



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats, 15 poäng
61-90 poäng
Datum: 2008-06-05

Fackförbund i förändring

En empirisk studie om förutsättningar för att
genomföra en förändring av andra ordningen

Författare: Hanna Jansson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats
- Sidantal: 46 sidor exklusive Referenser och Bilagor
- Titel: **Fackförbund i förändring-** En empirisk studie om förutsättningar för att genomföra en förändring av andra ordningen
- Författare: Hanna Jansson
- Handledare: Viveka Jerndorf
- Datum: 2008-06-05
- Sammanfattning: Den här är en studie som berör områdena kring förändring, grupper och lärande. En empirisk undersökning har gjorts i en regional samordningsgrupp inom SKTF. Studien har haft tre syften; *1) att förklara och diskutera vilken typ av förändring som SKTF inlett, 2) att diskutera vilka möjligheter till andra ordningens lärande förändringsarbetet givit deltagarna samt 3) analysera hur förutsättningarna för andra ordningens förändring kan förbättras inom gruppen och SKTF.* För att svara på detta har den metodologiska utgångspunkten för studien varit en kvalitativ fallstudie. Datainsamlingen har skett genom deltagande observationer, intervjuer och genom förbundets interna dokument. Teoretiskt presenteras hur andra ordningens förändring, grupper och andra ordningens lärande tätt är sammanlänkande, vilket sedan undersöks i praktiken. Ambitionerna och utgångspunkterna till SKTF:s förändring handlar om en förändring av andra ordningen. Det inledande arbetet med förändringen har givit den regionala samordningsgruppen ökade möjligheter till andra ordningens lärande, genom diskussioner kring bland annat styrkor, svagheter inom förbundet har börjat föras. Arbetet har inneburit nya sätt att arbeta samt givit individerna möjlighet att reflektera över sina egna tankar och handlande, vilket krävs för ett andra ordningens lärande. Det krävs dock vidare arbete och engagemang för att individerna ska nå fram till ett utvecklingsinriktat lärande, därmed också att en omfattande förändring ska kunna genomföras. Deltagarna behöver kontinuerligt fortsätta arbeta med att reflektera över sitt eget handlande och tankar, att få ett öppnare klimat i gruppen för att få tillåtelse att tänka kreativt och vara utvecklande. De behöver omformulera utgångspunkten att vision, värdegrund och ideologi håller och istället bjuda in till diskussion och omformulering. Denna ram av värderingar kommer annars att stoppa möjligheten att hitta nya tankar och ageranden utanför denna, vilket både en andra ordningens lärande och förändring kräver och förutsätter.
- Nyckelord: Organisationsförändring, fackförbund, individuellt lärande, värderingar, grupp

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Frivilligorganisationen	2
1.2.1 SKTF:s organisatoriska uppbyggnad	2
1.3 Centrala begrepp	3
1.4 Problemområde och syfte	4
1.5 Förförståelse.....	6
1.6 Arbetslivspedagogisk relevans.....	6
1.7 Presentation.....	6
2. Teoretiska utgångspunkter	7
2.1 Litteratur	7
2.1.1 Sökning.....	7
2.1.2 Urval och kvalitet	8
2.2 Organisationsförändring	8
2.2.1 Förändring av första och andra ordningen	9
2.2.2 Drivkrafter för organisationsförändring	9
2.2.3 Inledande fasen av en förändring	11
2.3 Grupper	11
2.3.1 Gruppens sammansättning	11
2.3.2 Konformitet	12
2.4 Lärande	13
2.4.1 Två olika typer av lärande	14
2.4.2 Bryta rutiner	15
2.4.3 “Espoused Theories” och “Theories in use “	16
2.5 Lärande och gruppen - förutsättningar för en omfattande förändring.....	17
3. Metod	18
3.1 Utgångspunkter	19
3.1.1 Strategi.....	19
3.1.2 Fallstudie	19
3.2 Genomförande.....	20
3.2.1 Urval.....	20
3.2.2 Datainsamling.....	20
3.2.3 Bearbetning och analys	23
3.3 Kvalité.....	24

3.3.1 Etiska Överväganden.....	24
3.3.2 Studiens trovärdighet och användbarhet	24
3.3.3 Metoddiskussion.....	25
4. SKTF och samordningsgruppen i förändring	26
4.1 Bakgrund.....	26
4.2 ”Framtidskonferens” för samordningsgruppen	28
4.2.1 Styrkor, svagheter, möjligheter och hot	30
4.2.2 Censur.....	31
4.3 Planering och beslut av förändringsinsats.....	33
4.4 Förutsättningar för förändring i regionen.....	35
5. Analys och Diskussion.....	37
5.1 Förändringens ambition och drivkrafter	37
5.2 Förutsättningar för andra ordningens lärande	39
5.2.1 Kontinuitet.....	40
5.2.2 Perspektiv	41
5.2.3 Att reflektera över sig själv	42
5.2.4 Vision, värdegrund och facklig ideologi.....	43
5.2.5 Sammanfattning.....	45
6. Slutdiskussion	45
6.1 Fortsatt forskning	46
7. Referenser	47
Bilagor.....	a
Bilaga 1.....	a
Bilaga 2.....	a

1. Inledning

Framgång för fackföreningsrörelsen är beroende av att skapa ett värde för de människor som förbunden finns till för, nämligen medlemmarna. Utöver uppgifter som fackföreningen har med att exempelvis teckna avtal, företräda och stötta medlemmar så har de också en viktig uppgift att se till att ständigt förnya sig, både vad gäller arbetsformer men också att engagera nya individer som medlemmar och förtroendevalda. I de svenska fackföreningsrörelserna har människor sedan dess framväxt i slutet av 1800-talet engagerat sig för att tillsammans vara med och förändra sina livsvillkor (Olsson & Grundel, 2006). Under det senaste decenniet har dock organisationsgraden i Sverige sjunkit, antalet människor som är fackligt anslutna minskat. Detta har medfört konsekvenser för fackföreningsrörelsen i stort men också för de olika enskilda fackförbunden. Antalet medlemmar som minskat har varierat mellan olika branscher och förbund, men ändå påverkat de flesta fackföreningarna i någon grad. Medlemsantalet i de centrala organisationerna LO (Landsorganisationen) och TCO (Tjänstemännens Centralorganisation) minskade under 2007 med hela 170 000 medlemmar. Vilket rör sig om en minskning på ungefär 12 procent för de båda organisationerna tillsammans.¹

Minskade medlemsantal och en ständigt förändrande arbetsmarknad borde i allra högsta grad påverka fackförbundens verksamhet, inte minst ekonomiskt. Ordföranden i LO Wanja Lundby-Wedin menar i en intervju att medlemsminskningen innebär en tuff situation för LO som leder till omorganisation och personalneddragningar internt (Göteborgsposten). Förändrade villkor för organisationen ger genom detta också förändringar för personalen. Detta menar jag ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, med organisation, ledarskap och lärande i fokus, är väldigt intressant att studera djupare. Hur upplever och bemöter förbunden dessa förändringar? Vilka pedagogiska verktyg används för att hantera detta, och vad innebär det för personalen och medlemmarna? Genom mina sökningar fann jag inga tecken på att tidigare studier på området kring organisationsförändringar i fackförbund var gjorda och tyckte därmed också att det var extra spännande att studera detta till synes obeprövade område.

Jag valde att avgränsa mig till att se hur ett fackförbund agerade på detta område. Jag beslutade mig för att undersöka hur detta fungerade i SKTF som är ett fackförbundet som tillhör centralorganisationen TCO. SKTF har idag omkring 160 000 medlemmar som är verksamma inom Kommun, Landsting och Svenska kyrkan,² men har sedan 90-talet förlorat omkring 30000 medlemmar. De närmsta åren står de också inför stora pensionsavgångar, och har därmed kommit fram till att de har ett stort behov av att rekrytera nya medlemmar. Förbundet har därför inlett ett förändringsarbete inom organisationen för att råda bot på problemen. Frågorna jag inledningsvis var intresserad av var: Vilken typ av förändring handlar det om? Vad innebär förändringarna för SKTF? Hur påverkas individerna som arbetar med förändringarna?

¹ Uppgift från deltagare vid möte 28/2 jämför (Göteborgsposten, DN, LO-tidningen)

² Siffror är hämtade från www.sktf.se

1.2 Frivilligorganisationen

Detta avsnitt avser att beskriva först och främst frivilligorganisationen, för att sedan beskriva SKTF:s organisatoriska uppbyggnad. Detta för att kunna förstå en del av den kontext som samordningsgruppen arbetar i.

Frivilligorganisationer är ett samlingsnamn för en särskild typ av organisation, där föreningar, samfund, förbund och kooperativ kan samlas under. Den bygger på att en grupp människor slår sig samman då de har gemensamma intressen eller motiv för och bilda denna gemenskap. Organisationen består av individer, medlemmar, som genom ett frivilligt val beslutat att ansluta sig till organisationen, och kan när som helst välja att avsluta sitt medlemskap. Den bygger snarare på en moralisk förpliktelse än ett skrivet kontrakt. Som medlem har man inga formella skyldigheter eller måsten gentemot frivilligorganisationen, som individen annars har gentemot organisationen som denne är anställd av. Genom medlemskapet följer dock vissa regler, som inte formellt behöver vara nedskrivna i organisationen utan bygger snarare på ett ideologiskt och kulturellt styre. Allt bygger på en frivillighet och ett val att antingen vara med eller stå utanför. Det finns också en överensstämmelse mellan individens egna motiv för att vara med och organisationens verksamhet och målsättningar. Ideologisk och kulturell styrning är den vanligaste styrformen som innebär att medlemmen har möjlighet att ha inflytande över verksamheten och dess beslutsfattande. Ett viktigt påpekande är dock att många olika konstruktioner av denna organisationstyp finns, och att det i verkligheten ofta handlar om en blandning av olika typer men med inslag av frivilligorganisation. Fackförbunden kan ses som en regelsättande organisation som har rätt att sätta regler för andra organisationer (genom kollektivavtal med arbetsgivare). Ett problem inom vissa frivilligorganisationer handlar om klyftorna mellan de anställda i föreningen och de frivilliga medlemmarna. Om medlemsantalet börjar svikta är det lätt att många medlemmar flyr och organisationen kan bli tvungen att ändra om sin grundform för att överleva (Ahrne, Boström & Forsell, 2004).

1.2.1 SKTF:s organisatoriska uppbyggnad

SKTF och andra fackförbund är uppbyggda på ett annat sätt än många andra organisationer. SKTF består av vad som beskrivs som ”två ben”, dels en demokratisk organisation men också en kansliorganisation som tillsammans utgör grunden för hela SKTF. Den demokratiska delen består av medlemmar, som genom demokratiska val väljer förtroendevalda som ska representera dem på olika nivåer i förbundet. Dessa finns på lokal- (avdelningar och klubbar), regional- (samordningsgrupper) och central nivå (förbundsstyrelse och förbundsordförande). Dessa förtroendevalda är inte anställda av SKTF utan arbetar med det fackliga uppdraget som en del av sitt vanliga yrke, som exempelvis tjänsteman inom en kommunal verksamhet. Det fackliga

förtroendeuppdraget kan också vara ett heltidsuppdrag och regleras av Förtroendemannalagen³.

Det är det demokratiska benet, bestående av medlemmar, som beslutar SKTF:s riktning och verksamhet. Detta görs på Förbundsmötet som äger rum vartannat år och som är den högsta beslutande instansen inom organisationen. På Förbundsmötet beslutas vilka motioner som ska beviljas och därmed vilken inriktning och vilka frågor SKTF ska arbeta med fram till nästa förbundsmöte. Det är utifrån dessa beslut som kansliorganisationens huvudsakliga arbete härstammar. Kansliorganisationen består av ombudsmän och personal som är anställda av SKTF och är avlönade av förbundet för att genomföra den politik som beslutas på Förbundsmötet. Kansliorganisationen finns dels representerad centralt men också regionalt genom sju olika center runt om i landet. De regionala ombudsmännen har dels i uppgift att företräda medlemmar i arbetsrelaterade frågor, stödja och utbilda förtroendevalda och medlemmar men också att genomföra insatser i enlighet med vad som beslutats på förbundsmötet.

Denna uppbyggnad skiljer sig främst från andra organisationer i den bemärkelsen att det är medlemmar som ej avlönas av organisationen som beslutar om dess verksamhet. Tanken med organisationen är att medlemmarnas behov och vilja ska genomföras, genom dels sitt eget arbete med också de anställdas. Den fackliga verksamheten bygger på att alltid ha medlemmarna bakom sig i alla led. För att driva ett ärende, som handlar om exempelvis diskriminering, så måste förbundet ha en eller flera medlemmar som står bakom ärendet i fråga. En fysisk person, en medlem, måste tala om att jag vill att ni driver detta ärende, annars kan exempelvis inte en tjänsteman agera i ett ärende.⁴

1.3 Centrala begrepp

*Detta avsnitt reder ut de centrala begrepp som används i studien. Detta avsnitt avser att förtydliga vilken innebörd olika begrepp har i denna specifika kontext, samt öka förståelsen för hanterbarheten av det. Begreppen som tydliggörs i detta avsnitt är **organisationsförändring, process, grupp och lärande.***

Organisationsförändring

Organisationsförändring innebär att på ett eller annat sätt förändra de rådande förhållandena i en organisation, exempelvis struktur, kultur, maktförhållanden etc. I denna studie åsyftar användningen av begreppet till planerad förändring. En planerad förändring kännetecknas av att beslut har tagits om att en förändring behövs i organisationen, man har tillsatt tid och resurser för att en förändring ska genomföras (Jacobsen, 2005).

³ Läs mer om regleringen kring facklig förtroendeman i Lag (1974:358) om facklig förtroendemannans ställning på arbetsplatsen samt kommentarer till lagen i Lunning, 2004.

⁴ Intervjupersons beskrivning om vad som är den förtroendevaldas ansvar för medlemmen i förbundet.

Process

Process kan med den enklaste beskrivningen ses som en rörelse eller förändring i någon riktning. Processens motsats är det statiska tillståndet (Ahrenfelt, 1995). I denna studie används begreppet för att betyda fortlöpande rörelse. SKTF:s och samordningsgruppens arbete med förändringen är en process, en fortlöpande rörelse i en riktning.

Grupp

En social grupp kan definieras genom uppfyllande av tre kriterier. Till att börja med ska den innehålla två eller fler deltagare, dessa ska också vara engagerade i ett socialt samspel där de ömsesidigt påverkar varandra. Det sista kriteriet är att det finns ett ömsesidigt beroende, vad den ena medlemmen av gruppen gör får betydelse för de övriga (Stensaasen & Sletta, 2000). Samordningsgruppen i denna studie består av 12 deltagare, som har ett gemensamt arbete där de är beroende av varandra i arbetet med förändringen. Beroende på hur en individ tycker, tänker och agerar får betydelse för de övriga deltagarna i gruppen och för förändringen.

Lärande

Lärande innebär i denna studie förändringar i agerande och tankar hos deltagaren i samordningsgruppen som ett resultat av gruppens arbete och samspel. Jag fokuserar i denna studie inte på att fastställa vad man lärt och hur, utan vilka möjligheter till lärande som förändringsarbetet ger deltagarna i samordningsgruppen. Det fokuseras också på det informella lärandet, som enligt Ellström (1992) sker fortlöpande i vardagslivet och i arbetslivet.

1.4 Problemområde och syfte

Förändring är ett välanvänt begrepp i den arbetslivspedagogiska forskningen. Förändring av organisationer tolkas på olika sätt och huruvida det går att planera och styra förändringar råder det delade meningar om (Se Ahrenfelt 1995, Jacobsen 2005, French & Bell 1999 mfl.). I denna studie har jag utgått från perspektivet att planerad förändring är möjlig, då det studerade fallet i denna undersökning uttalat har inlett ett förändringsarbete. Att förändringar i organisationer påverkar organisationens medlemmar är ett antagande som denna studie också bygger på. Organisationens medlemmar utgör en del av organisationen som ska förändras, vilket ger att också medlemmarnas tankar och handlande behöver förändras för att man ska kunna tala om en verklig förändring (Ahrenfelt, 1995). För att diskutera individers nya sätt att tänka och handla kommer jag ta in ytterligare ett välkänt arbetslivspedagogiskt begrepp i diskussionen, nämligen lärande. Lärande avser i denna studie vara, i riktning med Ellströms (1992) beskrivning, förändringar hos individens kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter såsom personliga egenskaper, sociala färdigheter och attityder. Lärande ses som ett resultat av individens samspel med andra individer, i grupp, och genom dess omgivning. Det är tveksamt att individer kan lära på ett kvalificerat sätt utan att hela organisationen förändras. Om man vänder på detta så innebär det att omfattande organisationsförändringar också förutsätter att individen lär (Ellström, 1996b). Arbete och lärande är sammanlänkade med varandra genom begreppet handling. För att kunna studera lärande i arbetslivet krävs någon form av kunskap om

hur det mänskliga handlandet formas, upprätthålls och förändras (Ellström, 1996a). Därför har jag valt att beskriva förändringens karaktär men också arbetet med denna, i och med att det representerar deltagarnas handlande, för att sedan kunna diskutera möjligheterna till lärande som förändringsarbetet ger. Omfattande förändringsarbete i en organisation förutsätter förändrade tankar, agerande och kompetens hos individerna, vilket individuellt lärande handlar om. För att kunna studera detta djupare har jag valt att se på detta ur det lärande perspektivet. Vad innebär arbetet med organisationsförändringen för gruppmedlemmarnas lärande? Vilka förutsättningar för lärande och i sin tur också en omfattande organisationsförändring finns för deltagarna och i SKTF?

Utgångspunkten för denna studie är att undersöka detta i en fallstudie, att empiriskt studera en grupp som arbetar med en organisationsförändring och vad detta innebär för deltagarnas lärande. SKTF har valt att inleda en organisationsförändring som gäller hela organisationen, de har dock fördelat ut ansvaret att arbeta med detta till regionerna. Jag har därmed avgränsat mig och studerat en regional samordningsgrupp på 13 medlemmar som fått i ansvar att inleda förändringsarbetet i sin region. Studien sträcker sig endast över en begränsad tidsperiod från februari 2008 fram till och med maj 2008. Detta är ett viktigt påpekande då den studerade tiden endast representerar en del av hela den process som är tänkt att genomföras inom regionen och hela SKTF.

Jag kommer att studera vad arbetet med denna organisationsförändring under denna tidsperiod innebär för gruppmedlemmarnas lärande. För att kunna göra detta kommer jag först att beskriva och teoretiskt förklara organisationsförändringens karaktär och upplägg. Detta innebär att jag kommer analysera förändringens ambition och bakgrund, för att få en helhetsuppfattning om vad arbetet innebär för samordningsgruppen. I och med att de befinner sig i ett inledande skede av förändringen har jag valt att avgränsa mig till teorier kring inledande förändring, förändring på olika nivåer samt drivkrafter för organisationsförändring. För att sedan kunna diskutera och analysera vilka möjligheter till lärande som arbetet med förändringen givit deltagarna i samordningsgruppen kommer jag även att beskriva teorier kring lärande samt grupper. För att sedan också kunna diskutera kring förutsättningar för en omfattande förändring på sikt.

