

ARBETSPLATSUTVECKLING GENOM PROJEKT

En syntes av kunskap om och från nio ESF-projekt

SLUTRAPPORT

Louise Svensson

Christina Ehneström

Per-Erik Ellström

Arbetsplatslärande och omställning (A&O)



Arbetsplatslärande och
omställning i arbetslivet



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

SAMMANFATTNING

I denna slutrapport riktas fokus mot de nio projekten som genomfördes mellan 2011 och 2013 med medel från ESF:s utlysning "Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa." Genom följeforskning konstateras att högt ställda mål sattes upp och där många av projekten samlades kring tanken att bygga strukturer för fortlöpande kompetensutveckling. Gynnsamma faktorer har varit användning av interna samtalsledare vid arbetsplatsutveckling, projektledares och projektägares engagemang, att vara fler än en projektledare och att göra ett gediget förarbete. Hinder under projekttiden handlade t ex om bristande engagemang från projektägare, olika målbilder, tung administration och chefsbyten. Många lärdomar har dragits i projekten, viktiga ämnen har förts upp till ytan och lärande har skett, ett centralt resultat är att man har hittat modeller för kompetensutveckling i samspelet mellan formellt och informellt lärande.

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

I Socialfondens Programområde 1, Främja kompetensutveckling, ges stöd till projekt som underlättar sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav. Här stöttas kompetensutveckling som stärker individens anpassning till förändringar på arbetsmarknaden, vilket i sin tur ska minska risken för arbetslöshet.

Det svenska ESF-rådet genomförde under 2010 en nationell utlysning inom programområde 1 och med utgångspunkt i programkriteriet Lärande miljöer. Utlysningen byggde på två grundläggande idéer – arbetsorganisationens betydelse för ett ökat lärande och en bättre hälsa samt betydelsen av stöd och gemensam kunskapsbildning för och mellan de deltagande projekten inom ramen för ansökningsomgången. Det beskrevs som en nationell satsning på strategisk kompetensförsörjning. Ansökningsomgången fick namnet "Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa" (dnr 2010-5090002). ESF-rådet utlyste 70 miljoner kronor för ändamålet. Nio projekt beviljades medel. Projektens mobiliseringsfas var under de första månaderna under 2011, genomförandefasen startade under senvåren 2011 och projekten avslutades mellan september 2012 och maj 2013.

För att ge stöd och för att möjliggöra gemensam kunskapsbildning skapades ett nätverk mellan de deltagande projekten och som hölls samman framförallt av processtödet SPeL¹ och temagruppen Arbetsplatslärande och omställning². Nätverket hade två komplementära syften, dels att ge lärostöd till projekten och de deltagande arbetsplatserna, dels att bidra till långsiktig kunskapsutveckling. Det innebar att samtliga deltagande projekt förväntades delta i det nationella nätverket och engagera sig i de stödaktiviteter som gavs, i syfte att bidra till utveckling av såväl de deltagande arbetsplatserna som till generell kunskap.

Tre följeforskare från Arbetsplatslärande och omställning knöts till och följde projekten från mobiliseringsfas till slutdatum. Denna slutrapport är resultatet av de erfarenheter och analyser som dragits av detta arbete.

1 Processtödet SPeL arbetar med systematisk lärande och strategiskt påverkan. SPeL erbjuder stöd för att arbeta systematiskt med lärande och påverkan (www.spl.nu).

2 www.arbetsplatslarande.se/

1.2 OM UTLYSNINGEN OCH DESS INTENTIONER

Arbetsorganisationens betydelse för ökat lärande och bättre hälsa var utlysningens grundläggande idé. Bakgrunden till denna idé framkommer i utlysningstexten, där ESF framhåller att i många tidigare kompetensutvecklingsprojekt har deltagarnas kompetensutveckling inte integrerats med arbetsplatsernas verksamhets- och arbetsorganisationsutveckling. Det har funnits brister i hur kunskap och kompetens tagits omhand och det har därmed saknats en "grogrund" för lärande på arbetsplatsen – dels för att individen inte fått praktisk nytta av sina nya kunskaper, dels för att arbetsplatsens potential som lärmiljö inte tagits till vara på det sättet. Kompetensutveckling hade också sällan relaterats till hälsa/ohälsa annat än i rena friskvårdsprojekt. Friskvård och kurser om hälsa kan visserligen vara främjande, menar ESF, men för mer långtgående och långsiktiga effekter efterfrågades nu ansatsen att genom projekten förändra innehållet i arbetet, arbetsorganisationen, arbetsmiljön eller tekniken på arbetsplatsen.

För att hantera detta ställdes det i utlysningen större krav på att kompetensförsörjningen inom de deltagande arbetsplatserna skulle vara långsiktigt strategisk. I enlighet med forskning på området menade ESF att det fanns behov av utvecklade former och ökade insatser rörande arbetsvillkor, lärande miljöer, ledarskap och hälsa. Utmaningen låg således i att få kompetensförsörjningen att vara av sådan karaktär att den t.ex. skulle kunna bidra till ökad produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft, att den skulle främja idéutveckling och innovationer och att den skulle motverka uppkomst av stress och arbetsrelaterad ohälsa. Dessutom ville man att kompetensförsörjningen skulle främja individuell utveckling och livslångt lärande. Som syfte för satsningen står att "möta aktuella kompetensbehov och samtidigt utveckla arbetsorganisation för ökat lärande och en bättre hälsa på arbetsplatsen på sätt som skapar förutsättningar för långsiktig och hållbar nytta för deltagande individer och arbetsplatser" (www.esf.se).

ESF:s satsning på strategisk kompetensutveckling grundades framför allt på att utveckling av arbetsorganisationen skapar stödstrukturer för lärande, där lärande är en process bestående av interagerande individer. Kompetensutvecklingen i fråga kunde både vara formell (kurser), icke-formell (seminarier, arbetsplatsträffar, handledning) samt informell (vardagslärande). En kombination av dem förespråkades. Utlysningstexten innehöll också rekommendationer om att lägga utveckling både på individ och på organisation, och där kompetensut-

vecklingen med fördel skulle ske genom en integration av medarbetarens interna/externa kurser och förändring i arbetsorganisation.

Projektsammanhållning i form av ett nätverk skapades mellan deltagande arbetsplatser, processtödet SPeL och temagrupperna Arbetsplatslärande och omställning. Med hjälp av nätverket hoppades ESF att en kritisk massa, gemensam reflektion, ett utvecklingsinriktat lärande samt strategiska kontakter skulle kunna komma till stånd. Varje projekt skulle också utvärderas, och med hjälp av utvärderare skulle förändringar som skedde i projekten kunna uppmärksammas.

Kärnan i utlysningen var således följande:

- *Lärande och kompetensutveckling*
- *Hälsofrämjande arbete*
- *Förändrad arbetsorganisation för långsiktighet*
- *Utvecklingsinriktat lärande i projektnätverk*

De nio projekt som denna delrapport handlar om beviljades medel från utlysningen "Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa." (se www.esf.se)

1.3 DE NIO PROJEKTEN

Totalt utlystes 70 miljoner SEK från ESF denna utlysningens gång. En samlad bild visar att projektdeltagarna till stor del finns inom offentlig sektor med tyngdpunkt på kommunal verksamhet, men också i ett studieförbundet, två inom privata verksamheter och ett projekt delas mellan offentlig och privat sektor. Projekten omfattade ett stort antal människor, exempel finns på att deltagare är alla inom en viss förvaltning i en eller två kommuner, alla inom en viss funktion i fyra kommuner, alla anställda inom nio deltagande företag eller fem pilotavdelningar i olika län. Både personal och chefer deltar i de flesta projekt. De verksamheter som engageras i projekten är kvinnodominerade i sex av nio fall.

Nedan följer en presentation av de nio projekten som har deltagit i satsningen samt vilka målgrupper som projekten har haft. Det framkommer vart projekten genomförts, projektägare samt sammanfattande avsiktsförklaringar. Avsiktsförklaringarna har hämtats på ESF:s hemsida (www.esf.se). Dessa författas av projektledarna och skrevs tidigt under projektiden – de ska inte betraktas som rena beskrivningar av projektverksamheterna utan som sammanfattande avsiktsförklaringar.

BÄST på BUS (Bromölla Är SystemTänkare på Barn- och Utbildningssektorn Stärks)

Projektet BÄST på BUS har genomförts i kommunerna Bromölla och Höör och omfattar Barn- och utbildningssektorns anställda. Bromölla kommun, Tillväxt och utveckling, står som projektägare. Följande står om projektet på ESF:s hemsida:

”Projekt BÄST på BUS ska genom en strukturerad samverkan mellan Bromölla och Höörs kommuner utveckla arbetsorganisation och stödstrukturer för lärande. Detta förväntas leda till en ökad kvalitet, effektivitet och medarbetarenergi på arbetsplatserna. Systemtänkande enligt Vanguard-metoden är den ledningsfilosofi som Bromölla kommun genom detta projekt avser att ställa om till. Systemtänkande enligt Vanguard-metoden är ett innovativt sätt att tänka kring hur man styr och leder en organisation där fokus ligger på att utgå ifrån den efterfrågan som ställs på verksamheten och utifrån denna utforma syfte, arbetsätt, mått, roller och ansvar. Strukturerad samverkan mellan våra kommuner och de deltagande arbetsplatserna är ett sätt att stödja och stimulera en intern utveckling. Detta kan skapa en kritisk massa, bredd, spetskunskaper, innovationer och strategiska kontakter som den enskilda arbetsplatsen kan åstadkomma.” (www.esf.se)

KOH-I-NOOR

KOH-I-NOOR genomfördes bland de anställda i kommunala verksamheter för funktionshindrade i Norrbotten, totalt i elva kommuner. Kommunförbundet Norrbotten agerade projektägare.

”Projektet avser bygga en grund för en god lär- och häso-miljö för personalen på särskilda boenden inom de kommunala verksamheterna för funktionshindrade i Norrbotten. Detta är en personalgrupp som är eftersatt vad gäller kompetensutveckling och tillhör en riskgrupp avseende arbetsrelaterad ohälsa. Genom att arbeta för att hitta, utveckla och implementera kostnadseffektiva metoder för kompetensutveckling samt skapa goda relationer och förutsättningar för dialog på arbetsplatserna ska projektet leda till att minska riskerna för långtidssjukskrivningar bland personalen, öka arbetsplatsernas attraktivitet och bidra till ökad jämställdhet samt generera positiva effekter för brukarna.” (www.esf.se)

Helhetsgrepp på Ohälsa – ett Samverkans- och Utvecklingsprojekt i Alvesta Kommun

Nämnden för omsorg och hälsa i Alvesta kommun stod som projektägare i projektet Helhetsgrepp på ohälsa. Projektet omfattade medarbetare på 15 olika arbetsplatser inom Förvaltningen för omsorg och hälsa.

”Projektet omfattar 660 medarbetare i Förvaltningen för Omsorg och Hälsa i Alvesta kommun. Syftet med projektet är att förvaltningen i ett helhetsperspektiv, och i samverkan med såväl egna samarbetsparter som inom ramen ett nationellt nätverk av andra ESF-finansierade projekt,

ska kartlägga behoven av och genomföra kompetensutvecklingsinsatser integrerat med en fortsatt verksamhets- och arbetsorganisationsutveckling inom de 15-tal arbetsplatserna inom förvaltningen, i syfte att sänka sjukfrånvaron.” (www.esf.se)

Företagshälsovård- Hållbart arbetsliv

Föreningen Svensk Företagshälsovård ägde projektet Företagshälsovård – Hållbart arbetsliv. Tio företagshälsovårdsverksamheter har medverkat³ och dessa har i sin tur involverat kundföretag i projektet.

”Projektets övergripande syfte är att utveckla och sprida kunskaper inom arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas. Detta kommer i första hand att ske genom att skapa större förutsättningar för företagshälsovården att ge effektivt stöd till företagens förebyggande arbete. Det saknas i stort erfarenhetsbaserade metoder och de som finns behöver utnyttjas mer och bättre för att minska ohälsan i arbetslivet. Projektägare är FSF. 12 FHV-enheter medverkar i projektet, vilka har engagerat ett eller flera av sina kundföretag i projektet. Sammanlagt kommer 8.000-10.000 chefer och medarbetare i FHV-enheter och dess kundföretag att involveras. Projektet innebär många nya möten i vilka ny kunskap ska utvecklas och integreras i den vanliga verksamheten. Förutom arbetet inom de olika kundföretagen kommer projektet att arrangera olika nätverksmöten för erfarenhets- och kunskapsöverföring till skilda verksamheter i arbetslivet.” (www.esf.se)

CLN - Collaborative Learning Networks

Projektet CLN involverade personer som arbetade i eller i nära anslutning till personalfunktionen i kommunerna Örnsköldsvik, Luleå, Piteå och Skellefteå, Västerbottens och Norrbottens läns landsting samt Luleå tekniska universitet. Kommunledningskontoret i Skellefteå stod som projektägare.

”Huvudsyftet med CLN är att skapa kunskap hos personal-specialister i offentliga organisationer om hur man kan använda en nätverksmodell som heter Communities of Practice (CoP) som ett verktyg för strategisk kompetensutveckling. Kunskaperna skulle leda till en vidgad syn på kompetensförsörjning. I dag får många offentliga organisationer mindre resurser till kompetensutveckling samtidigt som kompetenskraven ökar. Personalspecialister har ansvaret för kompetensutvecklingsfrågorna. Kunskaperna som bildas i projektet kom därför att kunna få effekter på en stor grupp anställda då samverkande aktörer totalt har 41400 anställda. De vinster man såg med projektet var: ökad kompetens hos personalen, effektiv omvärldsbevakning, minskat resande, tillgång till expertkunskaper och erfarenhet för att nämna några. Deltagarna kommer från kommuner, landsting och universitet i norra delen av Sverige. Som samverkande parter i CLN finns Sveriges HR Förening, SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) samt SKTF.” (www.esf.se)

3 Det var 12 företagshälsovårdsenheter med i planeringen vilket sedermera blev 10.

GRo - Organisatoriskt lärande i GöteborgsRegionen

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) agerade projektägare för projektet GRo. I projektet medverkade fem verksamheter inom funktionshinderområdet och en inom måltidsservice. De aktuella kommunerna var Ale, Kungälv, Härryda, Lerum, Partille och Stenungsund.

“GRo är ett projekt som ska stimulera till organisatoriskt lärande. Göteborgsregionens kommunalförbund GR är projektägare. Fem verksamheter inom funktionshinderområdet och en verksamhet inom måltidsservice från kommunerna Ale, Kungälv, Härryda, Lerum, Partille och Stenungsund deltar. Syftet med GRo är att skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande i verksamheter där anställda hittills haft en otydlig och varierande professionell kunskapsbas för sin yrkesutövning, exempelvis inom funktionshinderområdet och måltidsservice. Tillsammans med lokala, regionala, nationella och internationella samarbetspartners kommer innovativa lärandemodeller tas fram, prövas och utvärderas i de deltagande enheterna vartefter goda resultat sprids på alla nivåer.” (www.esf.se)

Hållbar utveckling och konkurrenskraft – IF Metall

IF Metalls förbunds kontor var projektägare till projektet Hållbar utveckling och konkurrenskraft. Projektet består av åtta delprojekt vilka placerades på företag verksamma inom IF Metalls område.

“Projektet riktar in sig på att skapa bestående förändring och utveckling av arbetsorganisationen på företagen som leder till att medarbetarna får ett utvecklat arbetsinnehåll. Lärande i arbetet ska ske kontinuerligt och som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Lärandet omfattar både utbildningsinsatser och praktiskt organiserat lärande i arbetet. Kvinnors arbetssituation och möjlighet till utveckling och lärande ska särskilt fokuseras. Detta ger förutsättningar till en bättre arbetsmiljö som leder till både minskad ohälsa och minskade sjukskrivningar för medarbetarna samt ett tydligt förebyggande av att nya sjukskrivningar uppstår. Syftet är att parallellt i arbetet fokusera på förändringar som både utvecklar medarbetarna och företagets produktivitet och konkurrenskraft = Hållbar utveckling. Projektet ägs och drivs av IF Metall som inom ramen för projektet har delprojekt på 8 stycken företag.” (www.esf.se)

Studieförbund i förändring (ABF)

ABF:s förbundsexpedition stod som projektägare till Studieförbundet i förändring. Projektverksamhet har pågått i fem av ABF:s verksamheter och planen var att därefter applicera på resterande avdelningar inom ABF.

