



## **③ Utbildning av lokala förändringsledare**

**Livslångt lärande i arbetslivet  
– slutrapport av ett förbundsgemensamt TSL-projekt**

DELPROJEKT 3

# Livslångt lärande i arbetslivet

Lokala förändringsledare

Boken är framtagen av Bilda Förlag på uppdrag av LO.

*Projektsamordnare* Sara Gezelius

*Redaktör* Inger Ardizzone

*Grafisk formgivning* Kerstin Granlund

*Omslag* Anja Lervik

*Omslagsillustration* Viera Larsson

Bilda Förlag, Box 42053, 126 13 Stockholm

Tel 08-709 04 00

*e-post* info@bildaforlag.se

www.bildaforlag.se

© 2001 LO

Tryck Erlanders Gotab, Stockholm 2001

ISBN 91-566-1765-8

# Innehåll

Förord	4
Lokala förändringsledare	5
Medverkande förbund	35

# Förord

I det förbundsgemensamma TSL-projektet "Livslångt lärande i arbetslivet" har man provat nya vägar för att starta processer och hitta nya arbetsformer för att öka engagemanget i det lokala utvecklingsarbetet. Man har även försökt hitta nya former för att öka kompetensen hos fackligt förtroendevalda och funktionärer på olika nivåer i de fackliga organisationerna. Genom att dela upp projektet i olika delprojekt har man gjort det möjligt att pröva olika metoder.

I den här rapporten presenteras det arbete man genomfört i det delprojekt som haft till uppgift att utbilda lokala förändringsledare. Hur man gjort det, vad man gjort och vad man kom fram till.

*Sara Gezelius*

# – Lokala förändringsledare

2001-01-01

*Författare:* Sara Gezelius, Svante Bylund, Johnny Hägerman,  
Anders Thorselius

Att vara öppen för förändringar och kunna genomföra dessa är nyckeln till all lyckad utveckling. Det handlar om förändringskompetens. Att förstå de krav och möjligheter som omvärlden uttrycker och förstå varför en förändring behövs.

Morgondagens fackliga ledare möter en omvärld med ökade krav på förändring. Det ställer också krav på det fackliga ledarskapet. Ett ledarskap som kan leda i förändring, med andra ord förändringsledare.

För att bli förändringsledare handlar det inte i första hand om att skaffa sig vissa kunskaper eller färdigheter. Det handlar istället om att utvecklas själv och att utveckla andra. Att tillsammans med förtroendevalda och medlemmar ständigt analysera omvärlden, dra slutsatser och kunna agera.

## **Bakgrund**

Våren 1997 kom SAF och LO överens om att avveckla Trygghetsfonden SAF-LO, TSL. Under den treåriga avvecklingsperioden har LO och SAF haft rätt till att använda en mindre del av TSLs kapital för utvecklingsprojekt. Tack vare detta var det

möjligt för LO att, under åren 1998–2000, genomföra ett förbundsgemensamt projekt kallat "Livslångt lärande i arbetslivet".

Tanken med projektet var att möta de krav som morgondagens arbetsliv ställer på kunskap om förändringsprocesser. Men också att utveckla en mer aktiv facklig roll i företagens förändringsarbete.

Det förväntade resultatet av projektet var bland annat att klubbarna skulle ha ökat sitt engagemang i det lokala utvecklingsarbetet och att det sker på bredden. Likaså att de anställda utvecklas i arbetet och att den yttre och inre effektiviteten i organisationen ökar. Vidare förväntas att förtroendevalda och funktionärer på olika nivåer i de fackliga organisationerna ska ha ökat sin kompetens i förändringsarbetet.

Projektet "Livslångt lärande i arbetslivet" delades upp i fem delprojekt. Det gjorde det möjligt att på olika sätt sätta igång processer för att nå syftet med hela projektet.

### ***De fem delprojekten:***

1. Pilotkommuner – försöksverksamhet i tio olika pilotkommuner.
2. TUIA (Trade Union Innovation Agents) – utbildning av förändringsagenter.
3. Utbildning av lokala förändringsledare.
4. Läromedel – produktion av läromedel.
5. "Visionen om det goda arbetet" – en utställning och programverksamhet på Arbetets museum i Norrköping.

Det delprojekt som kommer att beskrivas här handlar om utbildningen av lokala förändringsledare. Det är ett delprojekt där man utbildat sextioåtta personer, tjugoen kvinnor och fyrtiosju män, från sjutton olika LO-förbund. Den totala utbildningstiden var åtta veckor och pågick från hösten 1999 till oktober 2000.

### **Syfte**

Syftet med delprojektet var att utbilda lokala förändringsledare som kan hjälpa till att stötta ett förändringsarbete och olika

utvecklingsprojekt i framtiden. I första hand på mindre arbetsplatser.

Utgångspunkten för detta är de strukturella förändringar som sker i arbetslivet, med större fokusering, delegering och överföring av resurser till den lokala nivån. Det är förändringar som i allra högsta grad kommer att förändra de förtroendevaldas uppgifter i ett lokalt utvecklingsarbete. Inriktningen på utbildningen skulle därför vara att ge kunskaper om hur man kan medverka till och stötta utvecklingsprojekt och förändringsarbete.

### **Projektorganisation**

I delprojektet fanns ingen styrgrupp utan det anställdes tre projektledare på deltid:

Svante Bylund, Metall avd 20

Johnny Hägerman, Brunnsviks folkhögskola

Anders Thorselius, Brunnsviks folkhögskola

De ansvarade för projektets genomförande och budget. Under hela utbildningstiden stämde de av mot varandra och delade arbetsuppgifterna sinsemellan.

Det övergripande ansvaret för hela projektet "Livslångt lärande i arbetslivet" låg hos en central styrgrupp. Där fanns även en projektledare, Göte Larsson, som i samverkan med en projektsekreterare/samordnare, Sara Gezelius, ansvarade för hela projektets genomförande och samordning.

### **Metod för utvärdering**

När det gäller metoder för utvärderingen av utbildningen av de lokala förändringsledarna så har de tre projektledarna gjort en utvärdering av det egna arbetet. Under den sista utbildningsveckan delade jag, Sara Gezelius, ut en enkät till deltagarna. Var och en fick i uppgift att själv, inte i gruppen, fylla i den och lämna den till mig.

I och med att enkäten byggde på öppna svarsalternativ är det svårt att göra en kvantitativ mätning. Däremot kan jag genom citat och kommentarer låta deltagarna ge uttryck för den egna upplevelsen av utbildningen. Detta gör jag genom att återge



citat och sammanställningar av det som finns i enkätsvaren. Även projektledarnas utvärdering kommer att återges samt de synpunkter som Göte Larsson tagit till sig vid träffar med ledningen för de berörda förbunden.

### **Inför utbildningen**

När de tre projektledarna fick i uppdrag att genomföra en utbildning för lokala förändringsledare utgick de ifrån projektansökan för "Livslångt lärande i arbetslivet" och den egna omvärldsbilden. Dessutom diskuterade de ingående vad ett förändringsledarskap innebär (se nedan). Utifrån detta formades sedan idéerna kring utbildningen.

### **Förändringsledarskap**

Det kommer förmodligen att ställas helt andra krav på morgondagens fackliga ledare jämfört med idag. De ska hantera en omvärld som ständigt förändras. Samtidigt förändras medlemskåren. De nya medlemmarna som kommer har en annan utbildningsbakgrund och de kommer att vidareutveckla sig under sitt yrkesverksamma liv i högre grad än tidigare.

