

# *Professionellt nätverksarbete*

## **I REELL VERKLIGHET**



*Från forskarevidens till metodik i företag*

*Gunnar Selin, KanLeda AB*

Utvärdering av nätverksmetodiken inom IVA för projektet 3F

**FRAMGÅNGSRIKA, FRISKA FÖRETAG**

En utvärdering av metodik för spridning av forskningsresultat i professionella nätverk i avsikt att skapa effekter hos deltagande företag. Utvärderingen är genomförd våren 2009 och baserad på

djupintervjuer med deltagare samt ett urval av forskare inom för ämnet centrala områden. Dessutom behandlas den projektledarroll inom IVA som funnits för nätverken. Utvärderingen avser nätverksarbetet under perioden 2003-2009.

Ver 1.30 den 11 augusti 2009

## Innehållsförteckning

<b>Summering av rapporten .....</b>	<b>5</b>
Erfarenheter från utvärderingen .....	5
Fem faktorer som ger nätverket sina förutsättningar .....	6
Fem faser i nätverkets livskurva .....	7
<b>Nätverksarbetet och utvärderingens inriktning .....</b>	<b>8</b>
Rapportens struktur .....	9
<b>Genomförande av utvärderingen .....</b>	<b>10</b>
De intervjuades fördelning mellan funktioner, genus och upplevt utbyte: .....	10
Summerande värdering av processen i nätverksarbetet .....	10
<b>Tre 3F-Nätverk och deras bakgrund .....</b>	<b>13</b>
Nätverket Väst .....	14
Nätverket Mälardalen .....	15
Nätverket Syd .....	15
<b>Förutsättningar för lärande nätverk i reell verklighet .....</b>	<b>16</b>
Nätverk i reell verklighet .....	16
Professionella nätverk .....	16
<b>Faktorer i utvärderingen .....</b>	<b>18</b>
IVA's roll som forskningsmäklare .....	18
Primär- och sekundäreffekten .....	18
Fem faktorer som ger nätverket sina förutsättningar .....	20
Syftet .....	20
Ämnet .....	20
Deltagaren .....	20
Forskaren .....	21
Projektledaren .....	21
<b>Syftet - utfall .....</b>	<b>22</b>
<b>Ämnet - utfall .....</b>	<b>23</b>
<b>Deltagare - utfall .....</b>	<b>25</b>
Betydelsen av likhet och olikhet mellan deltagande företag .....	26
Fokus och deltagarroll .....	26
<b>Forskaren .....</b>	<b>29</b>
Forskaren i två roller .....	29
Forskarens ämnesbredd och metodkonkretisering .....	30
Företagets och deltagarens professionella perspektiv .....	30
Summerande utvärdering .....	32
<b>Projektledaren .....</b>	<b>33</b>
1. Nyrekrytering av företagsmedlemmar .....	34
Utfall .....	34
2. Starta upp nätverkets arbete och etablera lärande och utvecklande arbetsformer .....	35
Utfall .....	35
3. Hålla ihop nätverksarbetet genom att stödja deltagarna i deras företagsinterna roll (sekundäreffekten) och finna de gemensamma behovs- och problemområdena .....	36
Utfall .....	36

4. Skapa en innehållsplan tillsammans med deltagarna och identifiera de forskare och föreläsare som kan ge utvecklande bidrag till detta innehåll.....	37
Utfall .....	37
5. Initiera idéer till forskningsuppdrag bland de deltagande företagen .....	38
Utfall .....	38
6. Förbereda forskaren/föreläsaren inför varje möte med nätverket.....	39
Utfall .....	39
7. nationella konferenser för samtliga nätverk .....	40
Utfall .....	40
8. Hålla kontakten med nätverkets deltagare, främst närmast aktuell företagsvärd och coacha inför programläggning och genomförande .....	41
Utfall .....	42
9. Under nätverksmöten vara en inspirerande sammanhållande utvecklingskraft som skapar en lärande kultur.....	42
Utfall .....	43
10. Hålla kontakten med programledningen.....	43
<b>Summerande utvärdering kring projektledaren: .....</b>	<b>44</b>
<b>Nätverkets livskurva.....</b>	<b>46</b>
Nätverkets start och kultur .....	46
Projektledaren i nätverket .....	47
Faktorerna som skapar nätverkets dynamik .....	47
Syfte och ämne .....	48
Fem faser i nätverkets livskurva .....	48
Ansvar och arbetsformer .....	50
Projektledaren .....	50
Deltagare – enbart i rollen som deltagare .....	51
Värd för mötet.....	51
Föreläsare .....	51
Metodutveckling - primäreffekten.....	52
Metodutveckling - sekundäreffekten.....	53
Från konceptfas till metodfas.....	54
Från metodfas till genomförandefas .....	55
Projektledarens ledarstil .....	56
<b>Informella delegeringsgränser .....</b>	<b>57</b>

## Summering av rapporten

IVA har mellan 2003-2009 genomfört programmet 3F, Framgångsrika Friska Företag. Nätverksarbetet inom 3F är baserat på tanken att inom tre regionala områden skapa ett lärande nätverk inom ämnesområdet 3F. Totalt har 46 möten genomförts i nätverken för de 28 deltagarföretag som anslutit sig. Rapporten utvärderar vald metodik för spridning av forskningsresultat i professionella nätverk i avsikt att skapa effekter hos deltagande företag. Totalt har 34 deltagare intervjuats samt 14 forskare.

I intervjuerna markeras IVA's roll som forskningsmäklare som särskilt viktig och den främsta källan till lärande möten. Den andra källan är erfarenhetsutbytet och stöd samt lärande från kollegorna i nätverket. IVA har som forskningsmäklare utträttat ett omfattande och synnerligen värdefullt arbete genom att skapa en brygga mellan forskning och företag.

I huvudsak har verksamheten följt den ursprungliga projektplanens steg med analys, företagsinterna åtgärder samt uppföljning av företagets arbete. En konkret analysmodell för företagsinternt utvecklingsbehov hade gjort att analys och uppföljning kunnat genomföras på det metodiska sätt som projektplanen anger. Utgångspunkten för deltagaren har istället blivit deltagarföretagets självupplevda behov. Med en analysmodell för företagsinternt behov hade bättre förutsättningar skapats för deltagarföretaget, tydligare krav kunnat ställas på deltagare och väsentlig ny forskning bättre kunnat identifieras.

Projektledarna har hanterat sin ledarroll på ett sätt som stimulerat erfarenhetsutbyte, förmedlat relevant forskning och stöttat förändringar i deltagarföretaget. Nätverksarbetet och projektledarnas sätt att ta sin roll har bland deltagarna upplevts som mycket givande.

## ERFARENHETER FRÅN UTVÄRDERINGEN

Centralt för den övergripande utvärderingen är grundsynen att:

*Deltagaren ska ensam eller tillsammans med kollegor i eget företag hantera processen från eget lärande i nätverket (primäreffekten) över till tillämpning och resultat i eget företag (sekun-*

däreffekten). Det utbyte deltagaren upplever under nätverksarbetet återspeglas direkt i möjligheterna att påverka det egna företagets situation, identifiera förändringsbehov och förmedla metodik för lösning.

Följande delar i nätverksarbetet blir därför särskilt intressanta:

- Det är väsentligt för resultatet i deltagarföretaget att projektledningen aktivt kan hantera upp till tre kontaktroller i företaget – ledningen, HR-chef och HR-specialist.
- Ett starkt stöd för att uppnå relevanta resultat i deltagarföretaget är en metodik för *företagsintern behovsanalys* som täcker samtliga väsentliga delar av 3F-konceptet.
- För att hålla kvar ett intresse från ledningen i deltagarföretagen krävs ett samspel mellan nätverksarbetet, VD-möten och nationella konferenser med ledningsfokus på forsknings- och praktiska resultat.
- Det verkar finnas informella delegeringsgränser för deltagandet. Detta kunde efter några år lett till mer specialiserade nätverksmöten med ämnen och deltagarrepresentation som bättre matchat livskurvan i varje enskilt företag.

## FEM FAKTORER SOM GER NÄTVERKET SINA FÖRUTSÄTTNINGAR

Intervjuerna har pekat ut fem faktorer som särskilt betydelsefulla i utvärderingen:

**Syftet** som är att skapa ett lärande i nätverksarbetet som också är relevant för det deltagande företaget. Detta syfte har nåtts enligt deltagarnas egna uppgifter.

**Ämnet** är omfattande och kan innefatta både företagsledningsaspekter, traditionellt arbetsmiljöarbete, insatser för motivationshöjning, klassisk och ny personalvård och förebyggande friskvård. Nätverksarbetet har täckt ett brett ämnesområde.

För **deltagaren** är det viktigt vem som deltar, hur ofta och på vilket sätt. Det påverkar ”kontraktet” mellan deltagarna och förväntan på innehåll. Nätverket har bestått av ledningsrepresen-

*HR-Chef stort företag:  
Ledarskap och organisation påverkar hälso- och arbetsmiljöfrågor. Nätverket ger info och kontakter med nya sätt att tänka. IVA ger trovärdighet och det är inte kommersiellt.*

tanter, HR-chefer och HR-specialister. Under de år nätverksarbetet pågått har frågeställningarna övergått från analys till metodik och därmed har deltagandet gradvis delegerats till mer specialiserade HR-funktionärer. Deltagarna har upplevt stort utbyte av sitt deltagande.

**Forskaren** är i sin vardag specialiserad på sitt perspektiv och sitt ämne. För rätt utbyte i nätverksprocessen har hon/han ställt om till rätt sätt att hantera sitt ämne så att praktikern kan se de möjligheter som forskningen pekar mot.

På **projektledaren** faller ansvaret för att nätverksarbetet får rätt inriktning och arbetsmetodik för deltagarna och blir ett sammanhållet arbete. Varje möte måste få ett lärande och stimulerande upplägg. Förutsättningarna är dels att forskningsmäklarrollen hanteras effektivt och i takt med gruppens utveckling och behov. Projektledaren måste hitta rätt balans för de fem faktorerna. Projektledarna får i intervjuerna ett mycket gott omdöme för sin hantering av sin roll.

## FEM FASER I NÄTVERKETS LIVSKURVA

De fem faktorerna skapar ett samspel under nätverkets livstid bla beroende på vem eller vilka medverkande som tar olika typer av ansvar för att driva utvecklingsprocessen. Nätverken har haft en professionell utgångspunkt i vilket företags totalsituation inom ämnesområdet fokuserats. Deltagaren har sett sin roll som företrädare för sitt företag och önskar ett utbyte för företaget. Den förändringsprocess som sker i nätverket startar därför med deltagarens egen förståelse av syftet med 3F och fortsätter via konceptualisering, metod, genomförande och fram till uppföljningsbara resultat och insatser.

Faktorerna liksom ansvarsfördelningen får också olika betydelse i de fem faser som nätverket passerar under sin livskurva. Utvärderingen behandlar de fem faktorerna och de olika faserna i nätverkens livskurva.

I rapporten framhålls några saker som särskilt väsentliga för ökat utbyte av insatsen:

- En analysmodell för behovet av 3F-åtgärder bör inleda varje företags förändringsarbete
- Projektledaren bör ha tillgång till minst två kontaktroller i företaget – VD (motsv) och HR-chef.
- Företaget ska under startfasen göra en komplett kartläggning av sitt förändringsbehov samt önskade resultat från förändringen.

## NÄTVERKSARBETET OCH UTVÄRDERINGENS INRIKTNING

IVA har sedan 2003 startat upp och drivit forskningsprojektet Framgångsrika, Friska Företag 3F. *Denna utvärderingsrapport behandlar enbart den del av projektet som bedrivits i de tre regionala nätverken i vilket de deltagande företagen getts stöd för sin utveckling inom ämnesområdet.* Utvärderingen inriktar sig mot deltagarnas upplevda utbyte av detta professionella nätverk som ett forum för regelbunden stimulans av företagsinterna insatser, i vilka bla forskningsresultat bidrar till företagets utvecklingsmetodik.

3F började i ett läge då fokus låg på de höga sjukskrivningstalen samt de långa sjukskrivningarna bla relaterade till utmattningssyndrom. Samtidigt fanns en stark övertygelse hos finansierarna att detta kunde påverkas bla genom fokus på hälsoinriktade åtgärdsprogram med forskningsevidens. Ingångsvärdet var också att en större medvetenhet hos företags- och andra organisationsledningar om ”friskfrågornas” betydelse i ett strategiskt ledningsperspektiv är väsentligt. Synsättet grundade sig också på övertygelsen att friska företag också ledde till framgångsrika företag genom att metodik för att hantera ”mjuka” frågor medverkar till ett antal goda effekter. Text ökad motivation, bättre hälsa och större engagemang hos alla medarbetare och därmed bättre effektivitet, kvalitet och lönsamhet i företaget eller organisationen.

Syftet har varit att under IVA´s ledning sprida forskningsresultat via nätverk bestående av representanter från företag med intresse för dessa frågor. De tre nätverk som skapades hade som syfte att sprida kunskap från forskning och identifiera deltagande företags behov av mer forskningen. Nätverket skulle också sprida praktiska erfarenheter mellan deltagande företag för att öka kunskapen om olika framgångsvägar för att utveckla positiva värden i personalarbetet.