“Arbetarnas Bildningsförbund, ABF, skall arbeta med delaktighetsprojekt vars yttersta syfte är att skapa ett ledarskap, en arbetsmiljö och en organisation som bidrar till effektivitet i arbetet utan att skapa stress eller annan hälsopåfrestning. Vi skall utveckla och tillämpa de bästa vetenskapliga metoderna för att skapa den ”goda arbetsplatsen”, där människor är ”långtidsfriska” och finner glädje i arbetet. Resultatet skall vara dokumenterat och

göras tillgängligt för andra att tillämpa. Projektet startar i 5 av ABF:s 73 avdelningar, och vi avser därefter att på eget initiativ utvidga satsningen nationellt till vår hela organisationen.” (www.esf.se)

Hälsosam tillväxt

Företaget Eurofins Environments Sweden AB ägde projektet Hälsosam tillväxt. Målgruppen var företagets medarbetare i Sverige.

“Eurofins har problem med ohälsa på individ- och organisationsnivå, och att få sina medarbetare att vara innovativa och arbeta med förändring. Anställda och chefer behöver stärka sitt affärsmannaskap och medarbetarskap. Konkurrenssituationen i branschen utvecklas snabbt och för att hänga med i utvecklingen ställs det fler och fler krav på effektiva processer, ökad produktivitet och lönsamhet. Huvudmålgruppen för projektet är anställda medarbetare och chefer. Viktiga intressenter är de fackliga organisationerna och externa kompetenser som ska arbeta i projektet. Projektets mål är att utveckla hälsan på individ- och organisationsnivå och därigenom stärka konkurrenskraften i företagets olika verksamheter. Effekter av projektet ska leda till att Eurofins i Sverige har en frisk och hälsosam personal som ska kunna konkurrera om möjligheten att i ett globalt perspektiv ha etablerat ett eller flera så kallade ”center of excellence”.” (www.esf.se)

1.4 VÅRT UPPLAG - ANALYS OCH SYNTES AV KUNSKAP OM OCH FRÅN PROJEKTEN

Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, Christina Ehneström, ApeL FoU och Louise Svensson, Linköpings universitet (den senare från och med augusti 2011) har som följeforskare arbetat med att analysera och syntetisera kunskap om och från dessa nio projekt. Vårt mål har varit att lyfta fram hur de olika projekten arbetar men framför allt vad andra kan lära av detta arbete. Centrala frågor att besvara var hur projekten arbetar med kompetensutveckling/hälsoproblem/arbetsorganisation, om projekten utarbetat några intressanta och innovativa arbetssätt, vilka framgångsfaktorer och hinder som projekten stött på samt hur projektorganisationens förutsättningar såg ut.

För att kunna bidra till kunskapsutveckling och dra lärdomar, följde vi de nio projekten under hela projekttiden genom intervjuer, projektbesök, nätverksträffar samt granskning av del- och slutrapporter. Vi har också granskat utvärderarnas rapporter och arbetat med att synliggöra vad denna aggregerade kunskap kan tillföra aktörer utanför de berörda intressenterna.

1.5 DISPOSITION

Nedan följer ett kapitel om datainsamling och tillvägagångsätt, följt av ett kapitel om den referensram som använts under arbetets gång. Referensramen består av centrala begrepp om projekt och kända faktorer som påverkar projektutfall liksom idén bakom utlysningen. Kapitel fyra innehåller en genomgång av projektens rapporterade mål, aktiviteter, resultat, effekter och intentioner om de tre strategierna arbetsorganisation, hälsa och kompetensutveckling. Här jämför vi projekten och drar några slutsatser om tendenser, likheter och skillnader om projekten. I kapitel fem analyseras och diskuteras projektens mål, aktiviteter och utfall.

2. VAD VET VI FRÅN TIDIGARE FORSKNING?

I detta avsnitt presenteras resultat från tidigare forskning om projekt och projektarbete, lärande och hur projekt kan organiseras och ledas för att ge långsiktiga effekter vad gäller utveckling av kompetens, hälsa och arbetsorganisation. Dessutom presenteras de centrala begrepp som kommer till användning i rapporten.

2.1 PROGRAMLOGIK OCH UTVECKLINGSSTRATEGIER

De projekt vi studerat har alla fått medel inom ramen för den nationella ESF utlysning av projektmedel som nämndes inledningsvis (dnr 2010-5090002). Den aktuella utlysningen hade ett fokus på arbetsorganisationens betydelse för lärande och förbättrad hälsa i arbetslivet, kopplat även till satsningar på kompetensutveckling av anställda.

Den programlogik som ligger bakom utlysningen avspeglar den betydelse som idag tillmäts satsningar på lärande och kompetensutveckling i arbetslivet. I utlysningen framhålls att många verksamheter har blivit alltmer kunskapsintensiva, och att kraven på kompetens förändras. Om inte medarbetarnas kompetens förändras i takt med kompetenskraven, kommer det till slut att uppstå ett glapp som riskerar:

- att minska medarbetarnas anställningsbarhet;
- att leda till bristande kvalitet i verksamheten och därmed i slutläget drabba kunderna,
- men även att leda till stress och ohälsa hos medarbetarna.

En möjlig tolkning av utlysningens programlogik är att satsningar på kompetensutveckling genom olika typer av projekt kan bidra till att minska kompetensglappet och därmed reducera de påtalade riskerna för minskad anställningsbarhet, försämrad kvalitet och ökad stress/ohälsa. Utgångspunkten och verktyget (interventionen) för att nå dessa effekter antas vara att satsa på olika former av kompetensutveckling med syfte att direkt öka medarbetarnas kunskaper och kompetens, och indirekt även få effekter vad gäller ökad anställningsbarhet och kvalitet samt minskad risk för stress/ohälsa.

Men utlysningstexten omfattar även andra tankelinjer och idéer om hur de centrala begreppen kompetens/ kompetensutveckling, lärande och hälsa hänger ihop. En sådan tankelinje är att ta utgångspunkten inte främst i

satsningar på kompetensutveckling, utan istället som ett första steg satsa på utveckling av arbetsorganisationen på arbetsplatsen vad gäller t ex delaktighet, handlingsutrymme, möjligheter att utveckla en helhetsförståelse av verksamheten. Med detta fokus blir det då naturligt att utgångspunkten och verktyget (interventionen) för att nå effekter vad gäller lärande och hälsa/ohälsa blir att satsa på olika former av organisations- eller verksamhetsutveckling.

Ett tredje fokus kan vara att mer direkt rikta in en satsning på att främja hälsa och motverka stress och ohälsa i en verksamhet. Ofta kan det då handla om att inrikta åtgärder direkt mot individen t ex genom att informera eller utbilda med syfte att ge insikter, ökad kunskap och/eller medvetenhet om hälsofrågor och vad som påverkar den egna hälsan. Detta för att öka sannolikheten för att individen ändrar vanor (t ex börjar motionera) eller livsstil. Med detta fokus blir då utgångspunkten och verktyget (intervention) främst att genom olika insatser (t ex medarbetarenkäter, scanning av hälsoläget i organisationen eller informationskampanjer) att på bred front påverka individer att förändra sina vanor och beteenden i olika avseenden som kan främja den egna hälsan.

Om man läser och tolkar utlysningstexten på detta sätt, så kan vi alltså skilja mellan tre strategier eller "ingångar" som en projektsatsning kan ha om man vill jobba utifrån intentionerna bakom denna utlysning:

1. Satsningar på kompetensutveckling genom någon form för utbildning eller andra lärandeaktiviteter. Det kan då handla om formella utbildningsinsatser (t ex kurser), men även icke-formella eller informella lärandeaktiviteter (se vidare nedan). Direkt är då syftet att uppnå ett kompetenshöjande lärande, men indirekt ofta att man vill nå effekter vad gäller hälsa, teknikutveckling eller arbetsorganisation (t ex skapa kompetensmässiga förutsättningar för införande av ny teknik eller en förändrad arbetsorganisation).

2. Satsningar på utveckling av arbetsorganisationen genom mer direkta insatser exempelvis genom någon form för organisations- och eller ledningsutveckling. Exempel kan vara införande av lean-principer, ökad kundorientering, utvidgade yrkesroller, systemtänkande eller system för ständiga förbättringar.

3. Satsningar på utveckling av hälsofrämjande arbetsplatser eller ökad individhälsa genom olika typer av hälsofrämjande insatser (interventioner). De exempel som redan nämnts ovan är medarbetarenkäter, scanning av hälsoläget i organisationen eller informationskampanjer.

Dessa tre strategier eller "ingångar" för att nå eftersträfvade effekter kan var för sig underbyggas med forskning som visar att samtliga tre strategier – om de genomförs (implementeras) på ett adekvat och kompetent sätt –

kan leda till eftersträfvade effekter vad gäller lärande och/eller hälsa. Samtidigt pekar aktuell forskning på att man kan nå längre och starkare effekter genom att göra integrerade satsningar, dvs. att kombinera dessa tre strategier på olika sätt.

Till exempel har det visat sig i forskning om kompetensutveckling att s.k. integrerade strategier som bygger på en kombination av kompetens- och verksamhetsutveckling ofta är mer framgångsrika än "rena" strategier som bygger enbart på olika typer av utbildningsinsatser (se t ex Ellström, 2010; Kock och Ellström, 2011; Lorenz och Lundvall, 2006). När det gäller satsningar på teknik- eller organisationsutveckling krävs att satsningar även görs på utveckling av de människor som ska använda den nya tekniken eller arbeta i den utvecklade organisationen (t ex Levin och Kelley, 1994; Lorenz och Lundvall, 2006).

Även forskning om hälsofrämjande arbetsplatser visar på fördelarna med integrerade strategier för hälsoutveckling jämfört med individinriktade strategier. Ett problem som ofta nämns i dessa studier är att insatserna tenderar att bli i alltför hög grad individfokuserade, snarare är fokuserade även på organisations- och arbetsplatsförhållanden.

Vi kan mot denna bakgrund formulera en fjärde strategi:

4. Satsningar på integrerade strategier för ökat lärande och/eller hälsa i organisationer, dvs. strategier som bygger på kombinationer av två eller samtliga tre av de ovan nämnda strategierna med fokus på kompetensutveckling, organisations-/verksamhetsutveckling eller hälsoutveckling.

Inte heller vad gäller denna fjärde typ av strategi finns dock någon automatisk garanti för att nå framgång. Återigen krävs, som vi ska se i det följande, ett helhets-tänkande på utvecklingsprocesser. En av de centrala faktorer som ofta återkommer i olika studier oavsett om det gäller kompetens-, organisations- eller hälsoutveckling är t ex betydelsen av delaktighet för de anställda i planering och utvärdering av olika insatser. Andra viktiga faktor för att uppnå hållbara effekter är ett aktivt ägarskap samt ledningens engagemang och stöd. Ledningens betydelse för att nå framgång med olika typer av utvecklingsinsatser kan, oavsett fokus för en utvecklingsinsats och oavsett vald strategi, enligt många mening knappast överskattas. Vi återkommer till detta nu direkt i de följande avsnitten.

2.2 KOMPETENSUTVECKLING SOM STRATEGI

De flesta eller t o m samtliga projekt som vi följt har på ett eller annat sätt använt sig av utbildning eller andra

former för kompetensutveckling som huvudsaklig utvecklingsstrategi eller som del av en vald strategi.

Satsningar på kompetensutveckling kan ske genom att olika typer av lärandeaktiviteter kommer till användning – var för sig eller kombinerat. Det är i detta sammanhang vanligt att skilja mellan:

- formell utbildning eller träning av personal genom t ex kurser på eller utanför arbetsplatsen – lärandet står här i fokus som primär uppgift och läraaktiviteterna planeras och organiseras utifrån detta;

- icke-formell utbildning är planerade och organiserade aktiviteter som innebär ett lärande, men där lärandet inte är den primära uppgiften (t.ex. utvecklingsprojekt; arbetsplatsträffar);

- informellt lärande i samband med utförande av det dagliga arbetet ("on-the-job-learning" eller vardagslärande). Grundtanken är att medarbetaren lär sig medan denne fokuserar på en arbetsuppgift. Lärandet i sig planeras och organiseras i låg grad, utan sker mer spontant och omedvetet, som en effekt av de aktiviteter som görs. För att främja denna form av lärande kan man göra planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen (t.ex. arbetsutveckling, arbetsrotation, införande av grupporganisation).

Vi kan utifrån tidigare forskning (t ex Ellström, 2010) peka på en rad viktiga faktorer som har betydelse för att utvecklingsatsningar ska bli framgångsrika och leda till avsedda effekter. En av de viktigaste faktorerna är, som vi redan varit inne på, ledningens engagemang och stöd för de satsningar som görs. Berörda chefer måste se och stödja utvecklingsarbetet. De måste vara aktivt involverade i arbetet att identifiera utvecklingsbehov, visa på vägar, se till att insatser organiseras och följs upp. Det kan t ex gälla att den kompetens som utvecklas genom satsningar på utbildningar tas till vara i verksamheten.

Det är viktigt att medarbetarna, direkt eller indirekt, t ex via fackliga eller andra företrädare, är delaktiga i planeringen av de utvecklingsatsningar som görs. Viktigt är förstås också hur själva insatsen i form av t ex en utbildning utformas och genomförs. Exempel på betydelsefulla faktorer är:

- att utbildningen sker i samspel och bygger på en integration mellan lärande i arbetet och utanför det direkta arbetet, dvs. ett samspel mellan kursdelar och praktikdelar;

- att det sker någon form av förändring när man återvänder till arbetet efter avslutad utbildning, så att det man lärt sig kommer att efterfrågas och får praktisk användning i arbetet;

- att gjorda satsningar är verksamhetsinriktade, dvs. inriktade mot att fördjupa eller bredda de anställdas kompetens som ett medvetet led i en mer långsiktig affärs- eller

verksamhetsutveckling, snarare än individinriktade, dvs. inriktade mot att öka de anställdas kompetens, men utan eller med endast lös koppling till verksamhetens utveckling.

Punkterna ovan pekar på betydelsen av hur en utbildning är upplagd och genomförd, men även på betydelsen av den lärandemiljö i vilken utbildningen genomförs, och där det man lärt sig ska komma till användning. Arbetsplatser som utmärks av det vi kan kalla en stödande lärmiljö visar på väsentligt bättre resultat av satsningar på utbildning än vad man ser i verksamheter med en mer begränsande lärmiljö. Lärmiljöns beskaffenhet kan liknas vid den "jordmån" för lärande och utveckling som finns i en verksamhet.

2.3 ORGANISATIONS- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING SOM STRATEGI

En ofta uttalad utgångspunkt för planering av projekt och utvecklingsarbete i organisationer är antagandet att förändringar är relativt enkla att genomföra givet att nödvändiga beslut är fattade (t ex att påbörja ett utvecklingsprojekt), att detta skett på goda grunder, dvs. att besluten är rationella, samt att förändringsarbetet är väl planerat, och bedrivs på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med "vetenskap och beprövad erfarenhet". Beslutet om en förändring ses i sig som tillräckligt för att åstadkomma avsedda resultat och effekter på kortare och längre sikt.

Ett grunddrag i detta synsätt är dess starka betoning av ett uppifrån ("top-down") perspektiv på förändring och en dominerande rationalistisk syn på mänsklig handling ("den som vet det rätta, gör det rätta"). Detta kombinerar också i många fall med en stark tonvikt vid linjära modeller för planering och styrning av projekt enligt schemat: problemdefinition, kartläggning, analys, förslag till handling, genomförande (implementering) och utvärdering.

Samtidigt finns en lång forskningstradition som betonar förändringsarbetets dynamiska och interaktiva karaktär, samt av betydelsen av att se förändringsprocesser i organisationer som i grunden en fråga om att skapa förutsättningar för ett lärande som innebär en omprövning och en förändring av invanda förhållningssätt, normer, värderingar och handlingsmönster. Vi kan här tala om ett lärandeperspektiv på förändringsarbete. Vi ser idag en tydlig uppdelning mellan två strategier (se t ex Beer, Eisenstat och Spector, 1990; Brulin och Svensson, 2011) som vi kan kalla:

- linjära, programmatiska utvecklingsstrategier, och

- interaktiva, lärandebaserade strategier.

