

Avsedd för
Projekt Youlearn

Dokumenttyp
Slututvärdering

Datum
Oktober 2013



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

YOULEARN SLUTUTVÄRDERING



YOULEARN SLUTUTVÄRDERING

Ramböll
Krukmakargatan 21
Box 17009
SE-104 62 Stockholm
T +46 (0) 8 568 494 40
F +46 (0) 10 615 20 00
www.ramboll-management.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund till Youlearn	1
1.2	Beskrivning av Youlearns verksamhet	1
1.3	Om utvärderingen	2
1.4	Metod	3
2.	Analys	4
2.1	Projektets genomförda aktiviteter	4
2.1.1	Aktiviteter för målgruppen medarbetare	4
2.1.2	Aktiviteter för målgruppen ledare	5
2.1.3	Sammanfattning av genomförda aktiviteter	6
2.2	Förändring i företagen	6
2.3	Aktiviteternas bidrag till observerad förändring	7
3.	Kort sammanfattning	9

Bilaga 1: Förändringsteori för Youlearn

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund till Youlearn

I callcenterbranschen arbetar många unga människor som har ett nytt sätt att se arbete än tidigare generationer. De benämns i forskning och i tidningar för "generation Y" och med det menas unga människor födda på 80- och 90-talet. Arbetet ses av denna generation allt mindre som en plikt och mer som någonting som skall leda till självförverkligande. Anställningstiderna är korta, man ifrågasätter auktoriteter och har ett mindre lojalt förhållningssätt mot arbetsgivare eller tidigare generationers värderingar.

Just inom callcenterbranschen är utbildningsnivån dessutom ofta låg och satsningar på kompetensutveckling är ovanliga eftersom personalomsättningen är hög. Inom de organisationer som står bakom projekt Youlearn märktes dessa utmaningar tydligt. Exempelvis sena ankomster, viss olovlig frånvaro, problem att ta ansvar och orimliga förväntningar på vilken väg den egna karriären skulle gå har nämnts.

För att möta dessa utmaningar initierade sju¹ företag projektet Youlearn i samverkan. Efter ansökan 2010 beviljades projektet stöd av Europeiska Socialfonden och projektarbetet inleddes. Projektet skulle genom kompetensutveckling av den egna personalen leda till bestående förändringar för såväl företagen som de anställda individerna.

Syftet med projektet är att öka anställningsbarheten och möjligheten att klara omställningar hos individerna i målgruppen. De ska få ökad kontroll över den egna situationen och bli mer flexibla på en arbetsmarknad i omställning. De ska likaså ha en kompetens som är eftersökt och användbar på arbetsmarknaden för att motverka framtida arbetslöshet. Projektet vill även öka individernas kunskap kring arbetslivets krav och förväntningar samt medvetandegöra målgruppen om sina attityder gällande arbetslivet.