Studien har utifrån detta tre syften, att först analysera och diskutera vad den inledande organisationsförändringen i SKTF handlar om och hur den kan förklaras teoretiskt. Det andra syftet är att diskutera vad arbetet med förändringen inneburit för lärandet hos medlemmarna i samordningsgruppen. Det tredje syftet är att analysera och diskutera hur förutsättningarna för att en andra ordningens förändring ska kunna förbättras inom gruppen och SKTF.

Utifrån detta har jag ställt tre frågeställningar:

1. *På vilket sätt kan SKTF:s organisationsförändring förstås utifrån teoretiska perspektiv på området?*
2. *Vilka möjligheter för andra ordningens lärande ger arbetet med organisationsförändringen deltagarna i samordningsgruppen?*
3. *Hur kan förutsättningarna för andra ordningens förändring förbättras inom samordningsgruppen och SKTF?*

1.5 Förförståelse

Mitt intresse för detta område grundar sig också i egna erfarenheter inom facklig organisation. Jag har tidigare arbetat inom facklig studerandeverksamhet. Detta har givetvis gett mig en förförståelse för facklig verksamhet och organisation. Information som samlats in, bearbetats och tolkats av mig kan därmed ha påverkats av mina erfarenheter och upplevelser inom den fackliga organisationen. Jag har dock genom hela arbetsprocessen med denna uppsats varit noga med att medvetandegöra detta i alla tolkningar och bearbetningar.

1.6 Arbetslivspedagogisk relevans

Denna studie fokuserar på vilka möjligheter till lärande arbetet med en inledande organisationsförändring ger deltagarna i den regionala samordningsgruppen samt hur förutsättningarna för en omfattande förändring kan förbättras inom gruppen och förbundet. Studien berör därmed två mycket viktiga begrepp i den arbetslivspedagogiska inriktningen, lärande och organisation. Förhoppningen med denna specifika studie är att kunna ge en bild av hur ett inledande arbete med en organisationsförändring kan ge möjligheter till individuellt lärande, vilket jag menar har en tydlig relevans för pedagogiken. Detta är ett ytterligare steg, om än litet, att förstå hur individen lär i samspel med andra i genomförandet av organisationsförändring.

1.7 Presentation

Här följer en presentation av studiens innehåll och uppsatsens disposition. En inledning till syftet med denna studie samt vilka problem som kommer att behandlas i uppsatsen har nu introducerats. Nästa steg i presentationen är de *Teoretiska utgångspunkter* som använts för att förklara det fall som studerats. Teorierna är uppdelade i tre huvudområden, Organisationsförändring, Grupper och Lärande. Tanken med detta är att först få en teoretisk referensram för organisationsförändring på organisationsnivå för att sedan vidare gå över till gruppnivå och beskriva viss gruppteori, för att avslutningsvis utgå från individnivå genom att beskriva teorier kring individuellt lärande. Därefter följer kapitlet *Metod* som beskriver studiens strategi, arbetsprocess och tillvägagångssätt. Detta beskrivs i tre avsnitt som innefattar studiens Utgångspunkter, Genomförande och Kvalité.

Vidare i uppsatsen beskrivs det empiriska fallet som studerats, utifrån observationer, intervjuer samt genomgång av förbundets egna dokument. Detta presenteras i kapitlet *SKTF och samordningsgruppen i förändring*, som består av beskrivningar av SKTF:s mål och utgångspunkter för förändringen, samt utsagor och beskrivningar om den regionala samordningsgruppens arbete och förutsättningar för förändringen. I efterföljande kapitel *Analys och Diskussion*, analyseras det empiriska underlaget med stöd från de teoretiska utgångspunkterna och jag besvarar och resonerar kring mina frågeställningar. Studiens sammanfattade slutsatser och intressanta områden för vidare forskning presenteras i det avslutande kapitlet *Slutdiskussion*. Uppsatsens referenser och bilagor följer därefter.

2. Teoretiska utgångspunkter

*Här presenteras de teoretiska utgångspunkterna som använts för att diskutera och förklara det empiriska materialet, områdena är **Organisationsförändring, Grupper och Lärande**. Inledningsvis presenteras en beskrivning av ur hur sökningen av litteratur har gått till, samt en diskussion kring urval och dess kvalitet.*

2.1 Litteratur

I och med studiens induktiva ansats, att utgångspunkten var att samla in empiri om fallet, har urvalet av teori gjorts efterhand och därmed har jag i vissa delar valt att djupare beskriva delar av vissa teoretiska modeller, då dessa delar varit särskilt relevanta för att förklara det empiriska underlaget. Teoriurvalet har skett löpande genom hela arbetsprocessen.

2.1.1 Sökning

I och med att utgångspunkten har varit att fokusera på det empiriska fallet och använda teorierna som förklarande för detta fenomen, var det viktigt att först få en helhetsförståelse för det studerade fallet innan teori valdes ut och användes. Då den specifika inriktningen för studien växte fram först under den inledande datainsamlingen, blev det också naturligt att i detta steg inleda ett urval av teoretiska källor. När beslutet om vad som specifikt skulle behandlas i studien skedde ett parallellt arbete mellan empirisk insamling och litteraturgenomgång, det var dock empirin som styrde innehållet. Inledningsvis införskaffades material som skulle kunna tänkas ha någon som helst relevans till organisationsförändring och fackförbund. Jag använde främst LOVISA, LIBRIS, ISI Web of Silence och databasen Elin för mina sökningar. För att söka litteratur använde jag sökorden: fackförbund, lärande, individuellt lärande, SKTF, TCO, organisationsförändring, förändring, frivillig organisation och grupp. Utifrån dessa sökningar fann jag en mängd böcker, tidigare forskning och artiklar, som jag successivt gjort ett urval av för att hitta de mest relevanta teorierna att förklara och resonera kring det empiriska underlaget och besvara mina frågeställningar.

2.1.2 Urval och kvalitet

När det handlar om all sorts information är det viktigt att ha en skeptisk grundinställning. Utifrån detta valdes att ställa upp kriterier för den litteratur som skulle användas i studien. All litteratur måste inte uppfylla alla kriterier men litteraturens relevans för studien ska bedömas utifrån kriterierna. De fyra kriterierna för denna studie är; *Äkthet*, *Oberoende*, *Samtidighet* och *Tendens* (Esaiasson mfl, 2007).

Källornas äkthet handlar om att kunna försäkra sig om att källan är äkta, det vill säga att den är producerad vid utsatt tid, skriven av angiven författare och vid den tidpunkt som påtalas. Jag har inte funnit några som helst frågetecken kring om källorna i denna studie uppfyller äkthetskriteriet. Vad gäller oberoendekriteriet finns dock mer att önska, då jag i ett flertal fall använt sekundärkällor. Detta har jag gjorts för att jag ej lyckats få tag på primärkällan, eller för att jag bedömt sekundärkällan som relevant. Jag har för att öka tillförlitligheten till sekundärkällan jämfört dem med andra författare som också tolkat primärkällan, så att dessa forskare oberoende av varandra beskrivit dem med liknande innebörd. Jag har också förstärkt resonemangen med annan litteratur. Jag har också i viss utsträckning använt mig av litteratur av mer forskningsöversiktskaraktär, detta för att få en grundläggande bild av ett fenomen för att senare kunna förstärka detta med andra författares resonemang, exempel på sådan litteratur är Jacobson (2005). I och med att mina teoretiska utgångspunkter inte ger sig ut för att beskriva ett specifikt område utan ge ett bredare perspektiv på hur organisationsförändring, grupper och lärande kan samverka, är också både den djupa och breda litteraturen relevant.

Tidsaspekten mellan källans nedtecknande och tidpunkten för fallstudien som utgör den empiriska grunden utgör det tredje kriteriet. De flesta källorna som använts i denna studie har utgivits från 1990-talet och framåt, vilket ger att några källor är omkring 15 år gamla. Jag ser dock inte detta som ett problem då de äldre källorna i flera fall utgörs av primärkällor Ellström (1992) och Argyris (1992). Källorna under senare år, bygger på dessa äldre källor, därför anser jag det viktigt och relevant att ha med källor från ett något längre tidsperspektiv. Enligt det fjärde kriteriet så är det också viktigt att källorna är i den mån det går fria från tendens, exempelvis att inte källan uppkommit genom belöning för att skriva på ett visst sätt om en särskild fråga. Jag har inte uppfattat sådana tendenser bland den utvalda litteraturen.

2.2 Organisationsförändring

Organisationsförändring innebär att på ett eller annat sätt förändra de rådande förhållandena i en organisation. Det kan exempelvis handla om att anpassa sig till omgivningens krav och behov, att försöka använda interna resurser och personal på ett mer effektivt sätt eller att åtgärda konflikter eller motsättningar inom organisationen (Nilsson, 2004). Det finns i litteraturen ett antal olika sätt att se på förändring, framförallt skillnaden mellan strategiskt planerad förändring och förändring som ständigt pågående process (Jacobsen, 2005). I denna teoretiska genomgång syftar jag på planerad förändring och de olika aspekterna av detta. En planerad förändring

kännetecknas av att beslut har tagits om att en förändring behövs i organisationen, man har tillsatt tid och resurser för att en förändring ska genomföras (ibid).

2.2.1 Förändring av första och andra ordningen

Organisationsförändring handlar om att anpassa sig till omgivningen eller att förbättra sina prestationer. Det finns två olika dimensioner av förändring, den första ordningens och den andra ordningens förändring (Pardo del Val & Fuentes, 2003). Då förändringen handlar om en utveckling från ett inre tillstånd till ett annat inom de redan givna ramarna för organisationen beskrivs detta som *förändring av första ordningen*. Man identifierar problem och använder redan beprövade metoder för att lösa dessa. I denna typ av förändring så förnyar man något som redan finns, man gör det redan existerande bättre. Man håller sig dock inom organisationens traditionella mönster och agerande (Ahrenfelt, 1995). Den första ordningens förändring beskriver de mindre förändringarna, som ändrar delar av det nutida tillståndet men bibehåller organisationens grund (Pardo del Val & Fuentes, 2003).

Förändringar av den andra ordningen är strategiska och förändrar hela organisationens ramar och påverkar hela organisationen (ibid). Förändringar av andra ordningen handlar om att förändra hela systemet, hur man tänker och agerar. Hela den organisatoriska ramen byggs ut med nya sätt att lösa problem och att tänka om dem. De tidigare existerande rutinerna och mönstren ställs i nytt ljus och man söker lösningar utanför dessa gamla vanor. Detta handlar om en verklig förändring, allt förändras, den första ordningens förändring är inte alls lika omfattande. Problem som uppstår utanför den egna organisationen, yttre påverkningar kräver ofta förändringar av andra ordningen. Det finns dock en svårighet att kunna genomföra förändringar av andra ordningen. Det är enkelt att stanna kvar i de ramar och tankemönster som redan är skapade och helt enkelt fastna där när man söker lösningar på uppfattade problem (Ahrenfeldt, 1995). För deltagarna i ett förändringsarbete som innebär att förändra den rådande kulturen handlar det inte bara om att förändra värderingar, tankar och handlanden, utan också om att komma till insikt med organisationens mål och mening samt att förstå sin egen roll i arbetet. Vilket inte är en helt enkel uppgift men viktig för att lyckas med förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Skillnaden att vara i den första eller andra ordningens förändring handlar om hur man förhåller sig till sig själv. Om man går utanför systemet och reflekterar över hur man kan lösa problemet i nya dager kan förändring av andra ordningen ske. Reflektion över sig själv är huvudpunkten. Det handlar om ett ifrågasättande av sig själv och sitt eget tänkande, snarare än över problemet. Detta är en svår process att ifrågasätta sig själv men ger en personlig utveckling (Ahrenfelt, 1995), vilken också kan beskrivas som individuellt lärande (Ellström, 1996a).

2.2.2 Drivkrafter för organisationsförändring

Förändring tycks vara en nödvändighet för organisationen. Organisationer förändras när det råder en obalans i organisationen. Det kan handla om en obalans mellan organisationens interna förhållanden men också mellan organisationen och dess omgivning. Dessa beskrivs som inre och yttre drivkrafter till förändring. Inre drivkrafter till förändring kan vara obalans i den formella strukturen, kulturen och maktförhållanden. Det kan exempelvis vara så att organisationen står inför ett generationsskifte, vilket gör att flera ”gamla” ska ut och ”nya” människor ska in i

organisationen. I dessa fall är det troligt att de som sitter på makten i organisationen förfarande tillhör det "gamla" gardet och att beslutsfattandet görs utifrån detta perspektiv. Denna obalans kan vara ett exempel på en drivkraft för förändring för att skapa balans mellan grupperna. Yttre drivkrafter finns i förändringar i teknologi, politik och konkurrens i organisationens omgivning. Gränsen mellan inre och yttre drivkrafter inte är helt tydlig, vilket ger att de överlappar och tillsammans påverkar till förändring (Jacobsen, 2005).

Samspelet mellan yttre och inre drivkrafter ser olika ut. Det finns dock tecken på att samband som att de yttre drivkrafterna, omgivningen, i större utsträckning gör att förändring planeras, sätts igång och genomförs. Medan de inre drivkrafterna, de aktörsrelaterade, styr vad som görs i förändringen (Nilsson, 2004). Ett viktigt påpekande är att ingen av dessa drivkrafter, yttre eller inre, säger något om hur dessa ska bemötas eller på vilket sätt balans kan skapas genom förändring. Då det inte finns en väg att gå för att tolka och bemöta de upplevda drivkrafterna innebär detta också att uppfattningen om dessa skiljer sig mellan människor, grupper och organisationer. Det ger ju också att uppfattningen om att en förändring behövs kan skilja sig åt inom organisationen, vissa tolkar att behovet finns och andra gör det inte. Drivkrafterna kan uppfattas på ett liknande sätt, men behöver därför inte innebära att man vill lösa det på samma sätt eller vad man tror blir effekterna. Det finns ingen utstakad väg eller riktig tolkning utan det handlar om hur organisationen väljer att hantera detta. För att kunna göra det mest lämpliga valet och hitta lösningarna på hur balansen ska återfinnas, måste organisationen kunna identifiera och uppfatta sina drivkrafter och hitta sätt att förhålla sig till dessa. Detta skapar en utmaning när man ska genomföra en planerad förändring, att skapa en gemensamhet kring drivkrafter och verktyg för förändring (Jacobsen, 2005). Beroende på hur drivkrafterna uppfattas och samspelet får det konsekvenser för i vilken grad och i vilken omfattning förändringen sker, och därmed också vad det innebär för individerna i organisationen (Nilsson, 2004).

När det handlar om att hjälpa individer att implementera förändring, finns det en fördel i att prata om individens lärande snarare än förändring, för att kunna motivera till såväl organisationens utveckling som den individuella förändringen. Det måste finnas en överensstämmelse i kraven på hur individen förväntas ta till sig den individuella förändringsprocessen och hela organisationens vilja att förändras. Detta kan exemplifieras genom att de som är drivande i en förändring för organisationen också inleder och utvecklar en individuell förändringsprocess. Viktigt för ledning och ansvariga att gå i frontlinjen och visa vägen i förändringen. Det krävs mycket av en individ som går in i en personlig förändringsprocess, därmed måste individen själv ta steget att inleda detta. I påtvingade förändringar kan detta inte ske, då krävs att ledare går in och gör insatser som gör att individerna får möjligheten att själv bli redo. Detta kan göras genom att diskutera attityder, värderingar och handlanden. Om individerna inte får komma till insikt om att förändringen är nödvändig och känna ett behov av denna kan inte en förändring ske fullt ut. En organisation består av en gemensamhet kring en uppgift, men består framförallt alltid av summan av deltagarna som är en del av den. Så för att en organisationsförändring ska kunna ta fart, krävs att individerna på djupet tar till sig förändringsprocessen och genomför den (O'Hara & Sayers, 1996).

2.2.3 Inledande fasen av en förändring

Det grundläggande arbetet i en organisationsförändring består i att på något vis synliggöra tankar och ageranden inom organisationen. Ett sätt att genomföra en planerad förändring är enligt ett så kallat organisationsutvecklingsprogram, vilket innebär att utveckling ska ske för såväl organisationen som för individen i organisationen. Den inledande fasen i ett organisationsutvecklingsprogram består av *diagnostisering*. I denna fas samlar man in data om organisationen, dess grupper, processer samt kultur. Fasen handlar om att synliggöra och kartlägga var organisationen befinner sig idag. Vilka problemområden finns i organisationen idag? Vilka är organisationens styrkor? Vilka är dess möjligheter? Finns det en överensstämmelse mellan organisationens önskade framtida vision och det nutida tillståndet? Diagnosfasen synliggör organisationens styrkor, möjligheter och problemområden. Diagnosen ligger sedan till grund för det vidare arbetet i organisationsutvecklingen. För att i nästa steg, *handling*, kunna utföra de mest lämpliga och relevanta satsningarna och insatserna för organisationen måste man veta var organisationen står. Det är detta som diagnostiseringen bidrar med (French & Bell, 1999).

2.3 Grupper

I detta avsnitt kommer jag att beskriva teoretiska utgångspunkter för gruppdynamik och betydelsen av gruppens sammansättning. Grupptheorierna har betydelse i detta sammanhang då det är en arbetsgrupp och dess deltagare som utgör fallstudien. Detta avsnitt avser att skapa en referensram för att ytterligare förklara och förstå den situation som deltagarna i samordningsgruppen befinner sig i under förändringsarbetet.

2.3.1 Gruppens sammansättning

Deltagarnas bakgrund, erfarenheter och kompetens är något som bör tas med i beräkningen när man tillsätter en grupp. En viss grad av heterogenitet bör finnas i gruppen för att kunna vara nytänkande, kreativa och ha olika perspektiv på saker och ting. Det får dock inte finnas för stor grad av heterogenitet för då finns risken för destruktiva konflikter, att man blir fast i konflikt i stället för att fokusera på uppgiften. Individens lärande har en tydlig koppling med individens sociala och kulturella miljö på arbetsplatsen. Arbetsgruppen utgör en viktig arena för erfarenhetsutbyte och lärande. En miljö som stöttar och uppmuntrar till lärande är viktig. Alla grupper har olika lärandepotential beroende på gruppens sammansättning och relationer. Ellström exemplifierar olika hinder som kan försvåra möjligheterna till individuellt lärande i en grupp; intressekonflikter, normer och värderingar samt en ”vi och dom”-känsla baserad på en misstro mellan grupper inom organisationen (Ellström, 1996a).

Det är viktigt att få en grupp att arbeta i någorlunda samma riktning. Genom att hålla igång diskussionen och utbytet av åsikter om vad gruppen ska arbeta mot och vilka värderingar som ska gälla, blir det svårare för gruppens medlemmar att inte följa detta. Det sker inga underverk genom att diskutera en sak en gång utan det kräver en återkommande diskussion för att individerna i en grupp ska ta till sig detta. I en god

arbetsgrupp finns en samstämmighet kring gruppens uppgift och mål. Individerna känner ett självförtroende både individuellt och kollektivt samt har kompetens för uppgifterna. Det bör också finnas en acceptans och tillit till deltagarnas olikheter, alla ska få vara delaktiga. En fri och tydlig kommunikation ska kunna ske inom gruppen, vilket leder till både konflikter och kreativitet som också båda är mycket viktiga för gruppen. Det ska också finnas plats för glädje och skratt i den goda arbetsgruppen (Lennéer Axelsson, 2005).