För att klara detta måste de fackliga ledarna bli bättre på att utnyttja och utveckla de resurser de har till förfogande. De viktigaste resurser de har är de förtroendevalda och medlemmarna som har sin vardag i en föränderlig värld.

### **Att bli förändringsledare**

Att bli förändringsledare handlar inte bara om att skaffa sig vissa kunskaper eller färdigheter. Det handlar främst om att utvecklas själv och att utveckla andra, så att organisationen är rustad för att möta och forma sin framtid.

För att klara denna uppgift i en värld präglad av snabba förändringar måste de förtroendevalda och medlemmarna också bli lärande. De måste bli medvetet lärande i den betydelsen att förändringsarbete också bidrar till att både organisationen och de själva som individer utvecklas genom att de metodiskt reflekterar över sin verksamhet.

## Rekrytering

I början av 1999 skickades det ut en förfrågan till samtliga LO-förbund där de erbjöds att anmäla deltagare till utbildningen. Antalet deltagare per förbund baserades på medlemsantalet i respektive organisation. Men det var möjligt att anmäla fler deltagare, i mån av plats. Ytterligare en påminnelse fick skickas ut innan rekryteringen var klar. Göte Larsson kontaktade även förbunden personligen och erbjöd dem att anmäla deltagare.

I projektansökan stod det att man skulle utbilda åttio lokala förändringsledare. Nu blev det inte så många. Från början var drygt sjuttio personer med, men efter en tid hoppade några av på grund av tidsbrist och/eller förändrade arbetsuppgifter. Sex-tioåtta deltagare genomförde hela utbildningen.

I och med att gruppen var så stor delades den in i tre regionvisa grupper. På så sätt blev det mer hanterbara grupper och dessutom underlättade det för det nätverksbygge som uppstod mellan deltagarna.

## Genomförande

Utbildningen genomfördes under åtta veckolånga internat på Brunnsviks folkhögskola. Mellan internaten kommunicerade deltagarna med varandra via Brunnsvik och First Class. Studiena varvades med seminarier, föreläsningar, grupparbeten och enskilda studier under utbildningstiden.

Traditionella fackliga utbildningar har hittills varit mer av funktionsutbildningar med fastställda utbildningsplaner. Här valde projektledarna en annan väg. De valde att arbeta mer processinriktat där utbildningen växte i takt med deltagarnas utveckling.

”Utbildningen behandlar både organisatoriskt lärande och individuellt ledarskap. Betoningen ligger på ledarskapets pedagogiska dimension, som syftar till att gruppen ska utvecklas till att själv analysera, göra verkligheten till sin och sedan våga pröva sig fram. Gruppen får på så sätt en stabil plattform att utgå ifrån när den ger sig ut i den okända framtiden.

Genom att frekvent göra nya analyser, tar gruppen med sig en aktuell plattform. Den plattformen blir liksom framtiden, ständigt föränderlig.”

*(Projektledarna)*

Det visade sig att deltagarna var ovana vid att arbeta processinriktat. Man sade sig sakna den röda tråden och hade svårt för att se en helhet. Detta bidrog till att många av deltagarna i början av utbildningen kände en stor förvirring. Efter en tid, ungefär halvvägs, såg de flesta ändå helheten.

### **Innehåll**

De första tre internatveckorna ägnades åt att utveckla en fungerande grupp, utveckla deltagarnas färdigheter och att bygga en gemensam plattform. Detta gjorde man genom en ökad medvetenhet om den egna lärprocessen och att göra en omvärldsanalys. De fick även börja träna sig att uttrycka sig i skrift, använda datorn och träna kritisk reflektion. Tanken var att de på så sätt skulle bli bättre rustade att möta framtiden och olika förändringsprocesser. Att de skulle bli mer kritiskt tänkande genom att ta del av olika aktörers omvärldsbilder. För att klara detta kom föreläsare från många olika håll, såsom SAF, LO, universitet och ”vanliga människor”. Därefter började arbetet med att bryta ner omvärldsanalysen på individnivå och för att se vilka konsekvenser det kunde bli av detta.

I och med att det kommer att ställas andra och nya krav på morgondagens ledare så fokuserade utbildningen mycket på det egna och andras ledarskap.

I övrigt tog utbildningen upp ämnen som exempelvis samhällsekonomi, lönebildning, konsultativt arbetsätt som metod och vad EU kan innebära för fackligt förändringsarbete.

### **Studieresa till Bryssel**

När halva utbildningen var genomförd åkte grupperna till Bryssel. Det handlade inte om någon traditionell studieresa utan en resa där deltagarna fick arbeta mer självständigt med olika EU-frågor.

Innan man åkte till Bryssel ägnades internatveckan före resan särskilt åt EU-frågor, såsom samhällsekonomi på nationell, EU- och global nivå och lönebildningsfrågor. Tanken med detta var att deltagarna skulle ha en grundkunskap med sig under studiebesöket. Dessutom fick deltagarna inför resan ta egna kontakter och förbereda besök under veckan. På så sätt kunde deltagarna lära sig mer om Europa, vad EU-systemet innebär och kan erbjuda, men även att skapa egna kontakter och nätverk. Under internatveckan efter studieresan gjordes en uppföljning av det hela.

### **Projektarbete**

Konsultativt arbetsätt som metod användes i individuella projekt. Från början var det inte tänkt att vi skulle arbeta med projekt. Det var snarare en tanke och ett önskemål som växte fram hos projektledarna och så småningom förverkligades.

Introduktionen av arbetet gick bra. Men arbetet med de individuella projekten blev inte som det var tänkt. De upplevdes som konstgjorda och utan förankring. Dessutom fungerade inte kommunikationen mellan handledaren och större delen av gruppen.

Projektarbetet avslutades dock med att det konsultativa arbetsättet som metod diskuterades mer ingående.

Så här i efterhand konstaterar projektledarna att de skulle förberett deltagarna bättre och bett dem att ta med sig lämpliga projekt hemifrån. Projekt som är förankrade i den egna organisationen och som fyller ett syfte. Nu blev arbetet alltför "konstruerat".

### ***Utbildningsplanering:***

*Vecka 1*    Presentation av deltagare och utbildning  
              Pedagogik  
              Att skriva  
              Argumentationsteknik och analys  
              Dataintroduktion, Office och First Class

Den första veckan utvecklades kursdeltagarna till en fungeran-

de grupp. De började att bygga den gemensamma plattform, begreppsapparat, och det kritiska tänkande som de använde sig av när de analyserade omvärlden och olika förändringsprocesser.

- Vecka 2* Förändringar i omvärlden  
Vad är förändring? – omvärldsanalys  
Anders Röttorp, SAF och Ingemar Lindberg, LO  
Arbete med omvärldsanalys  
Hans Karlsson, LO och Göte Larsson, OPO  
Sammanställning av omvärldsbild

Den andra veckan ägnades åt att beskriva omvärldsförändringar, och gruppen skaffade sig en mer strukturerad omvärldsbild. Detta gjorde man genom att ta del av olika aktörers omvärldsbilder. På så sätt kunde deltagarna skaffa sig ett eget förhållningssätt till dessa.

- Vecka 3* Omvärldsförändringar ur ett individperspektiv och framtidsbilder  
Wanja Lundby-Wedin, LO, Björn Boström, Ericsson, Lars Stjernkvist, SAP  
Arbete med omvärldsanalysen på individnivå  
Torbjörn Israelsson, AMS, Jan-Olof Karlsson, Metall/Volvo och Arvid Wallgren, Finansdepartementet, Hans-Mikael Trautwein, Universitet Stuttgart

Under tredje veckan användes omvärldsbilderna till att analysera dess konsekvenser på individnivå. Även här bidrog olika aktörer med att ge sin bild av en möjlig framtid.