1.2 Beskrivning av Youlearns verksamhet

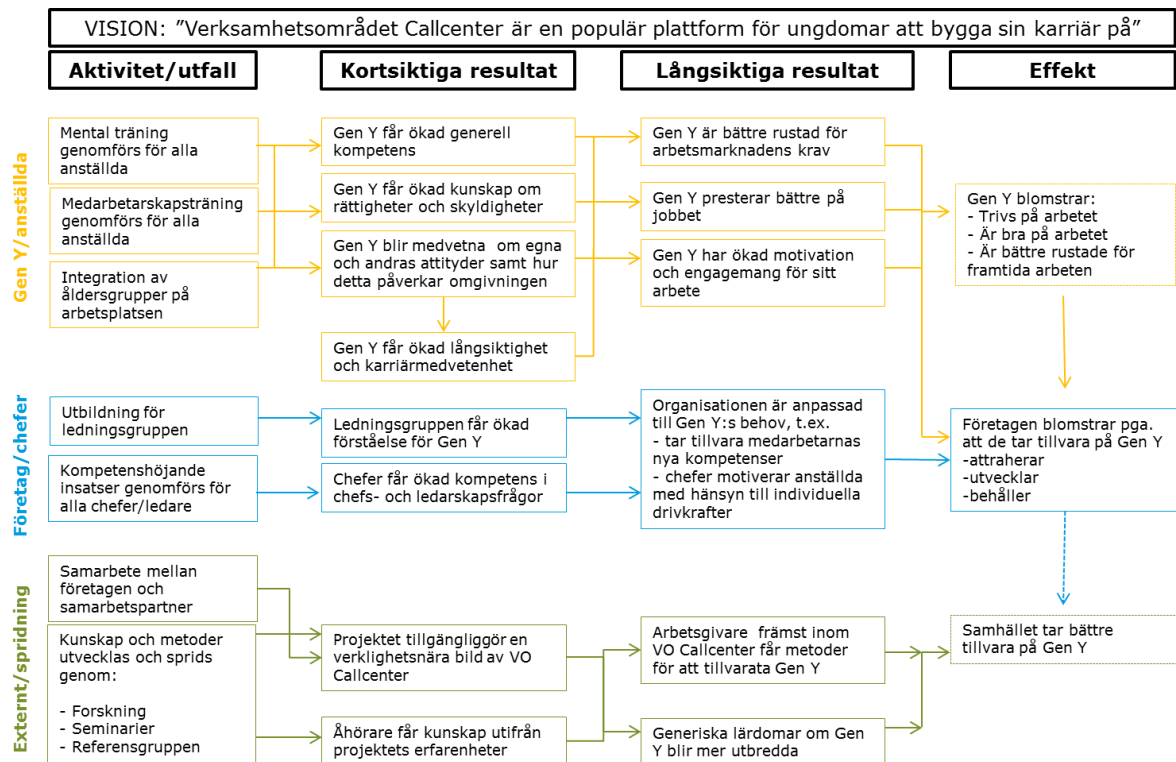
Youlearn är ett kompetensutvecklingsprojekt. Genom kurser och utbildningar ska kompetensen hos företagens anställda ökas och eftersträfvade effekter uppnås. En stor mängd kurser och utbildningar har planerats och genomförts inom ramen för projektet.

I fokus för utvärderingen står de gemensamma utbildningar som medverkande företag gemensamt erbjudit sin personal, såväl medarbetare som chefer i verksamheterna. Vid sidan om dessa gemensamma utbildningar har en lång rad företagsspecifika utbildningar genomförts.

Efter projektets mobiliseringsfas inför genomförandefasen genomförde projektet en workshop tillsammans med Ramböll, som mynnade ut i en förändringsteori för Youlearn. En förändringsteori beskriver hur en insats är tänkt att fungera i teorin, hur genomförda aktiviteter ska leda till vissa bestämda resultat och effekter på kort och lång sikt. Projektets förändringsteori presenteras nedan. Förändringsteorin bifogas även i större storlek i bilaga 1.

¹ Ett av företagen valde att avsluta sin medverkan i projektet under 2012. Detta berodde på att företaget hade en ny global strategi, som styrde att utbildningen av företagets personal skulle ske med globala företagsgemensamma utbildningar.

Figur 1. Förändringsteori för Youlearn



Vid sidan om de fyra gemensamma utbildningar som utvärderingen fokuserar på, som visas i förändringsteorin, har de medverkande företagen genomfört ett stort antal andra utbildningar. Dessa utbildningar har ibland genomförts gemensamt mellan några av de medverkande företagen och ibland enskilt av ett bolag. De syftar ibland till andra, mer företagsspecifika mål och utvecklingsambitioner, än de som visas i förändringsteorin. Enligt överenskommelse med projektet kommer slututvärderingen endast att beakta de fyra gemensamma utbildningarna.

1.3 Om utvärderingen

Ramböll har genomfört en lärande utvärdering av projekt Youlearn. Det innebär att utvärderingen har följt projektet under dess genomförande; från projektstart till en avslutande fas. Lärande utvärderingar av ESF-projekt har två huvudsakliga syften: Att bidra till ett effektivare genomförande av enskilda projekt samt att öka möjligheterna till ett lärande inom programmet. Båda dessa syften har Rambölls utvärdering sökt uppfylla.

Utvärderingen har utgått från en teoribaserad ansats, det vill säga att den har testat projektets förändringsteori. En teoribaserad ansats ger möjligheter att visa på såväl starka som svaga samband i den logiska kedja som förändringsteorin syftar till att vara.

Den lärande utvärderingen har bestått av följande delar:

- Stöd vid starten av projektets genomförande (i mobiliseringsfasen deltog ej Ramböll)
- Två löpande nedslag
- Slututvärdering

Stödet vid starten av genomförandet bestod i att tillsammans med projektet ta fram en förändringsteori, samt att utifrån denna analysera projektets mål och prioriteringar tillsammans med uppdragsgivaren. Då projektet sedan tidigare påbörjats fanns redan mål som till viss del omformulerades och tydliggjordes. Två löpande nedslag har genomförts där projektets genomförande har analyserats. Det första nedslaget inriktades på projektets interna arbete. Det andra nedslaget inriktades på de gemensamma kompetenshöjande insatserna för chefer/ledare. Nedslagen har legat till grund för förslag på hur arbetet kan utvecklas för att skapa goda förutsättningar för måluppfyllelse.