2.3.2 Konformitet

Den sociala kontexten och omgivningen formar individens beteende. Detta får konsekvenser för organisationen då individerna försöker att hela tiden återskapa det vinnande handlandet, genom att skapa rutiner kring hur man ska agera och tänka i olika situationer och hur lärande ska ske. (Pech, 2001). Konformitet handlar om att hålla sig till de normer som är godkända i gruppen och som medlemmarna förväntas att följa. Dessa normer styr medlemmarna så att de handlar efter vad som är socialt accepterat i gruppen. Reglerna gäller så länge de har ett brett accepterande från medlemmarna i gruppen. Konformitet är i många lägen en nödvändighet för att få saker att fungera i samhället, exempelvis att alla kör sina bilar på höger sida. Konformitet kan ses som en samstämmighet kring att följa seder och bruk av den enkla andledningen av att man är vana vid dem och inte ser någon anledning att förändra dessa. I grupper där samstämmighet inte råder krävs förändringar och nya beteenden så att harmoni åter kan skapas i det sociala sammanhanget. I vissa grupper kan också speciella åsikter och inställningar vara mer eller mindre krav för att vara medlem i gruppen (Stensaasen & Sletta, 2000).

Kelman beskriver tre olika typer av social påverkan som leder till olika former av konformitet, nämligen *eftergivenhet*, *identifiering* och *internalisering*. Där inledningsvis eftergivenhet handlar om att man håller sig till gruppens sociala regler men behåller sina egna värderingar och åsikter. Så länge man deltar i gruppen så följer man gruppens sociala regler men när personen kommer utanför gruppens kontroll återgår man till sina egna åsikter. Detta kan exempelvis bero på rädsla för bestraffningar eller att uteslutas från gruppen. Identifikation handlar om att anta de sociala reglerna av anledningen att man vill ha de åsikter och beteende som den person man värdesätter högt och ser upp till. När man talar om grupper så kan gruppen fungera som denna förebild. Personen vill så gärna vara en del av gruppen och identifierar sig med denna, gruppens inställning och attityd blir individens egna. Internaliseringen handlar om att personen gör gruppens norm till sin egen genom att bygga in denna i sitt eget värderingssystem. Belöningen i denna typ av konformitet är känslan hos personen att den agerar utifrån vad som är lämpligt och riktigt. Detta är det typ av social påverkan som är mest långvarig och grundläggande. Då både eftergivenhet och identifikation är beroende av andra yttre faktorer. Internalisering handlar ju om att gruppens värderingar också blir individens egna vilket gör att denna form av konformitet är den mest djupgående och rotade (ibid).

Konformitet beskrivs som en kraftfull känsla som får människor att anpassa sig till varandra och skapa regler om vad som bör och inte bör göras i gruppen eller inom en

organisation, detta kan medföra negativa konsekvenser som att motverka kreativitet och nytänkande. Individen är upptagen av tankarna om att passa in och bibehålla sin del i kulturen och gruppen, för att inte lämnas ensam. Det kan leda till att värderingar och attityder är så inställda på att följa gruppens satta normer att man inte längre uppfattar möjligheter och krav på utveckling. Organisationskulturer med djupt rotade traditioner, en hög form av konformitet, samt med komplexa hierarkiska system har en tendens att ha en lägre grad av kreativitet inom organisationen. De gemensamma traditionerna skapar en känsla av kollektiv stolthet och resulterar i en likhet inom organisationen. Man repeterar hellre de handlingar som redan är beprövade än att prova nya lösningar och arbetssätt. Människor motsätter sig egentligen inte förändring, som det ofta påstås i forskningen, utan de motsätter sig hotet om förlorad inkomst, bekvämlighet och kontroll, även gruppens konformitet. Organisationen med hög grad av konformitet lockar likasinnade och förespråkar de som ställer sig till den rådande kulturen. Detta innebär på sikt att organisationen kan göra stora förluster då de inte uppmärksammar omgivningen och avnämarnas (i denna studie medlemmarnas) efterfrågan på utveckling (Pech, 2001).

Konformiteten borde väl också medföra något positivt till organisationen, då behovet av konformitet i gruppen är så stark? Människans lärande av att efterlikna och härma andra individer, som exempelvis förebilder eller "vanligt beteende" är större än lärandet av principen "trial and error". Lärandet är större av att härma andras beteende än att lära av sina egna misstag. Genom att skapa en gemensamhet i gruppen och samarbete når gruppen längre än om den bestod av medlemmar som bara tänkte på sig själva. Det är alltså viktigt för gruppens resultat att ha en grupp-känsla och ett fungerande samarbete, vilket konformitet kan bidra med (ibid).

2.4 Lärande

Det kontextuella perspektivet på lärande inriktar sig på att studera lärande som en dimension av människans dagliga verksamhet samt i de sociala kontexterna. Lärandet hos individen kan därmed ses som något som äger rum i individens sociala eller kulturella sammanhang (Ellström, 1996b).

"Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning."

(Ellström, 1992, s67)

För att förstå begreppet bör man också tillägga och utreda vad som lärs och hur lärandet sker (Ellström, 1992). Denna studie fokuseras dock inte på att uttala exakt vad som lärts eller hur, utan om möjligheterna till lärande som arbetet med organisationsförändringen ger deltagarna. Den kommer framförallt att behandla det informella lärandet, vilket sker fortlöpande i vardagslivet och i arbetslivet, medan det formella lärandet återfinns i de mer planerade kontexterna som skola, utbildning och universitet exempelvis (Ellström, 1996a). Hur individen engagerar sig i sitt praktiska arbete får konsekvenser för hur och

vad individen lär. Dock blir det en svårighet att lära om individen inte förstår meningen med de tankar och handlanden som arbetet innebär. Förstår individen inte hur denne kan lära utav arbetets handlande och tankar, blir problematiken uppenbar. Förstår man inte hur man kan lära av arbetet blir det också svårt att lära. För att lärande ska kunna ske krävs att utvecklingen av arbetet känns inbjudande, individen får en möjlighet att vara delaktig och redo för utveckling samt att man inom organisationen uppmuntrar och stöttar arbetet (Billet, 2001). Lärande i förändring handlar om att avsluta gamla historier och våga gå vidare mot att skapa nya historier i organisationen. Det handlar om att uppmärksamma organisationens situation och komma underfund med vilka delar som behöver anpassas och utvecklas för att organisationen ska fungera bättre. Den inledande delen av lärandeprocessen innebär att samla in data om nuläget i organisationen och ställa sig frågan ”var är vi nu?”. Det handlar också om att omvärdera och placera detta i organisationens nya kontext samt att våga gå från det gamla till det nya. För att bibehålla förändringen räcker det inte med att förändra struktur och system inom organisationerna, utan det hänger på att arbeta med individernas utveckling och lärande då det är individerna som håller organisationen vid liv. För att hjälpa individen att lära krävs en tro på individen att (O’Hara & Sayers, 1996):

1. Varje människa är kapabel att lära och förändras.
2. Alla har olika förutsättningar och kunskaper för att lära och dessa bör uppmuntras.
3. Individen har makt över sin egen utvecklingstakt.
4. Det finns en rätt tid för handling och individen beslutar själv när denne är redo.

2.4.1 Två olika typer av lärande

Vuxnas lärande kan indelas i två olika typer av lärande. Innebörden i uppdelningarna är snarlika men vad man väljer att kalla de olika typerna skiljer sig åt. Jag kommer att beskriva Argyris (1992) single- och double-loop lärande samt Ellströms (1992) anpassningsinriktade- och utvecklingsinriktade lärande. Jag ser tydliga likheter mellan single-loop och anpassningsinriktat lärande samt mellan double-loop och utvecklingsinriktat lärande.

Argyris (1992) menar att många inte känner till hur man lär. Han menar att detta är ett problem även hos individer som är välutbildade och har högre maktpositioner i olika organisationer. Lärandet ses som att det bara handlar om problemlösning och inget annat, *single-loop* lärande. Att lösa problem och lära sig hantera situationerna är viktigt men för ett djupare lärande, *double-loop* lärande, krävs också ett kritiskt ifrågasättande av det egna agerandet, att reflektera över vad som orsakat problemen och sedan förändra beteendet. Välutbildade och erfarna är ofta mycket bra på single-loop i och med att de ofta besitter goda kunskaper på området och har kompetens att utföra lösningarna på problemen. Däremot är de sämre på double-loop då de sällan misslyckas med det som de tar sig an, vilket ger att de inte lär av sina misstag (då de oftast inte gör några). När då single-loop lösningarna inte fungerar går man istället i försvarsställning och skjuter ifrån sig ansvaret och menar att felet är någon annans och att man själv agerat riktigt, i

och med att man anser att man har gjort precis vad man har kunnat och haft kunskap om att göra.

Detta kompletteras också enligt Argyris av ett andra misstag vad gäller lärande som organisationer gör. Nämligen att man tror att om medarbetarna bara är motiverade så sker lärande. När individerna har den rätta inställningen och engagemanget så lär man automatiskt. Double-loop lärande är dock ett resultat av kritiskt reflekterande översitt eget handlande, inte enbart en fråga om känslor. Det är tankarna och reflektionen kring agerandet som formar det faktiska handlandet.

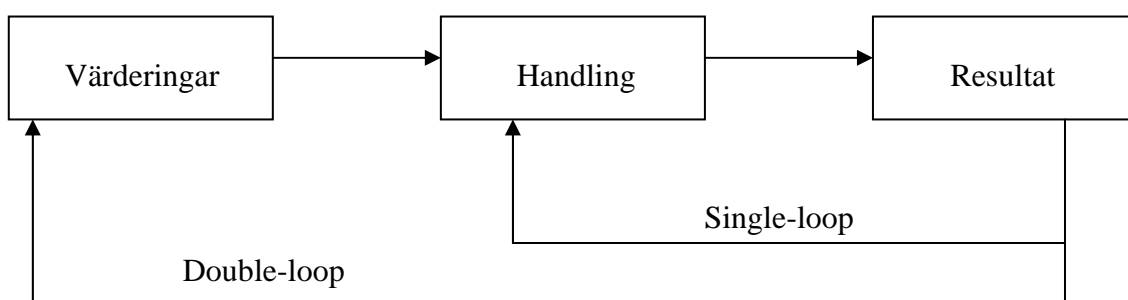


Bild 1. Fritt utifrån Argyris 1992.

Vid single-loop lärande går individen endast tillbaka till handlingen och försöker lösa problemet. Vid double-loop lärande går individen tillbaka till de värderingar och antaganden som ligger bakom handlandet, alltså ytterligare ett steg tillbaka för att kunna få ett förändrat handlande och ett bättre resultat, en högre grad av lärande (Argyris, 1992). Ellströms indelning mellan anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande påminner i stor utsträckning om denna indelning. Där anpassningsinriktat lärande handlar om att hitta lösningar och anpassa sig till de rådande problemen och verksamheterna. Det utvecklingsinriktade handlar om att ifrågasätta och reflektera över såväl värderingar, mål som handlande. En viktig distinktion dem emellan är hur handlingsutrymmet är beskaffat (Ellström, 1992). Det finns nämligen en svårighet i detta, för individen att applicera sitt eget lärande och utveckling i den organisatoriska kontexten. Nya kunskaper och erfarenheter kan ge individen motivation och inspiration till att förändras, men kan i organisationen uppfatta ett motstånd mellan de nya funna idéerna och de gamla rotade tankarna i organisationen (O'Hara & Sayers, 1996), vilket kan resultera i att de gamla rutinerna ändå fortsätter. För att utvecklingsinriktat lärande ska kunna utvecklas måste därmed individerna ha förutsättningar till det. Mål, handlingsmönster och värderingar måste tillåtas att ifrågasättas och reflekteras kring för att individerna ska kunna utveckla den högre ordningens lärande (Nilsson, 1996).

2.4.2 Bryta rutiner

Rutiner är viktiga för att skapa stabilitet, förutsägbarhet och ge individen möjlighet att förstå sin sociala verklighet. Rutiner är en följd av anpassningsinriktat lärande och ger en säkerhet och trygghet i hur individen ska handla i mer förekommande situationer och

problem. Detta kan dock bli ett problem då rutiner och invanda tanke- och handlingsmönster står i vägen för att utveckla nya metoder och följa de förändringar som sker i omgivningen. På detta sätt skulle det anpassningsinriktade lärandet stå i vägen för det utvecklingsinriktade lärandet, vilket skulle innebära att individen och även organisationen skulle förlora möjligheten till nytänkande och kreativitet. Förnyelse kräver ifrågasättande och omtolkning, möjlighet att pröva nya sätt samt att tillåtelse att tänka och agera genom nytänkande (Ellström, 1996a). Kreativitet inom organisationen kan ses handla om att ha friheten och möjligheten att testa ny information mot gamla rutiner och antaganden, för att revidera dessa till nya då de gamla inte längre fungerar, vilket kan ses som ett perspektiv på lärande. Uppmärksammandet av ny information och testningen av denna gentemot gamla system och värderingar för att sedan utveckla nya sätt att agera och tänka utifrån, ett aktivt lärande (Pech, 2001). Dock får inte fokuseringen på en alltför hög grad av utveckling och kreativitet heller ta överhanden. Vid för hög grad av utvecklingsinriktat lärande finns risken att en stress för individen utvecklas genom att hela tiden ha krav på att utveckla och förnya tankar och handlingar. För organisationen kan detta både bli kostsamt och ineffektivt. En ideal lärandesituation finns därmed när anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande befinner sig i balans och där pendlingen dem emellan följer situationen (Ellström 1996a), samt där det finns frihet och utrymme att granska ny information med att bedöma gentemot gamla system (Pech, 2001).

En ytterligare aspekt av lärande som blir intressant i detta skede är lärande på olika nivåer inom organisationen. Att en organisations framgång och konkurrenskraft bygger på i vilken grad som den utvecklas och lär har redan konstaterats. Organisationens lärande måste dock ske på så väl individ-, grupp- som organisationsnivå genom en process av att bearbeta tidigare erfarenheter. En viktig del i lärandet är individens eget lärande, men också gruppen eller teamets lärande är viktig. Nämligen genom att tänka bort gränsen för individens lärande och att tillsammans tänka i ett större perspektiv, samt att se till att en grupps tankar också överförs till andra grupper och delar av organisationen. Upprepade bakslag för att man inte delat med sig av sina misstag kan vara kostsamma för organisationen och går att undvika genom att ha en öppen kommunikation mellan grupper och team, planera tillfällen för dessa erfarenhetsutbyten och lärande samt agera för att inkludera snarare än exkludera individer och grupper i förändringsarbetet (Barker & Neailey, 1999).

2.4.3 “Espoused Theories” och “Theories in use”

Skillnaden mellan första och andra ordningens lärande handlar om det kritiska förhållningssättet och reflektionen av sitt eget handlande och förändringen av agerande med hjälp av detta. Argyris har i sina studier av organisationer och dess medarbetare kommit fram till att man lätt hamnar i dilemmat kring lärande, och är inte riktigt medveten om det. Problematiken har inte varit att vara kritiska till uppgiften eller resultatet, utan det har handlat om svårigheten att reflektera över sitt eget handlande. Vid utvärderingar av arbetet har framkommit kritik och analyser av kunder, chefer och mål etc. men kritiken mot sig själva hur individen själv kunnat göra annorlunda eller vad som kan förbättras till nästa gång har undvikits. Detta kan förklaras genom begreppen “*Espoused Theories*” och “*Theories in use*”. Individerna är engagerade och

vill förändras och arbeta mot en fortsatt utveckling av deras arbete, det är inte problemet. Problematiken ligger i att människor sällan agerar så som de tror att de agerar. Om man frågar en individ om vilka tankar som ligger bakom deras handlande får man ett svar, espoused-theories, men om man sedan studerar hur denne agerar får man ett annat svar av handlandet, theories-in-use. En individ kan med andra ord tro att denne agerar på ett visst sätt och utifrån vissa tankar men i själva verket agerar på ett annat sätt. Detta innebär att möjligheten till double-loop lärande stängs, då individen inte ifrågasätter sitt verkliga tänkande och agerande utan stannar i vad denne tror att den utgår ifrån. Detta medför att om kritik mot individen uppkommer möts den av ett direkt motstånd, i och med att personen tror sig ha agerat på ett visst sätt och inte ifrågasätter detta utan anser att felet ligger någon annanstans (Argyris, 1992).

Individens Theories-in-use är ofta omedvetna för individen och diskuteras inte öppet inom organisationen. Det kan böttna i en omedveten rädsla av att misslyckas och inte kunna hålla måttet. Viljan av att prestera bra och till och med bäst gör att individen på alla sätt i motgång menar att det är andra som gjort fel eller har fel attityd, för att man själv inte vill visa sig svag eller oförmögen att lösa situationen. Vinsten i att reflektera över sitt eget handlande och sina "Theories-in-use" är därmed stor vad gäller individens lärande och även möjligheten för organisationens utveckling och framgång (Argyris, 1992).

2.5 Lärande och gruppen - förutsättningar för en omfattande förändring

Detta avsnitt avser att sammanföra dessa tre teoretiska områden och tydliggöra hur dessa tre är sammanlänkande med varandra. Teoretiskt sett förutsätter en andra ordningens förändring ett individuellt lärande av andra ordningen samt att gruppens värderingar och normer tillåter detta.

Skillnaden mellan en förändring av första och andra ordningen kan också handla om i vilken mån individen själv resonerar kring sitt eget handlande. Organisationens medlemmar behöver lyfta upp perspektivet från att hitta lösningar på problem med redan beprövade tillvägagångssätt och istället våga gå utanför dessa ramar och ifrågasätta sitt eget agerande och tänkande. Detta är inte en enkel process men leder till en personlig utveckling, individuellt lärande. Ett mycket snarlikt resonemang har presenterats om lärande, för att nå ett djupare lärande (double-loop) krävs att man går utanför ramarna och vågar kritiskt reflektera över utifrån vilka antaganden och gemensamma värderingar som handlingarna sker. I en jämförelse av dessa menar jag därmed att andra ordningens förändring och andra ordningens lärande är starkt sammanfogade. De böttnar båda i reflektion och kritiskt tänkande över de ramar och system som grundar handlingar och tankar. Att säga vilken som i regel påverkar vilken menar jag är svårt. I denna studie får dock graden av huruvida individerna börjar tänka kritiskt över sitt eget handlande och sina gemensamma antaganden och normer stor betydelse för att lyckas genomföra den förändring som planerats. Då ett beslut är fattat om att en planerad förändring ska inledas i förbundet, samt att mål och utgångspunkter

för detta är utformade på ett sådant sätt att ambitionen är att genomföra en andra ordningens förändring, får individernas lärande central plats.

Ytterligare en aspekt på denna process med förändring och lärande är gruppens dynamik. Den starka kraften i gruppen om att hålla samman och bibehålla de rådande normerna och värderingarna utgör också en påverkan på processen av utveckling och lärande. Omfattande förändring kräver ett djupare individuellt lärande med tankar och handlande bortom de rotade traditionerna och handlingsmönstren, och konformiteten verkar för att bibehålla detta. För att teoretiskt lyckas med förändringen krävs att det rådande systemet tillåts att ifrågasättas och att gruppen skapar nya normer att följa inom gruppen och konformitet kring detta. Samstämmigheten i gruppen som kan motsätta förändring och utveckling genom att stå fast vid rutiner och bibehållande av system, är ändå viktig för att gruppen ska nå bättre resultat och på så vis även organisationen. En tillåtelse och uppmuntran till nytänkande, utveckling och förändring behöver konformiteten råda kring.