- Vecka 4* Samhällsekonomi och lönebildning  
EU-kunskap  
Förberedelser inför Brysselveckan  
Konsultativt arbetssätt

Den här veckan gav kunskap om samhällsekonomi på nationell, EU- och global nivå samt om lönebildning. EU-kunskapen skulle ligga till grund för det kommande besöket i Bryssel. Del-

tagarna arbetade med att ta egna kontakter inför besöket. Gruppen började även att arbeta med konsultativt arbetssätt som metod i individuella projekt.

- Vecka 5* Studieresa – Bryssel  
Besök vid slagfälten i Ypres  
LO-TCO-SACO kontoret, Kommissionen-GD systemsättning och socialpolitik  
ESF, EMF europeiska kollektivavtalsförhandlingar,  
Svenska representationen  
Parlamentet, kulturella skillnader inom Europa  
Deltagarnas egna besök

Under Brysselveckan genomfördes de förberedda besöken i större och mindre grupper. I övrigt syftade besöket till att lära mer om Europa, vad EU-systemet innebär och kan erbjuda. Dessutom till att skapa möjligheter för deltagarna att skapa egna kontakter och nätverk.

- Vecka 6* Uppföljning av Brysselbesöket  
Förhandlingar i förändring  
Arbetsplatsens förändring  
Konsultativt arbetssätt  
Introduktion av verktyget ”Den goda arbetsorganisationen”  
Reflektioner kring utbildningen

Veckan inleddes med en uppföljning av Brysselbesöket. I övrigt var huvudtemat för veckan arbetets förändring och dess betydelse för arbetsorganisationen och avtalen.

- Vecka 7* Verktyg i förändringsarbete  
Konsultativt arbetssätt/projekt  
Värderingar och värderingsförskjutningar  
Det demokratiska ledarskapet  
Utvärdering av verktyget ”Den goda arbetsorganisationen”  
Arbetsplatsens människosyn

Vecka sju avslutades träningen i konsultativt arbetssätt och arbetet med det egna projektet. Argumentationsanalysen repeterades och användes som verktyg för att se på värderingar och värderingsförskjutningar. Erfarenheterna från användandet av värderingsinstrumentet redovisades och man diskuterade arbetsplatsens människosyn. Ledarskapets pedagogiska roll lyftes fram och det demokratiska ledarskapet diskuterades.

**Vecka 8** Jag som ombudsman – Förändringsunderlättare  
Ledarskapsdagar  
Pedagogiskt ledarskap och lärande organisation  
Utvärdering av utbildningen

Den sista veckan försökte deltagarna "att bli herrar över" både sin personliga och kollektivets utveckling i ett livslångt lärande. Detta gjordes dels genom att deltagarna arbetade med gruppprocesser, självinsikt och konfliktstrategier, dels genom att de arbetade med ledarskapets roll i en lärande organisation. Man placerade även in förändringsarbete, ledarskap, lärande organisation och demokrati i en politisk/filosofisk världsbild.

### Hur gick det?

Ja, hur gick det? Under det här avsnittet kommer jag att återge både projektledarnas och deltagarnas utvärdering av utbildningen. I projektledarnas utvärdering berättar de själva om hur de upplevt utbildningen. Deltagarnas utvärdering kommer att ske under en egen rubrik i form av citat och en sammanställning av deras synpunkter.

### Projektledarna

Nedan följer projektledarnas utvärdering av sitt arbete vecka för vecka:

- Vecka 1:

Utbildningen kom igång på ett bra sätt. Den "fyrkantighet" vi hade berett oss på märkte vi inte av. Däremot märkte vi att deltagarna förväntat sig mer handfasta instruktioner och klara scheman än vad som var planerat. Argumentationsanalysen var

det som fungerade bäst. Den var för de flesta ett helt nytt sätt att pröva ståndpunkter på ett mer tillspetsat sätt och den strukturerade och satte en hög nivå på de resonemang som förekom i hela utbildningen. Pedagogiken lade en grund för den syn på lärande som varit en röd tråd genom utbildningen.

- Vecka 2

Vi tycker att det gick bra att arbeta med omvärldsanalysen, trots att alla kursdeltagare/grupper var där samtidigt. Lokalen (idrottshallen på Brunnsviks folkhögskola) var kanske inte idealisk ur kurssynpunkt, med den var det enda alternativet med tanke på gruppens storlek.

Arbetet med omvärldsanalysen kom igång bra och vi tror att de flesta insåg behovet av en allsidig analys. Nytt för många av deltagarna var nog att lyssna på "motståndarnas" omvärldsbild och ta hänsyn till den i sin egen analys.

- Vecka 3

Även den här veckan arbetade man med hela den stora gruppen som efter omständigheterna fungerade bra. Arbetet med att utveckla omvärldsanalysen med konsekvenser på individnivå gick bra. Föreläsarnas framtidsbilder kompletterade deltagarnas analyser på ett bra sätt.

- Vecka 4

Avsnittet med samhällsekonomi, gruppernas förberedelser och kontakter inför Bryssel och avsnittet om EU och strukturfonderna, blev bra och var en nyttig genomgång inför Brysselbesöket. Men det blev tyvärr mest föreläsningar.

Introduktionen av det konsultativa arbetssättet fungerade bra, men arbetet med de egna projekten blev inte som vi tänkt. Det blev alltför konstruerat. Vi borde förberett deltagarna bättre, så att alla hade kunnat ta med sig lämpliga projekt hemifrån.

- Vecka 5

Brysselbesöken gick bra, både de som vi arrangerade och de som deltagarna ordnade själva. Vi tror att de tog till sig en dimension av EU som inte enbart utgick från svenska behov, utan



att EU i Europa främst betraktas som fredsprojekt och ett socialt projekt.

- Vecka 6

Det fortsatta arbetet med projekten fungerade inte så bra, det inträffade väl en kulturkrock mellan handledare och många av deltagarna. Föreläsningarna om arbetsplatsens och förhandlingsmönstrens förändring gav nog deltagarna en del nya perspektiv.

Reflektionerna kring det egna lärandet under utbildningen visade att många av deltagarna fortfarande förväntade sig en "manual" för förändringsarbete.

- Vecka 7

Avsnittet om värderingar inleddes med en repetition av argumentationsanalysen för att träna metoden i kritisk reflektion. Repetitionen blev också en bra ingång till avsnittet om värderingar. Värderingsavsnittet handlade om värderingars uppkomst och hur de förändras över tid. Avsnittet ledde till mycket bra diskussioner. Det blev också bra diskussioner kring arbetsplatsens människosyn. Projektarbetena avslutades med att det konsultativa arbets sättet som metod diskuterades mer ingående.

Gruppen skulle gå igenom arbetet med värderingsinstrumentet, men eftersom det var så få som hade gjort hemuppgiften så fungerade det inte. Detta resulterade i en nyttig diskussion om vilka prioriteringar vi gör och varför vi prioriterar vissa saker framför andra. Den diskussionen ledde till ett av problemen i ett förändringsledarskap. Vad krävs av ledaren för att organisationen ska utföra överenskomna arbetsuppgifter? Den frågeställningen blev en bra inledning till föreläsningen och diskussionen om ledarskapets pedagogiska dimension och förändringsledarskapet. Deltagarna blev nu medvetna om att det inte finns någon manual för förändringsledarskap, det handlar främst om att utveckla människor och organisationer till att själva forma sin framtid. Metoden för dessa är då:

- Göra en bra analys av verkligheten utifrån det som är känt.
- Skaffa sig ett förhållningssätt till analysen.

