



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

Nätverk för lärande och utveckling

Den här boken ger några svar på frågan: Varför nätverk?



Nätverk för lärande och utveckling

Statens kvalitets- och kompetensråd

Nätverk för lärande och utveckling

© Statens kvalitets- och kompetensråd

ISBN 91-631-45-95

Grafisk form och illustration: AB Typoform

Tryck: Global Företagstryck AB, Stockholm 2003

Förord

Det behövs många initiativ för att utveckla den statliga förvaltningen så att den på bästa sätt kan möta samhällets och medborgarnas behov. Ett exempel på ett bra initiativ är att vi som arbetar i statsförvaltningen ökar vårt samarbete över myndighetsgränserna och utbyter erfarenheter med varandra och med andra som deltar i olika samhällsuppgifter. Sådant samarbete kan bedrivas på ett formellt sätt men även på ett informellt sätt, till exempel inom ramen för ett professionellt nätverk.

Nätverk är en enkel och okomplicerad form för kunskaps- och erfarenhetsutbyte, som oftast inte kräver så stora resurser för att bygga och underhålla. Samtidigt finns det aspekter av nätverk som i allmänhet är mindre kända. Med skriften Nätverk för lärande och utveckling vill Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) öka kunskaperna om de möjligheter – men också de svårigheter – som nätverk kan innebära. Skriften vänder sig till dig som vill utnyttja nätverkets möjligheter som chef och ledare. Skriften vänder sig också till dig som vill starta ett nätverk för ett bestämt syfte eller till dig som är inbjuden att bli medlem i ett nätverk och överväger om du ska delta eller inte.

Skriften är framtagen av Gunnel Frost Danielsen, Karriär & Kompetens AB, på uppdrag av KKR. Under arbetet med skriften har många bidragit med sin kunskap och delat med sig av sina erfarenheter av nätverksbygge. Inte minst har många visat sin entusiasm för nätverk som arbetsform. Statens kvalitets- och kompetensråd tackar alla för värdefulla bidrag.

STOCKHOLM I NOVEMBER 2003

Kerstin Borg Wallin

GENERALDIREKTÖR

Bruksanvisning

Du som vill starta nätverk

- 🕒 Läs hela boken

Du som har bestämt dig för att vara med i ett nätverk eller vill utveckla det du är med i

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 kap **kap 2** om möjligheter och tänkbara positiva effekter,
- 🕒 kap **kap 3** om hur man kan utveckla dynamiska och nyttiga nätverk,
- 🕒 något av praktikfallen i kap **kap 4** som är relevant och
- 🕒 slutet på kap **kap 5** som beskriver tänkbara problem

Du som vill nyttja nätverk som ett led i kompetensförsörjningen

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 **kap 2** om nätverkets möjligheter och tänkbara effekter,
- 🕒 delen i **kap 3** som handlar om vad man bör tänka på före start,
- 🕒 introduktionen i **kap 4** som ger överblick över olika nätverk samt
- 🕒 hela **kap 5** om varför nätverk är aktuellt samt om tänkbara problem

Du som vill veta varför nätverk är aktuellt och som vill ha en nyanserad bild av effekter

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 **kap 2** om nätverkets möjligheter och tänkbara positiva effekter samt
- 🕒 **kap 5** om varför nätverk är aktuellt samt om tänkbara problem med nätverk

Du som söker argument för nätverk

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 **kap 2** om nätverkets möjligheter och tänkbara positiva effekter och
- 🕒 inledningen på **kap 5** som beskriver varför nätverk är aktuellt och behövs i dagens arbetsliv och statsförvaltning

Du som funderar på att själv delta i nätverk och/eller vill uppmuntra dina medarbetare att delta i nätverk

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 **kap 2** om nätverkets möjligheter och tänkbara positiva effekter
- 🕒 första delen av **kap 3** om vanliga fallgropar och vad man gör tänka på före starten samt
- 🕒 något praktikfall i **kap 4** för att få personliga erfarenheter

Du som vill veta vad nätverk är

- 🕒 Läs **kap 1** om nätverkets kännetecken,
- 🕒 **kap 2** om nätverkets möjligheter samt
- 🕒 introduktionen i **kap 4** som ger en överblick över typer av nätverk

Innehåll

Kapitel 1

Det här är nätverk 6

EN BESKRIVNING AV VILKEN TYP AV NÄTVERK SOM DEN HÄR BOKEN BEHANDLAR OCH VAD SOM KÄNNETECKNAR ETT SÅDANT NÄTVERK.

- Vad den här boken handlar om och inte handlar om 6
- Nätverkets kännetecken 6

Kapitel 2

Nätverkets möjligheter 8

VAD NÄTVERK KAN ANVÄNDAS TILL OCH VILKEN NYTTA DE KAN GÖRA FÖR INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN.

- Nätverk för lärande 9
- Nätverk för spaning och avstämning 10
- Nätverk för kontakter 11
- Nätverk för stöd 12
- Nätverk för påverkan och utveckling 13
- Nätverk för samverkan mellan organisationer 14
- Nätverk för kontinuitet 15
- Sammanfattning av nätverkets möjligheter 16

Kapitel 3

Att skapa dynamiska och nyttiga nätverk 17

RÅD TILL DEN SOM VILL GÅ MED I OCH/ELLER STARTA NÄTVERK.

- Det blir inte alltid som man tänkt sig 17
- Att tänka på före starten 18
- Att tänka på för att få rätt klimat i nätverket 22
- Att tänka på när det gäller ledarskapet 25
- Att tänka på för att få bra nätverksmöten 28
- Att tänka på mellan möten 33
- Att tänka på för att förändra nätverket 35

Kapitel 4

Fem exempel på nätverk 37

ARTIKLAR OM FEM OLIKA NÄTVERK MED OLIKA SYFTEN OCH FÖRUTSÄTTNINGAR.

- Personalchefer i Uppsala 38
- Ekonomistyrningsverkets benchmarkingnätverk 41
- De ungas råd i Länsstyrelsen i Blekinge län 44
- Ledarutveckling i det offentliga Västra Götaland 46
- FIK – ett tvärvetenskapligt nätverk för konsumentforskning 49

Kapitel 5

Nätverk är aktuellt och effektivt, men ... 51

EN KORT BESKRIVNING AV OLIKA FÖRHÅLLANDEN I OMVÄRLDEN OCH DAGENS ARBETSLIV SOM GÖR ATT NÄTVERK FYLLER EN VIKTIG FUNKTION. DESSUTOM EN DISKUSSION OM DE TÄNKBARA PROBLEM SOM NÄTVERK KAN ORSAKA.

- Det som påverkar behovet av nätverk 51
- Nätverkets tänkbara problem 54
- Sammanfattningsvis: myntets fram- och baksida 59

Utvärdera ditt nätverk 60

CHECKLISTA FÖR UTVÄRDERING OCH UPPFÖLJNING

Källor 63

Det här är nätverk

Vad den här boken handlar om och inte handlar om

Den här boken handlar om organiserade professionella nätverk i arbetslivet. Med nätverk menar vi *en grupp individer med gemensamt professionellt intresse och gemensamma utbildningsbehov inom ett kunskapsområde*. De nätverk som boken omfattar syftar till att utveckla individens kompetens och därmed även utveckla verksamheten.

Nätverk kan även bestå av en 'grupp av organisationer med ett gemensamt intresse'. Den här boken kommer att beröra detta i någon mån, eftersom nätverk med individer kan inspirera, och eventuellt syfta till, att få nätverksmedlemmarnas organisationer att samverka.

Boken handlar om att bygga och utveckla nätverk som kan komplettera en formell organisation. Det kommer alltså *inte* att handla om en ny organisationsform.

Boken handlar *inte* i första hand om att bygga och utveckla personliga nätverk, att utveckla individens kontaktnät. Även om de nätverk som boken avser naturligtvis kan bidra till personliga nätverk. (Alm, 1996)

”Ett nätverk ska vara användbart, dynamiskt och roligt.”

MIKAEL LUNDBERG, STATENS
KVALITETS- OCH KOMPETENSRÅD

”Ett nätverk finns så länge det gör nytta. Om det finns gör det nytta.”

HÅKAN PALLIN, STATENS
VETERINÄRMEDICINSKA ANSTÄLT

”Nätverk genereras av individer – inte av strukturer.”

BERTIL ELENUS,
KONSUMENTVERKET

Nätverkets kännetecken

- Deltagarna har *gemensamma ambitioner*, något de vill utveckla tillsammans. Det kan vara ett gemensamt yrkesområde eller andra gemensamma frågeställningar.
- Alla upplever en *nytta* med nätverket och känner att de får ut något av det.
- Deltagarna deltar på *lika villkor*, alla är där för att ge och ta, det finns inget centrum och ingen rangordning (även om det finns ledaruppgifter såsom att sammankalla och leda möten).
- Det är *frivilligt* att delta.
- Det är *självorganiserat* – nätverksmedlemmarna definierar själva agendan och de eventuella prestationskraven.
- Det är *dynamiskt* som arbetsform – deltagarna kan förändra innehåll och form utifrån behov och önskemål
- Det har *inplanerade möten* – tidpunkten för träffarna bestäms på förhand

Gränsen mellan nätverk och icke-nätverk.

Ordet nätverk används om många olika grupper i dagens samhälls- och arbetsliv. Men inte ens med ovan nämnda definition och kännetecken är det helt enkelt att skilja nätverk från icke-nätverk.

I boken exemplifieras grupper som ligger på gränsen till att vara nätverk med kännetecknen som beskrivits ovan. Ett exempel är ett nätverk som drivs av en arrangör och således har ett centrum, där graden av självorganisering är mindre och i viss utsträckning även dynamiken är mindre (ESV-exemplet sidan 41). Ett annat exempel (FIK-exemplet sidan 49) är ett nätverk som växt och numera administreras av ett forskningscentrum. Detta centrum påverkar, och formaliserar i viss utsträckning, informationsflödet i nätverket.

I boken skiljer vi nätverk från arbetsgrupper och från projektgrupper, två exempel på andra grupper som består av individer med ett gemensamt intresse. Tabellen nedan illustrerar de väsentliga skillnaderna mellan ett renodlat nätverk och en renodlad arbets- eller projektgrupp. Ett nätverk kan ombildas till en arbetsgrupp eller formellt projekt (som i praktikexemplet om De ungas råd sidan 44). Ett nätverk kan även skapas när en arbets- eller projektgrupp upphör.

Nätverk

Styrs utifrån medlemmarnas gemensamma professionella ambitioner, medlemmarna sätter agendan

Självorganiserat, vilar på relationer mellan individer

Frivilligt medlemskap

Gruppen utvärderar själv sin verksamhet

Gruppen väljer själv vem/vilka som ska ta ledaruppgifterna (ledarskapet kan rotera mellan ledarna och fördelas på flera personer)

Arbets- eller projektgrupp

Styrs utifrån ett formellt uppdrag, ett uppdrag som är ålagt gruppen utifrån

Är en del av den formella organisationens struktur, ingår i arbetsordningen

Medlemskapet ingår i individens arbete (och individen kan inte alltid själv välja om man vill vara med eller ej)

Gruppen utvärderas mot målen som är beslutade i den formella organisationen

Den formella organisationen utser ledaren och ger honom/henne befogenheter och ansvar

Nätverkets möjligheter

”Nätverksorientering baseras på en uppfattning om att människor har användning av varandra, samt en inställning att det är tillåtet, kanske till och med roligt, att söka kunskap hos varandra – om det så är från farmoderns livsvisdom eller kollegornas erfarenhet av arbetet.”

BENDIX, DALSGAARD, 1998

Nätverk bygger på frivillighet och existerar så länge dess medlemmar upplever att det ger något. När individerna i nätverket utvecklas kan också verksamheten utvecklas. I det här kapitlet beskrivs vilka möjligheter ett nätverk kan ge och vilka värden det kan skapa för individ och organisation.

Att uppmuntra nätverk kan vara ett led i verksamhetens kompetensförsörjning. Det är ett sätt att utveckla och nyttja kompetens men kanske också att attrahera och behålla personal.

I nätverket är det medlemmarna som sätter agendan och det finns inget maktcentrum. Detta bidrar till delaktighet vilket ofta ökar engagemanget och det är stor chans att man når de mål man själv formulerat.

Mångfald och gränsöverskridande kan bidra till kreativitet när olika delar sätts samman till, ibland oväntade, helheter. Nätverket har bättre förutsättningar, jämfört med en arbetsgrupp med given agenda och prestationskrav, att vara ett kreativt rum, eftersom innovationer och förnyelse utvecklas i klimat där deltagarna upplever hög grad av bland annat frihet, tillit, lekfullhet och tid för idéer. (Eklund, 1988)

Nedan redovisas sju olika möjligheter och syften med nätverk:

- Lärande
- Spaning och avstämning
- Kontakter
- Stöd
- Påverkan och utveckling
- Samverkan mellan organisationer
- Kontinuitet

Reflektion

Finns nätverk med i din organisations strategi för kompetensförsörjning?

Lästips

Gustavsen B, Hofmaier B: *Nätverk som utvecklingsstrategi*, SNS Förlag, 1997

Svensson, L, Jakobsson E, Åberg C: *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*, Santérus förlag, 2001

Nätverk för lärande

Många har skrivit i (eller åtminstone tänkt om) sina kursutvärderingar att det mest givande var kafferasten. Där, i det informella samtalet, kunde deltagaren testa en idé, höra något om andras praktiska erfarenheter och fick ett visitkort för att ta kontakt vid senare tillfälle. Precis det som nätverket kan erbjuda – fast då sker det inom ramen för mötet och inte bara efteråt.

Många med erfarenhet av nätverk säger att nätverkets fördel är att det handlar om det konkreta i arbetet, det bygger på deltagarnas praktiska erfarenhet.

– Därmed möjliggörs en mycket innehållsrikare diskussion eftersom det hela tiden har en konkret verklighet att använda som resonansbotten. (Gustavsen, Hofmaier, 1997: 87)

Den tysta kunskapen kan höras i nätverk

Utbildning, en formell lärsituation, är ett effektivt sätt att förmedla information. Det är ett bra komplement till den skrivna informationen eftersom deltagaren har möjlighet att ställa frågor till läraren – eller till de övriga deltagarna. För att utföra sitt jobb räcker det dock sällan med information som är möjlig att överföra i en utbildningssituation. Det räcker inte att känna till och veta. Det krävs dessutom att man kan tillämpa sina kunskaper och till detta behövs andra dimensioner av kompetens. Dimensioner som ofta är svåra att beskriva med ord och därför har kallats för tyst kunskap (efter engelskans "tacit knowledge", Polyani, 1967). När vi värderar en kompetent person är det ofta just den tysta kunskapen som imponerar på oss. En bra lärare är ofta den som är pedagogisk. En bra chef har ett gott ledarskap. Två exempel på kompetenser som är svårt att läsa sig till eller att erövra på en tredagarskurs.

Forskningen¹ visar att den tysta kunskapen är svår att formalisera men att det är fullt möjligt att formalisera lärande som gynnar utvecklingen av den. Ett sådant lärande har inslag av informella samtal mellan kollegor. I dialogen, när jag berättar om vad jag gör i arbetet och kanske om varför jag gör som jag gör, medvetandegör jag den delen av kunskap som vilar på erfarenhet och värderingar. Nätverk kan erbjuda den dialog som krävs för att höra den tysta kunskapen.

Många utbildningar idag innehåller även en viss form av erfarenhetsutbyte eller praktisk problemlösning framförallt genom grupparbeten. Ofta är dock tiden för gruppdiskussionen för kort och deltagarna känner inte varandra tillräckligt väl för att vilja blotta sin okunskap eller känsla.

Reflektion

Hur gör ni för att höra och vidareutveckla den tysta kunskapen på din arbetsplats?

¹ T.ex. Handelshögskolan i Stockholm och Arbetslivsinstitutet

Djup och bredd

Nätverk kan ha medlemmar från samma profession. Genom att byta information och reflektera tillsammans i ett sådant nätverk kan man, med ett gemensamt fackspråk, fördjupa kunskaper.

Nätverket kan också bygga på mångfald. Människor från olika professioner eller sektorer samlas för att byta erfarenheter och utveckla idéer om en speciell fråga. Att belysa ett kunskapsområde eller problem ur flera perspektiv är ett bra sätt att bredda kompetens. Det kan skapas helt ny kunskap hos individen när han/hon upptäcker att hennes tidigare kunskaper kan kombineras med nya insikter.

Nätverk för spaning och avstämning

Omvärldsbevakning

Nätverket kan vara platsen för omvärldsspaning: Vad händer på forskningsfronten? Vilka nya metoder och verktyg finns det? Var finns de goda praktiska exemplen? Har du läst någon ny bok? Har du hört talas om någon bra konsult?

Omvärldsbevakning är en viktig strategisk fråga för alla myndigheter och den tar tid, så det finns all anledning att hjälpas åt med spaningsarbetet.

Inte minst andra myndigheter och organisationer är en del av omvärlden. Marika Fröberg, PA forum, menar att i nätverket kan individen göra en viktig avstämning.

– Gör jag rätt saker, är jag med i tiden? Jag behöver kalibrera mitt arbete med det som händer i omvärlden. Det reducerar osäkerheten och kan säga något om vad individen, och/eller organisationen hemma, behöver utveckla.

Reflektion

Hur gör ni i er organisation för att säkra omvärldsbevakningen?

Avstämning kan ge samsyn

Avstämningen och erfarenhetsutbytet inom nätverk kan också syfta till att skapa en samsyn och enhetlighet inom en organisation när det gäller hantering av vissa ärenden eller inom ett kunskapsområde. En samsyn som krävs för att myndigheten, eller statliga sektorn, ska upprätthålla en gemensam praxis, kunna agera på lika sätt i liknande fall, och/eller för att skapa större effektivitet. I Arbetsmiljöverket finns ett nätverk för kretsloppsfrågor där medlemmar från olika enheter och regioner deltagit. – Utan nätverket hade vi var och en suttit och jobbat utan att få en enhetlighet, säger Bo Johansson, en av nätverksmedlemmarna.

”VDs omvärldsanalys räcker inte till längre, alla måste göra sin egen omvärldsanalys.”

KVALIFICERAT LÄRANDE
I NÄTVERK, 2000:12

”Nätverket gav en överblicksbild av hur det egna arbetet ligger till. Den kan man inte åstadkomma hemma på kammaren – man behöver prata med andra.”

JAKOB HENRIKSSON,
EXPORTKREDITNÄMNDEN, DELTAGARE
I ESVS BENCHMARKINGNÄTVERK

Riksskatteverket, som är en chefsmyndighet, startade nätverk med syfte att öka samsynen på informations- och kontrollverksamheten i organisationen.

– Nätverket gjorde det möjligt för chefsmyndigheten att lyckas med uppdraget att styra och leda verksamheten hos de tio självständiga myndigheterna, säger Marie Carlsson på RSVs service- och kontrollenhet.

– Genom nätverket förbättrades också möjligheterna att ta vara på och lära av erfarenheter.

