

# Slutrapport

## Utvärdering av projektet Gemensamma Ragunda



*En investering för framtiden*



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden

## Författarens förord

Detta är en slutrapport gällande projektet ”Gemensamma Ragunda”. AM Konsult i Sundsvall har haft uppdraget som utvärderare av projektet. Huvudansvarig för utvärderingen har varit Malin Sundberg.

Sundsvall september 2013

## Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.1.1 Målgrupp.....	6
1.2 TIDIGARE PROJEKT .....	7
1.3 UTVÄRDERING AV PROJEKTET GEMENSAMMA RAGUNDA .....	8
1.3.1 Skolmiljö 2000.....	8
1.3.2 Kulturanalys i Ragunda kommun .....	9
1.3.3 Den egna enkäten - Temperaturmätaren.....	11
1.3.4 Övriga källor för uppföljning .....	11
1.4 MÅLSÄTTNING.....	11
1.5 HORISONTELLA KRITERIER .....	13
1.6 PROJEKTORGANISATION .....	13
<b>2 PROJEKTETS TEORETISKA KONTEXT .....</b>	<b>14</b>
2.1 STRUKTURFONDERNA.....	14
2.1.1 Horisontella kriterier .....	14
2.2 PROJEKTORGANISATIONEN SOM EN KEDJA .....	15
2.2.1 Projektledarrollen – att påverka utan mandat .....	16
2.2.2 Styrning och ägarskap – vanliga brister i kedjan.....	16
2.2.3 Kritiska framgångsfaktorer - noggrann projektplanering.....	17
2.2.4 Referensgrupp .....	18
2.2.5 Att arbeta tillsammans.....	18
2.2.6 Lärande – en fråga om både utveckling och anpassning .....	18
2.4 ATT ORGANISERA ARBETET I PROJEKTFORM .....	19
<b>3 RESULTAT .....</b>	<b>20</b>
3.1 SKOLMILJÖ 2000 .....	20
3.1.1 För- och grundskolornas naturliga utveckling.....	20
3.1.2 Nolläge vid projektstart.....	21
3.1.3 Slutmätning i juni 2013 .....	27
3.2 KULTURANALYS I RAGUNDA KOMMUN .....	32
3.2.1 Nolläge vid projektstart.....	32
3.2.3 Slutmätning i juni 2013 .....	35
3.3 TEMPERATURMÄTAREN .....	37
3.4 PROJEKTARBETET .....	40
3.4.1 Projektarbete med stöd av webben.....	40
3.4.2 Utbildning och handledning .....	41
3.4.3 Horisontella kriterier .....	41
3.4.4 Projektorganisation.....	41
<b>4 SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....</b>	<b>42</b>
4.1 INNAN PROJEKTET .....	42
4.2 EFTER PROJEKTET .....	42
4.3 PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE .....	43
4.3.1 Delmål (på kort sikt).....	43
4.3.2 Projektmål (syfte, ett mål på medellång sikt) .....	43

4.3.3 Övergripande mål (mål på lång sikt) .....	44
4.4 IMPLEMENTERING .....	44
4.5 DET FORTSATTA ARBETET .....	45
<b>BILAGA 1, ENKÄTEN SKOLMILJÖ 2000 SAMTLIGA FRÅGOR .....</b>	<b>46</b>

## Sammanfattning

Mellan februari 2012 och juli 2013 bedrevs projektet Gemensamma Ragunda, projektägare är Ragunda kommun. Gemensamma Ragunda var ett genomförandeprojekt för kompetensförsörjning med fokus på ledar- och medarbetarskap. Projektet var medfinansierat av Europeiska Socialfonden (EFS).

Uppdraget som utvärderare av projektet hade AM Konsult i Sundsvall och Mittuniversitetet hade uppdraget som följeforskare i projektet. Utvärderingen baserade sig på data från tre källor, Enkäten Skolmiljö 2000 utvecklat av dåvarande Arbetslivsinstitutet och som numera har sin hemvist hos Skolverket, Kulturanalys i samarbete med Mittuniversitetet samt en enkät som projektet utvecklade – Temperaturmätaren. Mätningar genomfördes vid ett flertal tillfällen under projektiden. Målgrupp var samtlig personal inom barnomsorgen och grundskolan i Raguns kommun. Svarsfrekvenserna vid enkätundersökningarna höll generellt en hög nivå.

Projektlogiken var att genomföra utbildningar för personalen kring personlig utveckling, ledarskap och medarbetarskap som syftade till att förbättra arbetsklimatet i verksamheten. Avsikten var att sätta fokus andra utvecklingsbehov än de som traditionellt förekommer i pedagogiska verksamheter exempelvis ämnesspecifika utbildningar för lärarna.

Den samlade bilden av klimatet vid arbetsplatserna för barnomsorg och grundskola i Ragunda kommun vid tidpunkten för projektstart har vissa fördelar. Personalen uppger att de trivs i arbetet med barnen och eleverna samt kollegorna i arbetslagen. Trots detta framkommer en övervägande bild av arbetsplatser med utmaningar exempelvis avseende samordning av resurser och kanske framförallt ett gemensamt förhållningssätt till den pedagogiska verksamheten. Den negativa trenden får att spåra flera år bakåt i tiden.

Efter projektet visar resultaten från mätningarna att det har hänt mycket. Projektet lyckades vända en nedåtgående spiral till en försiktig tillförsikt inför det fortsatta arbetet. Den försiktiga tillförsikten speglas i att en stor del av respondenterna uppger att det har blivit en förbättring men att den sannolikt är en tillfällig effekt av projektarbetet och att förbättringen troligen kommer ersättas av en återgång till tidigare arbetsklimat.

Projektet uppfyllde sina delmål, syftet med projektet eller projektmålen på längre sikt är i stor grad uppfyllt. Vad gäller projektets övergripande mål så bedömdes sannolikheten att projektet resultat bidrar till att de övergripande målen bedöms som relativt stor. Dock med vissa förutsättningar givna, en lyckad implementering som innebär att det delvis nya sättet att förhålla sig till sitt eget och andras motiverande värdesystem integreras till en naturlig del i organisationens hela verksamhet. Aspekten avseende ledarskap och medarbetarskap ska alltid hållas aktuellt. Kunskap som inte tillämpas genererar inga fördelar och här blir ledarskapet en nyckelfaktor. De enskilda individerna kan uppnå visst mycket, men för att det ska bli långsiktigt hållbart krävs ett tydligt ledarskap som prioriterar ett arbetssätt som baseras på värdeskapande motiverande värdesystem.

# 1 Inledning

Mellan februari 2012 och juli 2013 bedrivs projektet Gemensamma Ragunda, projektägare är Ragunda kommun. Gemensamma Ragunda är ett genomförandeprojekt för kompetensförsörjning med fokus på ledar- och medarbetarskap. Projektet är medfinansierat av Europeiska Socialfonden (EFS).

Projektiden bygger på ett tidigare ESF-projekt, ”Konstruktivt medarbetarskap”, se rubrik 1.2 Tidigare projekt, som Hansäkerskolan i Ragunda kommun bedrev tillsammans med friskolan Prolympia.

## 1.1 Bakgrund

Att jobba med utbildning ställer höga formella krav på ämneskompetens där fackmannakraven och förväntningarna tenderar att öka hela tiden. Det innebär att tiden för och möjligheten att prioritera utveckling av förmågan att vara konstruktiva tillsammans minskas.

En arbetsplats kommer aldrig att bli välmående och utvecklande om personalen enbart ska värna om sin egen fackmannakompetens, speciellt när det finns många olika fackmannakompetenser inom yrket. Det som istället krävs för en bred förståelse för andras motiverande värdesystem och förmåga att kunna bemöta och kommunicera med andra.

För att lyckats med detta krävs att ledningen är mycket drivande och övertygad om att resultaten blir bättre på lång sikt om organisationen vågar göra omprioriteringar från den direkta kärnverksamheten till bredare och allmängiltigare utbildningsinsatser.

### 1.1.1 Målgrupp

Målgrupp är samtlig personal inom Ragunda kommuns skola och barnomsorg som inte genomfört en SDI<sup>1</sup> tidigare samt de operativa cheferna för dessa verksamheter.

Med SDI får rektorerna och cheferna ett bra verktyg för att driva processen samt hålla resultatet av processen vid liv. Samtliga medarbetare får en bra självinsyn samt framförallt vetskap om vad som kan sätta upp hinder vid samarbete samt hur de kan hantera detta för att utveckla verksamheten. Förhoppningen är att projektet ska leda till lägre sjuktal och bättre fungerande arbetsplatser.

---

<sup>1</sup> Strength Deployment Inventory och syftar till att synliggöra individers drivkrafter och styrkor för att underlätta och utveckla mänskliga relationer genom att tillvarata gruppens styrkor och olikheter. SDI är verktyg för ökad självkännedom och förståelse för varandra i gruppen, avdelningen eller organisationen.

Målgruppen arbetar vid barnomsorgen och skolorna i Ragunda kommun. Barnomsorgen är indelad i tre områden utifrån tätorterna i kommunen; Bispgården, Hammarstrand och Stugun. Hösten 2012 var totalt 211 barn inskrivna inom barnomsorgen i åldrarna 1 till 5 år.

I de tre tätorterna finns 4 grundskolor;

- Hammarstrand
  - Anders- Olof skolan, årskurs 6-9, 135 barn inskrivna hösten 2012.
  - Kulltaskolan, årskurs F-5 samt fritidsverksamhet, 154 barn inskrivna hösten 2012.
- Bispgården
  - Järåskolan, årskurs F-5 samt fritidsverksamhet, 64 barn inskrivna hösten 2012.
- Stugun
  - Hansåkerskolan, integrerad sexårsverksamhet, årskurs 1-9 samt fritidsverksamhet, 145 barn inskrivna hösten 2012.

## **1.2 Tidigare projekt**

Det tidigare ESF-projektet, Konstruktivt medarbetarskap, utgör grunden för projektet Gemensamma Ragunda. Konstruktivt medarbetarskap var ett genomförandeprojekt för kompetensförsörjning som bedrevs mellan augusti 2009 och februari 2011. Projektet bedrevs i samverkan mellan Ragunda kommun och företaget Ullno AB samt medfinansierades av Europeiska Socialfonden (EFS).

### *Förstudie till Konstruktivt medarbetarskap*

Förstudien konstaterade att personalen behövde större kunskaper om gruppdynamik: Skaffa sig teorier och verktyg att handskas med de olika behov en grupp kan ha.

### *Syfte*

Syftet med projektet Konstruktivt medarbetarskap var att skapa en mer dynamisk, effektiv, hälsosam och jämställd skola där vuxna och elever trivs och fler elever når målen. Detta skulle ske genom en tydlig fokusering på lärarens roll som ledare utan att för den sakens skull släppa kunskapsuppdraget.

Den förväntade effekten av projektet var att minska diskrepansen mellan önskat läge och det verkliga läget avseende personalens skattning av måendet vid arbetsplatserna.

### *Målgrupp*

Projektdeltagare är de ca 50 personal som arbetar tillsammans med 26 elever vid Prolympia i Östersund samt 24 elever vid Hansåkerskolan i Ragunda kommun.

### *Resultat ur utvärderingsrapporten för Konstruktivt medarbetarskap*

Projektets insatser hade framför allt har inneburit personlig utveckling, deltagarna hade blivit bättre rustade att möta kollegor och elever, fått en ökad medvetenhet, större självkänedom och självkänsla i sitt lärande. De har även erhållit kunskaper om sina egna styrkor och svagheter samt att båda skolorna har utvecklats ett mer aktivt ledarskap. Klimatet i arbetsgrupper upplevdes mer öppet och feedback gavs oftare än tidigare samt att kunskaperna i återkoppling och feedback har ökade generellt.

Det blev ett större förtroende till att mindre grupper kunde fatta övergripande beslut, fler lärare som gav sig in i diskussioner samt att de upplevde sig stärkta och säkrare i sin lärarroll genom utbildningsinsatsen. Vissa tyckte att det var bra redan innan och det har inte skett någon förändring för vare sig beslut eller effektivitet.

Lärarna blev mer objektivt för att lösa problem i ett tidigt skede, de hade fått bra metoder för att arbeta med konflikter i klasserna och med elever. Kunskaper gällande konflikthantering ökade generellt sett, men det var fortfarande ett flertal lärare som uppger att deras kunskaper är små, dock hade de fått erfarenhet av konflikthantering.

## **1.3 Utvärdering av projektet Gemensamma Ragunda**

AM Konsult i Sundsvall har uppdraget att utvärdera projektet Gemensamma Ragunda, utvärderingen är en slututvärdering. Med det menas att utvärderingen genomförs i samband med projektets avslut. Fokus för utvärderingen är projektets måluppfyllelse som beskrivs under rubrik 1.3 Målsättning.

Projektet har samlat in det material som utvärderingen grundar sig på. Utvärderaren har inte genomfört materialinsamling i enhet med uppdragsbeskrivningen. Projektledningen tillhandahåller de material som är tillgängligt för utvärderaren.

Utvärdering av projektprocessen eller projektlogiken ingår inte i uppdraget. Projektets genomförda insatser kommer dock kort att redovisas med syfte att kartlägga aspekter som kan vara intressanta för måluppfyllelsen, exempelvis hur deltagande i projektaktiviteterna har sett ut. Underlag för denna bedömning är projektledarens lägesrapporter till finansiären.

### **1.3.1 Skolmiljö 2000**

Utgångspunkten är den arbetsmiljöundersökning som Ragunda kommun genomför i januari 2009 vid samtliga verksamheter i kommunen. Verktöget för arbetsmiljöundersökningen är



Skolmiljö 2000 som har utvecklats av Arbetslivsinstitutet<sup>2</sup> och administreras numer av Skolverket<sup>3</sup>. Enkäten omfattar frågor inom sju områden med totalt 68 frågor, se tabell 1, Fördelning frågor per område.

Respondenter skattar i vilken grad de instämmer med påståendena/frågorna, för frågorna i sin helhet se bilaga 1, Enkät Skolmiljö 2000. Svarsalternativ var 1-6 där alternativen ”1 – stämmer inte alls” och ”6 - stämmer i hög grad” som uttalade alternativ medan svarsalternativen 2-5 var odefinierade. Enkäten distribueras via ett webverktyg till urvalets e-postadresser.

*Tabell 1, Fördelning frågor per område*

Skolmiljö 2000 - Område	Antal frågor
Arbetsglädje	8
Utveckling	6
Hälsa	13
Fysisk arbetsmiljö	14
Samarbete	6
Arbetsätt	6
Organisation	15

Projektet avser att använda enkäten under hösten 2012 för att mäta det aktuella läget innan projektets start, ett så kallat nolläge. Mätningen ska genomföras igen när projektet avslutas för att få ett värde att jämföra nollvärdet med. Skillnader mellan nollmätningen och värdet vid projektets avslut förväntas indikera i vilken grad projektet lyckats nå sina mål, se rubrik 1.4 Målsättning. Alla områden, utom möjligtvis fysisk miljö, förväntas bli bättre efter ett lyckat projekt.

### 1.3.2 Kulturanalys i Ragunda kommun

Kulturanalysen ska genomföras vid två tillfällen. Först inledningsvis i projektet samt en gång i slutet av projektet i syfte att mäta förändringen i kulturen vid arbetsplatserna. Den metod som används vid kulturanalysen är den så kallade brevmetoden<sup>4</sup>. Metoden innebär att undersökningsgruppen skriver brev utifrån en frågeställning. Utgångspunkt och frågeställning

---

<sup>2</sup> Arbetslivsinstitutet var (1995-2007) ett svenskt nationellt forskningsinstitut och kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. Forskning bedrevs inom arbetsmarknad och arbetsrätt, arbetsorganisation, belastningsskador, arbetsmiljöteknik, "hälsoeffekter av det nya arbetslivets psykosociala problem", arbetsmedicin, allergi, påverkan på nervsystemet samt kemiska riskfaktorer och toxikologi.

<sup>3</sup> Skolverket styr, stödjer, följer upp och utvärderar kommuners och skolors arbete med syftet att förbättra kvaliteten och resultaten i verksamheterna.

<sup>4</sup> Gunnar Berg presenterar metoden i boken "Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling". Berg (2001) betecknar metoden som: "ett mellanting, mellan intervju och enkät" (a.a., sid. 24).

för projektets respondenter blev ”Hur ser du på din arbetsplats idag och hur vill du att den utvecklas?”

Brevmetoden kräver att respondenterna på ett utförligt sätt informeras om varför man gör en kulturanalys och hur breven hanteras i undersökningsprocessen. Vid informationsmöten ska berörd personal från samtliga förskolor och skolor bjudas in för en mer ingående bakgrund till frirumsstrategin och en beskrivning om hur kulturanalysen praktiskt genomförs vid förskolan/skolan. Två representanter från Mittuniversitetet höll i dessa informationsmöten.

Det finns för- och nackdelar med kulturanalys i sin egen kultur, se tabell 2, Cato Wadels dilemman med att göra kulturanalys. Wadel tar upp en del dilemman med att göra kulturanalys<sup>5</sup>. Ett av dem är att man blir sociolog på sig själv. Att delta i en utbildning innebär att man får nya idéer, ifrågasätter sin egen roll, omvärderar gamla sanningar och ibland upptäcker man att man inte är riktigt säker på någonting.