Istället för att se dessa som oförenliga kan de snarast ses som två dimensioner av ett utvecklingsarbete. Vad som dock gör denna distinktion viktig att uppmärksamma är att den interaktiva, lärandebaserade dimensionen av utvecklingsarbetet ofta kommit att underordnas försöken att bedriva utvecklingsarbete enligt en mer linjär modell, och där det ibland framstått som viktigare att tillämpa och följa en viss plan, metod eller teknik ("att göra rätt") än att stödja och underlätta en dynamisk förändrings- och lärandeprocess med fokus på långsiktigt hållbara effekter.

2.4 UTVECKLING AV HÄLSOFRÄMJANDE ARBETEN SOM STRATEGI

Ser vi på den forskning som finns om hur man kan arbeta med utveckling av hälsofrämjande arbetsplatser för att nå hållbara effekter, så stödjer även denna forskning i många avseenden det vi här kallar en lärandebaserad utvecklingsstrategi (för översikter av detta område, se t ex Barajas, 2006; Ganster och Murphy, 2000; Semmer, 2006). Med hälsofrämjande arbetsplatser avses då arbetsplatser där det görs olika typer av insatser på individ- och organisationsnivå med målet att öka anställdas välmående och hälsa, men också för att förebygga ohälsa och aktivt understödja återgång i arbete efter sjukskrivning. En övergripande slutsats är att förutsättningar för framgångsrikt utvecklingsarbete vad gäller att skapa hälsofrämjande arbetsplatser är likartade de man funnit i andra sammanhang. Ett problem som ofta nämns i dessa studier är att insatserna tenderar att bli i alltför hög grad individfokuserade, snarare är fokuserade även på organisations- och arbetsplatsförhållanden (Noblet och LaMontagne, 2006).

Som framhålls av de senare författarna (se även Barajas, 2006) pekar forskning istället på behovet av mer integrerade strategier ("comprehensive approaches") för att komma till rätta med stress och arbetsrelaterade hälsoproblem. Sådana mer integrerade strategier fokuserar både på bakomliggande sociala och organisatoriska faktorer till stressen (t ex hög arbetsbelastning, bristande socialt stöd, delaktighet eller tydlighet i arbetsrollen) och på faktorer som kan öka individens handlingsförmåga och förmåga att hantera stressande arbetsvillkor och situationer (t ex kunskaper och insikter om stress och stresshantering, färdigheter i avslappning och olika andra metoder för stresshantering).

2.5 PROJEKT OCH PROJEKTARBETE

Ett sätt att illustrera projektorganisationen är den s.k. hållbarhetskedjan. Modellen visar hur viktigt det är att alla aktörer som berörs av ett utvecklingsprojekt har ett engagemang. Varje aktörsgrupp kan ses som en länk i en kedja och en svag länk kan innebära att projektet inte når upp till sina mål eller att projektresultaten inte tas om hand av den ordinarie verksamheten. Lika viktigt är att någon av länkarna inte är för stark dvs. att någon av aktörerna tar över och passiviserar de andra grupperna. Ofta är det projektledningen som tar på sig för stort ansvar och riskerar att passivisera t.ex. styrgrupp och ägare (Brolin & Svensson 2010).

En aktiv finansiär påverkar utvecklingen i projekt genom att ställa krav och erbjuda olika stödinsatser som kan bidra till utveckling och lärande. Ofta glöms deltagarna bort i projektorganisationen men de är också en viktig länk i kedjan. Ett aktivt ägarskap är viktigt då det är ägarna som ska skapa förutsättningar för att projektet utvecklas och att resultaten tas om hand, ge förutsättningar för att projektet kan ros i land och ta ansvar för det. Genom styrgruppen (som utses av ägarna) tas de strategiska besluten medan projektledaren ansvarar för det operativa arbetet (Brolin & Svensson 2010). Brolin och Svensson (2011) anser att projektledning ofta tillskrivs en (alltför) stor roll vid förändringsarbete i projektform. En handlingskraftig projektledare har tidigare framförts som en viktig framgångsfaktor för projekt (se t ex Tillväxtverket 2011). Fokus på projektledaren är viktigt om man fokuserar på aktiviteter och kortsiktighet (Brolin & Svensson, 2011). För långsiktighet krävs dock inte bara en engagerad ledare utan en hel projektorganisation. Även hur projekt startas är viktigt för effekterna t ex om projekt initieras av en extern konsult finns stor risk att projektägare inte uppfattar sig aktiva och som ägare då det största engagemanget ligger hos någon annan. Balans mellan de olika aktörerna i ett projekt ger förmodligen större hållbarhet. Ingen länk ska vara för stark eller för svag.



Modell 1. Funktioner och uppgifter i en projektorganisation. Källa: Att äga, styra och utvärdera stora projekt (Brulin & Svensson 2010)

Mekanismer för hållbart utvecklingsarbete handlar, enligt Brulin och Svensson (2011), förutom ett aktivt ägarskap, om

- Ett utvecklingsinriktat lärande vilket innebär att det ska finnas en genomtänkt strategi för hur effekterna på sikt kan säkras. Utvecklingsinriktat lärande är lärande som en integrerad del av utvecklingsarbete men som också driver på utvecklingen. Det kan innebära projektresultat som sprids och leder till påverkan i andra verksamheter genom kommunikation och diskussion. Nya arbetssätt kan spridas och inspirera andra.

- Projektets samverkan i form av nätverk, partnerskap, allianser; vanligen med företag, myndigheter och forskarsamhället.

Grupper som påverkar eller påverkas av ett projekts aktiviteter och resultat kallas ibland för stakeholders; intressenter. Flera olika intressenter finns till ett projekt. Externa intressenter finns i kontexten för projektet och organisationen som projektet finns inom. Det kan handla om instanser som sätter upp policies, föreskrifter och regleringar som berör projektet, men också leverantörer och andra som inverkar mer indirekt. Interna intressenter är användare av projektets verksamhet, projektarbetare och understödjare (Farbey et al 1999; Lagsten 2005). Farbey et al (1999) menar att interna intressenter ofta har andra kopplingar till varandra än projektet, vilket också påverkar just projektet.

Att bara fokusera på individen i ett utvecklingsarbete är sällan effektivt (Brulin & Svensson, 2011). Organisationen behöver tas med: individens omgivning och sammanhang är lika viktig som individen. Det går inte heller att förändra organisationer och strukturer om inte individer ändras. Hållbart utvecklingsarbete bör således inne-

fatta förändring både av individer och av organisation.

2.6 EFFEKTER AV PROJEKT

Brulin och Svensson (2011) skriver om olika sätt att bedöma värdet av utvecklingsarbete genom projekt. En av dessa är hur många och vilka aktiviteter som genomförts och utfallet av dessa, en annan är kortsiktiga resultat av aktiviteterna och den tredje är mer långsiktiga effekter. Det sistnämnda innebär att projektresultaten integreras i verksamheten och leder till strategisk påverkan (regler, lagar, policies). Utfallet är t ex deltagande i en utbildning, hur deltagare upplever nyttan med utbildningen. Resultat är att en deltagare har lärt sig något, att denna får ökad kompetens och kan använda kunskaperna i sitt arbete. Effekter är om denna kompetens för individerna också innebär att verksamheten fungerar bättre, mer konkurrenskraftig etc.

Vad gäller effekter av utvecklingsprojekt kan vi skilja mellan tre typer av effekter (se vidare Nutley et al. 2012):

(a) Direkta eller instrumentella effekter som innebär att resultat från projektet mer eller mindre direkt leder till förändringar i verksamheten (t ex införande av nya arbetsformer eller rutiner) eller till konkreta förändringar av organisationen eller dess ledning.

(b) Indirekta effekter (ibland kallade konceptuella eller idémässiga effekter) som innebär att projektet kan ge värdefulla bidrag till en verksamhet även om det inte leder till konkreta förändringar. Projektet kan istället ha bidragit genom att ge nya idéer eller perspektiv, bygga upp kompetens inom ett visst område eller skapa ökad förståelse för vissa processer eller aktiviteter.

(c) Processrelaterade effekter som innebär att det inte är resultaten av projektet i sig, utan snarare projektet som process som lett till olika effekter. Det gäller då ofta effekter i vidare bemärkelse t ex att det under projektiden skapats mötesplatser och arenor för lärande för deltagare och andra aktörer, att projektet bidragit till skapandet av nätverk, eller att verksamhetens status eller "varumärke" påverkats positivt genom att man fått resurser för och kunnat genomföra projektet.

Om vi ser mer specifikt på effekter av kompetensutveckling så är nedanstående indelning ofta använd (se vidare Ellström, 2010):

- deltagares attityder till och värdering av en utbildning och dess resultat genom en traditionell kursvärderingsenkät;

- effekter på individnivå i form av förvärvade kunskaper eller färdigheter;

- effekter i form av att individen blir bättre på att utföra vissa arbetsuppgifter ("job performance");

- effekter i form av förbättrade prestationer på verksamhetsnivå t ex ett arbetslags prestationer eller på organisationsnivå (t ex ökad kvalitet eller förbättrad måluppfyllelse).

Generellt kan man förvänta sig att relationerna mellan dessa nivåer är komplexa och av samspekaraktär. Man bör även tänka på att en positiv värdering av t ex en utbildning hos deltagarna egentligen inte säger något om effekter på övriga nivåer (man behöver inte gilla en utbildning för att man ska lära sig något, omvänt betyder det faktum att deltagarna uttrycker gillande för en utbildning inte nödvändigtvis att de lärt sig särskilt mycket, eller att det de lärt sig inte var vad som avsågs i målen för utbildningen). Ytterligare en mer generell reflektion som kan göras är att det naturligtvis är väsentligt lättare att uppnå positiva effekter på den första nivån än på den andra nivån. Liksom det är väsentligt mer komplicerat och krävande att uppnå effekter på den tredje eller fjärde nivån än på den andra nivån. Generellt måste man utfärda en stark varning för att tolka effekter på nivå ett (eller på någon annan nivå) som automatiska indikatorer på att effekter föreligger även på "högre" nivå.

I många olika sammanhang sker insatser för kompetensutveckling genom projekt. Man eftersträvar då också ofta långsiktiga effekter i form av t ex ökad måluppfyllelse i verksamheten, dvs. effekter på den fjärde nivån i den ovan gjorda indelningen. Som framhålls av Brulin och Svensson (2011) är det dock svårt att nå denna typ av långsiktiga genom projekt som de vanligtvis är upplagda och organiserade. Det fel som görs enligt Brulin och Svensson (2011) är att man ofta fokuserar på enskilda aktiviteter och kortsiktiga resultat, vilket tar över långsiktighet och strategisk förändring. Om fokus från finansierare och andra aktörer läggs främst på olika utfallsvariabler och indikatorer, som t ex antal deltagare i en aktivitet, så visar det sig att risken är stor för att de effekter som eftersträvas hamnar i skymundan.

2.7 PROJEKTLOGIK

En driftsorganisation, den ordinarie verksamheten, styrs av kostnadseffektivitet och även om få uppfattar sin arbetsorganisation som förutsägbar och repetitiv så är den det i förhållande till ett tidsbegränsat projekt. Utvecklingsorganisationen, såsom projekt, går ut på en mer osäker mark och ska vara innovativ och nyskapande (jfr Svensson et al 2001). Det innebär att de olika organisationsformerna fungerar enligt olika logiker. För att ett projekt ska kunna bli hållbart är det rimligt att tänka sig att det måste förhålla sig till driftsorganisationens kana-

ler eller logiker och utveckla strategier för att passa in i densamma.

Utvecklingsorganisation Driftsorganisation

- | | |
|--------------|--------------------|
| - Unik | - Vardaglig |
| - Nyskapande | - Repetitiv |
| - Osäker | - Förutsägbar |
| - Innovativ | - Effektiv |
| - Kostsam | - Kostnadseffektiv |

Tabell 1. Skillnader mellan utvecklingsorganisation och driftsorganisation (från Svensson, Jakobsson & Åberg, 2001:29).

Brulin och Svensson (2011) uppmärksammar den linjära projektlogik som dominerar tänkandet i många utvecklingsprojekt. Enligt denna ligger fokus i stor utsträckning på planering, aktiviteter och redovisning av dessa aktiviteter. Projektledningen ska således genomföra planerade aktiviteter, nå upp till planerat antal deltagare och redogöra för dessa för att ha siffror att visa upp för finansierare och andra intressenter. Energi läggs på att fördela pengar, redogöra i skrift för vad som har gjorts och på administration. Pengar ska användas och administreras på kort tid. Långsiktighet och strategiskt arbete hamnar i skymundan. Saker ska förändras på kort tid (Brulin & Svensson 2011).

Brulin och Svensson (2011) anger att det som försvårar långsiktiga effekter är att projekt har avgränsade mål, är tidsbestämda, har egen ledning, och bedrivs ofta vid sidan av ordinarie verksamhet. Projekt har ofta många och konkreta mål vilka också faller i projektlogikens anda med kortsiktighet. Idén och visionerna försvinner på vägen. Projekten planeras, aktiviteter genomförs och resultat mäts. Det är ett linjärt tänkande där förutsebarhet antas finnas. För att få hållbara effekter behöver man i utvecklingsprojekt i stället kunna hantera osäkerhet, dilemman, konflikter och motsägelser, vilket förutsätter ett större inslag av vad vi ovan kallat interaktiva, lärandebaserade strategier.

Projekt i strukturfondernas ska sträva efter att vara innovativa och göra skillnad. Exempel på metoder som man har försökt införa för att gynna detta är förprojektering (visa på förankring), lärande utvärdering och följeforskning. Behovet av att visa konkreta resultat tar dock ofta överhanden, och leder många gånger till en fokusering på att arrangera olika aktiviteter och nå många deltagare, snarare än på nytänkande. Ofta kommer fokus också att ligga på medel snarare än på mål och långsiktiga effekter. "Konstgjorda" projekt finns som egentligen inte

efterfrågas eller leder till någon förbättring (Burlin och Svensson, 2011). Det har också uppstått projektrötthet i många verksamheter. Tid för reflektion och gemensamt lärande måste finnas. Här finns en viktig roll för lärande utvärdering att främja ett sådant kollektivt lärande mellan projektets olika aktörer (Ellström, 2009).

3. REDOGÖRELSE FÖR RAPPORTERADE MÅL, ARBETE OCH EFFEKTER

I detta kapitel för vi fram vad projektledare och utvärderare skrivit i ansökningar och slutrapporter om mål, aktiviteter och deltagare samt vilka resultat och effekter de anger. Gemensamma mönster och skillnader kommer att belysas och kommenteras. Rubrikerna nedan är Mål och syften, Projektens olika strategier, Aktiviteter, Rapporterade effekter samt gynnsamma och hindrande faktorer.

3.1 MÅL OCH SYFTEN

Vid en analys av projektens avsiktsförklaringar samt slutrapporter gällande projektens syften, mål och delmål framträder vissa gemensamma drag men också en del skiljelinjer. Vissa av projekten hade både syfte, mål och delmål, andra hade mer övergripande mål formulerade.

Generellt kan det konstateras att "bygga strukturer för fortlöpande kompetensutveckling" är en gemensam nämnare hos dessa nio projekt. Till stor del handlar projektmålen om att något ska ändras på organisationsnivån, t ex att skapa ett organisatoriskt arbetssätt som leder till ständiga förbättringar. Man vill utveckla arbetsorganisation och stödstrukturer för lärande. I målen finns också formuleringar gällande individen, t ex att "utveckla medarbetare så de vågar vara innovativa och ta ansvar för att arbeta med ständiga förbättringar". Målen kan också uttryckas som "ökad medarbetarenergi" eller att medarbetare ska få "större handlingsutrymme och inflytande över sin arbetssituation".

Gemensamma drag i projektens mål uppges vara att genom projekten ska något förändras, utvecklas och stärkas. Det man vill förändra och utveckla är arbetssätt, kompetens och synsätt och/eller stärka lärandet. Formuleringar om att skapa förändringstänkande och innovativa verksamheter förekommer. Flera projekt anger att lärande organisationer är ett mål där individer kan öka sitt handlingsutrymme. Ett exempel är att "Kunskaper ska leda till ny och vidgad syn på kompetensförsörjning som i sin tur skulle kunna förändra möjligheter för beslutsfattare och anställda att utvecklas i arbetet och uppleva bättre hälsa" (CLN). Ett annat vanligt drag i målformuleringarna är att projekten önskas leda till ett förändringstänkande. Att skapa en plattform för en ny organisationskultur är ett exempel (Studieförbundet i förändring). Arbete med gemensam värdegrund förekommer också, "skapa gemensam värdegrund och gemensam syn på uppdraget mellan medarbetare, chefer och

politiker" (Koh-I-Noor). Ett annat angett mål är att stärka känslan av sammanhang (Helhetsgrepp på ohälsa), eller en mer hälsofrämjande arbetsmiljö (BÄST på BUS, Helhetsgrepp på ohälsa, Studieförbund i förändring).

