



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT
Arbetsvetenskap

Susanne Strömberg

Kunskapande nätverk

Slutrapport från utvärderingen av
PentaPlus-bibliotekens kompetens-
utvecklingsprojekt

Arbetsrapport

Maj 2011

Susanne Strömberg

Kunskapande nätverk

Slutrapport från utvärderingen av
PentaPlus-bibliotekens kompetens-
utvecklingsprojekt



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska integrationsfonden

Arbetsrapport

Maj 2011

Susanne Strömberg. *Kunskapande nätverk – Slutrapport från utvärderingen av PentaPlus-bibliotekens kompetensutvecklingsprojekt*

Arbetsrapport 2011

© Författaren

Distribution:

Karlstads universitet

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Arbetsvetenskap

651 88 Karlstad

Tfn 054-700 10 00 vx

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2011

Sammanfattning

Den snabba teknikutvecklingen har medfört stora omställningar i de tjänster som landets universitets- och högskolebibliotek erbjuder. Med ett ökat internationellt inslag bland studenter, lärare och forskare kommer också krav på ökade kunskaper i språk och interkulturell medvetenhet hos bibliotekspersonalen. Därför genomfördes under åren 2009-2011 ett kompetensutvecklingsprojekt med personal från verksamhetsområdena bibliotek och informations- och kommunikationsteknologi (IKT) vid Högskolan i Dalarna, Högskolan i Gävle, Mälardalens högskola, Karlstads universitet och Örebro universitet. Totalt omfattades cirka 150 biblioteks- och IKT-anställda. Projektet finansierades med medel från den Europeiska Socialfonden (ESF) programområde 1, kompetensutveckling.

Syftet med det så kallade PentaPlus-projektet var att vidareutveckla befintlig kompetens för att kunna anpassa verksamheten till att möta framtida krav. Efter avslutat projekt skulle samtliga medarbetare inom biblioteks- och IKT-området uppleva att de utvecklat sin kompetens och etablerat nya nätverkskontakter, och att minst hälften av medarbetarna uppleva att de givits förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde.

Med grund i utvärderingens uppdragsbeskrivning lades speciellt fokus på i vilka avseenden projektet har nått sina mål; vilka konsekvenser det fått för deltagarnas lärande, samt vilka lärdomar man kan göra inför framtida kompetensutvecklingsinsatser.

Utvärderingens resultat visar att projektet varit framgångsrikt med att skapa möjligheter för att etablera nätverk och att skapa arenor för kontaktskapande. När det gäller målen för kompetensutveckling är de endast till viss del uppnådda. De svårigheter projektet brottats med har bland annat rört skilda förväntningar, kommunikation om innehåll och upplägg samt storskaligheten i projektet. Deltagarnas upplevelse av projektet har dock förändrats från det negativa till att bli något mer positivt ett par månader efter att majoriteten av kompetensutvecklingsaktiviteterna hade genomförts. Samtidigt upplever de att intresset för de nyvunna kunskaperna fortfarande är svalt hos cheferna.

Innehåll

1	INLEDNING	1
	Projektet.....	1
	Utvärderingen	4
	Rapportens disposition	8
2	LÄRANDE OCH KOMPETENSUTVECKLING.....	9
3	RESULTAT OCH UNDERLAG FÖR ANALYSEN.....	12
	Deltagande.....	12
	Kunskapsutveckling	14
	Kontakter och nätverk	16
	Personlig utveckling.....	18
4	UNDERLAG FÖR MÅLUPPFYLLELSEANALYS.....	21
	Motivation	21
	Tid	23
	Mål och förväntningar.....	24
	Inflytande.....	26
	Projektets genomförande	28
5	LÄRANDE OCH REFLEKTION.....	33
	Pedagogiken och metoder för kunskapsutveckling.....	34
	Nyvunna kunskaper och utveckling av kompetens	36
	Utrymme för reflektion bland deltagarna.....	37
	Chefsgruppens reflektioner.....	39
6	SLUTSATSER.....	43
	I vilka avseenden projektet har nått sina mål.....	44
	Konsekvenser för deltagarnas lärande	46
	Lärdomar inför framtida kompetensutvecklingsinsatser.....	47
7	REFERENSER.....	48