Som tur är brukar det klarna och det är det som gör resan mödan värd, men när man är mitt i den kan det vara lite omstörtande. Desto värre är det att delta i en aktionslärande utbildning. Här ingår också som en väsentlig del att det skall ske någon form av förändring ute i det verkliga livet. Samtidigt som man ifrågasätter sig själv skall man alltså försöka initiera förändring bland sina egna kamrater.

*Tabell 2, Cato Wadels dilemman med att göra kulturanalys*

För- och nackdelar med kulturanalys i sin egen kultur	
Fördelar	Nackdelar
Man kan språket	Man missar självklarheter
Vet vilka kodbärarna, nyckelpersonerna är	Man inverkar själv på det man observerar
Kan koden	Man utforskar sig själv

### *Rätta ”tänket”*

Torsten Flemming skriver att man i Gunnar Bergs modell utser en utvecklingsgrupp på skolan med stöd i form av handledning och ett utbildningsprogram. Gruppens arbete sträcker sig över flera år. Torsten tror inte att det är nödvändigt utan att det är ”tänket” eller förhållningssättet som är det viktiga. Det här är ett synsätt på förändringsarbete. Det viktiga är att det verkligen händer något, inte bara blir snack. <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Cato Wadel, *Feldarbeit i egen kultur*.

<sup>6</sup> Torsten Flemming, *Kulturanalys som ett redskap för att arbeta med skolutveckling/förändringsarbete, Aktionslärande 2012*.

### 1.3.3 Den egna enkäten - Temperaturmätaren

Temperaturmätaren är den enkät som projektet har utvecklat för att möjliggöra flera kortare avstämningar under projektiden. Respondenterna får skatta sin upplevelse av fyra aspekter på arbetsplatsen; tillgänglighet, jämställdhet samt oönskade beteenden hos kollegor och oönskade beteenden hos chefer.

Skalan har följande svarsalternativ för skattningen av tillgänglighet och jämställdhet:

- Dålig, och det blir bara sämre
- Dålig
- OK
- Bra
- Bra, och det blir allt bättre
- Vet ej
- Har dålig uppfattning om vad "tillgänglighet/jämställdhet" innebär

Skalan har följande alternativ för skattning av oönskade beteenden hos chefer och kollegor:

- Dålig, och det blir bara sämre
- Dålig
- OK
- Bra
- Bra, och det blir allt bättre
- Vill inte uttala mig

### 1.3.4 Övriga källor för uppföljning

Projektet ska dokumenteras via dagboksanteckningar kopplat till insatser och intervjuer av deltagare samt via statistik från personalavdelningen avseende personalen sjukfrånvaro.

## 1.4 Målsättning

Projektets målsättning är fördelade på tre områden; övergripande mål, projektmål och delmål.

#### *Övergripande mål (mål på lång sikt)*

Ragunda kommun figurerar som regel i den nedre fjärdedelen av så gott som samtliga nationella undersökningar. Dessa undersökningar omfattar exempelvis elevernas betyg, elever och personalens trivsel, i vilken grad kommunen tillhandahåller tillfredställande skolor och barnomsorg samt hur friska medarbetarna anser sig vara. Den övergripande målsättningen blir därför att ta Ragunda skola och barnomsorg upp på den övre halvan av alla nationella mätningar.

### *Projektmål (syfte, ett mål på medellång sikt)*

Genom att ge varje individ inom skola och barnomsorg i Ragunda kommun insyn i sitt eget, samt vetskap om andras, motiverande värdesystem skapa en atmosfär av mer konstruktiv, samarbetsbenägen och respektfull utveckling av verksamhet. Detta i sin tur skapar en friskare och hälsosammare arbetsplats med större trivsel och måluppfyllelse. Genom att rektorer och förskolechefer får en större och grundligare insyn kring detta blir de garanter för att processen kan drivas på samt framförallt att klimatet kommer att bestå.

### *Delmål (projekt på kort sikt)*

Få de medverkande att våga "prioritera om" och inte under ett år satsa på ämnes eller specifika kunskaper som är (anses) "nödvändiga" för verksamheten. Tendensen är att många problem idag försöks lösas med "mer av samma".

### *Mervärde*

Förutom projektets målsättningar finns ett förväntat mervärde som en effekt av projektet. När det från ledningshåll blir accepterat och godkänt att satsningar på annat än själva kärnverksamheten kan minska sjuktagen, utveckla och få arbetsplatserna mer välmående kommer medarbetarna lättare kunna ställa upp på dessa prioriteringar. I dagsläget är det inte lätt att välja bort att diskutera ämnesutveckling eller pedagogiskt förhållningssätt mot uttågerande barn och istället lägga den tiden på mer "personlig utveckling" som medarbetare.

Prioriteringsproblemet för de som har en högre utbildning, exempelvis lärare och förskollärare, är idag att de väljer ämnesspecifik utveckling för att behålla sin professionalitet. För de med lägre utbildning, exempelvis barnskötare och assistenter, handlar det om att de vill minska skillnaderna mellan gruppernas formella utbildningsnivåer.

Projektets riskanalys och möjliga åtgärder för att möta dessa risker presenteras i tabell 3, Projektets riskanalys och riskhantering.

*Tabell 3, Projektets riskanalys och riskhantering*

Potentiella risker	Riskhantering
Personal inom skola barnomsorg ser detta som ännu en pålaga	Använda personalen från Hansåkerskolan, som genomgått liknande projekt, som ambassadörer
Neddragningar inom Ragunda kommun kan göra att det blir svårt att genomföra projektet då tiden behövs till ordinarie verksamhet	Övertyga den politiska ledningen om den totala vinsten för verksamheten

## **1.5 Horisontella kriterier**

De horisontella kriterierna omfattar två områden; jämställdhetsintegrering och tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning.

### *Jämställdhetsintegrering*

Ragunda kommuns skola och barnomsorg är en mycket kvinnodominerad arbetsplats. Beräkningen är att av de 122 deltagarna är enbart 10 män. Att ändra den könsfördelningen är inte görligt inom den närmaste framtiden, men insynen i vad personerna, oavsett kön, har för motiverande värdesystem och hur man kan handskas med detta skapar förutsättningar för en jämställd arbetsplats, trots markant kvinnligt övertag.

I genomförandeprojektet Konstruktivt medarbetarskap visar det sig att de flesta, oavsett kön ligger åt ett vårdande motiverande värdesystem, vilket kanske är naturligt inom ett vårdande yrke som lärare, barnskötare och förskollärare är.

### *Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning*

Skola och barnomsorg har som en del i sitt uppdrag att se till att allt blir tillgängligt för barn och elever med funktionsnedsättningar. Trots det kan det vara en bristvara att se, eller acceptera, framförallt osynliga funktionsnedsättningar hos vuxna. Detta kan projektet öka medvetenheten för.

## **1.6 Projektorganisation**

Den planerade projektorganisationen består av rektorn vid Hansåkersskolan som ekonomiskt ansvarig, projektledare och projektadministratör. Projektet har ytterligare en av skolans kanslisters som administratör. I projektteamet finns Barn och utbildningschefen som ytterst ansvarig för skola och barnomsorg. De fyra rektorerna och förskolecheferna kommer vara delaktiga i projektets ledningsteam.

## **2 Projektets teoretiska kontext**

I detta avsnitt placeras projektet Gemensamma Ragunda i en teoretisk kontext. Avsnittet är uppdelat i tre underrubriker och berör teori om strukturfonderna och hur man kan se projektorganisationen som en kedja.

### **2.1 Strukturfonderna**

Regionalfonden och Socialfonden i Sverige har under åren 2007-2012 inneburit en omfattande satsning på totalt 30 miljarder kronor. Syftet är att skapa tillväxt och inkludering på arbetsmarknaden.

För Sverige har EU-inträdet inneburit att ansvaret för tillväxt och sysselsättning har regionaliserats. I ökad utsträckning är det regioner eller regionala samverkansorgan som ska driva tillväxt-, innovations-, kompetens- och sysselsättningsfrågor. Tanken med EU:s strukturfonder är att de ska verka som ett extra ”smörjmedel” i förhållande till reguljära insatser. Regionalfonden och Socialfonden ska förändra, förbättra och förstärka övrig regional tillväxt- och sysselsättningspolitik.

Projekten ska vara innovativa och additionella i förhållande till löpande verksamhet. Det är alltså av särskild vikt att de drivs så utvecklingsinriktat som möjligt. Det är inte insatserna i sig som är huvudmålet för strukturfonderna utan de långsiktiga effekterna som programmen ger upphov till.

Med långsiktiga effekter menas här om resultat tas om hand och blir en integrerad del av en verksamhet eller bidrar till strategisk påverkan (av avtal, regler, policy- och styrdokument eller den offentliga debatten). Ett gott kortsiktigt resultat innebär inte automatiskt långsiktiga effekter.

Utmärkande för ett hållbart utvecklingsarbete är det inte först och främst fokuserar på aktiviteter och kortsiktiga resultat. Tvärtom är långsiktiga multiplikatoreffekter, inte minst på annan utvecklingsverksamhet, av särskild vikt. Med detta menas att projekten bör stimulera läroprocesser och kunskapsbildning i annan utvecklingsverksamhet. Multiplikatoreffekter uppstår ofta på oväntade och överraskande sätt. Erfarenheter och resultat från projekt måste översättas och överföras till nya sammanhang för att de ska leva vidare och utvecklas av egen kraft.

#### **2.1.1 Horisontella kriterier**

Förutom de projektspecifika målen och dess långsiktiga effekter ska genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen bidra till en positiv utveckling i tre dimensioner för hållbar utveckling; den ekonomiska, sociala och miljömässiga. Dessa ska beaktas i genomförandets alla faser. Projekt ska sträva efter att bidra till en hållbar utveckling vilket är ledord för både

Sverige och EU. Insatser som genomförs i program och projekt ska bidra till en positiv utveckling som avser de horisontella kriterierna jämställdhet, miljö samt integration och mångfald.<sup>7</sup>

## 2.2 Projektorganisationen som en kedja

Brulin & Svensson har beskrivit ett projekt som en kedja bestående av ett antal länkar, se bild 1, Hållbarhetskedjan visar hur länkarna hänger samman. Länkarna hör ihop som en kedja, vilket innebär att kontakten mellan till exempel ägarna och deltagare är minimal. Det som däremot binder samman alla länkarna kan sägas vara den lärande utvärderingen. Den som fungerar som utvärderare har i det optimala fallet kontaktytor till alla länkarna, och kan både få och dela information med projektets alla aktörer.<sup>8</sup>

Bild 1, Hållbarhetskedjan



Bilden används med tillåtelse av SPeL.

Bilden visar hur de hierarkiska nivåerna (cirkarna) måste ha en koppling direkt uppåt och neråt (överlappande gröna fält) för kontinuerlig kommunikation och information. Det orangefärgade sträcket illustrerar behovet av att information om projektets pågående process och delresultat måste återföras uppåt i hierarkin från den lägre nivåerna genom hela projektorganisationen ända upp till finansiärerna.

<sup>7</sup> [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)

<sup>8</sup> Brulin & Svensson

### **2.2.1 Projektledarrollen – att påverka utan mandat**

Fler och fler verksamheter och processer drivs som projekt inom offentlig sektor. De kan vara mycket små och interna, men är ofta relativt omfattande och komplexa. När det gäller projekt som drivs inom Strukturfonderna fanns det en önskan om stora projekt inför denna programperiod, vilket inte gör det ovanligt att projekt omfattar budgetar över 50 miljoner.

En intressant notering är att rekryteringen av projektledare inte följer denna utveckling. När projekten blir mer omfattande och komplexa borde de som leder projekten utvecklas till att mer likna de projektledare som anställs inom tekniska branscher, som har omfattande projekt där det finns en strävan efter starka projektstrukturer. Så är inte fallet, utan ofta rekryteras personer som har kompetens inom någon för projektet viktig sakfråga. Erfarenheter av att leda projekt har vid rekryteringen inte någon särskild status. Det är även ovanligt att projektledaren efter anställningen erbjuds fortbildning inom någon av de projektmodeller som finns.

Detta är intressant eftersom det finns ett antal nyckelkompetenser som projektledningen bör ha för att ett projekt ska nå framgång. I projektlitteraturen finns det ofta långa listor på önskvärda kompetenser för projektledare. Det kan handla om att bemästra kommunikation, organisation, struktur, teambyggande, politik, ledarskap och mänskliga relationer. Det kan också argumenteras att olika faser av ett projekt kräver olika typer av kompetens.

Projektledaren har också en mycket speciell roll, eftersom han eller hon leder utan mandat. I större projekt berör projektet många människor på olika nivåer i skilda organisationer. Dessa har projektledaren inget mandat över. I vissa projekt saknar projektledaren mandat till och med över de andra medarbetare som arbetar i projektet. Dessa kan välja att lägga tid i projektet eller inte, arbeta i enlighet med projektmålen eller inte, och detta har projektledaren inget formellt mandat att påverka.

I EU-finansierade projekt finns det formella mandatet istället hos styrgruppen. Där finns ofta representanter för de olika medverkande organisationerna. Mycket vanligt är att organisationerna representeras av personer med mandat, som till exempel förvaltningschefer eller politiker. Dessa kan välja att påverka sina medarbetare att till exempel bidra i projektet, eller ta emot projektresultat. Samarbetet med styrgruppen blir därmed en av de viktigaste relationerna i projektledarens vardag, en relation som är allt annat än okomplicerad.

### **2.2.2 Styrning och ägarskap – vanliga brister i kedjan**

Erfarenheten från många som arbetar med lärande utvärdering, följeforskning och annat projektstöd inom EUs strukturfonder är att det ofta finns brister i den kedja som beskrivs ovan. Brister i de övre länkarna är vanligare än i de nedre. Styrning och ägarskap är ofta inte optimalt i projekten.



Ett vanligt problem i många projekt är att den styrgrupp som tillsatts saknar förståelse för sin roll och sitt ansvar. Detta hänger ofta samman med otydligt ägarskap och otydlig intention med projektet. I många projekt deltar organisationer utan att det finns ett klart syfte med deltagandet. De individer som deltar i styrgruppen har ofta inte heller förstått vad som krävs av dem. Exempelvis har styrgruppen ett stort ansvar för implementeringen av projektets resultat eftersom styrgruppen representerar viktiga aktörer runt projektet. Detta ansvar är dock sällan tydligt för styrgruppen.

### **2.2.3 Kritiska framgångsfaktorer - noggrann projektplanering**

När projekt skapas läggs grunden för ett lyckat projektresultat. Redan när beslut tas att söka pengar från strukturfonderna finns det förutsättningar som påverkar projektets måluppfyllelse. Den ena av dessa förutsättningar är aktörernas avsikt med att starta projektet. Det finns många anledningar att söka projektmedel. Vissa anledningar ger bättre förutsättningar för ett lyckat resultat än andra.

Det projekt som uppstår ur en gemensam insikt om problem som går att lösa helt eller delvis med hjälp av ett projekt har bättre förutsättningar än projekt ses som ett sätt att ”ta hem pengar” till regionen, eller för att skapa arbetstillfällen i den egna organisationen.

Det är av stor vikt att de mål som sätts upp är relevanta för projektet och hänger samman på ett logiskt sätt. Vilka mål som sätts upp för projektet är beroende av vilken avsikt det finns med projektet. Ett projekt genomför aktiviteter för att nå kortsiktiga resultat, vilka ska leda till långsiktiga effekter. Det måste finnas mål på samtliga tre nivåer. Dessutom måste målen vara sammanlänkade så att det är sannolikt att de aktiviteter som genomförs ger önskade resultat och effekter.

För att koppla ihop det övergripande målet med aktiviteterna kan en projektlogik med fördel skapas. En projektlogik är ett verktyg för att skapa en bild av hur en insats är tänkt att fungera. Genom att slå fast vilka effekter och resultat projektägaren vill se, vilka aktiviteter som leder till dessa och vilka målgrupperna är i projektet skapas en struktur för att nå målen. Projektlogiken kan bidra till att projektet håller fokus på både mål och valda strategier under projekttiden.

Ett annat steg som är avgörande för projektets förutsättningar att nå ett lyckat resultat är hur projektorganisationen utformas. Det går inte att säga att en viss typ av organisering ger bättre resultat, men organiseringen måste vara relevant för frågeställningen. Viktiga delar av organiseringen är:

- Avsatta resurser i form av pengar och tid
- Kompetens i projektorganisationen
- Sammansättning av styrgrupp, referensgrupp (och andra grupper)

## 2.2.4 Referensgrupp

Referensgruppens syfte är att fungera som ett bollplank där styrgrupp och projektledning kan lyfta frågor som tangerar de kunskap och erfarenheter som referensgruppen innehar. Med andra ord så har referensgruppen inget mandat för att styra eller driva projektet utan främst en rådgivande funktion. Sammansättningen och storleken på gruppen är beroende av projektets karaktär och målsättning.

## 2.2.5 Att arbeta tillsammans

I de flesta projekt är samverkan en nyckelfaktor, men också en stor utmaning. På vägen mot samverkan finns det många hinder. Samverkan försvåras om det finns meningsskiljaktigheter, revirtänkande, otydlig kommunikation och olika bilder av vad som ska genomföras mellan de parter som ska samverka. En god samverkan kräver dialog, där det gemensamt går att komma fram till lösningar. Tyvärr är det i dagsläget många människor som är inställda på debatt, som resulterar i vinnare och förlorare.<sup>9</sup> En sådan inställning till samverkan är inte utvecklande för ett projekt, risken finns att projektets intention till samverkan faller.