Ett annat vanligt mål i projekten är att skapa stödstrukturer för lärande, eller uppnå goda lärande miljöer – vilket också förekommer i utlysningstexten från ESF. De medverkande enheterna ska bygga upp strukturer som möjliggör fortlöpande kompetensutveckling och lärande bland personalen. Målen formuleras också kring att kartlägga behov av och genomföra kompetensutvecklingsinsatser i mer formell bemärkelse, ett inslag som finns formulerat som de flesta projekts mål och/eller syften.

Ett annat konkret syfte som anges är att sänka sjukfrånvaron, och därmed "förbättra verksamhetens kvalitet gentemot omsorgstagarna" (Helhetsgrepp på ohälsa). Mål finns också formulerat där individerna ska uppleva förbättring av faktorer som skapar stress, samt – liksom för kompetensutvecklingen – ta fram och implementera strategi för hur hälsan i organisationen bidrar till att stärka konkurrenskraften.

Några projekt har med som mål eller syfte att också konkurrensen ska stärkas genom det arbete som görs i projektet, t ex att stärka och utveckla konkurrenskraften i företaget (Hälsosam tillväxt). Ökad kvalitet och/eller ökad effektivitet är andra centrala mål.

Det skrivs i projektens avsiktsförklaringar att med projektet ska trösklar tas bort och gränser suddas ut. Samarbeta och kunskapsutbyte över gränser framträder hos flera projekt i sina målformuleringar, t ex att "Skapa strukturer som ger förutsättningar för personalen att träffas inom den egna arbetsplatsen, mellan enheter i kommunen och genom att utveckla nätverk med kollegor i andra kommuner" (Koh-I-Noor) eller att "stärka lärandet mellan arbetsgivare och arbetstagare genom att ny kunskap sker i nätverk där dialog om uppdrag och innehåll sker med små trösklar mellan ledare och medarbetare" (CLN). Det handlar således både om viljan att gränser ska suddas ut mellan enheter, kommuner, organisationer, men också mellan hierarkiska nivåer. Chefer och medarbetare ska i samverkan uppnå t ex ökad kompetens. Enligt utlysningen ska innovativa arbetssätt främjas genom projektet. Det som anas i flera projekt är tanken om att testa en rad olika metoder/arbetssätt för att hitta de som passar bäst. T ex "skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande i kommunala verksamheter genom att ta fram, pröva och utvärdera olika modeller för utvecklingsarbete. Detta med grundtanken att anställda ska omsätta det

de lär sig direkt för bättre effekter. Deltagarna ska vara aktiva själva och vara med och utforma innehåll, dialog, erfarenhetsutbyte" (GRo). Metoder och arbetssätt skulle testas och tas fram och olika modeller för utvecklingsarbete skulle utvärderas.

I några projekt finns specifika metoder angivna som ska hjälpa projektet att nå sina mål. I projektet CLN t ex vill man skapa bred och djup kunskap hos personalspecialister om hur man kan använda praktikgemenskaper i form av elektroniska nätverk som verktyg för strategisk kompetensutveckling. I BÄST på BUS var en tydlig ingång i förändringsarbetet Vanguardmetoden, då de arbetade för att ersätta traditionell kompetensutveckling med systemtänkande.

Jämställdhet och tillgänglighet nämns i flera projekt som ett delmål men det förekommer mycket sparsamt som en integrerad del av projektiden. Det som nämns är att genom projekten vill man öka kunskap om dessa aspekter, t ex att projektet kan ge förbättrade förutsättningar ur jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiv.

Alla målformuleringar visar mer eller mindre hur tanken är att aktiviteter och idéer hänger samman och vad man vill att aktiviteter och mål ska leda till i förlängningen. Nedan följer två exempel på formuleringar kring denna integration.

- I slutrapporten för Företagshälsovårdens projekt Hållbart arbetsliv beskrivs idén med projektet: "att medverkande kundföretag ska få ta del av någon kompetensutveckling kring 'risk och frisk' och därmed öka sin förmåga att påverka organisationen i positiv riktning samt sin förmåga att ta ansvar för egen hälsa."

- I slutrapporten för Hållbar utveckling och konkurrenskraft formuleras helheten på följande sätt: "Syftet med projektet är att skapa bestående förändring och utveckling av arbetsorganisationen på företagen som leder till att anställda får ett utvecklat arbetsinnehåll och där lärandet i arbetet sker som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det ger förutsättningar för en bättre arbetsmiljö som leder till minskad ohälsa och sjukskrivningar och det förebygger också att nya sjukskrivningar uppstår. Syfte är parallellt att i arbetet fokusera på förändringar som både utvecklar anställda och företagets produktivitet och konkurrenskraft. En viktig del i projektet är också att testa nya arbetssätt och metoder som de lokala parterna kan använda i sitt fortsatta utvecklingsarbete. Grunden för delaktighet och hållbarhet tror vi ligger i att projektet är partsammansatt, det möjliggör bred förankring i alla grupper på företagen."

3.2 PROJEKTENS OLIKA STRATEGIER

Generellt kan vi se att de tre strategierna som urskildes i avsnitt 3 ovan – och då åsyftas hälsa, organisation och kompetensutveckling – finns med på något sätt i projektens planer. Den tydligast formulerade strategin i projektrapporterna är att organisationen ska ändras eller utvecklas. Kompetensutveckling syns också tydligt som en strategi, eller ingång. Organisatoriskt lärande eller lärandemiljöer som mål är en tydlig sammankoppling mellan dessa båda delar. I flera av projekten antas därmed hälsan "komma på köpet" och finns inte med som en tydlig ingång i projektets mål och syfte. Ett fåtal projekt har från början en tydlig inriktning på samtliga tre strategier, dvs. vad vi kallat en integrerad strategi. Efter hand kan det på förhand uppsatta målet komma att förändras och fokus bytas. För Hälsosam tillväxt uppfattar vi genom intervjuer och besök att de hade ett starkt fokus på hälsa från början, men hamnade alltmer i arbetsorganisationens betydelse, t ex hur man skulle effektivisera arbetssätten.

Den övergripande organisationsnivån finns således med i de flesta projektbeskrivningar – det är den som ska ändras/förbättras. Det kan handla om att man i målen anger utveckling eller förbättring av strukturer och/eller arbetssätt. En formulering är att skapa arbetssätt som leder till ständiga förbättringar där hälsa och ledarskap ska förbättras. I projektet GRo:s mål anges att de ville skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande genom att testa modeller för utvecklingsarbete. Här ska strukturer och organisation ändras så att lärande kan ske hela tiden. I Koh-I-Noor är målet att bygga upp strukturer som möjliggör fortlöpande kompetensutveckling och lärande. Detta sker genom träffar och kompetensutveckling. Ytterligare ett exempel: "Syftet med projektet är att skapa bestående förändring och utveckling av arbetsorganisationen på företagen som leder till att anställda får ett utvecklat arbetsinnehåll och där lärandet i arbetet sker som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det ger förutsättningar för en bättre arbetsmiljö som leder till minskad ohälsa och sjukskrivningar och det förebygger också att nya sjukskrivningar uppstår" (Hållbar utveckling och konkurrenskraft). I Företagshälsovården var syftet att se hur svenska företagshälsovårdsenheter kunde samarbeta mer strategiskt än tidigare, och bli se hur man kan erbjuda kompetens och stöd för hälsofrämjande och förbyggande arbetsmiljöarbete. De tio företagshälsovårdsenheter som utgjorde delprojekt identifierade problemområden i kundföretagen, föreslog åtgärder och genomförde sedan dessa. En genomgående tanke här var att skapa förändring och utveckling av ar-

betsorganisationen som ledde till att lärandet och hälsan förbättrades.

En annan strategi var att olika former för kompetensutveckling skulle ge effekter både på organisation och hälsa. Lärandet i sig skulle ge effekter som gjorde att hälsan förbättrades och organisationen ändrades. T ex CLN har haft en inriktning mot att använda praktikgemenskaper som verktyg för strategisk kompetensutveckling, vilket man hoppades skulle ge utveckling och bättre hälsa. I Helhetsgrepp på ohälsa var syftet att kartlägga behov av och genomföra kompetensutveckling samt utveckla organisationen (bli salutogena i stället för ohälsoriktade).

Den tredje strategin, d v s en ingång kring hälsan hälsan, hamnar mer i bakgrunden i de flesta projekt, även om det här finns undantag. Tydligast syns detta i Hälsosam tillväxt som hade ett starkt fokus på hälsa från början. I Företagshälsovården har dock delprojekten innefattat individinsatser i kundföretagen, då friska och hälsosamma medarbetare antas leda till hälsosamma arbetsmiljöer. Vanligast var ändå att hälsan sågs mer som en effekt av det som gjordes i projektet, d v s att hälsan förbättras av att organisationer förändras och/eller att kompetensutveckling genomförs.

3.3 AKTIVITETER

Aktiviteterna i projekten är många och varierande. Ett smörgåsbord av olika aktiviteter har genomförts i de nio projekten.

Det rapporteras både om formella och icke-formella aktiviteter som planerats och genomförts för att nå de uppställda målen. Vi kan se att flera projekt har en integrerad strategi där formella utbildningsinsatser varvas med andra insatser för att ge bra förutsättningar för lärande. Ett exempel på detta är då föreläsningar varvas med gruppsamtal med en processtödjare inom arbetsgruppen som höll i tillfällena. Det kan tolkas som en integrerad strategi att utbilda processtödjare eller cirkelledare som sedan ska använda sina kunskaper för att lärande ska kunna ske mer informellt i direkt koppling till det dagliga arbetet. Föreläsningar som efterföljs av grupparbeten i olika konstellationer var förmodligen den mest typiska aktiviteten i de nio projekten. När det gäller aktiviteterna riktar sig av förklarliga skäl många av dem på konkreta insatser för individer – det är ju individer som bär upp en organisation.

Ett inslag som alla projektrapporter vittnar om har genomförts i högre eller lägre grad är föreläsningar, oftast

genomförda av externa experter. Föreläsningarna har mestadels innehållit teoretisk kunskap inom ett område. Det teoretiska innehållet kan vara både teman med anknytning till arbetets innehåll, såsom funktionshinder för vårdpersonal, men också om hur man arbetar, t ex om teamarbete eller gruppdynamik. Föreläsningarnas rapporterade syfte är vanligen inspiration, ofta för att sedan göra något annat såsom genomförande av samtal kring ämnet i mindre grupper på arbetsplatsen.

Föreläsningar anges ske både som enstaka insatser, i en serie eller som inslag i anordnade kurser inom ramen för projekten. Flera projekt, t ex Helhetsgrepp på ohälsa, rapporterar att de har köpt in hela utbildningar för att höja gymnasiekompetens eller för att fylla kunskapsluckor, d v s anordnande av formella utbildningar av arbetsgivaren. Där handlade utbildningarna om vård och funktionshinder. Andra angivna utbildningar som ordnas inom projekten har handlat om hälsa, språk, ekonomi, marknadsföring, hälsosamt arbetssätt och stresshantering. IF Metall har haft utbildningar bl a i grupp/lagutveckling, jämställdhet, utjämnad produktion och Lean förbättringsarbete. Dessa har haft funktionen att stödja den verkliga förändringen på arbetsplatsen. Andra former av utbildningar som det rapporteras om är sådana som skett via webben, på distans, t ex har det anordnats webbaserad utbildning för nyanställd personal (GRo).

Ledarskapsutbildningar har också skett i flera av projekten, t ex kring hälsa och marknadsföring, några har också anordnat ledarskapsprogram eller -utbildning i olika steg. I några fall uppfattar vi att ledarskapsutbildningar var tänkta att representera organisationsutveckling i projekten.

Utvalda personer som ingår bland de anställda i de deltagande verksamheterna, ibland ganska många, har fått gå utbildning till studiecirkelledare, processtödjare, förändringsledare. Ett exempel är IF Metall som har organiserat lärande på arbetsplatserna med hjälp av handledare. De har genomfört flera handledarutbildningar, ledarskapsutbildningar samt grupp/lagutvecklingar där 200 personer har fungerat som handledare för lärandet. Utbildningar till samtalsledare kan både anordnas som kurs eller som en mer icke formell utbildning i hur en medarbetare handleder diskussioner i arbetsgrupperna. I GRo har handledarutbildningar genomförts med studiecirkelledare och nätverksledare.

Samtalstillfällen eller gruppträffar anges förekomma i samtliga projekt i någon form. Syftet anges vara att träffas i eller över arbetsgrupper och samtala om ge-

mensamma teman. Vanligen med inslaget att i dessa gruppaktiviteter ska lösningar hittas tillsammans kring ett upplevt problem och med en utveckling som mål. Mer eller mindre uttalat finns samtalsledare, processtödjare eller –ledare med som leder diskussionerna. Lärande nätverk har utvecklats genom att träffa personer som inte ingår i ens vanliga arbetslag, vilket även har utvecklats enhets- eller kommunöverskridande. Dessa grundas vanligen i fysiska träffar men även digitala nätverk (CLN).

Arbetsplatsutbyten och lärandebesök rapporteras som en annan form av aktivitet, där deltagare gör besök hos varandra för att lära av andras verksamheter. I GRo-projektet t ex kallar man en sådan för Plask, vilket är en modell för lärande besök som bygger på utbildade observatörer som besöker en annan kommun för att se hur de hanterar en särskild aspekt av arbetet. De ska sedan använda dessa erfarenheter för att utveckla sin egen verksamhet. Kollegegranskning för chefer har genomförts på liknande sätt.

Det rapporteras om hälsosatsningar både på individ-, organisations- samt gruppnivå. Den anställda individen har t ex genomgått hälsoanalyser eller hälsoscreening. Dessa kan sedan analyseras på organisationsnivå för att se ekonomiska effekter och eventuella konsekvenser (Hälsosam tillväxt). Hälsosatsningar på organisations- eller gruppnivå handlar om att följa statistik om sjukskrivning, ha prova på träning i grupp, eller kurser i mindfulness och livspussel (Helhetsgrepp på ohälsa). I Företagshälsosvårdens projekt har man på delprojekten gjort individsatser på kundföretagen, då friska och hälsosamma medarbetare antas leda till hälsosamma arbetsmiljöer, där man kan ana hur det är tänkt att nivåerna hänger samman.

	<i>Formella aktiviteter</i>	<i>Informella aktiviteter</i>
<i>Organisationsinriktade satsningar</i>	Utbildningar, kurspaket, chefsutbildningar, föreläsningsserier, webbaserade utbildningar, analysera statistik om sjukskrivning	Hälsoaktiviteter på gym, webbaserade diskussionsforum
<i>Gruppbaseade satsningar</i>	Teamutbildningar	Studiebesök, skuggning, studiecirklar, samtalsgrupper, lärande nätverk
<i>Individuella satsningar</i>	Hälsoscreening, medarbetarenkäter, informationskampanjer om hälsa, utbildning av samtalsledare	Synliggörande av individer

3.4 RAPPORTERADE EFFEKTER

Vad bedömer projektledare och utvärderare att arbetet i projekten har lett till? Här redovisas vilka effekter som rapporterats, både förutsedda och icke förutsedda för varje projekt och i en sammanfattande tabell. En utgångspunkt för vår analys har varit den uppdelning i direkta, indirekta och processrelaterade effekter som gjordes i kapitel 3.

I slutrapporten för Hälsosam tillväxt framhålls att hälsan förbättrades bland de anställda och att det övergripande målet uppnåddes då ett affärsområde på företaget blev utnämnt till "center of excellence". Hälsotillståndet uppges också ha blivit en del av ledningsgruppens agenda. Projektledare anser att projektet skapade en plattform för förändringsarbete efter projektslut och att ett mer processinriktat tänk nu finns för verksamhetsutveckling. Det anges att arbetet med hälsostatus kommer att följas upp, och att arbetet med ständiga förbättringar tros fortsätta. Förhoppningen från projektledaren är att det förändrade "tänket" ska leda till att arbetsmiljön blir bättre, men konkreta resultat angående detta är svåra att se.