Denna rapport utgör slututvärderingen av projekt Youlearn. Slututvärderingen ska ge en samlad bedömning av projektet och i denna bedömning är material från tidigare utvärderingar ett viktigt underlag. Slututvärderingen fokuserar på följande frågeställningar:

- Vilka aktiviteter har genomförts för deltagarna (medarbetare, chefer, ledningsgrupp) i projektet?
- Vilken förändring har Youlearn gett för deltagande individer och deltagande företag?
- Vilka aktiviteter har bidragit till dessa förändringar?

Slututvärderingen fungerar också som en dokumentation av projektets arbete och ska vara en del i ett lärande för fortsatt implementering av lyckade arbetssätt och vid initiering av nya projekt.

1.4 Metod

Slututvärderingen bygger till stor del på en analys av projektets upplägg och den logiska kopplingen mellan planerad insats och förväntat resultat. I vår analys bedömer vi styrkan i projektets teori och om detta kan förväntas leda till de resultat och effekter som eftersträvs. Genom denna innehållsanalys kan vi besvara frågan om vilka aktiviteter som bidragit till de förändringar som kunnat observeras.

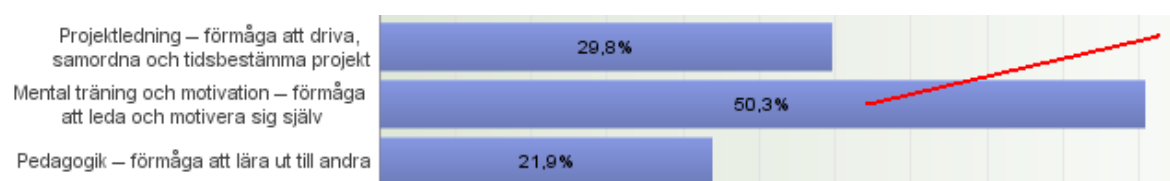
Slututvärderingen bygger på data från flera källor. Utvärderingen bygger till stor del på en mängd dokument som erhållits från projektet, så som ansökan till ESF, slutrapport från avslutad mobiliseringsfas, slutrapport, tillgänglighets- och jämställdhetsplaner etc. Vid sidan om detta dataunderlag bygger utvärderingen på en mängd intervjuer, besök och observationstillfällen under projektets löptid. I vissa fall har även den datainsamling som projektet genomfört använts.

Projektet har följt upp de gemensamma utbildningarna genom enkäter och fokusgrupper. Kurserna för medarbetare har följts upp av projektet genom enkätundersökningar till ett urval av de deltagare som närvarade. Svarsfrekvensen från enkätundersökningarna som Ramböll har analyserat rörande medarbetare är dock så låg att enkätundersökningarna har begränsat värde för utvärderingen. Till medarbetare har projektet även distribuerat andra enkäter med högre svarsfrekvens, men dessa låg utanför fokus för Rambölls slututvärdering. Utbildningarna för chefer har också följts upp genom enkäter. I dessa fall är svarsfrekvenserna betydligt högre, vilket innebär att de har kunnat användas inom ramen för utvärderingen.

2. ANALYS

Youlearn inledde arbetet med en behovsanalys. I denna fas undersöktes vilka behov som förelåg hos olika personalgrupper, innan beslut togs kring vilka utbildningar som skulle genomföras. Behovsanalysen byggde på en enkätundersökning som genomfördes i mars 2011 och som riktades till alla anställda som berördes av projektet. Projektet genomförde även uppföljande fokusgrupper där representanter från företagen fick diskutera enkätens resultat liksom önskade utbildningsområden. Även referensgruppens expertiskunskaper var viktiga för beslutet om vilka utbildningar som projektet skulle tillhandahålla. Utöver det studerade projektet studentuppsatser och forskningsrapporter. På så vis gjordes både en makroanalys av de generella behoven rörande Generation Y och en mikroanalys av de specifika behoven på de utvalda företagen.