## 2.2.6 Lärande – en fråga om både utveckling och anpassning

En aspekt av följeforskningen är att återföra information och skapa miljöer för lärande under projektiden<sup>10</sup>. I normativa termer förutsätter det goda lärandet på organisationsnivå en pendelrörelse mellan produktionens och utvecklingens logiker, se tabell 4, Två organisationslogiker med stickord.

De flesta verksamheter har i verkligheten till stor del av tiden med nödvändighet tonvikten på produktionens logik med fokus på effektiv handling, uppföljning och utvärdering mot ofta kanske snävt definierade resultat- och effektfaktorer. Om produktionens logik blir allt för dominant försvåras möjligheterna till innovativt och nyskapande lärande för stora delar av verksamheten.

På individnivå blir produktionens logik en strävan efter att göra saker rätt och snabbt. Tänkande och lärande reduceras till att stödja och främja effektiv handling. Då betonas vikten av konsensus gällande mål, arbetsformer, standardisering, stabilitet och undvikande av det osäkra. Utvecklingens logik fokuserar på praktiken som källa till nytänkande och kunskapsutveckling, strävan efter förbättring. Utvecklingen logik förutsätter ett ifrågasättande av existerande praktik.

För att främja utvecklingsinriktat lärande är det nödvändigt att bryta produktionslogikens dominans. Det räcker inte att upplysa och informera om behovet av innovation och utvecklingsinriktat lärande oavsett hur välgrundad informationen är. Någon form av

---

<sup>9</sup> Hesslefors Persson & Håkansson

<sup>10</sup> Brulin och Svensson, Lärande utvärdering genom följeforskning

intervention behövs för att stanna upp och reflektera för att en kort stund växla över till utvecklingens logik.

I det dagliga måste verksamhetsflödet skapas en parallell struktur där man kan arbeta med utvecklingsfrågor, exempelvis i form av återkommande seminarier för analys och lärande, så kallade lärseminarier. Detta kan även tillämpas avseende individens lärande där en central aspekt av lärandeprocessen är erfarenhetsbaserad förändring.

*Tabell 4, Två organisationslogiker med stickord*

Utvecklingens logik/Utveckling	Produktionens logik/Anpassning
Tanke och reflektion	Effektiv handling
Tolerans för olikhet, osäkerhet och felhandlingar	Enhetlighet och likatänkande, stabilitet och säkerhet
Ett utvecklingsinriktat lärande	Ett lärande inriktat mot anpassning till och implementering av föreskrivna procedurer och rutiner
Alternativtänkande, experiment och risktagande	Problemlösning genom undvikande eller genom tillämpning av givna regler/instruktioner

## **2.4 Att organisera arbetet i projektform**

Projekt är ett uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat. Några kriterier som definierar ett projekt är:

- Projekt har ett bestämt mål. Målstyrt innebär att projektet syftar till att ta fram någonting, att det ska producera ett slutresultat.
- Projekt har en viss varaktighet med en start och ett slut.
- Projekt kombinerar ofta olika avdelningar i en organisation och olika professioner.
- Projekt är i typfallet engångsföreteelser. Det unika kan ligga i det slutliga resultatet eller det sätt som detta framställs på.
- Projekt har specifika krav när det gäller tid, kostnad och måluppfyllelse.

Projektet var från början ett sätt att hantera extraordinära uppgifter i organisationer, det vill säga uppgifter som var av engångskaraktär och som den vanliga linjeorganisationen inte var utformad att klara av. Projektformen har därför ibland också kommit att betraktas som motsatsen till regelstyrda byråkratier och standardiserad massproduktion. Många av de som är verksamma i projektarbete har sina ordinarie anställning och befattning i den linjeorganisation som bedriver projektet.

Att lyckas kombinera sitt linjearbete med projektarbetet är för de flesta anställda en utmaning. Vanligtvis har personen arbetsuppgifter som tar hela arbetsdagen i anspråk. Det är det inte ovanligt att omfattningen av de ordinarie arbetsuppgifterna förblir konstant och att projektarbetet helt enkelt adderas. Resultatet av detta är att personer som medverkar i projekt ofta arbetar betydligt mer än vad deras sysselsättningsgrad anger.

## 3 Resultat

Här presenteras den samlade bilden av resultatet från materialinsamlingen. Det finns vissa avvikelser mellan den planerade materialinsamlingen enligt rubrik 1.3 Utvärdering av projektet Gemensamma Ragunda och den verkliga, se tabell 5, Planerad och genomförd materialinsamling. Under juni 2013 genomförde projektet en samlad slutenkät som omfattade de olika enkäterna; Skolmiljö 2000, Kulturanalys och Temperaturmätaren.

*Tabell 5, Planerad och genomförd materialinsamling*

Material	Metod	Planerade tidpunkter	Verklig tidpunkt	Tidigare mätning
Skolmiljö 2000	Kvantitativ	Hösten 2012, juni 2013	Hösten 2012, juni 2013	2009
Kulturanalys	Kvalitativ	Hösten 2012, juni 2013	Hösten 2012, juni 2013	-
Temperaturmätaren	Kvalitativ	Regelbundet	April 2012, dec.2012, juni 2013	-
Statistik sjukfrånvaro	Kvantitativ	-	-	-
Intervjuer	Kvalitativ	-	-	-
Dagboksanteckningar	Kvalitativ	-	-	-

### 3.1 Skolmiljö 2000

Enkätverktyget Skolmiljö 2000 är utarbetat av Arbetslivsinstitutet, som utvecklades under 2007. Syftet är att främja det systematiska arbetsmiljöarbetet i skolan. Verktyget tillhandahålls och administreras numera av Skolverket. Enkäten Skolmiljö 2000 genomfördes vid tre tillfällen.

#### 3.1.1 För- och grundskolornas naturliga utveckling

Här presenteras resultatet från mättillfällena 2009 och 2012, resultatet från det tredje mättillfället presenteras under rubriken 3.1.3 Resultat efter projektet. Totalt skickades 229 enkäter ut 2009 där 128 svarade vilket motsvarar en svarsfrekvens av ca 56 procent, vid mättillfället 2012 skickades 160 enkäter ut och 110 svarade vilket motsvarar ca 69 procents svarsfrekvens. För svarsfrekvens fördelat per skola/enhet se tabell 6, Svarsfrekvenser 2009 och 2012. Det ska här noteras att 2012 skickades enkäten även till personal i BoU gruppen vilket inte gjordes 2009. Därför är den gruppen exkluderad i presentationen av resultatet.

Skillnaderna mellan de båda inledande mätningarna är förändringarna marginella, resultatet indikerar dock en nedåtgående trend i arbetsklimatet. Sex frågor har ingen förändring, åtta frågor har en positiv förändring och majoriteten av frågorna har en negativ förändring. Den största skillnaden motsvarar -0.8, se tabell 7, Summering av förändringarna i medelvärde mellan mättillfällena 2009 och 2012.

Tabell 6, Svarsfrekvenser 2009 och 2012

Skola/enhet	2009			2012		
	Antal utskick	Antal svar	Svars frekvens	Antal utskick	Antal svar	Svars frekvens
Stuguns förskola	20	14	70%	15	13	87%
Bispgårdens förskola	20	4	20%	15	11	73%
Hansåker skola	40	27	68%	30	28	93%
Anders-Olof skola	45	33	73%	25	19	76%
Hammarstrands förskola	44	7	16%	30	18	60%
Järå skola	25	15	60%	15	7	47%
Kullsta skola	35	28	80%	30	14	47%
Totalt	229	128	56%	160	110	69%

Tabell 7, Summering av förändringarna i medelvärde mellan mättillfällena 2009 och 2012

Förändring i medelvärde		
Ingen	6 frågor	-
Positiv	8 frågor	Största skillnaden 0,5
Negativ	54 frågor	Största skillnaden - 0,8

### 3.1.2 Nolläge vid projektstart

Resultatet från 2012 års mätning med enkäten Skolmiljö 2000 utgör ett nolläge som beskriver arbetsklimatet innan projektet och dess insatser började. Här redovisas resultatet av mättillfällena 2009 och 2012 fördelat per område, diagram 1-7. Diagramtexterna kommenterar endast 2012 års svarsvärden som betraktas som nolläge.

Diagram 1, Medelvärden per fråga för området Arbetsglädje, år 2009 respektive år 2012.

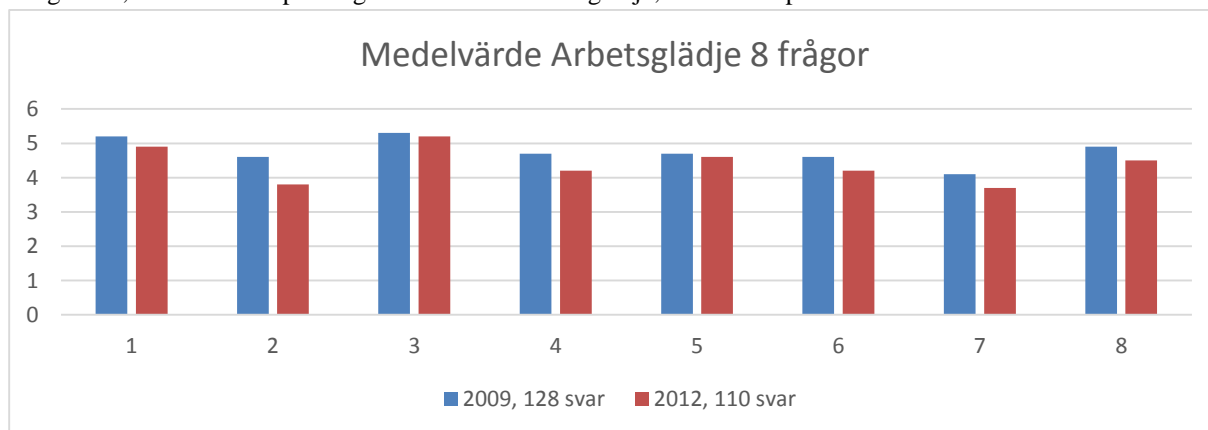


Diagram 1, Medelvärden per fråga för området Arbetsglädje, år 2009 respektive år 2012 visar att respondenterna uppger att de trivs bra i skolan och att arbetet är meningsfullt. Det finns en relativt bra upplevelse av att vara delaktig i skolans utveckling och att de som arbetar på flera arbetsplatser känner en ganska bra grupptillhörighet. Arbetsplatsen bedöms ha ett relativt gott

rykte och respondenterna får uppskattning på arbetsplatsen. Skolans konferenser upplevs inte som meningsfull och konflikthanteringen sköts mindre bra.

Diagram 2, Medelvärden per fråga för området Utveckling, år 2009 respektive år 2012.

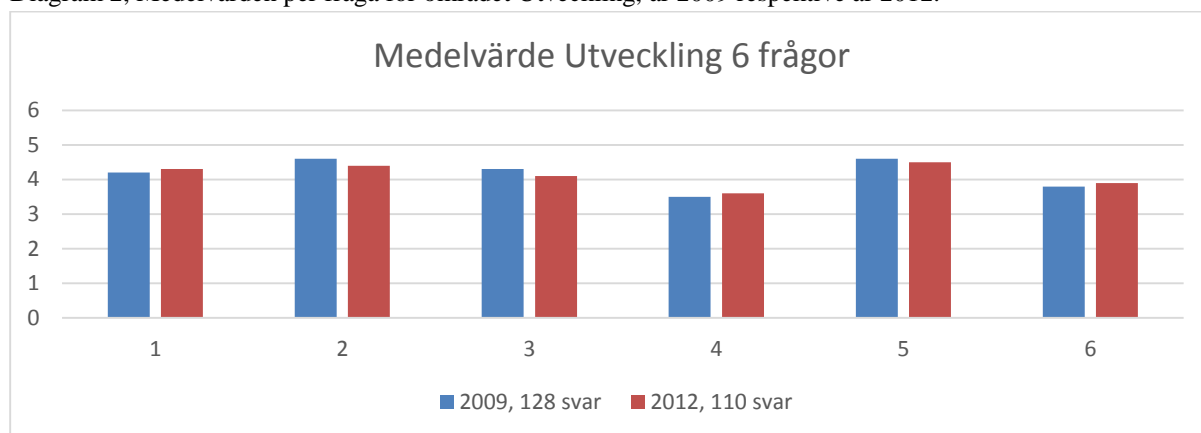


Diagram 2, Medelvärden per fråga för området Utveckling, år 2009 respektive år 2012 visar att utvecklingsmöjligheterna i arbetet med tillgängligt stöd i arbetet samt respondenternas självskattade kompetens för arbetsuppgifterna och deras möjligheter till kompetensutveckling bedöms som relativt bra. Tillgången till handledning upplevs som mindre bra.

Diagram 3, Medelvärden per fråga för området Hälsa, år 2009 respektive år 2012.

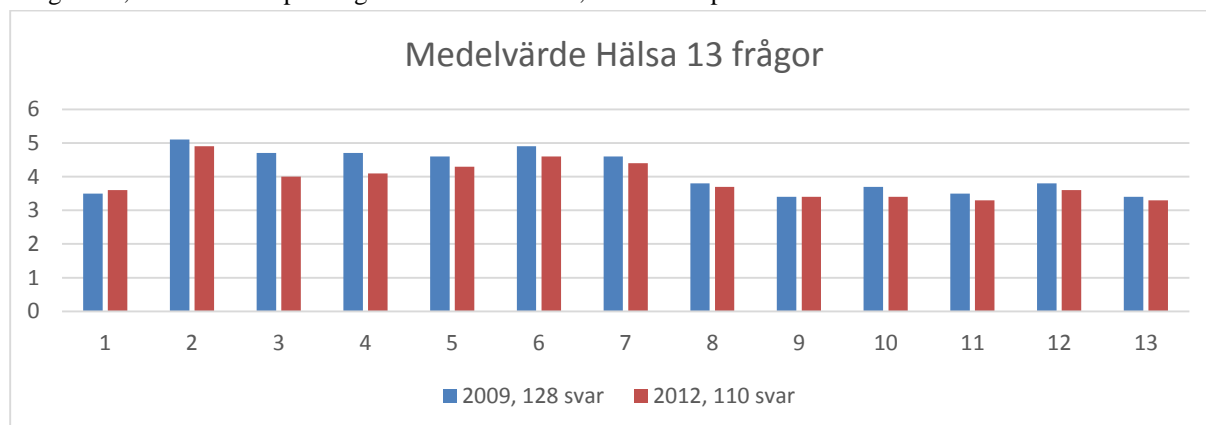


Diagram 3, Medelvärden per fråga för området Hälsa, år 2009 respektive år 2012 visar att respondenterna uppger att de känner sig trygga på arbetsplatsen i ganska hög grad och att kontrollen över arbetet bedöms som relativt bra. Det gäller även arbetet för att motverka mobbing, hot och våld samt för att undvika olycksfall. Mindre bra är de diskussioner om orsakerna till ohälsa och sjukfrånvaro samt hur arbetsmiljön påverkar respondenternas hälsa. Respondenternas erfarenheter av företagshälsovården och personalvården är inte positiva och arbetsmiljön bedöms inte bli bättre.

Diagram 4, Medelvärden per fråga för området Fysisk miljö, år 2009 respektive år 2012 visar att skolornas fysiska miljö har generellt en låg skattning även om skolan bedöms vara i relativt gott skick. Standarden för inredning, arbetsplats och dataarbetsplats är mindre bra. Lokalernas trivsamt med anpassning till verksamheten samt inomhusklimat med kvalitet på luft, belysning och ljudnivå är inte tillfredställande. Det gäller även för underhåll av lokalerna och i vilken grad skolgården upplevs som inspirerande, det inkluderar trafiksituationen och miljön runt skolan.

Diagram 4, Medelvärden per fråga för området Fysisk miljö, år 2009 respektive år 2012.

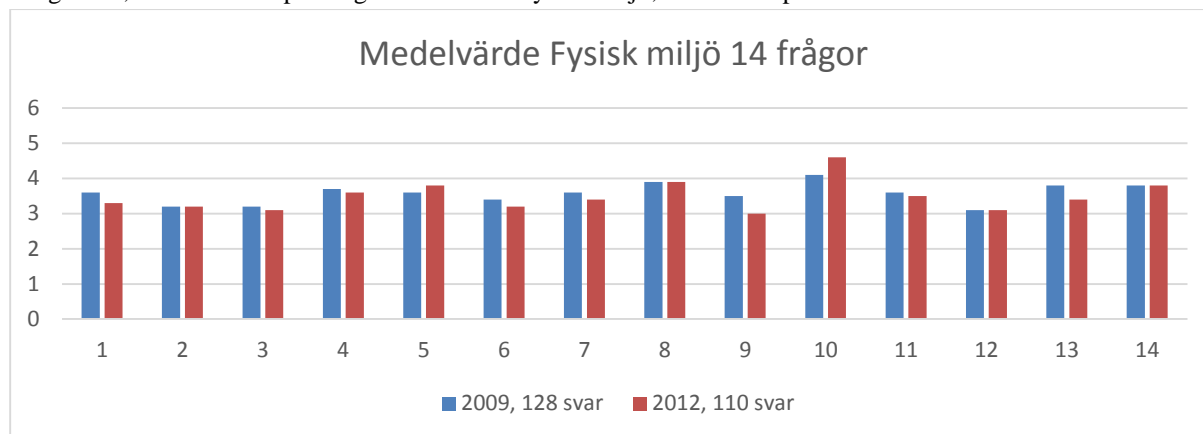


Diagram 5, Medelvärden per fråga för området Arbetssätt, år 2009 respektive år 2012.

