

Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa

Syntes av kunskap om och från nio projekt

Delrapport 1

Christina Ehneström

Per-Erik Ellström

Louise Svensson

Arbetsplatslärande och omställning (A&O)

Sammanfattning

Föreliggande delrapport innehåller de resultat som framkommit genom intervjuer och nätverksträffdeltagande för nio projekt som beviljats Esf-medel för "Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa". Delrapporten är skriven av medlemmar i temagruppen Arbetsplatslärande och omställning (A & O) som har som syfte att syntetisera kunskap om och från projekten. De viktigaste resultaten som framkommit hittills i projekten är följande:

- Projektledarna är engagerade men upplever sig arbeta tämligen ensamma. Projektägarna är långt ifrån alltid engagerade och det finns i flera av projekten oklarheter mellan de båda rollerna projektledare och projektägare.
- En rad olika faktorer och omständigheter har påverkat projektarbetets arbetstempo och fokus negativt. Exempel på sådana märkbara faktorer och händelser är byte av projektledare eller projektägare, ekonomisk kris i den verksamhet som projekten finns inom och tung administration gentemot Esf.
- I många av projekten använder man sig av intern utvecklingskraft som projektmotorer, dvs samtalsledare, processledare och handledare som väljs ut inom befintlig verksamhet för att driva projektarbetet framåt.
- I de nio projekten kan vi utläsa tre olika ingångar för hur man arbetar med de tre kärnbegreppen hälsa, kompetensutveckling och arbetsorganisation:
Arbetsorganisation driver ökade krav på kompetens och därmed kommer god hälsa;
Satsning på kompetensutveckling leder till gynnsamma effekter kopplat till hälsa och arbetsorganisation; Fokus på hälsa för att få verksamhets- och affärsutveckling.
- Det finns olika sätt att arbeta för att få effekterna av projekten hållbara i den ordinarie verksamheten. Ett exempel är att använda sig av befintlig verksamhets kanaler och nyckelpersoner för att driva arbetet framåt. Hinder för hållbarhet är exempelvis att projektet ses som en sidovagn i verksamheten och att projektägaren inte stödjer projektet.

Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa

Bakgrund

ESF-rådet genomförde en utlysning under 2010 som bygger 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 arbetsplatserna inom ramen för denna ansökningsomgång. Nio projekt har beviljats medel. Projektens genomförandefas startade i april/maj 2011.

Ett nätverk mellan de deltagande arbetsplatserna på nationell nivå, tillsammans med processtödjare, forskare och andra externa aktörer är central för projekten i denna ansökningsomgång. Nätverket har två komplementära syften, dels att ge lärostöd till projekten och de deltagande arbetsplatserna, dels att bidra till långsiktig kunskapsutveckling. Medan de deltagande arbetsplatserna kan fokusera resultat här och nu ska satsningen på aggregerad nivå fokusera långsiktig kunskapsutveckling. Nätverket hålls samman framförallt av processtödet SPeL och temagruppen Arbetsplatslärande och omställning. I denna satsning ingår nätverksdeltagandet som del i projektupplägget. Det innebär att samtliga deltagande arbetsplatser förväntas att delta i det nationella nätverket och engagera sig i de stödaktiviteter som ges, i syfte att bidra till utveckling av såväl de deltagande arbetsplatserna som till generell kunskap.

Om utlysningen

Bakgrunden till den utlysning som Svenska ESF gjorde 2010 angående arbetsorganisationens betydelse för ett ökat lärande och en bättre hälsa samt betydelsen av stöd och gemensam kunskapsbildning för och mellan de deltagande arbetsplatserna beskrivs kort här (se vidare www.esf.se/sv/vara-program).

Inom ESF menar man att många kompetensutvecklingsprojekt inte har integrerat deltagarnas kompetensutveckling med arbetsplatsernas verksamhets- och arbetsorganisationsutveckling. Ofta saknas en "grogrund" för lärande på arbetsplatsen – dels får inte individen praktisk nytta av sina nya kunskaper, dels tas inte arbetsplatsens potential som lärmiljö till vara.

Det medför också att kompetensutvecklingen sällan relateras till hälsa/ohälsa annat än i rena friskvårdsprojekt. Med sökarljuset på ohälsa och hälsa kan friskvård och kurser om hälsa visserligen vara främjande, men för mer långtgående och långsiktiga effekter behöver projekten en ansats att förändra innehållet i arbetet, arbetsorganisationen, arbetsmiljön, tekniken eller annat på arbetsplatsen.