Detta har i projektplanen från 6 maj 2004 uttryckts med:

*Målet är vidare att organisera ett skapande utbyte mellan företag för att lägga grund för lokala utvecklingsprocesser i de medverkande företagen, samt att vid behov bistå företagen med information och rådgivning från etablerad vetenskaplig expertis.*

Utvärderingen inriktar sig på nätverksdeltagarnas upplevelser av det nätverksarbete som ge-

nomförts och det utbyte deltagare upplever sig ha fått. Utvärdering har också skett med ett begränsat urval av forskare som deltagit som föreläsare/forskare och mött nätverkens deltagare. Centralt i utvärderingen är hur det *skapande utbytet* fungerat inom nätverken (primäreffekten) för att stimulera *lokala utvecklingsprocesser i de medverkande företagen* (sekundäreffekten).

Inriktningen på rapporten är *inte* att utvärdera i vilken utsträckning projektet genomförts i sin helhet eller vilken forskning den initierat.

## RAPPORTENS STRUKTUR

Utvärderingsrapporten kommer att behandla *utvecklingsprocessen* i detta professionella nätverk, *de fem faktorer* som skapar det professionella nätverkets förutsättningar och dynamik samt värdera hur de fungerat i nätverksarbetet under de fem år som projektet pågått. Varje övergripande faktor kan påverkas före och under nätverksprocessen. I rapportens första del värderas dessa statistiska förutsättningar.

Därefter kommer dynamiken mellan faktorerna att skapa olika effekter i nätverken när samspelen mellan de fem faktorerna skapar olika situationer och olika sätt att hantera situationen. Ett ”kontrakt” som reglerar ansvar och förväntningar uppstår mellan deltagarna och mellan deltagarna och projektledaren som i sin tur leder till anpassning, lärande och utveckling. Hur detta sker och utfallet av dynamiken i nätverksprocessen utvärderas i rapportens senare del. Detta kontrakt kring förväntan på samspel och ansvarsfördelning uppstår både genom praxis, etablerade mötes-traditioner och genom tydliga överenskommelser. Kontraktet kan därför påverkas på ett medvetet sätt men kommer utan medveten påverkan i alla fall att uppstå.

## Genomförande av utvärderingen

Utvärderingen har genomförts genom djupintervjuer med varje deltagare. Totalt har 34 personer intervjuats av 38 möjliga.

De intervjuade deltagarna kan fördelas på tre professionella kategorier:

1. 8 st inom Företagsledning (VD och andra företagsledande yrkesroller)
2. 15 st HR-chefer
3. 11 st HR-specialister tex friskvårds- eller arbetsmiljöansvariga och i andra roller

Efter att intervjufrågorna inledningsvis prövats i längre personliga samtal har intervjuerna därefter skett per telefon vid i förväg överenskomna tillfällen. Avsikten med förhandsbokningarna har varit att säkerställa fokus på intervjun och ge intervjupersonen tillfälle till reflektion och tillbakablick på ett deltagande som i många fall omfattat upp till 5 år.

Bland forskarna har 14 intervjuer genomförts enligt ett urval gjort av IVA och baserat på att få ett urval av forskare som medverkat på flera olika sätt i nätverksarbetet och/eller i forskningsprojekt inom 3F. Intervjuerna har även här varit förbokade.

### De intervjuades fördelning mellan funktioner, genus och upplevt utbyte:

	<i>Summa:</i>	<i>Män</i>	<i>Kvinnor</i>	<i>Utbyte:</i>
Företagsledning	8	6	2	3,8
HR-chef	15	5	10	3,5
HR-specialist	10	4	6	3,6
Annat	1	-	-	-

## SUMMERANDE VÄRDERING AV PROCESSEN I NÄTVERKSARBETET

Bland de intervjuade finns det en mycket positiv inställning till det nätverksarbete som pågått. IVA har framstått som en kompetent nätverksledare och en utmärkt mäklare av för delta-

garna relevant forskning. Genomgående ges positiva omdömen om projektledarens roll som motor och sammanhållande i programmet.

3F-programmets nätverksdel ska enligt ursprunglig projektplan följa arbetsstegen:

*Steg 1: Analysfasen*

*Syftet med analysfasen är att dels fastställa de ingående företagens ambitioner och individuella utvecklingsplaner, dels fastställa nätverkets ambition och utvecklingsplan.*

*Steg 2: Åtgärdsfasen*

*Under det andra steget redovisar varje företag inledningsvis sin nuvarande problemprofil, respektive sina önskemål och ambitioner/planer för fortsatt utveckling.*

*Steg 3: Uppföljning av företagens arbete*

*Resultatet av företagens (och nätverkens) arbete mäts både före, under och efter projektets genomförande. Syftet med mätningarna är trefaldigt:*

- Utgöra underlag för jämförelser mellan deltagarna i nätverket (både inledningsvis under analysfasen och under projektets gång)*
- Fungera som sporre för de enskilda företagens kontinuerliga arbete*
- Kontinuerlig utvärdering av projektet som helhet*

I huvudsak har dessa arbetssteg följts. Frånvaron av en konkret analysmodell för företagsintern utvecklingsbehov har dock gjort att analys och uppföljning inte kunnat genomföras på det metodiska sätt som projektplanen anger. Utgångspunkten för deltagaren har istället blivit det behov som företaget självt kan definiera och att nätverksarbetet därefter kan stimulera åtgärdernas genomförande och leda till de resultat som förväntas. Denna deltagarbaserade analysmodell har valts som utgångspunkt för utvärderingen av nätverksarbetet. Om nätverksarbetet kunnat genomföras med en ämnesanpassad analysmodell för företagsinternt behov hade bättre förutsättningar skapats för deltagaren, tydigare krav kunnat ställas på deltagare och väsentlig forskning bättre

kunnat identifieras.

Genom att deltagande företag redan haft en positiv inställning till ämnet och dess betydelse har frånvaron av analysmodell inte upplevts som störande. Men för framtida utveckling inom ämnesområdet är en sådan analysmodell mycket nödvändig särskilt för de företag som inte har vare sig tradition eller proaktivt synsätt inom 3F-området.

## TRE 3F-NÄTVERK OCH DERAS BAKGRUND

Totalt sedan starten 2003 och tom april 2009 har 43 nätverksmöten genomförts. Värdskapet alternerar mellan företagen inom nätverket. 3F Väst är det äldsta nätverket och har genomfört 26 nätverksmöten, 3F Mälardalen har genomfört 12 möten, och 3F Syd har 6 möten.

De tre nätverken har varsin historia och representerar till följd av ingångsvärdena också olika förhållanden som påverkat dynamiken i nätverken och breddat de erfarenheter av nätverksarbete som kommer att beskrivas. Skillnaderna är ganska stora mellan hur nätverken uppstått och de förutsättningar som funnits för nätverksarbetet. Det är främst deras uppstart och geografi samt sammansättning av deltagande företag som gett olikheter. Den bredden har i utvärderingen gett ökad erfarenhetsmassa kring vilka faktorer som påverkar professionella nätverk samt dynamiken inom nätverket.

Inom *Väst* finns en kärna av företag som deltagit i IVAs tidigare projekt Ett friskt arbetsliv. För dem är 3F en möjlighet att fortsätta arbetet.

*Mälardalen* och *Syd* startar genom aktivt rekryteringsarbete från IVA. Det finns ingen tidigare kärna av deltagare eller direkt fortsättning på tidigare aktiviteter. Men det finns ett intresse som bla stimuleras av Volvos roll i Väst-nätverket, nationella konferenser samt av förtroendet för IVA's förmåga att skapa en forskningsbrygga. Blivande deltagare startar med en positiv förväntan på att professionalitet och kompetens kommer att finnas i nätverksarbetet. Att konceptet är etablerat utvecklingsområde inom Volvo lockar dessutom till deltagande.

I båda dessa senare startade nätverk kommer IVA att spela en avgörande roll för tilltron till seriositet och professionalitet i nätverkandet. Rollen som forskningsmäklare är naturlig och ger en utmärkt plattform för projektledarskapet.

För att 3F-frågorna ska bli en del av den strategiska agendan har det funnits ett krav på representation från företagsledningen. Under det mångåriga nätverksarbetet har den representationen tunnats ut och i större medlemsföretag har HR-chefer och HR-specialister ersatt ledningsrepresentationen under de regelbundna nätverksmötena. Detta är en konsekvens av att frågeställ-

ningarna konkretiserats och därmed kan delegeras. Denna delegering verkar vanligtvis ske genom en förskjutning i deltagandet och är sällan ett formellt delegeringsbeslut i företaget.

Krav på ledningsrepresentation har inte heller kunnat ställas på samma sätt på stora internationella företag. Den lämpligaste personen är i de fallen den som på internationell koncernnivå ytterst ansvarar för de globala arbetsmiljöprocesserna. Det är inte troligt att koncernchefen sätter sig som permanent deltagare. Däremot har de nationella seminarier som ordnats varit av intresse för en vidgad krets av högre chefer inom de deltagande företagen när ämnet hanterats på strategisk ledningsnivå.

## NÄTVERKET VÄST

Starten sker i nära kontakt med Volvo som vid nätverkets bildande genom VD Leif Johansson har markerat ett mycket stort engagemang i att skapa ett friskt företag. Nätverket får en kärna av ett antal företag samt Västra Götalandsregionen. Det blir en representation bland företagsledning och HR-chefer. Genom Volvos status som drivande företag inom ämnet och förstärkt av en känsla av geografisk samhörighet får nätverket en naturlig start.

I detta nätverk verkar närvaro och stabil representativitet från deltagarföretagen ha lett till ett uthålligt nätverksarbete med en kärna av deltagare som känner varandras situation mycket väl. I takt med att de övergripande frågeställningarna på ledningsnivå har klarlagts har arbetet övergått till konkretare metodfrågor främst genom forskningsprojektet LHL, Processtöd för ledarutveckling - hälsofrämjande ledarskap.<sup>1</sup>

Deltagarföretag:

Alviva - Volvo  
Astra Tech AB  
Atlet AB  
Göteborgs Universitet  
Ramböll Sverige AB  
Schenker AB  
Södra Cell Värö  
Volvo Personvagnar AB  
Västra Götaland/Sahlgrenska sjukhuset

---

<sup>1</sup> Lotta Dellve, Arbets- och miljömedicin vid Sahlgrenska universitetssjukhuset, Göteborg.

## NÄTVERKET MÄLARDALEN

Starten sker något senare för att få den naturliga representationen i Sveriges mitt. Många stora koncerner deltar till följd av energisk bearbetning. Volvo är även i detta fall ett viktigt referensfall och ett stort nationellt seminarium med Leif Johansson som medverkande lyfter fram ett intresse för 3F. Rekryteringen riktas i stor utsträckning mot HR-chefer i stora företag. Representation av högsta ledningen blir då inte ett lika enkelt krav.

Deltagarföretag:

ABB  
NCC  
Norsk Hydro = Statoil Hydro  
Posten  
Sabis  
Swedbank  
Vattenfall  
Volvo Logistics Corporation

## NÄTVERKET SYD

Bildas sist med särskilt uppdrag att täcka den sydliga delen av landet samt att intressera små och medelstora företag. I praktiken blir detta inom ett mycket stort geografiskt område vilket leder till långa restider vid varje möte. Eftersom roterande värdskap är en arbetsmetodik även i detta nätverk påverkas närvaron vid varje möte. De mycket långa restiderna skapar hinder för regelbundet deltagande vilket leder till sämre närvarotal och oregelbundet deltagande trots att intresset finns.

Deltagarföretag:

Alfa-Laval AB  
Bioinvent International AB  
Spenshult  
Fresh AB  
Mercatus Engineering Ab  
Pilkington Automotive Sweden AB  
ProfilGruppen Extrusion AB  
Södra Cell Mönsterås  
HP Tronic  
Länsstyrelsen i Kronobergs Län

## Förutsättningar för lärande nätverk i reell verklighet

Nätverken har genomgående drivits som reella nätverk vilket innebär fysiska möten mellan deltagare under projektledares ledning. Resurspersoner för deltagaren har varit projektledaren samt forskare/föreläsare i det egna nätverket. Kollegor i nätverket har varit mycket viktiga resurspersoner. Väsentliga inspirationskällor har varit nationella och i vissa fall nätverkets egna seminarier för företagsledningarna.

Nätverken har genomgående haft en professionell inriktning genom att deltagaren sett sin roll som företrädare för sitt företag. Det skapar en önskan om utbyte för att det egna företaget ska kunna utvecklas inom ämnesområdet. Lärprocessen startar med deltagarens egen förståelse av konceptet 3F och slutar med genomförandet av en metodik inom väsentliga behovsområden för det egna företaget. Detta process-synsätt skapar ett antal faser i en livskurva för nätverket vilket bla är grunden för utvärderingen i rapportens senare del.

### Nätverk i reell verklighet

Att begreppet ”reell verklighet” används är främst därför att det numera är vanligt att fokusera på uppbyggnaden av *virtuella* nätverk och hur de kan utvecklas. I nätverksarbetet inom 3F har det personliga mötet, främst vid nätverksträffar, varit dominerande arbetsform. Metodik för text dialoger via internet eller direktsända eller lagrade webinarier har inte använts. Däremot har IVA´s hemsida skapat goda möjligheter för att tanka ner vissa rapporter och för att följa vad som sker i hela projektet bla via nyhetsbrev och rapporter.