- Förhållningssättet blir då individernas och gruppens upplevda verklighet.
- Det är utifrån detta som förändringen startar – som de tar avstamp från, när de ger sig ut i det okända.

- Vecka 8

Utbildningen avslutades med diskussioner om ledarskap och olika självinsiktsövningar. Vi fortsatte sedan att fördjupa oss i ledarskapets pedagogiska roll och diskuterade vad som är kollektivt lärande och organisationens kunskap. Detta knöt ihop hela utbildningen och vi tycker att vi lyckades med att landa där vi hade tänkt att landa.

Deltagarna fick sedan tid att diskutera om och hur de själva ville fortsätta efter utbildningen. De ville behålla grupperna som nätverk och ordna egna träffar med spännande föreläsare. Tider och former för detta beslutades också i grupperna.

## Summering

Utbildningen har gått bra även om många tyckte att det kändes ostrukturerat i början. Men att arbeta processinriktat är förvirrande i början. Så här efteråt säger sig deltagarna vara nöjda med utbildningen. Även förbunden är nöjda och ser nytta med att de haft deltagare med.

Allt har inte varit bra, det finns ett par saker som behöver lyftas fram. Dels så handlar det om tid. Tid som alltmer verkar vara en bristvara hos de flesta av oss. Det fanns ingen "egen" tid avsatt för deltagarna. Vad jag menar med det är att utöver de åtta veckor som utbildningen omfattade fanns ingen tid avsatt för hemarbetsuppgifter och projekt. Detta har varit svårt för många att få ihop. De har haft sitt ordinarie arbete kvar samtidigt som de genomgått utbildningen. Om man genomför liknande utbildningar i framtiden är det bra om man avsätter tid för individuellt arbete så att det är med från början, vid rekryteringen.

När det gäller arbetet med omvärldsanalysen så skulle den ha följt med under hela utbildningstiden. Som det blev nu ram-

lade den bort efter en tid. Ett annat alternativ skulle kunna vara att lägga in den på slutet av utbildningen. Då kan man låta deltagarna använda alla de verktyg de fått till arbetet med den.

### Vad tyckte deltagarna?

En klar majoritet av deltagarna anser att de under utbildningen fått verktyg för att kritiskt granska skeenden i omvärlden och vad som skrivs och sägs. De ser nyttan av att analysera och ta sig tid för att underlätta det egna arbetet.

Det som verkligen satt sina spår och det som gett mest verk är det tvärfackliga arbetet, omvärldsanalysen och argumentationsanalysen.

### Nya kunskaper

En tredjedel av deltagarna tycker att det är svårt att uttala sig om vilka nya kunskaper de fått. De vill vänta och se, för de tror att det visar sig längre fram när de hamnar i specifika situationer. Det stora flertalet anser ändå att deras helhetssyn vidgats och att de fått större insikt om hur saker och ting hänger ihop lokalt, regionalt och globalt.

- "Jag har lärt mig stanna upp i mitt arbete och analysera och reflektera och tänka i andra banor utan att som tidigare bara köra på. Mitt ledarskap har utvecklats därför att jag ser på organisationen med en globalare syn och det ger mig lite försprång att ta problemen när de kommer."
- "Jag har lärt mig vikten av att stanna upp och reflektera över vad jag lärt mig. Jag har lärt mig att analysera vad som sägs och skrivs i t.ex. media. Det har även lett till att jag analyserar det jag själv skriver vilket jag aldrig gjort förut."
- "En del konkreta kunskaper men framförallt har min helhetssyn vidgats. Det har skapats nya tankebanor och infallsvinklar vad gäller allt fackligt arbete men även som privatperson."
- "Ett bredare seende och att inte ha förutfattade meningar om saker och ting, men framförallt en viss självkänedom och att kunna använda det i positiv mening. Att lyssna bättre på andra

personers idéer och kritiskt titta på texter och höra vad andra gör och inte bara tro att just det är det rätta.”

- ”Det händer många saker under kort tid. Omvärlden påverkar Sverige oerhört mycket. Att det som händer i omvärlden inte bara är negativt för Sverige och vår organisation.”
- ”Omvärlden ser inte likadan ut idag som igår. Vi måste lära oss ifrågasätta gamla metoder samt att ej vara rädd för att till en början misslyckas med nya arbetssätt som kan kännas främmande för oss.”
- ”Genom vårt arbete med omvärldsanalysen, Brysselveckan och en del föreläsare har min insikt om hur vi i Sverige påverkas av olika beslut runt omkring oss förstärkts. Därför är det viktigt att vi i vårt arbete vidgar vyerna och samarbetar inte bara nationellt utan också internationellt, för att kunna vara med och påverka utvecklingen i framtiden.”
- ”Stimulerande och nyttigt att få utomståendes bild av fackföreningen.”

En klar majoritet av deltagarna anser att utbildningen har gett dem oerhört mycket. De har på så sätt lärt sig mer om andra förbund och förstår nu deras frågor och situation bättre.

- ”Jag har fått kunskap om andra fackliga organisationers arbetssätt och funktioner. Sett det positiva och för framtiden mycket viktiga, att ha ett mycket närmare samarbete med andra fackliga organisationer.”
- ”Jag har fått en större helhetsbild kring de andra LO-förbunden som jag kanske inte haft tidigare, trots 13 års fackligt arbete. Detta på grund av att vi träffades under en längre tid.”

### Att analysera

Flertalet av deltagarna anser att de nu fått verktyg för att kritiskt kunna granska skeenden i omvärlden och det som skrivs och sägs. Helt enkelt att se hur saker och ting hänger ihop. Argumentationsanalysen har gett nya kunskaper och de flesta anser att de utvecklats. En av deltagarna är däremot tveksam till

nyttan eftersom analysen redan är ett redskap i arbetet som ombudsman. Ytterligare en deltagare anser att denne redan kan analysera i och med att personen i fråga redan är "analytisk av naturen".

Sammanfattningsvis kan man ändå säga att majoriteten ser nyttan av att analysera, att det är viktigt att ta sig tid till detta och att det är nyttigt för det egna jobbet.

- "Jag upplever det som väldigt viktigt att analysera det som sker runt omkring oss. För att kunna förändra måste man förstå varför saker och ting sker."
- "Har lärt mig att tydligare se budskapet och att plocka sönder argument för att kunna se om det stämmer. Att vara kritisk och även vidsynt, allt är inte alltid som det ser ut vid första anblicken."
- "Att trotsa gamla Luther, sätta sig till stilla ro och bara tänka. Vilken underbar känsla när jag insåg betydelsen. Ska vi någon gång i framtiden kunna agera istället för som idag bara reagera måste vi vänja oss vid analysens betydelse och acceptera ett nytt tänk."
- "Har gett mig nya verktyg för att se hur saker och ting hänger ihop och om det som sägs eller skrivs har någon relevans."
- "Det är ett bra sätt att få människor, t.ex. innan en omorganisation, att se samma bild (var vi står) innan man går vidare i ett förändringsarbete. Detta arbetssätt måste in i mer rörelseutbildningar."
- "Metoder för att kritiskt granska. Hur tradition och bakgrund påverkar människors sätt att se olika saker."
- "Hur viktigt det är att innan man gör något ta reda på hur saker och ting verkligen förhåller sig. Detta genom att bl.a. ställa frågor: Om? När? Hur? Varför? För vem? osv. Att i ett förändringsarbete finna en gemensam utgångspunkt, omvärldsanalys både lokalt, regionalt, nationellt och globalt, samt i någon form ange vad som måste göras för att få till stånd en förändring i den riktning vi vill."