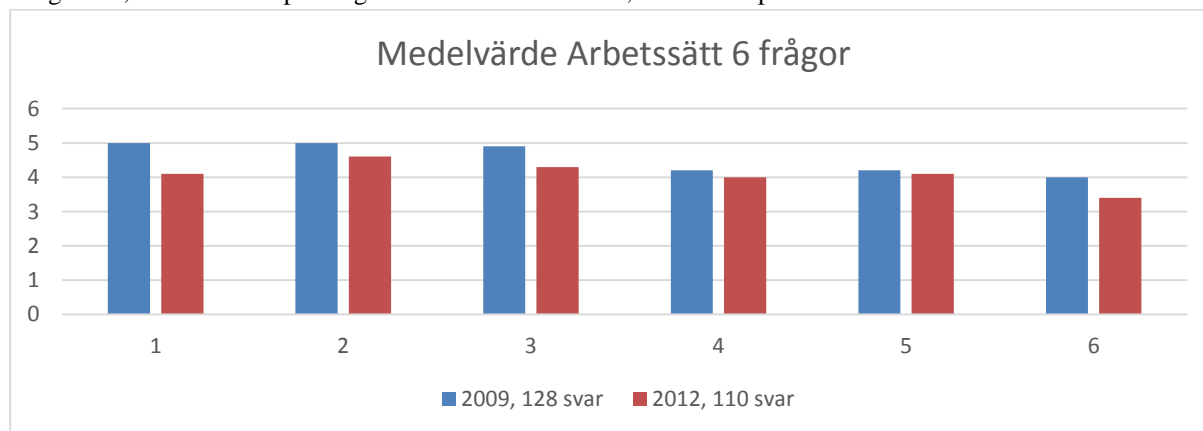


Diagram 5, Medelvärden per fråga för området Arbetssätt, år 2009 respektive år 2012 visar att resurserna utanför skolan inte används i särskilt hög grad enligt respondenterna och man arbetar efter skolans lokala arbetsplan i stor utsträckning. Att arbetssättet är demokratiskt och att varje människas egenvärde respekteras upplevs vara sant i relativt stor utsträckning. Respondenterna uppger att det finns resurser för ett varierat arbetssätt och att samtliga personalgrupper används som resurser i verksamheten i relativt hög grad.

Diagram 6, Medelvärden per fråga för området Samarbete, år 2009 respektive år 2012 visar att respondenterna upplever att samarbetet med eleverna fungerar i hög grad. Relativt bra uppges samarbetet vara med arbetsledningen, inom arbetslaget, mellan lärare och annan personal samt med föräldrarna. Samarbetet med instanser utanför skolan bedöms vara mindre bra.

Diagram 6, Medelvärden per fråga för området Samarbete, år 2009 respektive år 2012.

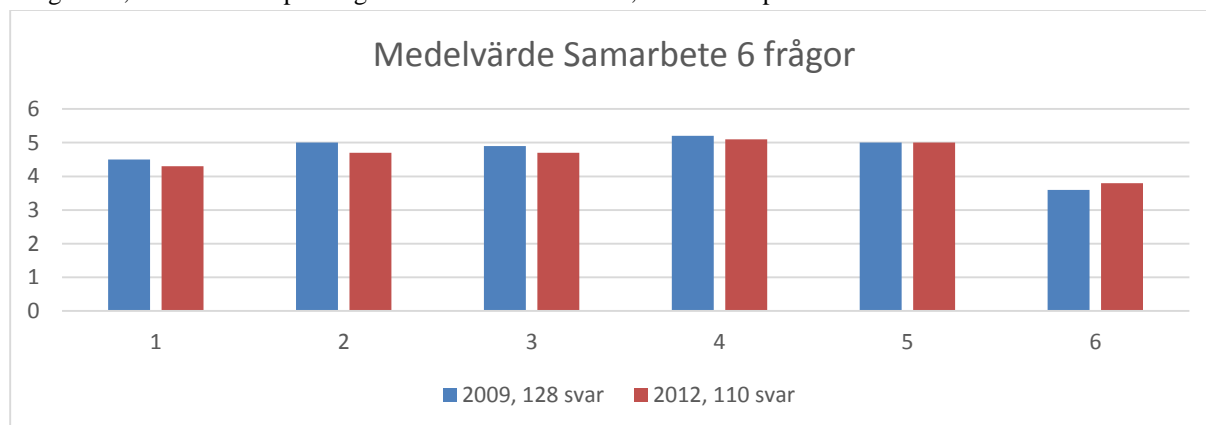
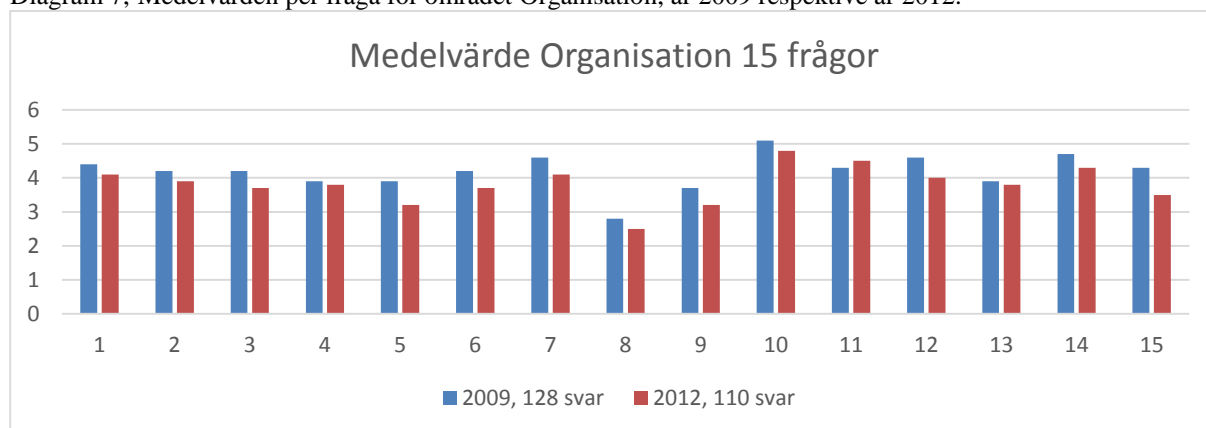


Diagram 7, Medelvärden per fråga för området Organisation, år 2009 respektive år 2012 visar att ingen aspekt avseende verksamheternas organisation uppges fungera i hög grad. Respondenterna upplever att deras arbetsuppgifter är relativt klart definierade, de i ganska stor utsträckning kan påverka skolans målarbete samt att kännedomen om rutiner för anmälan av arbetsskador uppges vara relativt god. De som tillhör ambulerande personal anger att deras situation är relativt bra.

Diagram 7, Medelvärden per fråga för området Organisation, år 2009 respektive år 2012.



Beslutsbefogenheterna upplevs som otydliga och kännedomen om vem som gör vad uppges vara ganska låg. Respondenterna uppger att de inte hinner med det som de har krav på sig att göra i särskilt hög grad och att det sakas beredskap för att täcka upp för sjuk/frånvarande



personal. Informationsflödet, inklusive information om säkerhetsföreskrifter, uppges fungera mindre bra och de nyanställda får inte tillräcklig introduktion.

Handlingsplaner för besvärliga situationer och utvärderingar av verksamheten uppges inte fungera i så stor utsträckning. Respondenterna upplever att deras möjligheter att påverka skolans budget är små och att de genomförda konsekvensbeskrivningarna inte påverkar ledningens beslut rörande verksamheten.

*Skolornas respektive medelvärden, se tabell 8, Medelvärden vid mättillfället 2012.*

Respondenterna vid Hammarstrands förskola uppger att Samarbete är det område som fungerar relativt bra, övriga områden upplevs av respondenterna som mindre bra.

Respondenterna vid Bispgårdens förskola uppger att områdena Arbetsglädje, Utveckling, Hälsa, Arbetssätt, Samarbete och Organisation fungerar relativt bra. Området Fysisk miljö anses som mindre bra.

Respondenterna vid Stuguns förskola upplever att området Samarbete fungerar i hög grad. Områdena som anses fungera relativt bra är Arbetsglädje, Utveckling, Hälsa, Arbetssätt och Organisation. Förskolans Fysiska miljö uppges inte fungera i särskilt hög grad.

*Tabell 8, Medelvärden vid mättillfället 2012*

Antal svar	Skola/enhet	Medelvärde för respektive område per skola/enhet, 2012							Totalt svarsintervall medelvärden per skola
		Arbetsglädje	Utveckling	Hälsa	Fysisk Miljö	Arbets sätt	Sam arbete	Organi sation	
18	Hammarstrands förskolor	3,6	3,9	3,5	3,1	3,4	4,1	3,2	3,1 : 4,1
11	Bispgårdens förskolor	4,8	4,1	4,1	3,0	4,1	4,4	3,9	3,0 : 4,8
13	Stuguns förskolor	5,0	4,6	4,2	3,8	4,5	5,2	4,1	3,8 : 5,2
28	Hanåker skola	4,8	4,5	4,2	4,0	4,6	5,0	4,4	4,2 : 5,0
7	Järå skola	3,9	3,0	3,4	3,0	3,8	4,3	3,2	3,0 : 4,3
14	Kullsta skola	4,0	3,8	3,6	3,0	3,6	4,1	3,5	3,0 : 4,1
19	Anders-Olof skola	4,3	3,2	4,0	3,7	4,1	4,6	3,7	3,2 : 4,6
110	Totalt svarsintervall medelvärden per område	3,6:5,0	3,0:4,6	3,4:4,2	3,0:4,0	3,4:4,6	4,1:5,2	3,2:4,4	

Respondenterna vid Hansåker skola uppger att alla områden fungerar bra. Mest nöjda är respondenterna med områdena Arbetsglädje och Samarbete.

Respondenterna vid Järå skola uppger att området Samarbete fungerar relativt bra, övriga områden anses fungera mindre bra. Området Arbetsglädje anses vara ganska bra och områdena som är minst bra uppges vara områdena Utveckling och Fysisk miljö.

Respondenterna vid Kullsta skola anser att områdena Samarbete och Arbetsglädje fungerar relativt bra, övriga områden uppges fungera mindre bra. Området Fysisk miljö uppges fungera minst bra.

Respondenterna vid Anders-Olof skola upplever att områdena Fysiks miljö och Organisation fungerar mindre bra, övriga områden uppges fungera relativt bra. Det som anses fungera bäst är området Samarbete.

*Medelvärden fördelat på skola per område, se tabell 8, Medelvärden vid mättillfället 2012*

Respondenterna vid Bispgårdens och Stuguns förskolor samt Hansåker och Anders-Olof skolor uppger att området Arbetsglädje fungerar relativt bra. Vid Hammarstrands förskola, Järå och Kullsta skola upplever respondenterna att området Arbetsglädje är mindre bra.

Respondenterna vid Bispgårdens och Stuguns förskolor samt Hansåker och Anders-Olof skola anser att området Utveckling fungerar relativt bra. Vid förskolan i Hammarstrand samt skolorna i Järå och Kullsta uppges området Utveckling vara mindre bra.

Respondenterna vid Bispgårdens och Stuguns förskolor samt Hansåker skolan anger att området Hälsa fungerar relativt bra. Vid Hammarstrands förskola samt Järå, Kullsta och Anders-Olof skola uppger respondenterna att området Hälsa fungerar mindre bra.

Respondenter vid samtliga enheter, utom Hansåker skolan, uppger att området Fysisk miljö fungerar mindre bra. Hansåkersskolans respondenter anser att området Fysisk miljö fungerar relativt bra.

Respondenterna vid Bispgårdens och Stuguns förskolor samt Hansåker och Anders-Olof skolorna upplever att området Arbetssätt fungerar relativt bra. Respondenterna vid Hammarstrands förskola samt Järå och Kullsta skolorna anser att området Arbetssätt är mindre bra.

Respondenterna vid Stuguns förskola uppger att området Samarbete fungerar mycket bra, övriga enheters respondenter anser att området Samarbete fungerar relativt bra.

Respondenterna vid Stuguns förskola och Hansåker skola anser att området Organisation fungerar relativt bra. Vid Hammarstrands och Bispgårdens förskolor samt Järå, Kullsta och Anders-Olof skolorna uppger att området Organisation fungerar mindre bra.

### 3.1.3 Slutmätning i juni 2013

Vid slutmätningen i juni 2013 reducerades enkäten Skolmiljö 2000 till att omfatta nio frågor som bäst motsvarar projektets fokus. Orsaken till redueringen var att det i samband med arbetet att påminna respondenterna upptäcktes att personalen upplevde en enkättrötthet.

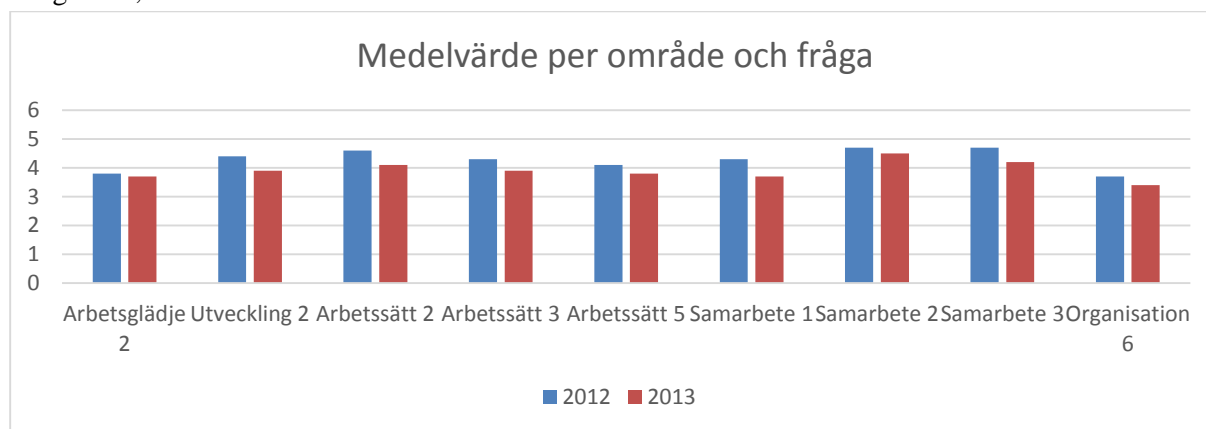
För att möjliggöra en slutmätning med en relativt hög svarsfrekvens så valde projektledningen att använda nio frågor från fem områden, se tabell 9, Frågor ur Skolmiljö 2000 som ingick i slutenkäten, av enkätens totalt 68 frågor fördelat på sju områden<sup>11</sup>.

Tabell 9, Frågor ur Skolmiljö 2000 som ingick i slutenkäten.

Område	Frågan och dess nummer under respektive område
Arbetsglädje	2. Hanteras konflikter på ett bra sätt på din skola?
Utveckling	2. Används dina resurser?
Arbetsätt	2. Respekteras varje människas egenvärde? T.ex. jämställdhet, kultur, oliktankande
Arbetsätt	3. Har ni ett demokratiskt arbetsätt? T.ex. delaktighet, ansvar, beslutsformer
Arbetsätt	5. Används samtliga personalgrupper som resurser i verksamheten?
Samarbete	1. Fungerar samarbetet med arbetsledningen?
Samarbete	2. Fungerar samarbetet i arbetslaget?
Samarbete	3. Fungerar samarbetet mellan lärare och annan personal?
Information	6. Fungerar informationsflödet på skolan bra? Arbetsledning, personal och elever i båda riktningarna?

Enkäten distribuerades via e-post till 146 mottagare, antalet svarande var 120 vilket motsvarar en svarsfrekvens på drygt 82 procent. Materialet som är tillgängligt för utvärderaren avseende slutmätningen möjliggör inte en fördelning av svaren per skola/enhet. Därför presenteras resultatet som en helhet omfattande alla skolor/enheter.

Diagram 8, Medelvärden 2012 och 2013.



<sup>11</sup> Bilaga 1, Enkäten Skolmiljö 2000 samtliga frågor.

Diagram 8, Medelvärden 2012 och 2013 visar medelvärdena för de nio frågorna ut Skolmiljö 2000 vid mättillfällena 2012 och 2013. Skillnaderna i medelvärden mellan mättillfällena är marginell, dock är skillnaderna generellt negativa, största skillnaden motsvarar -0,6.

#### *Medelvärden per fråga i slutenkäten*

Medelvärdena för de nio utvalda frågorna ur Skolmiljö 2000 vid mättillfällena 2012 och 2013 presenteras i diagram 8, Medelvärden 2012 och 2013. Resultat för respektive fråga presenteras separat i diagram 9-17 med svaren på de nio frågorna från mättillfällena 2012 och 2013.

Diagram 9, Arbetsglädje, 2 Hanteras konflikter på ett bra sätt på din skola?