### Professionella nätverk

Som deltagare kan förväntan på utbytet styras av tre olika utgångspunkter:

1. Det kan handla om *personlig utveckling* i att hantera situationer och företeelser som ger ett eget lärande i den egna situationen. Fokus hamnar på egen personlig utveckling.

2. Deltagandet kan ske för att främst utvecklas i *den egna yrkesrollen*. Fokus hamnar då på erfarenhetsutbyte med kollegor i andra företag som har liknande yrkesroll och på hur yrkesrollens frågeställningar och problematik kan hanteras för att det professionella ansvaret ska kunna tas på ett ännu bättre sätt.
3. Deltagandet kan ske för att *företaget ska utvecklas* och nå bättre resultat. Fokus hamnar då på strategiska ledningsfrågor, uppföljningsbarhet av vissa frågeställningar och best praxis för att skapa bättre resultat samt på metodik för att företaget ska utvecklas inom vissa områden.

Nätverksarbete kan innehålla alla dessa tre delar, men för ledningen av nätverksarbetet samt deltagarna är det väsentligt att insatserna fokuseras på den typ av nätverk som förväntas.

I intervjuerna framgår mycket tydligt att förväntan ligger på punkt 3 och 2, dvs att man önskar ett professionellt nätverk med inriktning på 3F-ämnet. Ämnet ska hanteras både ledningsmässigt och med en metodik som skapar förbättrade resultat för företaget. Intervjupersonerna har valt vilken av ovanstående tre utgångspunkter som varit deras viktigaste samt i en 5-gradig skala vilket utbyte de fått:

<b>Förväntan:</b>	<b>Procentandel:</b>	<b>Upplevt utbyte:</b>
Personlig utveckling	0	-
Egen yrkesroll	23%	3,5
Företagets utveckling	77%	3,6

Nätverksarbetet har därför haft professionellt fokus i vilket företagets totalsituation inom ämnesområdet varit centralt. Något som också motsvarar det ursprungliga syftet och hur projektledarna hanterat nätverksarbetet. Utbytet har varit stort.

## FAKTORER I UTVÄRDERINGEN

### IVA´S ROLL SOM FORSKNINGSMÄKLARE

3Fs nätverk handlar om professionellt lärande kring helhetskonceptet Friskt och Framgångsrikt Företag. Det har HR-klassiska inslag men också av nyare syn på uthållig hälsa samt ska kopplas till samlad erfarenhet av vad som kännetecknar framgångsrika företag. Inom detta område bedrivs forskning på många håll i landet men inom fakulteter som normalt inte samverkar med företagsekonomiskt inriktade kollegor. Det är därför en betydelsefull uppgift att sammanställa forskning och göra forskning känd samt exponera forskningsresultaten för de beslutsfattare som kan omsätta forskningsresultaten till metodik och resultat i sitt eget företag.

IVA har som forskningsmäklare utträttat ett omfattande och synnerligen värdefullt arbete genom att skapa en brygga mellan forskning och

*HR-chef: IVA´s projektledare har haft utmärkta kontakter in i forskarvärlden*

tillämpande företag. I intervjuerna markeras forskningsmäklarrollen som särskilt viktig och en av de två främsta källorna till intressanta möten. Den andra källan är erfarenhetsutbytet och därmed stöd och lärande från kollegorna i nätverket. Förlusten av mäklarrollen ses dock av många som orsaken till att nätverken inte av egen kraft kan leva vidare när IVA´s roll upphör.

### PRIMÄR- OCH SEKUNDÄREFFEKTEN

För att kunna granska nätverksarbetets resultat och effektivitet är det viktigt att skilja på primär- och sekundäreffekten. Den *primära* effekten är överförandet av relevanta forskningsresultat till ett för företagsdeltagaren hanterligt format och med ett innehåll som motsvarar det egna företagets behov. Det är också viktigt att forskningen kan omsättas i ett eget handlingsprogram. Det utesluter inte att viss forskning kan vara intressant i på en generell nivå, även om den inte lätt kan översättas till nytta i deltagarens situation. Forskningsmäklaren via projektledaren mås-

te kompletteras med förberedande kontakter för att ge forskaren möjligheter att förmedla innehållet på rätt sätt. Projektledaren måste också ha en kunskap om de deltagande företagens behov.

Den *sekundära* effekten är det resultat som uppstår i deltagarens företag. Den påverkas av flera faktorer:

1. Den insikt och kunskap som deltagaren får kring konceptet som helhet. Den insikten är avgörande för hur deltagaren förmår att omforma insikten till övergripande argument inom eget företag. Särskilt i kontakter med egen företagsledning liksom HR-chef.
2. De möjligheter som deltagaren har att ta med egen företagsledning och HR-ansvariga till större, gemensamma seminarier inom nätverket där ämnesvalet hanteras från en företagsledande utgångspunkt.
3. De metoder för behovsanalys inom eget företag som deltagaren lär sig eller själv utformar inom nätverksarbetet.
4. Den metodik som deltagaren fångar upp och som i anpassad eller i ursprungsform kan användas inom det egna företaget.
5. Det stöd inom nätverket som deltagaren upplever i att driva sitt förändringsarbete inom företaget. Stödet handlar om att se hur andra företag genomför utvecklingsinsatser inom området. Det handlar också om att få evidens för att metodiken leder till resultat. Erfarenhetsutbytet inom nätverket ger dessutom ett eget fortsatt lärande kring implementeringsfrågor.

## Fem faktorer som ger nätverket sina förutsättningar

Intervjuerna har pekat ut fem faktorer som särskilt betydelsefulla för utvärderingen.

### Syftet

Syftet har varit att skapa ett lärande i nätverksarbetet som också är relevant för det deltagande företaget. Den processen påverkas av samspelet mellan den primära och sekundära effekten och vilka möjligheter som kan öppnas och/eller finns i det deltagande företaget.

*HR-chef: Det handlar om ett professionellt nätverk som syftar till att utveckla hälsosamma organisationer. Nätverket fungerar genom att överföra de senaste forskningsrönen till oss praktiker och det finns utrymme för diskussion och lärande.*

### Ämnet

Ämnet är omfattande och kan innefatta både företagsledningsaspekter, traditionellt arbetsmiljöarbete, insatser för motivationshöjning, klassisk och ny personalvård och förebyggande friskvård. Det har också inslag av lönsamhets- eller annan framgångsmätning både i form av frisktal och lönsamhet och kvalitet i företagen. Det är kort och gott inte lätt att enkelt definiera och gränssätta. Ämnets natur har både skapat möjligheter till övergripande nytänkande kring skapande av positiva personalvärden och skapat vissa svårigheter när det gäller konkretisering av metodik och mätning av resultat. Nätverksarbetet är därför särskilt intressant att studera med tanke på hur ny kunskap och insikt kan spridas kring i huvudsak mjuka frågor utan traditionell totalstruktur för hela konceptet.

*HR-chef stort företag: Det handlar om att vara en attraktiv arbetsplats. Inte så lätt att formulera från början. Täcker allt från medarbetarskapet till ledarskapet för att kunna bli en sund arbetsplats.*

### Deltagaren

Nätverksarbetet konkurrerar med det dagliga arbetets krav. Marginalnyttan av att delta vägs mot den kortsiktiga nyttan av en arbetsdag på företaget. Vem som deltar, hur

*VD mindre företag: Vi ville få en bekräftelse på att vi jobbade rätt och få jämföra mot andra företags erfarenheter och se hur man mäter resultaten. Den förväntan infriades.*

ofta och på vilket sätt påverkar också kontraktet mellan deltagarna. Hur projektledarresursen från IVA förmår att hålla samman deltagarna och skapa intressant struktur och innehåll för kontinuerligt lärande är avgörande för nätverkets långsiktighet. Hur väl forskarna matchar deltagande företags behov är också väsentligt för hur utvecklande nätverket blir. Öppenheten mellan deltagarna kring metodval och erfarenheter påverkar direkt känslan av samhörighet och utbyte. Hur deltagarens deltagande stimuleras styrs av många faktorer som närmare beskrivs under avsnittet om nätverks livsKurva.

## Forskaren

I sin vardag är forskaren specialiserad på sitt perspektiv och sitt ämne. För rätt utbyte i nätverksprocessen måste hon/han ställa om till rätt sätt att hantera sitt ämne så att praktikern kan se de möjligheter som forskningen pekar mot och vilka evidens som finns. Forskaren måste också samtidigt uppleva att deltagandet ger någon form av impulser som bla kan tillföra ytterligare forskningsområden, områden med evidensbrister etc.

*Hälsochef stort företag: Väldigt givande att ta in forskningsperspektivet i diskussionerna. Vi har haft uppe de frågor som vi har aktuella och kopplat ihop det med forskning som är aktuell eller med andra deltagares erfarenhet. Det har varit en styrka. Till skillnad mot ett nätverk som bara träffas.*

## Projektledaren

Nätverksarbetet måste få rätt inriktning för deltagarna och bli ett sammanhållet arbete med röd tråd. Varje möte måste bli givande med ett lärande och stimulerande upplägg. Projektledaren har en helt avgörande roll för detta. Förutsättningarna är dels att forskningsmäklarrollen hanteras effektivt och i takt med gruppens utveckling och behov och dels att projektledaren hittar rätt balans mellan de fem faktorerna. I projektledarrollen ligger också att hålla kontraktet med deltagaren levande med krav och uttalade förväntningar på deltagaren. Samtidigt som stimulans och stöd ska ges för att den sekundära effekten ska stimuleras i deltagarens företag. Projektledaren måste därför fokusera på gruppens gemensamma behov, varje företags individuella behov och situation samt varje deltagares motivation och stimulans för nätverksarbetet.

*Företagsledare mindre företag: Svårt att få ett nätverk att fungera utan en klar och tydlig projektledare. Vi har haft en väldigt bra projektledare som hållit energin uppe. Annars hade vi inte kommit så här långt.*

## Syftet - utfall

Syftet med nätverksarbetet har sedan start varit att *förmedla forskningsresultat* kring ämnesområdet samt att *stimulera användningen av denna forskning*. Dessutom har urvalet av företag i görligaste mån gjorts så att de företag som redan har en medvetenhet om ämnesområdets betydelse deltar. Det har också förväntats medverka till att *ny forskning kan initieras* i kretsen av medlemsföretag.

### Utfall

1. Nästan samtliga deltagare sätter betydelsen av de förmedlade forskningsresultaten högt på listan över vad som uppnåtts genom nätverksarbetet. Att få evidens, idéer och sammanhang kring ämnet 3F presenterade vid nätverksmöten och andra arrangerade seminarier har uppfattats vara en av de verkligt stora fördelarna. Många uttrycker också sin uppskattning över den förmåga som IVA haft att identifiera intressant forskning och intressanta forskare/föreläsare.

2. Stimulans för användning av denna forskning har i nätverksformen upplevts på olika sätt. För många har det varit betydelsefullt att känna ”att man är på rätt väg” i eget företag eller att veta att vissa andra företag arbetar med likartade problemlösningar eller frågeställningar. Det har stärkt genomförandeförmågan.

De möjligheter som funnits att ta med företagsledning, HR-specialister eller andra till bla nationella seminarier har bidragit till att sätta 3F-frågorna på företagets agenda.

3. Nya forskningsprojekt inom nätverkskretsen har förekommit men inte i den omfattning som ursprungligen förväntades från programledningen. Det har heller inte varit ett absolut krav på deltagande företag att bidra vare sig med forskningsmedel, projektidéer för eget företag eller att avsätta tid för den eller de forskare som kan bli aktuella. Företagets budgetramar och företagsrepresentantens egen tid har bla skapat begränsningar. Kravet har heller inte ställts, men många deltagare har upplevt att det finns en uttalad förväntan från programledningens sida på att företagsinterna projekt bör finnas. En förväntan som dock inte kräver att företagsinterna projekt initi-

eras för att deltagandet ska kunna fortsätta.

### **Summerande utvärdering kring syftet**

1. Syftet att stimulera utveckling av värdeskapande personalarbete med ett hälsoförtecken har uppnåtts för deltagarna. Nätverksformen har varit mycket stödjande för sekundäreffekten i det egna företaget. Många vittnar också om den förstärkning av egen övertygelse och inriktning som mötet med forskare och andra företagsrepresentanter har gett.

2. Forskningsprojekt har inte genomförts i den omfattning som förväntats från projektledningen. Det beror delvis på oklara krav på deltagande företag vad gäller motfinansiering men också på att kravet inte varit så uttalat under pågående nätverksarbete. Den eventuellt uteblivna forskningen har dock inte minskat nätverksdeltagarens utbyte av nätverket utan får mest ses som en problematik för programledningen.

## **Ämnet - utfall**

Ämnet kan ses på olika sätt, men ändå vara samma koncept. Endera kan det uppfattas handla om alla de åtgärder och sammanhang som handlar om att skapa motiverade, engagerade och friska medarbetare och chefer. Dvs allt som kan förknippas med att skapa uthålliga och positiva medarbetarvärden. Kort och gott en företagskultur som kännetecknas av omtanke, kompetensutveckling, tydlighet, öppenhet, hälsoinriktat ledarskap och en kund- och omvärldsmedveten verksamhet. Allt som i sin tur skapar ett friskt och framgångsrikt företag eller organisation. Denna beskrivning har en visionär karaktär som förutsätter en företagsledning som reellt ser medarbetare som en väsentlig kompetensresurs för att förverkliga sina affärs- eller verksamhetsmål.