Inom ABF:s projekt Studieförbund i förändring rapporteras att det vid projektslut fanns en positiv upplevelse hos medverkande individer angående att få lyfta frågor kring förnyelse och förändring. Det uppges att det i

organisationen syns att avdelningar lyfter frågan om förändringsarbete för att möta tidens krav. Personalen upplever, skriver projektledaren, att de idéburna processerna guidar dem och är positiva, och att man drar mer åt samma håll. Det anges att en internutbildning ska ges kontinuerligt och att utvecklingsplaner har tagits fram lokalt. Diskussioner uppges ha satts igång och planer skapats kring hälsofrämjande aktiviteter lokalt. Utvärderaren uppfattar att målen nåddes och att projektet tagit fram en modell för att arbetet ska fortleva efter projektslut och på de resterande avdelningarna inom ABF:s verksamhet.

I rapporterna om delprojekt BÄST anges att ett antal arbetsgrupper har fått insikt i vad Vanguardmetoden innebär och med detta har utvecklingsarbete kommit igång – men de olika arbetsgrupperna har kommit olika långt. De anger att det är det svårt att konkret säga något exakt resultat men i vissa grupper har "tänket" ändrats och man kan inte gå tillbaka till hur det var innan. De påstår att målgruppen för projektet har granskat och utvecklat sin verksamhet för förbättrad kvalitet. Det förändrade "tänket" hos individer har, tror utvärderaren, dock inte lett till ett nytt "systemtänkande" men kan komma på sikt. Om delprojektet BUS framkommer det i slutrapporten att ett processorienterat sätt att arbeta har testats och kartlagts. Enligt utvärderingen anser mål-

gruppen att verktyget är användbart för arbetsmiljö- och kvalitetsutveckling och anges som ett bra verktyg för möten och diskussioner i hela organisationen. Utbildningen kring processororienterat arbetssätt anses dock ha tagit mycket tid.

I CLN uppges det främsta resultatet vara att en medvetenhet och breddad syn på vad kompetensutveckling kan vara, har ökat. Projektledaren uppger efter projektslut att informellt lärande kan stödjas i organisationen. Det framkommer att diskussioner om hur stöd för lärande har påbörjats och förmodligen kommer att fortsätta. Målet att nätverka via webben över organisationsgränser har inte uppnåtts enligt rapporterna, men också att flera deltagare vill att det ska finnas kvar då många tror på idén. Deltagare uppges i slutrapporterna vara mer nöjda i halvtid än på slutet, få ansåg att projektet ökade deras kompetens men att det också ledde till delvis ökat lärande. Enligt utvärderingen främjade projektet inte hälsan, bland annat för att projektet kan ses som ytterligare en uppgift i arbetet och därmed en belastning. Ingen av de medverkande personerna uppges dock vara enbart negativ till projektarbetet.

I slutrapporten från GRo (gemensam för projektledare och utvärderare) framkommer att många studiecirkelledare och nätverksledare har utbildats, och nätverk har startats inom och över kommungränser. Flera hundra personer uppges ha deltagit i studiecirkel. De rapporterar att medarbetare och chefer dock inte förändrade helhetsuppfattning om arbetssituationen: de var nöjda innan men också efter. Undersökningar tyder på att medarbetare uppfattade att stressen hade minskat vid projektslut. Deltagare uppges annars vara mycket nöjda med projektets aktiviteter där kombinationen att få testa på upplevdes positivt och att de olika aktiviteterna främjade gemensamma reflektioner. Författarna uppger att det också fanns många som inte deltog i förändringsarbetet i arbetsgrupperna. I slutrapporten ställs frågan om GRo skapade hållbara strukturer för organisatoriskt lärande, och det uppges att svaret både är ja och nej. Det förklaras som att vad gäller organisatoriskt lärande, d v s lärande i organisationen som kräver gemensam reflektion och utvecklat arbetssätt, att alla aktiviteter var uppskattade av deltagare samt att små förändringar skedde. På frågan om hållbara strukturer uppstod rapporter som snarare att projektet kanske gav förutsättningar för detta i vissa deltagande enheter, men det hann inte bli det "normala sättet" att arbeta på. Det organisatoriska lärandet, skriver de, är ej hållbart ännu. De rapporterar dock att alla enheter i slutet av projekttiden hade gjort

planer för hur det kan ske.

I slutrapporterna om Hållbar utveckling och konkurrenskraft (från projektledare och utvärderare) anges att lokal partssamverkan har underlättat förändringar i de företag som deltagit. De resultat och effekter som uppges är att man har t ex infört arbetsrotation där alla ska kunna allas arbete, mer inflytande för anställda eller utökat arbetsinnehåll. Hållbar utveckling och konkurrenskraft kan, enligt utvärderarna, fungera som inspiration för andra satsningar. De har tydligt kunnat se att kurser inte räcker för att utveckla en arbetsorganisation. I slutrapporten framkommer att de deltagande företagen har arbetsorganisationen förändrats genom att först testa den nya organisationen i mindre skala för att sedan implementera i hela organisationen. En del uppges under projekttiden ha hunnit planera för införandet i hela verksamheten och andra inte. Andra resultat som rapporteras är att förändra beslutsstrukturen, genom att skapa nya roller och funktioner i grupperna som då själva ska ta beslut om exempelvis inköp, planering, samordning och så vidare. Det finns i projektrapporten uppgift om arbetet med att utveckla arbetsorganisationen och/eller införa full rotation har generellt sett upplevts som positivt. Man uppger att projektet förhoppningsvis kan ha minskat riskerna för förslitnings- och belastningsskador. De skriver att det är svårt att mäta men tendenser talar för att projektet gett avtryck i organisationerna på sikt. En lyckad satsning enligt slutrapporten var egna utbildade handledare som sedan lär upp arbetskollegor gällande olika arbetsuppgifter, arbetsmoment och produktionssystem – något som har uppskattats av samtliga deltagande företag. Man uppger att företagen tänker fortsätta med detta i framtiden, ett av företagen uppges ha startat ett handledarnätverk på företaget. Ett annat rapporterat resultat är att delprojektens styrgrupper upplever att "partssamverkan" är förbättrad.

I slutrapporterna (från utvärderare och projektledare) från Företagshälsovården – Hållbart arbetsliv uppges att 80 procent av de medverkande inom kundföretagen har tagit del av kompetensutveckling om arbetsmiljö. Ledare och fackliga företrädare uppges ha fått tillgång till nya instrument som kan bidra till hälsosammare och effektivare arbetsplatser. Det framkommer att en del av deltagarna har förbättrat sin kompetens att arbeta i team, men inte 60 procent som var uppsatt som mål. Ett rapporterat resultat är flera delprojekts upplevelse att deltagande har gett goodwill och ökad status till företagshälsan. De förklarar det som att de har varit en del av något nationellt och större vilket varit positivt. I alla

delprojekt uppges att man har provat nya typer av metoder för att skapa större delaktighet i arbetsmiljöarbetet. Ett stort mått av lärande har ägt rum, tror man. Inom delprojekten har lärande och kreativitet fått flöda, men det nämns att man ser mer av berättande än analys vid träffarna. I slutrapporterna anges att individens arbete i team har utvecklats ytterligare, liksom att man har utvecklat den strategiska dialogen med kundföretag. 4200 individer uppges ha deltagit i aktiviteter kring "risk och frisk", men det blev mycket mer fokus på riskfaktorer då riskfaktorer togs bort mer efter hand. Slutligen rapporteras det att i organisationerna fick deltagare mer insikt om verktyg kring hälsofrämjande arbete.

I slutrapporterna för Koh-I-Noor uppges att samtalsgrupper har uppstått där personalen reflekterar och samtalar, och där också en chef medverkat vilket tros kunna påverka det distanserade ledarskapet. Man anger att behovet av kompetensutveckling har synliggjorts via informationsträffar. Deltagare rapporteras ha fått insikt om vikten av att träffas och samtala om verksamhetsnära frågor och detta tror de kommer att fortsätta. De uppger själva att projektet har gett positiva effekter på brukare, kund, anhöriga och god man samt att projektet skapat bättre förutsättningar för ökad kvalitet. En rapporterad följd av projektet är att de individer som utsågs till samtalsledare har blivit sedda och kommit långt i sitt ansvar. Enligt utvärderaren var det ett vinnande koncept att ha föreläsning kring ett tema och sedan samtala om det och på så sätt göra kunskapen till sin egen. Reflektionen och samtalen tros ha lett till viss ändring och utveckling av arbetet på vårdbostäderna. De deltagande arbetsgrupperna uppges ha utvecklat sina kontakter inom och över kommungränser.

I Helhetsgrepp på ohälsa rapporteras resultat som visar att korttidssjukfrånvaron sänktes med 24 procent. Deltagare uppges ha en ökad känsla av sammanhang, delaktighet och påverkan vid projektslut. Projektledaren anger att utbildning i fyra olika nivåer för personalen har utförts, bland annat en psykiatrisatsning, förändringsledarutbildning liksom ett ledarskapsprogram. Omställningen till ett salutogent tankesätt, skriver de, håller på och fortsätter. I slutrapporten uppges att det var med projektet som grund som kommunen uppnådde guldnivå enligt Investors in People, ett sorts "kvitto" på ett väl genomfört arbete. De uppger att stora hälsosatsningar har gjorts och att hälsoinspiratörer försöker hålla det vid liv fortsättningsvis. Projektledaren nämner i intervjuer "müslieffekten" och tycks mena att anställda talar om träning och recept som nya samtalsämnen och att de lär

känna folk vid träningstillfällena. I utvärderingsrapporten skrivs att en del av personalen har fått ökad kunskap i och med satsningarna, medan andra menar att insatserna ej varit anpassade för dem. Personalen uppges vara mest nöjd med hälsosatsningen där de tycker att aktiviteter för bättre fysisk hälsa varit mest framgångsrikt. Utvärderarna nämner att den ökade sjukfrånvarokontrollen ledde i viss mån till sämre mental hälsa bland personalen, och de upplever det stressande att det varit så många aktiviteter på kort tid. Ledarskapsutvecklingen upplevs positiv skriver de, men också svårt hinna med tillämpning av nya kunskaper. Utvärderarna avslutar med att samtliga mål har uppnåtts på något sätt.

När det gäller jämställdhet har projekten redovisat deltagande i aktiviteter och resultat i siffror nedbrutet på kön och ålder t ex. En vanligt förekommande rapporterad insikt är att deltagandet i aktiviteterna speglar könsfördelningen i organisationerna. Det nämns att projektteamet eller projektgruppen har fått utbildning i jämställdhetsintegrering eller en utbildningsdag i processstöd jämställdhet. I en projektrapport nämns att projektet utvecklade och skapade förutsättningar för medvetet jämställdhetsarbete.

Sammantaget anas både direkta och indirekta resultat och effekter. Projektledarna uppger en rad positiva resultat och effekter, samt pekar på några effekter som ej uppnåtts. Utvärderarna som varit knutna till projekten anser att målen har nåtts men att effekter är svåra att se. På föregående sida sammanställs olika typer av resultat och effekter uppdelat på kategorierna direkta, instrumentella effekter; indirekta effekter samt processrelaterade effekter.

*Direkta, instrumentella effekter
(konkreta förändringar t ex organi-
sationsutveckling, nya rutiner)*

- Utvecklingsplaner för fortsatt arbete har tagits fram
- Kommunikation och kontakt över organisationsgränser har ökat – samverkan stärkts
- Samtalsgrupper har startats
- Organisationsförändringar t ex införande av arbetsrotation, utökat arbetsinnehåll och förändrad beslutsstruktur
- Nya rutiner för kompetensutveckling av medarbetare (t ex kontinuerliga Internutbildningar)
- Hälsan har förbättrats, korttidssjukfrånvaron har sänkts
- Kompetens om arbetsmiljö och teamarbete har stärkts

*Indirekta effekter (ny kunskap, in-
spiration eller nya idéer snarare än
konkreta förändringar)*

- Synen på att arbetsplatslärande är mer än att skicka anställda på kurs har stärkts
- Ett ändrat "tänk" kring verksamhetsutveckling har tillkommit
- I flera fall har man insett vikten av att träffas och föra samtal om verksamhetsnära frågor
- Förutsättningar för förbättrad kvalitet har skapats
- Ökad känsla av sammanhang, delaktighet och påverkan
- Hälsifrågan har hamnat på agendan

*Processrelaterade effekter (effekter i
vidare bemärkelse som projektet har
bidragit till; t ex nya kontaktnät, ökad
attraktion som arbetsgivare)*

- Deltagande har skapat goodwill och ökad status
- Nätverk har startats inom och över kommungränser och enhetsgränser
- Projekt inspirerar till andra satsningar
- Ett företag har blivit ett "center of excellence" och stärkt sin plats på marknaden
- En kommun har blivit certifierade på guldnivå i "Investors in People"

3.5 UPPLEVDA GYNNSAMMA OCH HINDRANDE FAKTORER

I slutrapporter och utvärderingsrapporter kan vi utläsa en rad faktorer som rapporteras ha gynnat projektarbetet liksom sådana som har hindrat eller försvårat det. De teman som här kommer att beröras är: tid, planering och organisering av projektet; projektledning; styrgrupp och projektägare; förändring och lärande i projekten; administration samt utvärdering.

Tid, planering och organisering av projektet

Det finns många aspekter som har att göra med tid och planering som på olika sätt påverkat projektarbetet.

För att ett projekt ska kunna ge effekter över tid uppges det i slutrapporterna t ex att det måste finnas personer i verksamheten som driver projektet aktivt, och att det därmed inte ska vara lagt på endast en person. Att låta många vara delaktiga i spridning av projektet för att hålla igång "tänket", och gärna personer med formell makt, förs fram som gynnsamt för projektet, liksom vikten av att för de som arbetar i projektet, ta fram en gemensam målbild. Att ha en gemensam helhetsbild mellan aktörer visar sig även gälla utvärderare och projektledare. Om inte utvärderare och projektledning är överens eller missförstår varandra från början om vad som ska göras kan även projektarbetet missgynnas. Vidare rapporteras det om att byte av nyckelpersoner kan hindra projektarbete, liksom att organisationen ändras under resans gång. Stora projekt som innefattar delprojekt med geografisk spridning kräver mycket synkronisering för att projektet ska bli en enhet, särskilt om delprojekten utförs i olika juridiska enheter med olika förutsättningar och behov.

Ett hinder som framkommer i slutrapporterna är då tiden mellan ansökan och projektstart blir lång, och att framtida deltagare därför hinner glömma vad de har önskat för insatser när projekten väl sätter igång. Sommarmånader riskerar att drar ner tempot i projekten. Förarbete uppfattas annars vara viktigt för att projektet ska kunna drivas som en enhet. Mobiliseringsfaser uppges vara enormt viktiga, där bör mycket resurser läggas. I flera slutrapporter skrivs det om faran med att sätta igång projekt för snabbt då inte grunden är lagd. I slutrapporterna framgår också att forcera fram aktiviteter under kort tid kan öka stressen i stället för tvärtom. Tiden uppges också kunna vara ett hinder för projekt på så sätt att det är svårt att genomföra utvecklingsarbete i en organisation med gamla anor. Det tar tid att förändra.

Andra skriver om att många parallella projekt i organisationen kan hindra arbete. I ett projekt nämns att deltagarna inte visste skillnaden mellan projektet och andra kompetensutvecklingsinsatser som gjordes i organisationen – vilket då kan missgynna projektarbetet. Andra lärdomar som har med verksamheten att göra är att projektarbete försvåras i verksamheter där vikarier måste sättas in för deltagare som medverkar i projektet, då verksamhetens kortsiktiga behov måste gå före. En gynnsam faktor verkar vara då deltagarna har avsatt arbetstid i tjänsten för projektaktiviteterna.

Personer som är nöjda med projektarbetet och har ändrat sitt "tänk" kan fungera som ambassadörer för projektet genom att sprida positiva erfarenheter. I CLN:s slutrapport framkommer att det inte verkade som om deltagarna var redo för nätbaserade nätverk, där således det innovativa och oprövade arbetssättet kan ha utgjort ett hinder. Ett tips projektledaren anger är att i nätbaserade aktiviteter bör fokus läggas på gemenskap i början för att arbetet ska "fästa" bättre.