- "Att man väldigt noggrant gör detta. Ställer sig frågorna i hur, vad, varför, när. Att analysen inte ger något färdigt mål, men ger många infallsvinklar. Att man måste ge sig tid att göra en analys."

### Om att lära

De flesta av deltagarna har insett att det hänger på dem själva om och hur man lär sig. Dessutom handlar det om att ta in kunskap och information från andra källor och verkligen ta sig tid till att analysera och reflektera. Många av deltagarna konstaterar att man lär hela tiden eftersom vi lever i ett livslångt lärande.

- "Jag har fått ny kunskap i: skillnaden mellan anpassningslärande och utvecklingslärande. Jag har fått fördjupad kunskap i att bygga lärande organisationer och förstå vikten av att utvärdera, analysera, reflektera för att på så sätt vinna ny kunskap."
- "Att det finns mycket kvar och att mycket inhämtad kunskap beror mycket på sin egen inställning, intresse och ambition. Att det, i våra ögon, ostrukturerade sättet vi haft i utbildningen i slutändan ger mer än det traditionella resultatnriktade inlärningsättet och att man får mer på köpet som man inte tänkt på under processens gång."
- "Olika inlärningsmetoder, vikten av att hela tiden lära sig nya saker och fördjupa sig i saker man redan har. Ge andra möjlighet till utveckling. För att kunna utveckla sig själv och sin organisation måste man hela tiden lära nya saker och få förmåga att se självklara saker på ett annat sätt."
- "Att lära är en livslång process, där jag lär att lära andra. Tiden för reflektion och eftertanke är av stor vikt och skapar utrymme för andra infallsvinklar och tankesätt samt ökar möjligheten att förstå vad andra tycker och tänker."

### Om ledarskap

Ungefär hälften av deltagarna uttalar att de fått ökad självkänedom i och med ledarskapsinslaget. Många har insett att de

inte behöver göra allt själva utan kan delegera till andra och låta dem hitta lösningar. Att som ledare inte styra. Någon undrade om man inte skulle ha haft någon känd idrottsledare med som kunnat dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter.

- "Ledarskap finns i olika former som kan styras av vilken organisation man befinner sig i, att man i en hierarkisk organisation styr verksamheten uppifrån eller i en platt organisation där man genom delaktighet och processande försöker att utveckla och förändra verksamheten. Erfarenhet visar att för att nå framgång i ett förändringsarbete är det avgörande att man lyckas med delaktighet från alla så att de deltar i processen och att man har ett konsultativt ledarskap. Jag har förstått att om man ska lyckas med sitt ledarskap måste man prioritera och avsätta tid för sig själv och alla andra som ska delta i arbetet."
- "Att ledarskap handlar mera om att se till att så många som möjligt är delaktiga i organisationen för att finna lösningar eller möjliggöra förändringar istället för att själv alltid finna lösningen."
- "Jag tycker att detta har gett mig en bättre trygghet i att som ledare inte lösa problem utan istället stötta och stödja personer att hitta kärnan till problemet själva. Att kunna aktivera personer till att komma med egna slutsatser till lösningar."

### Har du utvecklats under utbildningen?

En klar majoritet av deltagarna anser att de på något sätt utvecklats under utbildningen. Det kan vara det egna ledarskapet, arbetsmetoder, att lyssna mer på både sig själv och andra. Man upplever att man tänker efter mer och ger sig mer tid för reflektion och att man lyssnar mer till sina egna behov.

I stort sett samtliga deltagare ansåg att de förändrat sitt sätt att tänka/analysera. Bara två ansåg att de "troligen" inte förändrat sitt sätt.

- "Jag har blivit lugnare, fått mera självförtroende. Känner mig mer säker. Väger in andra saker som man inte var medveten om förut."

- "Jag har blivit mer lyssnande, jag kastar inte alltid ur mig förslag på lösningar utan efter tanke. Jag har fått insikt om nödvändigheten att disponera min tid. Jag säger ifrån, det måste finnas tomma dagar i almanackan."
- "Ja, jag har i större utsträckning försökt vara mer konsultativ, mer stödjande gentemot de som finns runt omkring mig. Förtroendevalda, kollegor och anställda. Jag har försökt att uppmuntra och se möjligheter hos var och en, betrakta dem som vuxna människor. Det har jag nog inte gjort tidigare... hemska jag!!! "
- "Ja till viss del. Styrelsen börjar tycka att jag är jobbig. Frågar för mycket och har börjat vända upp och ner på en del invanda arbetsmetoder, t.ex. med budget- och verksamhetsplanering. Har också i större utsträckning börjat ställa motfrågor till de klubbar som ringer och frågar".
- "Min toleransnivå har höjts och jag tar idag större hänsyn till min omgivning. Upplever idag att jag lyckas fånga upp fler idéer från min omgivning än tidigare".
- "Jag har blivit bättre på att sätta in olika frågor i ett större sammanhang och försöka att se hur olika beslut påverkar i flera led."

En övervägande andel anser att deras syn på ledarskap och lärande har förändrats. Det finns några som mer ser det som om de fått bekräftelse på att det de trott eller gjort var rätt.

- "Jag inbillar mig att jag har arbetat med hjälp av konsultativt/pedagogiskt ledarskap under lång tid utan att veta att det heter så. Utbildningen har gett mig ytterligare stöd för min tro på att det är människor själva som bäst hittar sina nya kunskaper."

### Något annat som förändrats?

Här är det svårt att mäta eller hitta sådant som är gemensamt för många. Men en hel del av deltagarna anser att de ändå förändrat sitt tankesätt, att de har mer av en helhetssyn idag. De söker också mer kunskap och vet var man kan hitta det. Flera nämner att de blivit bättre på att lyssna på andra människor.

- "Jag som person har lärt mig att lugna ner mig lite och se saker



från mer än ett håll. Har fått ett kontaktnät som är guld värt och en förståelse varför man jobbar på olika sätt i fackliga organisationer.”

- ”Jag tycker också att jag har förändrat mitt beteende under den här utbildningen. Från att ha varit ganska osäker på mig själv och sagt en del ogenomtänkta saker till att mer lyssna, ifrågasätta och analysera saker innan jag säger något.”
- ”Jag upplever att jag lyssnar mer och pratar mindre nu än när utbildningen började. Om det verkligen är så får andra avgöra.”

### **Tycker du att du har fått en bra grund att utgå ifrån?**

Mer än hälften av deltagarna anser att de fått en grund att stå på. Visserligen handlar det mest om teoretiska kunskaper, men de ser att de fått redskap att arbeta med. Någon sade sig däremot sakna att få veta mer om hur man driver ett förändringsarbete i praktiken. Ett problem som några påtalar är att de säger sig sakna stöd för sitt arbete och sina idéer i sin organisation.