Det andra sättet att se samma koncept är mer sakligt. Det handlar då om ett systematiskt arbetsmiljöarbete utökat med en aktiv företagshälsovård för förebyggande hälsoåtgärder och snabb och professionell rehabilitering samt en generös syn på kompetenshöjande och motivationshöjande åtgärder inom ramen för vad som är till nytta för företaget.

Ämnet – Framgångsrika, friska företag – har under projektets livstid gått från den visionära startpunkten till att i större utsträckning bli det mer sakliga konceptet. Detta indikeras av flera

faktorer. Ett är att deltagarna från företagen från början mer varit företagsledare och HR-chefer, men i slutet av projektet till stor del HR-specialister och HR-Chefer.

Rapporten kommer att visa att flera faktorer medverkat till detta. Ett naturligt skäl till förändringen kan vara att frågeställningarna numera – bland de deltagande företagen – ses som integrerade delar i ett strategiskt ledningsperspektiv, har sina processer och metoder, mätetal och etablerade policier. Därmed övergår frågeställningarna från nyfiket pionjärbete i ledningen för medarbetarorienterade företag till att bli genomförandefrågor med metodpaket. De genomförs av specialister inom sina respektive ansvarsområden tex hälsa eller arbetsmiljöarbete. Eller i mindre företag av HR-chefer.

Eftersom både frisktal och sjuktal uppvisar påtagliga förbättringar i de deltagande företagen är det naturligt om den kompetens som förts in i nätverken skapat denna sekundäreffekt bland de deltagande företagen. Nätverksarbetet har därmed fullgjort en viktig uppgift och medverkat till detta mål.

Med ett annat synsätt har nätverken tappat bort de nya frågeställningar som uppstått i ett visionärt arbete för att skapa en företagskultur i vilken medarbetare uthålligt kan stå på topp professionellt, kompetensmässigt och med bibehållen eller förbättrad hälsa. Kommande utmaningar kan då tex bli att ställa om kompetensen i företaget till en förändrad marknad med bibehållen motivation eller att få ledare att uthålligt arbeta med egen och medarbetares stresshantering så att ohälsa eller obalans i livssituationen inte uppstår. Hanteringen av sådana frågeställningar, liksom hur ett hälsostödande ledarskap kan utvecklas med hjälp av de metoder som utvecklats under projektets gång, kommer att visa i vilken utsträckning som 3F skapat långsiktiga effekter.

### **Summerande utvärdering kring ämnet**

Intervjuerna visar att nätverken gått från vision till metodik och att denna inriktning är både naturlig och önskvärd och står för ett väl genomfört nätverksprojekt.

Men det är viktigt att konstatera att de företag som deltagit redan från inträdet har ett aktivt intresse för både friskhets- och framgångsfrågorna. Därför har det varit naturligt att deltagaren kunnat gå från primär- till sekundäreffekt. Vad hade blivit sekundäreffekten och konsekvensen i nätverksarbetet om deltagande företag haft en mindre visionär utvecklingssyn på dessa frågor?

Och är det en delförklaring till att några medlemsföretag inte fullföljt sitt deltagande?

## Deltagare - utfall

Deltagaren har i 3F-nätverken nominerats av sitt företag. Ibland har två deltagare utsetts och ibland har deltagaren sett sig som en inbjudare av andra kollegor i företaget främst till de gemensamma, större seminarierna. I startfasen förfogar programledningen över en inbjudningslista till nätverken. Vid kontaktandet har följande faktorer väsentliga:

1. Företagets storlek och framgång
2. I Syd-nätverket även små och medelstora företag
3. Geografiskt område
4. Medvetenhet om ”goda personalvärden” bla hälsoperspektivet. Företaget bör vara känt som inriktat mot dessa värden.
5. Visat intresse för ämnet vid initial kontakt och beredda att via HR-chef /HR-specialist och/eller ledningsrepresentant delta i nätverket

Två exkluderande faktorer:

1. Inte mer än ett företag i varje bransch (för att undvika konkurrensstörning)
2. Ointresserad eller indifferent inställning till konceptet

Till följd av hur information om 3F-nätverket spridits har deltagande företag motsvarat kraven i dessa punkter, men resurser för att systematiskt nå samtliga mest intressanta och intresserade företag/organisationer har inte funnits. För utvärderingen av nätverksarbetet saknar det betydelse. Men indikerar att det finns en mängd företag och andra organisationer till vilka samma kompetens behöver föras ut.

## BETYDELSEN AV LIKHET OCH OLIKHET MELLAN DELTAGANDE FÖRETAG

Samtliga intervjuade har fått svara på frågan vad olikhet respektive likhet betytt för utbytet i nätverket. Sammanfattningsvis upplever majoriteten att olikheter tillför andra perspektiv och idéer vare sig olikheten består i storleksskillnader mellan företag eller att deltagaren representerar offentlig eller privat verksamhet.

Det finns dock en upplevd skillnad mellan de stora internationella företagens situation och de mindre företagens. Det blir tydligt när nätverket behandlar konkreta frågor som handlar om övergripande företagsbeslut eller om konkret utformning av metodik. Frågeställningar kring hur och var beslut kan tas blir påtagligt annorlunda när det mycket stora företaget ska vidta ändringar som berörs av policy och riktlinjer och som kräver ändringar i verksamhetsprocesser eller liknande. Det mindre företaget kan hantera dessa frågor snabbare, lättare få fram beslutsunderlag och ändra i det befintliga regelsystemet och därefter enklare genomföra. Denna skillnad gör att det mindre företaget lättare kan bli ”pilot” i förändringsarbetet.

## FOKUS OCH DELTAGARROLL

Valet av deltagare har i praktiken styrts av det deltagande företaget. Projektledningen har vid rekryteringen uttryckt en önskan att företaget representeras både av en HR-ansvarig samt av någon i företagsledningen. Skälet har varit att placera frågeställningarna på företagsledningens agenda, integrera dem i ledningssystemen och att säkra beslutskraft för de frågor som kräver nytänk och nya beslut samt förändringsledning. Det är tex viktigt att kunna påverka företagens beslut om inriktningen i sin ledarutveckling och utveckling av medarbetares kompetens, utformning av tjänster från företagshälsovården, förändringar i arbetet med systematiskt arbetsmiljöarbete, aktivare och snabbare insatser för rehabilitering, synen vid budgetering på kostnader som kan uppfattas som ”bara personalvård” etc.

## Summerande utvärdering kring deltagare

Deltagaren – som professionell representant för sitt företag – har genomgående en positiv inställning till syftet dvs att omsätta ökad kunskap och erfarenhet inom ämnesområdet till behovsanpassade och användbara metoder i eget företag. Det behovet omfattar mycket olika saker. Alltifrån att genom exempel och forskningsresultat få ökad övertygelse i att det egna företaget gör rätt saker över till ett behov av konkreta metoder för att genomföra ett ledarutvecklingsprogram för tex en hälsofrämjande ledarskapsutbildning. Det går inte att värdera om det ena utbytet är större än det andra. Det väsentligaste är vad deltagaren uppfattar vara det egna företags behov.

1. Med få undantag upplever samtliga intervjuade att företaget haft stort stöd och stort utbyte av sitt deltagande.

2. Blandningen av företag i olika branscher och med olika storlek har utfallit positivt. Man har kunnat lära av varandra oavsett detta. Enda identifierade undantaget är de stora multinationella företagen som inte fått en gemensam arena för att diskutera utveckling och tillämpning av internationella processer och policy inom ämnesområdet.

3. Under den relativt sett långa livslängden för nätverket har konceptet som sådant gått från att vara en strategisk ledningsfråga över till att bli en HR-funktionsfråga och i många fall en genomförandefråga för en HR-specialist. Därmed har gradvis utbytet för personer i företagsledande ställning minskat vilket lett till en automatisk delegering av deltagandet till företagets HR-chef. I en del fall därefter även från HR-chefen till en HR-specialist.

Den utvecklingen kan ses positivt om det inom det deltagande företaget blivit så att helhetssynen etablerats på ledningsnivå, relevanta mätetal har skapats för frisknärvaro och HR-funktionen därefter gått in i ett metodtillämpande stadium. Vilket i sin tur i ett större företag leder till att HR-specialisten därefter tar över närvaron. De större, nationella seminarierna blir då relativt sett viktigare för att hålla kvar intresset hos företagets högre ledning och sprida fortsatt kunskap om hur sambandet mellan friskhet och lönsamhet ser ut i det företag som metodiskt arbetar med värdeskapande personalarbete. Det är från intervjuerna att döma sannolikt att många

företag fått ett positivt utbyte men det har inte varit möjligt att utreda den frågeställningen fullt ut i något av de deltagande företagen.

Utvecklingen med ökad ”delegering” i nätverksdeltagandet är mindre positivt när det leder till att nya deltagare med mindre beslutsbefogenheter deltar i nätverket utan möjlighet att på samma sätt lägga sitt företags ledningsperspektiv på frågeställningarna.

Varje stafettväxling i det deltagande företaget gör också att gruppens känsla av att känna varandra tunnare ut. Nya deltagare har vanligtvis inte heller fått det informella kontraktet klart för sig, dvs vad som förväntas i nätverksarbetet. Allt sammantaget tunnare detta ut kittet mellan deltagarna och leder till lägre samhörighetskänsla. Specialistens perspektiv på metodik för att hantera olika delar i konceptet är också annorlunda genom att vara mer konkret kring hur-frågan, dvs hur saker ska genomföras när beslutet redan finns.

Erfarenheterna av detta nätverksarbete visar att den stabila kärnan av deltagare, som regelbundet kommer och som gemensamt känner ansvar för att dela projektledarens ansvar, är en förutsättning för ett långvarigt och framgångsrikt nätverksarbete. Den förutsättningen har främst funnits i Väst-nätverket.

I Syd-nätverket har svårigheten varit det geografiska avståndet och därmed långa restiderna. Ibland 2-3 timmar i varje riktning. Det roterande värdskapet – som är mycket uppskattat som arbetsform – har medverkat till en försvårande faktor för regelbundet deltagande genom att det kräver lång restid. Möten på en centralare ort hade underlättat deltagandet.

I Mälardalen-nätverket har deltagarsammansättningen delvis sett annorlunda ut. Många deltagande företag har dessutom varit stora och flera även internationellt koncerner och därmed haft mer specialiserade HR-funktioner där ämnesområdet redan är tydligt delegerat till en HR-specialist i stabsfunktion.

### FORSKAREN I TVÅ ROLLER

Forskaren har i projektet varit en resurs både i rollen som *föreläsare* inför nätverken och/eller på nationella seminarier samt i rollen som *inspiratör till ny forskning*.

Sammanlagt har 14 intervjuer genomförts med forskare som medverkat i en eller båda rollerna. Generellt ges en positiv bild av de möten som varit med nätverken. Bla. beroende på att varje forskare representerar en särskild inriktning är det inte möjligt att generalisera forskarslutsatserna på annat sätt än att samarbetet upplevts positivt. Intervjuerna har dock gett möjligheten att specificera de framgångsfaktorer som krävs i inspiratörsrollen.

Några generella slutsatser kan inte med säkerhet dras enbart från forskarintervjuerna. Men det går att kombinera resultaten från deltagarintervjuerna med intryck från forskarintervjuerna och reflektera kring några förutsättningar för forskningsstimulans i nätverken.

Forskarresursen är viktig i nätverksarbetet:

1. I *föreläsarrollen* genom att forskaren förmedlar sammanhang, metodik eller annan specifik kunskap *efter* att nätverkets deltagare konstaterat ett intresse eller behov av detta.
2. I rollen som *inspiratör till ny forskning* bland nätverksföretagen blir utfallet mer komplicerat. Matchningen mellan forskaren och nätverksföretaget har sett mycket olika ut beroende på ämne och inriktning. Framgången i matchningen påverkas främst av:
  - a. Ämnesbredden och metodkonkretiseringen som forskaren förmedlar
  - b. Deltagarens förmåga att analysera behov i eget företag vilket i sin tur påverkas av:
  - c. Deltagarens eget professionella perspektiv (Företagslednings- eller HR-specialistens)
  - d. Metoden för behovsanalys inom eget företag

- e. Förankringen i företagsledningen för 3F-frågorna
- f. Frågeställningar som vid presentationen upplevs som centrala inom det egna nätverket
- g. Deltagarföretagets möjligheter att avsätta tid och ekonomiska resurser för forskning

## **FORSKARENS ÄMNESBREDD OCH METODKONKRETISERING**

Särskilt när företagen arbetar med sin egen metod för förändringsanalys blir tre alternativa presentationsformer en stimulans till konkretisering:

- Ämnesbredd som skapar sammanhang mellan olika faktorer kan hjälpa deltagaren att se sammanhang och mönster i det egna företagets situation. Ett exempel kan tex vara Arbetslivsinstitutets rapport om Långtidsfriskas arbetsvillkor<sup>2</sup>.
- Metodkonkretisering kan ge deltagaren ett beslutsunderlag för om en metod kan användas på eget företag eller ej. Att ställas inför en konkret metod kan ge en direkt respons på om metodik och resultat kan stämma för eget företag.
- Framgångsrika praktikfall där delar av processen kan användas i eget företag.