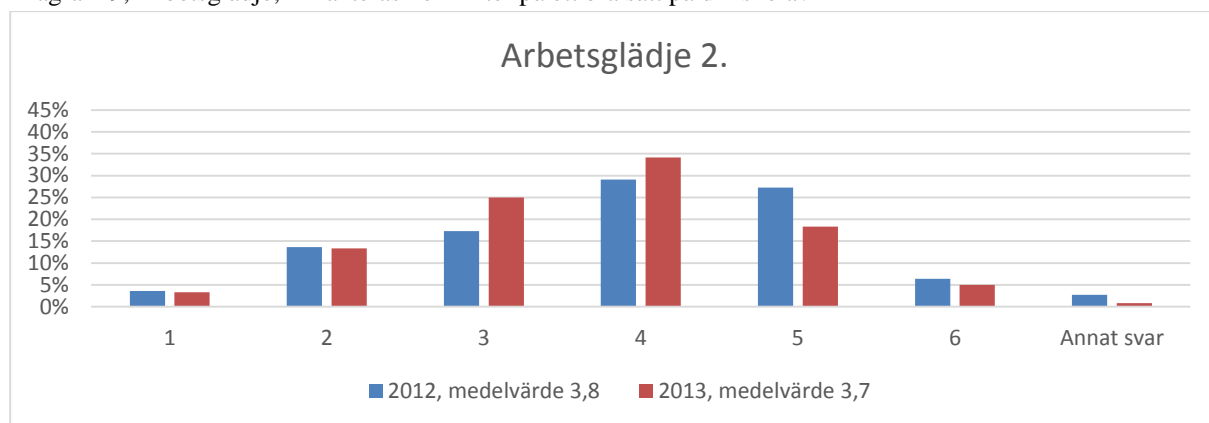


Diagram 9, Arbetsglädje, 2 Hanteras konflikter på ett bra sätt på din skola, visar att det är en större andel av respondenterna som uppger att konflikthanteringen fungerar relativt bra efter projektet i jämförelse med innan projektet startade. Andelen respondenter som anser att konflikthanteringen fungerar bra efter projektet har minskat till nästan hälften i jämförelse med innan projektet. Andelen respondenter som upplever att konflikthanteringen inte fungerar så bra har minskat marginellt.

Diagram 10, Utveckling, 2 Används dina resurser?

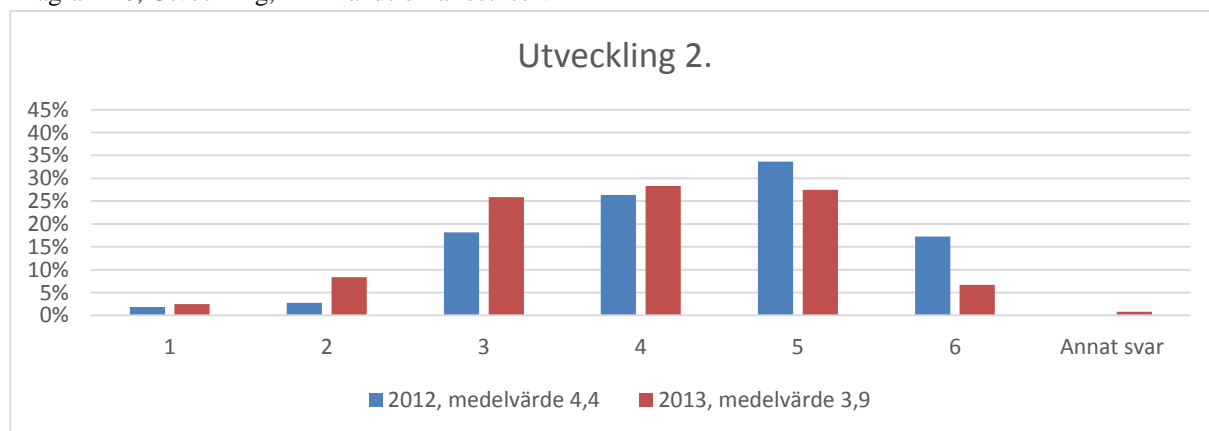


Diagram 10, Utveckling, 2 Används dina resurser, visar att andelen respondenter som uppger att deras resurser används har ökat efter projektet. Det är en mycket lägre andel av respondenterna som upplever att deras resurser används på ett riktigt bra sätt. Upplevelsen att resurserna inte används har ökat hos respondenterna efter projektet i jämförelse med mättillfället innan projektet, motsvarande mer än en fördubbling i jämförelse med innan projektet.

Diagram 11, Arbetssätt, 2 Respekteras varje människas egenvärde? T.ex. jämställdhet, kultur, oliktankande

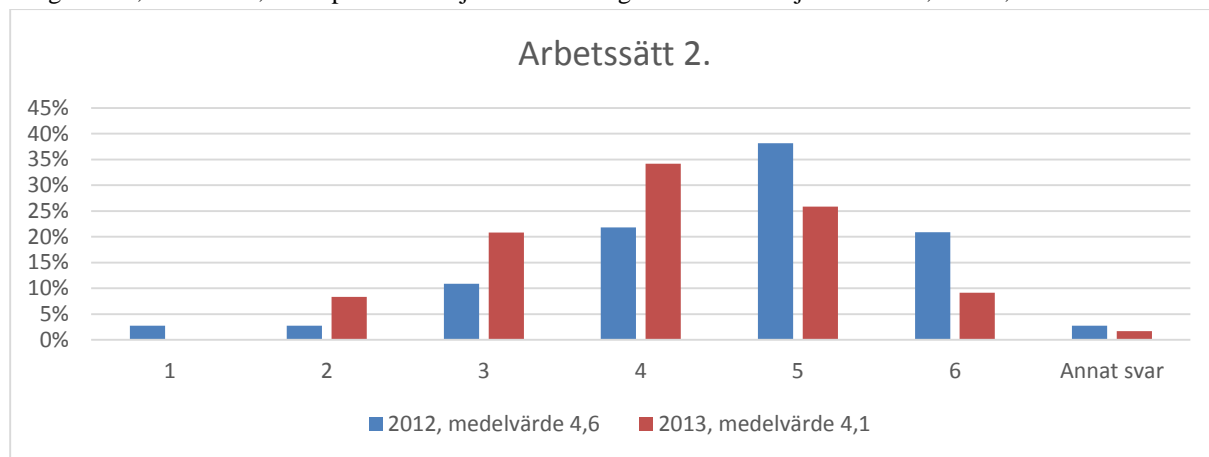


Diagram 11, Arbetssätt, 2 Respekteras varje människas egenvärde? T.ex. jämställdhet, kultur, oliktankande visar att det är en stor ökning efter projektet med nästan en fördubbling avseende andelen respondenter som uppger att varje människas egenvärde respekteras på ett relativt bra sätt. Upplevelsen av att varje människas egenvärde verkligen respekteras har minskat. Samtidigt har upplevelsen att människans egenvärde inte respekteras mer än fördubblats efter projektet i jämförelse med upplevelsen innan projektets start. Efter projektet är det dock ingen av respondenterna som uppger att respekten för varje människas egenvärde motsvarar den lägsta nivån på svarsskalan.

Diagram 12, Arbetssätt, 3 Har ni ett demokratiskt arbetssätt? T.ex. delaktighet, ansvar, beslutsformer

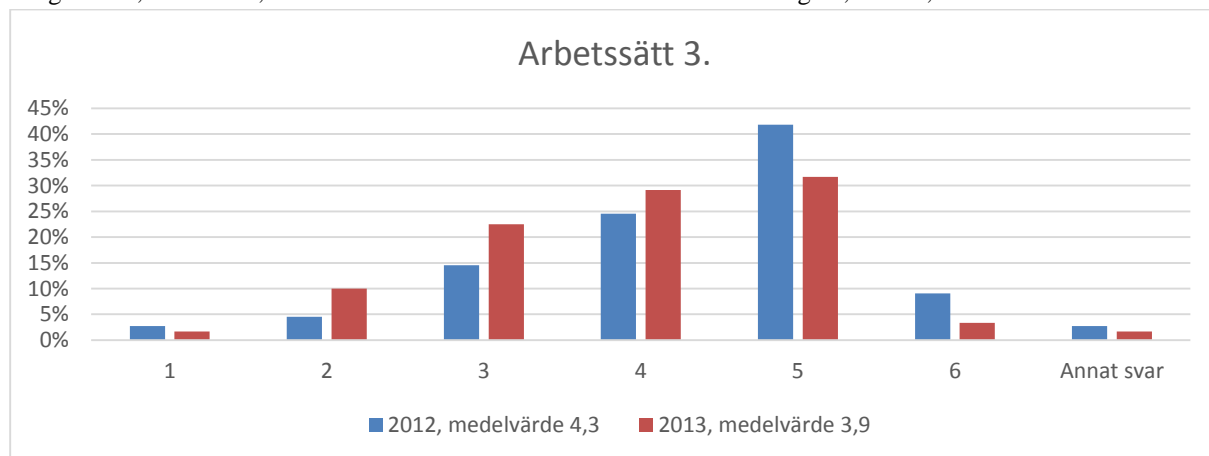


Diagram 12, Arbetssätt, 3 Har ni ett demokratiskt arbetssätt? T.ex. delaktighet, ansvar, beslutsformer visar att andelen av respondenterna som uppger att arbetsplatsen har ett relativt demokratiskt arbetssätt avseende exempelvis delaktighet, ansvar och beslutsformer är större efter projektet i jämförelse med innan projektet.

Det är en mindre andel av respondenterna som upplever att arbetsplatsen har en hög grad av demokrati i arbetssättet efter projektet i jämförelse med innan projektet. Det är en större andel av respondenterna som anser att arbetssättet inte är särskilt demokratisk efter projektet i jämförelse med innan projektet.

Diagram 13, Arbetssätt, 5 Används samtliga personalgrupper som resurser i verksamheten?

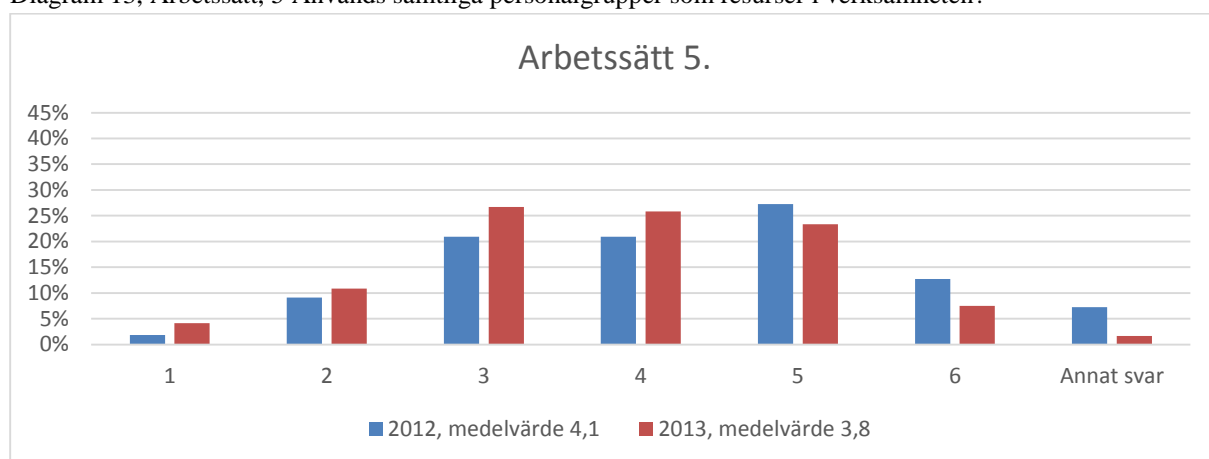


Diagram 13, Arbetssätt, 5 Används samtliga personalgrupper som resurser i verksamheten visar att andelen respondenter som anser att samtliga personalgruppers resurser används i verksamheten har ökat efter projektet. Även andelen respondenter som upplever att samtliga personalgruppers resurser inte används i verksamheten har ökat. Det är färre respondenter som uppger att samtliga personalresurser används i verksamheten i hög utsträckning efter projektet i jämförelse med innan projektet.

Diagram 14, Samarbete, 1 Fungerar samarbetet med arbetsledningen?

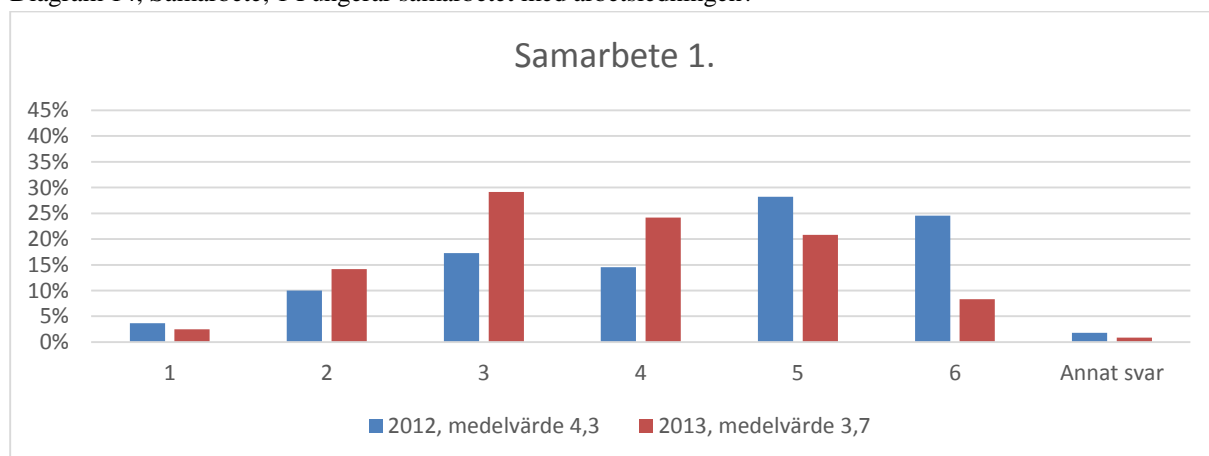


Diagram 14, Samarbete, 1 Fungerar samarbetet med arbetsledningen visar att andelen respondenter som uppger att samarbetet med arbetsledningen fungerar ganska bra har i princip fördubblats efter projektet. Det är betydligt färre som anser att samarbetet med arbetsledningen fungerar mycket bra. Andelen respondenter som upplever att samarbetet med arbetsledningen motsvarar den lägsta graderingen har minskat. Det finns en ökning i andelen som upplever samarbetet med arbetsledningen som mindre bra efter projektet i jämförelse med innan projektet.

Diagram 15, Samarbete, 2 Fungerar samarbetet i arbetslaget visar att andelen respondenter som uppger att samarbetet i arbetslaget fungerar relativt bra har ökat efter projektet. Andelen som anser att samarbetet i arbetslaget fungerat mycket bra har minskat. Andelen som upplever att samarbetet i arbetslaget motsvarar den lägsta graden i skalan är i princip noll efter projektet men de som anser att samarbetet är dåligt har dock ökat något.

Diagram 15, Samarbete, 2 Fungerar samarbetet i arbetslaget?

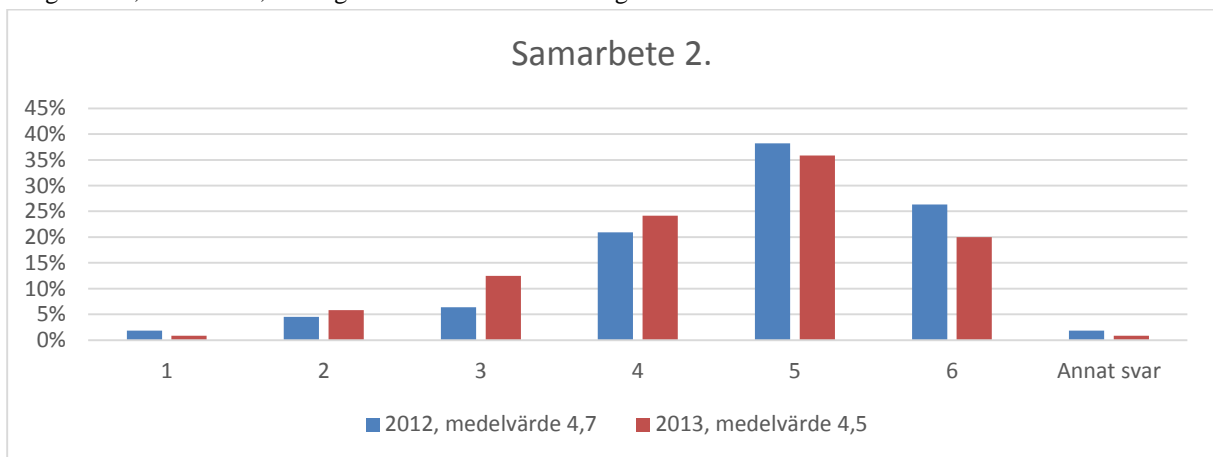


Diagram 16, Samarbete, 3 Fungerar samarbetet mellan lärare och annan personal?