I flera rapporter framkommer också det gynnsamma i att ha processtödare under resans gång, för vissa internt och för andra externt. Processtödet SPeL har av några projekt framförts som en gynnsam faktor för utveckling och lärande.

Projektledning

En engagerad projektledning ses av många som en gynnsam faktor för projektet, även om denne inte heller bör vara för engagerad så att andra parter passiviserar. Projektledaren kan ge den röda tråden för projektet. Att projektledaren var känd för personalen sedan tidigare uppges i en rapport vara en framgångsfaktor, då det redan fanns ett kapital mellan deltagare och projektledare att fortsätta använda. I rapporten om GRo framkommer att ingen som arbetade med projektet skulle arbeta enbart med det för att på så sätt säkra att projektet inte bara blev stickspår utan att det ska integreras med övrig verksamhet på ett bra sätt – medan andra projektledare och utvärderare uppger att det var en framgång att projektledaren bara arbetade med projektet. Att projektledningen själva deltar i aktiviteter tas fram som gynnsamt för projekten, liksom projektledningslösningar där en person kan verksamhet och en annan är bra på administration. En vana att arbeta i externa projekt tillsammans är ett annat exempel på en gynnsam faktor. I stora projekt som är spridda anses det vara en fördel med en projektgrupp som delar ansvar och uppgifter, alltså inte bara en projektledare. Det framkommer att i de projekt

där det finns fler än en projektledare har den naturliga diskussionspartnern funnits och projektledarna har inte upplevt sig ensamma – i kontrast mot de projekt där en ensam projektledare blir både idébärare och blåslampa för alla andra parter. Ett annat hinder för långsiktighet är projektledare som slutar i organisationen efter projektets slut, eftersom kompetens försvinner.

Styrgrupp och projektägare

Gång på gång i slutrapporter framgår att helt centrala gynnsamma faktorer i projektarbete är stöd och engagemang från ledning och ägare, samt en styrgrupp som tar ansvar för projektet och med mandat att fatta beslut. Ledning och projektledning med samma bild av vad som ska uppnås rapporteras som en gynnsam faktor, och att därmed ett gediget genomfört förankringsarbete. Engagerade fackliga representanter rapporteras ha varit gynnsamt i Hållbar utveckling och konkurrenskraft. Det kan, av rapporterna att döma, ses som en gynnsam faktor för projektarbete att projektledning och förvaltningsledning varit desamma under hela tiden. I t ex GRo arbetades det mycket i tidigt skede med att få in cheferna i projektarbetet, som också var initiativtagare till projektet. Ledningsgruppen träffades sedan minst en gång i månaden under hela projekttiden. I rapporten för Hälsosam tillväxt skrivs det om chefsbyten och ointresse från koncernledningen som missgynnsamma faktorer. Projektet BÄST på BUS uppges ha haft svårigheter med att ledningen i BÄST inte stöttade utan snarare motarbetade projektet under en längre tid. Det framkommer att det fanns olika uppfattningar mellan projektledning och projektägare om vad projektet skulle leda till och hur arbetet skulle utföras, vilket också ledde till rykten om att projektet skulle avslutas. Utvärderingsrapporten vittnar även om att då ekonomin tröt väcktes rykten om att projektet skulle leda till nedskärning av personal.

Förändring och lärande i projekten

I flera projektrapporter framkommer att man under projektets gång har utvärderat sina aktiviteter, haft kontinuerlig uppföljning och dragit lärdom av detta samt i fler fall ändrat planer och aktiviteter. Några uppger att det är viktigt att våga styra om projektet om det finns behov. I BÄST på BUS uppges att de vågat prova sig fram mer än vanligt, och gått ifrån det som inte fungerar för att pröva nytt. I t ex Företagshälsovårdens projekt hade man från början tänkt att projektet skulle hjälpa att minska sjukdom och sjukskrivning, vilket fick lägre prioritet efter hand. Utvärderaren menar att i BÄST har man kunnat ändra ursprungsplanen och testat vad som fungerar efter hand vilket förmodas vara positivt för utvecklingen. I de

flesta fall tycks detta vara en gynnsam faktor för projektarbete, men exempel finns också på då förändrade planer kan hindra projektarbete, då projektet kan tappa styrfart innan man är "på banan" igen

Administration

Administrativa faktorer som uppges ha påverkat projektarbetet handlar främst om rapporteringen gentemot ESF. Det framkommer att ESF:s slutrapporteringsmallar inte är anpassade för mer komplexa projekt, t ex finns inte skrivutrymme för två delprojekt. Projektledningen i Företagshälsovårdens projekt menar att administrationen av projektet blev så betungande att hela projektet äventyrades. Det framkommer också att upphandlingsreglerna från ESF upplevdes svåra och att aktiviteter ibland fick ställas in på grund av dessa regler, t ex i Hållbar utveckling och konkurrenskraft. I något fall fick projektledningen vetskap om att upphandlingsreglerna tolkas och används olika vid olika ESF-kontor, så enhetlighet från ESF efterfrågas. Andra hindrande faktorer av administrativ art var upphandlingar av kurser som överklagades.

Lärande utvärdering/följeforskning

I flertalet av projekten fanns en extern utvärderare/följeforskare. Dessa har följt projekten i varierad utsträckning, ibland framförs önskemål om att de borde haft mer nära kontakt med projekten. Hur många timmar utvärderarna fått för uppdraget varierar. Flera av utvärderarna är konsulter i egna företag eller anställda hos arbetsgivare. I ett par fall är det utvärderare från universitet/högskola. Sammantaget rapporteras det ofta om positiva erfarenheter av utvärderingarna och de reflektioner och diskussioner som uppkommit på grund av att dessa genomförs. I Studieförbundet i förändring hade man t ex en utvärderare som gav input genom workshops i projektet för att hjälpa projektledningen se styrkor och förbättringsmöjligheter i arbetet. I BUS har följeforskaren gett värdefull input och lett till reflektion för projektledaren. I slutrapporten av BÄST framkommer att utvärderaren tog projektledarens sida i en konflikt med ledningen vilket kan ha förstärkt motpolerna i konflikten.

Sammanfattande tabell

Nedan ges en sammanställning av vad som i rapporter och intervjuer angetts vara gynnsamma respektive hinderande faktorer i projekten. Några faktorer uppfattas både gynnsamma och hinderande.

Rapporterade gynnsamma faktorer

- Flera personer i projektledningen
- Engagerad och för verksamheten känd projektledning
- Projektledare som deltar i aktiviteter
- Vana att arbeta i projekt
- En gemensam målbild för projektledning, ägare och utvärderare
- Stöd och engagemang från ledning, ägare och fack
- Styrgrupp som tar ansvar och med mandat att fatta beslut
- Ett väl genomfört arbete
- Synkronisering i stora projekt
- Kontinuerlig uppföljning och utvärdering
- Processtödjare
- Ambassadörer för projektet
- Medverkan i projektnätverk
- Utvärderare som bidrar till reflektion och utveckling i projektet

Rapporterade hinderande faktorer

- Ensam projektledare
- Projektledare eller ledningsperson som byts ut eller slutar
- Organisationsförändringar
- Nedsikningar eller rykten om nedsikningar i verksamheten
- Många parallella projekt
- Olika målbilder
- Stora projekts utspridning
- Delprojekts olika förutsättningar
- Lång tid mellan planering och genomförande
- Forcering av aktiviteter
- Deltagande yrkesgrupper som är starkt styrda av tid och plats
- Administratiom gentemot ESF
- Överklagade upphandlingar
- Utvärderare som inte medverkar i hög grad eller som ej distansierats från projektledningen

Rapporterade faktorer som både är gynnsamma och hindande

- Att förändra planer under projekttiden
- Projektledare som endast arbetar med projektet
- Projektledare som även har andra arbetsuppgifter under projekttiden

4. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel diskuteras det som framkommit i kapitel 4 med hjälp av den referensram som presenterats i kapitel 3. Vi gör åtminstone delvis en "metaanalys" av vad vi har sett i projekten i relation till intentionerna i utlysningen. Vår uppgift som följeforskare är inte att bedöma resultaten för varje enskilt projekt utan vad även utomstående kan lära av projektomgång- en i sin helhet.

4.1 MÅLENS REALISM -AKTIVITETSFOKUSERADE SATSNINGAR

Vår uppfattning om syftena och målen med de nio projekten är att de inte sällan är storslagna. Viljan finns att förändra väldigt mycket, medan konkreta mätbara delmål lyser med sin frånvaro. Målen uppfattas därmed bitvis som orealistiska. En annan reflektion är att de konkreta mål som faktiskt formuleras snarare handlar om aktiviteter som ska genomföras än vad de ska leda till. Exempelvis finns mål beskrivna om att ett antal personer ska genomgå utbildning – men inte vad de ska lära sig.

Kan valda aktiviteter sägas gynna de formulerade målen, eller verkar de emot målen? Många olika aktiviteter planerades och genomfördes men vi är inte övertygade om att de grundades i en analys av vad de skulle leda fram till. Vi har framfört att syftet med projekten ofta var att organisationer skulle utvecklas och tänkande skulle förändras – men hur var det tänkt att individriktade hälsosatsningar skulle leda till bättre arbetsmiljö? När aktiviteter som har planerats och genomförts radas upp ligger det nära till hands att tänka på en linjär, programmatisk utvecklingsstrategi, i betydelsen att det är viktigt att tillämpa och följa en plan, metod eller teknik för att nå projektets mål. Om planen är att genomföra olika aktiviteter genom att välja från ett smörgåsbord så gör man det, är planen att genomföra fyra olika föreläsningsserier så gör man det oavsett om intresset svalnat efter första föreläsningen. Vi får intrycket att mängden aktiviteter uppfattas av projektledarna som ett mått på om projekten är lyckosamma och verkar seriösa. Det finns inga bevis för att fler aktiviteter leder till mer hållbara förändringar än färre. Vad i projektens förutsättningar gynnar ett sådant agerande? Av våra intervjuer att döma är en bidragande orsak ESF:s månatliga rapporter på aktiviteter där namn och personnummer på rätt antal deltagare ska skickas in. Aktiviteter blir till mål för projekten för att ha något att visa upp och rapportera till ESF och ses inte som medel för att uppnå verksamhetsutveckling.

I projekt med en programmatisk utvecklingsstrategi planeras aktiviteter noggrant och har en orsak-verkan-logik. Ett alternativt sätt är att experimentera sig fram med aktiviteter och idéer för att nå ett mål, där det inte går att säga på förhand hur det ska gå till – en interaktiv lärandebaserad strategi. Med en sådan strategi underlättas en dynamisk förändrings- och lärandeprocess där fokus blir på hållbara effekter. Vi uppfattar en rädsla för att uppfattas som experimenterande och därmed oplanerade, alternativt att projektledare inte tror att det är tillåtet. I några projekt talar man dock om, och det framkommer i några slutrapporter, att kontinuerliga utvärderingar har gjorts, projektledarna har fått input från utvärderarna och projektledarna har vågat byta riktning under projektens gång. Att byta riktning under projektets gång har blandade utfall; ibland positiva erfarenheter av att anpassa projektarbetet efter nuvarande situation, ibland negativa erfarenheter av att det tar allt för lång tid att tänka om och byta riktning i projektet. Det finns naturligtvis sätt att arbeta både planerat och experimentellt, t ex genom att ha mer öppna erbjudanden där deltagarna får välja mellan olika aktiviteter som ett slags "smörgåsbord" och därefter se vad som borde fungera i fortsättningen. Detta till skillnad från att arbeta strukturerat med läraaktiviteter där planen är lagd från början att vissa yrkesgrupper går vissa utbildningar, andra yrkesgrupper går andra föreläsningsserier. Arbetsätten representerar olika strategier för lärande.

4.2 ETT VIDGAT SYNSÄTT PÅ ARBETSPLATSLÄRANDE

Intervjuerna vittnar om att projekten har fokus på något större än bara "vanlig" kompetensutveckling – vilket blir hela syftet med projektet och en grund i utlysningen från ESF. Man vill att hela organisationen ska ändras. I några projekt ser vi tydligare att projektet var tänkt att bidra med ett ändrat "tänk" och att starta genomgripande kulturförändringar i organisationen. Vi kan se att flera projekt har utvecklat en integrerad strategi där formella utbildningsinsatser varvas med andra insatser för att ge bra förutsättningar för lärande. Flera projekt blandar ett mer formellt lärande med ett mer informellt t.ex. genom att ha föreläsningar i form av externa resurspersoner och därefter mer informella möten på arbetsplatsen ledda av en samtalsledare som fungerar som en intern resurs. Det kan tolkas som en integrerad strategi att utbilda processstödjare eller cirkelledare som sedan ska använda sina kunskaper för att lärande ska kunna ske mer informellt i direkt koppling till det dagliga arbetet. Projekten har vidgat förståelsen för vad arbetsplatslärande kan vara – det

är något mer än att bara "gå på kurs". Flera projekt har därmed utvecklats nya metoder som bygger på samspel mellan formell utbildning ("kurs") och informellt lärande.

Flera av projekten har utnyttjat interna resurser för utveckling i form av samtalsledare, cirkelledare, processledare och handledare. Tanken är att genom att utnyttja den kunskap som redan finns på arbetsplatserna skapas en bättre förutsättning för en god lärmiljö. Dels erbjuds befintlig personal kompetensutveckling, dels kan erfarenheter delas med varandra och integration av befintlig kunskap med ny underlättas. I flera projekt finns förhoppningar om att ledningen ska se de internt rekryterade personerna som en investering och inte en kostnad och att de efter projekttiden ska kunna fortsätta jobba med kompetensutveckling. För de som utsågs till samtalsledare i projekten kan uppdraget ha utgjort ett karriärkliv. Detta förfarande blir således också ett sätt att stärka hållbarheten över tid, och ett arbetssätt som vi uppfattar som lyckosamt. Konkret handlar insatsen om att arbetsgivaren låter en anställd som t ex är bra på teknik eller en speciell arbetsmetod gå en kurs i att handleda andra så denne i sin tur kan lära ut tekniken eller arbetsmetoden till sina kollegor. Detta fyller flera syften. Verksamheten tar inte in en okänd konsult utan man använder det sociala kapitalet som redan finns inom vägarna – det vill säga de kontakter, det nätverk och den tillit som redan finns mellan kollegor. På individnivå genomgår en utvald anställd en kompetensutveckling och känner sig förhoppningsvis uppskattad i organisationen. Denne är redan integrerad i den ordinarie verksamheten och kan föra in det nya i ordinarie verksamhet. Individerna, kollegor och organisationen har fått en möjlighet att utvecklas. Här kan projektformen bidra med något positivt. Det är, enligt tidigare forskning, viktigt att både individer och organisation förändras för att nå långsiktighet och hållbarhet. Båda nivåerna behöver aktiveras för att utveckling och förändring ska kunna ske. Det är ett sätt att se arbetsplatsen som en lärandemiljö där nya kunskaper kan komma till användning i det dagliga arbetet. Detta leder oss in på de tre strategierna.

4.3 ETT SPEKTRUM AV OLIKA STRATEGIER: FOKUS PÅ ARBETSORGANISATION, KOMPETENSUTVECKLING OCH HÄLSA

I utlysningen ligger fokus på både hälsa, kompetensutveckling och arbetsorganisation, vilka vi tolkar som tre olika strategier eller ingångar in i förändringsarbetet. En fjärde strategi handlar om en integrerad sådan med kombinationer av de tre första. Här vill vi belysa hur väl

de har lyckats knyta ihop de tre strategierna och vilka integrerande strategier de har. Vi tycker oss kunna se åtminstone tre olika strategier eller ingångar till hur projekten avses uppfylla utlysningens övergripande syfte.

- Satsning på kompetensutveckling leder till gynnsamma effekter kopplat till hälsa och arbetsorganisation.

- Utveckling av arbetsorganisationen driver ökade krav på kompetens och ökade satsningar på att ta tillvara och utveckla anställdas kompetens. Detta leder till en både mer lärande och hälsofrämjande arbetsplats.

- Direkt fokus på hälsofrämjande interventioner som antas positivt påverka arbets- och prestationsförmåga och därmed ytterst verksamhetens effektivitet.