Nätverk för kontakter

Vardagen för många medarbetare är idag att använda sig av ett stort antal kontakter utanför arbetsgruppen. "Byggandet av kontaktnät är en del av det som gör att man har tillgång till ett fiktivt jättetankenätverk" (Döös i Backlund, 2001:62). Inte minst blir kontakter betydelsefulla om arbetet är mycket självständigt och inte erbjuder ett vardagligt erfarenhetsutbyte inom ett team.

Kunskapsarbetaren (som beskrivs närmare på sidan 53) väntar inte på information från sin chef utan ser själv till att förse sig med tillräcklig kunskap för att klara jobbet. Därför behöver medarbetaren ett eget kontaktnät.

Anna Eriksson, på Riksskatteverkets (RSV) personalavdelning berättar om ett nätverk för verksamhetsutvecklare som startade med syfte att bygga kontaktnät mellan medarbetare.

– Vi på RSV fick många frågor till oss från verksamhetsutvecklarna ute i koncernens myndigheter. Alla där befann sig i nya roller med ett nytt uppdrag. Men vi var ju också mitt uppe i processen och hade inga tydliga svar. Nätverket var ett sätt att få igång ett samarbete mellan dem som låg på framkant och dem som ännu inte hade kommit igång alls, få dem att veta om varandra och öppna dörrar däremellan. Då kunde de hämta styrka och kunskap från varandra och inte enbart vända sig till chefsmyndigheten.

Individen behöver kontakter för att utveckla tillräcklig kunskap men också för att dessa kan vara till hjälp när det gäller personlig utveckling och karriärutveckling. Nätverksmedlemmens kontakter, personliga relationer, med medarbetare i andra organisationer gör även att organisationer knyts samman och får kontakt. Kontakten kan gälla ett gemensamt arbete som sker inom ramen för nätverket, men det kan också komma till användning i kommande samverkansprojekt.

Vissa nätverk har kontakter som huvudsakligt syfte. Man får tillgång till en matrikel, en förteckning över medlemmarna som man delar ett intresse med. Några av dessa nätverk är virtuella och baseras enbart på elektroniska kontakter utan arenor för personliga möten.

« *”Det stora värdet är att få ett kontaktnät som man kan nyttja. Man vet direkt vart man ska vända sig när det uppstår en fråga eller ett problem.”*

JAN CARLSSON, LÄNSSTYRELSEN
I VÄSTRA GÖTALANDS LÄN

Reflektion

Vet du vilka kontakter dina medarbetare/kollegor har genom sina nätverk?

Lästips:

Alm, J: Nätverksguiden – att skapa relationer i privat- och yrkesliv, Liber Hermods, 1996

”I nätverket får man bekräftelse. Vi känner igen oss i varandras situation”.

GUNILLA KAHM, SKOLVERKET.

”Vi pratar om samma saker och har ett intresse ihop. Något som ibland inte uppfattas som viktigt hemma. Genom att bolla det här kan man komma tillbaka hem med förstärkta argument.”

MARIA WASSÉN, LÄNSSTYRELSEN
I VÄSTRA GÖTALANDS LÄN

Nätverk för stöd

Inte sällan bygger nätverk på medlemmar som hör till samma grupp, som har samma intresseinriktning, profession, kön eller ålder. Att få känna tillhörighet är ett grundläggande behov hos människan. Inte minst viktigt blir nätverket om denna grupp utgör en minoritet, eller av någon annan anledning inte har självklar status i organisationen. Eller därför att gruppen är utsatt och har många ögon på sig.

Nätverk kan, menar vi, vara ett verktyg för att skapa ett mer hållbart arbetsliv. De kan fungera som en oas där man får både näring och möjlighet vila ut. Två ingredienser som behövs för att klara livhanken.

”Att prata av sig är något vi ofta raljerar om eller hänvisar folk till vänner eller terapeuter för att göra. Det tror jag är olyckligt, till och med farligt.” (Ekman, 2003:101).

Gunnar Ekman menar att ’vardagsdebriefing’, utrymme för att prata av sig hos kollegor, behövs i de flesta arbeten och att det är till nytta både för individen och organisationen och det arbete som medarbetaren ska åstadkomma.

I nätverket träffas man under en längre tid så att man kan bygga upp förtroende till några personer. Om stöd är ett uttalat syfte för nätverket kan man få vara sig själv och få berätta om både det som gör en glad, bekymrad, arg och ledsen. Förutom att ösa ur sig, kan man få hjälp av de andra att göra en analys. Vad är det egentligen som är problemet? Finns det något du kan påverka? Vilka möjligheter ser du? Vem kan du ta hjälp av?

I vissa verksamheter och organisationer har medarbetare en stor tillhörighet till ett projekt och/eller en viss uppgift snarare än till en enhet i den formella organisationen. Medarbetaren kan ibland känna sig som en satellit. "...vilken kretsar kring organisationen men som trots allt känner sig ensam i sitt uppdrag. Och som därför tvingas hämta sin bekräftelse ur ett annat sammanhang. Ett sådant sammanhang är det professionella nätverket.” (Allvin m fl 1999:28)

Hos kollegorna i nätverket kan medarbetaren få den bekräftelse som han/hon behöver för sin egen identitet och utveckling.

Det finns nätverk som bygger på gamla, gemensamma identiteter. ”Vi som var med från början”, ”Vi som gått samma utbildning”. Den sortens

nätverk får inte bli en klubb som bara värnar det gamla eller skapar revir. Men "efterbördsnätverken" kan vara en bra grund för ett nätverk eftersom deltagarna har en gemensam referensram och kanske känner varandra väl. Med det som utgångspunkt kan man fortsätta utveckla sig själv och ett område.

Reflektion

Hur gör ni i er organisation för att medarbetarna ska få stöd av kollegor i den egna professionen?

Att stämma av en idé

I nätverket kan medlemmar stämma av idéer och tankar som inte är färdigtänkta. I en informell grupp utan prestationskrav är förutsättningarna goda för prestigelöshet och att man vågar testa sina hypoteser. Nätverksmedlemmen får känna hur idén tas emot och får återkoppling. "Genom småpratet reduceras osäkerhet", skriver Gunnar Ekman. "Vare sig Losec eller mobiltelefoner hade funnits utan informella arenor." (2003:98)

Lästips

Ekman G: Från prat till resultat – om vardagens ledarskap, Liber, 2003

Nätverk för påverkan och utveckling

När Silicon Valley i Kalifornien började gro valde företagen där att skapa nätverk. Man måste undra: "Vore det inte klokast att ligga så långt som möjligt från varandra, så att man inte kunde stjäla varandras idéer?" (Gustavsen, Hofmaier, 1997:10) Företagen valde att se nätverkets fördelar. En var möjligheten att få inflytande på forskningsprioriteringen så att denna skulle motsvara IT-industrins behov. Motsvarande nätverk finns naturligtvis inom andra områden av samma skäl: en möjlighet att påverka genom en grupp.

I alla tider har eldsjälarna som funnits utanför det formella maktcentret varit viktiga för utvecklingen. Enskilda personer men också grupper i form av informella nätverk behövs för att få till stånd en förändring. I statsförvaltningen är nätverkens öppenhet och förankring i den formella organisationen helt avgörande för att undvika tjänstemannastyre eller felaktig maktutövning. (Läs mer i kapitel fem om nätverkens tänkbara problem.)

Ibland kan ett utvecklingsarbete, som syftar till att påverka i någon riktning, börja inom ramen för ett nätverk. När området blivit mer etablerat kan det övergå till ett arbete som drivs av en projekt- eller arbetsgrupp. Praktikfallet "De ungas råd" är ett sådant exempel (sidan 44)

«*"Jag prioriterar nätverket eftersom det ger en möjlighet att påverka rättsutvecklingen i hela landet."*

MARIA WASSÉN, LÄNSSTYRELSEN
I VÄSTRA GÖTALANDS LÄN

"De professionella nätverken blir en viktig påverkanskraft. Staten behöver förändringsagenter med envishet, engagemang och som tål lite blodig panna. Det handlar om en vilja att förbättra."

JAN HÖGRELIUS, TULLVERKET

”Det kräver lite arbete att gå ihop. Renodla det som är generellt och det som är specifikt för enskilda myndigheten. Man faller lätt tillbaka och tänker ’så här gör vi hos oss.’”

GUNILLA KAHM, SKOLVERKET

Nätverk för samverkan mellan organisationer

Devisen ”själv är inte alltid bästa dräng” talar för nätverk. Ett nätverk med medlemmar från flera organisationer, kan genomföra aktiviteter som en enskild organisation inte skulle kunna åstadkomma. Effekterna av samverkan är ett bättre nyttjande av de samlade resurserna.

Små myndigheter kan sannolikt lära av Gnosjö, området som är drivhus för många små företag. Där har nätverkande varit en modell för att bygga upp utvecklingscentrum. Småföretagarnas resurser, det gäller både de ekonomiska och intellektuella, räcker inte för att utveckla nytt utan de vinner på att samverka, starta gemensamma utvecklingsavdelningar.

Nätverk kan vara ett klokt sätt att samla och ta tillvara spetskompetens som rimligen inte kan finnas i varje enskild myndighet.

För att lyckas med samverkan mellan organisationer – både statliga och andra – behövs det samverkan på individnivå. Nätverk kan vara en sådan samverkansform. Samverkan är ett ord som återkommer ofta i dagens svenska förvaltningspolitik. Inte bara för att det är ett sätt att effektivisera genom att dela på samlade resurser utan också för att möta medborgarnas förväntningar på flexibilitet, service, demokrati och rättssäkerhet. ”I hög grad handlar det om att börja se på verksamheten utifrån medborgarens och företagarens perspektiv och anpassa förvaltningen till deras behov.” (Regeringskansliet 2003)

Praktikexemplet Ledarutveckling i offentliga Västra Götaland (sidan 46) är ett exempel på nätverk som har genomfört aktiviteter tillsammans vilka kommit medlemmarnas respektive organisationer till nytta. I Jönköping finns ett annat exempel på nätverk med nio myndigheter som etablerats för att utveckla samverkan. Bland annat har man genomfört ett traineeprogram för att främja etnisk mångfald.

Samverkan innebär också att ta ett större ansvar för helheten.

– När vi samverkar i nätverket tar vi ju också ansvar för det som händer utanför den egna organisationen, säger Gunilla Jansson, länsarbetsnämnden i Jönköping. Det här med mångfald är ju inte bara en fråga för vår länsarbetsnämnd utan för samhället i stort.

Två exempel på lyckad samverkan mellan myndigheter är dels ärendehandläggning inom migrationsområdet, dels samverkan mellan Riksskatteverket och Patent- och registreringsverket, när det gäller ärenden för nya företagare.

– Framgångsfaktorerna för samverkan är öppenhet, offentlighetsprincip och vilja att göra väl, menar Jan Högrelius, Tullverket, (tidigare RSV) och menar att det talar för att man där kommer att lyckas med nätverksbyggen framöver.

Reflektion

Hur kan er organisation använda eller skapa nätverk för att utveckla samverkan med andra organisationer?

Nätverk för kontinuitet

Nätverk är en flexibel organisationsform. En grupp som kan skapas, och avslutas, utan att förändra arbetsordningen eller rita om organisationskissen. Samtidigt kan det, paradoxalt nog, vara nätverket som står för kontinuitet. Nätverket berörs i regel inte av en förändring av den formella organisationen. De personliga relationerna och nätverkets struktur finns kvar efter en omorganisation eller när en myndighet lagts ner eller fusionerat. Nätverket kan alltså vara ett sätt att bevara kunskap som annars skulle kunna falla mellan stolarna. Det gäller i synnerhet den erfarenhetsbaserade kunskapen som medarbetarna bär på och som är svår att dokumentera och omvandla till strukturkapital.

För individen kan nätverket också vara det som står för kontinuitet. Vi byter jobb och uppgifter. Omorganisationer avlöser varandra. Organisationen och dess enheter byter namn. Chefer kommer och går. Nätverket kan bli en fast punkt som också blir avgörande för att klara den övriga rörliga – och kanske rörliga – tillvaron.

Reflektion

Hur gör ni på er arbetsplats för att försäkra er om att den samlade kompetensen tas tillvara när ni omorganiserar?

Sammanfattning av nätverkets möjligheter

Nätverkets olika syften

Lärande

- Ökad kompetens – genom mötet med lika och/eller olika professioner, sektorer etc.
- Möjlighet att tydliggöra, och vidareutveckla, kompetens som bygger på erfarenhet
- Effektivitet

Spaning och avstämning

- Aktuell information som kan omvandlas till kompetens
- Vetskap/känsla om jag gör rätt i förhållande till hur andra gör: jag/vi duger och/eller information om utvecklingsbehov

Kontakter

- Kunskap om var kunskap finns
- Möjlighet att ta initiativ
- Ingångar till fortsatt egen utveckling i arbetet

Stöd

- Bekräftelse
- Känsla av tillhörighet
- Livs- och arbetsstillfredsställelse
- Trygghet, Stärkt självförtroende

Påverkan och utveckling

- Möjlighet att få till stånd utveckling – ensam är inte stark
- Inspiration till förbättringar och förnyelse

Samverkan mellan organisationer

- Inspiration
- Kompetens – samarbete berikar

Kontinuitet

- Tillvaratagande av kompetens
- Trygghet

Övrigt

- Kreativitet
- Inspiration
- Glädje
- Motivation tack vare frivillighet och självorganisering

som kan ge verksamheten

- Bättre nyttjande av individens hela kompetens
- Utveckling av spets- och breddkompetens

- Aktuell kompetens
- Effektivitet – alla behöver inte uppfinna hjulet
- Tidseffektiv omvärldsbevakning
- Enhetlighet och samsyn – rättssäkerhet
- Val av rätt utvecklingsåtgärder

- Kompetens
- Information om tänkbara samarbetspartners
- Effektivitet

- Produktivitet
- Bättre hälsotal. lägre sjukfrånvaro t.ex.

- Bra underlag för beslut om utvecklingsåtgärder
- Kvalitet
- Effektivitet

- Effektivitet – klokt nyttjande av samlade resurser
- Effektivt nyttjande av spetskompetens
- Synergieffekter
- Helhetslösningar, flexibilitet; nöjda kunder/medborgare

- Behåller kompetens
- Effektivitet

- Effektiv problemlösning
- Produktivitet
- Attraktiv arbetsgivare
- Lägre personalomsättning

Att skapa dynamiska och nyttiga nätverk

1

2

3

4

5

Det blir inte alltid som man tänkt sig

”*Jag var med och startade ett nätverk med några som jag träffade på en utbildning. Vi jobbade med samma område och kände att vi skulle kunna använda varandra. Men redan inför den första träffen, som vi hade bestämt på utbildningen, blev det inte som jag tänkt mig. Vardagen kom emellan och mer än halva gänget prioriterade annat. Så vi ställde in och bokade nytt datum. Bara att bestämma en ny tidpunkt tog åtskilligt med tid och energi. När vi träffades den första gången hade det gått fem månader och vi var bara tre (av åtta) som kom. Mötet ägnade vi åt att beklaga oss över dem som inte var där. Och hur har man ett nätverk på tre personer? Vi tre brukar träffas över en lunch då och då – fast det kallar vi inte för nätverk.”*

”*Jag var med och startade ett nätverk en gång med några kollegor. Problemet var att några av oss ville ses på arbetstid och avsätta halvdagar medan några andra inte kunde tänka sig det. Det skulle nog inte deras chefer uppskatta, trodde de. Så vi började med att ses på sena eftermiddagar och fortsätta över middagen. Det gjorde att ett par småbarnsföräldrar utslöts ur nätverket eftersom de skulle hem till familjen. Efter en tid övergick vi till lunchmöten och det innebar att när vi pratat av oss och svalt lunchen återstod en halvtimme. Det var på tok för kort tid för att hinna byta erfarenheter och ge varandra stöd.”*

För att slippa känslan av ett misslyckat nätverksförsök kunde gruppen ha diskuterat nätverkets syfte redan under utbildningen. Kanske var det gemensamma intresset inte tillräckligt tydligt. Det är inte alltid en gemensam utbildning är tillräckligt som grund för ett nätverk – det måste finnas något mer. Ju fler gemensamma nämnare man hittar desto mer kommer nätverket att locka. Även prioriteringen av nätverket måste diskuteras. Ska vi kräva närvaro av deltagarna? Ska vi göra omstart med nya medlemmar när andra kliver av?

En gemensam bild av prioriteringen är viktig. Kanske kunde deltagarna hjälpa varandra med argument som belyser nätverkets fördelar och tänkbara effekter. Därigenom skulle arbetsgivaren kunna prioritera och avsätta tid för den här typen av kompetensutveckling.

Om man träffas för korta möten, över luncher till exempel, är strukturen på mötet än mer väsentlig.

”Jag var med i ett nätverk med kollegor från motsvarande organisationer i länet. Men det blev inte långlivat. Jag retade mig så på att många tycktes uppfatta att de var där för att representera sin enhet. De kunde skicka en ersättare när de inte själva kunde komma, för att denne skulle kunna lyssna av och ta med informationen hem. Det där förstår jag inte alls eftersom det då dyker upp helt nya figurer i nätverket som inte vet något om vad vi pratat om tidigare och som förhåller sig bara som observatörer.”

Här behöver deltagarna diskutera spelregler. Frågan är om nätverket verkligen är ett nätverk eller snarare en arbetsgrupp.

Att tänka på före starten

⊙ Skapa en gemensam bild av syftet med nätverket

⊙ Fundera över nätverkets sammansättning

- ▶ Medlemmar som är lika varandra kan ge varandra stöd tack vare den gemensamma referensramen
- ▶ Medlemmar som är olika varandra ger mångfald som gynnar lärande och kreativitet

⊙ Antalet medlemmar beror på syftet

- ▶ För många medlemmar kan göra atmosfären stel och alla får inte utrymme
- ▶ För få medlemmar kan göra att dynamiken går förlorad och kan göra nätverket sårbart om någon inte kan närvara

⊙ Avsätt tid och resurser från början – se på nätverk som en kompetensutvecklingsinsats och ta det på allvar

⊙ Förankra nätverket hos ledningen

”Vi har lite då och då hamnat i diskussionen om varför vi träffas egentligen – är det för vår egen skull, för vår egen utveckling, eller är det för att hitta gemensamma utvecklingsområden och åstadkomma något för våra verksamheter?”

GUNILLA JANSSON,
LÄNSARBETSNÄMNDEN
I JÖNKÖPINGS LÄN

Nätverkets syfte

En gemensam förståelse för nätverkets syfte är en förutsättning för att starta men också för att överleva som nätverk. Det är en god idé att avsätta tid för att skapa denna gemensamma förståelse.

Det kan finnas flera syften med ett nätverk. I allmänhet har det något eller möjligen ett par av följande syften:

- Lärande
- Spaning och avstämning
- Kontakter
- Stöd
- Påverkan och utveckling

- Samverkan mellan organisationer
- Kontinuitet

Det kan vara en konst att balansera flera syften. Marika Fröberg, PA forum – med erfarenhet av nätverk som syftar till både lärande, spaning och stöd – säger:

- Om det blir bara omvärldsspaning och avstämning blir det för flackt.