Figur2. Exempel på enkätfråga från behovsanalys



Bildtext, figur 2: Frågan till samtliga företags chefer om vad de ansåg att deras medarbetare bör kompetensutvecklas inom gav svarsalternativet "Mental träning och motivation – förmåga att leda och motivera sig själv" en svarsfrekvens på 50,3%.

Utifrån behovsanalysens resultat beslutade projektet att genomföra fyra gemensamma utbildningar, två för samtliga medarbetare och två för ledare inom företagen. Utbildningarna till ledare bestod av en utbildning för företagets ledningsgrupper och en för chefer/ledare i företagen. Utbildningen för chefer inkluderade hela spektrumet ifrån chefer på högre nivå till ledare utan personalansvar men med uppgift att leda mindre grupper av medarbetare.

Resultaten av dessa utbildningar utgör fokusområdet för detta kapitel. Inledningsvis behandlas de två utbildningarna för medarbetare och därefter utbildningarna för ledare.

2.1 Projektets genomförda aktiviteter

2.1.1 Aktiviteter för målgruppen medarbetare

Projektet har genomfört de två gemensamma utbildningsinsatser som planerades: en kurs i självledarskap och en utbildning i medarbetarskap som erbjöds medarbetarna i form av tre filmer som producerades av projektet. De två utbildningarnas utfall behandlas närmare nedan.

Kurs i självledarskap

Totalt har omkring 750 medarbetare deltagit på utbildningen. Hur utbildningen genomförts har varierat mellan de olika företagen beroende på vilka förutsättningar som funnits. Vissa har haft obligatoriska träffar där man gemensamt, i grupp har genomfört de olika stegen, andra har fått göra det enskilt under avsatt tid, några när det passat under arbetstid och vissa har fått genomföra det på frivillig basis. Om projektet skulle vilja uppnå avsevärt högre närvaro i en framtida satsning bör ett obligatoriskt förfarande övervägas, alternativt att koppla deltagande på kursen till tydliga incitament för den enskilde.

Kvaliteten på genomförandet har varierat. Vid de tillfällen som kursen gavs på ett traditionellt sätt uppfattades kvaliteten som högre än vid de tillfällen då kursen genomfördes med hjälp av E-Learning (internetbaserad kurs). Det internetbaserade upplägget uppskattades inte i lika stor utsträckning av medarbetarna och projektet drog slutsatsen att detta upplägg på utbildningar ska undvikas framöver.

Den ursprungliga intentionen var att samtliga medarbetare skulle delta, vilket inte infriats. Ramböll vill dock påpeka att denna intention var mycket ambitiös. Det är mycket svårt att uppnå en hundra procentig närvarograd, och att samtliga medarbetare deltar på en utbildning är inte

nödvändigt för att den ska ge resultat, så länge som ett stort antal av medarbetarna har tagit del av utbildningen, vilket har varit fallet i Youlearn.

Utbildning i medarbetarskap genom film

Projektet har producerat tre filmer om arbetsmarknadskunskap, arbetsrätt samt mångfald, tillgänglighet och jämställdhet, vilka visats för medarbetare.

Totalt har projektet kunnat rapportera att omkring 700 medarbetare sett filmerna. Två av företagen valde att inte visa filmerna för sina medarbetare, vilket gör att måluppfyllelsen minskas. Projektet planerade att samtliga anställda skulle se filmerna. Dock finns det även medarbetare som sett filmen som ej rapporterats.

Precis som för självledarskapskursen har genomförandet av utbildningen i medarbetarskap varierat mellan de medverkande företagen. Några har haft obligatoriska visningar, andra under vissa avsatta tider och ytterligare andra har visat filmerna på frivillig basis, vilket förklarar att inte alla medarbetare deltagit på filmvisningarna.

2.1.2 Aktiviteter för målgruppen ledare

Projektet har även för målgruppen ledare genomfört de två gemensamma utbildningar som planerades. Dels har företrädare för företagets ledningsgrupper gått en utbildning som bestod av bland annat föreläsningar om generation Y och jämställdhet, dels har en bredare utbildning i ledarskap getts för de sex företagens chefer. De två utbildningarnas utfall behandlas närmare nedan.

Ledningsgruppsutbildning

Av de sex företagen var det fem som medverkade i denna utbildning. Totalt deltog 18 personer, av de cirka 24 som ingår i företagets ledningsgrupper. Av deltagarna var nio män och nio kvinnor.