För att hantera det som beskrivits ovan bör större krav ställas på att kompetensförsörjningen på arbetsplatsen ska vara långsiktigt strategisk. I enlighet med forskning på området menar Svenska ESF-rådet att det finns behov av utvecklade former och ökade insatser rörande arbetsvillkor, lärande miljöer, ledarskap, hälsa etc. Utmaningen ligger således i att få kompetensförsörjningen att vara av sådan karaktär att den t.ex. ska kunna

bidra till ökad produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft, att den ska främja idéutveckling och innovationer, att den ska motverka uppkomst av stress och arbetsrelaterad ohälsa, utöver att den ska främja individuell utveckling och livslångt lärande.

Mot denna bakgrund har ESF-rådet genomfört en utlysning som bygger 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 arbetsplatserna inom ramen för denna ansökningsomgång. De nio projekt som denna delrapport handlar om har beviljats dessa medel från ESF.

Vårt uppdrag - analys och syntes av kunskap om och från projekten

Det är Per-Erik Ellström, LiU, Christina Ehneström, APeL och Louise Svensson, LiU (den senare från och med augusti 2011) som arbetar med att analysera och syntetisera kunskap om och från projekten. Vi vill veta hur de olika projekten arbetar och vad andra kan lära av detta. Viktiga frågor för oss att besvara är hur projekten arbetar med

kompetensutveckling/hälsofrågor/arbetsorganisation, om projekten utarbetat några intressanta och innovativa arbetssätt, vilka framgångsfaktorer och hinder som projekten stöter på samt hur ägarorganisationens förutsättningar ser ut.

För att kunna bidra till kunskapsutveckling och dra lärdomar om hur det fungerar att arbeta med att utveckla och förändra arbetsorganisationen så att projektens och därmed utlysningens mål uppnås, följer vi de nio projekten under hela projektiden. Viktiga delar som kommer att belysas är arbetsprocessen, lärandet och resultaten. Det handlar om organisation, hinder och framgångsfaktorer för att skapa förutsättningar för en hållbar lärandemiljö på arbetsplatsen samt projektens tänkta logik att jämföra med det som faktiskt händer i projekten.

Genomförande

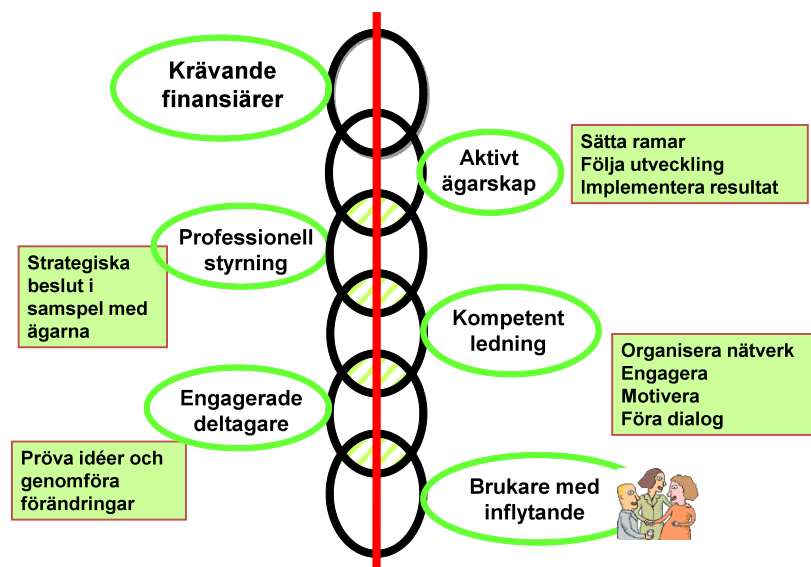
Vårt arbete bygger på fyra olika delar; intervjuer, nätverksmöten, projektutvärderingar samt fallbeskrivningar. Utöver detta gör vi även dokumentstudier.