## **FÖRETAGETS OCH DELTAGARENS PROFESSIONELLA PERSPEKTIV**

Hur ämnesområdet och förändringsbehovet påverkas styrs bla av den professionella roll deltagaren har. Rollen ger ett specialiserat eller övergripande perspektiv. I idealfallet finns minst två representanter för företaget, dels en företagsledningsrepresentant, dels en HR-person. Detta möjliggör större beslutskraft hos företaget i forskningsfrågor under förutsättning bla att företagsledningen kan se ämnets strategiska koppling i övrigt förändringsarbete.

Hur forskningsprojekt kan initieras beror på deltagarföretagets storlek och HR-frågornas hantering i företaget. Dessutom har internationella företag jämfört med mindre företag olika organisatoriska förhållanden att ta hänsyn till. Det påverkar både deltagarens förväntningar och

---

<sup>2</sup> Gunnar Aronsson och Tomas Lindh Långtidsfriskas arbetsvillkor – en populationsstudie. Nr 2004:10

möjligheterna för forskaren att identifiera möjliga forskningsprojekt. I princip kan man tala om fyra typfall i 3F-nätverken som ger deltagaren väsentligt olika utgångspunkter och därmed olika beslutsmässiga förutsättningar för forskningsprojekt:

- A. Företaget där någon eller några i företagsledningen är bärare av grundsynen att medarbetaren är en viktig person för verksamheten. Allt som rimligtvis kan göras för att medarbetaren ska må bättre är därför viktigt. De behov som finns blir lätta att se och blir också mycket specifika. Det söker likasinnade företag för benchmarking. Fokus mot benchmarking stimulerar främst erfarenhetsutbyte och i liten utsträckning egen forskning.
- B. Det stora internationella företaget skapar förändring genom förbättring av sina internationella och nationella verksamhetsprocesser inom området. Dvs vanligtvis inom en arbetsmiljöprocess. Det söker erfarenhetsutbyte med likartade internationella företag som också har en formaliserad beslutsgång vid förändring. Ett hinder för forskningsprojekt kan vara skilda synsätt på ledningsfrågor, arbetsorganisation och arbetsmiljöprocesser i olika länderkulturer. Det är främst företag eller affärsområden inom koncernen, med verksamhet i Sverige, som kan se behov av forskning.
- C. Det medelstora, svenska företaget med HR-funktion och företagsledning som snabbt kan ta beslut och där behovet är identifierat. De föredrar vanligtvis metoder med evidens inom områden som är avgränsningsbara och som motsvarar ett upplevt behov inom företaget. Därmed inte säkert att det tydligt beskrivna upplägget är det mest väsentliga behovsområdet. Men tex metoder för att reducera sjukskrivningar, effektivisera rehabilitering och även mäta långtidsfriskhet blir intressanta områden.
- D. Det medelstora, svenska företaget med HR-funktion som upplever ett antal förändringsbehov utan att kunna se hur de olika delarna inom ämnesområdet hänger ihop. Tex hur arbetsorganisation och företagskultur medverkar till partiellt fungerande ledarskap och ofullständig ledningsutveckling. För denna typ av företag är en analysmetodik väsentlig men det är inte självklart att 3F-frågeställningarna är prioriterade på företagsledningsni-

vå. Det blir därför mycket svårt att identifiera beforskningsbara områden eftersom behovet inte kan identifieras och sambandet mellan Friskt och Framgångsrikt inte är tydligt.

Samtliga dessa fyra typer av företag ingår i nätverket. Deras förhållningssätt till att ställa upp för forskning har skiftat. B och C-kategorin har lättast att medverka. Om de ser ett problemområde som kan identifieras eller en metodik som direkt kan tillämpas är de intresserade.

## SUMMERANDE UTVÄRDERING

1. Det har funnits en betydande svårighet i att få företag att själva identifiera sitt behov av ny forskning. Problematiken handlar dels om att matcha forskare med viss inriktning mot rätta representanter från deltagarföretagen, dels om att företagen kan och vill frigöra både tid och ekonomiska resurser för forskningen.
2. En analysmodell som deltagande företag kan använda för en ämnesmässigt komplett behovsanalys inom ämnet 3F hade väsentligt underlättat denna matchning. Företagen hade blivit bättre på att uppfatta sitt behov och forskare hade lättare kunnat se vad som behöver utforskas.
3. Dem fem kategorierna av deltagarföretag har olika förutsättningar för att bidra med forskningsidéer och också olika förutsättningar att skapa egna resurser (pengar och tid) för att ställa upp i forskningsprojekt.
4. Kravet på deltagande företag att bidra till ny forskning har vanligtvis varit känt men inte upplevts som tvingande. Ett ”tvång” hade dessutom sannolikt inte varit förenligt med de tillämpade rekryteringsmetoderna för nya företagsdeltagare.
5. Forskare som deltagit som föreläsare har upplevt nätverkspresentationerna som stimulerande. Deltagarna har varit intresserade och aktiva och kunnat ge bekräftelse på forskningsresultaten.
6. Som tidigare beskrivits i rapporten har IVA upplevts vara synnerligen bra på forskarförmedling, dvs att finna forskare med rätt bakgrund till de ämnen som deltagarna önskat få behandlade.

## Projektledaren

I starten av varje nätverk har funnits en huvudansvarig projektledare för varje nätverk. Uppgiften har omfattat många delansvar:

1. Nyrekrytering av företagsmedlemmar
2. Starta upp nätverkets arbete och etablera lärande och utvecklande arbetsformer
3. Hålla ihop nätverksarbetet genom att stödja deltagarna i deras företagsinterna roll (sekundäreffekten) och finna de mest gemensamma behovs- och problemområdena tillsammans med deltagarna
4. Skapa en innehållsplan tillsammans med deltagarna och identifiera de forskare och föreläsare som kan ge utvecklande bidrag till detta innehåll
5. Initiera idéer till forskningsuppdrag bland de deltagande företagen
6. Förbereda forskaren/föreläsaren inför varje möte med nätverket
7. Tillsammans med projektledarkollegorna producera nationella konferenser
8. Hålla kontakten med nätverkets deltagare, främst närmast aktuella företagsvärd och coacha inför programläggning och genomförande
9. Under nätverksmöten vara en inspirerande sammanhållande utvecklingskraft som skapar en lärande kultur
10. Hålla kontakten med programledningen

## 1. NYREKRYTERING AV FÖRETAGSMEDLEMMAR

Uppgiften har främst i starten varit att rekrytera lämpliga företag, gå igenom villkoren för deltagandet, ”kontraktet med företaget”, och biträda vid val av lämplig representant eller representanter från företaget. Därefter har uppgiften varit att ta hand om deltagaren under och efter mötet. Det har inte ingått i upplägget att efter några år starta nyrekrytering utan att i princip arbeta vidare med redan deltagande företag. Projektledaren har arbetat med urval och kontakter med blivande företagsmedlemmar. Utgångspunkterna för urvalet är redovisat tidigare i rapporten.

### Utfall

Rekryteringen har haft en gemensam inriktning när det gäller att identifiera företag med ett initialt intresse för ämnesområdet. Vad som skilt mellan nätverken är att i Väst har en kärngruppering upplevt sig fortsätta med ämnet i en vidgad krets och i samarbete med IVA. I Syd har avsikten varit att medvetet fånga upp små och medelstora företag – men även några större – och i Mälardalen har de större företagen dominerat.

Utvärderingen visar att:

- deltagarna upplever fördelar i att blandas med hänsyn till bransch och storlek
- restiden till en gemensam mötesplats har en avgörande betydelse för deltagandet
- frågeställningarna gradvis under nätverkets livslängd övergått från visionära och strategiska ledningsfrågor till mer etablerad praxis och konkretare, operativa frågeställningar. Därmed har flera företag låtit HR-sidan ta över ansvaret för deltagandet.
- stora internationella företag upplevt sig få mindre utbyte än andra företag. Koncernrepresentanter har behov av att även få behandla internationella aspekter på metodik och frågeställningar. Deltagaren har också en hög specialistkompetens inom sitt ämnesområde.
- de deltagande företagen i begränsad utsträckning bidragit till nya forskningsprojekt

## 2. STARTA UPP NÄTVERKETS ARBETE OCH ETABLERA LÄRANDE OCH UTVECKLANDE ARBETSFORMER

För de flesta intervjuade ligger uppstarten många år tillbaka. Ursprungliga intryck har ersatts av ett suddigt bakåtperspektiv. Det har därför blivit det samlade intrycket från hela perioden som intervjuerna kunnat täcka. Detta kan också tolkas som att respektive nätverk fått starta på det bästa sättet för varje nätverk och att det därför inte finns några kvarvarande konflikter i minnesbilden. Starten blev naturlig och odramatisk. Trots detta finns det vissa upplevelser kring vilka förväntningar som funnits främst från IVA´s sida och hur de kunnat motsvaras.

### Utfall

De deltagare som varit med från början, dvs företag där företagsrepresentanten inte ändrats, upplever i många fall att förväntan på att kunna bidra med eller ingå i forskningsprojekt inte kunnat levereras. Skälen är vanligtvis brist på tid för att ställa upp som kontaktperson i företaget eller att företaget inte kunnat göra kontaktpersoner tillgängliga för forskning. Begränsningar i egen budget har också getts som skäl.

#### **Utvärderingen visar att:**

- nätverken hittat arbetsformer som motsvarat deltagarens krav på en bra, lärande och utvecklande arbetsform för att hitta evidens och metodik inom relevanta ämnesområden.

- kravet på forskningsmedverkan framförts på ett icke absolut kravställande sätt. Det har därför inte upplevts som en nödvändighet.

- samtidigt upplever nästan alla deltagare att möjligheten att möta forskare med aktuella forskningsresultat varit en synnerligen stor och unik fördel i nätverksarbetet. Liksom att den presenterade forskningen matchat deltagarnas behov (mer eller mindre beroende på eget företags situation).

### 3. HÅLLA IHOP NÄTVERKSARBETET GENOM ATT STÖDJA DELTAGARNA I DERAS FÖRETAGSINTERNA ROLL (SEKUNDÄREFFEKTEN) OCH FINNA DE GEMENSAMMA BEHOVS- OCH PROBLEMMOMRÅDEN

I rapportens senare del skissas på det professionella nätverkets livs- och utvecklingskurva. Den är ett resultat av den dynamik som uppstår mellan hur deltagarna upplever att deras förväntningar motsvaras och hur andra aktörer förmår att ta det ansvar infriandet förutsätter. Den dynamiken är en anpassningsprocess till följd av de enskilda mötenas upplägg och samspelet mellan aktörerna före, under och efter mötet. Hur förväntningarna ska infrias handlar också om det kontrakt som uppstår mellan deltagarna och den roll som projektledaren tar i enskilda situationer för att ett gemensamt förväntanskontrakt ska kunna leva vidare eller omvandlas till ett för gruppen bättre kontrakt.

Varje möte måste därför av projektledaren ses som en aktivitet i en långsiktigare utvecklingsprocess men ändå vid varje tillfälle producera den förväntade nytta som merparten av deltagarna förväntar sig. Det enskilda mötet måste under alla förhållanden skapa en stimulerande och lärande situation, dvs ge något att ta med sig hem till eget företag.

#### Utfall

Det är särskilt några arbetsformer som deltagarna upplever har varit av stor betydelse för nätverkets sammanhållning och utveckling.

Utvärderingen visar att:

- Metodiken med *roterande värdskap*, dvs att även låta ett företagsbesök ingå i upplägget varit mycket uppskattat. Mjuka frågor är till sin karaktär lättare att förstå om man även själv sett den verksamhet i vilken både framgång och friskhet skapas. Roterande värdskap sätter också regelbundet deltagaren i en ansvarsställning när det gäller att organisera ett bra möte för kollegorna i nätverket.
- Metodiken med *"laget runt"* som ett inslag i varje möte skapar en kunskap hos kollegorna om situationen i deltagarens företag och stimulerar kollegorna genom idéer, ex-

empel och impulser. Det skapar också ett tillfälle för coachande och stöttande samtal eller konkret erfarenhetsutbyte kring liknande situationer. Det stimulerar också den föredragande till en utvärderande analys av eget företag.

- Metodiken att i ett särskilt pass dessutom konkretisera erfarenhetsutbytet mellan deltagarna kring konkreta problem eller ämnesområden skapar en ökad kunskap om best practice även för det egna företaget. Flera vittnar om stimulansen i att genomföra en sådan sittning särskilt efter en givande föreläsning.
- Projektledaren upplevs vara mycket väsentlig för att få ordning på ett möte, för att skapa en konstruktiv stämning och för att hjälpa till att hålla gruppens diskussioner och dialoger inom en vettig ram. Projektledaren är synnerligen väsentlig för att det enskilda mötet ska bli bra även om många av de insatser hon eller han gör kan förefalla marginella. Den coachande rollen under mötet är helt avgörande för ett långsiktigt utbyte och konstruktiva arbetsformer.
- Projektledaren kan också sätta in nätverkets arbete i ett större nationellt perspektiv genom att bli återge vad som sker i andra nätverk, i pågående forskning samt vad som i övrigt sker inom ämnesområdet.