Blir det bara lärande kan man lika gärna gå på kurs. Och blir det bara stöd så blir det som handledning.

Syftet bestämmer i viss utsträckning vilka som ska vara med, hur pass lika eller olika deltagarna ska vara varandra, hur många som ska vara med, hur ofta man ska träffas och vilken struktur mötena ska ha och hur ledarrollen ska se ut.

Syftet kan förändras över tiden. Kanske nätverket till en början syftade till att samverka i ett gemensamt projekt. Vad händer när man slutfört projektet; ska vi fortsätta med en annan målsättning och ska vi bjuda in andra medlemmar?

I nätverk som startar efter en utbildning kan det vara extra viktigt att gemensamt reflektera över syftet. Gruppens medlemmar kanske har arbetat nära varandra i utbildningens olika övningar och nu vill man fortsätta träffas. När utbildningen är slut och deltagarna är spridda för vinden i olika organisationer med olika uppgifter, då är den gemensamma referensramen inte självklar – även om man kanske tror det. Några vill kanske prata gamla minnen, andra vill byta tips med varandra och ytterligare andra vill kanske att det ska bli en grupp för stöd och handledning.

Medlemmarnas sammansättning

Nätverkets syfte bör avgöra om deltagarna ska vara lika eller olika varandra. Handlar det om kunskapsutveckling kan mångfald vara bra för att få olika perspektiv på en fråga. Likhet kan vara en förutsättning för att känna samhörighet med varandra, att få stöd från andra som väl känner igen sig i ens egen situation.

Organisationstillhörighet – samma eller olika

Om deltagarna kommer från samma organisation begränsar man perspektiven och möjligen erfarenhetsbasen men å andra sidan har man en gemensam referensram. Anna Eriksson har startat nätverk inom Riksskatteverket och menar att det finns fördelar med det interna nätverket:

- Man behöver inte fundera över sin lojalitet. I en grupp utanför myndigheten kan man ju inte sitta och prata på samma sätt om oss. I ett externt nätverk finns det risk för att jag bara vill berätta om myndighetens goda sidor. Och kanske hamnar i resonemang där jag, mer eller mindre frivilligt, ägnar kraft åt att försvara myndigheten och dess verksamhet.

I nätverk där man inte har med någon från hemmaorganisationen finns motsvarande erfarenheter:

– Det är så befriande att kunna berätta om hur jag har det utan att någon vet vem min chef eller mina kollegor är.

Interna nätverk där medlemmarna kommer från samma arbetsgrupp bör vara noga med att avgränsa nätverket från den löpande verksamheten. Det finns en risk för att möten ägnas åt att lösa aktuella problem som i stället borde hanteras i arbetsgruppen eller i en projektgrupp.

Erfarenhet – likartad eller olika

Olika kan vara olika i bemärkelsen olika grad av erfarenhet eller kunskapsnivå. Detta kan upplevas som ett problem men behöver inte vara det. Det är ett rimligt krav att alla nätverksmedlemmar ska bidra men man kan bestämma att bidragen får vara olika. Den som har mindre erfarenhet av en viss fråga har ofta fräschare ögon och kan ställa frågor till den erfarne. Dessa frågor kan göra att nätverkets medlemmar gemensamt analyserar erfarenheterna och lär av dem. Nybörjaren har också en plats i nätverket och dennes fråga blir ju just: Hur ska man börja? En viss kunskap behövs dock för att man över huvud taget ska kunna ställa frågor och bidra till analysen.

Befattning – likartad eller olika

En nätverksmedlem vittnade om att det var ett problem att deltagarna hade olika befattning och befann sig på olika nivå i organisationen. I det här fallet var det ett nätverk som syftade till samverkan och som skulle driva ett gemensamt utvecklingsarbete. Besluts- och förankringsarbetet försvårades eftersom deltagarna hade olika mandat i sina hemmaorganisationer. Om nätverket inte ska driva ett utvecklingsarbete behöver det inte vara ett problem med deltagarnas olika organisatoriska nivåer. Det väsentliga är att deltagarna har ett gemensamt intresse och samma typ av frågor med sig till nätverket.

Sektor – samma eller olika

Föreningen Personalchefer i Uppsala (praktikfallet sidan 38) är öppen för personalchefer från både privat och offentlig sektor. Trots det arbetar i stort sett alla nätverksmedlemmar i statliga myndigheter och de som intervjuats tycker att det är en fördel. Frågor som diskuteras är ofta kopplade till avtal och det gör att den statliga referensramen är viktig. Man kan dock tänka sig att andra personalchefs nätverk fokuserar på frågor som inte är fullt så konkreta som t.ex. förändrings- och utvecklingsarbete. I sådana fall är en blandad grupp, med medlemmar från olika sektorer inget hinder. Tvärtom finns det mycket att lära i den heterogena gruppen. Det kan också vara väl värt att komma ihåg att olikheterna inte nödvändigtvis beror på sektor. En stor statlig myndighet och en stor organisation från privata sektorn kan ha mer gemensamt än en liten och en stor myndighet.

Antal medlemmar

Vad som är ett lämpligt antal medlemmar beror på nätverkets syfte.

Det är sannolikt att atmosfären blir mer öppen och tilliten större med färre personer men det hänger också på medlemmarnas, och den eventuella ledarens, förmåga att bidra till öppenhet. Om syftet är att ge medlemmarna stöd, fungera som en oas där man får prata av sig får det inte vara för många i nätverket. Då måste ju alla som behöver få tid och utrymme.

Alla kanske inte kan närvara alla gånger och därför bör man heller inte vara alltför få. Blir gruppen alltför liten går dynamiken i gruppen lätt förlorad. Alternativt tvingas man flytta fram möten och får då dålig kontinuitet.

Ett rimligt antal medlemmar kan vara åtta-tolv. Ett nätverk om fem personer fungerar utmärkt om alla är närvarande. Femton deltagare kan vara bra om man räknar med att några varje gång kan få förhinder.

Om syftet främst är kunskapsinhämtande kan man arbeta med former som fungerar för fler medlemmar. Då kan man vara ett hundratal och sedan skapa grupper i gruppen för dialog.

Tid och resurser

Hur ofta nätverket ska träffas beror sannolikt på dess syfte men också på vad deltagarna är beredda att investera. Helt klart behöver medlemmarna ha en gemensam bild av hur mycket tid man ska lägga på nätverket, hur ofta man ska träffas, hur långa mötena ska vara och vilka kostnader det kan föra med sig förutom den arbetstid som går åt.

I vår effektivitetsiver vill vi fylla tiden meningsfullt. Tänker vi kortsiktigt är risken stor att vi skär ner på tid för kompetensutveckling. Det är ingen genväg till effektivitet att korta av tiden – inte om man önskar sig verkligt lärande, alltså mer än att bara förmedla information och reproducera något. Vårt råd är att avsätta rejält med tid inledningsvis, gärna heldagar. Så småningom, när nätverket kommit igång – när deltagarna känner varandra, när man inventerat några intressanta ämnen som man ska börja jobba med och hittat en struktur för det – då kan man korta av mötestiden.

Nätverk är inte gratis. Arbetstid har ett värde och det tillkommer ofta kostnader för lokalhyra, eventuellt förtäring och resor. Många nätverk har också en budget för att kunna ta in någon extern föreläsare eller köpa in litteratur. Jämfört med andra utvecklingsinsatser är dock nätverk en prisvärd aktivitet och avkastningen på investeringen kan bli mycket god.

Förankring hos ledningen

Förankring kan vara att informera om och få acceptans för nätverk. Men ambitionen kan också vara att förankring ska leda till engagemang så att ledningen förstår och uppmuntrar nätverkets syfte. Det kräver att ledningen kan, och vill, se på nätverk som en långsiktig investering i kompetens.

« *”Nätverket är ett rum där vi kan andas, avskärmade från den vanliga stressen. Ett rum där vi tar tid för reflektion, vilket ofta får stryka på foten på arbetsplatsen.”*

KVALIFICERAT LÄRANDE
I NÄTVERK (2000:15)

« *”Räknas detta dessutom in i kompetensutvecklingsbudgeten och jämförs med utfallet av annan typ av kompetensutveckling, framstår nätverket snarare som en guldgruva än som en tidstjuv.”*

KVALIFICERAT LÄRANDE
I NÄTVERK, 2000:17

Det kräver också att chefer betraktar sina medarbetare som kunskapsarbetare och erbjuder verktyg för att analysera behov och utveckla kompetens.

Handlar det om nätverk som består av myndigheter, med syfte att samverka, är det än mer väsentligt med ledningens välsignelse:

– Så att det är rumsrent att samspela över myndighetsgränserna, säger Jan Högrelius vid Tullverket, som har stor erfarenhet av olika samverkanprojekt mellan myndigheter. Finns det inte en intressegemenskap i myndigheternas ledningar så blir det inget. Finns det inte stöd från högsta nivå, regeringen, så blir det heller inget. Finns det inte en vinna-vinna-situation, en intressegemenskap och vilja, så blir det ingenting.

Att tänka på för att få rätt klimat i nätverket

”När det är förändringar som ska åstadkommas handlar det ju alltid om svårigheter att genomföra dessa – annars hade man ju redan gjort det. Dessa svårigheter måste ju upp på bordet.

» För det krävs en god miljö. Det måste vara OK att tänka tvärsom. Inte bara prata lyckanden.”

GUNILLA KAHM, SKOLVERKET

”I nätverket sitter jag bland vänner. Man behöver inte vara så himla välformulerad eller ta mod till sig. Man törs säga ’det här begriper inte jag’”.

HÅKAN PALLIN, STATENS VETERINÄRMEDICINSKA ANSTALT.

🕒 Lär känna varandra

- ▶ Berätta för varandra om både lyckanden och misslyckanden
- ▶ Tänk högt – även om det inte är färdigtänkt

🕒 Upprätta spelregler om sekretess m.m.

- ▶ Allas närvaro är viktig för att skapa kontinuitet och klimat med tillit
- ▶ Alla ska vara aktiva, ge och ta

🕒 Orientera mot lärande

- ▶ Dela tiden rättvist

Lär känna varandra

Gruppens utveckling

Tilliten mellan medlemmarna och för nätverket sin helhet utvecklas ofta i takt med att grupp utvecklas. För att beskriva en gruppprocess är det vanligt att hänvisa till Will Schutz FIRO-modell. (1958) Den beskriver en gruppens utveckling med tre faser.

I den första fasen, *tillhörighetsfasen*, söker gruppmedlemmarna svar på frågor som: Får jag vara med? Hur mycket vill jag anpassa mig till de andra och till reglerna? Är jag beredd att acceptera de andra? De som vill tillhöra gruppen utvecklar ofta en gemytlig atmosfär. Medlemmarna undviker konflikter och anpassar sig i hög grad. Fokus är i hög grad inåt och att bygga på ”vi-känslan” är viktigt.

Efter en tid kan gruppen komma in i andra fas, *rollsökningsfasen*, och här frågar sig medlemmarna vem som ska ta ansvar och hur rollerna ska besättas. Kompetens och ledarskap kan ifrågasättas och motsättningar tas upp till ytan.

Grupper som, efter en kort eller lång tid, har varit i rollsökningsfasen kan gå vidare till en tredje fas, *samhörighetsfasen* (alternativt falla tillbaka

till tillhörighetsfasens mönster). *Samhörighetsfasen* kännetecknas av att målen är tydliga, förankrade och realistiska både för gruppen och för individerna. Gruppen är trygg i sin kompetens och även mogen för att ta in externt stöd. Gruppen har effektiva och stimulerande möten och arbetar kontinuerligt med uppföljning och utvärdering.

Tillit kan också finnas på individnivå så att två individer har stark tillit till varandra utan att klimatet för tillit i nätverket i övrigt är perfekt.

Ett sätt att utveckla tilliten är att ägna tid åt att lära känna varandra.

Att tala om sig själv och vara lite privat är en bra förutsättning i nätverket. Men det är naturligtvis en balansgång eftersom detta inte är platsen för privata problem eller terapi. "Många ängslas kanske i onödan för att inte klara denna balansgång och undviker därför att överhuvudtaget ge utrymme för det personliga. Men då går man också miste om en viktig källa till erfarenheter och kunskaper, som kan berika samarbetet och det gemensamma resultat man strävar efter." (Olausson, 1999:76)

Tillit för att lära

Tillit är en känsla som är viktig för att man ska kunna lita på att andra vill väl, att de vill bidra till lärande och inte kritisera någon. Ge konstruktiv kritik för att utveckla varandra. Det måste finnas en öppenhet för att berätta om, och lära av, både lyckanden och misslyckanden. I vissa grupper kan man behöva dämpa "jante" så att man vågar berätta om sina lyckanden i högre grad. I andra grupper behöver man påminna om att inte bara "skryta om sina framgångar" utan även ta upp mindre lyckade projekt för att lära av dem.

Bestäm eventuellt en struktur som bygger på att varje möte rymmer berättelser om både framgångar och motgångar.

För att vilja berätta om sina hemligheter måste man också ha en känsla av nytta med det. Ett värde blir det om man gemensamt bygger vidare på en idé och skapar kunskap som man inte skulle kunnat utveckla på egen hand. Tilliten behövs för att man ska tänka högt utan att vara färdigtänkt så att andra kan fylla i fortsättningen.

Upprätta spelregler om sekretess m.m.

Tilliten behövs också för att medlemmen ska kunna lita på att det som sägs i rummet inte förs vidare utan att man kommit överens om det. Diskutera igenom etik och bestäm eventuellt spelregler för sekretess.

Tillit förutsätter en viss kontinuitet

Fördelen med nätverk jämfört med mer tillfälliga grupper som tillkommer till exempel i utbildningar är just att man träffas flera gånger över tid. I regel ska man inte ha ersättare i nätverk. Detta kan också skilja nätverket från en arbetsgrupp, där man representerar en funktion eller enhet. Om det

hela tiden fattas någon blir grupprocessen lätt störd och man kommer inte vidare. Vissa nätverk använder sig av närvaroplikt som en spelregel. Att prioritera tid och att ta ansvar för nätverket är väsentligt. Det är viktigt att man känner ansvar för deltagandet i ett nätverk.

Orientera mot lärande

För att nätverken ska komma till nytta – både för individen och för hans/hennes organisation – behöver nätverksmedlemmen vara orienterad mot lärande. Det är vars och ens ansvar att ta för sig av den kunskap som finns samlad i gruppen. Att vara aktiv och ställa frågor, be om råd och återkoppling på det som känns angeläget för en själv.

En kunskapssyn som bör styra nätverksmedlemmen är att man aldrig blir färdiglärdd. Det finns alltid möjlighet att lära av andra – oavsett deras erfarenhet. Lyssna till andras frågor, synpunkter och råd och du upptäcker alltid något som antingen kan bekräfta dig, förstärka din kunskap eller få dig att se på din erfarenhet på ett nytt sätt.

Nätverksmedlemmen ska lära själv men också bidra till de andras lärande. Kunskap är något som finns hos var och en men som inte går förlorad bara för att jag beskriver den för andra. Det kan ju till och med vara tvärtom – när jag börjar tala högt om min kunskap så förstår jag den själv bättre och fördjupar den därmed. En generös inställning till kunskap innebär inte bara att jag bjuder de andra på information och råd. Det kan lika gärna vara att visa intresse för ett område, stanna upp, ställa frågor och bidra till analysen.

Dela tiden rättvist

Det blir bättre om ingen dominerar. Det gäller för övrigt alla grupper. Det är ledarens uppgift att dämpa den dominerande men också medlemmarnas ansvar att säga ifrån.

En känsla av konkurrens?

Nätverket, med det frivilliga deltagandet som grund, har stora möjligheter att kunna undanröja en känsla av konkurrens. Ibland finns den där ändå.

Gå tillbaka till nätverkets syfte och se till de kännetecknen som bör dominera nätverket. Tycker du att det finns dolda syften eller att kännetecknen inte stämmer in på ert nätverk då kan du själv, eller tillsammans med de andra i gruppen, fundera på vad det beror på och vad man kan göra åt det. Ligger problemet på individnivå – den beryktade personkemin? – eller beror känslan av konkurrens på att en medlem kommer från en viss organisation, nivå eller disciplin?

Är det möjligt att tänka bort de enskilda medlemmarnas organisations-tillhörighet och titlar och i stället se dem som Anna, Bengt och Cecilia?

”Man kan inte sitta och passa och bara hoppas på att få i ett nätverk. Eller skylla på nätverket. Man måste ge för att få.”



CECILIA FRANK,
KARRIÄR & KOMPETENS

Att tänka på när det gäller ledarskapet

◉ Diskutera behovet av ledare och bestäm vem som gör vad

- ▶ Ledaren behöver balansera sin egen aktivitet, ta ledarskapet på allvar men spring inte för långt före de övriga
- ▶ En ledaruppgift är att samordna
- ▶ Processledare behövs för en bra dialog
- ▶ En extern processledare kan vara extra värdefullt vid starten av nätverk eller om nätverket syftar till att ge medlemmarna stöd i sina respektive roller

Behovet av ledarskap

I nätverket heter ledaren inte chef som i den formella organisationen. Men det är ingen tvekan om att det finns ledaruppgifter i nätverket. Frågar man efter framgångsfaktorer för ett nätverk används ofta ordet *eldsjäl*. Den som tänds gnistan och håller glöden brinnande. Eller ledaren som en *motor* som gör att nätverket håller igång och går framåt.

Nätverket behöver inte ledas av *en* person utan ledarskapet kan rotera och uppgifterna fördelas på flera personer. Fördelen med att dela på ledaruppgifterna är förstås att fler blir engagerade och ansvarar för att föra nätverket framåt.

I länsstyrelsernas juristnätverk roterar man ledarskapet. Man sitter tre år i en styrelse. Första året som sekreterare, andra året som ordförande och tredje året som ledamot. På det viset blir alla länsstyrelserna representerade över tid. - Det kan hända att någon i styrelsen är mindre engagerad men eftersom uppdraget är tidsbegränsat fungerar det bra, säger Maria Wassén som är en av medlemmarna.

En uppgift för ledaren är att samordna tid och plats samt kalla till möten.

En annan uppgift är att få gruppen att besluta om vad mötet ska innehålla (läs mer i avsnittet om struktur med plats för spontanitet).

Eldsjälen kan ta en del av glöden

Ett av nätverkets kännetecken är inte bara att alla deltar på samma villkor utan att alla också tar ansvar för att arbetet bedrivs framgångsrikt. Nätverkets eldsjäl kan, om han/hon ligger allt för långt före den övriga gruppen, göra att en del av engagemanget går förlorat. Det gäller inte bara nätverk utan förändringsarbete i allmänhet. Det innebär inte att man inte ska ta initiativ eller engagera sig men att man måste anstränga sig för att skapa delaktighet.

