda nätverket är mer viktigare än den totala massan. Exempelvis har nätverksprogram såväl i Danmark som i Norge haft relativt stor succé i en viss tid. Samtidigt som intresset är stort och många nätverk skapats eller kommer att skapas – det danska nätverksprogrammet nådde 3 000–5 000 verksamheter; ett motsvarande program i Norge i varje fall 1 500 – verkar det vara problem att få nätverken långlivade och i stånd att växa sig större. Såväl de danska som norska satsningarna har haft idén om att få relativt små grupper av verksamheter – tre till tio företag – att gå samman om bestämda uppgifter, t ex inköp. Om verksamheterna lyckas att skapa gemensamma inköp kan de fortsätta, t ex mot gemensam marknadsföring och försäljning, kanske också gemensam produktion osv. Samtidigt kan varje enskilt nätverk växa genom att dra in fler medlemmar. Vissa gånger får man denna spridningseffekt, men det verkar höra till undantagen. Mycket "nätverkssamarbete" blir därför temporärt: man går samman och gör gemensamma vinster under en period och så glider man ifrån varandra igen.

I denna bok har vi valt att inte beskriva och analysera sådana nätverk – de kanske egentligen borde kallas något annat. Vi har i stället fokuserat på utvecklingskoalitioner där organisationsutveckling ingår

som del av agendan, i vissa fall som huvuddel. Det är rimligt att tro, att om man ska föra t ex inköpsnätverk vidare till att bli generella utvecklingskoalitioner måste de börja att ställa organisationsutvecklingsfrågor och röra sig i riktning mot sådana nätverk som beskrivs i denna bok. Vad betyder då "kritisk massa" för sådana nätverk?

Det finns givetvis inget enkelt svar på frågan och knappast några entydiga gränser. Det kan emellertid vara av intresse att se på de tidigare presenterade exemplen.

Om vi utgår från effekt gånger antal människor/verksamheter som är berörda, är det bland bokens exempel rätt klart ABB kommer på första plats. ABB är emellertid exempel på *en* koncern som omformas till nätverk och inte ett antal fristående företag som närmar sig nätverksformen. ABB har därför ett antal styrparametrar till förfogande som de andra saknar. Icke desto mindre är det värt att observera att utvecklingen i ABB Sverige i princip berör omkring 25 000 människor. Av de övriga nätverksexemplen är det förmodligen Nordvestforum som förefaller starkast. Här rör det sig om mer än 10 000 personer. Å andra sidan är det inte säkert att NVF har flera företagsutvecklingsprojekt baserade på bred medverkan än nätverken i Halland, Värmland och Jämtland. Inte minst erfarenheterna från Jämtland tyder på, att man kan kompensera för storlek genom ökad intensitet. Det kommer ofta att finnas ett betydande gap mellan ett nätverks maximala mobiliseringspotential och de aktiviteter som vid varje tillfälle pågår. *Ju mer av den totala potentialen som är mobiliserad, desto fortare kan man förmodligen röra sig.* Här har vi något som liknar en "lag" – om än av det enklare slaget.

Ser man på en situation över ett visst tidsförlopp, blir bilden mera komplicerad: Hög intensitet tycks kunna leda till en viss utmattningseffekt. Åtminstone verkar det vara så att nätverk med relativt hög aktivitetsnivå under en period tenderar att gå över i en fas med reducerad aktivitet. Idéer sinar och personer blir utbrända. Och när man kommer så långt, är det angeläget att ha ett större nätverk så att nya aktörer kan ta över, nya processer skapas, nya organisationer dras in. Det verkar därför som om det finns något slags optimalitet när det gäller aktivitetsnivå. Det är viktigt att göra framsteg, men man får inte

förbruka alla sina utvecklingsresurser. Det kan därför tänkas att ett relativt stort nätverk som Nordvestforum kan tillskriva mycket av sin framgång förhållandet att där också finns mycket att ta av – olika personer kan ta initiativ eller axla ledarroller, många verksamheter som kan turas om att vara dragande osv.