Den första strategin är den klassiska interventionsmodellen där man eftersträvar att påverka utbudet av kompetens på organisationens interna arbetsmarknad. Vi kan därför också tala om en utbudsinriktad strategi. Man vill helt enkelt öka eller förbättra de anställdas kunskaper i något avseende eller förmåga att bättre hantera vissa uppgifter eller situationer. Metoder för att göra detta är ofta satsningar på olika former av utbildning eller kurser, men det kan även handla om andra typer av satsningar exempelvis satsningar på att pröva på nya typer av arbetsuppgifter, handledning eller mentorskapsprogram. Framgången med denna typ av strategi står och faller med att de nya kunskaperna och den nyförvärvade kompetensen kommer till användning efter att projektet/insatsen avslutats.

Den andra strategin kan vi kalla en efterfrågeinriktad strategi. Den sätter fokus på ledning och organisering av arbetet, faktorer som endast kan förändras genom mer komplexa och tidskrävande insatser. Utgångspunkten ligger på att utveckla arbetsorganisationen. Genom att den utvecklas uppstår förändrade krav på kompetens, som antas driva fram en ökad efterfrågan på insatser för att utveckla och ta tillvara de anställdas kunskaper och kompetens. En förändrad arbetsorganisation (t ex ökad autonomi och delaktighet) och därmed en utvecklad lärandemiljö och insatser för kompetensutveckling antas sedan leda till högre arbetstillfredsställelse och förbättrad hälsa.

Den tredje och sista strategin handlar om att projektet mer direkt fokuserar på olika typer av insatser på individ- och/eller organisationsnivå med målet att öka anställdas välmående och hälsa (t ex hälsoscreening, friskvård) för att därigenom påverka arbets- och prestationsförmåga,

minska sjukskrivningar eller förkorta tid för återgång i arbete efter sjukskrivning. I nästa led avses denna typ av insatser ge effekter i form av ökad effektivitet i verksamheten (t ex ökad produktkvalitet, produktivitet eller leveranssäkerhet). Detta kan tolkas som en individinriktad hälsostراتيجية där projekten erbjuder föreläsningar om kost och hälsa, tränar på gym o s v. Alternativet vad gäller hälsa skulle vara en mer djupgående strategi där man i stället ändrar arbetsorganisationen för att gynna hälsan (hälsa som resultat av hur man organiserar sig).

Om vi utgår från exemplet Hållbar utveckling och konkurrenskraft tolkar vi det som en idémässig integrerad strategi där förändring av arbetsorganisationen finns med som en viktig utgångspunkt, och där hälsa, förändringar i arbetssätt och organisation och kompetensutveckling i lärandemiljöer bildar en gynnsam helhet. Det finns dock, ska återigen betonas, inga garantier för framgång trots integrerade och kloka strategier. Projekt påverkas av många faktorer i en komplex verksamhet och komplex omvärld.

4.4 HINDRANDE OCH GYNNSAMMA FAKTORER

För alla projekt finns händelser och faktorer som kan hindra projektarbetet, arbetstakten eller rentav förutsättningarna för projektet, på samma sätt som det finns händelser och faktorer som gynnar projektarbete. Hinder och gynnsamma faktorer kan vara både interna inom projektet, delvis interna om de finns inom den organisation projektet är verksam i eller externa d v s från omvärlden.

För att i stället tala om intressenter så är interna intressenter parter som finns inom projektet, externa intressenter är parter som påverkas av eller påverkar projektets verksamhet.

Hinder som har att göra med interna intressenter kan till exempel ha varit att projektledare inte upplever tillräckligt engagemang från deltagare och att det kan uppstå problem om en nyckelperson i projektet slutar. Våra intervjuer indikerade att problematiken med deltagarnas engagemang inte varit så stor men däremot att en del projekt haft problem då projektledare behövt bytas ut. Konsekvensen kan bli att projektet tappar styrfart då den nytillsatte behöver tid för att sätta sig in i projektet. I ett av projekten anges också att den nya projektledaren hade andra åsikter om hur projektarbetet skulle bedrivas än den gamla projektledaren, vilket kan förvärra situationen. Även byte av projektägare eller chefer i verksamheterna har förekommit vilket inneburit hinder. Det tar exempelvis tid att förankra projektet och dess aktiviteter

även en ny projektägarrepresentant eller ny tillträdd chef. Sällan kan ett projekt prioriteras högst för andra än projektledaren. I en majoritet av de nio projekten är projektledaren den ende/enda som arbetar med projektet på heltid. Vi får intryck av att projektledaren har ett stort engagemang som vill att projektet ska ge resultat som påverkar. En handlingskraftig projektledare har tidigare framförts som en viktig framgångsfaktor för projekt (se t ex Tillväxtverket 2011). I flera fall kan dock han eller hon uppleva sig ganska ensam i sitt arbete. Detta kan bero på att styrgrupp, projektägare och finansierare inte alltid ger tillräckligt stöd till projektledaren. Andra anledningar kan vara att förankringen hos chefer och ledningsgrupp och/eller förankringen bland deltagarna inte alltid verkar ha fungerat. Flera undantag finns dock, där projektledaren arbetat i nära samarbete med andra. Detta har då också lyfts fram som en gynnsam faktor för projekt – under förutsättning att gruppen arbetar fram en gemensam målbild.

Rollerna som projektägare och projektledare har i våra undersökningar visat sig oklara i några av projekten. I några projekt representerade projektledaren även rollen projektägaren – vilket enligt hållbarhetskedjan egentligen innebär två helt olika roller och knappast möjliga att kombinera i en och samma person. Under intervjuomgång två kontaktade vi projektägare men fick enbart tag i fyra stycken som hade möjlighet att ställa upp på en intervju. Detta är förstås svårtolkat men kan indikera att projektägarskapet inte fungerar på ett optimalt sätt i alla projekt. Det tycks också finnas en oklarhet i hur projektledarrollen och projektägarrollen relateras till varandra. Kedjan av projektorganisationens olika aktörer är således inte lika stark överallt. En reflektion som kan göras är att projektägarna långt ifrån alltid prioriterar projektet men vad det beror på vet vi inte. Rimligen kan inte alla verksamheter ge projektägaren bra förutsättningar att stötta ett projekt. Att flera projekt bedrivs samtidigt inom vissa större verksamheter kan också påverka projektarbetet – de ingår i samma kontext och konkurrerar om samma tid och utrymme, och något projekt prioriteras ned till förmån för ett annat.

I enlighet med hållbarhetskedjan (brulin & Svensson, 2011) är det ägarna som kan sätta ramar för projektet samt följa utvecklingen och implementera resultat för framtiden. Vid intervjuomgång tre och vid den sista nätverksträffen framkom att förankring av projektarbetet för framtiden pågick för fullt, men uppfattas ha kommit igång sent under processen. Visst har förankring pågått under resans gång också, åtminstone i vissa projekt så-

som GRo, men den sammantagna uppfattningen är att det skedde alltför sent.

Intressenten ESF-rådet är de som ger projektet förutsättningar i och med finansieringen. De är, åtminstone mestadels, interna intressenter då de är understödjare till projektet och utgör så att säga en stor del av projektets ekonomiska och administrativa bas. Flera projektledare upplever att administrationen gentemot ESF är tung och arbetskrävande och att väntan på beslut från dem har påverkat projektets styrfart.

Som framkommer även i kapitel 4 finns det därmed många externa faktorer som projektledare upplever har hindrat projekten såsom nedskärningar i organisationen, tung administration och oengagerade projektägare. Hinder som dessa blir externa i bemärkelsen att det är sådana som inte går, eller är svåra att påverka. Detta sätter fokus på omvärldsfaktorernas stora betydelse för projektledarnas arbete. Upplevelsen tycks vara att omvärlden sätter krokben. Gynnsamma externa faktorer lyfts också fram såsom ägarnas engagemang och ledningens stöd, men det anges fler interna gynnsamma faktorer, d v s sådana som projektledningen själva kan påverka. Exempel på detta är gediget förarbete samt att arbeta fram en gemensam helhetsbild.

4.5 HÅLLBARHET; PROJEKT VS ORDINARIE VERKSAMHET

Den pengastyrda "verkligheten" ska gå ihop med den mer idéburna projekt tanken. Det trygga utmanas av det okända och nya. Hur får man ihop en "projektlogik" med en "vardagslogik"? Det är skillnad på hur man arbetar i ordinarie verksamhet och i ett utvecklingsprojekt. En driftsorganisation, den ordinarie verksamheten, styrs av kostnadseffektivitet och även om få uppfattar sin arbetsorganisation som förutsägbar och repetitiv så är den det i förhållande till ett tidsbegränsat projekt. Utvecklingsorganisationen, såsom projekt, går ut på en mer osäker mark och ska vara innovativ och nyskapande (jfr Svensson et al 2001). Det innebär att de olika organisationsformerna fungerar enligt olika logiker. För att ett projekt ska kunna bli hållbart är det rimligt att tänka sig att det måste förhålla sig till driftsorganisationens kanaler eller logiker och utveckla strategier för att passa in i densamma. Vi tycker oss se både hinder och framgångsfaktorer för att projektens arbete ska bli hållbara och ge effekter på sikt i den egna organisationen.

Ett hinder för effekter och långsiktighet är brist på förankring som i de flesta fall verkar fungera rimligt nedåt i

organisationen dvs. bland deltagarna, men däremot har flera projekt problem med förankringen uppåt i organisationen eller till och med både uppåt och nedåt. Exempel på brist på förankring uppåt är när ledningen pratar om projektet som "Karins projekt" – vilket antyder att projektet behandlas mer som en sidovagn i den ordinarie verksamheten – något tillfälligt. Några projektledare beskriver att hinder för effekter i den ordinarie verksamheten är då kortsiktiga vinstintressen eller att besparingsåtgärder styr i alltför stor utsträckning. När ägaren och/eller styrgruppen inte är engagerad eller när det, som i vissa fall, det inte ens finns en styrgrupp är det stor risk att projektets resultat inte kommer att långsiktigt tas tillvara. När projektägare är engagerade och "rätt" personer sitter i styrgruppen finns enligt tidigare forskning (se kap 3) väsentligt bättre förutsättningar för hållbarhet.

Flera av projekten har rekryterat och engagerat befintliga personalgrupper i projektet i form av samtalsledare eller studiecirkelledare som kan fortsätta arbetet efter projekt slut. Detta är ett innovativt "grepp" som potentiellt kan vara en mycket viktig framgångsfaktor för hållbarhet. Dessa personer för automatiskt projektresultaten vidare in i organisationen, då de redan ingår i driftsorganisationen. Exempel på detta är IF Metall där samtliga arbetsgrupper hade arbetat med lean innan projektet och hade "lean-grupper" och "lean-coacher". Dessa grupper och coacher användes i det nya projektet. De uttrycker det som att den ordinarie verksamheten och projektarbetet inte kan vara olika spår utan måste integreras. Detta är ett exempel på hur projekten använder intern kompetens för kompetensutveckling, ett sätt att använda sig av den ordinarie verksamhetens kanaler, för att implementera projektet.

Resultat och effekter kan vara önskvärda eller inte, förutsedda eller icke förutsedda. Man kan särskilja följande fyra nivåer vad gäller resultat och effekter av en satsning på kompetensutveckling (se även kapitel 3):

- *hur nöjda deltagarna varit med insatsen;*

- *effekter på individnivå i form av nya kunskaper eller färdigheter;*

- *effekter i form av att individen blir bättre på att utföra vissa arbetsuppgifter ("job performance");*

- *effekter i form av förbättrade prestationer på verksamhetsnivå t ex ett arbetslags prestationer eller på organisationsnivå (t ex ökad kvalitet eller förbättrad måluppfyllelse).*

Vanligt är förmodligen att effekter samspelar komplext.

Viktigt att hålla i minnet här är att det inte är säkert att attityder till exempelvis en utbildningsinsats säger något om vilka effekter den har lett till på andra nivåer. Men vad avses då med långsiktiga effekter av projekt? Om man därmed menar att det dagliga arbetet har förändrats som följd av projektarbetet, så är det svårt att se sådana effekter – men embryon finns. En sådan effekt är att arbetsplatslärande verkar ha hamnat på kartan: synen på att kompetensutveckling är något mer än att "gå på kurs" har stärkts. Det informella lärande i det dagliga arbetet är en utgångspunkt.

Projekt kan lyckas knyta samman en utvecklingslogik med en driftslogik då det skapas mötesplatser och tid för att diskutera utveckling som inte frigörs annars. Projektet kan på detta sätt få in utvecklingsfrågor i verksamheterna. I några fall framkommer det också att personalen har blivit mer stressad under projektiden, att det mest är en uppgift eller deltagande som läggs ovanpå ett redan fullspäckat schema. Kan verksamheter i dagens slimmade värld ta till sig projekt av denna dignitet? Finns det en utbredd projektrötthet? Eller upplevs aktiviteterna bara som fler krav, oavsett vad projektet hade handlat om? I t ex CLN och Helhetsgrepp på ohälsa finns uppfattningar om att projektet sågs som ytterligare en uppgift, att aktiviteterna kanske stressade mer, kostade mer än vad det gav – vilket naturligtvis inte gäller alla deltagare, men tendenser fanns. Kanhända upplevs vissa projekt som konstgjorda och inte svarar mot ett verkligt behov i verksamheterna. Tidigare forskning redovisar också att verksamheter ibland försöker "anpassa sig in" i ansökningsomgången. Det framgår inte alltid att verksamheterna uppenbart har utgått från verkliga behov. Projekt kan därför ha bristande relevans i organisationen, kanske för att förarbetet varit bristfälligt eller för att metoder eller idéer är så nya att det är svårt att avgöra om det finns behov eller inte. Ett exempel på detta är CLN som ville arbeta med nätbaserat utbyte mellan personalfunktioner som vi tolkar vara ett innovativt sätt att arbeta med kompetensfrågor.

Frågan man behöver ställa är hur man arbetar i projekt för att lyckas integrera med arbetet utan att det upplevs som en arbetsuppgift utöver de som redan finns och som redan är för många? Projekt som har lyckats hitta utrymme att bedriva utveckling utan att stressa personalen, finns de? Något av en paradox är att projektaktiviteter som ligger nära den ordinarie verksamheten kan antas gynna en integration, samtidigt som projekt förväntas komma med nya tanke- eller arbetssätt som kan leda till en utveckling av den befintliga verksamheten.

4.6 INNOVATIVITET

Frågan hur innovativa de nio projekten var är inte helt enkel att svara på. ESF anger att innovationer står för "upptäckt" och handlar om lösningar utöver det vanliga. Innovativa projektinsatser är sådana som möter verkliga behov, där resultaten överstiger befintliga/traditionella lösningar och då lösningen kan användas av potentiella användare. Sedan kan innovativa initiativ både lyckas och misslyckas (www.esf.se). Utifrån denna breda syn på innovationer kan flera av projekten sägas vara, eller ha inslag av att vara, innovativa. På ett sätt är t ex projektet BÅST på BUS innovativt då de testade nya sätt att arbeta med verksamhetsutveckling. Vanguardmetoden är inte en ny metod men har inte använts där förut och är inte vanlig i den typen av verksamhet. Utvärderaren i CLN undrar om inte CLN är det mest innovativa fortbildningsinsatsen för HR i kommunal förvaltning i Sverige de senaste åren, genom att arbeta med kompetensutveckling av HR-personal på flera arbetsplatser i praktikgemenskaper på nätet. Det kan tolkas som en innovativ projektidé men som inte lyckades, i alla fall inte under projektiden. Vårt intryck är att antalet lyckade innovationer inte är många bland de nio projekten sett från en utomståendes ögon, men innovativitet kan ju vara branschspecifik, kommunspecifik eller yrkesgruppspecifik. Innovativa lösningar kan finnas:

Lokalt: något som är nytt i just den unika organisationen/verksamheten

- För yrkesgruppen

- Regionalt

- Nationellt

- Internationellt

Flera metoder som används i projekten är innovativa lokalt men kanske inte i vidare bemärkelse – detta utifrån en mycket vid definition av innovationer. Dock kan just kombinationerna av flera metoder/arbetssätt/element vara innovativa. ESF:s kriterier för lyckade innovationer ser vi inte tydliga exempel på – men processer kan ha satts igång som kan komma att bli innovationer på sikt.