För att lyckas med förändringen som SKTF har satsat på krävs med andra ord att individerna i den deltagande gruppen, och även övriga i organisationen, utvecklar ett utvecklingsinriktat lärande. Utifrån ett teoretiskt perspektiv ställer den planerade förändringen krav på organisationens deltagare att lära av andra ordningen och att tillåta gruppen att göra detta för att kunna genomföra förändringen på ett framgångsrikt sett, för att få till en omfattande förändring. Vilka möjligheter för andra ordningens lärande ges medlemmarna i samordningsgruppen i arbetet med SKTF:s förändring? Vilka förutsättningar finns utifrån detta för att lyckas med att genomföra en omfattande förändring?

3. Metod

Detta metodkapitel syftar till att göra val och tillvägagångssätt synliga för läsaren. Detta genom att göra studien genomskinlig och på så vis ge läsare och framtida forskare möjligheten att kunna använda studiens analysverktyg och empiriska underlag (Esaiasson mfl:2007). En redogörelse för hur insamlingen av studiens empiriska material har genomförts samt hur bearbetning av detta material har utförts beskrivs i detta kapitel. Inledningsvis beskrivs också studiens metodologiska utgångspunkter. Detta följs upp med en presentation av studiens genomförande såsom urval, datainsamling, bearbetning och litteratur. Där jag djupare går in på arbetsprocessen och de beslut jag där ställts inför under arbetet. Avslutningsvis diskuterar jag studiens kvalitet, med diskussion kring studiens etiska aspekter, studiens användbarhet och trovärdighet, samt avslutar med en diskussion kring de metoder jag använt.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Strategi

Studien är en empirisk undersökning, det vill säga att insamling av empirisk data har ägt rum samt att detta har bearbetats och analyserats med teoretiska resonemang. Tyngdpunkten har varit att beskriva och förklara gruppmedlemmarnas egna upplevelser och tolkningar av vad som skett i arbetet. Studien bygger därmed på tolkningar och beskrivningar av vad som skett i denna grupp, i första hand av deltagarna i gruppen men också genom mina egna upplevelser och tolkningar. Detta ger att studiens slutsatser bör ses som skapade tolkningar och konstruktioner av verkligheten, vilket placerar studien inom det *konstruktivistiska paradigmet* (Bryman 2006, Andersen, 1994).

För att kunna uppfylla syftet och analysera det problem som presenterats krävs en djupare beskrivning av gruppdeltagarnas egna upplevelser, uttryck och beskrivningar av samordningsgruppens arbete med förändring. Med utgångspunkt i detta motiverades valet av en *kvalitativ forskningsstrategi*. Denna strategi lägger inte vikt på kvantifiering, utan handlar istället om att lägga vikt vid studieobjektens ord och handling samt en djupare förståelse för det studerade fenomenet. Det innebär att gå in på djupet i ett fåtal fall istället för att gå ytligt på flera fall (Bryman, 2006).

3.1.2 Fallstudie

Fallstudier är ett metodologiskt angreppssätt som är lämpligt att använda i studier där det handlar om att undersöka en specifik företeelse så som exempelvis en händelse eller en social grupp. Fallstudier handlar om att på nära håll studera en särskild företeelse och kunna tolka och förstå denna genom den kontext den befinner sig i (Merriam, 1994), vilket min studie tydligt handlar om. Den handlar om att studera en utvald regional samordningsgrupp som arbetar med en organisationsförändring, vilket gör att jag finner fallstudien i högsta grad är relevant att använda. Forskaren har en viktig roll i kvalitativa fallstudier då denne utgör det främsta instrumentet för insamlingen och tolkandet av materialet. Forskaren måste agera med sensitivitet och flexibilitet gentemot det material som samlas och de eventuella nya vägar som fallet tar (ibid).

Den kvalitativa forskningsstrategin och valet av att göra en kvalitativ fallstudie ledde fram till ett beslut om studiens datainsamlingsmetoder, nämligen *deltagande observationer* och *semistrukturerade intervjuer* (Bryman, 2006). Kvalitativa fallstudier bygger ofta på dessa två insamlingsmetoder (Merriam, 1994). Mina observationer om hur arbetet med förändringen genomförs och deltagarnas agerande i detta kompletteras av ett urval av medlemmarnas egna beskrivningar och upplevelser av detta genom intervjuerna.

Denna studie har en induktiv ansats, vilket innebär att inledningsvis styrde det empiriska materialet studien. Samordningsgruppens arbete med organisationsförändring skulle studeras, men det mer specifika i denna grupps arbete fick datainsamlingen

utvisa. Det empiriska materialet i studien var därmed inledningsvis det primära och de teoretiska aspekterna kopplades in senare för att kunna förklara det som framkom i det empiriska materialet. Uppgiften med studien blev att med hjälp av olika teorier försöka förklara vad som skedde i det enskilda fall som studerats (Esaiasson mfl, 2007). Under arbetets gång har dock relationen mellan teori och empiri haft en mer iterativ karaktär, det vill säga att jag pendlat mellan empiri och teori (Bryman, 2006). Jag har varvat teorigenomgång och genomförande av observationer och intervjuer för att kunna utveckla och fördjupa förståelsen för vad samordningsgruppens arbete inneburit.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval

I och med att fallstudien skulle genomföras i ett fackförbund och att jag innan studien hade kontakter i flertal olika förbund, föll det sig lämpligt att välja något av dessa. Genom kontakt med några av förbunden om intresse fanns för att delta i min studie, föll sig valet av SKTF relativt enkelt. Utifrån detta kom också valet att fokusera på en särskild region, då samtliga kontaktpersoner arbetade inom en och samma region, och att en avgränsning av det studerade fallet var nödvändigt. De visade stort intresse för att vara med samt att de redan hade börjat arbeta med en planering och förändring för framtiden. Detta urval beskriver Esaiasson mfl. (2007) som ett *bekvämlighetsurval*.

Valet att använda den regionala samordningsgruppen som fall i studien kom utav kontaktpersonernas inledande beskrivningar av det regionala arbetet. De beskrev att det framförallt var denna grupp som skulle arbeta med förändringen under våren och att jag gärna fick tillträde till deras möten och arbete. På denna grund motiverades att fokusera fallstudien på den regionala samordningsgruppen i SKTF och deras arbete med förändring. I denna samordningsgrupp var alla i lika hög grad fullständiga medlemmar, vilket gjorde att det ej fanns någon direkt betydelse av vilka av dem som intervjuades. Givetvis fanns insikten om att olika information och material skulle ges beroende på vilka som intervjuades. Då alla deltagare i gruppen var olika individer med troligtvis skilda erfarenheter, attityder och inställningar. För studiens skull var urvalet av vilka i gruppen som intervjuades ej på förhand relevant, då alla i lika hög grad representerade gruppen och deras arbete. Tre av deltagarna föll dock bort då de ej närvarade på det första observationstillfället, vilket jag ansåg viktigt för studien. Efter att ha beskrivit för hela samordningsgruppen att jag gärna ville intervju några deltagare i denna grupp, tog jag kontakt med två personer och frågade om de var intresserade av att medverka, och båda var positiva till detta.

3.2.2 Datainsamling

Klartecken för att medverka under möten och genomföra observationer gavs från regionchefen på SKTF. Jag informerade samtliga deltagare inledningsvis om att anledningen till min medverkan var att följa samordningsgruppens förändringsarbete i regionen under våren 2008, och att detta material kommer att användas i en kandidatuppsats. Jag poängterade att studien inte handlar om att bedöma personliga handlingar eller värdera inställningar utan att få en helhetsuppfattning om arbetet. Det är

viktigt att inledningsvis försöka få ett förtroende och en acceptans från deltagarna på fältet för att senare kunna få tillgång (Gronmo, 2006). Jag uppfattade av deltagarna att de tyckte att det var spännande och upplevde aldrig några motstånd till min medverkan. Jag fick också tidigt godkännande av deltagarna att jag kunde använda organisationens riktiga namn i uppsatsen.

Utöver dessa tillfällen så har även de informella mötena mellan mig och deltagarna utgjort grund för den empiriska basen. I ett samtal med representanter från samordningsgruppen beskrev jag att det var viktigt för mig och för möjligheten att öka min helhetsförståelse för arbetet och deltagarna att också få beakta de mer informella delarna. Detta syftar till fikaraster, mellansnack och andra mer ”avslappnade” sammanhang. Framförallt var det möjligheten för mig att ställa direkta frågor till deltagarna i de informella samtalen och att kunna använda detta i studien. Jag upplevde att gruppen inte hade något att säga emot detta och därmed har även detta fått utgöra en del i min helhetsförståelse.

Metod	Typ av aktivitet och deltagare	Tid (cirka)
Samtal	Regionchef	20 min
Samtal	Regionchef	1 h
Observation	Heldagskonferens	7 h
Observation	Arbetsgruppsmöte	2 h
Observation	Samordningsgruppsmöte	2 h
Intervju	Medlem från samordningsgruppen	45 min
Intervju	Medlem från samordningsgruppen	1 h
Observation	Möte mellan två deltagare från samordningsgruppen	1h

Bild 1. Fallstudiens datainsamling

På bilden redovisar jag vilka insamlingar jag har genomfört samt vilken ordning och tidsåtgång varje tillfälle utgjort. Detta för att tydliggöra hur datainsamlingsprocessen sett ut.

3.2.2.1 Deltagande observationer

Då observationerna var av karaktären *deltagande observation*, krävs det av observatören att denne är öppen, flexibel och kan anpassa sig till vad som sker under observationen (Gronmo, 2006, Bryman, 2006). Jag tvungen att vara redo på alla tänkbara utvecklingar. Utgångspunkten var att försöka att observera och låta deltagarnas agerande och handlande först få tala för sig. Det är en vanlig utgångspunkt att inleda sina observationer brett för att kunna fånga upp intressanta aspekter och för att i ett senare skede koncentrera och fördjupa observationerna (Gronmo, 2006). Detta gjorde också att det på förhand inte kunde förutses vilket material observationerna skulle ge, inte heller

vilken inriktning studien skulle kunna ta. Efter de första tre observationerna fastställdes studiens specifika område, nämligen att diskutera förändringens karaktär utifrån teoretiska utgångspunkter samt vilka möjligheter detta arbete ger för deltagarnas lärande.

Fältanteckningar utfördes vid samtliga observationer med stöd av Fransséns (1997) metod för detta i hennes studie. Anteckningar under observationerna gjordes i två skilda anteckningsblock. I det ena blocket antecknades vad som hände, vad deltagarna sade samt hur de agerade. I det andra anteckningsblocket skrevs mina egna reflektioner kring vad som hände. Anledningen till att ha två block var helt enkelt att försöka skilja på vad som faktiskt hände och vad jag tyckte och tänkte om det som hände. Detta renskrevs samma dag som observationerna gjorts. Skillnader mellan vad som gjorts och sagts under mötet skildes fortfarande åt från mina egna reflektioner, genom att kursivera dessa. Dessa renskrivna fältanteckningar användes sedan tillsammans med intervju utskriften för att ta fram en beskrivning av det studerade fallet.

3.2.2.2 Intervjuer

Två intervjuer genomfördes båda med en samtalsliknande karaktär. Utifrån observationerna hade tankar om temaområden för intervjuerna skapats. Dessa låg till grund i utförandet av *intervjuguiderna* (Se bilaga 1 och 2), vilka sedan fungerade som stöd och riktningvisare i intervjuerna. Tanken var att intervjuerna skulle fungera som ett öppet samtal mellan mig och intervjupersonen, vilket också enligt min mening blev utfallet. För att intervjun skulle kunna fungera som ett öppet samtal och att få intervjupersonen att beskriva så mycket som möjligt var intervjuguidens karaktär icke-standardiserad och semi-strukturerad. Icke-standardiserad innebär att intervjuaren under intervjun kan anpassa frågor, ordning och form till situationen. Semi-strukturerad innebär att graden av öppenhet i svarsmöjligheterna är stor, att frågorna ej är slutna utan bredare beskrivningar från intervjupersonen är möjliga (Andersen, 1994).

Vid båda intervjuerna var endast intervjupersonen och jag själv närvarande. I och med att jag var ensam intervjuare vid intervjutillfället blev bandspelaren ett viktigt hjälpmedel. Fokus kunde helt vara på att lyssna på intervjupersonen och följa med i samtalet, istället för att samtidigt också försöka anteckna det viktiga. En bandinspelning av intervjuerna gör att det är möjligt att kunna lyssna på intervjun flera gånger, vilket underlättar i analysen då bandet återger exakt vad intervjupersonen sagt samt ger också en möjlighet att kontrollera och analysera de frågor som ställts (Bryman, 2006). Bandspelaren testades noga innan intervjusituationen, både vad gäller avstånd till talaren och inspelningens kvalité. Inledningsvis testades också detta i intervjusituationen då både jag och intervjupersonens utförde en testinspelning. Inspelningen fungerade utmärkt vid båda tillfällena. Jag upplevde inte heller att intervjupersonerna stördes i någon hög grad av att bli inspelade, intervjuerna flöt på väldigt fint och i samtalsliknande form.

3.2.3 Bearbetning och analys

Genom att välja att bandinspela intervjuerna kommer också det gedigna arbetet att också transkribera och lyssna igenom intervjuerna (Bryman, 2006). Jag upplevde att det var lämpligast att transkribera hela materialet för att på en överblick av hela intervjun och lättare kunna navigera i materialet. Intervjuerna genomfördes medvetet på två olika dagar, båda förmiddagar, för att senare samma dag kunna transkribera och lyssna igenom materialet. Transkribering är en mycket omfattande process och tar lång tid att utföra (Bryman, 2006), en intervju på 45 minuter tog omkring fyra timmar att transkribera. Av erfarenhet från tidigare studier gjordes utskriften av inspelningen för hand, då detta är en effektivare metod för mig personligen.

Genomgående används i texten benämningen "hon" när jag åsyftar till någon av deltagarna, oavsett kön på den verkliga personen. Några av de redovisade citaten i arbetet har korrigerats från dess ursprungliga uttryck. Det som har gjorts är att namn, kön och andra identifierande uppgifter har tagits bort eller ersatts med mer neutrala benämningar och uttryck. I några citat har jag också valt att endast använda en del av uttalanden, jag har då markerat var jag tagit bort detta. Alla ändringar har markerats i texten med [...].

I genomgången och bearbetningen av fältanteckningar och transkriberingen från intervjuerna, växte strukturen på redovisningen av materialet fram. Genom att läsa igenom materialet och jämföra dessa med varandra kunde de olika delarna sammanföras till olika områden. I och med att samordningsgruppens arbete med förändringen under tidsperioden framförallt har handlat om två olika moment, den inledande framtidskonferensen samt planering och beslut om förändringsinsatsen i regionen, föll det sig att också indela kapitlet i dessa två delar. Ur detta föll det sig också lämpligt utifrån materialet att i ett avsnitt beskriva bakgrund och målsättningar med förändringen samt i ett avsnitt beskriva de mer "fasta" förhållandena i samordningsgruppen. Detta rör sig om beskrivningar om hur gruppen är sammansatt, vilka arbetssätt man är van att arbeta med samt hur man upplever förändringsarbetet under perioden. Inom ramen för samordningsgruppens förändringsarbete kunde fyra olika avsnitt utarbetas; *Bakgrund, "Framtidskonferens" för samordningsgruppen, Planering och beslut av förändringsinsats samt Förutsättningar för förändring.*

Det bearbetade empiriska materialet har sedan analyserats och diskuterats utifrån de teoretiska utgångspunkterna. Valet av att analysera och diskutera resonemangen i ett och samma kapitel, grundar sig i den typ av studie som jag har utfört. Jag har helt enkelt funnit det lämpligt att inte skilja dessa åt då det kunnat föra resonemangen något djupare. I och med att det inte handlar om att testa modeller eller kvantitativa utfall, utan att det snarare handlar om att resonera och utveckla tolkningar av det studerade fenomenet, utifrån förändring, grupp och lärande anser jag det vara lämpligt. För att komma fram till olika resonemang och kunna besvara mina frågeställningar valde jag att fokusera på att resonera kring respektive problemformulering enskilt i ett kapitel, för att sedan avsluta med vidare reflektioner i det avslutande kapitlet Slutdiskussion. Jag inledde därmed analyserandet genom att teoretiskt förklara den förändring som SKTF

och samordningsgruppen gett sig i kast med. I det andra skedet resonerade jag kring de delar i förändringsarbetet som givit deltagarna möjligheter till andra ordningens lärande. Jag valde också att resonera kring hur möjligheterna för andra ordningens lärande ser ut i det fortsatta förändringsarbetet, samt i förlängningen också möjligheterna för att genomföra en förändring av andra ordningen inom SKTF.

3.3 Kvalité

3.3.1 Etiska Överväganden

De etiska överväganden som gjort i denna studie har varit att ta ställning till fyra gällande principer i svensk forskning. Det har gjorts utifrån *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetskravet* och *Nyttjandekravet* (Bryman, 2006). I denna studie har framförallt insamlandet av material och behandlingen av detta varit de moment som krävt etiska överväganden. Vid flera tillfällen under studiens gång har samordningsgruppen informerats om studiens syfte och vad den skulle användas till. Inför intervjuerna fick också intervjupersonerna information om vad intervju gällde, hur den skulle gå till samt hur materialet skulle behandlas efteråt. Detta gjordes dels muntligen vid bokandet av intervjun, men också genom mail några dagar innan intervjun samt att det under intervjun gavs möjlighet att få mer information om syftet om personen så önskade. Jag var också tydlig vid samtliga tillfällen att detta var frivilligt och att det när som helst gick bra att avbryta sin medverkan, genom att bara meddela mig detta.

Jag har ensam bearbetat och analyserat det insamlade materialet. Den enda som tagit del av viss rådata har varit min handledare, dock var materialet helt utan personbeskrivningar, utan bestod av renskrivna fältanteckningar. Detta visades i ett läge där annat material ej fanns till hands, och stöd behövdes för att kunna gå vidare i studien. I bearbetningen av materialet har alla namn och möjligheter till identifikation minimerats. Det är dock så att det endast är 13 deltagande i denna fallstudie, vilket gör att man inom gruppen utan svårighet kan ta reda på vilka som intervjuats. Jag har dock diskuterat detta med de deltagande intervjupersonerna innan intervjuerna, och de upplevde inga problem med att de andra eventuellt skulle få veta detta. Alla inspelade band, utskrifter och anteckningar kommer att förstöras efter det att uppsatsen är färdig. Därmed kommer det inte att kunna användas i andra syften.