Ytterligare ett problem med intensiva faser är att de ofta kräver externt stöd, som bara kan disponeras på begränsad tid. Det betyder att man utöver utmattningseffekten också möter problemet att pengarna tar slut. Under de nuvarande villkoren för offentligt stöd till utveckling, verkar det förnuftigt att operera med stora nätverk med moderat aktivitetsnivå och flersidig finansiering. Förutom i Nordvestforum framkommer detta mönster tydligast i den strategi, som följs av högskolan i Halmstad. På detta sätt kan man plocka nya effekter ganska lätt, samtidigt som man kan konsolidera aktiviteten. Och därmed får vi en ny ”lag”: *att ju mer sporadiskt och kortsiktigt det offentliga utvecklingsstödet är, desto större måste nätverken vara.*

Sammanfattningsvis verkar det som om det finns en flytande nedre gräns, som ligger nära sådana nätverk som Halland, Värmland och Jämtland – med ett par tusen berörda människor och en viss pluralitet i fråga om verksamheter, både när det gäller typ och andra egenskaper, exempelvis blandning av offentligt och privat. Jämtland med bara statliga institutioner är kanske ett något för homogent nätverk. Ett par av de beskrivna nätverken är av klart mindre omfattning – Jonsson och Paulsson AB och Småland. Det är också ett kännetecken hos dessa nätverk att även om organisationsutveckling är en del av processen, har man inte gjort det till huvudändamål hos Jonsson och Paulsson. I Småland fick man inte heller någon självgående process. Den övre gränsen är nog än mer flytande än den nedre. Om vi tar antalet anställda i ABB Sverige som en utgångspunkt ligger den i området 20 000–30 000. Den historiskt mest kända ”demokratiska diskursformationen” – den som pågick mellan de fria borgarna i Aten under stadens storhetstid – antas ha omfattat omkring 40 000 människor. Nordvestforum omfattar idag ca 10 000 människor. Utan att man kan fastställa något mer exakt tal är detta i alla fall det område vi rör oss inom när vi idag diskuterar nätverksskapanden som är tunga nog att

ge kritisk massa till en utveckling där organisatoriska dimensioner är huvudsak samtidigt som de inte får bli så stora att de pådrar sig stor-samhällets avståndsproblem.

### **Behovet av långsiktigt tänkande**

Dagens idéer om logistik och kvalitet, om flexibilitet och kundorientering osv har rötter långt bak i tiden. Kvalitetsvågen tycks ha sitt ursprung hos Toyota på femtiotalet, och tanken om *just in time* ännu längre tillbaka (Toyoda, 1986). Det rör sig om långa cykler, som byggs upp stegvis samtidigt som de ökar i momentum hela tiden. Utvecklingsåtgärder måste utformas, så att företag och myndigheter kan "fasa in sig" till dessa cykler och allra helst ta sig fram till fronten. Detta kräver oftast betydligt längre tid än den som erbjuds av det vanliga programstödet på fem år eller mindre (Naschold et al. 1993). Om inte offentliga stödprogram kan göras längre eller fhasas in efter varandra kommer man att stå inför fundamentala problem vad gäller svenska verksamheters möjligheter att möta de längre trenderna. Det är knappast på initieringssidan problemen finns idag, utan snarare i förmågan att utveckla samlade strategier med betydande långsiktighet.

### **Olika åtgärder – en utvecklingsprocess**

Frågan om integration av de olika offentliga åtgärderna och programmen har betydelse för vad som händer i arbetslivet. Ser vi till de stora krav som idag ställs på en effektiv utvecklingsorganisation i den enskilda verksamheten, är det lätt att se att den enskilda verksamheten normalt bara kan härbärgera en utvecklingsprocess. I den måste allt bakas in. Ingen verksamhet kan idag operera med skilda strategier med flerdubbel utvecklingsorganisation för att bemästra icke-synkroniserad utveckling av produktivitet, kompetenshöjning, miljö, ledning, jämställdhet osv. Och när processen måste vara enhetlig i verksamheterna följer, att den också måste vara enhetlig från dem som skall stödja eller påverka utvecklingen. Går uppläggningsen för internkontroll av arbetsmiljön åt ett håll och för kvalitetskontroll åt ett

annat, för jämställdhetsarbetet åt ett tredje och för teknologiimplementering åt ett fjärde, blir företagen ofta paralyserade. Frågan om integration av den offentliga styrnings- och stödapparaten är inte ny. Den har kommit upp många gånger, men hittills med ganska begränsade resultat. Det är viktigt att understryka att integration inte betyder att samla alla offentliga satsningar oavsett vad de avser under en myndighet. En sådan myndighet skulle i så fall bara få samma skiljelinjer internt som dem som idag går mellan myndigheter. Meningen är snarare att sörja för att det är företagets utvecklingsprocesser som bestämmer användningen av åtgärderna, dvs att synkroniseringen sker i verksamheter och nätverk och inte nödvändigtvis hos fonder och myndigheter. Det viktiga är att fonder och myndigheter kan uppträda med tillräcklig flexibilitet i förhållande till varandra och med en vilja att fasa in egna åtgärder så att de stöder den samlade processen.