Figurer

Figur 1: Utvärderingen i förhållande till projektets aktiviteter	6
Figur 2: Modell för loop-lärande (Argyris 1999), egen översättning.....	10
Figur 3: Biblioteks och IKT-personalens deltagandet i obligatoriska aktiviteter..	12
Figur 4: Upplevd kunskapsförändring i de obligatoriska aktiviteterna	15
Figur 5: Möjligheten att påverka utbud av och deltagande i aktiviteterna	26
Figur 6: Rekommendera andra att delta i liknande projekt	29
Figur 7: Materialets lämplighet i förhållande till aktivitetens innehåll och mål..	34

Tabeller

Tabell 1: Deltagande i övriga kompetensutvecklingsaktiviteter.....	13
Tabell 2: Kontakter inom ramen för projektet	16
Tabell 3: Påståenden om deltagarnas personliga utveckling.....	19
Tabell 4: Faktorer som påverkat respondenter att delta aktiviteterna.....	22
Tabell 5: Vad i projektet deltagarna anser sig ha kunnat påverka.....	28

1 INLEDNING

Landets universitets- och högskolebibliotek står inför en rad utmaningar. Den snabba teknikutvecklingen har medfört stora omställningar i de tjänster som biblioteken erbjuder och med ett ökat internationellt inslag bland studenter, lärare och forskare kommer också krav på ökade kunskaper i språk och interkulturell medvetenhet hos bibliotekspersonalen. Mot bakgrund av detta genomfördes under åren 2009-2011 ett kompetensutvecklingsprojekt med personal från verksamhetsområdena bibliotek och informations- och kommunikationsteknologi (IKT) vid Högskolan i Dalarna, Högskolan i Gävle, Mälardalens högskola, Karlstads universitet och Örebro universitet. Det vill säga med personal från biblioteken inom kunskapsnätverket PentaPlus¹. Syftet med projektet var att vidareutveckla befintlig kompetens för att kunna anpassa verksamheten till att möta framtida krav.

Föreliggande rapport presenterar resultatet av den måluppfyllelseutvärdering som gjordes på projektet under dess genomförande. Rapporten innehåller även en analys av kompetensutvecklingsinsatsernas kortsiktiga effekter på deltagarnas lärande och kunskapsutveckling.

Projektet

Pentaplusbibliotekens gemensamma kompetensutvecklingsprojekt startade sommaren 2009. Högskolan i Dalarna, Högskolan i Gävle, Mälardalens högskola, Karlstads universitet och Örebro universitet hade då tillsammans beviljats 1,6 miljoner kronor från den Europeiska Socialfonden (ESF) i syfte att kompetensutveckla biblioteks- och IKT-personal. Målen med projektet var att:

- samtliga medarbetare inom bibliotek och IKT upplever att de utvecklat sin kompetens och etablerat nya nätverkskontakter
- minst hälften av medarbetarna upplever att de givits förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde

Under den sex månader långa förprojekteringen hade cirka 150 personer, det vill säga majoriteten av respektive biblioteks personal, i seminarier diskuterat nuläge och framtid för biblioteksverksamheten och IKT-området. Resultatet av diskussionerna blev en lista med kompetensutvecklingsaktiviteter som personalen

¹ Kunskapsnätverket PentaPlus bildades 2003 med syfte att bland annat "utveckla nya arbetsformer för samverkan mellan högskolor, universitet, näringsliv och kommuner" och för att "kunna ta tillvara på den gemensamma kunskapsmassan" (Ax 2008). I nätverket ingår Högskolan Dalarna, Högskolan i Gävle, Mälardalens högskola, Karlstads universitet och Örebro universitet.

ville ha med i projektet. Listan bearbetades av en styrgrupp samt en projektledare, som också genomförde en prioritering av aktiviteterna med Socialfondsprogrammets riktlinjer för programområde 1 i minnet. Det vill säga att aktiviteterna bland annat skulle "främja sådan kompetensutveckling som säkerställer en omställning av redan sysselsatta, så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens" (ESF 2007, sidan 6). De högst prioriterade aktiviteterna försågs med en kostnadskalkyl och en utbildningsplan innan en ansökan till ESF skrevs ihop och skickades in. Man poängterade att befintlig expertkunskap inom PentaPlusnätverket skulle utnyttjas för kompetensutvecklingsaktiviteterna i så stor utsträckning som möjligt och att en stor del av aktiviteterna skulle genomföras som flexibel utbildning med teknik för distansutbildning.