3.3.2 Studiens trovärdighet och användbarhet

Jag har valt att fortsätta diskutera uppsatsens kvalité utifrån uppsatsens trovärdighet och användbarhet. I vilken grad kan resultaten överföras på andra kontexter? Hur troliga och sannolika är resultaten? Skulle man få liknande resultat vid en undersökning vid ett annat tillfälle? Hur har författarens egna värderingar och upplevelser påverkat materialet? (Bryman, 2006). Studien är starkt kontextbunden. Jag har enbart undersökt hur möjligheterna till lärande i arbetet med förändringen ser ut för deltagarna i den regionala samordningsgruppen i SKTF. Studien kan användas som ett exempel på hur möjligheterna till individuellt lärande kan se ut i förändring, men bör ej ses som ett facit

på hur detta ser ut. Tillsammans med fler studier på området kan denna bidra till en ökad förståelse av fenomenet lärande. Jag menar dock att resultaten i denna studie är trovärdiga, i och med att materialet både hämtats in via intervjupersoners egna utsagor och mina egna observationer. Det är givetvis så att det handlar om mina tolkningar av deras handlingar och förutsättningar, men att dessa har kompletterats och bygger till stor del på deltagarnas utsagor. En risk med observationer och intervjuer är att deltagarna agerar eller uttalar sig på ett visst sätt, som skiljer sig från hur de annars hade agerat. I denna studie har dock möjligheterna för detta minskat genom att deltagarna inte vetat exakt syfte för undersökningen eller ur vilket perspektiv den utförts. Jag har svårt att se att resultaten skulle bli de samma vid en undersökning vid ett senare tillfälle då denna undersökning är utförd i en inledande fas i ett förändringsarbete och det är inte troligt att människorna i studien känner likadant inför detta arbete om exempelvis 6 månader.

3.3.3 Metoddiskussion

I en kritisk granskning av studiens empiriska material hade ytterligare någon intervju kunnat ge resonemangen och studien mer tyngd. I och med att observationerna inledningsvis gav en väldig bredd till studien som under arbetets gång har smalnats ned, hade ytterligare en intervju med fördel kunnat genomföras när syftet med studien specificerats. En annan del som påverkat resultatet är att det endast är ett fall som studerats. Om jag istället valt att undersöka hur arbetet sett ut i fler regioner och förbund hade användbarheten för studiens slutsatser troligen ökat och en bredare bild av fenomenet hade kunnat visas. Syftet med denna studie är dock inte att hitta en gällande modell, utan att enbart förklara och resonera kring den utvalda samordningsgruppens möjligheter till andra ordningens lärande i förändringsarbetet. Denna process som har inletts inom SKTF kommer att fortlöpa och utveckla vidare. Därmed hade det varit intressant att följa upp denna studie och se hur förändringsarbetet fortlöper, likaså också kunna studera hur och vad individerna i arbetet faktiskt lär. Det kan upplevas som en brist i denna studie där jag inte på djupet går in på vad som lärs eller behöver läras. Denna studie tar endast upp möjligheterna till lärande genom arbetet med förändringen, detta beror på att man den studerade gruppen enbart befinner sig i ett inledande skede och några mer specificerade vägar att gå är ej fastslagna.

Likt jag har beskrivit i min förförståelse⁵ så hade jag innan studiens genomförande erfarenhet av facklig verksamhet. Dessa egna tidigare upplevelser och värderingar har jag under hela arbetsprocessen varit medveten om och ständigt reflekterat över dess påverkansmöjlighet. Studien berör frågor kring den planerade förändringen som SKTF valt att satsa på och hur detta påverkar möjligheter till lärande för individerna som arbetar med denna på regional nivå. Detta område är inget som jag på förhand hade någon förförståelse för, utan det har snarare handlat om en insyn i den fackliga idén och hur man organiserar sig och arbetar. Genom min medvetenhet och reflektion över mina egna erfarenheters påverkansmöjlighet, har troligen inte slutresultatet påverkats i någon högre grad. Jag har som författare gjort så mycket som jag kan göra för att undvika detta genom att medvetandegöra och reflektera kring mina erfarenheter och värderingar.

⁵ Se kapitel 1.5 Förförståelse

En problematik med observationer och observationsutsagor är att de är svåra att ta för varken sanna eller falska. De kan ses som ett resultat av subjektiva bedömningar av en företeelse, baserade på observatörens egna erfarenheter och förväntningar (Andersen, 1994). Utifrån detta har denna studies intervjuer kunnat komplettera de observationer som författaren gjort. Intervjuerna har varit en möjlighet att vidare diskutera och få en ökad bild för det som tidigare observerats, samt att kunna beskriva deltagarnas egna utsagor och upplevelser av förändringsarbetet.

4. SKTF och samordningsgruppen i förändring

Här beskriver jag hur SKTF beskriver sin organisationsförändring samt det arbete som inletts från central nivå. Beskrivningen görs för att få en helhetsförståelse av vad förändringsarbetet innebär och vilka tankar förändringen bär från central nivå. Detta är tänkt att beskriva den kontext som den regionala samordningsgruppen befinner sig i och vilka utgångspunkter gruppen har att arbeta med. Kapitlet beskriver fallstudien på nära håll.

4.1 Bakgrund

SKTF har idag omkring 160 000 medlemmar som är verksamma inom Kommun, Landsting och Svenska kyrkan.⁶ Sedan början av 90-talet har förbundet förlorat omkring 30000 medlemmar. Under fjolåret förlorade förbundet omkring 5000 medlemmar, det är omkring 3000 mer än den genomsnittliga minskningen. De närmsta åren står de också inför stora pensionsavgångar, omkring hälften av SKTF:s medlemmar går i pension inom 10 år.⁷ Det är alltså så att SKTF förlorat många medlemmar och står inför ytterligare minskningar. SKTF har därmed kommit fram till att de har ett behov av att rekrytera nya medlemmar till förbundet. Förbundet har valt att agera på detta och ett förändringsarbete inom organisationen har satts igång för att bemöta detta behov.

SKTF:s förbundsordförande och förbundsstyrelse har tillsammans tagit fram mål för förbundet. För att nå dessa mål menar de att det krävs en förändring i fackförbundet. Visionen består i att SKTF år 2012 ska vara "Världens bästa fackförbund". *Målbild 2012* innebär att:

- SKTF ska vara det självklara valet för unga och akademiker.

⁶ Siffror är hämtade från www.sktf.se

⁷ Enligt deltagare på möte 28/2.

- Ha ännu nöjdare och stoltare medlemmar som upplever en god dialog med de förtroendevalda.
- Fler deltar i det fackliga arbetet genom nya arbetssätt och arbetsformer.
- Stolta och glada förtroendevalda som utvecklas och brinner för uppdraget.
- SKTF är mer synligt på arbetsplatserna och i media.
- En tydligare och fräckare bild av SKTF som berör och arbetar proaktivt.

Utgångspunkter för att arbeta mot dessa mål menar de är att:

- Hålla i målgruppen unga och akademiker (20-35 år)
- Göra det fackliga medlemskapet mer relevant för ”nöjda” medlemmar.
- Etablera och utveckla dialogen som metod
- Ta makten över den fackliga tiden
- Vision, värdegrund och den fackliga ideologin är inga problem.

Arbetet med målsättningen och utgångspunkterna är menat att ske på samtliga nivåer i förbundet såväl centralt, regionalt som lokalt. Dessa utgångspunkter och mål har inte blivit fastslagna av den högsta beslutande instansen i SKTF, Förbundsmötet, utan är ännu endast förslag och riktlinjer för arbetet fram till förbundsmötet i september 2008. Först då kommer man att fastslå SKTF:s framtida mål och riktning, men framförallt vad och hur det ska göras.

Det första inledande steget till att föra tankarna om förändringen vidare i förbundet gjordes under en tvådagarskonferens i januari 2008 med deltagare från hela landet. Förslagen på SKTF:s målsättningar och utgångspunkter beskrevs och förklarades för de omkring 80 utvalda regionala förtroendevalda och tjänstemän som deltog under tvådagarskonferensen. Dagarna bestod av dels en presentation av ”*Målbild 2012*” men också övningar och föreläsningar om att arbeta med förändring. Övningarna bestod i att bedöma SKTF:s styrkor, svagheter, hot och möjligheter (en så kallad SWOT-analys) samt att diskutera de frågor det är censur kring i förbundet, utifrån en föreläsning om modellen ”Fyrrummaren”.⁸ Innebörden av denna dag beskrevs vara att lyfta de frågor som rör SKTF idag. Hur upplevs SKTF? Vad görs bra och mindre bra? Deltagarna uppmanades att ta innehållet av dessa dagar och tankarna om *Målbild 2012* med sig hem till respektive region, och arbeta vidare med detta. Uppdraget bestod i att föra tankarna vidare till regionens klubbar, avdelningar och medlemmar. Vissa regioner valde att bestämma hur man skulle gå tillväga i regionen redan på konferensen, medan andra valde att ta med sig detta hem till sina kollegor och där besluta det fortsatta arbetet. De deltagande regionala tjänstemännen och förtroendevalda i den studerade

⁸ Hämtat ur Claes Janssens bok ”*Förändringens fyra rum*” (2005).

regionen valde att ta med sig detta hem till de övriga i den regionala samordningsgruppen och arbeta vidare därifrån.

Den regionala samordningsgruppen består dels av tre tjänstemän men också av tio förtroendevalda. Tjänstemännen representeras av regionchefen samt två ombudsmän som är teamledare i de två team som regionen är indelad i. De förtroendevalda i gruppen är valda av regionens övriga förtroendevalda att representera dem i denna grupp. Varje år på den så kallade ”Decemberkonferensen” väljs samordningsgruppens förtroendevalda deltagare av de övriga förtroendevalda i regionen. Den dokumenterade rollen för samordningsgruppen är att ha ett gemensamt ansvar för regionen. Gruppen ska fungera som ett forum där tjänstemännen och förtroendevalda kan lyssna på varandra och diskutera hur man kan arbeta med olika frågor på bästa sätt för SKTF och regionen. Samordningsgruppen har under den studerade perioden träffats vid två tillfällen. Utöver dessa möten har en arbetsgrupp som valts av samordningsgruppen träffats vid tre tillfällen för att planera de regionala insatserna i förändringen. Vid ett samtal med en deltagare framkommer att arbetet med samordningsgruppen endast utgör en liten del av gruppdeltagarnas fackliga arbete, omkring en halvdag per månad. Det har dock under våren tagit något mer tid än vanligt då arbetet med förändringen krävt mer arbete. Vanligtvis träffas samordningsgruppen 1 gång per månad, med undantag för sommaren. Under samtal med deltagare uttrycks att gruppmedlemmarna känner varandra väl i gruppen, att de också träffas utöver samordningsgruppens arbete genom andra utbildningar och möten som SKTF arrangerar. Under flera möten görs också kopplingar och humoristiska inslag till deltagarnas privatliv samt att det är en väldigt informell stämning, som tyder på att man känner varandra väl inom gruppen. Det är överlag en väldigt uppsluppen och skojfrisk stämning vid samtliga möten.

4.2 ”Framtidskonferens” för samordningsgruppen

Det första tillfället som hela samordningsgruppen samlades för att diskutera förändringsarbetet bestod av en heldagskonferens, bestående av en komprimerad version av den tvådagarskonferens som några av deltagarna varit med på i januari. Innebörden av dagen var ett avstamp i förändringsarbetet i regionen, och utgör också det längsta enskilda tillfälle som gruppen samlats och arbetat med förändringen. Under dagen var endast tio av de tretton medlemmarna närvarande. Dagen bestod till att börja med av en genomgång av förändringens bakgrund, målsättning och utgångspunkter för att efterföljas av övningar och analyser av nuläget i SKTF. Detta för att alla skulle få ta del av innehållet av konferensen som några gruppmedlemmar varit på, samt få samma utgångsläge och bakgrund i det arbete som gruppen hade fått i uppdrag att utföra i regionen.

Utifrån förbundsstyrelsens och ordförandes framtagna mål och utgångspunkter beskrev en deltagare för övriga gruppen tankarna kring förändringen. Satsningen med förändringsarbetet beskrevs som en seriös satsning från ledningen i förbundet, men att inget ännu är bestämt. Först efter förbundsmötet i höst så kommer man att veta vilken väg SKTF ska gå. Förbundet är uppbyggt så att det är de förtroendevalda, som representerar medlemmarna i förbundet, som bestämmer i slutändan, genom beslut på

förbundsmötet i september. Om inte de förtroendevalda är med på tåget så blir det heller inte något genomförande. Utifrån detta påpekas att det är viktigt att skapa en förändringsbenägenhet inom SKTF innan det är dags för beslut. Detta beskrivs som arbetsuppgiften och ansvaret för samordningsgruppen att arbeta med.

Tankar om att vara mer proaktiva och att ligga ett steg före i det vardagliga arbetet framhålls som viktigt under det inledande passet. Det har tidigare funnits en brist i att gå från ord till handling men nu måste man våga tänka nytt och inta en ännu mer positiv inställning till det som sker. Deltagarnas känslomässiga och starka gemenskap kring den fackliga tanken och SKTF:s värdegrund är tydligt i diskussionerna som förs. Man fastslår att arbetet grundar sig i en gemensamhet kring den fackliga tanken om att vara en gemensam part i samspel med arbetsgivaren. Man påpekar att det inte handlar om någon kamp med arbetsgivare utan att det handlar om att komma överens, givetvis enligt de lagar och regler som gäller.

Vad som beskrivs som en viktig fråga och tas upp både under möten och som utvecklas i samtalen med en deltagare berör hur nya unga medlemmar och deras krav och behov ska bemötas. Ett samtal förs kring hur man ska kunna öppna upp dialogen med unga och akademiker, den nya målgruppen, och få dem att vilja vara med i SKTF. Det framkommer uppmaningar om att de måste våga möta de nya unga framtida medlemmarna. Uppfattningen hos deltagare om att unga tänker på ett annat sätt än vad medlemmarna idag gör framkommer, unga vet vad de vill ha och kräver detta.

”Inom våra ramar ska allt ske. Vi har en enorm utbildningsverksamhet, men är folk beredda på att åka iväg på 1-2 dags internat eller externat? Det är den ryggsäck vi har. Kanske kan en 23-åring ta till sig kunskapen på annat sätt? Men det kan inte vi leverera. Vad gör vi?”

En målsättning i förändringsarbetet är att utveckla dialogen som metod inom förbundet, vilket beskrivs som mycket nödvändigt under flera diskussioner under mötena, framförallt behovet av att öka dialogen med unga om vad de vill ha men också internt inom gruppen och förbundet. Under ett möte framkommer också ett påpekande om att de måste våga prata om vad de unga vill ha av SKTF samt att också se över sitt sätt att tala om förbundet. När det gäller sättet att arbeta inom SKTF framkommer att de måste gå ifrån traditionella lösningar och vara nytänkande. Det upplevs finnas en problematik i att få människor att ställa upp på ideellt arbete, och inte specifikt fackföreningar utan även annan form av engagemang såsom i fotbollsföreningar eller gymnastikföreningar. Orsaken beskrivs som tidsbrist och att det är svårt för individen att få ihop sitt livspussel. En önskan framkommer om att SKTF:s struktur med styrelser och val av ombud av olika slag, måste kunna anpassas till situationen i respektive klubb eller avdelning. Det är viktigt att SKTF finns nära sina medlemmar och att SKTF behöver finna nya sätt att uppfylla sin tanke om att vara nära sina medlemmar, mer situationsanpassade lösningarna eftersträvas. Så här beskriver en av intervjupersonerna detta:

”Samordningsgruppen ska ju framförallt föra ut budskapet med framtidskonferensen och få avdelningar och klubbar att nappa och genomföra det här på hemmaplan för att belysa de problem, svagheter och styrkor vi har och kunna göra sina förändringar. Jag tror inte förändringen kan se likadan ut i organisationen på det lokala planet. Utan det måste vara väldigt individuellt. Mycket individuella lösningar [...].”

Att man anpassar mer efter förutsättningar?

”Ja precis och att det ska man få lov att göra, det ska inte vara jättestrikt, så här och inget annat. Det fungerar inte.”

Upplever du att det är så strikt idag om hur man ska göra det?

”Nej inte formellt men informellt är det ju så. Man är ju ändå itutad att så här har det varit innan och så ska det fortsätta vara. Det är ju rent mänskligt, så är vi ju som människor och svenskar. Det här med förändring är skrämmande och det vill man ju inte riktigt kännas vid för man vet inte vad det ger och kan inte få helhetsbilden. Vad får jag ut av detta? Det är väldigt skrämmande för vissa, jag skulle man merparten.”

4.2.1 Styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Under dagen utfördes därefter en SWOT-analys av SKTF, där deltagarna i smågrupper fick diskutera och ta upp de svagheter, styrkor, möjligheter och hot som förbundet har. Ansatsen för diskussionen är att i generella drag diskutera hela organisationen. Utifrån de punkter som kommer fram i analysen på mötet, utgår de flesta ifrån sina egna lokala kontexter. Svagheter som togs upp visade sig handla mestadels om lokala och i viss grad regionala frågor, såsom den lokala marknadsföringen, brister i att gå från ord till handling i det lokala arbetet. Många deltagare analyserar utifrån sin egen verksamhet och exemplifierar saker som fungerar väl eller inte alls i sin verksamhet. Flera deltagare påpekar också att andra fackförbund rider med i de insatser som de själva och SKTF gör. De menar att de måste bli tydligare på att visa vad förbundet gjort och inte låta andra ta del av deras arbete och framgång. Det framkommer att SKTF kunde få mycket mer uppmärksamhet och kanske även medlemmar om de bara visar att det är SKTF som själva förhandlat fram resultatet med arbetsgivarna, inte de andra förbunden. Uppfattningen om att några förbund får glida med på SKTF:s arbete framhålls.

Efter smågruppsdiskussionerna kring SWOT-analysen framfördes att det fanns ett missnöje över att ombudsmän i vissa lägen tog över lite för mycket, och att förtroendevalda kunde känna sig överkörda ibland. Detta togs upp i helgrupp och är ett exempel på att diskussionen i gruppen stundtals var öppen och att känsliga frågor kunde tas upp. Det fanns plats för att diskutera frågor från olika perspektiv. Ombud och förtroendevalda diskuterade detta öppet och lyssnade på varandras perspektiv. Ett citat från en intervju beskriver detta:

”Jag har inga sådana problem att tala inför andra eller inför grupper. Jag kan mycket väl säga vad jag tycker och tänker och stå för det. Tycker det är bra med sådana diskussioner. Det är viktigt att man får inputs från alla. Det gör ju också att ens bild av en sak blir mycket större. Det är saker och ting som man inte själv tänker på som man får från andra. Så det tycker jag är väldigt viktigt.”

I en intervju framkommer dock att resultaten i SWOT-analysen inte riktigt var så som de hade kunnat vara, då deltagarna inte riktigt tagit upp de delar av SKTF som hade kunnat göra analysen djupare. Öppenheten i gruppen beskrivs ändå av flera deltagare som större än tidigare, men att mer finns kvar att önska. I samtal med en deltagare framkommer att:

”Man tar upp saker som att vi har bra utbildningar och kompetenta ombudsmän, så mycket djupare blev det inte. Vi kan lätt bli lite insnövade. Ställde du samma fråga för tre år sedan så fick du troligen samma svar, det är lite av ett levererat svar. Vi har ett koncept och det tycker vi är bra så det håller vi oss till.”