#### **4. SKAPA EN INNEHÅLLSPLAN TILLSAMMANS MED DELTAGARNA OCH IDENTIFIERA DE FORSKARE OCH FÖRELÄSARE SOM KAN GE UTVECKLANDE BIDRAG TILL DETTA INNEHÅLL**

Innehållsplanen för kommande möten är ett resultat av deltagarens behovsanalys i eget företag och en samtidig avvägning mot vilka ämnesområden som är relevanta att ta upp, dvs ryms inom ämnet Frisk/Framgångsrik. Projektledaren måste dels lyssna av behov i deltagarens företag, dels göra en egen bedömning av vilka kunskapsimpulser det motsvarar.

#### **Utfall**

I det här momentet är projektledaren både kvalificerad behovsanalytiker och forskningsmåk-

lare. Utvärderingen visar att:

- Många deltagare är imponerade över IVA's projektledare och deras kontaktnät och förmåga att hitta intressanta forskare inom relevanta ämnesområden
- Flera deltagare ser denna roll som den mest väsentliga för att göra nätverksarbetet givande
- Innehållsplanen har så småningom kommit att påverkas av de fyra övergripande teman som identifierades
- En metodik för behovsanalys i eget företag hade skapat större förutsättningar för en mer långsiktigt inriktad innehållsplan

## 5. INITIERA IDÉER TILL FORSKNINGSUPPDRAG BLAND DE DELTAGANDE FÖRETAGEN

Hindren för forskning inom de deltagande företagen är bla tidsbrist hos företagets kontaktpersoner och hos dem som ska medverka i forskningen. Ett annat hinder är ekonomiska resurser för att finansiera forskningen. Om kravet på att deltagarföretaget att bidra till forskning drivs för hårt kommer det i kollision med deltagarens förmåga att leva upp till detta krav. Startkontraktet med deltagarens företag har heller inte angett att företagsinternt forskningsprojekt är en absolut förutsättning. Det har däremot varit tydligt att om deltagarens företag behöver forskningsinsats så kan den förmedlas. Flera forskningsprojekt har också genomförts, dock alls ej i den totala omfattning som motsvarat programledningens förväntningar.

### Utfall

I det här momentet är deltagarens relation till projektledarens uppgifter inte direkt synliga. Projektledaren har främst framstått som den person som bidrar till nätverkets upplevda behov av kunskapsförmedling.

Utvärderingen visar att:

- För flertalet deltagare har det räckt med att få tillgång till den eventuella forskning

som finns och som har relevans för det egna företaget. Att själv bidra till forskning har för många inte upplevts vara lika värdefullt som redan tillgänglig forskning.

- Kravet på forskning inom deltagarföretaget har drivits på ett mjukt sätt och inte varit kravställande vid inbjudan till deltagande företag. Det har också varit mer prioriterat att hålla kvar deltagarföretaget i nätverksarbetet än att driva forskningskravet.
- Det sannolikt har byggts upp en kunskap hos projektledarna kring vilken typ av forskning som skulle behövas inom ämnesområdet. En forskning som mest sannolikt måste utföras inom andra företag än deltagarnas.
- Den ursprungliga ambitionen att identifiera utvecklingsprojekt inom företaget och genom mätetal konkretisera situationen före respektive efter en utvecklingsinsats har i princip inte kunnat förverkligas. Intervjuerna visar dock att flertalet företag under nätverksperioden har skapat sitt sätt att mäta frisk- och sjuktal på ett bättre eller annorlunda sätt.

## 6. FÖRBEREDA FORSKAREN/FÖRELÄSAREN INFÖR VARJE MÖTE MED NÄTVERKET

Ett forskningsresultat är till sin karaktär mer omfattande än vad som rimligen kan återföras under ett kortare pass under ett nätverksmöte. Jämfört med forskaren ser också deltagaren mer till konkret evidens, konkret metodik och möjligheten att generalisera slutsatserna till förhållandena i det egna företaget. När forskning möter praktikens utövare krävs en viss förändring av presentationsformer och ämnesurval. Som stöd för det behövs en projektledare som kan beskriva det sannolika intresset och behovet i gruppen samt hjälpa forskaren konkretisera det mest intressanta för gruppen. Men självklart utan att forskaren upplever sig så styrd att insatsen inte längre känns meningsfull.

### Utfall

I det här momentet har deltagaren i nätverket ingen uppfattning om vad projektledaren gör av förberedande insatser. Deltagarupplevelsen uppstår under moment 4 (ovan). Forska-

ren/föreläsaren däremot har en klar uppfattning om vilken beställning och vilket stöd som getts före mötet med gruppen och hur gruppen reagerat. Forskaren kan också ha en förväntan på fortsatta kontakter med deltagande företag.

Utvärderingen visar att:

- Forskare som redovisat ”färdig” forskning upplever en stimulerande kontakt genom stort intresse från deltagarna och genom positiv respons på innehållet
- Forskare som ska stimulera till nya forskningsprojekt har olika upplevelser beroende på sitt ämnesområde:
  1. Om ämnet kräver ett strategiskt ledningsperspektiv har nätverket oftast upplevts som för praktiskt inriktat. ”vi hade behövt träffa en företagsledning”.
  2. Om ämnet är stort och omfattande till sin natur och mindre etablerat som problemområde har den efterföljande kontakten saknats ”det krävs uppföljande samtal med sannolikt intresserade företag på plats hos företaget”.
  3. Om ämnet är naturligt avgränsbart och därmed har direkt förståeliga problemtyper i företaget har kontakten upplevts som konstruktiv och dialog och/eller projekt har kunnat startas.

## 7. NATIONELLA KONFERENSER FÖR SAMTLIGA NÄTVERK

De nätverksgemensamma konferenserna har haft en stor betydelse för den positiva upplevelsen hos deltagarna. Kvaliteten på genomförandet har uppfattats som högt, mätt som innehållets relevans, nivån på presentationerna och digniteten hos de medverkande. Dessa konferenser har producerats gemensamt av samtliga projektledare.

### Utfall

De nationella konferenserna är viktiga för att skapa publicitet, visa på ett nationellt intresse på hög nivå, visa fram framgångsrika företag och intressant forskning som belyser framsteg och visar evidensbaserad metodik. De har betytt mycket för nätverksarbetet genom att sätta fråge-

ställningar och framsteg i ett större sammanhang och underlättat för deltagarna att kontinuerlig intressera sin företagsledning för de mer övergripande frågeställningarna.

Även VD-luncher och regionala seminarier som arrangerats har gett motsvarande fördelar.

Utvärderingen visar att:

- På frågan om vad som varit särskilt minnesvärt och bra i nätverksarbetet, svarar många att det varit något av de nationella konferenserna. De har för deltagaren bidragit till ökad helhetsförståelse och gett impulser för fortsatt utveckling.
- Konferenserna har också varit deltagarens möjlighet att få fler representanter i företagsledningen intresserade av att delta för att bättre förstå det totala konceptet. Det har därmed stöttat sekundäreffekten.
- Ingen deltagare har direkt uttalat att det borde ha varit fler rikskonferenser, men det är sannolikt att fler konferenser skulle medverkat till en ännu bättre sekundäreffekt och till en ökad stimulans i nätverksarbetet.

## **8. HÅLLA KONTAKTEN MED NÄTVERKETS DELTAGARE, FRÄMST NÄRMAST AKTUELL FÖRETAGSVÄRD OCH COACHA INFÖR PROGRAMLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE**

I denna uppgift finns det naturliga kortsiktiga perspektivet – nästa möte och arrangemangen tillsammans med företagsvärden och föreläsaren. Men denna aktivitet måste sättas in i sitt större ämnesmässiga sammanhang och hur behovsförväntningarna ser ut i nätverket. Nästa möte är med andra ord ett möte i en sekvens av lärande möten som ska matcha deltagarnas behov. Det kräver en utvärderande och reflekterande tankeprocess hos projektledaren för att se hur den lärande processen kan fortsättas.

Samtidigt finns de enskilda deltagarnas engagemang att ta hänsyn till. Den syns delvis genom närvarofrekvens. Det regelbundna kontaktandet är väsentligt för att hålla engagemanget uppe hos deltagarna och för att förstärka känslan av tillhörighet till nätverket.

## Utfall

Flertalet deltagare, särskilt de som deltagit sedan starten, upplever att i kontraktet för nätverksdeltagandet ingår den regelbundna närvaron. Samtidigt är konkurrensen mot akuta händelser i det egna företaget påtagligt och även lång restid medverkar till bortprioritering. Restiderna har främst varit en reell problematik i Syd-nätverket.

Utvärderingen visar att:

- Deltagaren upplever att även om det kommande ämnet inte är det mest intressanta för eget företag, så finns det andra delar i närvaron som motiverar deltagande.
- Deltagaren upplever också oftast att det regelbundna erfarenhetsutbytet med de andra deltagarna ger skäl till närvaro, vilket i sin tur leder till att kontinuiteten kräver eget, regelbundet deltagande. Flera tycker också att dagen ger ett välbehövligt perspektiv på diverse frågeställningar i företaget.
- Det upplevda ”kravet” från andra deltagare anges som vanligare orsak till att vilja närvara än att projektledaren markerar vad kontraktet kräver.
- Frekvensen av mellanliggande kontakter med projektledaren kunde ha varit högre vilket sannolikt kunnat påverka sekundäreffekten och vissa deltagares egen drivförmåga inom ämnesområdet.

## 9. UNDER NÄTVERKSMÖTEN VARA EN INSPIRERANDE SAMMANHÅLLANDE UTVECKLINGSKRAFT SOM SKAPAR EN LÄRANDE KULTUR

Deltagaren sitter med frågeställningar kring vad som ska förändras, hur företagsbeslut ska kunna genomföras kring den förändringen samt hur metodik inom området ska utvecklas och etableras inom företaget. Mjuka frågor har inte alltid en given prioritet. Minskning av sjuktal och ökad frisknärvaro kan mätas. Men sällan finns mätningen som visar att hanteringen av mjuka frågor kan ”räknas hem”. Ska Friska företag bli ett uthålligt koncept krävs att det går att beräkna lönsamheten i satsningar. Om det inte går får istället indirekt evidens och sunt förnuft styrka åtgärdernas berättigande. I det läget blir det relativt sett viktigare att projektledaren förmedlar en bild från den nationella horisonten som styrker att mjuka värden ger framgång. Vad projektleda-

ren själv förmedlar av övertygelse och med exempel under ”laget runt” lyfter deltagarnas övertygelse om att vara på rätt väg. Detta liksom att projektledaren hjälper till att fokusera på lösningar och inte fastnar i problem bidrar till en konstruktiv stämning och ett positivt klimat.

## Utfall

I skickligheten som forskningsmäklare ligger mycket av projektledarens inspiration. Samtidigt som deltagaren måste få hjälp med sin behovsanalys för att veta vilken metodik som är tillämpbar. I projektledarrollen ligger också att genom eget agerande bidra till lärande, konstruktiv inriktning och att styra diskussionerna så de håller sig på en nivå ovan den alltför praktiska.

Utvärderingen visar att:

- Många deltagare uppskattar den evidensförmedling som projektledaren och kollegorna i nätverket förmedlar, dvs konkreta exempel på lyckade satsningar.
- Projektledarens information om vad som är på gång bla i forskningsvärlden spelar stor roll för deltagarens upplevelse av att fokusera på rätt saker i sin egen mission att skapa ett friskt och framgångsrikt eget företag
- Många deltagare påverkas också positivt av den nivå och det engagemang kring frågorna som projektledaren genom sitt agerande förmedlar under mötena
- Vissa deltagare saknar den konkreta metodiken för att räkna på hälsa och personalvårdande insatser
- Vissa deltagare saknar konkretare metoder för egen behovsanalys inom eget företag

## 10. HÅLLA KONTAKTEN MED PROGRAMLEDNINGEN

Denna uppgift faller utanför utvärderingen.

## Summerande utvärdering kring projektledaren:

Projektledaren har ett tydligt ansvar för att allt fungerar som gör att mötet kan genomföras med det innehåll som är överenskommet med gruppen eller som projektledaren bedömer som intressant och värdefullt. Det inkluderar en mångfald olika uppgifter mellan möten. Projektledaren förväntas ta ansvar som forskningsmäklare och att skapa en kontinuitetskänsla mellan möten. Mycket av insatserna är osynliga för mötesdeltagaren men särskilt tydlig har projektledaren varit i att:

- bidra till en konstruktiv och stimulerande stämning under mötena och att agera sammanhållande under mötet
- berätta om intressant forskning och andra framsteg och aktiviteter inom 3F
- stimulera erfarenhetsutbyte genom ”laget runt” som ger varje deltagare möjlighet att ge sin läges- och framstegsrapport från sitt företag
- föra minnesanteckningar för senare utskick till nätverket
- ta personliga kontakter mellan möten med enskilda deltagare

Samtliga dessa punkter har deltagare beskrivet som värdefulla insatser från projektledaren.

Det som kan utvecklas:

- På lämpligt sätt gjorda individuella och regelbundna uppföljningar efter varje möte av deltagare och deras framsteg. Denna insats är inte direkt efterfrågad av deltagare men väsentligt för att stimulera sekundäreffekten. Ett krav på varje deltagare att ha en egen utvecklingsagenda för det egna företaget skulle också tydliggöra sekundäreffektens betydelse i nätverksarbetet.
- En metodik för att hjälpa deltagaren att göra en föranalys av angelägna insatser inom området skulle ge ett konkret hjälpmedel för deltagaren att lyfta frågeställningarna till högre

beslutsnivå. Projektledaren kan då i större utsträckning coacha deltagaren till beslutsunderlag för företagsledningen.