Utbildningen bestod bland annat av en föreläsning om generation Y och föreläsningar kring jämställdhet, tillgänglighet och mångfald. Projektet genomförde en uppföljande enkät som riktades till de som deltagit. Enkäten besvarades av 12 av deltagarna (67 procent). I enkäten framgår att det var främst föreläsningen om generation Y som uppskattades, övriga delar var inte lika uppskattade.

Utbildningen gav i viss mån användbara kunskaper som deltagarna tagit med sig till sitt yrkesliv men endast omkring en tredjedel av de svarande i enkätundersökningen uppger att de har fått ut mycket av utbildningen. Mest värde gav utbildningen kring kunskaper om generation Y och i att leda nästa generation, som framhållits av omkring 60 procent av de svarande. Minst värde gav utbildningen kring jämställdhet, tillgänglighet och mångfald där mellan 40 och 50 procent av de deltagande angav att de inte fått ökad kunskap i att arbeta med dessa frågor.

Några personer framhöll särskilt att det var inspirerande föreläsningar, medan några få ansåg att nivån kunde ha varit högre och tydligare kopplat till den dagliga verksamheten i företagen. Flera individer svarade i enkäten att de nått insikt kring vikten av feedback och att det finns stora skillnader mellan olika generationer, och att detta är utmanande att förhålla sig till. Flera personer framhöll att de skulle få användning av den del av utbildningen som specifikt handlade om generation Y.

Ledarskapsutbildning för chefer och ledare

Samtliga sex företag medverkade i denna utbildning. Totalt deltog 128 personer, varav 72 (56 procent) var män och 56 (44 procent) kvinnor. Youlearn gav utrymme för 164 chefer att delta i utbildningarna. Detta beräknade antal inkluderade samtliga anställda chefer och en bedömning av hur många nya chefer som skulle anställas under perioden, för att alla skulle ha möjlighet att delta.

Även denna utbildning följdes upp genom en enkät till de som deltagit. Enkäten besvarades av 67 personer, eller 52 procent av de som deltagit på utbildningen. (Könsfördelningen var 46 procent män respektive 54 procent kvinnor). Av de svarande tillhörde drygt 80 procent själva generation Y.

Omkring 80 procent av de svarande ansåg att utbildningen var användbar i deras dagliga arbete och omkring 75 procent ansåg att de efter kursen bättre skulle kunna motivera sina anställda och kunna ta tillvara sina medarbetares kompetenser.

2.1.3 Sammanfattning av genomförda aktiviteter

Projektet har genomfört de fyra gemensamma utbildningar som planerades. Totalt har projektet den andra oktober 2013 registrerat 1506 unika deltagare, varav 804 var män (53 procent) och 702 var kvinnor (47 procent). Dessa siffror inkluderar även icke-gemensamma utbildningar.

Projektet planerade att samtliga anställda (som omfattades av projektet) skulle delta i utbildningarna, vilket inte har infriats, men som tidigare nämnts var denna planering ambitiös, kanske orealistisk. Det är heller inte nödvändigt att nå samtliga deltagare för att uppnå effekt, så länge som en betydande del av de anställda nåtts – vilket varit fallet inom Youlearn.

I de fyra gemensamma utbildningar har en god eller mycket god könsfördelning uppnåtts. Ramböll saknar dock underlag på hur stor andel av ledarna respektive medarbetarna inom företagen som tillhör respektive kön och kan därför inte säga om fördelningen är representativ.

Genom hela projektet har Youlearn haft fokus på jämställdhet och tillgänglighet. Det har varit påtagligt i många delar, från upphandlingar till uppföljningsenkäter och projektets slutevent, och dessa horisontella kriterier har varit en tydlig del av projektets arbete.

2.2 Förändring i företagen

Under utvärderingen har Ramböll observerat en mängd förändringar inom de sex medverkande företagen. Alla dessa förändringar är inte generella, utan vissa har åstadkommit inom ett eller ett par företag. De förändringar som observerats inom företagen kan kategoriseras enligt följande:

Nya rutiner och arbetssätt

- Månadsfeedbacksamtal mellan chefer och medarbetare grundat på utbildningar för chefer respektive medarbetare
- Nya frågor i medarbetarsamtal hos samtliga chefer på ett företag
- I medarbetarundersökningen har området "självledarskap" tillkommit, så det följs upp kontinuerligt
- Ledningsgruppen har börjat med mycket tydlig feedback till varandra som rutin
- Projektgrupper bemannas utifrån medarbetarnas styrkor
- Rekrytering med kompetensbaserad intervjuteknik