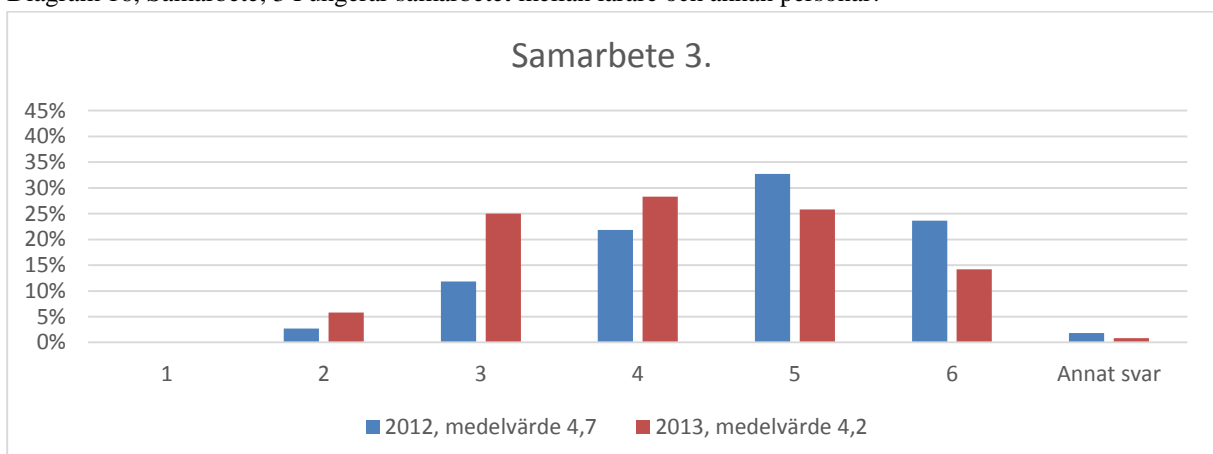


Diagram 16, Samarbete, 3 Fungerar samarbetet mellan lärare och annan personal visar att andelen respondenter som upplever att samarbetet mellan lärare och annan personal fungerar relativt bra har ökat efter projektet. Andelen respondenter som efter projektet anser att samarbetet mellan lärare och annan personal fungerar mycket bra har minskat i jämförelse med innan projektet. Varken före eller efter projektet upplevdes samarbetet mellan lärare och annan personal som så dåligt att det motsvarade den lägsta graderingen i skalan. Dock ha andelen av respondenterna ökat som anser att samarbetet mellan lärare och annan personal fungerar dåligt.

Diagram 17, Information, 6 Fungerar informationsflödet på skolan bra? Arbetsledning, personal och elever i båda riktningarna?

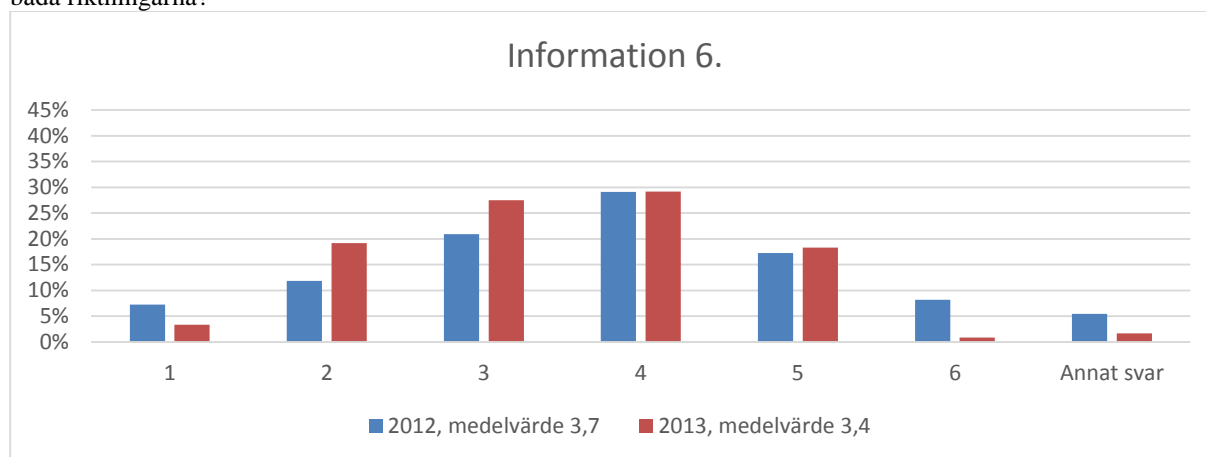


Diagram 17, Information, 6 Fungerar informationsflödet på skolan bra, avseende arbetsledning, personal och elever i båda riktningarna visar att andelen respondenter som upplever att informationen fungerar ganska bra har ökat något. Andelen respondenter som uppger att informationen fungerar mycket bra har minskat kraftigt efter projektet och andelen som anser att informationen fungerar bra har ökat marginellt. Upplevelsen att informationsflödet inte alls fungerar har minskat och de som anser att flödet inte är särskilt bra har ökat.

## 3.2 Kulturanalys i Ragunda kommun

Den mätning som genomförs under hösten 2012 betraktas som en kartläggning av enheternas kultur vid projektets start. Inför det andra mättillfället valde projektet att modifiera enkätens utformning för att bättre fånga de aspekter som projektet omfattas av.

### 3.2.1 Nolläge vid projektstart

Resultatet från den inledande materialinsamlingen presenterades i rapporten Kulturanalys i Ragunda 2012. Rapportens resultat är sammanfattade och har fördelats<sup>12</sup> enligt de områden som

<sup>12</sup> Rapporten är sammanfattad av utvärderaren.



finns i Mittuniversitetets enkät, Skolmiljö 2000. Syftet med den fördelningen är att kunna beskriva arbetsplatsernas klimat vid projektstarten baserat både på Skolmiljö 2000 och Kulturanalysen och därmed få en tydlig bild av klimatet vid arbetsplatserna.

Vid mätningen hösten 2012, analyserades resultatet analyserades av arbetsgruppen<sup>13</sup> för Kulturanalysen. Frågeställningen var: - *Hur ser du på din arbetsplats idag och hur vill du att den utvecklas?*

Totalt inkom 117 brev, fördelade på följande arbetsplatser;

- Hansåkerskolan 22 brev
- Järåskolan 10 brev
- Anders-Olof skolan 19 brev
- Kulltaskolan 22 brev
- Bispgårdens förskola 5 brev
- Stuguns förskolor 13 brev
- Hammarstrands förskolor 26 brev

#### *Arbetsglädje och Hälsa*

Majoriteten av respondenterna beskriver att generellt så trivs man, de jobbar bra ihop med kollegorna och i arbetslagen samt att arbetet med eleverna är positivt. Personalen upplever att den höga sjukfrånvaron beror på stress, hög arbetsbelastning och oro. Brevet beskriver en vardag i arbetet som innebär en oro för elevernas mående och prestationer samt att man saknar möjlighet att göra ett bra arbete. Det uppges vara svårt att få arbetsro och känslor som otillräcklighet, uppgivenhet, stress och oro beskrivs. Speciellt för förskolornas respondenter är att det finns även en oro för barnens säkerhet och psykosociala arbetsmiljö samt att föräldrar är tveksamhet till att lämna barnen på förskolan.

#### *Utveckling*

Det finns en efterfrågan på utveckling av läroplansarbetet, mer kompetensutveckling samt utveckling inom IT-, media- och datoranvändning.

#### *Fysisk miljö*

Gemensamt är att respondenterna uppger att lokalerna inte är byggda eller anpassade för verksamheten, det uppges finnas ett behov av att anpassa lokalerna för verksamheten avseende exempelvis ventilation, ljuddämpning, personalrum, grupprum för elever och förråd för förskolebarnens arbetsmaterial. Vid ett par enheter uppges allmänna problem med den tekniska utrustningen vara ett bekymmer samt att man efterfrågar vaktmästartjänster för löpande underhåll och service av arbetsmiljön. Förskolornas respondenter menar att det är skillnader

---

<sup>13</sup> Analysgruppen bestod av sju personer som representerar respektive skola inför kommunens satsning på en kulturanalys i samarbete med Mittuniversitetet. Kulturanalysen är en del av utvärderingen av det ESF-finansierade projektet Gemensamma Ragunda.

mellan förskolornas utemiljöer, det finns både bra och mindre bra utemiljöer, personalen oroar sig för olycksrisken för barnen.

### *Samarbete*

Personalen vid en enhet upplever svårigheter med samverkansklimat mellan avdelningarna på grund av hur de inte är förlagda geografiskt samlat. Gemensamt för alla förskolor är att respondenterna menar att samarbetet med kommunens tekniska avdelning, personal vid grundskolan samt mellan personalgrupperna vid förskolorna fungerar mindre bra.

Generellt så finns det aspekter som uppges påverka samarbetsklimatet negativt exempelvis bristande respekt för mötestider och mötesprocessen. Det finns otydligheter avseende rutiner för exempelvis inköp och ett behov av ökad delaktighet som exempelvis gemensamma planeringstider samt tid för reflektion och dokumentation.

Respondenterna beskriver ett bristande samarbete, sammanhållning, gemenskapskänsla samt respekt och förståelse inför varandras yrkesroller. Samarbetet präglas av dålig stämning det saknas gemenskapskänsla och det uppges finnas ett behov att lära känna varandra. Personalen uppger att det är oklart vilka man ska samarbeta med, vilka resurser som finns tillgängliga samt att alla borde få tillgång till skolans material. Arbetsbelastningen är ojämnt fördelad mellan kollegorna, det finns ett behov av kollegiala samtal och att tillvarata varandras resurser bättre. Gemensamma aktiviteter för personalen samt effektivare konferenser efterfrågas.

### *Arbetssätt*

Arbetssättet beskrivs i stora drag som positivt. Det delvis förändrade arbetssättet som är en effekt av den nya läroplanen upplevs dock som betungande och ibland förvirrande för respondenterna. Etableringen av de pedagogiska metoderna är ännu inte genomförd varför ett pedagogiskt, enhetligt och gemensamt arbetssätt efterfrågas. Pedagogerna uppger att de måste arbeta med vaktmästar- och städsysslor.

Personalpolitiken anges av många som otydlig, allt från utformning av arbetslag till lönesättning och bättre samordning av resurser uppges saknas. Rutinerna för möten, beslutsprocessen och information är ostrukturerade samt att personalens möjligheter till medbestämmande på arbetsplatsen behöver förbättras. Slutligen upplevs relationerna med föräldrarna ibland vara orolig.

### *Organisation*

Verksamheterna har genomgått ett flertal omorganisationer vilket resulterat i att det finns ett flertal organisatoriska aspekter som behöver tydliggöras:

- Organisationsstruktur
- Beslutsvägar
- Befattningar och arbetsbeskrivningar

- Arbetsfördelning mellan befattningarna – vem ska göra vad
- Sysselsättningsgrad
- Fördelning av schemalagd arbetstid
- Översyn av eventuella vakanta tjänster
- Riktlinjer för lönesättning
- Personalplanering med möjlighet till vikarier
- Kommunpolitikernas förståelse för verksamheten
- Kriterier för lönesättning
- Rutiner för information
- Rutiner för rekrytering
- Rutiner för beslut
- Rutiner för kontinuerlig kompetensutveckling

Kortfattade av ledarskapet:

- Förtroendet för ledningen är lågt
- Brister i rektors roll som pedagogisk ledare
- Verksamheten har låg status
- Personalen saknar stöd i det arbete man utför
- Ledningens engagemang brister
- Brister i ledningens genomförande av beslut

#### *Psykosocial arbetsmiljö*

Respondenterna vid två enheter återkommer frekvent till aspekter som berör den psykosociala arbetsmiljön. Personalen berättar om regelrätta kränkningar från chefer som uppges agera nonchalant och med bristande respekt emot delar av personalen samt att det förekommer kränkningar och mobbning i personalgrupperna utan att ledningen reagerar. Det finns en upplevelse av orättvis lönesättning eller lönediskriminering.

### **3.2.3 Slutmätning i juni 2013**

Utformningen av enkäten för den uppföljande kulturanalysen i juni 2013 är modifierad för att motsvara projektets specifika inriktning. Vid mättillfället i juni 2013 var den övergripande frågeställningen: - *Hur ser du på dig och din arbetsplats idag jämfört med september 2012?*

Den övergripande frågeställningen har tre perspektiv: medarbetarskap och ledarskap där 118 svarade, tillgänglighet och jämställdhet där 117 svarade samt ett helt öppet perspektiv som fick 107 svar. Här presenteras kortfattat resultatet<sup>14</sup> från den uppföljande kulturanalysen.

---

<sup>14</sup> Resultatet är kvantifierade av utvärderaren.

Diagram 8, Kulturanalys, förändring mellan HT 2012 och juni 2013 avseende Medarbetarskap och ledarskap visar att ungefär en tredjedel av de svarande uppger att klimatet för medarbetar- och ledarskap är bättre i juni 2013 i jämförelse med HT 2012. Ungefär hälften av de svarande uppger att förändringen sannolikt är tillfällig eller att det inte har skett någon förbättring.

Diagram 8, Kulturanalys, förändring mellan HT 2012 och juni 2013 avseende Medarbetarskap och ledarskap.

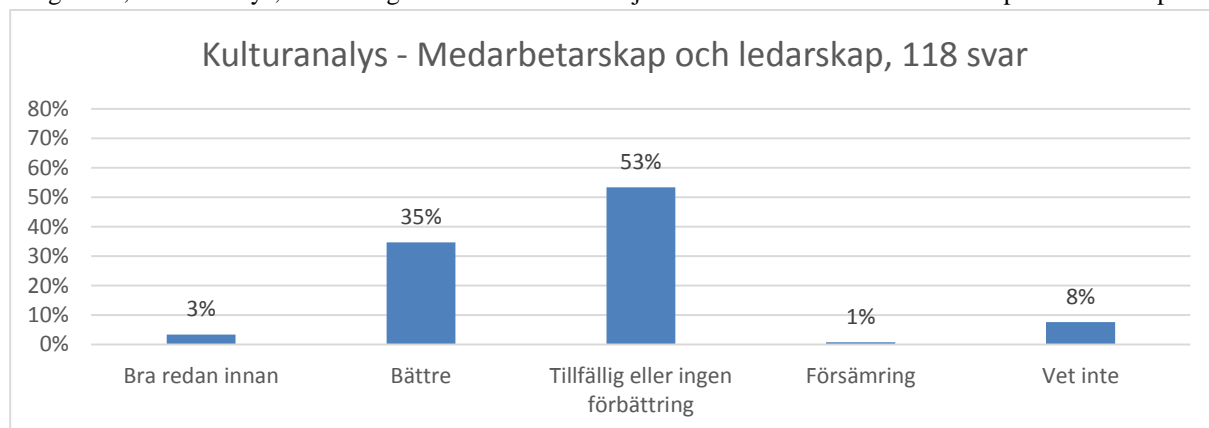


Diagram 9, Kulturanalys, förändring HT 2012 – juni 2013 avseende Tillgänglighet och jämställdhet visar att ungefär en tiondel av de svarande uppger att klimatet avseende de horisontella kriterierna har blivit bättre. Ungefär två tredjedelar av de svarande uppger att förändringen sannolikt är tillfällig eller att projektet inte inneburit någon förändring avseende de horisontella kriterierna.

Diagram 9, Kulturanalys, förändring HT 2012 – juni 2013 avseende Tillgänglighet och jämställdhet.

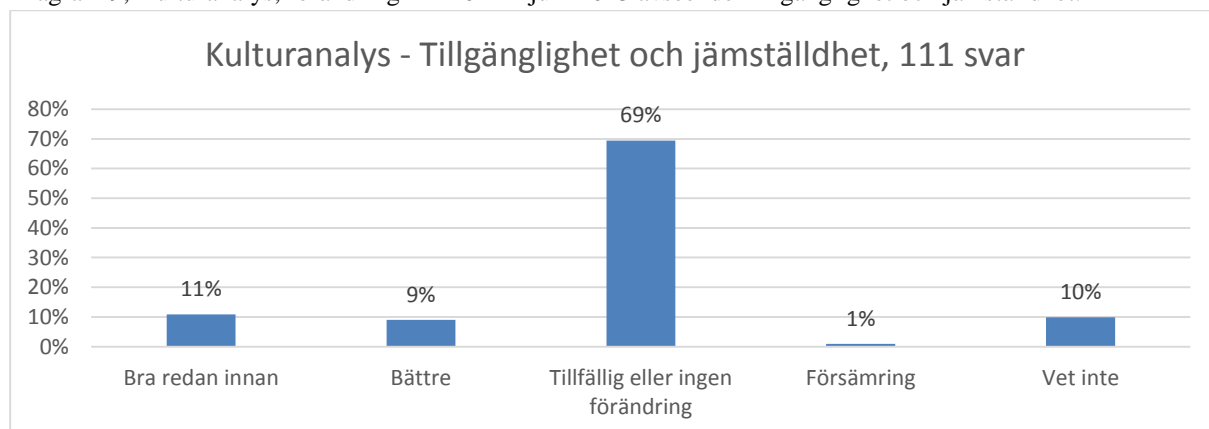
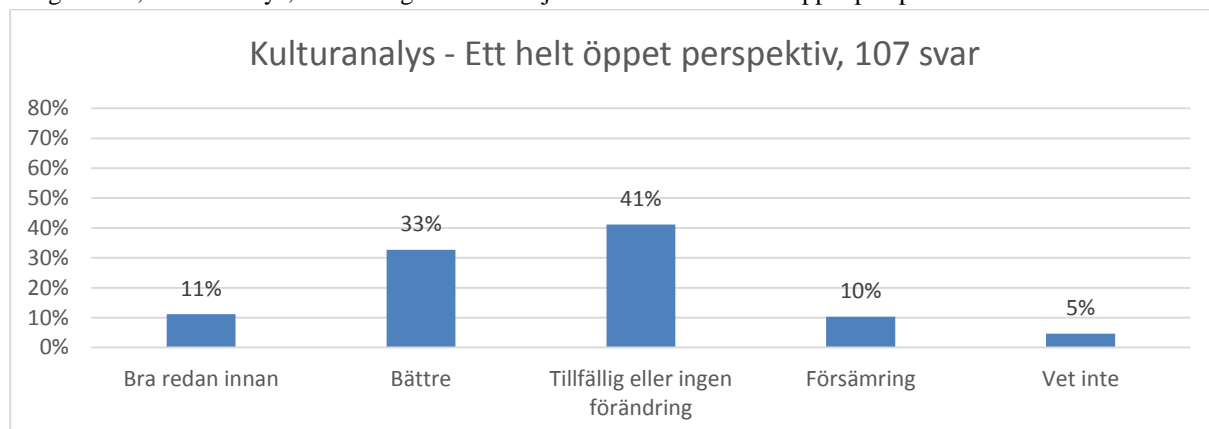


Diagram 10, Kulturanalys, förändring HT 2012 – juni 2013 avseende ett öppet perspektiv visar att ungefär en tredjedel av de svarande uppger att kulturen ur ett helt öppet perspektiv är bättre än innan projektet. Ungefär en tiondel av de svarande uppger att kulturen på arbetsplatsen är försämrad efter projektet. Ungefär två femtedelar av de svarande uppger att förändringen i kulturen sannolikt är tillfällig eller att projektet inte inneburit någon förändring.