Det är en utmaning att kunna balansera de två delarna i ledarskapet

«*”Någon måste knuffa på. Det går inte av sig självt.”*

BO JOHANSSON,
ARBETSMILJÖVERKET

1

2

3

4

5

- att vänta in gruppen, inte springa för långt före och skapa förutsättningar för engagemang.
- att ta sin ledarroll på allvar, så att man inte faller in i en passiv roll då gruppen blir utan motor.

Ett råd är att presentera ett förslag och samtidigt inbjuda till dialog om nätverkets syfte, innehåll och form.

Om det finns en arrangör som ska inbjuda till, kanske sälja platser i, ett nätverk (som till exempel ESVs benchmarkingnätverk, sidan 41) ska man däremot från början vara mycket tydlig med syftet och formen. För att den presumtiva medlemmen ska kunna ta ställning till om han/hon vill vara med.

Anna Eriksson på Riksskatteverkets personalavdelning berättar om när hon skulle starta nätverk i koncernen. - Det gäller att vara mycket tydlig med nätverkets syfte. I vårt fall var syftet att lära av och med varandra. Det var inte frågan om att RSV skulle föra ut ett budskap eller kontrollera verksamheten. När jag kallade till första mötet hade jag inte en enda punkt på dagordningen utan gjorde klart att vi skulle sätta den på plats. Tillsammans. Det var givetvis frivilligt att delta och de som kom skulle lägga till frågor och prioritera gemensamt.

Processledare skapar förutsättningar för dialog

Nätverket kan t.ex. gå bordet runt och låta alla medlemmar berätta om sina erfarenheter eller ger aktuell information. Efter informationsutbytet för gruppen ett gemensamt samtal och för det behövs ofta en processledare.

Processledaren har en viktig strategisk uppgift. "Det är viktigt att 'locka fram' det bästa och i sammanhanget mest värdefulla hos deltagarna, och att lotsa fram dem i en process som präglas av öppenhet, nyfikenhet och lust att lära av och med varandra", skriver Svensson med flera (2001: 125).

Ledaren ska locka gruppen att föra en dialog och eventuellt diskutera men undvika debatt (läs mer om skillnaden mellan dessa tre former för samtal på sidan 31). Självklart ska medlemmarna kunna ha olika åsikter och möjlighet att visa dessa. Nätverket syftar dock inte till att besluta i en viss fråga och ha konsensus, därför kan gruppen snarare använda tiden till att reflektera över olika perspektiv och lära tillsammans. Det innebär bland annat att ledaren gör gruppen uppmärksam på om argumentationen mellan några deltagare går ut på att slå ner varandras argument.

- Det är en gränssättning och det är viktigt att den som leder mötena på ett tydligt, och inte kränkande sätt, visar alla att vi har ett öppet klimat, säger Maria Wassén, medlem i länsstyrelsernas chefsjuristförening. - En konflikt behöver ju inte vara farligt i sig. Den kan ju vara upphovet till

diskussionen och en förutsättning för utveckling. Men ledaren ska få gruppen att hålla sig till en ton så att samtalet inte blir destruktivt.

Ledaren sammanfattar och kollar att deltagarna är överens om hur man skall gå vidare. Dessutom behöver ledaren sätta punkt emellanåt.

Som processledare finns det en risk att man passiviserar deltagarna. Speciellt om man själv pratar för mycket i allmänhet eller om sina egna problem i synnerhet.

Ledare i nätverk som syftar till att ge stöd

Är nätverkets syfte att ge medlemmar stöd kan ledarens roll vara både viktigare och delvis annorlunda jämfört med den där det handlar om erfarenhetsutbyte.

– Som ledare måste man se till att det inte blir handledning mellan ledaren och en enskild medlem, säger Marika Fröberg, PA forum. Det gäller att aktivera alla så att ett problem blir allas angelägenhet.

Extern processledare

Nätverk kan ha en extern processledare. Extern i bemärkelsen att ledaren står utanför den övriga gruppen och har som enda uppgift att vara ledare.

Den professionella processledaren ska ha kunskap om och kunna förmedla metoder och verktyg för lärande eller grupputveckling. Verktyg som medlemmarna kan ha nytta av även i andra sammanhang.

Marika Fröberg, nätverksledare i PA forum, anser att om nätverket syftar till att ge medlemmarna stöd i deras respektive roller så är det är stor fördel att ha med någon extern ledare. Om gruppen har kommit långt i processen kan den kanske klara handledningen själv. Men alla grupper har inte förmåga och det är också frågan om att orka med.

– Som deltagare vill man kanske bara luta sig tillbaka och vara en del av en processen men inte driva den, säger Marika. Som ledare måste man orka ställa obekväma frågor.

Ibland kan man välja en extern processledare under nätverkets inledningsfas.

Jan Carlsson, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, berättar om goda erfarenheter av ett nätverk som startade inom ramen för chefsutvecklingsprogrammet Förändrarakademien:

– Vi fick en programledare som resurs i nätverkets inledningskede. Gruppen bestämde vad resurspersonen skulle användas till. Vår grupp valde att använda resurspersonen till den som skulle stå för struktur. Inte vara ordningsmannen som bryter av utan se till att alla kommer till tals samt att vi håller tiden. Eftersom hon var forskare ville vi också ha henne som vår brygga till forskning.

« *”Fördelen med en extern processledare är att det är OK, och till och med önskvärt, att vara lite pain-in-the-ass.”*

MARIKA FRÖBERG,
NÄTVERKSLEDARE PA FORUM

Att tänka på för att få bra nätverksmöten

- ⊙ **Första mötet är viktigt för att nätverket ska komma igång och fortleva**
 - ▶ Använd rejält med tid för att lära känna varandra
- ⊙ **Någon struktur behövs men för mycket kan ta död på dynamiken**
- ⊙ **Satsa på sociala aktiviteter för en informell atmosfär**
- ⊙ **Bestäm er för om ni dokumentera och i så fall vad och för vem**
- ⊙ **Ha ambitionen att lära – inte bara byta information**
 - ▶ Skapa dialog – inte debatt
 - ▶ Ta tid för gemensam reflektion: vilka slutsatser drar vi?
 - ▶ Ta tid för personlig reflektion: vad tar jag med mig hem?

Första mötet

Den gemensamma bilden av nätverkets syfte är oerhört viktig. Det räcker inte med att bara upprepa det som initiativtagaren (eventuellt) formulerat utan man behöver samtala om syftet och var och en måste beskriva vad man vill ha ut, vad man ska ha med sig från varje möte och från nätverket i sin helhet.

Ta upp spelregler. De behöver inte formaliseras eller skrivas ner men man bör diskutera till exempel ansvaret att närvara, att vara öppen och orienterad mot lärande. Sekretess och fördelning av ledaruppgifter bör också vara diskussionsobjekt under första mötet.

Använd rejält med tid för att lära känna varandra. Det här är grunden för nätverkets klimat som ska bygga på öppenhet och tillit. Se till att ni alla presenterar er. Inte bara med namn, befattning och arbetsgivare. Ge en bild av vilka ni är, vad som driver er och vad ni gjort, vad ni gör och vad som är roligt respektive svårt i jobbet. Tala om lyckanden respektive misslyckanden som präglar er.

Jan Carlsson berättar om nätverket i Förändrarakademin:

– Jag har en mycket god erfarenhet av hur vi startade nätverket. Vi hade rejält med tid för att lära känna varandra inledningsvis. Vi fick fylla i och fick återkoppling på Myers Briggs-formulär (ett personlighetsinventorium). Med den som grund fick vi berätta om vårt liv från vaggan till nu, om framgångar och motgångar. Så mycket var och en ville. Privat och i arbetet.

I nätverkets startskede är det också lämpligt att inventera vilka teman eller frågeställningar ni önskar ta upp. Använd gärna metoder som 'dialogkonferens' eller 'öppet forum' som på olika sätt öppnar för olika möjligheter och kartlägger behov. (Olausson, 1999)

Struktur med plats för spontanitet

Många menar att en viss struktur på möten är en överlevnadsfaktor för nät-

”Vi jobbar i organisationer som är välstrukturerade med ordning och reda. Då är det väldigt härligt med en kreativ hörzon. Lite av en fri-”

GUNILLA FRITZÉN,
GÖTEBORGS STAD

verket. Det kan vara viktigt att avväga hur pass strukturerat man ska arbeta. Allt för mycket struktur och formalia – välplanerade dagordningar och detaljerade protokoll t.ex. – kan ta död på kreativitet som kan spira i det informella nätverket. Det bör finnas plats för spontanitet så planera inte in varje minut. Är mötena korta ökar behovet av struktur.

Satsa på sociala aktiviteter för att lära känna varandra och skapa en mer informell atmosfär. Ät lunch tillsammans. Lämna det traditionella konferensrummet. Prata om allt möjligt. Lär känna varandra som personer. Det måste finnas liv och rörelse i nätverket. Våga pröva olika pedagogiska metoder för dialog och problemlösning.

Att bestämma vad mötet ska innehålla

För att bestämma vad mötet ska innehålla kan man gå en runda runt bordet och låta var och en beskriva vad som känns viktigt för henne/honom. William Isaacs kallar det för att "checka in" (2000). Sedan ber ledaren gruppen analysera hur de olika behoven och problemen hänger samman, hitta en röd tråd. Till sist ska gruppen prioritera för att bestämma ett tema eller några frågeställningar. Beslutet om vad mötet ska innehålla kan man fatta i början av mötet eller inför kommande möte.

Några exempel på hur man strukturerar ett nätverksmöte

1. PA forums personalchefs nätverk

- ▶ Börjar med en runda om läget; medlemmarna berättar om ett aktuellt problem, en uppgift eller ett problem i rollen hemma i organisationen.
- ▶ När ett speciellt behov tydliggörs diskuterar man det, byter erfarenheter samt ger varandra återkoppling. Man kan uppmana varandra att ta med sig idéer till nästa träff.
- ▶ På slutet brukar det finnas en stund för tipsrunda: en bok man läst, en metod man prövat eller annat som man vill dela med sig av.

MARIKA FRÖBERG, PA FORUM

2. Länsstyrelsernas chefsjuristförening

- ▶ En styrelse, som består av tre personer, skickar ut frågor till medlemmarna i förväg. Frågorna är hämtade från deltagarna som signalerat vad de vill ta upp.
- ▶ Medlemmarna svarar skriftligt och beskriver hur man jobbar på sin länsstyrelse med frågan.
- ▶ Styrelsen sammanställer svaren till ett underlag som skickas ut före mötet.
- ▶ Under mötet diskuterar och reflekterar gruppen utifrån underlaget.

MARIA WASSÉN, LÄNSSTYRELSEN VÄSTRA GÖTALAND

«*”Mat kopplar in tankarna på andra banor som låter på trycket och ger fantasin en chans att ströva fritt, och det väcker också djupt liggande minnen av mänsklig samvaro som har följt vår art sedan den uppkom.”*

HELGESEN, 1996: 276

3. Nätverk som startade i samband med chefsutvecklingsprogrammet Förändrarakademin

Under mötet kan medlemmen välja något av följande:

- ▶ berätta om något man gjort eller har på gång hemma och be om deltagarnas respons på det man gjort/tänkt
- ▶ ta med en fråga och be att de övriga deltagarna delar med sig av sina erfarenheter
- ▶ avstå från sin tid och i stället lyssna till och ge återkoppling till de övriga

JAN CARLSSON, LÄNSSTYRELSEN VÄSTRA GÖTALAND

4. Personalchefer i Uppsala

- ▶ Först gör värdmyndigheten en kort presentation av sin verksamhet och personalarbetet.
- ▶ Därefter jobbar man med den, eller möjligen de, frågor som bestämts på förhand.
- ▶ Man går laget runt och var och en berättar hur man arbetar hos sig eller till exempel redovisar statistik från sin myndighet.
- ▶ Därefter blir det en mer öppen diskussion och plats för övriga frågor.

HÅKAN PALLIN, STATENS VETERINÄRMEDICINSKA ANSTALT

Extern kompetens

Nätverket kan ta in kompetens utifrån. En extern föreläsare kan tillföra ett nytt perspektiv eller väcka en fråga som man sedan diskuterar vidare i nätverket. Det kan dock vara klokt att börja med den befintliga kompetensen inom nätverket och det brukar i regel räcka långt. Man bör vara medveten om att en inbjuden gäst kan störa gruppens process med att lära känna varandra och skapa tillit.

Dokumentation

Fördelen med dokumentation är bland annat att medlemmarna kan gå tillbaka till vad som hände vid förra mötet och på det viset komma vidare. Det kan också vara till hjälp för de medlemmar som inte kunnat närvara.

Att skriva ner vad man kommit fram till kan öka chansen att man faktiskt har en gemensam bild av vad man sagt eller vad man ska göra. Det kan vara till stöd för den gemensamma reflektionen och lärandet.

Minnesanteckningar kan vara ett sätt att återkoppla till organisationen hemma. Tänk på att rikta informationen så att det inte blir ytterligare ett protokoll som alla ska läsa.

Att dokumentera kan gå av gammal vana; så gör vi alltid på våra möten. Nätverket ska definitivt fråga sig varför och för vem man ska dokumentera. Om det inte fyller någon funktion kan nätverket förstås bespara sig mödan. Om gruppen bestämt sig för sekretess får dokumentationen inte störa den spelregeln.

Från informationsutbyte till lärande

Det är skillnad på information och kunskap. Information är möjlig att överföra från en person till en annan, från ett medium till ett annat. Kunskapen är mer komplex än så. Den finns hos varje enskild individ och är en personlig konstruktion av hur man hittills förstått verkligheten.

Likaså är det skillnad mellan informationsutbyte och lärande. Informationsutbyte i nätverket är till exempel när var och en berättar om sina erfarenheter och delar med sig av tips och idéer. Lärande kan ske när man får reflektera över hur den nya informationen hänger ihop med tidigare kunskaper. Med reflektion kan vi förstärka och fördjupa vår kunskap eller förändra kunskapen genom att ny information omkullkastar en tidigare förståelse eller skapar nya kombinationer.

Det är lätt hänt att nätverk skapar mönster för sina möten så att utbytet begränsas till informationsutbyte och att det inte blir något verkligt lärande. Kanske för att man inte är medveten om skillnaden. Kanske för att informationsutbyte är enklare än lärande. Kanske för att vi upplever att vi har ont om tid och tror att vi är effektiva genom att fylla möten med information.

Dialog för en gemensam förståelse och kunskap

I nätverket har man stora möjligheter att utveckla en gemensam kunskap. "Detta att bilda pool, lägga ihop eller kombinera insikter och kompetens från en rad personer är emellertid ingen enkel, mekanisk process." (Gustavsen, 1997:89) Metoden är dock gammal och beprövad och heter dialog.

Dialog innebär att tänka högt tillsammans. Dialog skiljer sig också från diskussion och debatt. I nätverket bör man sträva efter just dialog eftersom det är det mesta effektiva sättet att föra gruppen till en gemensam förståelse och kunskap. Ordens ursprung gör det lättare att förstå skillnaden mellan dessa tre samtalsformer. Diskutera kommer från latinets *dis* = isär och *cutare* = skära. Debattera kommer från *battera* = slå. Att skära sönder och slå ner andras argument skapar ingen bra grund för en gemensam förståelse. Ordet dialog, som kommer från grekiskan, har däremot en annan grundbetydelse. Logos betyder ord eller snarare mening. Dia betyder genom. Man kan tolka ordet dialog som en strävan att tillsammans med andra komma fram till en djupare mening.

Tid för personlig reflektion i nätverket

Reflektion behövs men inte bara för att dra slutsatser om och fundera på den gemensamma kunskapen. Den enskilda medlemmen bör också få tid för att reflektera över vad han/hon lärt på mötet.

Som avslutning på mötet kan var och en beskriva

- Lärdomar och eventuella aha-upplevelser
- Eftertankar

« *”Det är en vanlig föreställning att till utbildning går man för att bli påfylld. Man går dit för att få någon annans bild. I ett nätverk skapar man bilden tillsammans.”*

ANNA ERIKSSON,
RIKSSKATTEVERKET

« *”Det räcker inte med att deltagarna berättar om sitt, man behöver också hitta pudelns kärna, föra tillbaka till ämnet och dra slutsatser och generalisera”*

JACOB HENRIKSSON,
EXPORTKREDITNÄMNDEN

« *”Dialog är mer än bara utbyte av ord. Det är snarare förmågan att ta till sig andras uppfattningar – konsten att tänka tillsammans.”*

WILLIAM ISAACS, 2000

- Vad man ska gå vidare med hemma
- Glädjeämnen

Man kan tycka att den personliga reflektionen kan vara och en göra själv efter nätverksmötet. Men det är en stor risk att det inte blir av när man kommit hem till en annan verklighet med så mycket som måste göras först och genast. Det är också en stor fördel att uttala sig högt inför andra, att tvingas sätta ord på tankar. Och dessutom en källa till kunskap att ta del av andras reflektioner.

En idé är att varje medlem skaffar en anteckningsbok för att anteckna råd och idéer men även de personliga reflektionerna efter varje möte.

Att använda varandra för lärande

Nätverket är ett utmärkt forum för konsultationer. Det är till nytta både för den som äger ett problem och för de övriga som lyssnar och bidrar till problemlösningen. Glöm inte att generalisera när flera personer tagit upp sina olika problem.

Att tänka på för konsultation i nätverket

Problemägaren

- ▶ Börja med att beskriva en konkret händelse utan att analysera problemet. Beskriv vad du gjort men också vad du känt och tänkt (men kanske inte gjort eller sagt).
- ▶ Reflektera högt över vad du gjort bra eller dåligt, vad du lärt dig om dig själv och vad du vill förändra
- ▶ Fråga de andra vad de hör – vilket tror de är det verkliga problemet

De konsultativa samtalskamraterna

- ▶ lyssna aktivt först, var inte rädd för tystnad
- ▶ avvakta med dina egna råd, fokusera på problemägarens problem och börja inte genast jämföra det med egna erfarenheter
- ▶ ställ öppna frågor, hjälp problemägaren att se vilket som är det verkliga problemet och vad hon/han kan göra (i stället för att fokusera på vad andra borde göra)

Frågor att ställa i slutet av mötet:

- ▶ Vad finns det för gemensamma nämnare i det som vi pratat om på mötet?
- ▶ Vilka är skillnaderna och vad beror de på?
- ▶ Vilket är det egentliga problemet?
- ▶ Hur hänger olika delar ihop och påverkar varandra – går det att se ett system?
- ▶ Vad är önskvärt att förändra och vad är möjligt?

Lästips

Olausson, I: Dialog! Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati, Svenska Förlaget, 1999

Att tänka på mellan möten

- ⦿ **Använd elektronisk kommunikation för att byta information mellan möten**
- ⦿ **Berätta om nätverket i hemmaorganisationen**
- ⦿ **Pröva något av det som ni pratat om i nätverket hemma i den egna organisationen**

Den virtuella mötesplatsen

Elektronisk kommunikation kan vara ett komplement till en kontakt som redan är etablerad i nätverket och kan till exempel användas för att kommunicera mellan nätverksträffarna. Den virtuella mötesplatsen är idealisk om det geografiska avståndet mellan medlemmarna är stort eller om det av någon annan anledning går lång tid mellan de fysiska mötena.