4.2.2 Censur

Ytterligare en övning genomfördes under dagen där det uppmanades till en diskussion kring de områden som deltagarna upplevde att det var censur kring i förbundet. Deltagarna fick individuellt i uppgift att tänka efter och tycka till om vad man upplevde att det inte talades om i förbundet. Denna övning hänvisades likt vid den tidigare konferensen i januari till modellen ”Fyrarummaren”. Ledaren för övningen menade att gruppen kände varandra så väl att de gott kunde ta diskussionen öppet i hela gruppen. Var och en fick därmed i en genomgång laget runt uttrycka en punkt som de tyckte det var censur kring i förbundet. Till skillnad från tidigare var stämningen inte lika lättsam under denna övning, utan det var uppenbart att deltagarna tog uppgiften med ett visst allvar. En deltagare uttryckte ett missnöje över huruvida dialogen mellan förtroendevalda och ombud fungerar i regionen men också i förbundet i stort, vilket efterföljs av en diskussion i gruppen. Det påtalades att det finns brister i hur kommunikationen fungerar och det är viktigt att de arbetar tätare med varandra. En annan tror att detta grundar sig i en rädsla att tala om att man som förtroendevald inte lyckats, att man inte förstått eller inte hunnit göra det som var förväntat. Det är viktigt att arbeta för att få igång ett klimat som är tillåtande, att man vågar säga till om man inte förstått uppgiften eller om man behöver stöttning. De menar att de behöver vara mer stöttande mot varandra och att visa att detta är tillåtet att misslyckas.

Några av punkterna som lyfts upp ur ”censuren” efterföljs inte av någon diskussion, utan antecknas på tavlan och man fortsätter vidare i gruppen. Ett exempel på detta är huruvida man inom förbundet analyserar den fackliga idén. En gruppmedlem beskriver att det finns en avsaknad av diskussionen kring den fackliga idén i dagsläget och att det vore en lämplig fråga att lyfta i förbundet. Ett annat område som också lämnas efter att det blivit framfört är frågan kring vem som har makten i förbundet, medlemmarna,

förtroendevalda eller tjänstemän? Det individuella perspektivet i förändringsarbetet tas upp som ytterligare en punkt i censuren, en diskussion kring hur man ska göra med individer som inte bidrar till förändringen förs. Några deltagare menar att individer som enbart fyller en plats och som inte bidrar borde kanske fundera över sitt eget engagemang och kliva åt sidan. Det framkommer också stöd för att samordningsgruppens deltagare borde ta ansvar för att detta uppmärksammas och att man vågar ta upp ämnet med vederbörande som inte vill förändras. Vid ett samtal med en deltagare beskriver hon övningen med att lyfta frågorna kring censur på detta sätt:

”Jag tycker det var en hög stämning alla var intresserade och delaktiga [...]. Det är ett lite annat sätt att tänka och agera på. Vi är inte riktigt vana vid det här upplägget. Jag tror det är väldigt nyttigt.”

Vad menar du att ni är vana vid då så att säga?

”Alltså, vad ska man säga. Det är egentligen typiskt svenskt. Du berör inte det som är censur. Alla vet om det men ingen pratar om det, man går liksom lite runt problemet hela tiden, här belyser vi ju det verkligen. Slänger fram det på bordet. Det här, det här och det här är ett problem. Hur går vi vidare?”

Efter dessa övningar sattes deltagarna återigen i mindre grupper, denna gång för att diskutera hur man skulle arbeta med att föra detta vidare till regionens medlemmar. Samordningsgruppen beslutade att de skulle arbeta med att sprida ”dagens innehåll” vidare i organisationen till avdelningar och klubbar. Ett förslag för att genomföra detta framhölls, nämligen att arrangera fyra konferenser runt om i regionen för utvalda förtroendevalda och medlemmar som bygger på samma upplägg som denna heldag. En arbetsgrupp, bestående av två förtroendevalda och två tjänstemän, tillsattes för att vidare planera och ta fram ett koncept för dessa konferenser.

”Arbetsgruppens uppgift var ju hur ska vi förmedla detta budskap till övriga? Kände att jag ville vara delaktig, jo jag hade vissa idéer och tankar som jag då framförde och det blev rätt så mycket som jag hade tänkt. Jag tycker det är rätt så viktigt att vara på förhand och inte i efterhand. Mycket av mitt arbete präglas av detta också.[...]Det är ganska så mycket lättare att styra upp saker när man är ett steg före.”

En osäkerhet om förändringens framtid uttrycks av en deltagare under den avslutande delen av konferensen. Hon ifrågasätter om det är någon mening att agera redan nu i och med att detta helt kan avslås på Förbundsmötet i höst. En deltagare beskriver då att detta är riktningen som man fått från ledningen och att detta redan nu ska börja i regionerna. Uppdraget består i att skapa förändringsbenägenhet i regionen, genom att ifrågasätta och lyfta fram frågorna i censurummet för att sedan efter Förbundsmötet kunna gå till handling i förändringen. Med dessa orden avslutas konferensen, och det beslutas att

inför nästa samordningsgruppsmöte, ska arbetsgruppen presentera upplägget för regionens vidare insatser.

4.3 Planering och beslut av förändringsinsats

Arbetsgruppen träffades redan en vecka efter samordningsgruppens konferens. Under en mycket uppsluppen och skojfrisk stämning diskuterades heldagskonferensen och hur man ska gå vidare i förändringen i detta läge. Förslaget som framkom under konferensen diskuterades vidare och en gemensamhet kring att arrangera fyra konferenser, med samma koncept och upplägg, ska genomföras för deltagare från regionens klubbar och avdelningar. Arbetsgruppen diskuterade fram ett förslag att detta ska genomföras med hjälp av samtliga i arbetsgruppen, både tjänstemän och förtroendevalda. Orter, datum och praktiska detaljer fastslås genom vidare diskussioner. Arbetsgruppen talar också om hur de ska få igång en lika bra diskussion och dialog som under deras konferens vid dessa tillfällen, och kommer fram till att det är viktigt med tid för diskussionerna, samt att de är i mindre grupper likaså att övningarna är utförda på "rätt" nivå. Ett tillägg jämfört med den egna konferensen tillkommer också, likt förslaget under konferensen så ska en extern föreläsare bjudas in och tala om förändring som fenomen.

I samband med diskussionen om denna föreläsare uppkommer också ett återkommande ämne från det tidigare mötets "censur-övning", nämligen vad denna förändring innebär för individen. De beskriver att de som ska jobba med denna förändring och detta arbete måste vara villiga att satsa och ha viljan att förändras. De måste vara beredda på att några kommer att hoppa av och andra kommer att komma till. Alla måste ställa sig frågan om man är beredd att satsa eller inte. Fokus måste ligga på att arbeta med dem som vill förändras och är villiga att arbeta för detta. En diskussion förs också vid flera tillfällen hur man ska agera med de personer som inte bidrar till denna förändring. Det fanns vid konferensen deltagare som inte var lika aktiva som andra, och detta beskrivs som något de behöver ta tag i. En fråga som ställs under både heldagskonferensen och arbetsgruppens möte är:

"Vad ska vi göra med de som ej är villiga att förändras?"

En djupare diskussion kring vad det kan bero på att man inte deltar lika aktivt som andra förs inte i gruppen. Man talar heller inte om varför några är mindre delaktiga, eller hur man kan få dem som inte är delaktiga att bli det. Det påpekas dock att detta är ett problem och att det kan komma att bli ett större problem vidare i förändringen. Diskussionen lämnas dock där. Arbetsgruppens förslag för förändringsinsatsen är därmed planerad. Avslutningsvis beslutas att inför nästa samordningsgruppsmöte ska information och inbjudningar till dessa föreslagna konferenser tas fram och presenteras för övriga medlemmar i samordningsgruppen, så att detta förhoppningsvis kan godkännas och genomföras.

Vid samordningsgruppens andra möte närvarar nio av samordningsgruppens tretton medlemmar, samtliga deltagare från arbetsgruppen är på plats. Det är dock endast sex av deltagarna som också var med vid heldagskonferensen en månad tidigare, vilket innebär att tre av deltagarna inte varit med i diskussionen kring förändringen eller förslaget om framtidskonferenserna. Mötet inleds därmed med en kortare repetition av vad dagen innehöll samt vad uppdraget för samordningsgruppen var i regionen. Därefter presenterade en representant från arbetsgruppen upplägget för konferenserna, och uppmanade deltagarna att tycka till om detta. Diskussion om upplägget och innehållet av konferenserna uteblev.

”När du förbereder ett material så noggrant inbjuder det inte till diskussion heller. Förslaget var ju förankrat i arbetsgruppen”

En diskussion uppkommer dock kring finansiering av dessa konferenser då det råder viss oklarhet hos några deltagare kring detta. Man fastnar i en praktisk diskussion kring arrangerandet istället för att diskutera innehållet och om SKTF:s förändring. Ett godkännande av upplägget ges av deltagarna och beslut är därmed fattat om att genomföra fyra framtidskonferenser för klubbar och avdelningar. Orsaken till insatsen handlar om att alla ska få samma grund och information, så att alla har tänkt utifrån samma koncept.

”Jag tror beslutet i att genomföra samma upplägg bottnar i att det var en bra dag. Alla får samma innehåll, samma koncept[...]. Alla har diskuterat samma frågor, alla på samma sätt. Det känns som ett sammanhållet koncept.[...] Alla har börjat tänka. Kanske fantasilöst men en poäng i att vi är bekväma i detta, Förbundsstyrelsen vill att vi diskuterar detta. Kvalitetssäkrat!”

Under intervjuerna framkommer att det är ett annorlunda sätt att jobba när det kommer till genomförandet av ”Framtidskonferenserna” som planeras i maj. Vanligtvis brukar tjänstemännen förankra de aktiviteter som är på gång i samordningsgruppen för att sedan själva genomföra dem ute hos medlemmarna. Denna gång är förtroendevalda och tjänstemän delaktiga i aktiviteterna ute på konferenserna.

”Det här blir ju lite speciellt. Vi som är med och genomför var ju också med på framtidskonferensen också så vi har ju lite mer i bagaget än om centret själva skulle ta hand om det.”

Detta tror de kan leda till att innehållet i högre grad mottas av deltagarna, då det är deras framröstade representanter som leder aktiviteten tillsammans med tjänstemän. Detta uttrycks kunna vara en positiv utveckling för SKTF i regionen och för förändringen. Efter genomförandet av konferenserna förväntas en vetskap växa fram om var regionen står i frågorna kring SKTF:s framtid.

”Jag hoppas att vi har nått konkret och solitt att presentera på förmötet och att det sedan ta det med sig när man sitter på Förbundsmötet. För på Förbundsmötet ska ju ändå det här fram. Och har vi det här med oss så vet vi ju hur vi står i detta i våra avdelningar i [regionen].”

Under mötet diskuterades att det finns ett problem kring hur man hanterar problem och kritik bland medlemmar i förbundet. De flesta deltagare tenderar vara överens om detta, men beskriver också att det är svårt att göra något åt detta och att det inte alltid hjälper utan snarare kan göra saken värre. I en intervju framkommer också ifrågasättande av det vanliga sättet att sköta denna typen av frågor. Ett ifrågasättande om varför man inte vågar ta tag i de personer som utgör problemet, utan istället ger kritiken på en mer allmän nivå. Kritiken som ges är snarare inklädd och paketerad än riktat mot dem det gäller. Det finns dock en möjlighet att förstå vad som vill sägas ändå, med hjälp av tidigare erfarenhet och att man känner varandra väl. Uppfattningen finns att en större öppenhet efterfrågas och att man vågar ta upp saker som är problem och lösa dem direkt, att var och en av deltagarna tar ett större ansvar för detta.

”Jag tycker att vi är på väg mot en större öppenhet. Jag är en väldigt öppen person och kan nog uppfattas som lite obekvämt ibland. Jag drar mig inte för att ställa frågor, och det gör jag inte för att skada någon utan för att komma någon vart. Lyfta upp något.”

Flera deltagare påpekade dock att diskussionerna och dialogen mellan ombudsmän och förtroendevalda inom gruppen var mer öppen än tidigare, och man vågade ta upp kritik. Kritiken hade mestadels negativa inslag men upplevelsen av öppenheten i gruppen uppmärksammades som något positivt av flera deltagare.

4.4 Förutsättningar för förändring i regionen

Under flera möten talas det om att SKTF handlar om att stärka individen i kollektivet, inte tala om för medlemmen vad denne vill utan ta reda på detta och låta medlemmen själv få agera med stöd från förbundet. Det är dessa tankar, SKTF:s värdegrund och vision, som ska grunda det fackliga arbetet i SKTF menar man under flera av mötena. En deltagare menar att SKTF:s värdegrund och vision är något denne delar personligen. SKTF handlar om att se till individen och sedan till kollektivet. Det handlar om att hitta individuella lösningar samt stödja och stärka individen i sin roll i arbetslivet. Det är SKTF:s värdegrund och vision som på så vis genomsyrar hela verksamheten. Arbetet under den inledande heldagskonferensen skiljde sig från tidigare sätt att arbeta i samordningsgruppen menar flera deltagare. Den inledande heldagskonferensen har inneburit den största delen av förändringsarbetet i samordningsgruppen. Det var då utgångspunkter och bakgrund till förändringen presenterades och övningar genomfördes i avseende att diskutera nuläget och ta upp frågor man vanligtvis inte pratade om. I ett samtal med en deltagare framkom en beskrivning av en tidigare osäkerhet kring vad målen och utgångspunkterna innebar, och hon menade att detta var viktigt att diskutera innebörden i dessa för att lyckas med förändringen.

”Genom de här målen och att vi är fokuserade på den här målbilden. Men framförallt handlar det om att prata kring målen och utveckla vad är det egentligen vi menar. För jag precis som många andra reagerade på första målet att attrahera unga och akademiker. Jag läste inte unga OCH akademiker, utan och försvann. Jag läste unga akademiker. Jaha, tänkte man, är det bara dom vi ska ha i förbundet, när vi talar för att vi ska kunna ha alla på en arbetsplats. Men det var ju inte så det stod ju unga och akademiker.”

En djupare diskussion kring vad målen innebär eller vad deltagarna tycker om dem eller hur de uppfattar dessa förs ej under något möte. Huruvida de andra deltagarna uppfattar mål och utgångspunkter diskuteras ej under något möte. Deltagaren tillägger att:

”[...] Det är ju självklart att det är målgruppen. De är ju de som kommer nu i de stora pensionsavgångarna, men man måste ju utveckla att det är ju fortfarande ett helhetsperspektiv. Man måste fortfarande ha nuvarande medlemmar med på spåret för att de ska kunna sälja produkten till de unga som kommer till arbetsplatsen. Så alla är lika viktiga i det här pusslet.”

I ett samtal framkommer en frustration över att få alla med på denna förändring, och att det är en stor skuta att vända och att detta kommer att ta lång tid för SKTF. Det gäller att förtroendevalda att beslutar för förändringen på Förbundsområdet, för denna är nödvändig, då kravet av att möta de ungas behov upplevs som mycket stort. Det beskrivs en oro för att de som inte vill förändras kommer att rösta ner detta för att man inte själv känner motivation eller lust att arbeta med detta. Helt enkelt beroende på att de resonerar att det fungerar som det är, eller att man inte vill ha fler uppgifter eller kan ta fler. I den rådande samordningsgruppen så har flera förtroendevalda blivit omvalda vid flera val. Endast tre av deltagarna i samordningsgruppen blev valda för första gången under konferensen i december 2007. Vilket innebär att de flesta förtroendevalda i gruppen varit med under en längre period. Ett missnöje och en osäkerhet finns kring hur gruppen fungerar. Deltagaren är osäker på om deltagarna diskuterar och pratar med kollegorna ute i klubbar och avdelningar om det samordningsgruppen arbetar med.

”Gruppen jobbar inte så som jag önskat. Att man är innovativ, gick ut och tog ansvar. Vi i samordningsgruppen har pratat om detta. Vad tycker vi om det?”

Vid en intervju framförs känslan av att det kan uppfattas som att det är en form av befordran för förtroendevalda att sitta med i denna grupp. Drivkraften att ansvara för regionen och arbeta med att utveckla SKTF i regionen har kommit i skymundan. Det kan uppfattas som att det för några handlar mer om att få vara med och säga sitt utifrån sitt eget perspektiv och att få informationen om vad som händer i förbundet. Detta upplevs vara en negativ utveckling för SKTF och regionen. Valet av ledamöter beskrivs

bottna i en tradition och genom känslan hos de förtroendevalda att de som varit med längst och utmärker sig mest också passar bäst för platserna i samordningsgruppen, vilket inte alls behöver vara sant.

”Vilka ska sitta i samordningsgruppen?[...] ”Vilka frågor ska samordningsgruppen arbeta med? Det hade varit intressanta frågor att ta upp i förändringsarbetet.”

Många av deltagarna är engagerade i många andra fackliga uppdrag och sitter oftast som ordförande i sina respektive klubbar eller avdelningar. En deltagare beskriver i intervjun att samordningsgruppen kunde bli ett forum för andra som inte är ordförande eller liknande utan som vill arbeta med denna förändring och utveckla SKTF i regionen. Det framkommer att samordningsgruppens sammansättning och ansvarsområde inte diskuteras i gruppen, men att det vore lämpligt att göra detta i och med förändringsarbetet.

5. Analys och Diskussion

I detta kapitel diskuterar och analyserar jag det empiriska materialet utifrån de utvalda teoretiska utgångspunkterna. Jag presenterar här resonemang och tolkningar kring mina tre frågeställningar. 1) På vilket sätt kan SKTF:s organisationsförändring förstås utifrån teoretiska perspektiv på området? 2) Vilka möjligheter för andra ordningens lärande ger arbetet med organisationsförändringen deltagarna i samordningsgruppen? 3) Hur kan förutsättningarna för andra ordningens förändring förbättras inom samordningsgruppen och SKTF?

5.1 Förändringens ambition och drivkrafter

Rekryteringen av nya medlemmar är som något som känns väldigt angeläget i förbundet, vilket givetvis beror på att ett fackförbund i själva verket är sina medlemmar. För att kunna rekrytera fler har man startat en satsning mot en förändring av SKTF, som ska locka akademiker och unga medlemmar. I det första skedet har man inlett ett informationsarbete och gett en uppmaning om att tycka till om förbundet idag. Från förbundsstyrelsen och ordförande har initiativ tagits till att skapa en vilja till förändring och en medvetenhet om nuläget på förbundets alla nivåer. Genom att granska de punkter och målsättningar som satts upp för förändringsarbetet i förbundet kan tolkas att de både har ambitioner till omfattande förändringar av andra ordningen, men också förändring av första ordningen. Nya arbetsformer och arbetssätt, att skapa en tydligare och fräckare bild av SKTF, att göra medlemskapet mer relevant för ”nöjda” medlemmar samt att hålla i målgruppen unga och akademiker menar jag är målsättningar som kräver en *förändring av andra ordningen* (Ahrenfeldt, 1995). Man behöver hitta nya arbetssätt och former utöver de redan beprövade, finna sätt att attrahera och hålla i den nya målgruppen, som man menar att man idag inte kan göra i det gällande systemet. För att

lyckas med detta krävs nya idéer och agerande som ligger utanför de gamla rutinerna och systemet, vilket andra ordningens förändring bygger på.