I en planering för framtida offentligt stöd till nätverksutveckling är det viktigt att undvika konkurrens mellan offentliga åtgärder. Skälet till att dagens offentliga åtgärdsapparat är så fragmenterad, är att apparaten formats utifrån andra hänsyn än målsättningen att på enhetligt sätt stödja utvecklingsprocesser hos företag och myndigheter. Skapandet av nätverk och regionala utvecklingskoalitioner är en reaktion på bland annat denna fragmentering – företag och myndigheter som vill utnyttja den offentliga stödapparaten måste själva styra sättet på vilket apparaten ska utnyttjas. Samtidigt som den offentliga apparaten måste kunna fungera integrerande, måste den också representera ett pluralistiskt, eller mångsidigt, erbjudande. De som vill ha stödet genom en offentlig fond skall kunna få det, de som vill ha det via regionala kompetenscentra, nätverksmäklare eller annat skall kunna få det, de som vill ha det från en regional högskola skall kunna få det osv. Det finns ingen anledning för det offentliga att förorda någon särskild form. Vidare måste de offentliga aktörerna samarbeta med varandra så att de utgör en enhetlig stödstruktur i förhållande till användarna.



# Referenser

- Barnevik, P. (1991) The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik. I *Harvard Business Review*. March 1991, Vol 69, Nr 2 s 90–105
- Bott, E. (1957) *Family and Social Network*. Tavistock, London
- Brusco, S. (1986) Small Firms and Industrial Districts. The Experience of Italy. I Keeble, D. och Wever, E.: *New Firms and Regional Development in Europe*. London
- Drejhammar, I-B, Rehnström, K. (1990) Organisationsutveckling och jämställdhet. Arbetsmiljöfonden. Stockholm
- Emery, F, Oeser, O. A. (1958) *Information, decision and action*. Cambridge University Press, Melbourne
- Emery, F och Emery, M. (1977) *Futures we are in*. Nijhoff, Leiden
- Engelstad, P. och Gustavsen, B. (1993) A Swedish network development for implementing a national work reform strategy. *Human Relations* 46 (2): s 219–248
- Engelstad, P. och Ødegaard, L-A (1979) Participative redesign projects in Norway: Summarizing the first five years of a strategy to democratize the design process in working life. In *Working with the quality of working Life*. Nijhoff, Leiden
- Eriksson, K. m. fl. (1993) Produktföryelse och kreativt koordinerad produktion. CAU-rapport 1993:7, Högskolan i Halmstad
- Eriksson, K. (1993) Linking Social Science Work Life Research and Work Reform: A Role for Universities in Regional Work Life Development. Manuskript. CAU, Högskolan i Halmstad
- Eriksson, K. Hauger, M. (1993) Workplace Development and Research: Two examples. I Toulmin, S., Gustavsen, B. (eds) *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. John Benjamins. Amsterdam/Philadelphia
- Eriksson, K. och Holmer, J. (1991) Studiecirklar som stöd för förändring i arbetslivet. Rapport 1991:09 Institutionen för Pedagogik. Göteborgs Universitet och CAU, Högskolan i Halmstad

- Fraser, N. (1985) What's Critical about Critical Theory? The Case of Habermas and Gender. *New German Critique*. No 35, Spring/Summer 1985
- French, W. L., Bell, C. H. (1986) *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Prentice-Hall, Engelwood Cliffs
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Blackwell, London
- Gillespie, R. (1991) *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge University Press, Cambridge
- Gustavsen, B. (1990) *Vägen till bättre arbetsliv*. Arbetslivscentrum, Stockholm
- Gustavsen, B. (1990) Etablering av utvecklingsarbete i företag. I Arbetsmiljöfonden: *Utveckling genom diskussion*. Stockholm
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and Development*. van Gorcum, Assen/Maastricht
- Gustavsen, B. m. fl. (1995) *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. SNS Förlag, Stockholm
- Gustavsen, B. m. fl. (1996) Concept driven development and the organization of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund. John Benjamins, Amsterdam/Philadelphia
- Gustavsson, B. Å. och Johannisson, B. (1984) *Småföretagande på småort*. Högskolan i Växjö.
- Habermas, J (1962) *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Luchterhand, Neuwied
- Habermas, J (1984/87) *The Theory of Communicative Action*. Vol I–II, Polity Press, London
- Hansson, A. (1993) Do we Need a Gender Perspective on Action Research with Organizations? Manuskript, CAU, Högskolan i Halmstad
- Hansson, A., Ljungberg van Beinum, I. och Andersson, M. (red) (1992) Organisationsutveckling vid Landstingets Centraltvätter i Torup. Förstudie, CAU, Högskolan i Halmstad
- Herbst, P. G. (1959) *Autonomous group functioning*. Tavistock, London
- Hill, P. (1974) *Towards a New Philosophy of Management*. Gower Press, Londons
- Hägg, I. och Johansson, J. (red) (1982) *Företag i nätverk*. SNS Förlag Stockholm
- Johnson, C. (1982) *MITI and the Japanese Economic Miracle*. Stanford University Press, Stanford
- Kvarnström, S. (1993) Analys av orsaker till nedgång av belastningsskador vid ABB:s verkstäder i Västerås och Ludvika med särskild hänsyn till ändrad arbetsorganisation. Rapport 1723, Arbetsmiljöfonden, Stockholm