Permanent utbildningar

- Permanent utbildningar är inrättade baserade på Youlearn
- Youlearns filmer har blivit en del i grundutbildningen av nyanställda

Gemensamt språk och modeller

- Gemensamt språk, bland annat "Kartan"
- Gemensamma modeller (motivation/ prestation) i dialog mellan HR och chefer samt som verktyg i ledarskap
- Värdegrundsarbete för chefer och medarbetare. Värdegrund har skapats för varje avdelning

De förändringar som observerats rörande *nya rutiner och arbetssätt* ligger i linje med de förändringar som projektet ville uppnå för medarbetare, exempelvis att medarbetarna skulle få ökad kunskap om rättigheter och skyldigheter, prestera bättre på jobbet och bli mer motiverade och engagerade i sitt arbete. Samma sak gäller eftersträvat resultat för målgruppen ledare så som att ta tillvara på medarbetarnas nya kompetenser och att motivera de anställda. Ett exempel på detta är att genom den uppföljning som sker av självledarskap så utvecklas denna del av individens kompetens kontinuerligt.

De *permanenta utbildningar* som etablerats är betydelsefulla ur ett hållbarhetsperspektiv. De ger förutsättningar för att den utveckling som projektet syftade till att uppnå kontinuerligt ska nås för de nyanställda individer som kommer in i företagen, eftersom innehållet i dessa utbildningar motsvarar vad som gavs inom ramen för projektet.

Förändringarna av *gemensamt språk och modeller* är inte på förhand uttalade i projektets planering i projektets förändringsteori, men de utgör djupgående förändringar som kan fungera som goda förutsättningar för det framtida arbetet och bidra till att höja prestationer på arbetet på sikt.

Utöver de förändringar som visats ovan har de medverkande företagen beskrivit det samarbete som utvecklats under projektiden som ett viktigt resultat i sig. Detta resultat var inte ett på förhand uppsatt mål i sig men är till nytta, exempelvis har individer som inte passat på ett av företagen getts möjlighet att börja på ett av de andra, vilket varit till nytta för både de inblandade företagen och för individerna.

En mängd förändringar har alltså observerats, vilka ligger i linje med vad projektet syftade till att uppnå. Utvärderaren har inte möjlighet att helt objektivt slå fast om förändringarna är direkta effekter av de insatser som genomförts inom ramen för Youlearn, eller om de beror på andra aktiviteter som företagen genomfört. Förklaringar till detta är bland annat utvärderingsupplägg och avgränsningar. En annan förklaring är att medverkande parter är företag, så att det därigenom finns sekretess att ta hänsyn till, vilket avgränsar möjligheterna att söka viss data. Klart är dock att många viktiga förändringar har skett. Många av förändringarna har också goda förutsättningar att vara hållbara över tid.

2.3 Aktiviteternas bidrag till observerad förändring

Av stort intresse efter projektet, och inför framtida satsningar på kompetensutveckling, är frågan om vilka aktiviteter som har bidragit till de förändringar som uppstått inom de medverkande företagen. Har samtliga insatser varit av samma vikt, eller är det mer sannolikt att någon del har varit viktigare än en annan?

För att få svar på denna fråga bör analysen utgå från behovet, vad var det utbildningarna syftade till att uppnå? Generation Y kännetecknas av en delvis ny syn på arbete och höga förväntningar på personlig utveckling och självförverkligande. Projektets syfte var bland annat att ge medarbetare inom generation Y ökad kunskap om arbetslivets krav och förväntningar samt medvetandegöra målgruppen om sina attityder gällande arbetslivet.

I den behovsanalys som projektet genomförde var slutsatsen att dessa behov kunde mötas av ett antal utbildningsinsatser. Utifrån analysen upphandlades utbildningar och filmer producerades. Att utbildningsinsatserna byggde på en systematisk analys stärker sannolikheten för att de gett effekt, men eftersom detta gällde alla de insatser som genomfördes inom ramen för Youlearn ger det ingen vägledning i frågan om vilka aktiviteter som bör ha påverkat förändringarna mer eller mindre.

Det finns dock skillnader mellan de fyra gemensamma utbildningarna, såväl i utbildningarnas upplägg som i deras genomförande. För att besvara frågan om vilken aktivitet som bör ha haft störst påverkan har Ramböll analyserat de skillnader som finns. Aspekter som undersöks är vilket omfång en aktivitet haft, hur stor andel av målgruppen som nåtts samt i vilken utsträckning som målgruppen har uppgett att de lärt sig värdefulla kunskaper.