Hittills har vi deltagit i samtliga nätverksmöten (totalt 5 st) vi genomförde intervjuer med projektledarna i slutet av januari 2011, i uppstartandefasen, samt under november 2011, i genomförandefasen. Vid det senare tillfället intervjuade vi också några av projektens ägare. Vid det senaste nätverksmötet den 24 november 2011 hade vi ett analysseminarium tillsammans med projektledare, utvärderare och andra representanter för projekten. Vi presenterade vad vi hittills kommit fram till och därefter hade vi gruppdiskussioner om våra resultat. Nedan återfinns en syntes av våra resultat samt nätverkets återkoppling på detta.

Resultat

Den engagerade men ensamme projektledaren - men var finns projektägaren?

Bilden nedan 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 (Brulin & Svensson 2010). Detta möjliggörs och underlättas av oklarheter vad gäller ägarskap och styrning av projekt.



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

En aktiv finansiär påverkar utvecklingen i projekt genom att ställa krav och erbjuda olika stödsatser 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 därför att det är de som ska skapa förutsättningar för att projektet utvecklas och att resultaten tas om hand. Genom styrgruppen (som utses av ägarna) tas de strategiska besluten medan projektledaren ansvarar för det operativa arbetet (Brulin & Svensson 2010). 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 finansiär 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.

I den senaste intervjuomgången hade vi planerat att intervjua även projektägarna. När vi bad om att få kontaktuppgifter till dessa fick vi av några projekt svaret att projektledaren kunde representera projektägaren och när vi kontaktade övriga projektägare var det enbart 4 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 i vissa fall finnas en oklarhet hur projektledarrollen och projektägarrollen relateras till varandra och i ett par fall till och med sammanblandas de. Kedjan av projektorganisationens olika aktörer är således inte lika stark överallt.

Betydelsen av oförutsedda och icke-påverkbara faktorer

I sina ansökningar har projekten gjort en riskhanteringsanalys. Där återges för nästan varje projekt risker - händelser eller faktorer - som kan förändra projektarbetet, arbetstakten eller rentav förutsättningarna för projektet. Sådana risker finns både internt inom projektet, inom den organisation projektet är verksam eller risker som kommer utifrån. Vi har även belyst frågan om risker och vad som kan ha hindrat projektarbetet i intervjuerna.

Grupper som påverkar eller påverkas av ett projekts aktiviteter och resultat kallas ibland för stakeholders. Flera olika stakeholders finns till ett projekt. Externa stakeholders 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 stakeholders är användare av projektets verksamhet (som kan vara användare av olika slag), projektarbetare och understödjare (Farbey et al 1999, Lagsten 2005). Farbey et al (1999) menar att interna stakeholders ofta har andra kopplingar till varandra än projektet, vilket också påverkar just projektet.

När det gäller risker som kommer utifrån (åtminstone mestadels) externa stakeholders, och som påverkar projektarbetet negativt, så är de tydligaste exemplen ekonomisk kris i den verksamhet som projektet finns inom, t ex en kommun, sparbetning samt nedläggning av eller förändringar i företag som berörs av projektet. Ett annat exempel är att kraven på upphandling för t ex utbildningsinsatser inom projektet fördröjer genomförandet. Detta återfinns i några av ansökningarnas riskhanteringsanalys samt i intervjuerna.

Risker som har att göra med interna stakeholders kan till exempel vara att projektledare inte upplever tillräckligt engagemang från deltagare och att det kan uppstå problem om någon nyckelperson i projektet slutar. Våra intervjuer indikerade att problematiken med deltagarnas engagemang inte är så stor men däremot att en del projekt haft problem då man varit tvungen att byta projektledare. Vid ett sådant läge kan konsekvenserna bli att projektet tappat styrfart då den nytillsatte behöver ett tag för att arbeta in sig och i något tillfälle anges att den nya och gamla projektledaren hade olika åsikter om hur man ska arbeta med projektet. Även byte av projektägare eller chefer m.fl. har inneburit att några projektledare upplevt att de tappat styrfart. Det kan ta tid att förankra projektet och dess aktiviteter hos den nya chefen eller projektägarrepresentanten och sällan kan ett projekt prioriteras högst för andra än projektledaren – vilket hänger samman med ”den engagerade men ensamme projektledaren”. Att flera projekt bedrivs samtidigt inom vissa större verksamheter är också sådant som kan påverka projektarbetet – man ingår i samma kontext och konkurrerar om samma tid och utrymme, och något projekt prioriteras ned till förmån för ett annat.