- I större utsträckning vara tydligare introduktör till kontraktet för nätverket och nätverkets syfte då nya deltagare kommer in som ersättare till tidigare deltagare.
- Det mer eller mindre tydliga kravet på deltagarföretaget att öppna upp för forskning har endast i begränsad utsträckning lyckats. Skälen till detta är främst företagets brist på budget och tid för forskarkontakter. Till viss del sannolikt också oro inför sekretessaspekten i en forskningsrapport och brist på idéer kring vad som kan göras till forskningsuppdrag.

## NÄTVERKETS LIVSKURVA

Det nätverksarbete som skapats inom 3F är baserat på tanken att inom tre olika regionala områden skapa lärande nätverk inom ämnesområdet för 3F i avsikt att skapa resultat hos de deltagande företagen under en längre tidsperiod. Den längre tidsperioden är nödvändig för att varje företag ska kunna gå från analys över till implementering av åtgärder och slutligen kunna mäta sitt eget utfall. Företaget väljer sina representanter helst efter principen att någon representerar den beslutsfattande strategiska ledningsnivån för frågeställningarna och någon annan är närmare själva genomförandet (HR-chef eller HR-specialist).

Nätverket kommer att utveckla och förändra sina förväntningar på innehåll och lämplig nätverksmetodik till följd av de förändringar inom de fem faktorerna (tidigare beskrivna) som uppkommer. För att förväntningarna ska infrias krävs en ansvarsfördelning mellan samtliga aktörer. Eftersom förväntningar och ansvarsfördelning också förändras under resans gång går det enklast att förklara en del utfall i nätverksarbetet genom att se det mångåriga samarbetet som en livskurva. Ett nätverks livskurva är en beskrivning av hur de fem faktorer rapporten hittills har utvärderat utvecklar sig i förhållande till varandra och vilka effekter detta ger. Den här beskrivningen kan sannolikt generaliseras för professionella nätverk.

### Nätverkets start och kultur

Nätverket startar med de förutsättningar som urvalet av företag och företagens val av representanter skapat. Med detta som start och ämnets syfte och nätverkens verksamhetsinriktning som ytterligare ingrediens ska projektledaren välja ett ledarskap som skapar konstruktiva och effektiva arbetsformer i ett flerårigt samarbete.

Gradvis kommer nätverket att skapa sin egen kultur, dvs sin egen uppsättning av föreställningar om hur ett nätverksmöte går till, vad varje möte går ut på samt vilka förväntningar som finns på den enskilde deltagaren. Nätverksgruppen lär sig också konsekvensen av avvikelser från projektledarens och andra deltagares förväntningar och kommer att gradvis fungera alltmer

självgående under och mellan möten. Det senare dock enbart om det alltid finns en kärna av regelbundet återkommande deltagare och aktörer. I annat fall får nätverket en lösare knytning mellan deltagande personer.

### Projektledaren i nätverket

Väsentligt för utvecklingen av nätverket blir projektledarens syn på sitt uppdrag. Främst hur hon eller han tydliggör förväntningar och stimulerar konstruktiva arbetsformer samt vid lämpliga tillfällen värderar pågående verksamhet tillsammans med deltagarna. Projektledarens kontakter med deltagare under perioder mellan möten påverkar starkt känslan av tillhörighet till nätverket och betydelsen av tex mellanliggande uppgifter eller regelbunden närvaro. Projektledaren har också möjlighet om startkontraktet beskrivits så, att kontakta även andra valda företrädare för företaget för att stimulera engagemang på högre nivå och/eller initiera aktiviteter som är bra för företagets utveckling inom ämnesområdet.

### Faktorerna som skapar nätverkets dynamik

Det går därför att resonera kring nätverkets livskurva med hjälp av faktorerna:

Faktor	Svarar på frågan:
–Syfte och ämne	•= vilka frågeställningar ska vi arbeta med?
–Ansvar och arbetsformer	•= hur ska vi lägga upp möten och mellanuppgifter? •= vem ansvarar för vad?
–Metodutveckling – primäreffekten	•= hur ska vi arbeta på bästa sätt i nätverket?
–Metodutveckling – sekundäreffekten	•= hur ska jag/vi arbeta på bästa sätt i mitt företag för att nå bättre resultat?
–Projektledarens ledarstil	•= vilket är bästa sättet att leda nätverket med hänsyn till förutsättningarna?

## SYFTE OCH ÄMNE

### •vilka frågeställningar ska vi arbeta med?

Nätverket startar med varje deltagares intresse och engagemang för det övergripande ämnet. Viktigt i den första fasen av samarbetet är att få en bekräftelse på att nätverket kommer att kunna bidra till den egna kompetensutvecklingen inom ämnesområdet och företagets kommande handlingsplan. Det kommer senare att kunna översättas till konsekvenser i det egna ansvarsområdet och i en ännu senare fas till konkreta metoder för att implementera relevant metodik för eget företag. Slutligen kan resultaten av implementeringen följas upp.

### **Fem faser i nätverkets livskurva**

Utvecklingsprocessen kan delas in i några olika faser i nätverkets livskurva:

1. Startfasen där deltagarna börjar känna varandra och varandras situation och ambitioner.
2. Konceptualiseringsfasen där ämnesområdet blir tydligt med sina olika beståndsdelar, innehåll, samband och avgränsningar. Kort och gott – deltagaren förstår hur ämnet hänger ihop med för deltagaren nya utgångspunkter och redan kända utgångspunkter.
3. Metodfasen som också innehåller en egen fas av behovsanalys för det egna företaget. Här uppstår frågor kring vad som behöver utvecklas i eget företag och hur beslut kring utveckling och förändring kan skapas. Om vi ser deltagaren som den mest kompetente att avgöra vad som passar bäst och är möjligt i det egna företaget är det i denna fas som behovsanalysen blir allsidigt färdig och inriktningsbeslut kan tas kring vad som ska förbättras. Därmed blir metodik för implementering inom olika behovsområden viktig.
4. Genomförandefasen handlar om att börja göra saker annorlunda. Alltifrån att mäta friskhet till att på bästa sätt hantera företagsanpassade metoder för ledarutveckling.
5. Uppföljningsfasen är att se vilka effekter som valda beslut och metoder leder fram till för att kunna avgöra att företaget utvecklats inom ramen för konceptet framgång och friskhet.

Att beskriva de olika faserna i nätverkens livskurva är lättare i efterhand. Det har sannolikt

varit mest uppenbart för deltagaren att dessa faser finns för egen del. Det uppstår genom att egen förväntan på resultat – och i flera fall också företagsledningens - leder till att först försöka förstå vad det handlar om, därefter se vad som kan göras på eget företag och slutligen se till att göra något som ger en uppföljningsbar effekt.

Det är väsentligt för det företagsinterna resultatet att minst två företagsinterna aktörer finns. En på företagsledande nivå samt en på metodinförande nivå. Båda bör betrakta sig som medlemmar i nätverket även om en av dem deltar mer frekvent.

Det har funnits en avvikelse mellan projektledningens ambitioner att stimulera deltagande företag till forskningsinsatser som ger ökad evidens inom området och deltagarens ambition att åstadkomma något med de redan kända forskningsresultat som förmedlas. De deltagare som behövt stöd för en allsidig behovsanalys av eget företag har inte kunnat få detta. Behov har därför mest identifierats utifrån exempel från andra företag eller genom resultat från ”färdig” forskning.

I första delen av rapporten gjordes utvärderingen jämfört mot deltagarnas upplevelser. Frågan om mer forskning bland deltagarföretagen hade krävt några åtgärder från projektledningen:

- Ett tydligt intagningskrav som anger att parallell forskning förutsätts i deltagarföretaget. Kombinerat med en information om vilka fördelar det kan ge för eget företag. Samt en möjlighet för ett enskilt företag att slippa publicera vissa data som av någon anledning kan anses vara olämplig att publicera.
- Ett stöd för att göra en företagsintern behovsanalys för att avgöra vad som ytterligare behövs ”beforskas” och en instans som kan avgöra om denna forskning redan finns eller ska ske bland deltagande företag. En subventionerad kostnad för denna standardiserade behovsanalys hade behövts som stimulans redan från början av projektet.
- För de företag som ska vara undersökningsobjekt behövs en person som kan sätta nödvändig tid för att föra in forskaren i företagets kontaktnät. Det hade sannolikt fungerat i de flesta fall, särskilt om det funnits en avrapporterad behovsanalys som underlag.
- Sannolikt hade dessutom projektledaren behövt fortsätta att driva forskningskravet i personliga uppföljande dialoger med konstruktivt innehåll (vilket en behovsanalys hade gett

argument till).

## ANSVAR OCH ARBETSFORMER

- hur ska vi lägga upp möten och mellanuppgifter?
- vem ansvarar för vad?

Det förefaller som om nätverken gått igång på något olika sätt till följd av startförutsättningarna. I Väst upplevs en verksamhet fortsätta som bedrivits tidigare bla med Volvo som ledande aktör. Det är också till viss del samma deltagare som jobbar vidare och känslan av pionjärskap inom ämnesområdet är en kraftig drivkraft. För tillkommande deltagare är det också en förväntan att lära av vad Volvo redan åstadkommit och få följa deras fortsatta utveckling. Därför finns också en krets av drivande ”kärndeltagare” som kommer att påverka flera av faktorerna för ett framgångsrikt nätverksarbete.

I nätverksarbetet sker en tydlig matchning mellan vissa forskare och nätverksföretagen.

Ansvar och arbetsformer handlar om tydlig struktur i uppläggningsen och hur ansvar för olika delar tas mellan deltagare och projektledare. Följande roller har utvecklats:

- Projektledare
- Deltagare – enbart i rollen som deltagare
- Vård för mötet
- Föreläsare

### Projektledaren

Projektledaren har ett tydligt huvudansvar för att allt fungerar som det ska, dvs att ämne och genomföranderesurser finns när mötet äger rum och att alla är kallade. Det andra huvudansvaret är att rätt externa resurspersoner kommer rätt förberedda till mötet. Dessutom delar projektledaren i en 70/30 relation ansvaret med deltagarna för att det finns en långsiktig röd tråd i all verksamhet. Det finns också en förväntan på projektledaren att på lämpligt sätt stötta deltagaren för att den ska uppnå sekundäreffekter i sitt eget företag. Projektledaren har också en omfattande rätt

att påverka den lärande inriktningen under mötet och för att skapa en konstruktiv inställning till ämne och möjligheter.

### **Deltagare – enbart i rollen som deltagare**

Under intervjuerna har det varit tydligt att frågan om hur ofta deltagaren deltagit, vanligtvis följts av en förklaring till varför man inte deltagit vid alla möten. Kontraktet har i den meningen varit tydlig liksom upplevelsen av att mötena är betydelsefulla. Här kan man dra en gräns mellan närvaro i ett nätverk jämfört med närvaro i en föreläsningsserie. För deltagaren har det varit tydligt att närvaro är förväntad och att närvaron upplevs som meningsfull för att få en professionell stimulans och kontinuitet i nätverksarbetet.

Det är också klart att deltagaren uppskattar den öppenhet som finns mellan deltagarna när det gäller att beskriva läget i det egna företaget och utvecklingen av olika frågor samt vilken metodik som valts för att lösa vissa problem. För många är denna del lika värdefull som föreläsningdelen och det finns en stor förväntan på att få ta del av andras tänkande, idéer och metodik. Därför känns det också viktigt att själv kunna bidra.

I den tidigare delen av nätverkets liv fanns också en känsla av att det var viktigt att identifiera tänkbara forskningsområden för att kunna bidra. För dem som inte kunnat bidra på det viset har känslan gradvis övergått till att mer fokusera på andras erfarenheter och resultat.

### **Värd för mötet**

Studiebesöken i varandras verklighet är en mycket uppskattad del av nätverkandet. Andra nätverksdeltagares frågor och problem blir väsentligt tydligare när man kan se en verksamhet på platsen och samtidigt få en beskrivning av företagets situation. Det förefaller finnas en stor förmåga från deltagarna att översätta andra företags situation till likheter med egen verksamhet.

### **Föreläsare**

Föreläsaren kommer in i nätverkets pågående process och möter deltagarens förväntningar på visst innehåll. Projektledaren har en nyckelroll för att ge föreläsaren de förutsättningarna och bidra i en process där föreläsaren anpassar innehållets omfattning, presentationsnivå och konkreta

tiseringen av ämnet på ett för nätverket bra sätt. Den anpassningen fortsätter under själva mötet där projektledaren kan initiera följdfrågor, stimulera till dialog mellan föreläsare och deltagare samt själv – eller genom gruppen – bidra till konklusioner och feedback till forskaren.

## METODUTVECKLING - PRIMÄREFFEKTEN

- hur ska vi arbeta på bästa sätt i nätverket för att nå vårt syfte?

Tydlighet om arbetsformerna under startfasen ger en stark påverkan på vad som förväntas av insatser före och under möten. Därefter kommer faktorn att påverkas av om arbetsformerna medverkar till att nå de syften som fastställts. Upplevelser av ineffektivitet eller bristande kvalitet till följd av att arbetsformerna inte medverkar till resultat måste hanteras i den dynamiska process som utvecklar sig under nätverkets gång. Projektledaren har en mycket viktig uppgift i att hantera detta.