En skillnad i upplägg finns mellan utbildningen i medarbetarskap och övriga utbildningar. Utbildningen i medarbetarskap gavs med hjälp av tre filmer som visades för medarbetarna, medan övriga utbildningar gavs på mer traditionellt sätt med hjälp av externa utbildare. En annan skillnad är omfånget för respektive utbildningsinsats. De filmer som använts är 10 till 15 minuter långa, att jämföra med övriga utbildningar som varade mellan flera timmar och flera dagar. Eftersom utbildningen i medarbetarskap var mindre omfattande än övriga utbildningar bör den också ha haft mindre genomslag.

Även i utbildningarnas genomförande finns vissa skillnader mellan de fyra utbildningarna, till att börja med i hur stor andel av målgruppen som nåtts av respektive utbildning. Utbildningarna för medarbetare omfattade omkring hälften av företagens medarbetare², och i vissa företag genomfördes inte dessa utbildningar alls. Det innebär att även om dessa utbildningar haft god effekt för de personer som deltagit, så är antalet som inte tagit del av innehållet relativt stort. Utbildningarna som riktades mot företagens ledare omfattade större andelar av målgruppen. De omfattade även samtliga företag. Det innebär att de har större sannolikhet för att få ett brett genomslag och bidra till förändring inom företagen.

De uppföljande enkäter som projektet genomfört tyder på att värdet av ledarskapsutbildningen varit större än utbildningen riktad mot ledningsgrupperna. Betydligt fler svarade att de tillgodogjort sig ny kunskap som är tillämplig i det ordinarie arbetet bland de personer som genomgått ledarskapsutbildningen.

Utifrån de skillnader mellan utbildningarna som beskrivits drar Ramböll slutsatsen att Ledarskapsutbildningen varit den aktivitet som enskilt bör ha medfört störst förändringar inom de medverkande företagen. Det är också den utbildning som har störst sannolikhet att medföra resultat som är hållbara över tid. Skälen till detta redovisas närmare nedan.

Att kompetensutveckling är viktig för de flesta organisationer som vill utvecklas och uppnå en eftersträvad förändring är ett påstående som de flesta säkert skulle ställa upp på. Det är dock inte säkert att kompetensutveckling *i sig* medför den förändring som avsetts. Inom implementeringsforskningen finns ett flertal teorier om vad som utmärker framgångsrika förändringsinsatser och vad som utmärker icke-framgångsrika insatser. En tendens inom litteraturen är att utbildning i sig värderas som ett svagt medel för att uppnå avsedd förändring. I forskningen förekommer begreppet "train-and-hope" (Stokes and Baer)³. Essensen i begreppet kan sägas vara att en utbildningsinsats som genomförs isolerat, utan stödjande organisationsförändringar runtomkring i den enskildes vardag, som samspelar med utbildningsinsatsen, har mindre sannolikhet att vara framgångsrik och uppnå avsedd förändring.