ESF-rådet är de som ger projektet förutsättningar i och med finansieringen. De är, åtminstone mestadels, interna stakeholders 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.

Intern utvecklingskraft som projektmotor och andra sätt att organisera lärandet

Flera av projekten utnyttjar interna resurser för utveckling i form av samtalsledare, cirkelledare, processledare och handledare. Man menar att genom att utnyttja den kunskap som redan finns på arbetsplatserna skapar man bättre förutsättningar för en god lärmiljö. Dels ger det befintlig personal en kompetensutveckling och får dem att växa, dels kan man dela erfarenheter med varandra och lättare integrera befintlig kunskap i organisationen med ny. I flera projekt hoppas man 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 enligt den ordinarie verksamhetens övergripande kompetensutvecklingsplan. Det blir således också ett sätt att stärka hållbarheten (se vidare nedan om hållbarhet).

Vissa projekt har valt att arbeta strukturerat med läraaktiviteter medan andra har valt att ha mer öppna erbjudanden där deltagarna får välja mellan olika aktiviteter som ett slags "smörgåsbord". 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. Detta representerar olika strategier för att implementera projektets idéer. 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 och flera uttrycker att det handlar om mer än att bara gå på kurs. I några projekt ser vi tydligare att de vill bidra med ett ändrat "tänk" och genomgående kulturförändringar i organisationen. Några exempel ges på detta nedan.

- I ett projekt ska man ändra "tänket" i hela verksamheten från att fokusera på och jobba med ohälsa så ska förhållningssättet i stället bli salutogent, dvs hälsofrämjande.
- Ett annat exempel är att införa systemtänkande i en hel verksamhet för individ- och verksamhetsutveckling.
- I ett tredje projekt arbetar man med att hitta former för att understödja informellt lärande på alla nivåer i en organisation. Detta ska ske genom att skapa professionella lärande nätverk inom och mellan deltagande organisationer.

Olika strategier/ingångar angående arbetsorganisation, hälsa och kompetensutveckling

Vi tycker oss så här långt 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. En sådan är mindre vanligt förekommande, kanske därför att den sätter fokus på ledning och organisering av arbetet, faktorer som typiskt 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).

Hållbarhet: Hur få effekter av projekten i ordinarie verksamhet?

Det är skillnad på hur man arbetar i ordinarie verksamhet och i ett utvecklingsprojekt. Bilden nedan ska illustrera viktiga skillnader.

Utvecklingsorganisation	Driftsorganisation
Unik	Vardaglig
Nyskapande	Repetitiv
Osäker	Förutsägbar
Innovativ	Effektiv
Kostsam	Kostnadseffektiv
(Svensson, Jakobsson & Åberg 2001:29)	

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 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, inte ens finns en styrgrupp finns risk att projektets resultat inte kommer att tas tillvara. Detta kan liknas vid modellen som presenterades under rubriken "Den engagerade men ensamme projektledaren" – att ett aktivt ägarskap innefattar att följa utvecklingen och implementera resultatet i verksamheten. När projektägare är engagerade och "rätt" personer sitter i styrgruppen finns rimligen bättre förutsättningar för hållbarhet.

Flera av projekten rekryterar och använder befintliga personalgrupper i projektet som kan fortsätta arbetet efter projektslut. Detta skulle kunna 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 ett projekt där ett antal företag ingår och samtliga hade arbetat med lean innan projektet och hade "lean-grupper" och "lean-coacher". Dessa grupper och coacher används för att arbeta i detta nya projekt. 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.

Avslutning

Denna delrapport har tagit upp de viktigaste resultaten hittills för de nio projekt som tilldelats medel för "Kompetensutveckling med inriktning på arbetsorganisation för ett ökat lärande och en bättre hälsa". Några exempel har getts på hinder och troliga framgångsfaktorer för att skapa förutsättningar för en hållbar lärandemiljö. Vilka som kommer att bli projektarbetets resultat är dock för tidigt att uttala sig om då projekttiden pågår ytterligare ett drygt halvår.

Referenslista

Brulin, G. & Svensson, L. (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. 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.

Lagsten, J. (2005) *Verksamhetsutvecklande utvärdering i informationssystemprojekt*. Akademisk avhandling, avhandling FiF 84. Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet.

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