Bakgrunden och orsakerna till förbundets satsning till förändring, *drivkrafterna* (Jacobsen, 1995), är tydligt uttalad av SKTF. För dem bottnar satsningen i att medlemmarna minskar och man behöver rekrytera nya och främst unga och akademiker. Rekrytera medlemmar har ju förbundet behövt göra i alla tider och då ett fackförbund utan medlemmar inte är någonting, eftersom de existerar för och av sina medlemmar. Det finns dock en svårighet i att avgöra om detta är en inre eller yttre drivkraft till förändring. Medlemmarna borde ju vara en inre drivkraft då dessa i allra högsta grad är en del av organisationen, men de är ju inte de som redan är medlemmar som utgör problemet, utan de som väljer att avsäga medlemskapet eller inte vill vara medlemmar alls är problemet. Därmed menar jag att den främsta orsaken till förändringen inom SKTF handlar om en yttre drivkraft. *Yttre drivkrafter* efterföljs oftast av planerade och strategiskt genomförda förändringar (Nilsson, 2004), så är fallet i SKTF.

Förbundsstyrelsen har tagit initiativ till förändring för att råda bot på detta rekryteringsbekymmer. Man kan dock vrida och vända på denna problematik och mena att man inom förbundet kanske inte har de rätta metoderna för att rekrytera medlemmar, värdet i medlemskapet upplevs för lågt, man prioriterar andra kostnader etc. Denna lista med förslag av möjliga orsaker till att andelen medlemmar minskar menar jag kan göras lång. Jag menar att det är dessa som man försöker att ta fram genom att idag lyfta frågan om styrkor och svagheter i förbundet hos medlemmar på olika nivåer. Att skapa en samstämmighet i vilka drivkrafterna till förändringen är samt en samlad föreställning om hur problematiken kring vad som ska lösas ser ut menar Jacobsen (2005) dels kan vara en utmaning men också en god förutsättning för att *planerad förändring* ska lyckas. SKTF:s inledande förändringsarbete handlar om att lyfta upp de delar av organisationens verksamhet som ska förändras, eller nya delar som ska tillkomma, för att bemöta problematiken kring medlemsminskningen och rekryteringssvårigheterna.

Arbetet har initierats på ett sätt som beskrivs av French & Bell (1999) som *diagnostisering*. Man har gått ut i förbundet och informerat om att förändring är på gång samt att man ska arbeta med detta på regional och lokal nivå genom att lyfta fram känsliga frågor om förbundet samt diskutera nuläget i förbundet. Detta arbete är den form av kartläggning och diagnostisering som French & Bell (1999) menar är inledande fasen av en förändring. Under våren har arbetet befunnit sig i denna fas hela tiden, man har lyft dessa frågor under de möten man har haft, samt planerat och diskuterat hur man ska föra detta kartläggningsarbete vidare inom regionen och beslutat att göra detta genom fyra konferenser. De har arbetat med att på olika sätt ifrågasätta och reflektera över den rådande situationen i organisationen. Viktigt med denna fas är att få en motivation och överensstämmelse i inställning till förändringen hos deltagarna för att kunna gå vidare till handling. Motivationen verkar finnas hos flertalet deltagare, men överensstämmelsen mellan vad som behöver förändras och vad som är problematiskt, behöver man arbeta mer med innan man är redo att gå in i nästa fas. Dessvärre är det så att en tidpunkt för när man ska besluta om vad som ska göras i nästa fas redan är satt, nämligen under Förbundsmötet i höst. Därmed finns ett frågetecken kring hur långt

deltagarna i samordningsgruppen, men också medlemmarna i hela organisationen kommit i det skedet, kanske är man inte redo för nästa steg redan då.

O'Hara och Sayers (1996) menar att om inte individerna tagit till sig förändringen så kan den heller inte lyckas fullt ut, då organisationens förändring bygger på summan av individernas insatser. Därmed krävs att individen får tiden och möjligheten att ta till sig förändringen och inse dess nödvändighet. Det inledande arbetet med förändringen i regionen, menar jag är ett steg på vägen för individen att få i gång en individuell förändringsprocess. Problematiken kommer i att det finns en tidpunkt som individen ska vara färdig med denna inledande process, detta kan sätta käppar i hjulet för individens förändring och därmed också organisationens. O'Hara och Sayers (1996) menar att den individuella förändringsprocessen är ett krävande arbete för individen, och att denne därmed måste vara redo. En ytterligare faktor som kan påverka individen i detta är osäkerheten kring om det blir någon förändring, då beslut ej fattats att förändring ska ske. Deltagarna ska med andra ord förbereda sig, genom att lägga ner kraft, tid och resurser för något de inte vet om det blir något med, vilket borde leda till svårigheter med motivationen. Det inledande arbetet med förändring innebär att hitta en överensstämmelse mellan individerna om vilka drivkrafter som finns till förändring, men inte minst att finna en gemensamhet i de insatser som ska utföras för att skapa utvecklingen och balansen i organisationen, vilket också är en del av processen som samordningsgruppen och hela SKTF har att arbeta med innan förändringens insatser kan inledas. Så återigen måste individerna få tiden att bli redo och själva få känna att förändringen är nödvändig och först då kan en gemensam förändring bli möjlig.

5.2 Förutsättningar för andra ordningens lärande

Att andra ordningens förändring, gruppens normer och värderingar samt andra ordningens lärande är teoretiskt sett sammanlänkande är redan presenterat. Ambitionen i detta avsnitt är att resonera kring hur detta kan visa sig i en verklig förändring. Förändringsarbetet under den studerade perioden har inneburit många omställningar för individerna i gruppen. Nya krav har ställts på dem samt de har varit delaktiga i arbetssätt och övningar som de tidigare inte varit vana vid. Deltagare beskriver att denna nya typ av diskussioner har varit intressanta och viktiga samt att det varit givande att höra andra deltagares syn på saker. Aktiviteten i gruppen har under mötena varit hög och diskussionerna har hållits igång.

Att utveckla ett mer *utvecklingsinriktat lärande* innebär enligt Ellström (1996a) att bryta de invanda rutinerna och hitta nya sätt att tänka och agera i sitt handlande. Pech (2001) beskriver det som att revidera det befintliga system som råder och hitta nya tankar att agera utifrån. Det inledande förändringsarbetet i gruppen har till mångt och mycket handlat om att uppmärksamma det gällande systemet och rutinerna för hur man agerar och vilket beteende man har idag, vilket kan ses som ett inledande steg mot utvecklingsinriktat lärande. Frågorna kring gemensamma antaganden samt handlande inom förbundet har under perioden varit på tapeten, men det är svårt att hitta exempel på att detta medfört nya sätt att agera eller handla i arbetet. I samtalen med deltagare framkom att det finns en önskan och ett behov om att hitta sätt att hantera situationer

med ”nya” medlemmar, exempelvis vad gäller utbildning. Det upplevs också att arbetsformer och informella traditioner om hur saker och ting ska hanteras står i vägen för ett lyckat resultat och för att kunna agera annorlunda. Dessa insikter och tankar om systemet och handlingsmönstren tyder på att det finns en reflektion och kritiskt tänkande hos individen, som är central i andra ordningens lärande. Det som saknas i dagsläget är att göra det möjligt att förändra dessa system och rutiner. Individerna och framförallt gruppen och organisationen är kvar i de gamla mönstren och traditionerna och därmed finns inte möjligheten att fullt ut reflektera och ifrågasätta sitt eget handlande och agerande, ännu. Det är heller inte tänkt att organisationen ska vara där ännu, syftet med arbetet under den studerade perioden har varit att just belysa de delar som fungerar väl eller inte fungerar, att få igång ett kritiskt tänkande hos deltagarna, ett första steg mot andra ordningens lärande. De vidare stegen upplever jag vara i ett kommande skede. Det finns ambitioner och en mängd olika delar att arbeta vidare med för att på sikt kunna skapa ett utvecklingsinriktat lärande hos deltagarna, men kräver ett fortsatt arbete och engagemang av alla inblandade. Deltagarnas diskussioner och handlande tyder på att det finns en utveckling mot ett andra ordningens lärande, men som sagt individerna, gruppen eller organisationen är inte riktigt där. Vidare i kapitlet kommer jag att diskutera och resonera kring vilka delar man behöver arbeta med för att öka möjligheterna att komma till den position där dessa traditioner och ramar går att bryta och ett andra ordningens lärande sker samt gruppen tillåter detta. Detta är en förutsättning för att en förändring av andra ordningen som SKTF eftersträvar ska kunna genomföras.

5.2.1 Kontinuitet

Förändring är lämpligen en långsam process och tid måste finnas i ett inledningsskede för att få med samtliga på tåget, vilket är en förutsättning för att man sedan ska lyckas med förändringen. SKTF har låtit arbetet få ta tid och gett detta regionala initieringsarbete resurser och utrymme att sakta få bearbetas av deltagarna. Ett frågetecken finns dock kring hur stor del av deltagarnas tid detta verkligen fått i praktiken. I och med att samordningsgruppen endast träffats vid ett fåtal tillfällen under våren, råder en fråga kring hur mycket dessa diskussioner om förändring verkligen påverkat dem i det ”verkliga” arbetet. Använder man sig av detta ifrågasättande och reflekterande över vad man gör och vad man står för i sitt ”vanliga” arbete, eller gör man det bara under mötena? Det blir det ju svårt att tala om någon större grad av utvecklingsinriktat lärande, om denna typ av reflektion och tankar enbart skett i samordningsgruppens verksamhet, som för varje enskild deltagare inte inneburit någon större del av det fackliga arbetet. Lennér Axelsson (2005) menar ju att det i en arbetsgrupp inte kan ske några underverk av en diskussion en gång utan att det handlar om en *kontinuerlig process*. Genom att ta upp diskussionen, eller i detta fall reflektera över deras gemensamma antaganden och agerande, blir det svårare och svårare att låta bli att göra det i de andra delarna av verksamheten. Jag menar att detta bör man arbeta med att skapa kontinuitet kring, en vana att ifrågasätta sitt handlande och sina bakomliggande värderingar. Det handlar om att utvärdera sina aktiviteter och insatser, och våga konfrontera de uppkomna problemen och värderingarna bakom detta. Jag tror att detta skulle kunna bli en viktig kugge i det fortsatta arbetet med förändringen, att följa upp diskussionerna och ständigt hålla dialog om vad som görs och vad deltagarna tänker kring detta. Acceptera de gamla attityderna, tillvägagångssätten, och vara med

och bygga upp ny historia och nya grepp för samordningsgruppen att börja med. Som intervjupersonerna också beskrev så är detta ett nytt sätt och tänka och man behöver stöd och vägledning genom detta av gruppen. Framförallt behövs ett klimat som tillåter misslyckanden och ifrågasättande, vilket också en gruppdeltagare också påpekade att de behövde arbeta mer med att skapa. Detta är möjligt om diskussionen hålls vid liv.

5.2.2 Perspektiv

En problematik som jag upplever i denna samordningsgrupp är att vid sammansättningen har ingen hänsyn tagits till hur dessa individer skulle fungera tillsammans. I en intervju framkommer att vardera deltagaren har valts på grund av sin egen lämplighet, inte med avseende som gruppmedlem, eller med syfte att driva samordningsgruppens uppgift eller ansvar. Detta menar jag kan ses som ett resultat av den demokratiska process som ligger bakom valet, de som uppfattats lämpligast för platsen har valts och fått den. Erfarenheten och kompetensen finns hos deltagarna, det är snarare en brist i sammansättningen och heterogeniteten i samordningsgruppen. Majoriteten av individerna i samordningsgruppen har lång erfarenhet inom förbundet och även i samordningsgruppen, traditionella antaganden och tankar om hur man ska arbeta inom förbundet är djupt rotade. När en arbetsgrupp tillsattes under ett möte skedde också detta val utifrån vilka som individuellt verkade lämpliga. Ellström (1996b) menar att det är viktigt att se till *bakgrund, erfarenheter* och *kompetens* när en grupp tillsätts, det menar jag inte att man gjorde i tillsättandet av denna samordningsgrupp. Gruppen är en viktig arena för lärande och erfarenhetsutbyte, och därmed är det viktigt att begrunda detta när grupper tillsätts. Det är viktigt att en viss heterogenitet råder för att kunna vara kreativa och nytänkande, men det krävs också en viss likhet för att inte fastna i destruktiva konflikter. Likt en intervjuperson menar så är det viktigt att samordningsgruppen tar upp och diskuterar vad ansvaret för gruppen innebär och även i vilken roll deltagarna är där. Utifrån möten och intervjuerna uppfattas att alla deltagare inte arbetar utifrån samma tanke om detta och har inte fokus på samma nivå i frågorna som andra. Konsekvenserna av detta blir att en problematik kring gruppens perspektiv uppstår. Flera deltagare utgår ifrån sina resonemang och åsikter utifrån vad som är bäst för sin egen avdelning, klubb och i vissa fall sig själv. Barker och Neailey (1999) menar att det är en viktig aspekt av *lärande att ge och ta av varandras erfarenheter* i gruppen. Diskussionerna under den inledande heldagskonferensen upplevdes av flera deltagare som något positivt och att det var intressant att få höra andras syn på saker och ting samt att det innehöll nya sätt att tänka. Individerna överförde sina egna erfarenheter och åsikter till de övriga deltagarna i gruppen genom diskussionerna och övningarna. Att sedan se över gränsen för det individuella perspektivet, och se från ett *kollektivt perspektiv* istället lyckas de inte med. Detta perspektiv, det högre perspektivet framkommer inte i gruppens diskussioner utan stannar inom ramen för individernas nivå. Exempel på detta är när olika punkter tas upp så diskuteras enbart det specifika fall som tas upp, de för inte diskussionen på en högre nivå, genom att exempelvis ställa frågor som; Är detta vanligt förekommande? Hur agerar ni andra i denna situation –vilka tankar har ni andra om detta - kan vi hitta en gemensamhet? Diskussionen har en tendens att fastna i detaljer i stället för att ha ett helhetsperspektiv, vilket får konsekvenser för gruppens och individens lärande. Möjligheten att förstå sin roll och gruppens uppgift kommer i skymundan, och det blir snarare ett lokalt fokus än ett regionalt helhetsperspektiv.

Detta kan också förklaras av att man har ej fått verktygen för att bryta ramar och uppbyggda mönster. Om man är van att arbeta på ett visst sätt och att alltid bemöta problemen med särskilda metoder, blir det plötsligt ovant och svårt att förväntas tänka utanför dessa. Detta kan i allra högst grad ses som ett tecken på den starka konformitet som råder i gruppen. Det finns traditionella och djupt rotade arbetssätt, strukturer och informella regler som styr deltagarnas agerande och tankar. Detta behöver samordningsgruppen arbeta med att förändra, genom att lyfta upp, acceptera och söka nya sätt att agera och framförallt tänka. *Konformitet* kan ha inverkan på individen att denne inte längre kan uttyda omgivningens förändrade behov eller se möjligheter till utveckling när de dyker upp menar Pech (2001). Jag tror att detta är en viktig fråga att lyfta och diskutera i gruppen för att kunna komma bort från dessa traditionella metoder som genom förändringens mål och utgångspunkter behöver förändras. Att gruppen är väl sammanhållen, har en hög konformitet kan också spela stor roll för hur man vidare lyckas i förändringen. Får man igång gruppen att agera fronten för förändringen i regionen och som en enad, ifrågasättande och utvecklingsinriktad grupp som uppmuntrar andra till att förändras kan utvecklingen bli positiv både för individens möjligheter till andra ordningens lärandet samt för förändringen.

5.2.3 Att reflektera över sig själv

Argyris (1992) menar att det största problemet till varför välutbildade och erfarna individer inte når ett andra ordningens lärande är för att man inte vet att man missar chansen, för man vet inte hur man lär. Inställningen hos deltagarna och viljan att förändras lyser hos många deltagare, de talar även om förändringen som något viktigt och nödvändigt och brinner för tanken och engagemanget i förbundet, så med känslan för organisationen är det inga problem. Det är ju dock inte tillräckligt för lärande av djupare karaktär menar Argyris (1992), man måste också kunna *kritiskt reflektera* över sig själv och sitt handlande. Vilka tankar och idéer inom SKTF gör att jag agerar så här? Vad beror det på? Hur kommer det sig att vi alltid arrangerar utbildningar på samma sätt- vad grundar det sig i? Poängteras bör också att mål, ansvar och uppgifter behöver diskuteras och tydliggöras för samtliga medlemmar och att utrymmet för detta måste skapas. Flera av målen är otydliga och kan tolkas på olika sätt. Deltagarna behöver hitta en gemensamhet kring målen och utgångspunkterna, vilket inte gjorts i samordningsgruppens arbete. Utrymmet till att tolka och hantera mål och uppgifter krävs enligt Ellström (1992) för att utveckla andra ordningens lärande. Här finns potential att utöka det utvecklingsinriktade lärandet. Det är viktigt att ha en balans mellan båda typerna av lärande, men i detta förändringsarbete behöver deltagarna gå mot ett mer utvecklingsinriktat lärande för att förändring av andra ordningen ska kunna genomföras.

Flera deltagare beskriver missnöjet med att andra får ta berömmet för arbetet som SKTF lagt ner och att de rider med på arbetet. Givetvis ska inte dörren stängas för att det kan vara så att andra förbund i viss utsträckning rider med på deltagarnas insatser. Det saknas dock, i diskussionerna, ett ifrågasättande av sitt eget handlande, i vissa fall framförs att förbundet, andra förtroendevalda, några tjänstemän eller andra kunnat göra annorlunda så hade resultatet blivit bättre. Utifrån Argyris (1992) resonemang kan dock detta ses som ett tecken på att man har en brist i att ifrågasätta sitt eget handlande, och

utvärdera sig själv. Problemet ligger enligt individen inte i sin insats utan individen anser att denne har gjort det den bör, men att andra har tagit fördel av det eller stått i vägen för att resultatet skulle bli bättre. Detta är ett exempel av flera som tyder på att deltagarna till större delen har ett anpassningsinriktat lärande, och inte insikten om vad som behöver komma till för att få ett utvecklingsinriktat lärande. Individerna utvärderar i situationerna inte sin egen insats, då de menar att de gjort allt de bör och kan, och att problematiken därmed ligger någon annanstans. Individens tankar om hur denne agerat stämmer inte med hur denna har agerat, vilket Argyris (1992) beskriver med begreppen *Theories in use* och *Espoused Theories*. Den möjliga diskrepansen däremellan blir inte synliggjord i och med att sin egen insats inte utvärderas, vare sig resultatet blev lyckat eller misslyckat. Påpekas bör att detta inte är en medveten process utan skapas och bibehålls av en omedveten känsla inom gruppen. Här finns mycket att hämta om deltagarna samordningsgruppen börjar arbeta med att belysa detta.