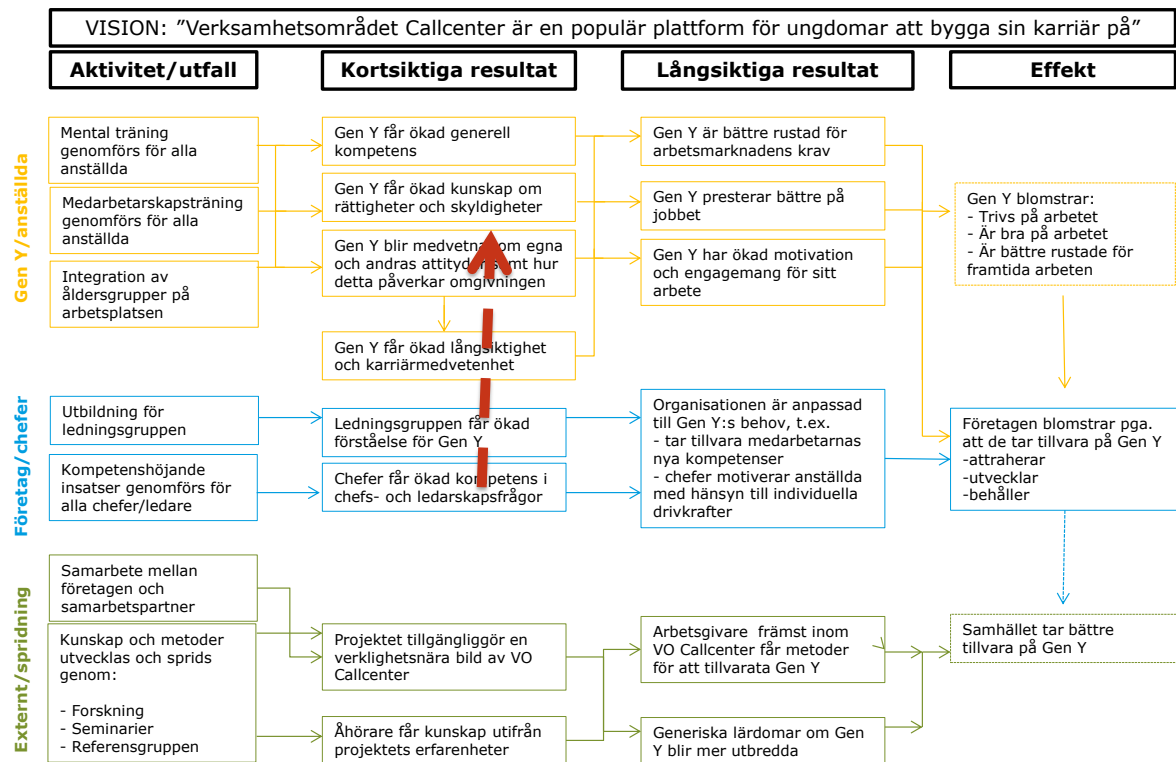
Detta kan appliceras på Youlearn, där dylika organisationsförändringar i företagen varit fallet kopplat till ledarskapsutbildningen, och i viss mån utbildningen i självledarskap. Genom att ett antal rutiner förändrades i anslutning till utbildningarna – exempelvis månadsfeedbacksamtal mellan chef och anställd, tydligare uppföljning samt tydligare kommunikation av förväntningar på den anställda – kan resultatet av utbildningen förväntas bli starkare än om utbildningen getts isolerat. Det ökar även sannolikheten för hållbara resultat.

Det finns även tecken på att de resultat för medarbetare, som förväntades av utbildningarna riktade mot medarbetare (de översta tre gula raderna i förändringsteorin i figur 3), kan ha påverkats av insatserna riktade mot ledare. Genom att chefer börjar ställa tydligare krav på och genomföra tätare uppföljning av medarbetarna är det sannolikt att medarbetarna även uppnått förbättrad självkännet, målmedvetenhet och motivation – de resultat som eftersträvades för medarbetare. På så sätt kan en positiv bieffekt ha uppstått som i sin tur till större del förklarar observerade förändringar bland medarbetare än de insatser som gjordes direkt riktade mot medarbetarna. Detta stärker vår slutsats om att ledarskapsutbildningen varit den aktivitet som till störst del bidragit till de observerade förändringarna inom medverkande företag.

² Cirka 750 personer rapporteras hittills ha deltagit i utbildningen i självledarskap och cirka 700 personer i utbildningen i medarbetarskap genom film. På förhand beräknades det totala antalet anställda på företagen under projektiden vara cirka 1700. (Detta inkluderar nya medarbetare genom personalomsättning. Det inkluderar också deltagare från det avhoppade företaget, vilka planerades delta i film och ledningsgruppsutbildning.)

³Implementation Research: A Synthesis of the Literature, Fixsen, Naoom, Blasé, Friedman & Wallace (2005).

Figur 3. Sannolik bieffekt av ledarskapsutbildningen



3. KORT SAMMANFATTNING

Ramböll har genomfört en lärande utvärdering av projekt Youlearn, där denna rapport utgör slututvärderingen. Projektet har genomfört fyra gemensamma utbildningar för medverkande företag, två för medarbetare och två för chefer och ledare inom företagen. Ett antal förändringar har observerats i de deltagande företagen. Dessa förändringar ligger i flera fall i linje med de resultat som projektet syftade till att åstadkomma, även om utvärderaren inte med full säkerhet kan belägga att de utgör direkta effekter av projektets insatser. Exempel på förändringar är att på flera av företagen ges regelbunden feedback mellan chef och anställd samt att uppföljning sker av självledarskap. Samtliga fyra utbildningar har i någon mån bidragit till de positiva förändringarna. Av utbildningarna bedömer Ramböll att ledarskapsutbildningen sannolikt har påverkat företagen i störst utsträckning.