Diagram 10, Kulturanalys, förändring HT 2012 – juni 2013 avseende ett öppet perspektiv.



### 3.3 Temperaturmätaren

Här presenteras resultatet från Temperaturmätaren, svarsfrekvenserna för varje perspektiv och mättillfälle avges i respektive diagram. Temperaturmätaren, enkäten som projektet utformat, genomfördes vid tre tillfällen; mars-april 2012, december 2012 och juni 2013. Respondenterna har skattat sin upplevelse av fyra aspekter på arbetsplatsen;

- *Hur upplever du att förståelsen kring "tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning" är på din arbetsplats?*
- *Hur upplever du att förståelsen kring "jämsliddhet" är på din arbetsplats?*
- *Hur upplever du att förståelsen är kring kollegors "oönskade beteende" på din arbetsplats?*
- *Hur upplever du att förståelsen är kring chefens "oönskade beteende" på din arbetsplats?*

Diagram 11, Hur upplever du att förståelsen kring "tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning" är på din arbetsplats visar att generellt så har respondenternas förståelse för tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning har en positiv utveckling under projektiden. I princip alla anser att de förstår begreppets innebörd, det är färre som anger att de inte vet och ingen av respondenterna upplever att förståelsen blir sämre vid projektets avslut.

De som upplever att förståelsen fortsätter bli bättre har öka med nästan två tredjedelar i jämförelse med mätningen vid projektstart. Andelen respondenter som uppger att förståelsen är dålig har nästan halverats och utgör mindre än en tiondel av de svarande vid projektets avslut.

Diagram 11, Hur upplever du att förståelsen kring "tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning" är på din arbetsplats?

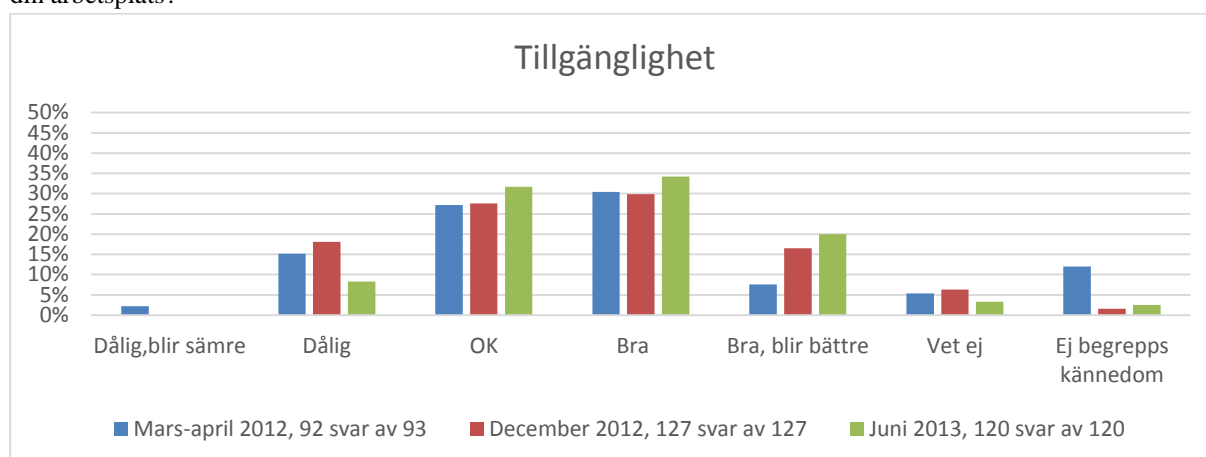


Diagram 12, Hur upplever du att förståelsen kring "jämsällldhet" är på din arbetsplats visar att förståelsen för jämsällldhet har förbättrats i hög grad. Endast ett fåtal uppger att de inte känner definitionen av begreppet eller att de inte vet vid projektets avslut. Andelen respondenter som anser att förståelsen för jämsällldhet fortsätter bli bättre och att den är bra uppgår till ungefär två tredjedelar. De som upplever att förståelsen för jämsällldhet är dålig har under projektiden minskat och det är i princip ingen som anser att förståelsen är dålig.

Diagram 12, Hur upplever du att förståelsen kring "jämsällldhet" är på din arbetsplats?

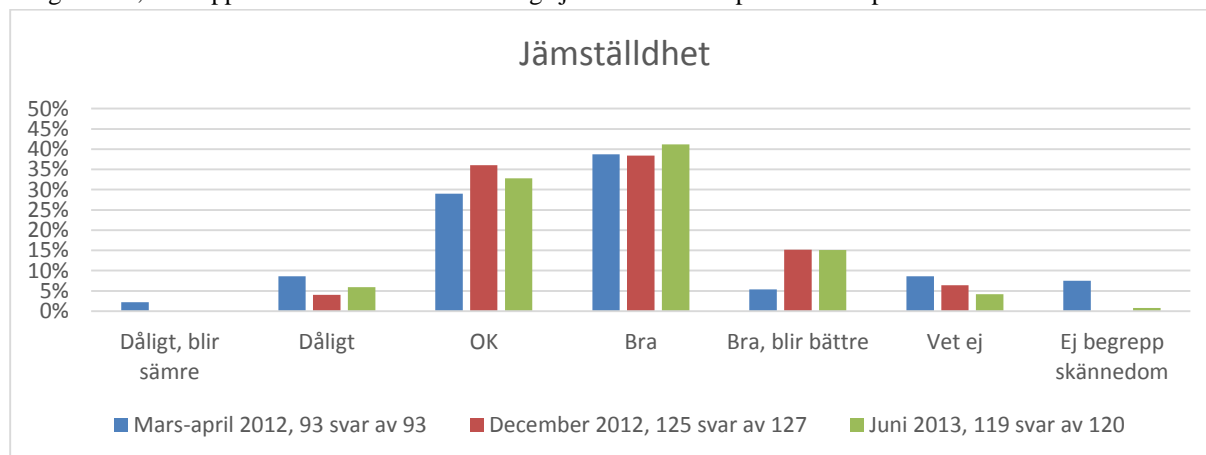


Diagram 13, Hur upplever du att förståelsen är kring kollegornas "öönskade beteende" på din arbetsplats visar att respondenterna uppger att förståelsen för kollegornas öönskade beteenden är förändringen generellt positiv. De som anser att förståelsen för kollegornas beteenden har en relativt acceptabel nivå har ökat och var drygt två fjärdedelar vid projektets avslut. Respondenter med dålig förståelse för kollegornas öönskade beteenden har minskat något under projektiden, till ungefär en fjärdedel.

Vid projektstart var det drygt en tiondel som hade bra förståelse för kollegornas oönskade beteenden och andelen vid projektslut var nästan en femtedel, vilket innebär nästan en fördubbling. Det var ett fåtal respondenter som hade uppgav att förståelsen för kollegornas oönskade beteenden blev sämre när projektet startade och vid projektavslut uppgav endast ett par att det blir sämre. Andelen respondenter som inte vill uttala sig har minskat från nästan en femtedel till mindre än en tiondel av de svarande.

Diagram 13, Hur upplever du att förståelsen är kring kollegornas "oönskade beteende" på din arbetsplats?

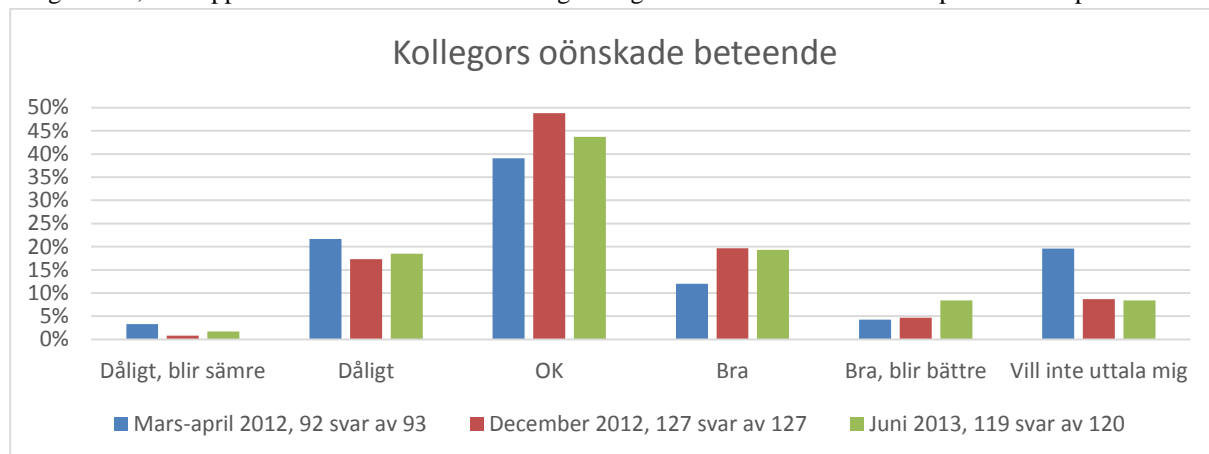
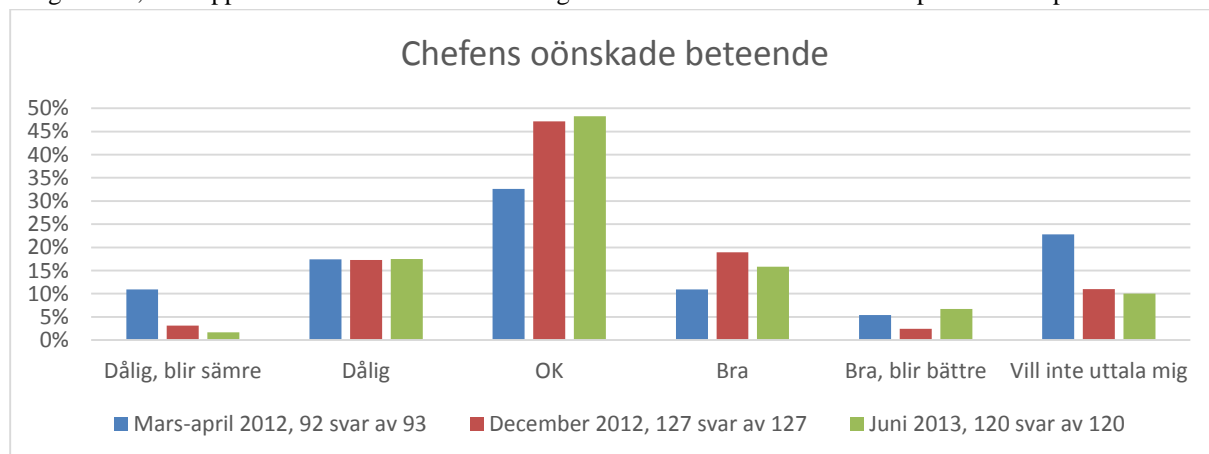


Diagram 14, Hur upplever du att förståelsen är kring chefernas "oönskade beteende" på din arbetsplats visar att respondenternas förståelse för chefernas oönskade beteende på arbetsplatsen har förbättrats väsentligt. Andelen som anser att förståelsen blir sämre är har minskat från drygt 10 procent till i princip noll och nästan hälften av respondenterna avser vid projektets avslut att förståelsen har en relativt acceptabel nivå. Det råder ingen större förändring av andelen respondenter som anser att förståelsen för chefernas beteende är bra och blir bättre.

Diagram 14, Hur upplever du att förståelsen är kring chefernas "oönskade beteende" på din arbetsplats?



Det bedöms som positivt att andelen av respondenterna som uppger att de inte vill uttala sig om förståelsen för chefernas oönskade beteenden på arbetsplatsen har halverats och motsvarar

ungefär en tiondel vid projektets avslut. Dock är andelen som har dålig förståelse för chefens oönskade beteende är i princip oförändrad och utgör nästan en femtedel av respondenterna.

### **3.4 Projektarbetet**

Baserat på projektledningens lägesrapporter till finansiären presenteras här projektarbete och händelser i ordinarie verksamhet som påverkar projektets förutsättningar.

Projektledaren deltar i utbildningar och erfarenhetsutbyten som är relevanta för projektet, exempelvis basutbildning i Jämställdhetsintegrering och tillgänglighet, utvärderingskonferens och SPeL<sup>15</sup> konferens. Projektet presenteras för kommunledningen och projektdeltagare vid ett flertal tillfällen. Under hösten 2012 inkluderas en genuspedagog i projektet med en sysselsättningsgrad motsvarande 20 procent.

Projektgruppen inklusive projektledaren träffas under februari 2012 och inleder upphandlingar av utbildningar tillsammans med upphandlingskontoret i Östersund. Styrgruppen träffas under våren 2012 och kompletteras med representanter från kommunledningen och fackliga representanter efter önskemål från parterna. Sammanfattningsvis har styrgruppsarbetet varit sporadiskt under projektiden.

Beräknat deltagarantal i projektets utbildningar uppgick till 125 personer. Totalt antal rapporterade deltagare vid projektets aktiviteter är strax över 1 000 personer, dock kan inte bedömas antalet unika deltagare. Inledningsvis var deltagarantalet något lägre än planerat, men under större delen av projektet var det ett högt deltagarantal i aktiviteter och utbildningar.

En omorganisation påbörjas inom Barnomsorgen under våren 2012 vilket i viss mån påverkar projektet negativt då personalen upplever en ytterligare ökad arbetsbelastning utöver ordinarie arbete och arbetet inom projektet.

#### **3.4.1 Projektarbete med stöd av webben**

För att öka medvetenheten har arbetssättet att innan träffarna skickas grundläggande material via e-post till deltagarna, exempelvis presentationsmaterial och korta filmer om ämnet. Syftet är att skapa en förståelse och ge bättre förutsättningar att kunna diskutera kring träffens tema utan att gå igenom själva temat så grundligt. IT-upplägget kring producera utbildningsmaterial läggs upp på Youtube för allmän beskådning med tydlig hänvisning till Gemensamma Ragunda, ESF-rådet och Ragunda kommun.

---

<sup>15</sup> ESFs processtöd för Strategisk påverkan & lärande. Processtödet SPeL arbetar med systematisk lärande och strategiskt påverkan.



### 3.4.2 Utbildning och handledning

Utbildning SDI<sup>16</sup> inklusive handledning, sammanfattning och uppföljning under maj-december 2012. Utbildning UGL<sup>17</sup> och FUGL<sup>18</sup> under maj-september 2012. Utbildning UPI<sup>19</sup> inklusive handledning i september 2012. Genomgång och möten med ledningen sker vid ett flertal tillfällen under projekttiden för att förankra projektet. Vidare hålls handledning för rektorer, förskolechefer och ledare för att utveckla och tillämpa sina kunskaper från utbildningarna. Under våren 2012 genomförs utbildningstillfällen inom området medarbetarskap vid ett flertal tillfällen samt tillfälle för reflektion kring lärdomar under hösten 2012. Juni 2013 ägnas primärt åt summeringsdiskussioner.

### 3.4.3 Horisontella kriterier

Hösten 2012 genomförs basutbildning inom jämställdhet och tillgänglighet. Regelbundna träffar med de olika enheterna för introduktion, diskussioner och uppföljning om jämställdhet och tillgänglighet kontinuerligt under hela projekttiden. Genuspedagogen träffar medarbetare och rektorer vid olika tillfällen för att diskutera jämställdhet.

### 3.4.4 Projektorganisation

Styrgruppen bestod inledningsvis av kommunens skolchef, projektledaren och en kanslist vid Ragunda kommun. Gruppen kom att utökas med kommunalrådet i Ragunda kommun, ordförande kommunal Ragunda, ordförande Lärarförbundet Ragunda samt ordförande Lärarnas Riksförbund Ragunda. I projektgruppen ingick kommunens skolchef, projektledaren, tre av kommunens rektorer samt två av kommunens förskolechefer.