Det finns många, och relativt enkla, möjligheter att skapa en egen hemsida, där man kan hålla varandra uppdaterade och diskutera interaktivt. En vanlig e-post-lista fungerar förstås också. Man får dock komma ihåg att innehållet i mail-boxen på statliga myndigheter normalt är att betrakta som allmänna handlingar. Använder man en hemsida får medlemmarna själva gå in och söka information när det passar dem. De slipper att uppleva stress av ännu ett oläst e-post-meddelande men riskerar, å andra sidan, att inte läsa informationen när den är helt färsk.

Hämta gärna inspiration från de virtuella nätverk som finns etablerade. I forskarvärlden finns många goda exempel på hur man via e-post och chat slänger ut frågor till varandra, för att testa en hypotes, få tag på information eller lösa problem.

Kommunikation handlar inte bara om att hämta information utan också om att ge.

På elektronisk väg kan man dela med sig av ett boktips, en artikel, en länk.

– Det är en ny syn på kommunikation som utvecklas, säger Mikael Lundberg som är informatör på Statens kvalitets- och kompetensråd. Ju mer jag sprider desto mer får jag tillbaka.

Magnus Sjöbäck är VD för Shortcut, ett nätverk med 30 000 medlemmar som har gemensamt att de önskar balans och personlig utveckling i arbetslivet. Magnus menar att på en virtuell mötesplats är det samma typ av frågor som ventileras som i ett fysiskt möte. Skillnaden är att man kan slänga ut en fråga och gå rakt på problemet.

– Ibland kan det till och med vara skönt att gå direkt till kärnan och slippa det sociala, säger Mikael Lundberg som har erfarenhet av att vara medlem i ett virtuellt nätverk.

Samtal på nätet kräver att man är tydlig för att undvika missförstånd.

– De virtuella mötesplatserna kan lära oss att skapa bra fysiska möten där det också är en fördel att vara direkt och tydlig, menar Magnus Sjöbäck.

”Tack vare tekniken är en ny sorts samtal möjligt. Fördelen med samtalen via Internet eller en e-postlista är att man får hålla sin egen takt. Det finns inga förväntningar på att man ska svara direkt.

Jämför man hur många gånger ett bidrag på nätet blir läst med hur många nytillskott som kommer, är antalet läsningar betydligt större. Människor läser både en och två gånger, drar sig tillbaka och begrundar.”

JÖNSSON, REHMAN, 2000:13

Återkoppling till dem där hemma

En svårighet med nätverket är att omvandla individers kompetens till kollektiv kompetens som kommer organisationen till nytta (se vidare sidan 51). Nätverksmedlemmarna bör redan från början diskutera på vilket sätt man kan återkoppla till organisationen hemma.

Berätta om nätverket

Minnesanteckningar kan, som sagt, vara ett sätt att informera dem som finns utanför nätverket. När arbetsgrupper och projekt i hemmaorganisationen får veta vad nätverket har för fokus och medlemmar kan man kanske ta tillvara kompetens på ett klokt sätt. Här kan det vara på sin plats att påminna om att sova informationen man lämnar ifrån sig. Informationsmängden är som bekant oändlig i dagens organisationer. Var och en bär ett ansvar att förse andra med relevant information, att inte överösa alla med allt.

Som komplement till, eller i stället för, det skrivna ordet kan nätverksmedlemmen rapportera i samband med arbetsplatsmöten eller motsvarande.

En variant är att, liksom nätverket i Västra Götaland (sidan 46) låta medlemmarna bjuda in gäster från sina hemmaorganisationer till ett seminarium. Dels för att informera om vad nätverket gör till dem där hemma och dels för att få idéer utifrån till nätverkets kommande utveckling.

Praktisk handling

Nätverksmedlemmen bär ett ansvar för att omvandla information och reflektioner till handling i hemmaorganisationen. Handling och praktisk problemlösning är också ett viktigt led i processen att skapa kunskap. Föreslå därför organisationen hemma att pröva något som någon annan organisation har erfarenhet av eller testa en syntes som nätverket kommit fram till.

ESVs benchmarkingnätverk (sidan 41) uppmuntrar nätverksdeltagarna att ha en projektgrupp hemma. I den kan deltagaren, parallellt med nätverksarbetet, pröva sina egna idéer och överföra information som bygger på nätverksmedlemmarnas erfarenheter.

Att tänka på för att förändra nätverket

- ⦿ Utvärdera kontinuerligt för att hålla nätverket levande och skapa bra kvalitet
- ⦿ Förändra eventuellt syftet och gruppkonstellationen
- ⦿ Avsluta nätverket innan det självdör

Utvärdera för att utveckla

Ett nätverk kan alltid bli bättre. Ta för vana att utvärdera och följa upp syfte, spelregler och arbetssätt som ni bestämt er för.

Uppföljningen och utvärderingen kan ske när nätverket kommit igång och haft ett par träffar och sedan åtminstone en gång per år.

I bilagan till denna bok finns en checklista för uppföljning och utvärdering.

Bygg inte för länge på samma koja

Johny Alm skriver i sin bok *Nätverksguiden* om nätverkets livscykel med fyra faser: födelse, tillväxt, mognad samt omdefinition eller död. (1996)

Det finns risk för att dynamiken, ett av nätverkets viktiga kännetecken, avklingar med tiden. Det kan bero på att nätverket stelnat i strukturen eller att mötet mellan medlemmarna inte längre är spännande, alltför förutsägbart.

Förändra hellre nätverket i stället för att låta det dö en långsam död. Något som ofta kantas av att några medlemmar blir frustrerade över att de andra inte längre prioriterar tiden. Kanske ska entusiasterna i stället göra en omstart med ett mål som lockar och genom att välja några nya medlemmar.

Att ta in nya medlemmar

Vi pratar ibland om värdet av nytt blod i grupper. Rörlighet kan helt klart vara ett sätt att bryta mönster och tillföra nytt, men det är inte ett villkor för förnyelse. Det finns nätverk som är mycket dynamiska och hela tiden finner kraft för utveckling, trots att det är samma personer som ingår i gruppen. Vissa nätverk blir så täta, medlemmarna så förtrogna med varandra, att man inte vill ta in nya.

Andra nätverk har en viss vana vid att fylla på med nya personer och ser också möjligheter med att få in en ny kunskapskälla.

– Om man fått till ett bra nätverk tror jag att man kan ta in nya medlemmar, någon i taget. Men man måste komma igång först, säger Gunilla Kahm, Skolverket.

När nätverket får en ny medlem förändrar det gruppen. Den tar en steg tillbaka i processen. Personalcheferna i Uppsala (se sidan 38) berättar att

«*Det är en tilltalande tanke att kunna avsluta nätverket och börja från början med en annan grupp eller ett annat syfte. Lite som ett projekt som har en början och ett slut.*»

GUNILLA JANSSON,
LÄNSARBETSNÄMNDEN
I JÖNKÖPINGS LÄN

de är vana vid att det kommer nya personer. När en ny personalchef anställs i någon organisation i Uppsala inbjuds denne till nätverket. Den nya får en introduktion av ordföranden och på mötet får han/hon presentera sig själv. Då och då gör man en slags omstart av grupprocessen i samband med att man gör någon social aktivitet, till exempel en resa då man umgås under en längre tid.

Att avsluta nätverk

Det är inget självändamål att hålla ett nätverk vid liv. Det är en frivillig grupp som består så länge det finns liv i den och de enskilda deltagarna får ut det de önskar. Ridderstråle och Nordström skriver om att allt fler organisationer får kortare livslängder i dagens arbetsliv: "Det blir ett tillfälligt läger för nomader som sedan rör sig vidare för att möta nya människor och nya utmaningar." (2002:59)

Gör avslutningen till en rolig händelse, en middag där ni summerar vad nätverket givit.

Jonny Alm skriver också att nätverk kan genomgå ytterligare en fas efter avslutandet, nämligen institutionalisering. Lösningarna kan vara bildande av en stiftelse eller förening. (1996).

Fem exempel på nätverk

1

2

3

4

5

I det här kapitlet redovisas exempel på några olika typer av nätverk. De är olika därför att grunden, syftet och formen varierar.

Grunden, den gemensamma plattformen, för nätverket kan variera. Vanligt är att skapa nätverket utifrån

- ett kunskapsområde, ett ämne eller ett problem, en speciell fråga
- deltagarnas gemensamma identitet, t.ex. professionen, kön eller ålder.

Starten för nätverket kan till exempel vara

- en enskild person eller organisation som tar initiativ och sätter samman ett nätverk för att samla människor kring ett gemensamt intresse
- en grupp som vill fortsätta efter att en arbetsgrupp eller projektgrupp upplösts eller som består av deltagare som gått en utbildning eller haft en annan gemensam arena och som vill fortsätta träffas
- en organisation som erbjuder nätverk som en kompetensutvecklingsform och låter deltagare köpa enstaka platser i ett nätverk.

Urvalen av fallbeskrivningarna är valda så att de ska täcka olika typer av nätverk. De är inte baserade på en kartläggning av befintliga nätverk eller valda utifrån en bedömning av nätverkens kvalitet.

	Gemensam plattform	Nätverkets främsta syfte	Avgränsning för nätverket	Övrigt
<i>Personalchefer i Uppsala</i>	Yrkesrollen: Personalchefer	Lärande, spaning, kontakter och stöd	Personalchefer i staten i Uppsala	Funnits i 22 år, Aktiv ordförande
<i>Ekonomistyrningsverkets benchmarkingnätverk</i>	Problem- och kunskapsområde: verksamhetsutveckling	Lärande, spaning	Verksamhetsutvecklare i statsförvaltningen	Deltagarna köper en plats, ett strukturerat sätt att arbeta, tidsbegränsat.
<i>De ungas råd vid Länsstyrelsen i Blekinge län</i>	Ålder: Unga medarbetare	Påverkan och utveckling av verksamheten, stöd	Medarbetare yngre än 35 år inom en myndighet	Utvecklats från nätverk till arbetsgrupp
<i>Ledarutveckling i det offentliga Västra Götaland</i>	Problem- och kunskapsområde: ledarutveckling	Spaning, kontakter och samverkan mellan organisationer	Representanter för offentliga verksamheter i Västra Götaland	Har utvecklats gemensamma aktiviteter och program för ledarutveckling
<i>FIK – Tvärvetenskapligt forskarnätverk för konsumentforskning</i>	Kunskapsområde: konsumentforskning	Lärande, spaning och kontakter	Forskare från olika discipliner	130 medlemmar. Nätverket var avstamp för ett forskningscentrum

Personalchefer i Uppsala

Håkan, Gunilla och Kristina berättar hur de med hjälp av nätverket spanar på personalfrågorna i sin region och ger varandra stöd i den annars ensamma personalchefsrollen. De delar också med sig av framgångsreceptet för att hålla ett nätverk dynamiskt i 22 år!

Föreningen Personalchefer i Uppsala är ett nätverk som började vid en SIPU-utbildning arrangerad av Länsstyrelsen 1981. Några av mötesdeltagarna fortsatte att träffas, bestämde sig för att formalisera träffarna och bildade 1986 föreningen. Man valde en föreningsform bland annat för att nätverket skulle kunna ha en egen ekonomi. En administrativ avgift täcker konferenslokaler och förtäring. Medlemmar har kommit och gått, bland annat därför att de kommit in i eller lämnat sin personalchefsroll. Några av medlemmarna har varit med sedan starten. Antalet medlemmar i dagsläget är cirka tjugo. Av dessa är det några som prioriterar nätverket i hög grad och kommer i stort sett till alla möten medan andra inte låter det ha samma prioritet. Det brukar närvara cirka tio vid varje möte.

Professionell utveckling genom stöd och utblick

Personalchefsrollen är den gemensamma nämnaren i nätverket och byter man till en helt annan befattning så får man sluta i nätverket.

– Det får inte bli ett kompisgäng, menar Håkan Pallin, Statens Veterinärmedicinska Anstalt, som varit med från start. Gunilla Mark-

gren, Livsmedelsverket, håller med:

– Man måste ha en gemensam kärna – annars tror jag att det dör ut.

Under nätverksträffarna byter deltagarna information och erfarenheter med varandra på en rad olika områden som är gemensamma i personalchefsprofessionen.

– Genom att lära av varandra kan vi förkorta startsträckan, säger Gunilla Markgren. – Man är väldigt ensam i sin personalchefsroll i sin myndighet, men i nätverket får man vänner som förstår den roll man har, fortsätter Gunilla. Personalchefen är dessutom ofta utsatt och ska fatta svåra beslut.

– Inom vårt område är det så mycket bedömningar och man behöver referenspunkter i världen, säger Håkan och menar att nätverket kan erbjuda detta.

– I en medelstor myndighet med liten personalavdelningen behöver man utblickar, säger Kristina Vejbrink på Läkemedelsverket som svar på frågan varför hon är med i nätverket.

– Utblick är att få impulser. Att testa en idé, funderar Kristina Vejbrink.

Med staten och Uppsala som plattform

Nätverket är öppet för alla personalchefer, från

alla sektorer, i Uppsala med omnejd. I dagsläget är det endast personalchefer från statliga myndigheter som deltar. Tidigare hade man ambitionen att få med privata företag men nu lägger man inte kraft på det. Det finns ett behov av att diskutera utifrån statens avtal och förutsättningar.

– Det är sådant som ger väldigt konkret nytta, säger Håkan Pallin. – Det räcker inte att diskutera visioner på personalområdet.

– Jag förväntas driva frågor i samklang med resten av statsförvaltningen – och då måste jag veta hur de andra myndigheterna gör, säger Gunilla Markgren.

I nätverket jämför deltagarna policies, lokala avtal och lönestatistik med varandra. Gunilla tror att nätverksmedlemmarnas vana vid att ”tänka offentlighet” är till fördel. Bland de statliga personalcheferna finns inget hemlighetsmakeri.

– Om det vore medlemmar från privata sektorn tror jag inte att de skulle vara så öppna med statistik.

Den geografiska avgränsningen, Uppsalatrakten, är en stor fördel.

– Den lokala arbetsmarknaden är allra mest intressant, den statistik vi gör där blir närmare verkligheten, säger Gunilla. När någon i hemmaorganisationen säger att de hört talas om något på en annan myndighet så är det ingen överraskning för nätverksmedlemmarna. Man vet dessutom varför de gör som de gör hos andra myndigheter.

– Alla behöver inte göra samma sak men man behöver kunskap om vad som händer, säger Håkan. – Nätverket säkerställer behovet av den lokala omvärldsanalysen.

Den geografiska närheten gör dessutom att nätverksmedlemmarna slipper resor och kan träffas för halvdagsmöten.

Motor och struktur skapar framgång

Det som fått nätverket att leva så länge har att göra med nätverkets motor och den struktur som finns.

– Det behövs någon som tar ansvar för kontinuiteten, säger Håkan Pallin vilken är den som

axlat ordförandeskapet under en stor del av nätverkets tid.

– Att vara ledare i ett nätverk är som att driva vilken organisation som helst.

Håkan har inte varit ensam om att ta ansvar, det finns flera eldsjälar, men det är ordförande som lägger ner mest tid. Han fungerar som moderator vid diskussioner, tar upp frågan om kommande agenda och kommer med idéer om ingen annan har sådana för tillfället.

Kan en ambitiös ordförande passivisera deltagarna? Gunilla Markgren och Kristina Vejbrink, två av medlemmarna, tycker att den risken finns men i det här nätverket är det inte så.

– Det är ingen nackdel att Håkan är den som tar initiativet. Vem som helst kan komma med egna förslag och dessa tas emot mycket positivt. Jag tror att de flesta tycker det är jätte-jätteskönt att Håkan tar så stor del av ansvaret, säger Gunilla.

Håkan själv säger att det kan kännas lite tungt ibland när andra inte prioriterar nätverket.

– Men är man ordförande så får man bortse från detta. Jag har inte ambitionen att alla ska göra lika mycket. Så länge det är roligt och givande, fortsätter jag.

Ett nätverk som funnits i över ett kvarts sekel – blir det en institution? Håkan Pallin svarar att man måste ju känna att nätverket är levande och att man har nytta av det.

– Man behöver inte stelnas om man ständigt spanar.

Kallelse till möten går ut i mycket god tid.

– Det är en jätteviktig faktor för att man ska kunna prioritera dem, menar Gunilla. Av inbjudan framgår klart vilken agendan ska vara vid nästa möte. Det som skapar kvalitet, menar medlemmarna, är just den goda framförhållningen, ett bestämt innehåll och en struktur för mötet.

Ett normalt möte börjar med en gemensam lunch. Den som är värd gör en kort presentation av sin myndighet. Därefter ägnas eftermiddagen åt det tema som bestämts i förväg. Ofta går man laget runt, gör en kartläggning av läget vid olika

myndigheter, för att sedan avsluta med en diskussion.

Mindre bra är ett möte som är oförberett. Eller, menar Kristina Vejbrink, om det blir för mycket fokus på den som är värd för dagen.

– Presentationen av myndigheten får inte ta för lång stund. Det ska finnas rejält med tid för samtal.

Den sociala samvaron är viktig

Kristina Vejbrink har varit med i nätverket i fyra år.

– När jag blev personalchef ringde jag och fick inbjudan till första mötet. Det var väldigt lätt att komma in i gruppen.

Förutom att ha välstrukturerade möten, halv-

eller heldagar, så träffas nätverket under andra former också. Man förlänger mötet med en middag efteråt. Eftersom personer skiftar så behöver man hålla grupprocessen vid liv. Det är bland annat därför som man då och då genomför aktiviteter under lite längre tid och i kreativa miljöer. Det har blivit resor till skärgården, fjällen och ett par städer i Europa. Det man får ut av resorna är framför allt att lära känna varandra och att få mer tid för att utbilda varandra. Resorna är, precis som nätverkets övriga möten, välstrukturerade med scheman och teman.

– Att vara tillsammans under en längre tid stärker sammanhållningen, betonar Håkan Pallin. Det har ett stort värde för ett levande nätverk.

Ekonomistyrningsverkets benchmarkingnätverk

Det här nätverket liknar ett utvecklingsprogram. Läs medlemmarnas och arrangörens syn på möjligheter och problem med den styrda arbetsmetoden. Ta också del av funderingar kring svårigheten att lyfta från erfarenhetsutbyte till lärande jämförelser.

Ekonomistyrningsverket (ESV) har sedan år 2001 erbjudit nätverk inom sina olika områden. Några av nätverken kallas benchmarkingnätverk eftersom man låtit sig inspireras av metoden benchmarking. Den metoden går i stort ut på att jämföra sin egen verksamhet med en förebild, analysera skillnader, sätta mål för förändringar samt genomföra och utvärdera dessa förändringar. Huvudsyfte med dessa nätverk är att sprida kunskap om användningen av olika metoder och modeller för verksamhetsstyrning.