Med ESFs motivering, att projektet bland annat främjade "tvärsektionell samverkan över yrkesgränser och geografiska områden" (ESF 2009), beviljades medel till en rad kompetensutvecklingsaktiviteter inom ramen för verksamhetsområdena bibliotek och IKT. Projektets hemvist förlades till Karlstads universitet, som också anställde en projektledare för att driva projektet. Projektets organisation inkluderade en styrgrupp bestående av de fem PentaPlus-bibliotekens chefer samt en referensgrupp vilken utgjordes av ledningsgruppen vid Karlstads universitetsbibliotek. Sammansättningen projektledare och styrgrupp benämns fortsättningsvis projektledningen. Till hjälp med praktiska spörsmål vid kompetensutvecklingsaktiviteternas genomförande fanns dessutom totalt sju kontaktpersoner runtom på biblioteken. Dessa personer deltog även i projektets styrgruppsmöten.

Flera önskade aktiviteter blev dock strukna från den ursprungliga projektansökan. ESF beviljade inte medel till aktiviteter som de ansåg kunna generera kunskap på en mer allmän nivå. Hit räknades bland annat utbildningar i Microsoft Office-paketet, Photoshop, uppsatshandledning, interna verktyg samt resurser för studiebesök. Kvar efter intensiva förhandlingar mellan projektledningen och finansären blev istället aktiviteterna: bibliometri (grundutbildning och fördjupning), projektmetodik, jämställdhet, engelska (undervisning och webb samt internationell kommunikation), juridik för digitalt material, interkultur, bemötande, webb 2.0 (läroobjekt och nätverk), ledningsutveckling (axiologiska ledarprofiler), läshandikapp, digitala medier, programmering samt Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)². Här följer en kort beskrivning av innehåll och omfattning av respektive aktivitet. Beskrivningarna är hämtade från projektdokumentation och projektets hemsida där inte annat anges.

² Aktiviteten MBTI ingick inte i ursprungsansökan, men på chefsgruppens initiativ och med ESF:s godkännande, omfördelades befintliga medel så att samtliga deltagare i projektet kunde erbjudas personlig utveckling med MBTI-personprofiler som utgångspunkt.

Jämställdhet: I projektet har tanken varit att samtliga kompetensutvecklingsaktiviteter ska ha inslag av jämställdhets- och tillgänglighetsfrågor. En aktivitet har dock fokuserat särskilt på detta område. Här har deltagarna kunnat ta del av två genusvetenskapliga föreläsningar upplagda på projektets hemsida, initialt arbetat med arbetsmaterialet EQUIL (CFL 2010) innan man övergick till att biblioteksvis se och diskutera filmen "En liten film om jämställdhet" (NTG Jämställdhet ARGUS 2008).

Bibliometri (grundutbildning och fördjupning): Avser kunskap om att använda bibliometriska indikatorer, det vill säga kvantitativa analyser av publikationer, citeringar och patent, för att studera forskningens omfattning och betydelse. Aktiviteten delades upp i en grundläggande del och en fördjupande del. Den grundläggande bibliometridelen bestod av en distansföreläsning med efterföljande seminariediskussion. Föreläsningen spelades även in och lades upp på projektets hemsida. Fördjupningen innebar etablerandet av ett nätverk för fortsatt kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring frågor inom bibliometri med externa experter som diskussionspartner.

Engelska (undervisning och webb samt internationell kommunikation): Avser utveckling av kunskaper i det engelska språket. Aktiviteten delades upp i en del som omfattade nätverksträffar på temat "engelska i undervisning och på webben" samt en del som avsåg att utveckla kommunikationsfärdigheterna i det engelska språket med hjälp av lärlarleda närträffar på respektive bibliotek.