- ”Ja till viss del, men det saknas fortfarande stöd och utrymme för att kunna nyttja den kunskap man fått.”
- ”Min åsikt är att vi bara snuddat vid hur man ska stödja lokalt förändringsarbete och lokala utvecklingsprojekt. Jag tycker att vi skulle fått mer tid till detta så att vi kan bli de ledare som kan stödja lokala utvecklingsprojekt.”
- ”Ja, det tycker jag. Men det är svårt att sätta fingret på någon dokumenterad kunskap som jag fått. Jag har fått olika metoder för att hantera olika situationer.”
- ”Ja, det har jag. Kännedomen om olika organisationsmiljöer bidrar till att man lättare hittar rätt från början. Att man redan från början har med sig en modell för konflikthantering underlättar betydligt.”

### **Förväntningar, information och rekrytering**

Ungefär hälften av deltagarna hade inga eller mycket lite för-

väntningar inför utbildningen i och med att informationen var så knapphändig. Lika många hade stora förväntningar och gick in med öppna ögon. Det var ju något nytt på gång.

Ett stort antal av deltagarna ansåg att de fått mycket knapphändig information. De flesta hade däremot fått samtal från någon ur förbundsledningen med övergripande information muntlig och/eller ett papper. Någon hade fått ett papper under näsan och tio minuter på sig att säga ja eller nej.

- "Inga alls egentligen. Fick ingen klar bild över vad det handlade om. Blev tillfrågad och hade kort betänketid. Verkade i och för sig då som om ingen egentligen hade någon större aning om vad exakt det handlade om. Mina personliga förväntningar var att jag skulle få mer kunskaper och kunna utveckla mig själv som person och ledare."
- "Jag hade inte så höga förväntningar. Då jag inte känner någon som gjort något liknande drevs jag mest av en nyfikenhet på vart detta skulle leda."
- "Jag visste inget om utbildningen därför fanns inga förväntningar annat än en nyfikenhet på vad det var för en utbildning."
- "I och med att man inte fått någon direkt information om vad detta skulle kunna mynna ut i gick man väl bara in i detta med öppna ögon för att se vad det kunde ge."
- "Jag fick alla de papper som fanns om alla TSL-projekten samt en muntlig information från vår andre ordförande."

Egentligen är det ingen av deltagarna som riktigt vet varför hon eller han blivit tillfrågad att gå utbildningen. I stort sett samtliga har blivit personligen tillfrågade av förbundsledningen. Deltagarna tror att de plockats ut därför att de på något sätt visat framfötterna och arbetat lite annorlunda.

- "Det var förbundet centralt som har rekryterat. Jag hoppas att jag blev utvald för att jag är öppen för förändringar."
- "Rekryteringen har jag ingen aning om hur den gick till. Förbundsstyrelsen utsåg mig troligtvis för att de tycker jag är duktig och vill att jag ska utvecklas."

- "VU och förbundsstyrelsen har utsett oss deltagare. Förhoppningsvis tycker de att man är en möjliggörare."
- "Jag blev tillfrågad av förbundssekreteraren. Jag hoppas att jag blev utvald för att förbundet tror på mig. Men jag vet inte säkert om det var därför jag blev utvald."

## Stöd

Hälften av deltagarna upplever att de varken fått något stöd eller att förbundet planerar något för framtiden. Den andra halvan upplever att de fått stöd och att förbundet/avdelningen planerar att göra något, eller redan gör något, utifrån att de gått utbildningen. Den största avsaknaden av intresse tycks finnas hos förbunden centralt. Avdelningarna är mer intresserade och tycks använda sig av de lokala förändringsledarnas kunskaper.

Något som kommer fram hos ett flertal av deltagarna är att de saknat avlastning under utbildningstiden. Någon har dock fått det i form av ersättare eller att någon tagit över delar av arbetsuppgifterna.

- "Under sista veckan kom jag fram till att förbundet har gjort helt rätt som "hållit sig borta" under utbildningens gång. Det är jag och inte förbundet som har facit. Jag är ett stöd för förbundet och inte tvärtom."
- "Jag har fått stöd och uppmuntran i avdelningen, både från personal och styrelse. Styrelsen har täckt upp vid min frånvaro. Även om det inte avlastar helt utan många arbetsuppgifter samlas på hög så är det ett stöd när en i styrelsen tycker att jag ska gå och "vi" i styrelsen får täcka upp. Den inställningen gör saker och ting lättare, mycket lättare."
- "Upplever att stödet jag fått under utbildningen inte varit bra. Utlovades innan kursen att den inte skulle inkräkta på mitt ordinarie arbete och att jag skulle få den avlastning som behövdes. Känns som om de löftena inte uppfyllts. Har inte fått de förutsättningar som behövs för att genomföra kursen på bästa sätt. Nu har kursen ofta upplevts som ett stressmoment i och med att man varit tvungen att arbeta undan veckorna innan kursen och

sen haft massor av jobb att ta itu med efter kursveckan. Någon möjlighet att avsätta arbetstid för inläsning av litteratur och projektarbete har inte funnits vilket gjort att jag har varit tvungen att prioritera bort vissa av dessa bitar eller läst på min fritid, eftersom jag annars inte har orkat med min situation. Hade varit bra att ha haft en ersättare under kursveckorna och viss tid utöver dem för självstudier.”

- ”Jag tillsammans med mina tre kollegor, som är med i projektet, har fått ett uppdrag. Vi ingår i förbundets framtidsgrupp. Vårt uppdrag är att analysera och föreslå förändringar som underlättar utvecklingsarbetet i förbundet.”

### **Föreläsarna?**

En klar majoritet av deltagarna anser att föreläsarna överlag varit mycket bra och pålästa. Det har varit bra ämnesområden. Särskilt uppskattat var att det var föreläsare från så många olika områden.

- ”Föreläsarna har varit bra. Det har varit viktigt att höra de olika föreläsarnas uppfattning i olika frågor. Ofta inom LO-förbunden anlitar man någon sakkunnig i frågan från LO. Man tar sällan steget ”utanför”, detta har varit jättebra att man gjort. Jag tror att det är viktigt att vi tar del av vad som sker inom den akademiska världen.”
- ”Kursens föreläsare har haft stor spridning i innehåll och kvalitet. Blandning av ideologi, högskoleföreläsare, beslutsfattare, arbetsgivare och fackliga representanter har gjort kursen bred och gett oss möjlighet till omvärdering av tidigare ståndpunkter.”
- ”Generellt sett så är det bra att föreläsarna varit så olika. Det finns olika sätt att se på samma saker. Detta är viktigt för att stärka min egen uppfattning eller för att ändra åsikt.”

### **Den egna insatsen**

De flesta anser att de verkligen försökt att göra sitt bästa under utbildningen. Några är riktigt nöjda med sin insats medan andra är mindre nöjda, framförallt när det gäller att sköta hemupp-

gifterna. Positivt är dock att de flesta tycker att de tillfört andra något genom sitt engagemang under utbildningstiden, att de varit med i diskussionerna och lyssnat och lärt av varandra.

- "Jag har gjort mitt bästa. Jag kanske inte har haft någon framträdande roll. Detta på grund av att i inledningen så kändes det som om de flesta hade en bättre grund att stå på än jag själv."
- "Det är upp till andra att bedöma. Självt är jag ganska nöjd. Det jag missade var att från början avsätta tid mellan utbildningsveckorna för att läsa igenom allt material samt att reflektera över vad vi gjort veckan före."
- "Ja, det är det här med självinsikt som är så viktigt. Jag tror och hoppas att jag faktiskt har bidragit till utbildningen med att vara mig själv, bjuda på mig och mina synpunkter såsom alla andra har gjort."
- "Den borde ha varit bättre. Hade lagt för lite tid hemma för att fullt ut genomföra de arbetsuppgifter vi fick. Men med detta fick jag klarhet och insikt så att jag började tänka på min egen tid mellan utbildningens veckor och hur viktigt det var."