4.7 UTVÄRDERING

Det finns varierad kvalitet och allmänintresse i utvärderingsrapporterna för de nio projekten. Samtliga utvärderingsrapporter innehåller i någon mån slutsatser om i vilken grad projekten nått målen, de flesta innehåller kvantitativa och/eller kvalitativa undersökningar som vi-

sar på nöjdhet/resultat och effekter. Några utvärderingsrapporter är beskrivande till sin karaktär och innefattar inga kritiska analyser, vilket skulle kunna förklaras av en närsynhet. Det finns också stor variation i utvärderingarnas teoretiska/metodmässiga förankringar, där vissa har en tydlig vetenskaplig grund, andra inte.

I utlysningstexten från ESF framkommer att projekten ska planera för "förändring som ett resultat av det lärande och den utveckling som sker under projektets gång. Att uppföljning och utvärdering används som verktyg för att upptäcka dessa behov av förändring." Vi har tidigare skrivit om de högt ställda och ibland tämligen abstrakta mål som finns för projekten. Även en utvärderares uppdrag blir svårfångat om målen/syftena är otydliga och svårfångade. Tanken med lärande utvärderingar är god. I några utvärderingsrapporter saknar vi beskrivningar av hur utvärderingsprocessen gått till, men vi tycker oss se indikationer om att utvärderingarna mer är av summativ karaktär än formativ där det sistnämnda betyder att man skapar lärande tillsammans på vägen (Ellström, 2009). Vår uppfattning, utifrån de beskrivningar vi haft tillgång till, är att projekten lär i begränsad utsträckning utifrån de erfarenheter som görs med hjälp av utvärderarna. Några nämner att sådana gemensamma reflektioner har gjorts under resans gång men inte genomgående. Många av utvärderarna har varit delaktiga i projektens aktiviteter, och gjort mer än traditionella utvärderare. En del projekt har bytt inriktning och förändrat efter vad som framkommit i uppföljningar och utvärderingar av insatser, men i stor utsträckning drar de inte nytta av återkoppling från utvärderarna, eller från nätverksträffarna. Detta är ett välkänt fenomen också från andra håll. För att lärande ska ske behöver kanske både utvärderare och projektledare bättre än vad som tycks vara fallet förstå förutsättningar för lärande och kunna organisera för och leda ett utvärderingsbaserat lärande. En teoribaserad lärande utvärdering som följer projektet under hela resan är rimligen en bra utgångspunkt för ett sådant arbete.

4.8 MERVÄRDE

Dessa nio projekt, liksom andra projekt, sätter både förväntade och mer oförutsedda avtryck. Vi har kunnat se att projekten i många fall har skapat mötesplatser och i viss mån tid för att diskutera utveckling av verksamheter; det har skapats arenor för reflektion och erfarenhetsutbyte. Goda exempel finns också på hur interna handledare eller processledare har använts framgångsrikt för att stödja och befästa lärandet i verksamheten. Individer och grupper har stärkts genom kompetensutveckling

eller genom att få uppdrag som t ex samtalsledare eller förändringscoacher. Kanske har projekten varit mest betydelsefulla för de personer som fått en speciell uppgift i projekten. Flera projektledare och deltagare nämner att det som är mest givande i projekten är att "träffas och utbyta erfarenheter". Murar rivs, gränser suddas ut, möjlighet har skapats för att stanna upp och våga reflektera, det har uppstått chanser att testa "smörgåsbord" av aktiviteter – för att se vad som passar respektive verksamhet. Projektledare har stött på oväntat engagemang, och fått internationellt utbyte som har möjliggjort perspektivbyte. De anställda kan få gemensamma nämnare i ett projekt, projektet kan vara det som sammanför dem. Ett av projekten talar om "muslieffekten"; recept som sprids bland anställda och utgör samtalsämne. Vi-känslor har stärkts och möten över enheter har skett vilka har lett till samtal och reflektion och i förlängningen har förändrade arbetssätt möjliggjorts. Sammantaget förefaller det genom projekten ha uppstått en ökad beredskap för förnyelse och att förutsättningar för lärande har skapats – genom att se på verksamheten med nya ögon.

4.9 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

I början av rapporten redovisades vad vi uppfattat vara intentionerna bakom utlysningen. Hur anser vi att projektet står sig jämfört med dessa intentioner? Är projekten organiserade för lärande och innovation? Vårt svar är: till viss del. Generellt sett är inte projekten organiserade för lärande, om vi tolkar det som att vara "experimentellt inriktade" och upplagda för att pröva olika metoder, strategier etc. De har ofta från början bestämt sig för ett koncept och ett upplägg och sedan arbetar de efter denna plan. I vissa perioder av projektet finns dock inslag av experimenterande och där "smörgåsbord" testas.

I vad mån kan man tala om ett hållbart utvecklingsarbete genom projekten? Enligt Brulin och Svensson (2011) förutsätter ett hållbart utvecklingsarbete att åtminstone tre villkor är uppfyllda, nämligen att arbetet i projekten karakteriseras av ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2009), ett aktivt ägarskap samt samverkan i nätverk och partnerskap. Även här är svaret: till viss del. Förekomsten av ett aktivt ägarskap varierar men visst finns det projektägare som tar ansvar för projektarbetets hållbarhet. Vi ser också i vissa fall hur projekten samverkar med andra i nätverk och partnerskap samt det funnits planer på hur effekterna på sikt skulle kunna säkras – även om de senare inte alltid kunnat realiseras. Ett genomgående drag är att projekten planerat för och genomfört ett stort antal aktiviteter, för ett stort antal människor utifrån

ett slags "produktionstänkande". Kanske ligger detta i själva förutsättningarna för att bedriva projekt, och att ESF bjuder in till ett sådant "produktionstänkande" då de efterfrågar personnummer och antal personer i aktiviteter. Stora summor kan också medverka till att tron att man måste aktivera många för att pengarna ska komma till nytta, i stället för att satsa på större förändringar för ett mindre antal deltagare.

Trots goda förutsättningar – en tydlig och genomarbetad utlysning, intressanta projekt och tämligen gott om pengar – så ser vi inte resultat och effekter i den utsträckning som kommer till uttryck i utlysningen. Varför? Kanske är det omfattning och storlek på projekten som hindrar dem att vara innovativa? Vad hade hänt om projekten hade testat möjlighet att pröva i liten skala och sedan ta med det bästa ut till fler? Hade de då kunnat vara mer innovativa och kanske använt mer av integrerade strategier? Frågorna är hypotetiska men värda att fundera på. Däremot vill vi upprepa att vi ser indikationer på att det har uppstått en ökad beredskap för förnyelse och att förutsättningar för lärande har skapats i och genom de nio projekten. Sett till effekter så har projekten sannolikt lett till fler indirekta och idémässiga än till direkta, mer konkreta effekter. En viktigt resultat är också att projekten sammantaget visar på det värde som kan ligga i satsningar på kompetensutveckling som innebär att man kopplar samman lärandeaktiviteter och aktiviteter som syftar till utveckling av arbetsorganisationen. Ett exempel på en lovande ansats utifrån en sådan integrerad strategi är användning av intern kompetens i form av samtalsledare, studiecirkelledare och processtödjare som stödjer och driver på utvecklingen av projektarbete i verksamheterna. I flera fall har alltså projekten bidragit med kunskap om och intressanta exempel på hur arbetsorganisation och arbetsplatslärande kan integreras på ett gynnsamt sätt.

REFERENSER

- Barajas J. (2006). Hälsofrämjande utvecklingsarbete - motsättningar och paradoxer. I: K. Ekberg, J. Eklund, P.-E. Ellström, S. Johansson (Red.) Tid för utveckling? Lund: Studentlitteratur.
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990). The Critical Path to Corporate Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brulin, G. & Svensson, L. (2011) Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2010) Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB.
- Ellström, P.-E. (2009). Användning och nytta av utvärdering. I: Svensson, L., Brulin, G., Jansson S. & Sjöberg K. (red.) Lärande utvärdering genom följeforskning. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Farbey, B., Land, F. & Targett, D. (1999) "Moving IS evaluation forward: learning themes and research issues". Journal of Strategic Information Systems, No 8, 1999, p. 189-207.
- Ganster, D. C. & Murphy, L. (2000). Workplace Interventions to Prevent Stress-Related Illness: Lessons from Research and Practice. I: C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.) Industrial and Organizational psychology. Linking Theory with Practice. Oxford, UK: Blacwell Publishers.
- Kock, H., & Ellström, P.-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. Journal of European Industrial Training, 35(1), 71-88.
- Lagsten, J. (2005) Verksamhetsutvecklande utvärdering i informationssystemprojekt. Akademisk avhandling, avhandling FiF 84. Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet.
- Levin, H. M. & Kelley, C. (1994). Can education do it alone? Economics of Education Review, 13, 2, 97-108.
- Lorenz, E., & Lundvall, B.-Å. (Eds.). (2006). How Europe's Economies Learn. Coordinating Competing Models. Oxford: Oxford University Press.
- Noblet, A. & LaMontagne, A. D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. Health Promotion International, 21, 4, pp. 346-353.
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). Using Evidence: How Research Can Inform Public Services. Bristol: The Policy Press.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 32, 6, 515-527.
- Svensson, L., Jacobsson, E. & Åberg, C. (2001) Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag. Stockholm: Santérus förlag.
- Tillväxtverket (2011) Entreprenörskap och företagande – förutsättningar i projekt. En förstudie av socialfondsprojekt 2010. Rapport 0085. Stockholm: Tillväxtverket.
- Internetkällor
- Svenska ESF-rådet: www.ESF.se/sv/vara-program

BILAGA – DATAINSAMLING

I uppdraget som följeforskare för de nio projekten ingick att belysa arbetet som har pågått i projekten och analysera samt syntetisera kunskap från detta. Kunskapen som genererades skulle också bli användbar för andra aktörer än de aktuella projekten. Följeforskarna har genomgående använt en interaktiv ansats i uppdraget, vilket bland annat har inneburit ett aktivt deltagande i olika aktiviteter. Våra analyser bygger på underlag i olika former vilka beskrivs mer utförligt nedan; intervjuer med projektledare och projektägare, deltagande på samtliga nätverksträffar, analysseminarier med projektledare, projektbesök samt analys av del-, slut- samt utvärderingsrapporter.

1. INTERAKTIV ANSATS

Interaktiv forskning grundas på en nära samverkan mellan forskare och praktiker. En interaktiv ansats i utvärderingssammanhang innebär att utvärderingen utgör en plattform för reflektion och utveckling, t ex för projekt. Traditionella utvärderingar gynnar inte användning under projektens genomförande – den interaktiva följeforskningen ger verktyg för att reflektera och förändra i gynnsam riktning under resans gång eftersom projekt är svåra att planera på förhand (Brulin & Svensson 2011). Följeforskaren med interaktiv inriktning är således mer aktiv än i en traditionell utvärdering och kan utgöra diskussionspart för projektledning och -medarbetare under projektets genomförande.

En kontinuerlig dialog har förts mellan följeforskare och projektledare under projekttiden på olika sätt. Vid två tillfällen, under nätverksträffarna den 24 november 2011 och 16 oktober 2012, genomförde följeforskarna analysseminarier tillsammans med projektledare, utvärderare och andra representanter för projekten. Detta skedde efter att samtliga projektledare intervjuats. Resultatet från intervjuerna analyserades varefter det presenterades på nätverksträffarna. Projektledarna kunde där ge direkt återkoppling och bekräfta samt eventuellt justera den bild som gavs i efterföljande diskussioner. Dialog mellan följeforskare och projektledare har också förts vid intervjuerna samt vid projektbesöken (se nedan). Sammantaget har den interaktiva ansatsen placerat oss som följeforskare i dialog med projektledare och andra parter under hela projekttiden.

2. INTERVJUERNA

Intervjuer med projektledare (nio stycken) skedde tre gånger under projekttiden. Dessa genomfördes i slutet av januari 2011, i uppstartandefasen, under november 2011, i genomförandefasen och slutligen i september 2012. Intervjuerna utfördes via telefon och pågick mellan 25 och 70 minuter. Vid det senare tillfället 2011 intervjuade vi också några av projektens

ägare, även dessa via telefon och i något fall i form av elektronisk brevväxling. Efter varje intervju skrev vi sammanställningar av svaren vilket gav oss ett material på drygt 100 sidor text.

Att utföra telefonintervjuer i stället för intervjuer där intervjuare och den intervjuade träffas ger vissa fördelar men har också flera nackdelar. Nackdelar kan vara att intervjuaren inte får med de nyanser som kroppsspråket uttrycker då intervjun sker per telefon liksom att det kan vara svårare att tala om känsliga frågor över telefon i jämförelse med att träffas. Fördelarna fick dock överväga då det blev mer praktiskt och ekonomiskt försvarbart att utföra intervjuerna över telefon i stället för att besöka samtliga projekt i sin hemvist. Tidsmässigt tenderar intervjuer att bli kortare över telefon vilket också kan vara en fördel (Bryman, 2010).

Totals genomfördes 35 intervjuer med projektledare och -ägare, där intervjufrågor planerades och i de flesta fall skickades i förväg. Förutom dessa har även många samtal förts med projektmedarbetare, några deltagare i projekten samt med utvärderare av projekten framför allt vid nätverksträffarna vilka har gett oss ytterligare inblick och insikt, även om de inte klassas som direkta intervjuer.

3. NÄTVERKSTRÄFFAR OCH BESÖK

I utlysningssammanhangen var en grundpelare att de deltagande projekten skulle utveckla ett nätverk tillsammans med processstödjare för gemensam reflektion och analys och för att ta del av varandras erfarenheter. Vid fem tillfällen under projekttiden genomfördes nätverksträffar där samtliga projektledare, projektägare, utvärderare och följeforskare samt representanter från ESF bjöds in. Träffarna förlades i Stockholm vid samtliga tillfällen och anordnades av processstödet SPeL. Deltagandet vid träffarna var högt, samtliga projekt var representerade av projektledare/projektmedarbetare eller projektägare vid träffarna med få undantag. Mötena bestod vanligen av föreläsning/föredrag om aktuellt ämne och efterföljande diskussioner. Utrymme fanns för interaktion mellan deltagare. Projekten kunde själva ge förslag på innehåll till träffarna. Följeforskarna deltog vid samtliga nätverksträffar och stod vid två av tillfällena för analysseminarier om vilka preliminära analyser som gjorts. Syftet var att få återkoppling från deltagarna vid träffarna för att kunna arbeta vidare. Nätverksträffarna gav möjlighet till samtal med projektledare och information om vad som var aktuellt för projekten. Nätverksträffarna gav oss intryck från projektledare och -ägare om hur projekten fortskred och om de hinder som stötts på och om de erfarenheter som gjorts.

Följeforskarna har också gjort tre projektbesök, vilka möjliggjorde insyn i projektens förutsättningar och arbetssätt i de organisationer där de genomfördes. Under besöken fanns även utrymme för samtal med utbildningsdeltagare, samtalsledare projektägarrepresentanter och andra projektmedarbetare. De projekt som besöktes var Helhetsgrepp på ohälsa, Hälsosam

tillväxt samt BÄST på BUS. Besöken gav fördjupad insyn i sådant som framkommit i telefonintervjuerna men också lett till nya frågor som inte hade tagits upp till diskussion tidigare, såsom deltagarnas upplevelse av aktiviteterna.

4. DOKUMENTSTUDIER

En viktig grund för analysen har varit utlysningstexter, projektansökningar, delrapporter, slutrapporter samt utvärderingsrapporter. Under våren och sommaren 2013 kom de flesta slut- och utvärderingsrapporter ut, i några fall dröjde rapporternas publicering till hösten 2013 vilket försenade vårt arbete. Omfattningen på slutrapporter respektive utvärderingsrapporter varierar, i de projekt där även delprojekt funnits blev rapporternas omfattning stor. En stor del av senvåren och sommaren 2013 ägnades åt genomläsning och analys av slutrapporterna, både från utvärderare och av projektledare. Totalt uppgick dessa dokument till ca 1200 sidor text.

5. ANALYS

Vid de olika intervjutillfällena har analyser gjorts och presenterats på olika sätt, bl a på analysseminarier (se ovan) och i en delrapport (Ehneström, Ellström & Svensson, 2012). Fokus har varit på att lyfta fram projektens arbetsformer, framgångsfaktorer och hinder, projektorganisationens förutsättningar, innovativa arbetssätt samt lyfta fram hur de arbetat med de tre strategierna arbetsorganisation, hälsa och kompetensutveckling. Andra teman har också framträtt som viktiga, såsom att sätta målformuleringar i relation till utlysningstext och resultat.