Interkultur: Självstudier i form av fem inspelade temaföreläsningar kring interkultur. All biblioteks- och IKT-personal uppmanades att ta del av föreläsningarna via projektets hemsida.

Juridik för digitalt material: Juridik med fokus på digitalt material avser kunskap om tillgänglighetsfrågor kopplat till upphovsrätt. Ett område som projektet har lyft fram som särskilt viktigt i och med teknikutvecklingen och med en ökad andel elektroniskt tillgängligt material. Aktiviteten genomfördes som tvådagars närträffar med föreläsningar av extern konsult.

Webb 2.0 (lärobjekt och nätverk): Avser utveckling av så kallade lärobjekt och kunskap om IT- och internetrelaterade frågor. Aktiviteten delades upp i kunskapsutveckling kring lärobjekt samt bildandet av nätverk. En arbetsgrupp fick i uppgift att kartlägga det kunskapsmaterial som finns på nätet, det vill säga lärobjekten, och att göra informationen om dem tillgängliga via projektets hemsida. En annan grupp arbetade med att etablera nätverk där omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte kring lärobjekt stått i centrum. Utbytet har skett på distans via hjälpmedel som Adobe Connect och i form av fysisk träff med extern föreläsare.

Bemötande: Aktiviteten omfattade en föreläsning om bemötande samt närträffar med seminarium och diskussion kring temat ökad tillgänglighet på respektive bibliotek. I projektets slutskede arrangerades en uppföljande föreläsning om bemötande i Karlstad där övriga lärosäten hade möjlighet att vara med via länk. En inspelad version av föreläsningen lades även ut på projektets hemsida.

Projektmetodik: Aktiviteten var upplagd som en poänggivande kurs på motsvarande sju och en halv högskolepoäng (7,5 hp). Deltagarna fick lära sig teoretiska grunder och tekniker för generell projektledningsmetodik samt att praktiskt tillämpa metodiken i yrkesmässiga sammanhang. Undervisningen bedrevs till största delen på distans.

Programmering: Aktivitet som samlar olika distanskurser i programmering. Deltagarna fick själva leta reda på och anmäla sig till lämplig kurs. Litteraturkostnaden begränsades till 2000 SEK per person.

Digitala medier: Utvecklandet av nätverk för ökat erfarenhetsutbyte angående digitala medier (ljud, bild och film). Denna aktivitet riktade sig till IKT-pedagogerna och arbetet inleddes med en två dagar lång närträff. Denna träff inkluderade både gruppdiskussioner, föreläsningar och studiebesök på Karolinska Institutets (KI) universitetsbibliotek, som kommit långt inom området.

Läshandikapp: Aktivitet för ökad kunskap om tillgänglighet, tal- och punktskriftsbiblioteket där två till tre personer från varje bibliotek deltog. Information om vad talboks- och punktskriftsbiblioteket hade att erbjuda gjordes tillgänglig via projektets hemsida. Intresserade uppmanades även att prenumerera på institutionens nyhetsbrev (instruktion på projektets hemsida).

Ledningsutveckling (Axiologi): Samtliga chefer på respektive bibliotek erbjöds möjlighet att arbeta med så kallade axiologiska ledarprofiler i syfte att vidareutveckla sitt ledarskap. Grunden i axiologin rör förståelsen för hur man tänker och kunskapen om sitt eget tankemönster (PRO4PRO 2008).

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): All personal erbjöds möjlighet att arbeta med verktyget Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Syftet var ökad självkännedom, som grund för personlig utveckling och utveckling av samarbetet inom arbetsgruppen. Aktiviteten startade med ett cirka tre timmar långt seminarium där teorin bakom MBTI presenterades och diskuterades. Därefter fick deltagarna besvara ett frågeformulär, vilket ledde fram till en profilbeskrivning som sedan utgjorde underlag för fortsatt diskussion kring personlighet, samspel och framtid utifrån metodens begrepp. Analysen och diskussionerna genomfördes biblioteksvis.