Den dynamik i nätverket som uppstår kring primäreffekten får olika karaktär i de olika faserna:

1. I *Startfasen* äger projektledningen både syftet och ämnet. Som ansvarig för projektet tas projektledarens ”direktiv” emot som basförutsättningar för hur arbetet är tänkt att bedrivas. Här kan ingångskraven göras tydliga tex att deltagarens företag förväntas delta i kommande forskningsprojekt, att idéer till forskningsområden ska ges samt hur nätverket är tänkt att fungera och vilket ansvar den enskilde deltagaren har som representant för sitt företag.
2. I *Konceptualiseringsfasen* där deltagaren börjar förstå hur ämnet hänger ihop, med för deltagaren nya insikter och ökad förståelse, är det egna företagets situation den miljö där förändringsbehovet blir tydligt. Projektledaren får en nyckelroll för att sortera ut vilken typ av ytterligare kunskap och kompetens som krävs för att deltagaren ska kunna gå vidare i sin behovsanalys. Ämnesval både i nätverket och i nationella seminarier bidrar till ökad förståelse för konceptet. Den här fasen avrundas för deltagaren när den ensam eller tillsammans med företagsinterna kollegor kan avgöra vilka förändringsbehov som finns

för att göra det egna företaget till ett Friskt och Framgångsrikt sådant.

Till och med detta steg är samtliga frågor intressanta för en VD eller annan person på en övergripande ledningsnivå. Konceptualiseringen hänger naturligt samman med strategiska utvecklingsområden och med förutsättningar för förändringsledning, eventuellt också affärsutveckling. Men företagsledningsaspekten på nätverkets arbete förskjuts nu mot att vilja se mätbara verksamhetsresultat genom att tex HR-chefer och linjechefer utvecklar och följer en känd metodik för att hantera frågorna. Därmed blir det regelbundna nätverksdeltagandet inte lika intressant för högsta ledningen i större och medelstora företag. För mindre företag däremot finns inte delegeringsförutsättningarna och även metodfrågan måste hanteras på företagsledningsnivå.

3. *Metodfasen* startar med en fördjupad behovsanalys för det egna företaget. Deltagaren gör i denna fas tillsammans med sitt företag den behovs- och förändringsanalys som blir underlaget för att börja söka rätt metodik för att hantera frågorna. Sökandet efter evidensbaserad metodik blir olika lång och olika svår beroende på deltagarens tid och möjlighet att fördjupa sig. Fasens längd blir också beroende av övriga deltagande företags erfarenheter inom vissa områden. Ibland har denna fas gått ganska fort och ibland tagit längre tid.
4. *Genomförandefasen* handlar om att börja göra saker annorlunda. Alltifrån att mäta frisktal till att på bästa sätt hantera företagsanpassade metoder för ledarutveckling.
5. *Uppföljningsfasen* är att se vilka effekter som valda beslut och metoder leder fram till för att kunna avgöra att företaget utvecklats inom ramen för konceptet framgång och friskhet.

## **METODUTVECKLING - SEKUNDÄREFFEKTEN**

- hur ska jag/vi arbeta på bästa sätt i mitt företag för att nå bättre resultat?

Deltagarens personliga utbyte av primäreffekten, återspeglas direkt i möjligheterna att påverka det egna företags situation, identifiera förändringsbehov och förmedla metodik för lösning. Deltagarens egen insikt och förståelse är en av de två faktorer som påverkar sekundäreffekten. Den andra faktorn är att beslutsfattare inom företaget bidrar med beslut och resurser för att

starta ett genomförandearbete. För den senare delen av har de nationella seminarierna samt regionala ledningsseminarier spelat stor roll.

De tre olika deltagarkategorierna har olika ingångsvärden inför sitt eget närmande till sekundäreffekten. För *företagsledaren* är det ämnets bidrag till ett framgångsrikt företag som är mest avgörande. Frågor kring lönsamhetssamband blir viktiga tex kring sambandet mellan medarbetarkompetens och konkurrenskraft. Andra samband är tex hur branding av företaget medverkar till att attrahera intressanta medarbetare, hur mer motiverade medarbetare kan bidra till bättre kvalitet internt och mot kunder etc. Det leder till överväganden kring hur det egna företags kultur och värdegrund bör förändras för ökad konkurrenskraft samt i nästa steg vilka beslut som måste tas och vilka åtgärder som måste vidtas.

### Från konceptfas till metodfas

De övergripande frågeställningarna är företagsledningens uppgift, förändringsbehovet vanligtvis både företagsledningens och HR-chefens huvuduppgift. Och genomförandet en HR-specialists. Beroende på företags storlek och organisation kan dessa gränser bli flytande och i det mindre företaget finns oftast inte HR-specialisten internt utan tjänsten måste upphandlas.

Det är i övergången från konceptfas till metodfas som den första delegeringsgränsen gått. Dvs att VD och företagsledning överlämnar alltmer av ansvaret för deltagandet i nätverket till sin HR-chef eller i det större företaget till en HR-specialist. Eftersom företagsledningen kan nå främst via de nationella konferenserna har detta i vissa företag inte skapat några problem för sekundäreffekten.

När deltagarföretaget i sin egen process är i denna övergång är intresset som störst för vad forskningen kan tillföra för att angelägna förändringar ska hitta rätt evidensbaserad lösning.

Risken i denna övergångsfas är att snabba, kända lösningar framstår som bättre än de kanske är. Dvs att sökandet efter en förändringsmetod kan göra att det egna företags egentliga behov omvandlas till en förenkling. "Quick fix" blir då viktigare än helhetsförståelse. Något gott kan komma även ur det, men det unika tillfället att analysera det egna företags helhetsbehov och övergripande ledningsfrågor kan förloras.

## Från metodfas till genomförandefas

En metod är den process av åtgärder som skapar lösningen för ett upplevt behov eller eliminerar ett problem eller skapar ett adderat värde genom att skapa nya möjligheter.

- Ett exempel är att bidra till lösningen av problemet med stora sjukskrivningstal genom att börja mäta och följa upp sjuk- och frisktal så att de blir tydliga på ledningsnivå. Därefter hitta metoder för att förbättra mätetalen.<sup>3</sup>
- Ett annat exempel är att fokusera på hur föräldralediga medarbetare kan hjälpas att hålla kvar kontakten med verksamheten på det sätt som är önskat av dem och som för företaget blir effektiviserar återkomsten till arbetet men också skapar en bra situation för kombinationen av föräldraskap och medarbetarskap<sup>4</sup>. Metoden är att inom eget företag beskriva hur detta ska gå till på bästa sätt.
- Ett tredje exempel är att företaget som helhet identifierar hur de kan utveckla sitt varumärke med de positiva följder som det ger för rekrytering, motivation och identifiering med eget företag etc. Metodiken kräver åtgärder inom flera funktionsområden i företaget.<sup>5</sup>
- Ett fjärde exempel är Processtöd för Ledarutveckling hälsofrämjande ledarskap<sup>6</sup>

Övergången från koncept till metod handlar mest om *Vad* som behöver göras. Övergången från metod till genomförande är primärt en fråga om *Hur* vi ska göra det. Det är en väsentligt mer konkret frågeställning som vanligtvis innehåller svåra avvägningsbeslut, handlar om resursinsatser och ledares förståelse för både vad- och hur-delen samt kräver att deltagaren överväger både retorik och uppföljningsbarhet samt kan ”ladda” med sin egen övertygelse om att åtgärden är effektiv, viktig och kommer att skapa goda personalvärden.

---

<sup>3</sup> Projekt: Ökad Frisknärvaro. Medlemsföretaget Schenker i 3F Väst.

<sup>4</sup> Projekt: Att förena föräldraskap och arbete – det goda exemplet! Handledare Dr. Marianne Sökjer-Petersen, Institutionen för psykologi vid Lunds universitet. I projektet har tre företag i 3F Syd medverkat

<sup>5</sup> Kommande projektrapport om Varumärke och Personal

<sup>6</sup> Projekt: LHL, Processtöd för ledarutveckling - hälsofrämjande ledarskap. Lotta Dellve, Arbets- och miljömedicin vid Sahlgrenska universitetssjukhuset, Göteborg.

I det här stadiet kan forskningen tillföra konkretisering och även ”verktyg” för arbetet.<sup>7</sup> Väsentligt i det här stadiet är också för deltagande representant i nätverket att kunna få kompetens för metodiken, stöd för argumentation för förändring samt kunskap om hur metodiken kan introduceras, hanteras och integreras.

En konkret metod för företagsintern behovsanalys hade väsentligt förbättrat möjligheterna för deltagande företag att identifiera sina viktigaste förändringsområden.

## PROJEKTLEDARENS LEDARSTIL

### • vilket är bästa sättet att leda nätverket med hänsyn till förutsättningarna och inriktningen?

Projektledaren har en svår balansroll. Deltagandet bygger på frivillighet och genomförandet är inte så enkelt som att genomföra en föreläsningsserie. Projektledarna har genomgående fått goda omdömen från deltagarna för sin förmåga i forskningsmäklarrollen men också för sitt sätt att stimulera nätverksmöten och stimulera förändring.

Projektledarens huvuduppgifter kan sammanfattas i några mer krävande huvudsakliga roller:

- Coacha enskilda deltagare till den insikt om konceptet som krävs för att de ska kunna identifiera sitt eget företags viktigaste behov och därefter genomföra en utveckling. Eftersom nätverkets deltagare befinner sig på olika kompetensnivåer, som dessutom förändras under nätverkets livslängd, och företaget har mycket olika ingångsvärden kräver denna insats en kunskap om varje enskilt företag och varje enskild deltagares insikt.
- Leda nätverksmöten så att dess innehåll upplevs motsvara det för flertalet mest aktuella frågeställningarna och finna forskare/föreläsare som kan motsvara efterfrågad kompetens.
- Med egen och företagsvärdens insats få varje möte att medverka till erfarenhetsutbyte mellan deltagarna. I denna process bidra med konstruktiva och utvecklande impulser och få mötet att bidra till ömsesidigt lärande. Denna process förändras dessutom när nätverket går från en fas i sin livskurva till en annan.

---

<sup>7</sup> Lotta Delve, Arbets- och miljömedicin vid Sahlgrenska universitetssjukhuset, Göteborg. Projekt: Processstöd för ledarutveckling – Hälsofrämjande ledarskap LHL. Medverkande 3F-företag: Astra Tech och Volvo Logistics. Även Göteborgs stad har ingått i studien.

- Lotsa in nya representanter för deltagande företag och få dessa liksom resten av nätverket att förstå det oskrivna kontrakt som finns i samarbetet.

## Informella delegeringsgränser

*De informella delegeringsgränserna för deltagandet i nätverken påverkas dels av vissa övergångar från en fas till en annan i livslängdskurvan. Den första förefaller vara övergången från konceptfasen till metodfasen. Där överlämnar VD och företagsledning alltmer av ansvaret för deltagandet i nätverket till sin HR-chef eller i det stora internationella företaget till en HR-specialist. För att 3F-konceptet därefter ska fortsätta som en strategisk ledningsfråga måste företagsrepresentanten kunna mäta sekundäreffekten mot fastställda mål eller mot tidplan för införande av ny metodik. De nationella konferenserna, liksom företagsledningskonferenser inom nätverket, blir viktiga inslag för att hålla kvar ledningsfokus på frågeställningarna.*

Fasövergången från koncept till metod handlar mest om *Vad* som behöver göras och är för 3F-ämnet nära förknippat med metoden för genomförandet. Vilket primärt är en fråga om *Hur* ska vi göra det. Det är en mycket konkretare frågeställning som vanligtvis innehåller svåra avvägningsbeslut eftersom det handlar om resursinsatser och ledares förståelse för både vad- och hur-delen. Den kräver att deltagaren överväger både retorik och uppföljningsbarhet samt kan ”ladda” med sin egen övertygelse om att åtgärden är effektiv, viktig och kommer att skapa goda personalvärden.

I det här stadiet kan forskningen tillföra konkretisering och ”verktyg” för arbetet. Väsentligt i det här stadiet är också för deltagande representant i nätverket att kunna få kompetens för metodiken, stöd för argumentation för förändring samt kunskap om hur metodiken kan introduceras, hanteras och integreras.

När metoddelen är klar och förankrad uppstår nästa naturliga delegeringspunkt. Den kvarstående ledningsaspekten är vilka resultat som uppnås samt att metodiken är rätt för företaget och hanteras på rätt sätt på relevanta nivåer i organisationen.

Det har varit positivt för deltagande företag att deltagarrepresentationen kan bytas. Det har också varit positivt med nationella konferenser. Delegeringen leder till en förändring i hur erfarenhetsutbytet kan hanteras inom nätverket. Ju mer operativt ansvarig en deltagare är desto mindre upplever den att den kan vara öppen kring företagsintern problematik. Det är inte heller säkert att deltagaren känner till de strategiska ledningsaspekterna på olika frågor. Därmed minskar utbytet deltagare emellan liksom känslan av närhet och likhet i yrkesrollen. Det är också viktigt att deltagaren inte får uppleva sig ha monopol på representationen utan att projektledaren kan förfo- ga över två-tre kontaktpersoner i företaget.