5.2.4 Vision, värdegrund och facklig ideologi

Det finns ytterligare ett område att arbeta med för att förbättra möjligheten att lyckas med såväl andra ordningens förändring som lärande. Det är kring utgångspunkten att SKTF:s vision, värdegrund och fackliga ideologi inte är något problem utan fortfarande håller. Innebörden i detta blir ju att man inte anser att värderingar och grundläggande antaganden är orsaken till att medlemmar hoppar av eller att potentiella medlemmar avstår ett medlemskap, utan detta beror på något annat. SKTF är som organisation uppbyggd med tydliga inslag av frivilligorganisationskaraktär, med en gemensam idé som grund, bestående av medlemmar som anslutit sig till denna idé och som genom demokratiska val styr och påverkar dess verksamhet. SKTF är ett fackförbund som lever på tanken om att organisera sig kollektivt och arbeta för att förändra sina livsvillkor, har givetvis svårt att ifrågasätta sin grundläggande stomme, värderingarna. Att ifrågasätta dem blir ju som att ifrågasätta hela verksamheten, vilket troligen skulle leda till en väldig kaos. Om man också tar gruppens dynamik i detta och konformiteten som råder i gruppen som stärker dessa värderingar och traditioner. Vad gäller denna typ av organisation så är värderingarna viktiga, en förutsättning för att vilja vara med i SKTF är i stor del att man som individ delar förbundets värderingar. Organisationens värderingar är också individens egna, vilket innebär att dessa gemensamma antaganden är djupt rotade och beskrivs av Kelman (Stensaasen & Sletta, 2000) som den mest varaktiga nivån av konformitet, *internaliseringen*, värderingarna är individen och gruppen. Det är med andra ord inget som går att förändra på en dag, och viljan att förändra detta ligger troligen också långt borta då detta skulle innebära att individen förlorar kontroll och balans i sin egen uppfattning. Det finns därmed en svårighet kring att lyfta frågor om värderingar och grundläggande antaganden i denna typ av organisation och när konformiteten är så stark.

Jag menar dock att man ändå kan och måste arbeta med att ifrågasätta och diskutera vad dessa värderingar betyder och hur man tänker utifrån detta. Vilken betydelse de har i arbetet? En deltagare menade att SKTF:s vision och värdegrund genomsyrade hela arbetet och att detta var anledningen till att hon ville engagera sig i just SKTF. Jag menar att genom att ta upp dessa grundläggande antaganden om det fackliga engagemanget och SKTF:s egna värderingar kan man nå både en förändring och ett

lärande av andra ordningen. För detta krävs att möjligheten finns, nämligen att tillåta och bjuda in till diskussion kring vision, värdegrund och fackliga ideologin. Att i utgångspunkterna för förändringen uttala att den fackliga ideologin, värdegrunden och visionen håller, blir lite som att ta kål på den möjliga omfattningen av förändringen. En förändring av andra ordningen bygger på ett ifrågasättande och vidgande av de ramar och system som organisationen befinner sig i. Man går utanför ramarna och finner lösningar och på så vis omvärderas hela grunden.

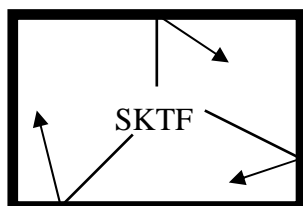


Bild 2. Första ordningens förändring

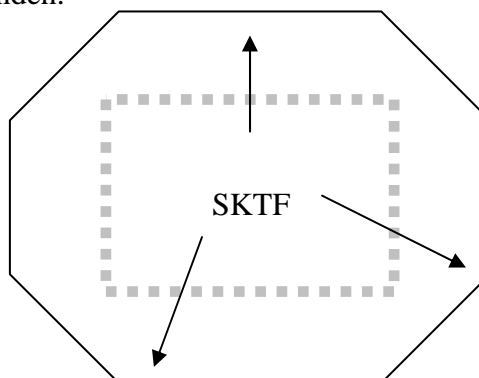


Bild 3. Andra ordningens förändring

Detta menar jag att illustrera i bilderna ovan. Där rektanglarna illustrerar ramen för SKTF:s värderingar, traditioner och normer. I bild 2 håller man sig inom de redan beprövade tankarna och tillvägagångssätten, samt till de normer som gäller i gruppen, vilket ger att förändringen också blir mindre och handlar mer om problemlösande av nya problem med gamla lösningar. I arbetet med förändringen behöver SKTF röra sig mer mot bild 3, vilket pilen visar på. I denna har lösningar och ageranden grundat sig i nytänkande, man har gått utanför beprövad och säker mark och hittat nya sätt att tänka och agera. För att lyckas med detta måste ramen tillåtas att brytas och reflektion och ifrågasättande måste ta plats både på individnivå och i gruppen. Organisationens grundläggande antaganden och värderingar har reviderats och skapat en helt ny grund att stå på. Den mer omfattande förändringen, den verkliga förändringen är därmed genomförd. När det gäller individens lärande är reflektion och kritiskt ifrågasättande av värderingar och antaganden centrala för att man ska kunna tala om ett andra ordningens lärande (double-loop). Lite hårddraget uppmanas individen att inte göra detta i och med att vision, värdegrund och facklig ideologi inte behöver förändras utan att de håller som de är, den svarta ramen ska vara kvar. Man uppmanas att tycka till och utvärdera SKTF, sina kollegor och sitt eget arbete, men under vissa begränsade former. Detta menar jag kan få konsekvensen att individerna stannar kvar i single-loop lärande. De ifrågasätter och tycker till om arbetsätten, arbetsformerna, utbildningarna, kollegorna och andra konkurrerande förbund, men man "glömmer" att ifrågasätta sina egna och organisationens grundläggande värderingar, mönster och system som ligger bakom de handlingar som utförs. På detta vis sätter utgångspunkten att inte ifrågasätta vision, värdegrund och facklig ideologi stopp för den andra ordningens lärande och vidare också den omfattande förändring som eftersträvas. Det blir därmed en nödvändighet att ändra denna utgångspunkt och istället inbjuda och inkludera deltagarna i ett arbete kring att utveckla dem. Likt jag konstaterade inledningsvis i uppsatsen så behöver organisationer som bygger på någon form av frivillighet omformulera hela sin grund för att överleva, då medlemmarna sviker. Organisationen bygger på medlemmarnas

gemensamhet kring värderingar och antaganden, och när medlemmarna inte längre delar detta och väljer att lämna förbundet krävs en grundlig genomgång och reflektion kring hur denna gemensamhet kring grunden genom andra ordningens förändring omformuleras.

5.2.5 Sammanfattning

Utifrån dessa resonemang blir det tydligt att man inte kontinuerligt ifrågasatt och diskuterat organisationens eller gruppens mål, ansvar, vision, värdegrund och ideologi. Detta visar sig i att deltagarna är ovana i denna typ av diskussion, samt att man inte vet så mycket om sin nya målgrupp och heller inte vad förändringen innebär. Egentligen så borde ju denna målgrupp inte vara helt ny, utan att det alltid handlat om att rekrytera nyutbildade och unga in i förbundet. Att man känner sig främmande för denna målgrupp menar jag kan vara ett resultat av att man inte haft ett utvecklingsinriktat lärande samt att konformiteten, bibehållandet av traditioner och normer i gruppen hindrat individerna från att upptäcka, bedöma och hantera de yttre förändringarna i omgivningen. Man har använt de verktyg och rutiner som man har haft för att hantera problem och vardagen, men nu har tiden kommit ikapp och därför ligger man lite efter. Satsningen är en nödvändighet och viktig för SKTF i detta läge. De gamla mönstren och systemen måste ifrågasättas och nya sätt att hantera villkoren från dagens arbetsmarknad och existerande och potentiella medlemmar. För framtiden är det viktigt att fortsätta behålla denna dialog om förbundets styrkor och svagheter för att kunna hantera kommande situationer. En förhoppning är att man tar med sig det nya tänkande och de nya metoderna som detta arbete inneburit för deltagarna till sin "vardag" och arbetar vidare för att nå ett andra ordningens lärande och även en omfattande förändring. Det krävs fortsatt engagemang och arbete på alla nivåer.

6. Slutdiskussion

Dialogen mellan deltagarna är mer öppen, de har börjat diskutera och reflektera över hur SKTF fungerar och vad som fungerar mindre bra. Det finns dock en brist i reflekterandet över det egna handlandet, som andra ordningens lärande bygger på. Deltagarna upplever dessa diskussioner som något nytt och ovant, vilket kan ses som att man tagit ett steg närmre ett utvecklingsinriktat lärande genom förändringen. Ifrågasättandet och reflektionen kring det egna handlandet och tankarna bakom behöver fortsätta arbetas med vilket förändringen har stora möjligheter att föra med sig. Några av deltagarna kommer också att vara med vid konferenserna för avdelningar och klubbar som arrangeras i slutet av maj 2008, vilket innebär att de återigen kommer vara med och ifrågasätta, reflektera och komma ännu mer åt ett utvecklingsinriktat lärande. Som en del av förändringen behöver denna diskussion fortlöpa för att organisationen ska nå den omfattande förändring som man eftersträvar. En poäng i denna process är också att individerna i detta förändringsarbete inte själva utgår ifrån den teoretiska kunskapsbasen om lärande, grupper och förändring utan att deras spelplan enbart handlar om förändring. I SKTF talar man inte om individuellt lärande eller lärande på något sätt utan man talar snarare om förändring både högt och lågt. O'Hara och Sayers (1996) menar att det i ett förändringsarbete finns fördelar med att snarare tala om *individuellt lärande* än att använda begreppet förändring, för att motivera till utveckling.

Jag är beredd att hålla med om detta. I samordningsgruppen tror jag att diskussionen och uppgiften med förändringen och utvecklingen av SKTF skulle bli mer greppbart för deltagarna om man istället förde diskussionen kring lärande. Vad behöver vi lära oss för att kunna bemöta nya medlemmar och behålla dem vi redan har? Vad har vi genom vår historia lärt oss om fackligt arbete och vad behöver vi lära oss för att skriva ny historia? Vad har vi att lära nya medlemmar och vad har nya medlemmar att lära oss? Detta menar jag i högre grad skulle uppmuntra respektive deltagare att tänka efter och vilja dela med sig av sina lärdomar till gruppen. Det skulle också i större grad ge individen möjlighet att själv bestämma över sin utvecklingstakt samt ta hänsyn till individernas olika sätt att lära och läras. Motivationen menar jag också skulle öka i och med att individen inte behövde känna oro för att mig vill de inte ha längre, utan kan tänka att de vill att jag är kvar men att vi lära oss nya saker för att klara detta. Individen skulle uppmuntras till lärande, vilket skulle kunna få goda konsekvenser i förändringen.

Likt Pech (2001) menar jag att individer inte egentligen motsätter sig förändringen, utan snarare ovetskapen om vad det kommer ge för konsekvenser för mig i framtiden. Genom att då istället tala om vad man behöver lära för att fungera bättre i framtiden menar jag att deltagarna i större utsträckning skulle kunna greppa tankarna om utvecklingen, och i högre grad kunna förstå vad detta skulle kunna innebära. Det handlar inte bara om en semantisk skillnad, utan innebörden och gripbarheten av begreppet lärande och vad som menas med arbetet blir tydligare. Oron för att bytas ut, avsättas eller inte få vara med kan ersättas med tankar om vad individen behöver lära för att kunna fortsätta, men också vad individen har att lära andra i detta. Att lyfta upp lärandet på detta vis, får också igång den djupare och mer ifrågasättande typen av lärande, den andra ordningens lärande. Reflektion och kritiskt tänkande över hur respektive individ upplever sin kompetens, sina värderingar, attityd och vad individen har att erbjuda kollegor och organisationen.

6.1 Fortsatt forskning

Denna studie har öppnat mina ögon för fortsatt forskning inom fackföreningsrörelsen och frivilligorganisationer. I och med att jag ej funnit någon tidigare forskning kring organisationsförändringar inom denna typ av värderingsbaserade organisationer så finns det mycket kvar att studera. I samtal med en deltagare framkommer synpunkter om att det överlag i samhället känns svårt att få människor att engagera sig och vara med i föreningar, vare sig det gäller en fackförening, fotbollsklubb eller gymnastikförening, vilket ställer föreningar, samfund och förbund inför en problematik. Inledningsvis i uppsatsen poängteras att det i frivilligorganisationer kan krävas att man omformulerar hela sin grund för att överleva då medlemmarna sviker. Detta menar jag hade varit intressant att studera vidare, utifrån funderingar kring hur det egentligen fungerar att arbeta med att omformulera grunden för organisationer som bygger på sina värderingar. Problematiken finns uppenbarligen i ett fackförbund, men hur ser det ut i andra frivilligorganisationer, är det ett utbrett problem inom frivilligorganisationer?

7. Referenser

- Ahre G, Boström M. & Forsell A.** (2004). *Meningen med föreningen* i Boström M. *Den organiserade frivilligheten*. Malmö: Liber
- Ahrenfelt B.** (1995). *Förändring som tillstånd* (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Alvesson M, & Svingsson, S,** (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge
- Andersen H (red).** (1994). *Vetenskapsteori och metodlära- en introduktion*. Lund : Studentlitteratur
- Argyris C.** (1992). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Barker M. & Neailey K.** (1999) *From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach*. Journal of Workplace Learning, Vol. 11, No 2, s 60-67
- Billet S.** (2001). *Learning through work: workplace affordances and individual engagement*. Journal of Workplace learning Vol. 13, No 5, s 209-214
- Boström M. (red.)** (2004). *Den organiserade frivilligheten*. Lund: Liber
- Bryman, A** (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e upplagan). Malmö: Liber ekonomi
- Ellström, P-E** (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv* (1:a upplagan). Stockholm: Publica
- Ellström P-E, Gustavsson B, Larsson S. (red: er)** (1996a). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P-E** (1996b). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Ellström P-E. & Hultman G. (Red: er)**(2004). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Esaiasson P, Gilljam M, Oscarsson H, Wängnerud L** (2007). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* (3:e upplagan). Stockholm: Norstedts juridik
- Franssén A.** (1997). *Omsorg i tanke och handling - En studie av kvinnors arbete i vården*. Lund: Studentlitteratur
- French W-L, Bell C-H.** (1999). *Organization Development* (Sjätte upplagan). New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Gronmo S.** (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber AB
- Jacobsen D-I.** (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

- Janssen, C.**(2005). *Förändringens fyra rum: en praktisk vardagspsykologi* (Nyutgåva) Stockholm: Mareld
- Lennéer-Axelsson B, & Thylefors, I.** (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4:e upplagan). Stockholm: Natur och kultur
- Nilsson B.** (1996). *Företagsutbildning- anpassning och/eller utveckling?* i Ellström P-E, Gustavsson B, Larsson S. (red: er). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson B.** (2004). *Arbetsorganisatorisk förändring – en aktörs- eller strukturdriven process?* I Ellström P-E. & Hultman G. (Red: er). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- O'Hara S. & Sayers E.** (1996). *Organizational change through individual learning*. Career Development International. 1/4 , s 38-41.
- Olsson, J. & Grundel U.** (2006). *Det fackliga ledarskapet ur ett LO- och TCO-perspektiv: processtyrd demokratisk organisation*. Stockholm: Kommentus
- Pech R. J.** (2001). *Reflections-Termites, group behaviour, and the loss of innovation: conformity rules!* Journal of Managerial Psychology, Vol 16, No 7, s 559-574
- Stensaasen A. & Sletta O.** (2000). *Grupprocesser -om inläring och samarbete i grupp*. Stockholm: Kultur och Natur

Web

- Göteborgsposten**,<http://www.gp.se/gp/road/Classic/shared/printArticle.jsp?d=913&a=399083>, hämtad 2008-04-19
- DN**, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=628501>, hämtad 2008-04-19
- LO**,http://www.lotidningen.se/?id_site=8&id_item=12384, hämtad 2008-04-19

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide 1

*Guiden har förminskats och mellanrum har tagits bort för att göra den mer lättillgänglig för läsaren.
Vi intervjutillfället var texten större och mer luftig.*

Bakgrund

Fackligt uppdrag

Medlemskap

Utbildning

Ditt engagemang

Din roll i SKTF

Beskriv ditt fackliga arbete/ uppgifter

Ditt ansvar gentemot förbund, medlemmar, arb-givare. lag

Delad tid arbete-facklig

Relation dig-arb.givare tid,

Tiden- vem styr vad du gör?

Delaktighet, påverka frågor att jobba med

Fördelar/ nackdelar med fackligt arbete möjligheter,

Hur hantera nackdelar?

Stöd inom förbund

Samarbete ftv-ffv, omd-ftv vilket sätt, hur, i vilka frågor

Samordningsgruppen

Berätta om samordningsgruppen valda-hur

Din medverkan

Relation övriga deltagarna

Tidigare arbete

Upplevelse av gruppen/ deltagarna engagemang, deltagande

Del av din tid tar samord.gruppen

Möte 28/3

Förväntningar på dag

Upplevelser ja-nej-varför

SWOT, tilltro-misstro, fyra fönster delaktighet, säga i helgrupp, bemötande

Stämning lyssna, diskussion

Deltagande dig/ samtliga

Bra/mindre bra konsekvenser

Något gjorts annorlunda hur-varför?

Arbgrupp tillsattes. Uppgift? Varför medverka?

Ansvar?

Tycker du om metoden? Använt innan? Fungerat då?

Målbild 2012

Beskriv målbild 2012 varför, hur, utveckla

Vad behöver förändras

Vad kan samord.gr göra? konsekvenser

Ansvar?

Du göra? Ftv, samgr, arbgrupp, medlem

Beskriv konferensdagarna?

Förväntade reaktioner? Börjat ringa?

Resultat? Agera på det?

Andra regioner

Vad gör de?

SKTF 2012?

SKTF

Varför SKTF?

SKTF för dig

Vad skiljer SKTF från andra förbund

Viktigaste uppgifter

Beskriv Värdegrund, Vision, Ideologi

ÖVRIGT- Vill du tillägga något!? Rekommendera någon jag också bör tala med?

Bilaga 2.

Intervjuguide 2

Bakgrund

Fackligt uppdrag

Medlemskap

Utbildning

Ditt engagemang

Din roll i SKTF

Beskriv ditt fackliga arbete/ uppgifter

Ditt ansvar gentemot förbund, medlemmar, arb-givare

Vem styr vad du gör?

Delaktighet, påverka frågor att jobba med

Fördelar/ nackdelar med fackligt arbete möjligheter,

Hur hantera nackdelar?

Stöd inom förbund

Samarbete omd-ftv vilket sätt, hur, i vilka frågor

Hur upplever ftv-samarbetar

Samordningsgruppen

Berätta om samordningsgruppen valda-hur

Din medverkan

Relation övriga deltagarna

Förändringar i gruppen sedan nyalet

Tidigare arbete

Upplevelse av gruppen/ deltagarna engagemang, deltagande

Jämfört med tidigare

Del av din tid tar samord.gruppen

Möte 28/3

Förväntningar på dagen

Upplevelser ja-nej-varför

Skilnader/ likheter tidigare möten med samgr.

SWOT, tilltro-misstro, delaktighet, säga i helgrupp, bemötande

Fyra fönster hur upplevde du diskussionen

Stämning lyssna, diskussion VARFÖR

Deltagande dig/ samtliga

Bra/mindre bra konsekvenser VARFÖR

Något gjorts annorlunda hur-varför?

Arbgrupp tillsattes. Uppgift? Varför medverka?

Ansvar?

Vad tycker metoden? Använt innan? Fungerat då?

Målbild 2012

Beskriv målbild 2012 varför, hur, utveckla

Vad behöver förändras

Vad kan samord.gr göra? konsekvenser

Ansvar?

Du göra? Ftv, samgr, arbgrupp, medlem

Beskriv konferensdagarna?

Förväntade reaktioner? Börjat ringa?

Resultat? Agera på det?

SKTF 2012?

SKTF

Varför SKTF?

SKTF för dig

Vad skiljer SKTF från andra förbund

Viktigaste uppgifter

Beskriv Värdegrund, Vision, Ideologi

Präglar detta ditt arbete? Hur?

ÖVRIGT-

Vill du tillägga något!?

Rekommenderar du någon jag också bör tala med?