---

<sup>16</sup> SDI ® - Strength Deployment Inventory - utgör ett verktyg för ledningsgrupper samt andra grupper för upplysning och utveckling. Teorin behandlar med vilken grad av medvetenhet vi agerar i dessa relationer. Genom att bli medveten om hur vi fungerar med andra, förstår vi också vilka behov vi söker tillfredsställa och på vilket sätt. Ett sätt är att ändra vårt beteende genom visa mer öppenhet och aktivt ge och ta emot feedback så att vi mer effektivt får ut vad vi vill av våra relationer.

<sup>17</sup> Utbildningsmetoden under UGL benämns "upplevelsebaserat lärande" och bygger på Kolbs teorier om lärandet. UGL-utbildningen genomförs utifrån de pedagogiska tankegångar (det pedagogiska postulatet) som formulerats av Fredriksson och Gestrelus, att det är den enskilda människan själv som är den enda som kan vara aktiv på ett sådant sätt att det sker ett lärande - allt en utbildare kan göra är att skapa lämpliga yttre förutsättningar för lärande, samt att stimulera den enskildes aktiviteter.

<sup>18</sup> FUGL - Fördjupning UGL. Det övergripande syftet med FUGL är att utveckla förmågan att förstå och hantera situationer av grupp-dynamiskt och mellanmänsklig karaktär i vardags- och arbetsliv.

<sup>19</sup> Syftet med IPU Profilanalys är att få insikt om sig själv och att kunna identifiera sitt eget sätt att arbeta för att tydligare se olika personers beteenden så att du blir medveten om deras individuella styrkor och svagheter, att skapa förståelse för varför det kan uppstå kommunikationsproblem mellan människor, att finna vägen för hur du ska kunna utveckla ditt beteende och dina relationer till andra samt att visa hur man genom att blanda olika beteendetyper kan förbättra samarbete och laganda, förbättra kundkontakter och utveckla ledarskapet.

## **4 Slutsatser och reflektioner**

Här diskuteras slutsatser utifrån resultaten som i sin tur baseras på det tillgängliga materialet. Inledningsvis presenteras en bild av situationen vid arbetsplatserna vid tidpunkten för projektets start följt av en samlad bild av situationen efter projektet. Projektets måluppfyllelse diskuteras och avslutningsvis finns utvärderarens reflektioner om resultatet i relation till det fortsatta arbetet vid skolorna/enheterna.

### **4.1 Innan projektet**

Den samlade bilden av klimatet vid arbetsplatserna för barnomsorg och grundskola i Ragunda kommun vid tidpunkten för projektstart har vissa fördelar. Personalen uppger att de trivs i arbetet med barnen och eleverna samt kollegorna i arbetslagen. Trots detta framkommer en övervägande bild av arbetsplatser med utmaningar exempelvis avseende samordning av resurser och kanske framförallt ett gemensamt förhållningssätt till den pedagogiska verksamheten. Den negativa trenden får att spåra flera år bakåt i tiden.

Ofta upplever personalen att de saknar pedagogisk ledning och att det finns brister i chefernas förmåga att leda och fördela arbetet samt arbetsklimatet som helhet. Dessa brister upplevs vara en återspeglning av frånvaron av riktlinjer och engagemang från kommunens skolpolitiker och skolledningen på förvaltningsnivå i kombination med otydligt ledarskap från rektorer och förskolechefer. I vilken utsträckning detta stämmer med verkligheten går inte att bedöma men inte desto mindre förekommer upplevelsen frekvent hos personalen och är därmed en realitet.

Effekter av detta är att personalen blir tvungna att lösa den pedagogiska verksamheten på egen hand. Något som tydliggjorde detta var införandet av den nya läroplanen. Innan dess hade personalen utformat egna strategier för att hantera vardagen. Med den nya läroplanen uppstod en förändring och de etablerade strategierna fungerade inte längre. Här blir behovet av ett tydligt pedagogiskt ledarskap och ett gemensamt arbetssätt mycket aktuellt. Utan detta blir vardagliga pedagogiska arbetet i verksamheterna överväldigande för personalen med stress och oro som resultat.

### **4.2 Efter projektet**

Efter projektet visar resultaten från mätningarna att det har hänt en del. Något som vid första anblicken kan upplevas som negativt är de jämförelsevis lägre medelvärdena i enkäten Skolmiljö 2000. Det ska här noteras att medelvärdena har förhållandevis marginella förändringar och att det inte går att avgöra om dessa är reliabla. Tittar man närmare på utveckling för frågorna individuellt så kan man generellt säga att respondenternas svar blir mer homogena och samlas mot mitten av svarskalet. Det kan vara en indikation på att personalens upplevelser av arbetsklimatet är mer likartade och därmed även kanske mer nyanserade.

Baserat på resultatet är det svårt att kartlägga hur förändringarna ser ut i respektive skola/enhet. Inledningsvis fanns det skillnader mellan respondenternas upplevelser beroende på vilken skola/enhet som personen var aktiv i.

Det som kanske är mest väsentligt i sammanhanget är att personalen har en större benägenhet att prata om vad de upplever som mindre bra, många aspekter har blivit bättre och att istället för känslan av det blir sämre finns en optimism att det blir bättre. Med andra ord har projektet lyckats vända en nedåtgående spiral till en försiktig tillförsikt inför det fortsatta arbetet. Den försiktiga tillförsikten speglas i att en stor del av respondenterna uppger att det har blivit en förbättring men att den sannolikt är en tillfällig effekt av projektarbetet och att förbättringen troligen kommer ersättas av en återgång till tidigare arbetsklimat.

Skulle det ske så kan det få mycket negativa effekter. Den optimism och förtroende som skapats under projektiden kommer inte bara återgå till det ursprungliga läget vid projektstart. Personalen kommer uppleva att förtroendet ersätts av en besvikelse och för att undvika att det upprepas inta ett mer avvaktande förhållningssätt till nästa omorganisation eller insatser för att förbättra arbetsklimatet. Med andra ord så är mycket vunnet när personalen törs engagera sig och lägga tid och energi i att tillsammans arbeta mot en lösning. Att engagera och motivera personalen kan ofta vara den svåraste utmaningen i ett förändringsarbete.

### **4.3 Projektets måluppfyllelse**

Projektet har flera mål fördelade på delmål, projektmål och övergripande mål. De övergripande målen förväntas inte uppnås under projektiden, dock förväntas delmålen och projektmålen i någon utsträckning sannolikt bidra till att verksamheten ska kunna nå de övergripande målen. Här diskuteras de tre olika målnivåerna separat.

#### **4.3.1 Delmål (på kort sikt)**

Projektets genomförda utbildningar fokuserar i första hand på ökad självinsikt och förmågan att förstå till den rådande gruppdynamiken samt att ge individerna verktyg att förhålla sig till situationen. Med andra ord så har projektet bidragit till att utbildningarna för personalen haft en annan karaktär än ämnesspecifika eller primärt nödvändiga för den direkta pedagogiska verksamheten. Därför bedöms att projektet har uppnått sina delmål.

#### **4.3.2 Projektmål (syfte, ett mål på medellång sikt)**

I princip varje individ inom skola och barnomsorgen i Ragunda kommun har fått möjligheten att förvärva kunskaper om sitt eget motiverande värdesystem och vetskap om andras värdesystem. Här är det viktigt att notera att det finns skillnader mellan att inneha kunskap och att faktiskt tillämpa kunskaperna. Det är först när alla individer i grupperna regelbundet har tillämpat sina kunskaper under en längre tid i vardagen som det går att avgöra om arbetsklimatet är mer konstruktivt, samarbetsbenäget och respektfullt i verksamheten.

Baserat på resultatet går det dock inte att avgöra om specifikt grupperna rektorer och förskolechefer fått en större och grundligare insyn i sitt eget eller vetskaper om andras motiverande värdesystem. Därmed går det inte heller att bedöma om rektorerna och förskolecheferna kommer vara garanter för att fortsätta driva processen för ett hälsosamt arbetsklimat. Det går inte heller att bedöma i vilken utsträckning arbetsplatsen är friskare och mer hälsosam. Här hade statistik över sjukfrånvaro varit relevant. Dock kan sägas att personalen generellt trivs i större utsträckning vid tidpunkten för projektets avslut än vid projektets start. Vidare upplever personalen över lag att aspekter som exempelvis förståelsen för kollegors och chefers önskade beteenden inte längre blir sämre utan bättre. Detta är positivt och en mycket god förutsättning för det fortsatta arbetet.

Något bekymmersamt är att relativt stor andel av respondenterna upplever en oro för att förbättringen kan vara tillfällig och de ser en risk för att klimatet återgår till den negativa utveckling som fanns när projektet startade. Med ett fortsatt aktivt arbete med förändringen som projektet initierat kan minimera den risken. Sammantaget bedöms därför att projektet till stor del har uppnått projekt målet.

#### **4.3.3 Övergripande mål (mål på lång sikt)**

Den övergripande målsättningen var att ta Ragunda skola och barnomsorg upp på den övre halvan av alla nationella mätningar. I vilken grad är det sannolikt att projektets resultat (delmålen och projekt målen) bidrar till att de övergripande målen uppnås? Som sägs inledningsvis i kapitlet går det inte att bedöma det redan i samband med projektets avslut, men det vore intressant att se resultatet från en uppföljande mätning exempelvis ett år efter projektet.

Det är en prestation av lyckas vända en nedåtgående trend så som projektet faktiskt har gjort och det är en förutsättning för att verksamheten ska nå sina övergripande mål. Arbetet med att skapa ett positivt arbetsklimat vid arbetsplatserna är dock inte färdigt när projektet avslutat. Det är nu det verkliga arbetet börjar, att utan extra projektmedel och det driv som projektorganisationen erbjuder att fortsätta arbetet i linjeorganisationen.

#### **4.4 Implementering**

Projektet rör inte över vad som händer efter det att projektet avslutats och projektorganisationen upplöses. Vad projektet kan göra för att möjliggöra att de övergripande målen uppnås är att aktivt arbeta med implementering. En lyckad implementering i det här fallet kan vara att organisationen har integrerat arbetet med ledar- och medarbetarskap så att det utgör en naturlig del av verksamheten. För att uppnå det behövs ett engagemang och ett tydligt budskap att ledar- och medarbetarskap är viktigt.

Budskapet måste utgå från kedjans<sup>20</sup> översta länk, kommunpolitikerna som finansierar verksamheten och förmedlas ner i organisationen till ledande tjänstemän och skolchefer vidare till medarbetarna. Samtidigt krävs att kedjans övre länkar lyssnar och tar till sig de erfarenheter som genereras i kedjans övriga länkar.

Här är projektets styrgrupp en nyckel, styrgruppens representanter utgör projektets väg in i ordinarie organisation. Styrgruppen är de som till stor del garanterar att arbetet fortsätter efter projektets avslut, varför projektarbetet och dess resultat måste vara förankrat hos styrgruppen. I projektet Gemensamma Ragunda har styrgruppsarbetet varit sporadiskt och därför kan sannolikheten att projektresultatet är förankrat hos kommunledningen anses vara relativt liten. Det vore ett slöseri med resurser projektets resultat resorberas av organisationens dagliga verksamhet.

#### **4.5 Det fortsatta arbetet**

Innan projektet hade kompetensutvecklingen en betoning på ämnesutveckling eller utveckling inom det pedagogiska perspektivet. Det förhållningssättet antas ha bidragit till en negativ utveckling avseende arbetsplatsernas klimat. Som motvikt har projektet haft ett fokus på personalens personliga utveckling. Att enbart satsa på personlig utveckling är sannolikt inte heller lösningen på problematiken. Det ena behöver inte utesluta det andra och en arbetsplats som kombinerar vilka typer av insatser som genomförs inom ramen för den kontinuerliga kompetensutvecklingen bör sannolikt nå ett bättre resultat.

Däremot behövs aspekten om ledarskap och medarbetarskap alltid hållas aktuellt. Kunskap som inte tillämpas genererar inga fördelar och här blir ledarskapet en nyckelfaktor. Individerna kan uppnå visst mycket, men för att det ska bli långsiktigt hållbart krävs ett tydligt ledarskap som prioriterar ett arbetssätt som baseras på värdeskapande motiverande värdesystem.

---

<sup>20</sup> Se rubrik 2.2 Projektorganisationen som en kedja i rapporten.

## Bilaga 1, Enkäten Skolmiljö 2000 samtliga frågor

### Arbetsglädje

1. Trivs du i skolan?
2. Hanteras konflikter på ett bra sätt på din skola?
3. Känns ditt arbete meningsfullt?
4. Känner du dig delaktig i skolans utveckling?
5. Känner du som arbetar på flera arbetsplatser grupptillhörighet?
6. Får du uppskattning i ditt arbete?
7. Är konferenserna på skolan meningsfulla?
8. Har din skola gott rykte som arbetsplats?

### Utveckling

1. Ges du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?
2. Används dina resurser?
3. Får du stöd i ditt arbete?
4. Finns det tillgång till handledning?
5. Har du tillräcklig kompetens för alla dina arbetsuppgifter?
6. Får du den kompetensutveckling du behöver?

### Hälsa

1. Diskuterar ni hur arbetsmiljön påverkar er hälsa?
2. Känner du dig trygg på din arbetsplats?
3. Görs det tillräckligt för att motverka mobbning?
4. Görs det tillräckligt för att motverka hot?
5. Görs det tillräckligt för att motverka våld?
6. Tycker du att du har kontroll över ditt arbete?
7. Arbetar ni på skolan för att undvika olycksfall?
8. Diskuterar ni orsaker till ohälsa?
9. Diskuterar ni orsaker till sjukfrånvaro?
10. Har du goda erfarenheter av personalvården? T.ex. kontakt med arbetsledning, rehabilitering, friskvård
11. Har du goda erfarenheter av företagshälsovården?
12. Är din arbetsmiljö bra ur hälsosynpunkt?
13. Har din arbetsmiljö blivit bättre?

### Fysisk miljö

1. Är dina arbetsplatser (ej datorarbetsplatser) lämpligt utformade? T.ex. anpassade till kroppsstorlek, arbetsställningar och rörelsehinder
2. Är dina datorarbetsplatser lämpligt utformade? T.ex. bildskärm, tangentbord, datormus, ljuset och bordshöjd
3. Är standarden för övrig inredning bra? T.ex. möbler, utformning, förvaringsplatser, underhåll
4. Är lokalerna väl anpassade till verksamheten?
5. Är lokalerna trivsamma? T.ex. standard, färgsättning och utformning
6. Är klimatet i lokalerna bra? T.ex. temperatur, drag
7. Är luften i lokalerna bra? T.ex. ej besvärande lukt, damm
8. Är belysningen bra? T.ex. lagom stark, bländar inte, inomhus och utomhus
9. Är ljudnivån acceptabel? T.ex. ventilationsbuller, ekoeffekter, annat störande ljud
10. Är skolan i gott skick? T.ex. fri från klotter och förstörelse
11. Fungerar underhållet av skolan? T.ex. ansvarsfördelning, resurser, städning, reparationer av fastigheter
12. Ger skolgården inspiration till olika aktiviteter? T.ex. avkoppling, undervisning, idrott, lek, anpassning för funktionshindrade
13. Fungerar trafiken till och från skolan? T.ex. parkering, lastning, lossning av varor, säkerhet
14. Är miljön runt skolan bra? T.ex. trafik, ljud, luft, belysning, risker utanför skolgården

### Arbetsätt

1. Arbetar ni efter skolans lokala arbetsplan?
2. Respekteras varje människas egenvärde? T.ex. jämställdhet, kultur, olik tänkande
3. Har ni ett demokratiskt arbetsätt? T.ex. delaktighet, ansvar, beslutsformer
4. Finns resurser för varierat arbetsätt? T.ex. arbetsmaterial, tekniska hjälpmedel, redskap, läromedel
5. Används samtliga personalgrupper som resurser i verksamheten?
6. Används resurser utanför skolan? T.ex. studie-, musei-, teaterbesök, företag, nätverk, natur

### Samarbete

1. Fungerar samarbetet med arbetsledningen?
2. Fungerar samarbetet i arbetslaget?
3. Fungerar samarbetet mellan lärare och annan personal?
4. Fungerar samarbetet med elever?
5. Fungerar samarbetet med föräldrar?
6. Fungerar samarbetet med instanser utanför skolan? T.ex. socialvård, sjukvård etc.

## Organisation

1. Är arbetsuppgifterna klart definierade?
2. Är beslutsbefogenheterna tydliga?
3. Vet alla vem som gör vad?
4. Hinner du med det du har krav på dig att göra?
5. Finns det beredskap för att täcka upp för sjuk/frånvarande personal?
6. Fungerar informationsflödet på skolan bra? Arbetsledning, personal och elever i båda riktningarna?
7. Kan du påverka hur skolans mål genomförs i praktiken?
8. Kan du påverka skolans budget? T.ex. gjorda konsekvensbeskrivningar får effekt
9. Får nyanställda tillräcklig introduktion?
10. Är dina arbetstider bra?
11. Är situationen bra för dig som tillhör ambulerande personal?
12. Finns det handlingsplaner för besvärliga situationer?
13. Informeras du om säkerhetsföreskrifter?
14. Känner du till rutiner för anmälan av arbetsskador? (gäller även elvers arbetsskador)
15. Fungerar rutinerna för utvärdering av verksamheten?