ESV har hämtat inspiration från SIQs benchmarkingmodell (1997) men anpassat arbetsättet, som de också kallar för *lärande jämförelser*, så att det ska passa nätverksformen.

Här jämför man sig inte med en förebild utan med deltagare i nätverket.

– Det behöver inte vara den perfekta lösningen som man jämför sig med. Det räcker med att det känns bra, något som inspirerar, säger Jolanta Feliga som är ansvarig för ESVs benchmarkingnätverk. Slutmålet i nätverket är att ta fram förbättringsförslag. Genomförandet av förslagen jobbar deltagarna med efter de fem träffarna.

Struktur som ger resultat

I nätverken ingår mellan fem och åtta olika myndigheter med två personer från varje. Man arbetar utifrån en given struktur med fem nätverksträffar och hemuppgifter i mellanperioderna.

– Det är mindre fritt än ett vanligt nätverk. Det är ett arbetande nätverk som ska åstadkomma resultat hemma i organisationen. För det behövs en struktur, säger Jolanta.

Karin Sellidin vid Kriminalvårdsstyrelsen menar att den stora fördelen med det strukturerade nätverket, jämfört med mer informella möten, är att man faktiskt löser en uppgift från gång till gång.

– Det blir av och vi kommer vidare. En annan deltagare, Jakob Henriksson vid Exportkreditnämnden, håller med och menar att det svåra i mer informella nätverk är att hålla dem vid liv. Här fanns en given plan med tider och teman. Teman för de olika nätverksträffarna är

1. introduktion, presentation av deltagarna
2. avgränsning av område för jämförelse, beskrivning av nuläget och problemanalys
3. val av jämförelsepartner
4. analys av skillnader
5. formulering av förbättringsförslag

För att åstadkomma förändring krävs att idéer är förankrade hos ledningen i en organisation. Det är en väl känd sanning. Ändå förekommer det att medarbetare t.ex. går en kurs utan att vara säker på att man i organisationen är beredd att ta vara på kunskaperna och omsätta dem i praktiken. ESV är tydliga och skriver i sin inbjudan att förankring hemma är ett måste. Därför ska förändringsområdet, som deltagaren definierar, bygga på myndighetens behov och för att få acceptans för förslagen och göra det möjligt att genomföra dem i praktiken. – Det måste ju finnas ett intresse för frågan hemma i organisationen, uttalat att det är något vi vill jobba med, säger Karin Selldin.

Deltagarna ska skapa (eller använda befintliga) projektgrupper på hemmaplan för att redan från början rigga en organisation för förändringsarbetet. Karin uppskattade den projektgrupp hon hade hemma.

– Där kunde jag bolla mina tankar.

Utvärderingar visar att en annan fördel med nätverkets förutsättningar är detta att man deltar två från varje myndighet. Det gör att man kan dela på hemuppgifterna och ökar också chansen att få förbättringsförslagen att bli verklig efter nätverkets avslut.

Att jämföra är lätt...att lära är svårare

När ESV skulle starta benchmarkingnätverk utgick man från att det finns ett behov bland myndigheterna av att jämföra sina arbetsprocesser med andra. Jämförelser förekommer naturligtvis också i statsförvaltningen. Ofta genom att information, statistik, sammanställs och ibland klassificeras och värderas av en oberoende observatör. Den sorts jämförelser som nätverken kan erbjuda utgår från att deltagaren själv tar fram information och analyserar, en betydligt mer aktiv process än den mer passiva statistikjämförelsen och klassificeringen. I nätverket ska processen inte stanna vid kartläggning och jämförelse utan fortsätta genom att deltagarna drar slutsatser av det som man observerat samt skapar egna förbättringsförslag.

Jacob Henriksson som deltog i ett av nätverken menar att det han fick ut av nätverket var erfarenhetsutbyte men inte benchmarking.

– Ambitionen var att lära av jämförelser, men i realiteten träffades man och bytte erfarenheter. Vi följde inte den struktur som krävs för benchmarking. Jacob menar att det som gjorde att nätverket inte blev benchmarking, utan stannade vid erfarenhetsutbyte, dels berodde på att arrangören inte från början förankrade arbetssättet och fick acceptans för det, dels på att alla deltagarna inte prioriterade den tid som krävs för benchmarking. Det berodde också på att ESV inte satte tillräckligt tryck på deltagarna så att de följde den struktur, det arbetssätt som krävs för att komma igenom hela processen.

En anledning till att processen stannar på informationsutbytesnivå, och inte blir 'lärande av jämförelser', kan bero på att deltagarnas erfarenheter av området är så olika. En av deltagarna säger:

– För oss handlade det inte så mycket om att berätta om lyckanden eller misslyckanden eftersom vi inte hade någon erfarenhet. Jolanta Feliga menar att om det är mer av skrivbordsprodukter utan äkta erfarenhet i praktiken blir benchmarking svårt att genomföra.

ESVs slutsatser från utvärdering av nätverken visar också att tyngdpunkten i schemat, bör förskjutas så att kartläggningen inte tar så lång tid. Det måste finnas gott om tid för att diskutera och dra slutsatser av jämförelserna samt för att diskutera på vilket sätt man ska använda kunskaperna och genomföra förändringar hemma.

Delaktighet kommer inte av sig själv

Formen för ESVs benchmarkingnätverk är välstrukturerat. Antalet träffar, och innehållet i dem, är förutbestämt. Finns det risk för att formaliseringen gör att deltagarna faller tillbaka i en passiv elevroll och inte engagerar sig i den grad som krävs i ett nätverk?

Karin Selldin, en av deltagarna, hade inte känslan av att benchmarkingnätverket var en kurs.

– Vi var där för att lära men det fanns ingen kursplan. Går jag en kurs så är det för att lära mig vissa fakta, något som en lärare förmedlar. Så var det inte här.

Processledarens roll är viktig för att skapa rätt förutsättningar för engagemang och delaktighet.

– Vi ägnar mycket tid på första mötet för presentation av deltagarna och läget hemma i myndigheten, berättar Jolanta Feliga. Den sociala aspekten, att få en bra stämning är viktigt. En av deltagarna menar att i ett sådant här formellt nätverk måste man planera in sociala aktiviteter,

något som uppstår naturligt i ett mer informellt nätverk.

ESV tar ut en avgift för deltagande i nätverken. Detta skiljer det här nätverket från ett mer informellt. Jolanta menar att avgiften gör att några inte väljer att delta, det blir en negativ begränsning. Men å andra sidan innebär det att förväntningarna på resultat är större och det kan öka motivationen att delta aktivt. Jacob Henriksson menar att en avgift är bra eftersom det signalerar att det här en viktig satsning i myndigheten.

Information om ESVs benchmarkingnätverk: www.esv.se

1

2

3

4

5

De Ungas Råd i Länsstyrelsen i Blekinge län

Unga medarbetare vill utveckla Länsstyrelsen i Blekinge län till en attraktivare arbetsplats. Läs vad Frida och Hans tycker att nätverk kan göra för nytta men också om svårigheten för nätverk att få gehör i den formella organisationen.

De Ungas Råd, DUR, är ett nätverk med anställda på Länsstyrelsen i Blekinge län och som är yngre än 35 år. Målsättningen är att skapa en attraktivare arbetsplats, såväl för unga som äldre. Rådet startade hösten 2001 och har idag tolv medlemmar. Totalt finns ca 150 anställda vid Länsstyrelsen i Blekinge län.

Till nytta både för organisation och enskilda nätverksmedlemmar

De anställda på Länsstyrelsen i Blekinge län har en medelålder på 48 år. Nätverkets område är viktigt för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla unga medarbetare. DUR diskuterar och tar fram förslag för att påverka och förändra i organisationen men man arbetar också med konkreta uppgifter. Bland annat har man tagit fram ett introduktionsprogram.

– Det är viktigt att DUR-representanter kommer med i olika grupper och sammanhang, säger länsrådet Per-Arne Andreasson. När nätverksmedlemmarna tar med sig sitt perspektiv så kommer ju DUR till nytta i verksamheten.

Förutom att DUR utvecklar och gynnar länsstyrelsen så får också de enskilda nätverksmedlemmarna ut mycket av att delta. – Det egna

lärandet sker till stor del genom att vi jobbar tillsammans i ett konkret arbete, säger Frida Berglund som är ordförande i DUR. Medlemmarna är spridda i organisationen och få har kontakt med varandra i det dagliga arbetet. I DUR får medlemmarna stöd av varandra tack vare den gemensamma nämnaren *ung medarbetare*.

– I nätverket tar vi oss tid att bara prata med varandra om det som vi upplever som både problematiskt och roligt. Det utrymmet kanske inte finns i en vanlig arbets- eller projektgrupp där man förväntas prestera ett resultat, säger Frida. – Vi skapar ett slags sammanhållning och en väkänsla. Ålder spelar ju inte alltid roll men ibland gör det faktiskt det. Vi förstår varandra väl.

– Ofta uppstår en fråga genom att flera av oss har reagerat över något vi är missnöjda med, säger Hans Lindgren, en av deltagarna. – Då är det skönt att kunna säga det i en grupp som man känner sig trygg i och där övriga tar emot det genom att visa att de känner igen sig i det.

Hans tycker inte att det blir en klubb för missnöjesyttringar utan att DUR har slagit an en ton som går ut på att komma med förslag till förbättringar. – Vi är rätt duktiga på att påminna varandra om det, säger Frida.

– Så det är inga långa stunder vi fastnar i gnällträsket.

Nätverket som blev arbetsgrupp

Gruppen har själv bestämt vilka områden man vill diskutera och föra fram till ledningen. – Ledningen, som inte är ung, kan ju inte alltid veta vad vi yngre anställda tycker är attraktivt, säger Frida Berglund. – Det är en jättestor fördel att inte vara styrd. Hans Lindgren håller med:

– Att själv få sätta agendan och att vara spontan är bra. Men nätverksformen har sin baksida menar både Frida och Hans. Man är inte riktigt legitim.

– Vi har känt att övriga i huset tittat på gruppen med viss skepsis. Vad är det där för kompisklubb?

Frida tror att ett nätverk där äldre ingår kanske har mer respekt med sig.

– Som ung kanske man behöver andra former än nätverk för att få respekt. Hans anser att en bristande legitimitet kan bero på deltagarnas ålder och att man är relativt nyanställd, men att det nog också har att göra med att DUR är helt nytt.

– Nu när andra vet mer om vad vi gör är allt fler positiva.

Gruppen upplevde att ledningen sa att DURs idéer var bra men att det inte hände något mer.

– Det tog liksom stopp. Det var hela tiden mycket stora frågor på gång i organisationen som gjorde att DURs frågor inte prioriterades. DUR diskuterade med länsrådet och personalchefen och bad även om en direktkontakt med landshövdingen. Tack vare kontakterna och de uppgifter som gruppen tog sig an har man nu blivit en grupp som finns inskriven i arbetsordningen. På så sätt får DUR en formell status och kan fungera som remissinstans.

– Vi tas på allvar och kan därför få respons på våra frågor och förslag, säger Hans Lindgren.

– Den frihet vi hade som nätverk blir kanske delvis beskuren eftersom vi kan bli ombedda att göra en del saker nu, men vi kommer inte att tillåta att bli helt styrda. Däremot kanske det blir lite mer stelt i strukturen om vi förväntas följa ett visst arbetssätt.

En annan fördel med att omvandla gruppen till en arbetsgrupp var att det blev mer legitimt att använda arbetstid till DUR.

– Det var inte alltid de funktionsansvariga i verksamheten såg på nätverket med blida ögon, säger länsrådet Per-Arne Andreasson.

– En chef kunde säga att ”det här med DUR är ju jättebra” – och menade det säkert också – men ändå vara bekymrad över att medarbetarna tog av sin arbetstid. Det behövdes någon typ av ställningstagande från ledningen. Så varför inte lägga in det i arbetsordningen för att visa alla att det här har ledningens stöd?!

Ett nationellt råd

De ungas råd i Blekinge är också del av ett nationellt råd inom samma område. Hösten 2000 startade länsstyrelseenheten på Finansdepartementet ett råd där Blekinge deltar. Det nationella ungas råd finns för att diskutera och bidra med idéer kring en framtida personalförskörning och en attraktiv arbetsplats vid länsstyrelserna.

– Vi länsstyrelser har ju samma verksamhetsområden, är i många avseenden exakta kopior av varandra, och det har gjort att samarbetet är enkelt, säger Frida Berglund som är med i det nationella rådet. Det homogena nätverket kan ju missa perspektiv från andra organisationer. Det har man dock löst genom att bjuda in andra verksamheter och lyssna till deras erfarenheter av att forma arbetsplatser som attraherar unga.

Mer information: www.k.lst.se

Ledarutveckling i det offentliga Västra Götaland

I det här nätverket bestämde sig medlemmarna för att gå från prat till handling. Gemensamma satsningar på ledarutvecklingsprogram och mentorsbank är resultatet så här långt. Möt Gunilla och Jan som brinner för samverkan. Av erfarenhet vet de att det är värt mycket att lägga tid på att skapa en gemensam bild av vad man vill åstadkomma.

I 1996 startade ett nätverk med offentliga verksamheter i Västra Götaland. Syftet med nätverket är att utveckla området ledarutveckling genom samverkan och gemensamma aktiviteter.

Idag finns personer från följande organisationer med i nätverket: Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen, Försäkringskassan, Länsarbetsnämnden, Kommunförbundet, Högskolorna i regionen, Tullverket, Skattemyndigheten.

Samverkan för att lära av likheter och olikheter

Gunilla Fritzen är en av nätverkets initiativtagare. Hon ansvarar för ledarutveckling i Göteborgs stad och berättar att hon funderat mycket på varför det är så svårt att bryta gränser.

– Varje stadsdel, varje sektor har sina gränser och det uppstår så lätt kulturkrockar. Intresset för samverkan mellan organisationer är en av mina egna drivkrafter för att vara med i nätverket.

När nätverket träffades första gången kom gruppen fram till det gemensamma problemområdet: ledarutveckling.

– Vi kom från organisationer som var olika i

många avseenden, till exempel storleksmässigt. Det som förenade oss var vår oro för att vi skulle tappa de goda ledarna eller inte klara generationsskiftet framöver, säger Jan Carlsson, personalchef i Länsstyrelsen i Västra Götalands län.

Att samverka innebär att ta ansvar för ett gemensamt problem, ansvar även utanför den egna organisationsgränsen. Regionernas betydelse växer och om Västra Götaland har duktiga ledare kan det vara en konkurrensfaktor. Samverkan är också ett bra sätt att använda ekonomiska resurser på ett effektivt sätt, menar Gunilla och Jan.

När nätverket skapats ägnade man de första träffarna åt att byta erfarenheter om ledarutveckling. Ganska snart kom man fram till att man inte bara skulle prata utan *göra* något tillsammans också. Gruppen hade inga prestationskrav på sig utifrån utan bestämde själva vad man skulle ta sig an.

– Att vi inte nöjde oss med erfarenhetsutbyte har nog att göra med att vi alla var 'doers', tror Gunilla Fritzen. Vi förstod också att ledare i våra olika organisationer skulle vinna på att träffa varandra. De har mycket gemensamt men kan också lära av varandras olikheter. Man blir så introvert och låst vid det man har erfarenhet av

om man bara umgås med dem i den egna kulturen, säger Gunilla.

En gemensam bild är viktigt

Nätverket bestämde sig för att skapa ett ledarutvecklingsprogram som skulle vända sig till *ledare som bryter gränser*. Nätverksmedlemmarna resonerade om vad det innebär att vara en sådan ledare. För att försäkra sig om att man menade samma sak, och för att kunna göra urvalet till utvecklingsprogrammet, fick varje organisation först välja en person i hemmaorganisationen som man tyckte var representativ. De sex ledarna fick genomgå en ledarskapsbedömning. Bedömaren presenterade en helhetsbild där det framgick vilka de gemensamma nämnarna för de sex personerna var. På det viset hade nätverket skapat en gemensam bild av "ledare som bryter gränser". Varje organisation valde ut fyra deltagare var till ledarutvecklingsprogrammet. Detta skraddarsyddes och genomfördes vid Göteborgs universitet.

Nätverket hade alltså inledningsvis lagt ner mycket tid på att skapa gemensamma bilder. Trots detta visade det sig inte vara tillräckligt. När ledarutvecklingsprogrammet utvärderades, av universitetet, fick nätverket klart för sig att på flera punkter hade nätverksmedlemmarna olika bilder av vad man ville åstadkomma. Programdeltagarna i de olika organisationerna hade fått olika information.

– Vi blev lite tagna av att vi trott att vi hade samma bild, berättar Gunilla Fritzén. Det blev en del spänningar i gruppen. Men de kunde klaras ut när vi fick förklaringar. Alla använde till exempel ordet 'workshop' men menade olika saker.

Numer skrivs minnesanteckningar mer noggrant än tidigare för att undvika missförstånd.

Fritt från prestige och besjälade av samarbete

Både Jan Carlsson och Gunilla Fritzén tycker att det här nätverket är prestigelöst.

– Jag tror det beror på att det fyller ett så stort personligt behov hos var och en. Det bety-

der mycket att få möta andra som har liknande problem och ansvar på sin arbetsplats, säger Gunilla.

Jan tror att regionens goda samarbetsklimat främjar nätverk i allmänhet. Han berättar om samverkan på andra områden som varit mycket lyckosamma.

– Processer hos oss har varit näst intill bekymmerslösa jämfört med hur det varit och är i vissa andra regioner. Jag tror att det är kulturellt betingat. Göteborg är en handelsstad där öppenhet varit en förutsättning. Ledningarna för de organisationer som finns med i nätverket är besjälade av samarbete, säger Jan Carlsson.

Nätverket har också förankrat sitt arbete i sina respektive organisationer. Bland annat genom att bjuda in sina myndighetsledning till möten.

– Vi är inte kända hos alla medarbetare men våra ledningar känner till oss, säger Jan Carlsson.

Gruppen bestämde sig tidigt för att inte ägna möten åt att prata om eller hantera ekonomiska transaktioner.

– Jag vet av erfarenhet att sådant kan ta mycket tid och energi, säger Gunilla och fortsätter: Vi har faktiskt lyckats hålla på den regeln och ekonomi har inte fått bli en stor fråga.

Numer lägger varje organisation, oavsett storlek, in 50.000 kr var i nätverket för att kunna genomföra aktiviteter.

En kedjereaktion som tillförde nya idéer

När ledarutvecklingsprogrammet avslutats frågade nätverket om några av programdeltagarna ville fortsätta att bryta gränser. Ungefär halva deltagargänget, 10-12 personer, ville det och bjöds in till en workshop. Nätverksmedlemmarna bjöd även med sig varsin gäst från sin hemmaorganisation. Workshopen genomfördes med open-space-metodik. Denna bygger på att deltagarna själva bestämmer innehållet samt leder och deltar i diskussionsgrupper.

Workshopen fungerade lite som en kedjereaktion vilken spred information om nätverkets

existens samt tillförde nätverket nya idéer.