### Upplägget av utbildningen

En övervägande andel av deltagarna anser att utbildningen i huvudsak varit bra. Däremot har det varit svårt att under så lång tid få det att fungera hemma och/eller på jobbet. Det gäller att inse hur lång utbildningen är och förstå att den kräver sin tid. Man borde ha informerat om detta innan. Att det inte "bara" handlade om åtta veckor utan mer. Särskilt om man ser till de hemarbeten som skulle göras. Någon tyckte att man kunde kortat utbildningen något och läst in mer hemma. Men de flesta tyckte ändå att det behövdes åtta veckor och mellanliggande perioder för reflektion.

Det hade varit bra att ge en tydligare information om vad utbildningen gick ut på innan den startade. Nu tog det en tid innan deltagarna började se hur det hela hängde ihop. Däremot var de flesta överens om att det var bra att börja med omvärldsanalysen.

- "För min del tycker jag att upplägget varit bra. Jag tror också att man behöver den här längden på utbildningen för att ge de förutsättningar som behövs för att bli en bra lokal förändringsledare och att ge utrymme mellan de olika kursveckorna för reflektion. Jag tycker att upplägget med att först ge oss olika föreläsares omvärldsbilder var ett bra underlag för att vi själva skulle kunna få en bild av hur vår omvärld ser ut. Det är oerhört viktigt att kritiskt reflektera över vad som skrivs och sägs. Jag tycker att utbildningen ytterligare har förstärkt bilden av detta."
- "Nu när utbildningen är över känns ändå det veckolånga internatet rätt på grund av de långa avstånden. Längden på utbildningen behövs då det är mycket som ska sätta sig. Omvärldsanalysen lade vi mycket jobb på sedan tog det slut. Gör det klart och tydligt att det är i träningssyfte och att man vidareutvecklar det i sin egen takt efter/under utbildningen."
- "Upplägget är bra. I starten var det lite dimmigt men nu när utbildningen är klar så gör det inget. Det är snarare ett plus. Det kan dock möjligen ha fått någon enstaka att tappa intresset. Åtta veckor på ett år är bra. Det gör att utbildningen hela tiden lever. I huvudet. Det som eventuellt skulle behövas är en ersättare på hemmaplan. Man är ju borta från jobbet två månader på ett år. Trots det är upplägget rätt."

### Förslag till förändringar

Överlag anser deltagarna att upplägget varit bra. De flesta poängterade att arbetet med omvärldsanalysen var bra. Några vill däremot korta ner tiden med den. Trots det vill de flesta att arbetet med omvärldsanalysen borde följt med hela vägen genom utbildningen. Ett önskemål återkommer hela tiden och det är mer av ledarskap och konflikthantering. Egentligen vill man inte ändra upplägget utan snarare lite på innehållet.

- "... och påbörja arbetet med att omsätta kunskap och insikter i praktiken på arbetsplatserna parallellt med utbildningen. Här tycker jag att tyngdpunkten i utbildningen ska ligga och detta är även de områden som jag önskar vi haft mer tid till."

- "Jag skulle nog ha kvar innehållet men kanske återknyta lite of-tare för att se den röda tråden som faktiskt funnits hela tiden fast vi inte alltid sett den."
- "Saknade att vi inte knöt ihop påsen efter varje avsnitt i utbildningen."
- "Viktigt att det är tvärfackligt."
- "Eventuellt dra ut på den under en längre tidsperiod. Två år eller så."
- "Mindre tid för omvärldsanalys och mera hur man leder ett förändringsarbete."
- "Jag skulle nog önska att vi håller i omvärldsanalysen. Att den också tas upp i slutet av utbildningen för att se om den håller."
- "Köra liknande upplägg. Kanske ta in framtidsforskare och mer kring ledarskapet, men även fundera mera på framtiden för våra fackliga organisationer. Det är möjligt att dela upp dessa bitar i tre fyra olika steg."

## Framtiden

När deltagarna försöker se hur framtiden kommer att se ut är det blandat. En majoritet tror sig veta hur den kommer att se ut. Antingen kommer de att ändra sina arbetsuppgifter eller att ändra sitt arbetssätt, alternativt att förbundet/avdelningen redan planerar något. Gemensamt för alla verkar vara att man tror att det kommer att ske någon form av förändring på det personliga planet och/eller arbetsmässigt.

Ett fåtal av deltagarna vet inte om deras sätt att arbeta har förändrats. Men en klar majoritet ser att de ändå kommer att ha användning av det de lärt sig och att de utifrån det kommer att förändra sitt arbetssätt. De kommer att ge mer tid och utrymme för reflektion, omvärldsanalyser och mer kritiskt granskande och att i sitt ledarskap engagera andra.

- "Har i nuläget inget direkt svar, men känner att denna utbildningen kommer att påverka mitt fortsatta framtida arbetssätt".

- "Jag måste hitta nya mål för att kunna gå vidare. Få analysera hela utbildningen i lugn och ro. Fundera vad jag vill göra med den och varför."
- "Vet ej, men jag hoppas att man får eller skapar sig uppgifter som ligger i linje med utbildningen som lokal förändringsledare, uppdrag som alltså ligger utanför den jag idag har."
- "Min prestationsångest har minskat. Jag har insett att om allt står och faller med mig är det mitt ledarskap det är fel på."
- "Vet inte. Jag hoppas på att vi får träffa förbundet så att vi kan diskutera min och övriga deltagares personliga utvecklingsplaner och att det går hand i hand med denna utbildning."
- "Utifrån den här utbildningen vet jag inte mer än att allt fortsätter som vanligt."
- "Jag kommer att delegera mera, involvera andra i större omfattning, ha tätare kontakter och samarbeta med andra förbund."
- " Jag har fått en förändrad syn på ledarskapsrollen, ökad kritisk granskning och analys. Hela mitt sätt att som ledare av arbete i grupp har fått en rejäl knuff framåt."

### Råd till andra

Deltagarna kom vid utvärderingen med råd till dem som någon gång i framtiden går en liknande utbildning.

- "Avsätt ordentligt med tid för utbildningen, den tar mer tid än du anar. Det gäller att ha ett öppet sinne. Diskutera och se till att få stöd från förbundet/avdelningen innan du börjar utbildningen."
- "Att ha öppna sinnen. Framförallt för att kunna vara mottaglig för det lite ostrukturerade sättet att arbeta som gett mer än man trott när man var mitt i det. Att kräva att det egna förbundet har avsatt tid för jobbet mellan kursveckorna som nu både blivit en fritidssysselsättning samt ibland dåligt gjort och helt ogjort."
- "Gå in med öppna ögon, avsätt tid för hemarbete, tid för eftertanke, vara öppen/nyfiken för ett nytt sätt att jobba. Förvänta dig inga självklara facitsvar. Det är du själv som bär på svaren. Var beredd att ha roligt och samarbeta i grupp. Prioritera utbild-



ningstiden högt. Var redo att satsa, vara delaktig. Försök vara två från samma förbund som far iväg. Detta ger en fördel när du känner att du kört fast. Utbildningen tar mycket av din tid när du är hemma också. Se till att din familj, dina arbetskamrater får reda på detta innan du far iväg. Ställer de inte upp på dig bör du nog tänka efter en gång till.”

### **Finns det behov av den här typen av utbildning i framtiden?**

Svaret på frågan var enhällig. Visst finns det ett behov av den här typen av utbildning i framtiden. Men den måste vara tvärfacklig. Då kan man bygga nätverk som skapar en naturligare sammanhållning mellan förbunden.