- Lewin, K. (1947) Group decisions and social change. In Newcombe T. M, Hartley E. L. (eds) *Readings in social psychology*. Harper and Row, New York
- Lindquist, S. (1976) *Gräv där du står*. Bonniers, Stockholm
- Ljungberg van Beinum, I. (1994) A Glimpse behind the Mask. Consequences of a dialogue between women and men in organizations – managing gender relationships by means of action research. Manuskript. CAU, Högskolan i Halmstad
- Lundberg, M. och Tell, J. (1994) Innovativa nätverk – ett sätt att tillföra små och medelstora företag resurser för innovationsverksamhet. CAU-rapport 1994:1 Högskolan i Halmstad
- Maskell, P. (1993) *Nyetableringer i industrien – og industristrukturens udvikling*. Handelshøjskolens Forlag, København
- Moi, T. (1985) *Sexual/Textual Politics – Feminist Literary Theory*. Methuen, London
- Naschold, F. (1993) "Organizational development: National programmes in the context of international competition". I Naschold, F. m fl. *Constructing the New Industrial Society*. van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Peters, T, Waterman, R. H. (1981) *På jakt efter mästarekap*. Stockholm
- Philips, Å. (1988) *Eldsjälar*. EFI, Stockholm
- Piore, M. och Sabel, C. (1983) *Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
- Porter, M. (1987) *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London
- Roethlisberger, F. och Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Sandberg, T. (1982) *Work Organization and Autonomous Groups*. Liber, Stockholm
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. Row Peterson, Evanston
- Snow, C. C., Hansen-Bauer, J (1993) Nordvest Forum Evaluation Report. Senter for Bedre Arbeidsliv. Oslo
- SOU (1990:49) *Arbete och hälsa*. Betänkande av arbetsmiljökommissionen, Allmänna Förlaget, Stockholm.
- SOU (1994:48) *Kunskap för utveckling*. Betänkande av utredningen om kunskapsbildning i arbetslivet. Allmänna Förlaget, Stockholm.
- SOU (1991:82) *Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande*. Produktivitetsdelegationens slutbetänkande, Allmänna Förlaget, Stockholm.
- Stjernberg, T. (1993) *Organisationsideal. Livskraft och spridning*. Norstedts, Stockholm
- Svala, C. och Andersson, M. (red) (1993) *Nätverk Halland. Att söka utvecklingens väg*. CAU-rapport 1993: 6. Högskolan i Halmstad

- Thurman, m. fl. (1993) *On business and work*. International Labour Office, Geneva
- Toyoda, E. (1986) *Fifty years in motion*. Kodansha, Tokyo
- Wendeberg, B. (1982) *Gnosjöandan, myt eller verklighet*. Värnamo
- Witt-Brattström, E. (1990) *Stabat Mater: Julia Kristeva*. Natur och Kultur. Stockholm
- Örjasæter, E. (1989) *Innovasjonskapasitet i Gnosjö kommune*. Ny Kulturgeografisk serie, Nr. 24, Oslo Universitet





Intresset för nätverk och lärande på tvärs över organisationsgränser har ökat markant och får allt större betydelse i diskussionerna om hur man skapar utvecklingsdynamik i såväl privata som offentliga verksamheter. Boken presenterar erfarenheterna från ett antal verkliga fall med inriktning på framtida utveckling av nätverk.

**Nätverk som utvecklingsstrategi** är en praktisk och lättillgänglig introduktion för alla som kommer i kontakt med utvecklingsarbete såväl i som mellan både offentliga och privata företag och organisationer.

Bjørn Gustavsen är professor vid Arbetslivsinstitutet i Solna och Bernd Hofmaier är universitetslektor vid Högskolan i Halmstad och verksam vid Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU).

The logo for SNS FÖRLAG, featuring the letters 'SNS' in a stylized, bold, black font. The 'S' and 'N' are connected, and the 'S' has a thick, rounded stroke. Below the letters, the word 'FÖRLAG' is written in a smaller, black, sans-serif font.

ISBN 91-7150-670-5



9 789171 506702