Nätverket fortsatte med ny energi efter workshopen och gruppen kompletterades med personer från ytterligare några offentliga verksamheter i regionen. Idag deltar nio organisationer med en person från varje. Totalt har nätverket en sändlista på 120 personer som är intresserade av ledarutvecklingsfrågor.

Det finns gott om idéer och för närvarande håller nätverket på att sätta ett mentorsprogram i sjön. Man bygger upp en bank och matchar sedan mentorer och adepter från olika verksamheter.

– Vi börjar småskaligt men det kan växa och bli en länsangelägenhet, tror Jan Carlsson.

Gunilla Fritzen berättar att det är delvis ett problem att nätverket inte har en administrativ funktion som kan hantera alla de goda idéerna.

– Men nätverket ska inte bli ett ledarskapsinstitut. Det fastnar så fort i sina former, anser Gunilla.

– Ledarutveckling måste vara en levande grej inne i organisationerna. Något som sker i verksamheten i vardagen och inte för att man går ifrån arbetsplatsen till ett institut.

FIK – ett tvärvetenskapligt nätverk för konsumentforskning

1

2

3

4

5

Karin och Heléne, två tvärvetenskapliga forskare som kände sig ensamma, fann inspiration och kontakter i ett nätverk. FIK har gjort en resa från litet till stort nätverk. Det är ett nätverk som blev avstamp till ett forskningscentrum och som fortsätter att leva inom ramen för det.

Forskarnätverk för Interdisciplinär Konsumentforskning (FIK) är ett nätverk bestående av konsumentforskare från olika ämnesområden och lärosäten. Syftet med nätverket är att bidra till kunskapsutbyte, tvärvetenskaplig forskning och samarbete över ämnesgränserna. Två personer tog initiativ till nätverket 1997. Idag har FIK 130 medlemmar och finns inom ramen för Centrum för konsumentvetenskap, Göteborgs universitet.

Tvärvetenskapen behöver nätverk

Karin Ekström är föreståndare för Centrum för konsumentvetenskap, CFK, vid

Handelshögskolan i Göteborg. Hon är initiativtagare till FIK och bildade det eftersom hon saknade kollegor inom sitt eget område.

– Det finns inga naturliga mötesplatser för tvärvetenskapliga forskare i Sverige, menar Karin Ekström. Hon anser att den svenska forskarkulturen inte alltid gynnar tvärvetenskap. Heléne Brembeck, FIK-medlem och forskare vid CFK håller med.

– På en institution kan det finnas misstänksamhet mot tvärvetenskap; att de tvärvetenskapliga ska komma och ta över vår kunskap eller att vårt ämne ska bli utslätat. Karin menar att

det finns stora förväntningar på att dra in forskningsanslag till just den egna institutionen och det är tuffare att meritera sig om man arbetar tvärvetenskapligt.

Karin Ekström har varit mycket i USA under och efter sin utbildning. Där, jämfört med Sverige, finns det mer tvärvetenskaplig forskning inom marknadsföring och inom området konsumentforskning.

– I USA var jag med om en slags lunch-nätverk där forskare från olika områden bjöds på seminarier och diskussioner. Det hette ”What’s for lunch?” och dit tog man med sig sin matsäck och fick mycket kontakter.

När Karin kom hem frågade hon sig själv:

– Hur ska jag ha det, ska jag sitta här ensam?

Karin berättade för en annan forskare om vad hon kände, om sina erfarenheter från USA och om en nätverksidé.

– Vi bestämde oss för att starta FIK och bjöd in alla vi kände som jobbade med konsumtion, berättar Karin. Ett tjugotal samlades i juni 1997.

Nätverket blev stort men fika är fortfarande viktigt

Etnologen Helene Brembeck upptäckte FIK mest av en slump.

– Jag hade fått forskningsanslag och såg att något som hette FIK också hade fått pengar från samma anslag. När jag kom till mitt första FIK-seminarium var det en fantastisk känsla, säger Helene. – Det fanns fler som jag. Som brann för konsumtionsfrågor. I FIK behövde jag inte vara udda som jag var hemma på institutionen.

Sedan starten har det blivit ungefär fem seminarier per år. Varje gång har man någon föreläsare, en FIK-medlem eller inbjuden gäst, som talar i ungefär en timme. Därefter är det frågor och diskussion.

Nätverket har sökt och fått pengar från Forskningsrådsnämnden och Konsumentverket för att täcka kostnader för föreläsare till exempel. Det finansiella bidraget har varit en anledning till att eldsjälarna orkat och nätverket överlevt, tror Karin Ekström.

Det har hela tiden kommit till nya medlemmar tack vare att FIK-medlemmarna har inbjudit intresserade personer i sin omgivning. Till en början bestod FIK mest av göteborgare. De första FIK-medlemmarna kom därifrån och där bedrivs konsumentforskning på flera institutioner. Idag har FIK medlemmar även från andra orter. Framöver ska nätverket rekrytera lite mer systematiskt än hittills. Man ska göra utskick till universitet för att inte missa någon intressant forskning.

Från första stund bestämde initiativtagarna att nätverket skulle ha en informell atmosfär. Ordet FIK får även anspela på fika. – I början bakade jag bullar och bryggde kaffe, berättar Karin. Idag är det betydligt fler medlemmar men det är fortfarande kaffe och kakor på FIK-möten.

– Det är kul att FIK fortfarande känns som ett rätt informellt nätverk, säger Karin.

Ett centrum och ett nätverk som behöver varandra

När nätverket hållit på ett par år började några av FIK-medlemmarna att driva frågan om att

bilda ett tvärvetenskapligt centrum. Sedan 2001 finns detta Centrum för Konsumentvetenskap, CFK.

Både Karin Ekström och Helene Brembeck menar att CFK kom till som en naturlig fortsättning på FIK.

– Det hade inte gått att göra ett centrum utan nätverk. De informella kontakterna är nödvändiga för att få människor att samarbeta, säger Helene.

Men nätverket har inte blivit en institution. CFK är inte i stället för FIK, utan nätverket finns fortfarande kvar jämte forskningsverksamheten.

– Det fanns ju en risk med att vi i CFK inte skulle orka med nätverk och andra uppgifter som inte är ren forskning. Men centret behöver nätverket, menar Helene. Den myllan av intresserade människor, som sträcker sig långt utanför huset, är bland annat en viktig rekryteringsbas för våra olika projekt.

Nätverk berikar forskaren men behövs också för forskningen. Kontakter är viktigt säger både Karin och Helene. För att komma framåt måste man hela tiden ha en kritisk massa och få inspiration till att använda teorier och metoder från olika discipliner.

– Svårigheten ligger i att vi pratar olika språk, menar Karin. Det kan ta längre tid att förstå varandra.

FIK-medlemmarnas behov är att få kontakter och inspiration för sin forskning. Men FIK vill även nå dem utanför nätverket och konsumentforskningen. För att lyckas med det har man bland annat skrivit en bok. 1999 utgavs "Den flerdimensionella konsumenten", en antologi som visar att det finns forskning om konsumenter och att det behövs mer forskning. FIK ger ut ett nyhetsbrev och inom kort lanseras en databas där man får överblick över forskare och forskning inom området.

För mer information om FIK: www.cfk.gu.se

Nätverk är aktuellt och effektivt, men ...

1

2

3

4

5

Nätverk är sannolikt den vanligaste organisationsformen som finns. Människor har alltid, i alla kulturer, gått samman i nätverk eftersom ensam inte är stark nog. Vi behöver varandra.

Ändå pratar vi ofta om nätverk som ett modernt fenomen, sannolikt därför att behoven och omfattningen av nätverk ökar. I det här kapitlets inledning beskrivs några förutsättningar i dagens samhälle och arbetsliv som motiverar nätverk. I den följande delen kan man läsa om tänkbara problem. Till sist finns en sammanfattning av nätverkets tänkbara effekter – framsidor och baksidor av myntet.

Det som påverkar behovet av nätverk

De stora trenderna

I framtidsforskarnas prognoser, scenarier och visioner finns olika förklaringar till varför det blir som det blir. De olika omvärldsfaktorerna och megatrenderna som påverkar framtidsbilderna är till exempel:

- Ökad globalisering
- Informationsteknologins och övrig tekniks utveckling
- Stort informationsflöde
- Ökad förändringstakt
- Kunskapsbaserad ekonomi, krav på både djup och bred kunskap
- Medborgare (kunder) med hög utbildningsnivå
- Värderingsförskjutningar
- Demografiska utvecklingen – fler äldre, färre unga

Omvärldsfaktorerna ingår i ett system där de olika delarna påverkar varandra. När det gäller värderingsförskjutningar till exempel är det fråga om en växelverkan med inbyggd tidsfördröjning. "Det samhälle vi växer upp i formar våra värderingar och vi formar ett nytt samhälle utifrån våra värderingar." (Lindgren, 1998)

Många framtidsforskare menar att nätverk kommer att få en allt större betydelse för samhällen, företag och människor. En av dem är Manuel Castells som skrivit en trilogi om Nätverkssamhällets framväxt. Han menar att

”Nätverk är lämpliga instrument för en kapitalistisk ekonomi som bygger på förnyelse ... för arbetsuppgifter, anställda och företag som bygger på flexibilitet och anpassningsförmåga ... för en statsmakt med inriktning på omedelbar hantering av nya värderingar och opinioner ... för en samhällsorganisation som vill övervinna rummet och utplåna tiden.”

CASTELLS 1998:520

”Nätverk har samma fördelar som när man inte planerar gångarna i bostadsområden från början, utan låter folk trampa upp dem. Nät-verken behövs eftersom man inte kan planera allt i organisationen.”

LENNART LUNDQUIST,
STATSVETENSKAPLIGA
INSTITUTIONEN,
LUNDS UNIVERSITET

den tydligaste tendensen i vår tid är att *dominerande funktioner och processer organiseras som nätverk*. Det som framför allt påverkar nätverksamhället, menar Castells, är den ökade globaliseringen, informationsteknologins utveckling och en ökad individualisering.

Hierarkin och den formella organisationen räcker inte till

Hierarkin, som de gamla grekerna menade var ”den gudomliga ordningen”, dominerar det västerländska sättet att organisera verksamheter. I hierarkin finns ett tydligt maktcentrum, en rangordning och en strikt horisontell arbetsfördelning. Flera böcker har skrivits om hierarkins otillräcklighet för dagens arbetsliv. Två exempel, med drastiska titlar, är ”Riv pyramiderna” (Jan Carlzon, 1985) och ”Hierarkiernas harakiri” (Anders Johnson, 1995).

Den ökade förändringstakten samt krav på flexibilitet är exempel på omvärldsfaktorer som gör den stabila hierarkin otillräcklig. Den organisationsformen passar utmärkt för system där mycket är förutsägbart och kan inordnas i rutiner. En del av statsförvaltningens uppgifter är sådana medan nätverket kan vara ett bra komplement för uppgifter som kräver anpassningar och kort planeringshorisont.

Det behövs gränslöshet och helhetstänkande

Hierarkin är också otillräcklig eftersom gränserna, både inom pyramiden och ut mot omvärlden, är alltför begränsande. Arbete över gränserna behövs eftersom många problem ofta är komplexa. Nätverk kan vara ett sätt att få flera perspektiv på en fråga.

När man kombinerar olika kunskaper och områden i nätverket främjas helhetstänkandet.

Detta har varit motarbetat i många system och organisationer där man fragmentiserat uppgifter. Den som läser Strindbergs ”Röda rummet” kan följa Falk genom de synnerligen rationella och organiserade ämbetsverken där var och en gör sitt och mycket lite blir gjort.

Dagens medborgare och kunder är välutbildade och ställer krav på service och kvalitet. Nätverk kan skapa de sammanhängande kedjor som kunder och medborgare önskar sig. Jan Högrelius, Tullverket, som förespråkar nätverksbygge i statsförvaltningen, menar att det behövs en omprövning av statsförvaltningen. Det har blivit ett lapptäcke av olika myndigheter. Även inom myndigheterna motverkas helhetstänkande liksom kundorientering av ett starkt experttänkande. Jan Högrelius säger: – Den här gamla stuprörsförvaltningen med sina 400-åriga traditioner, snuttifierade myndigheter som var och en är sig själv nog. Nu börjar man bygga ihop dem, myndigheterna bryter sina barriärer och börjar samverka för medborgarnas och företagets bästa. (Skantze, 2001)

Nätverk är inte allt

Kjell Lindström, Noden AB, är konsult med stor kunskap om organisationer. Han menar att nätverksorganisering, networking, inte i första hand är en ny organisationsform. En bland alla andra som kommit de senaste åren; spagetti-, fisknät-, marshmalloworganisation...

– Nätverksorganisering är ett annat sätt att tänka, en annan logik, säger Kjell Lindström och fortsätter: – Det är en utmaning att gå från en maskinmetafor, som ju faktiskt hierarkin vilar på, till en relationsorienterad, eller rent av politisk, metafor. Nätverk går ut på att ta tillvara och skapa kunskap på ett smart sätt.

Ofta får nätverket som organisationsform stå som motsats till hierarki. Vi menar att nätverket inte kan ersätta hierarkin, i synnerhet inte i statsförvaltningen. Hierarkin fyller till exempel en funktion för att upprätthålla rättssäkerhet då till exempel enhetlighet värderas högt. (läs mer i avsnittet om nätverkets tänkbare problem, sidan 54)

Krav på självständiga kunskapsarbetare

Under industrialismen var det möjligt, på ett annat sätt än idag, att skilja på hjärna och hand: planering och produktion. Kraven på kompetens gör att kunskapen inte längre kan koncentreras till den formella makten. I en kunskapsintensiv verksamhet kan chefen inte nödvändigtvis mer än medarbetaren. En traditionell hierarki, där arbetsfördelningen och informationsflödet går uppifrån och ner i organisationen, fungerar inte längre fullt ut. Nätverk passar bra i en kunskapsorganisation bland annat eftersom det inte finns någon rangordning och inte något maktcentrum i gruppen.

Peter Drucker myntade begreppet kunskapsarbetare (1959) och menade en medarbetare som själv skapar och definierar sitt arbete, sina egna utvecklingsbehov och som bär ansvaret för sitt eget lärande. Det gäller i hög grad medarbetare i dagens arbetsliv tillika i statsförvaltningen.

Eftersom den enskilda medarbetaren inte kan ha all kunskap själv, behöver han och hon leta efter svar utanför skrivbordet, ofta utanför arbetsgruppens medlemmar (inklusive chefen) och inte sällan utanför den egna organisationens dörr. Förmågan att utveckla och använda nätverk är högst väsentlig hos medarbetaren.

Bendix och Dalsgaard (1998) uttalar tre krav på medarbetare i nätverksorganisationer;

- orientering mot kunskap, de vill säga inhämta och avleverera relevant kunskap
- orientering mot kontakt, det vill säga mötas ansikte mot ansikte
- orientering mot samarbete, i stället för soloinsatser.

« *”Det är en tilltalande tanke att kunna avsluta nätverket och börja från början med en annan grupp eller ett annat syfte. Lite som ett projekt som har en början och ett slut.”*

GUNILLA JANSSON,
LÄNSARBETSNÄMNDEN
I JÖNKÖPINGS LÄN

”Vi unga efterlyser flexiblarer där vi får jobba i flera gruppkonstellationer utanför det ordinarie arbetet. Vi är väl vana vid det från högskolan att gå in och ut i olika grupper och börja och avsluta olika saker. Inte jobba med samma sak för länge. Man växer ju med det.”

FRIDA BERGLUND, DE UNGAS RÅD,
LÄNSSTYRELSEN I BLEKINGE LÄN

Lyssna på de yngres värderingar

Den demografiska utvecklingen, med stora pensionsavgångar och få unga att rekrytera, kan leda till en brist på arbetskraft. Detta ger en anledning att ta hänsyn till värderingsförskjutningar för att kunna attrahera och behålla unga medarbetare framöver.

Studier visar att 70- och 80-talister önskar högre grad av flexibilitet, frihet, självständighet och dialog jämfört med äldre arbetskraft. (Fürth m.fl. 2002) Det självorganiserade nätverket kan sannolikt vara ett bra erbjudande till unga medarbetare. Det kan också ge utvecklingsmöjligheter som unga handläggare i staten önskar sig och kanske bidra till att vända trenden med ”slutare” i staten. Statens kvalitets- och kompetensråd redovisar i en undersökning, att 73 procent av unga handläggare i staten som har slutat, eller överväger att göra det, önskar sig bättre utvecklingsmöjligheter (2003).

Dagens arbetsgivare bör också rikta uppmärksamhet mot dem som kommer in på arbetsmarknaden snart, 90-talisterna. Kairos Future, konsultföretag med inriktning mot framtidsfrågor, har sett att 90-talisterna inte önskar dialog och flexibilitet i samma utsträckning som 70- och 80-talister. Värderingsutvecklingen tyder snarare på en återgång till lydriad och struktur. En slutsats skulle kunna vara att 90-talister inte självklart önskar sig nätverk utan direktiv och struktur. Morgondagens arbetsgivare måste ha en flora av utvecklingsalternativ för att möta individers behov och klara organisationens kompetensförsörjning.

Lästips

Om framtidsfrågor

Manuel Castells: Nätverkssamhällets framväxt, Daidalos förlag, 1998

Niklas Lundblad: Fönster mot framtiden, Uppsala Publishing House, 2000

Thomas Fürth med flera: 80-talisterna kommer, Uppsala Publishing House, 2002

Om nätverksorganisationer

Jan Bendix, Lone Dalsgaard: Nätverksorganisering – etablering och ledning av nätverk som ny, Konsultförlaget, 1998

Anders Johnson: Hierarkiernas harakiri, Ekerlids förlag, 1995

Nätverkets tänkbara problem

I bokens inledande del (kapitel 2) beskrevs nätverkets möjligheter och tänkbara positiva effekter för individer och organisationer. I den avslutande delen av boken synas baksidan på myntet för att ge en mer nyanserad bild av nätverkets effekter.

Tänkbara problem för statsförvaltningens grundpelare

I det här kapitlets inledning beskrivs omvärldens tryck på organisationer

både inom och utom statsförvaltningen och att nätverk behövs då hierarkin i viss grad är otillräcklig. Men, som sagt, nätverk kan inte ersätta hierarkin. Hierarkin, med dess system för ordning när det gäller beslutsfattande, är ett sätt att säkerställa enhetlighet och undvika godtyckliga anpassningar. "Hierarkier kan vara ändamålsenliga för att upprätthålla spelregler som gäller lika för alla." (Johnson, 1995)

– Det som är nätverkets fördelar kan också bli nackdelar, menar Lennart Lundquist, professor i statsvetenskap vid Lunds universitet. Nätverket ligger ju utanför den formella arbetsordningen. En begränsad insyn i nätverket kan hota öppenheten som är demokratins grundpelare, menar Lundquist och fortsätter:

– Även om nätverk inte har till uppgift att fatta beslut så kan de i praktiken utveckla kunskap som blir beslutsunderlag. Det är en fråga om makt.