- ”Jag tycker att denna utbildning ska ligga till grund för fackliga ledare i framtiden för att vi har ett stort behov av att försöka ändra våra fackliga ledare från att vara fixare till att vara mer av coacher.”
- ”Ja, för att vi inte ska stelna i vårt vardagliga slit så behövs det att vi får tillfälle att lyfta blicken och möjlighet att långsiktigt utveckla tankar om ändrade förhållanden i arbetslivet och i samhället för våra medlemmar. Utbildningens längd ger en trygghet i gruppen. Det medför i sin tur att vi vågar börja diskutera och slakta en hel del heliga kor, av vilka en del borde vara självdöda för länge sedan. Tvärfackligheten ger ett nätverk som blir som ett kitt som hjälper till att hålla ihop LO och tar bort de förbunds-skygglappar som vi alla, mer eller mindre, har.”
- ”Ja, definitivt. Alla ombudsmän och förtroendevalda borde ses som förändringsledare! Även vi som deltagit i utbildningen borde ges möjlighet till fortsatt utveckling. Det finns ingen som blir färdig.”

Slutsatsen man kan dra av detta är att de flesta egentligen hade en ganska öppen attityd till utbildningen. Det kan vara därför så få av deltagarna i sin utvärdering är missnöjda/besvikna över den utbildning de har gått.

## Förbundens synpunkter

Efter det att Göte Larsson träffat förbunden och tagit till sig deras synpunkter är huvudintrycket att de tycker att utbildningen varit *mycket bra*. Två förbund tycker att den varit *bra* och tre vill inte lämna några synpunkter då de ännu inte haft någon kontakt med deltagarna.

Några av förbunden påpekar att utbildningen verkade vara lite skakig från början men att det rättade till sig efter en tid. Ett förbund tyckte att det verkade vara för mycket jobb och hemarbeten under utbildningen.

Däremot är samtliga förbund överens om att det finns behov av utbildning för lokala förändringsledare i framtiden. Fler-talet påpekar också hur viktigt det är att en sådan utbildning sker tvärfackligt. Det är inget som ett enskilt förbund ska anordna. Man anser det till och med så viktigt att många anser sig vara beredda att vara med och bekosta en sådan utbildning.

En uppmaning som Göte Larsson fick med sig var att LO bör ta initiativ till en träff med representanter för förbunden och göra en ordentlig utvärdering av vad som behövs i framtiden när det gäller liknande utbildningar.

## Sammanfattning av projektet

Utbildningen inleddes med den förvirring som kännetecknar början på en förändringsprocess. Förvirringen avtog efter en tid och efteråt uppfattades den däremot som mycket lyckad.

Intresset för utbildningen har varit högt och de flesta har prioriterat den högt, något som närvarostatistiken visar. Den totala närvarotiden låg på hela nittiotvå procent bland deltagarna!

Att arbeta tvärfackligt under en längre tid har varit mycket uppskattat. Inte förrän nu har man fullt ut insett nyttan av detta. Under utbildningen har man knutit kontakter med varandra och byggt nätverk. Dessa ses som oerhört viktiga både för den egna organisationen och för den enskilde individen.

Omvärldsanalysen och argumentationsanalysen har varit

mycket användbara och har gett deltagarna verktyg inför det framtida arbetet som lokal förändringsledare. De har dessutom, precis som syftet var, blivit mer kritiskt granskande.

Enligt deltagarna finns det helt klart ett behov av liknande utbildningar i framtiden. Även om de varit närmare sjuttio personer som utbildats så kommer de att behöva draghjälp av ytterligare förändringsledare. Innehållet och upplägget har också varit uppskattat just därför att det varit så utvecklande för individen, inte bara ”korvstoppling”.

BILAGA

# **”Lokala förändringsledare” – medverkande förbund**

---

2001-01-01

### ***Byggnadsarbetareförbundet***

Torgny Johansson, Stockholm  
Mats Pettersson, Västerås  
Lars Westlund, Sundsvall  
Hans Olsson, Uppsala  
Thomas Gustavsson, Borlänge  
Kent Unbeck, Växjö  
Jim Sundelin, Örnsköldsvik  
Gunnar Sandberg, Östersund

### ***Elektrikerförbundet***

Thomas Sandgren, Hisingskärna  
Thomas Nilsson, Kristianstad  
Jonas Wallin, Nyköping  
Peter Svensson, Umeå

### ***Fastighetsanställdas Förbund***

Ulla Revholm, Luleå  
Magnus Pettersson, Gävle

### ***Grafiska Fackförbundet***

Lars-Åke Åkesson, Löddeköpinge

### ***Handelsanställdas förbund***

Massimo Fedeli, Eskilstuna  
Jörgen Gustavsson, Stockholm  
Annelie Karlsson, Kristianstad  
Anne-Maj Lindblom, Göteborg  
Christina Andersson, Borås  
Carina Tollman, Norrköping  
Sanna Gideonsson, Luleå

### ***Hotell och Restaurang Facket***

Rose-Marie Andersson, Stockholm  
Julieta Cardenas, Stockholm  
Daniel Nylander, Kalmar  
Karin Bertils, Bonässund  
Per Bogård, Göteborg  
Marianne Sundelius, Karlstad

### ***Industrifacket***

Peter Johansson, Sjövik  
Kim Johansen, Falkenberg  
Christer Jannesson, Stenungsund  
Karl-Erik Skarp, Dalby

### ***Kommunalarbetareförbundet***

Maria Hansson, Täby  
Marie Boström, Göteborg

### ***Lantarbetarförbundet***

Amelie Andersson, Bor  
Catrin Flodin, Östersund

### ***Livsmedelsarbetareförbundet***

Eva Karlsson, Linköping  
Per-Olof Feldt, Karlstad  
Thomas Henriksson, Stockholm

### ***Metallindustriarbetareförbundet***

Johan Nilsson, Eskilstuna  
Thomas Rehn, Karlstad  
Mikael Sandberg, Västerås  
Jörgen Sundbom, Luleå  
Lars-Inge Risthammar, Mjölby  
Anette Pettersson, Värnamo  
Gunnar Larsson, Örebro  
Rolf Linden, Göteborg  
Marit Hurri, Jönköping  
Marie Hertzberg, Borås  
Göran Nilsson, Umeå

### ***Mälareförbundet***

Eilert Palmér, Nässjö  
Lennart Borgkvist, Helsingborg

### ***Pappersindustriarbetareförbundet***

Per Eriksson, Bengtsfors

Per-Anders Pettersson, Göteborg  
Per-Anders Westling, Hudiksvall

### ***SEKO***

Melker Ödebrink, Nol  
Jan-Olov Sundkvist, Umeå  
Yvonne Hansson, Borlänge

### ***Skogs- och Träfacket***

Lena Mattsson, Luleå  
Ingemar Hellström, Grängesberg  
Simon Stenman, Klintehamn  
Kristian Karlström, Gullspång  
Magnus Johansson, Knäred  
Christoffer Ahlqvist, Osby

### ***Transportarbetareförbundet***

Annika Persson, Nyköping  
Lennart Sköld, Uddevalla  
Peter Vinsten, Njurrunda  
Leif Härnvall, Bromma

### ***Projektledare***

Svante Bylund, Metall avd 20  
Johnny Hägerman, Brunnsviks folkhögskola  
Anders Thorselius, Brunnsviks folkhögskola