Nätverk bygger på personliga relationer och inte självklart på representanter från den formella organisationens olika enheter. När nätverken kommer att utgöras av personer som känner varandra, trivs med varandra och har tillit till varandra kan det leda till godtycklighet och svägerpolitik men också skapa ett negativt beroendeförhållande mellan medlemmarna.

Det finns många exempel på när nätverken har påverkat, eller till och med tagit över, de formella organen. Ett skräckexempel ser vi till exempel i Motala-affären. Britt-Marie Citron (1999) har beskrivit politikernas och tjänstemännens nätverk, som delvis påverkade beslutsprocesserna i den formella organisationen.

För att komma till rätta med den oönskade effekten av nätverken ska man naturligtvis inte motverka eller ta död på nätverk. Däremot ska man vara väl medveten om att i offentlig sektor finns det lagstadgade krav på att redovisa besluten men även vägen till beslut, processerna och bakgrundsinformation, det som avses med begreppen objektivitet, rättssäkerhet och öppenhet.

Tänkbara problem...för organisationen och chefen

Att få individens kompetens att komma till nytta i organisationen

När arbetsgivaren investerar i en kompetenshöjande åtgärd, låt oss säga en utbildning för enkelhetens skull, förväntar man sig positiva effekter i verksamheten. Det är dock inte alldeles självklart att utbildningen kommer att ge individen ökad kompetens. Det finns ett antal hinder på vägen, både hos individen och i organisationen: individens motivation och förkunskaper och möjligheterna att omsätta och träna på nyvunna kunskaper till exempel. Det är heller inte självklart att individens kompetens kan komma att överföras till kollektiv kompetens, bli en del av organisationens strukturkapital som det heter. Få investeringar är så osäkra att förutsäga och svåra att utvärdera som just kompetensutveckling.

« *"Payback kan ta tid, kan komma i oväntade former eller inte alls"*

KJELL LINDSTRÖM,
NODEN AB

De här svårigheterna, att bedöma effekter och att omvandla individuell kompetens till kollektiv, finns förstås också när det gäller nätverk. Möjligen är problemet än mer delikat, eftersom nätverket ofta hanterar mindre påtagliga och synliga kunskaper.

Medlemmarna vet att det inte är en enkel sak att omsätta kunskaper, som man förvärvat i nätverket, till praktisk handling hemma i organisationen. Det kan finnas ett antal praktiska och mentala hinder. Det finns en risk för att kunskapen stannar i det ombonade nätverket eftersom det är svårt att möta den komplexa verkligheten utanför. Det är sällsynt att någon utanför nätverket ställer krav på vad nätverket och dess medlemmar ska lära och göra. Den avsaknaden av yttre tryck kan också bidra till risken att individens kompetens inte kommer organisationen till godo.

Det som behövs för att hantera problemet är bland annat att organisationen uppmuntrar medarbetaren som ingår i nätverk att berätta om nätverket: Vad syftar nätverket till, vad tar ni upp för frågor, vilka är medlemmar, vad får du ut av det, vilken nytta tror du att vår organisation har av det, finns det möjligheter och anledning till samverkan med någon organisation inom något speciellt område?

Syftet med frågorna och svaren är att låta fler i organisationen ta del av informationen men också att hjälpa medarbetaren, som ingår i nätverk, att själv göra en värdering av den troliga nytta det kan tillföra organisationen. Ett syfte med frågorna är också att få en översikt av enhetens totala kontaktnät, en väsentlig del av den kollektiva kompetensen, som kan användas i olika sammanhang.

Att medarbetaren återkopplar genom att berätta om nätverket är ett sätt att försöka fånga och överföra individens kompetens till en större grupp. Chefer och medarbetare bör också uppmuntra nätverksmedlemmar att pröva nyvunna kunskaper i praktiken: Testa något som en annan organisation har erfarenhet av, pröva en syntes som nätverket kommit fram till.

Personliga intressen kan överskugga organisationens behov

Till nätverkets kännetecken hör att det är deltagarna själva som bestämmer innehållet. Det är en fördel men kan också vara ett tänkbart problem. Det finns risk för att nätverksmedlemmarnas personliga intressen överskuggar organisationens behov, att man använder tiden i nätverket åt frågor som nätverksmedlemmarnas organisationer inte har någon nytta av. Information från nätverket till arbetsgivaren är rimlig och väsentlig. Om det visar sig, från minnesanteckningar eller medarbetarens muntliga beskrivning, att nätverket ägnar sig åt frågor som är irrelevanta för organisationen bör chefen ifrågasätta om nätverket är rätt kompetensutvecklingsaktivitet. En dialog om nätverkets värde kan visa att det faktiskt tillför något, ofta mer indirekt, som organisationen kan få användning av: Kontaktnät eller stöd i yrkesrollen till exempel. Det kan ju också visa sig att nätverket är bra för

medarbetaren men att han/hon inte har skäl att använda arbetstid till nätverket.

Att leda medarbetare på olika arenor

Det är ingen lätt uppgift att leda medarbetare. Uppgiften förenklas inte av att medarbetare befinner sig på arenor, som ligger utanför den formella organisationen i projekt, tvärgående arbetsgrupper och nätverk till exempel. Det blir svårt att leda medarbetarna, och deras kompetensresurser. – Saker och ting riskerar att falla mellan stolarna eftersom ingen har ett övergripande ansvar. (Allvin m.fl. 1999:25).

När det gäller de formella arbetsgrupperna och projektgrupperna finns ett mål fastställt av någon uppdragsgivare. Chefen eller projektledaren kan utvärdera mot det och på det sättet, samt genom protokoll, få återkoppling och information. När det gäller nätverk däremot kan inte chefen direkt påverka syftet, vet kanske knappt vad som händer där och kan inte lika enkelt följa upp och veta om man ägnar sig åt rätt saker. Detta understryker vikten av att nätverk ingår i organisationens strategiska utveckling och kompetensförsörjning.

Inte bara chefer med starkt kontrollbehov, utan alla som har till uppgift att styra en verksamhet, kan känna sig frustrerade över bristande information och påverkansmöjligheter. Om chefen tar för vana att föra en öppen dialog med sina medarbetare är det troligt att medarbetaren förstår chefens behov av information. Det är också sannolikt att medarbetaren gärna berättar, när chefen frågar om nätverkets syfte och inriktning.

Alla vill inte – och frivillighet är viktigt

Det självklara måste ändå skrivas: Vi människor är olika!

Olikheterna beror bland annat på att vi har olika drivkrafter. Vad som triggas oss, ger oss energi, kan variera över tiden och bero på att vi får nya intressen, möter nya människor och miljöer och får olika belöningar. En del av drivkraften kan förklaras av våra personliga preferenser, vad vi innerst inne föredrar, som vi utvecklar tidigt i livet och som sedan är relativt konstanta.

En utgångspunkt för oss är att nätverk passar många olika personlighetstyper. Nätverksmänniskor är inte ett släkte för sig. Men alla är inte självklart orienterade mot nätverk medan andra dras som magneter till dem. De som uppskattar nätverk är de som tycker om nya kontakter, gärna gränsöverskridande, som är kreativa och tycker om att kombinera kunskaper på nya sätt, som uppskattar relativt lösa strukturer och hög frihetsgrad.

För att inte skapa onödiga problem bör en inställning vara att alla kan utveckla tillräcklig, och rätt, kompetens. Men olika individer behöver olika metoder för kompetensutveckling. Nätverk kan vara ett erbjudande för

kompetens- och verksamhetsutveckling. Syftet och nyttan med nätverket kan dock behöva marknadsföras för att det ska locka och få den effekt som är möjlig.

Ett av nätverkets kännetecken är att det är frivilligt att delta. Bo Johansson, som deltar i ett nätverk i Arbetsmiljöverket, berättar om frivillighetens styrka.

– Att nätverket utvecklades så bra under åren berodde på att de som var mindre intresserade lämnade. Det tillkom i stället nya och på det sättet bestod nätverket av dem som var intresserade av ämnet.

Tänkbara problem för individer i nätverk

Problem för individen utanför nätverk

Nätverk är självorganiserande. Det innebär bland annat att nätverket själv väljer sina medlemmar. Detta är en möjlighet, men självklart också ett tänkbart problem. Eftersom det kan utestänga medlemmar på subjektiva grunder och urvalet av medlemmar kan upplevas som orättvis särbehandling. "Det kan helt utestänga resurssvaga personer. Resurssvag är den som inte har, eller förmår att ta, de rätta kontakterna." (Allvin m fl, 1999:24)

Det är mycket väsentligt att alla, chefer och medarbetare, är medvetna om detta tänkbara problem och bidrar till att stärka medarbetares och kollegors sociala kompetens och kontaktnät.

I vems namn arbetar jag?

Medarbetare som i stor utsträckning lägger sin tid och sitt engagemang i grupper som sträcker sig utanför den formella organisationens gränser, kan uppleva ett problem som handlar om tillhörighet och om oberoende. Det behöver inte vara ett problem för alla – några kan värdera oberoende mycket högt, trivs bra och kommer till sin rätt när de tillåts vara autonoma i förhållande till organisationen.

Ibland kan det dock bli allt för många gruppstillhörigheter och en konflikt inom individen själv. Vem ska jag lyssna på, vem ska jag vara lojal med? (Allvin m fl, 1999)

Det professionella nätverket kan fungera som ett viktigt stöd och ge bekräftelse om individen har svårt att få det i den formella arbetsgruppen (som beskrevs i avsnittet om nätverk för stöd, sidan 12). Nätverket får dock inte bli den enda källan för bekräftelse. Medarbetarens chef måste kunna erbjuda ett stöd. Ledarskapet och organisationen ska också vara så pass tydlig att individen inte behöver känna lojalitetskonflikter.

Sammanfattningsvis: myntets fram- och baksida

På sidan 16 sammanfattades de tänkbara positiva effekterna av nätverk som en följd av nätverks olika syften och möjligheter. Här redovisas en överblick över både fram- och baksidor.

Framsidan av myntet

- + Frivilligt: engagerade medlemmar
- + Informellt: bra grogrund för kreativitet
- + Mål och eventuella prestationskrav formuleras av medlemmar själva: motiverande för medlemmarna och stor chans att målen uppnås.
- + Kombinationer av olika kunskaper: synergieffekter
- + Utveckling av erfarenhetsbaserade kompetensen och s.k. tyst kunskap
- + Effektiv informationshantering: tar del av andras omvärldsspaningar
- + Tar del av andras erfarenheter: behöver inte uppfinna hjulet
- + Lär om hur andra gör och skapa enhetlighet och samsyn
- + Medarbetaren får personliga kontakter för utveckling i arbetet
- + Kontaktvägar mellan myndigheter
- + Positiv känsla för medarbetaren av tillhörighet, stöd och tillit som stärker självförtroendet och ökar kompetensen, bra för individens välbefinnande
- + Möjligheter att påverka och driva utveckling genom grupp
- + Tillvaratagande av befintlig kompetens, till exempel i samband med en omorganisation då kunskaper kan falla mellan stolarna
- + Effektivt nyttjande av gemensamma resurser, t.ex. spetskompetens.

Baksidan av myntet

- Inte beslutsföra: kunskap och ev. förslag måste överföras till formella arbetsgrupper för att komma till användning
- Nätverkets mål har ingen direkt koppling till verksamhetens behov
- Brist på insyn, de personliga nätverken kan ta över de formella beslutsorganen och bli det reella beslutsorganet: hot mot rättssäkerhet och demokrati
- Svårt att bedöma effekterna
- Svårt att överföra individens kompetens till kollektiv kunskap
- Personliga intressen kan överskugga organisationens behov
- Svårt för chefer att styra och få tillräcklig information från medarbetare i nätverk
- Kan utestänga individer på subjektiva grunder

Utvärdera ditt nätverk

Stäm av några av punkterna nedan och reflektera över om det fungerar bra idag, om ni kan förbättra något och i så fall vad.

- Har alla medlemmar en gemensam bild av nätverkets syfte?
- Skulle det vara en fördel att vara mer olika varandra?
- Är medlemmarnas olikheter något problem?
- Tar ni tillvara mångfalden?
- Är ni rätt antal medlemmar i nätverket?
- Avsätter ni tillräckligt med tid och ev. andra resurser för nätverket?
- Har ni förankrat nätverket hos ledning/chefer?

Klimatet

- Känner ni varandra?
- Berättar ni om lyckanden och misslyckanden?
- Litar ni på att samtal inte förs vidare utanför nätverket?
- Är närvaron bra?
- Är alla aktiva och både ger och tar?
- Delar ni tiden rättvist?

Ledarskapet

- Har ni bestämt hur ni ska fördela ledaruppgifterna?
- Är ledaren "lagom" aktiv så att övriga deltagare känner delaktighet och tar ansvar?
- Fungerar ledarskapet bra när det gäller samordning, kallelser till möten etc.?
- Tar ledaren ansvar för uppgiften att vara processledare och skapar en bra dialog?

Möten

- Har ni någon struktur på era möten? Är det "lagom" mycket struktur?
- Har ni utrymme för spontana frågor?
- Genomför ni sociala aktiviteter ibland? Är de bra?

- Dokumenterar ni? Är den dokumentationen bra?
- Har ni dialog, diskussion eller debatt?
- Reflekterar ni tillsammans och drar slutsatser?
- Gör ni en personlig reflektion efter varje möte?

Mellan möten

- Kommunicerar ni mellan mötena? Fungerar det bra?
- Använder ni elektroniska kommunikationens möjligheter?
- Berättar ni om nätverket hemma i era respektive organisationer?
- Prövar ni något av det ni diskuterat i nätverket hemma i organisationen?
- Har organisationen någon systematik och kanal för att ta vara på och tillgängliggöra kunskap som uppstår genom nätverket?

Förändra nätverket

- Diskuterar, och eventuellt justerar, ni nätverkets syfte ibland så att det stämmer med medlemmarnas behov och förväntningar?
- Ska ni ta in nya medlemmar? Vilka?
- Hur fungerar introduktionen av nya medlemmar?
- Ska nätverket fortsätta att leva?

Utvärdera mot de syften som nätverket har, till exempel något av följande:

Lärande

- Använder ni era konkreta erfarenheter som grund för dialogen?
- Fördjupar ni er kompetens genom era samtal?
- Breddar ni kompetens genom att se på en fråga ur flera perspektiv?

Spaning och avstämning

- Ägnar ni er åt omvärldsbevakning?
- Ger spaningen en överblick så att det kan skapas bättre samsyn?

Kontakter

- Har ni glädje och nytta av varandra även utanför nätverket?
- Ger ni varandra tips på kontakter utanför nätverket?

Stöd

- Fungerar nätverket som ett stöd till arbetet och rollen hemma?
- Bekräftar ni varandra?



Påverkan och utveckling

Påverkar ni i någon viss riktning?

Vad, vem/vilka, hur?

Samverkan

Är nätverket och det ni gör ett sätt att använda de samlade resurserna på ett effektivt sätt?

Tar nätverket tillvara spetskompetens?

Skapar ni positiva värden även utanför de enskilda medlemmarnas organisationer?

Kontinuitet

Lyckas nätverket ta tillvara kunskap som inte har en naturlig plats i den formella organisationen?

Källor

Litteratur

- Alm, J: *Nätverksguiden – att skapa relationer i privat och yrkesliv*, Liber Hermods, 1996
- Backlund T, Hansson H, Thunborg C: *Lärdilemman i arbetslivet*, Studentlitteratur, 2001
- Bendix J, Dalsgaard, L.: *Nätverksorganisering – etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*
- Carlzon, J: *Riv pyramiderna*, Bonniers, 1985
- Castells, M: *Nätverkssamhällets framväxt*, Daidalos förlag, 1998
- Citron, B-M: *Sölve & Co, Korruptionsskandalen i Motala*, Norstedts, 1999
- organisationsform, *Konsultförlaget*, 1998
- Eklund G: *Förnyelse och friktion*, Natur & kultur, 1988
- Ekman G: *Från prat till resultat – om vardagens ledarskap*, Liber, 2003
- Fürth, T, Holmberg, I, Larsson, O, Raaterova, M: *80-talister-na kommer*, Konsultförlaget, 2002
- Gustavsen B, Hofmaier B: *Nätverk som utvecklingsstrategi*, SNS Förlag, 1997
- Helgesen, Sally: *Nätverksföretaget – den flexibla organisationen*, Svenska Dagbladet, 1996
- Isaacs, W: *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, Bookhouse Publishing, 2000
- Johnson, A: *Hierarkiernas harakiri*, Ekerlids förlag, 1995
- Jönsson, B, Rehman K: *Den obändiga söklusten*, Brombergs, 2000
- Lindgren, M: *Tjugo världar. Trender för framtidsfolket*, Konsultförlaget, 1998
- Lundblad, N: *Fönster mot framtiden. Då, nu och sedan – framtidsforskarnas bild av framtiden*, Uppsala Publishing House, 2000
- Olausson, I: *Dialog! Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati*, Svenska Förlaget, 1999
- Polyani M: *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd, 1967
- Ridderstråle J, Nordström K: *Funky Business. Talang får kapitalet att dansa*, Bookhouse Publishing, 1999 (Pocketupplaga 2000)
- Schutz, W: *FIRO. A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, Will Shutz in California, 1958 (återförsäljare i Sverige: Psykologiförlaget)
- Svensson, H: *Kvalificerat lärande i nätverk – en metodbok*, Industriellt utvecklingscentrum i Gnosjöregionen AB, 2000
- Svensson, L, Jakobsson E, Åberg C: *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*, Santérus förlag, 2001

Artiklar, övrigt

- Allvin, M, Wiklund P, Härenstam A, Aronsson G: *Frikopplad eller fränkopplad – om innebörd och konsekvenser av gränslösa arbeten*, Arbete och Hälsa, Arbetslivsinstitutet, 1999:2
- ESV (Jolanta Feliga, Tomas Kjerf), Dnr 19-981/2000: *Nätverk för lärande jämförelser – en handledning som bygger på erfarenheter från nätverken*
- Föreningen personalchefer i Uppsala: *Ett fungerande nätverk – föreningen personalchefer i Uppsala*, 2001
- Högrelius, J: *Det digitala folkhemmet*, Dokumentation till IT-kommissionens hearing 24-25 nov 2001
- Institutet för kvalitetsutveckling: *Benchmarking – att lära av varandra*, 1997
- Nätverksforum*, nyhetsbrev från PA forum, 2003
- Olausson, I: *Samförstånd genom dialog* (artikelserie), SvD, Regeringskansliet, Finansdepartementet, *På väg mot 24-timmarsmyndigheten*, 2003
- Regeringskansliet, Justitiedepartementet, *En förvaltning i demokratins tjänst*, 2000
- Skantze, A: *Nätrevolutionen har nått staten*, Vision nr 17/2001
- Statens kvalitets- och kompetensråd: *Därför byter unga i staten jobb*, 2003

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning.



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

ISBN 91-631-4595-2

BOX 3117, 103 62 STOCKHOLM
TFN 08-786 97 00, FAX 786 97 99, KKR@KKR.SE, WWW.KKR.SE