Utvärderingen

Projekt finansierade av ESF uppmanas att följa upp och utvärdera arbetet i syfte att bidra till lärande och styrning under arbetets gång. Styrgruppen beslutade därför tidigt att engagera en extern utvärderare för att genomföra en enklare måluppfyllelseutvärdering av projektet och undersöka vilka konsekvenser ett deltagande i projektets kompetensutvecklingsinsatser fått för lärandet hos deltagarna. Uppdraget blev ålagt författaren av denna rapport och påbörjades några månader efter att projektet startat.

Utvärderingsarbetet har varit både summativ och formativ till sin karaktär (Sandberg och Faubert 2007). Summativ med avseende på att graden av

måluppfyllelse och konsekvenserna för deltagarnas lärande har undersökts och analyserats i projektets slutskede. Formativ i bemärkelsen att data kontinuerligt har samlats in under projektets genomförande i syfte att bidra till styrning av projektet och lärande i projektledningen. Utvärderingen har dock inte omfattat hur ett deltagande i projektets aktiviteter påverkat biblioteks- och IKT-personalens karriärutvecklingsmöjligheter eller deras eventuellt ökade anställningsbarhet. En sådan analys hade varit aktuell om målen och syftet med ESFs programområde 1 (kompetensförsörjning) hade varit fokus för utvärderingen. Så är alltså inte fallet. Den utvärdering som beskrivs i föreliggande rapport gäller endast målen och syftet för det PentaPlus-gemensamma kompetensutvecklingsprojektet. Ett projekt som visserligen finansierats med medel från ESF programområde 1, men som har egna mål och syften med de aktiviteter som pågår inom ramen för projektet. Med grund i utvärderingens uppdragsbeskrivning lades därför speciellt fokus i utvärderingen på följande områden:

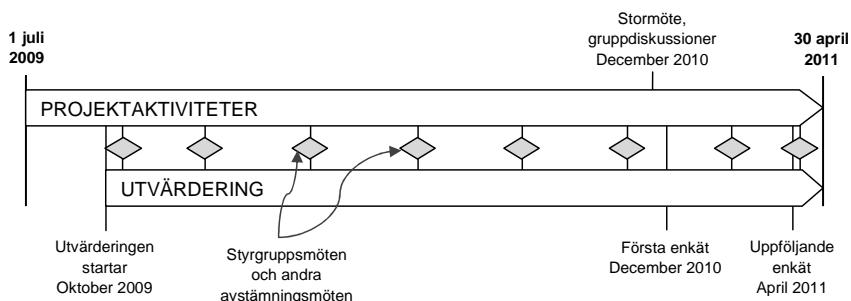
1. I vilka avseenden projektet har nått sina mål
2. Konsekvenser för deltagarnas lärande
3. Lärdomar inför framtida kompetensutvecklingsinsatser

Enligt Kylén (2008) innebär en utvärdering av måluppfyllelse bland annat att undersöka i vilka avseenden man nått målen och i vilka avseenden man arbetar i rätt riktning för att nå sina mål. I utvärderingen av det PentaPlus-gemensamma kompetensutvecklingsprojektet har effekterna av insatsernas därför jämförts med de förväntade effekterna och de på förhand uppställda målen så som de varit formulerade i ansökan till ESF. Här har information samlats in genom projektledningens egna utvärderingar av respektive aktivitet och genom de reflekterande diskussionerna som har förekommit under projekt- och styrgruppsmöten. Samtidigt har projektet varit så omfattande att endast ett fåtal aktiviteter har varit möjliga att utvärdera mer ingående. Därför har speciell uppmärksamhet riktats på de så kallade obligatoriska aktiviteterna där all personal från bibliotek och IKT förväntas ha deltagit. Övriga aktiviteter har utvärderats mer övergripande. Obligatoriet gällde aktiviteterna *Jämställdhet*, *Bibliometri grundutbildning* och *Bemötande*.

Projektledningens och styrgruppens arbete har därutöver utvärderats genom analyser av projektdokument så som projektbeskrivning, mötesanteckningar, delrapporter etc. samt att utvärderaren närvarat vid ett antal styrgruppsmöten för att observera och teckna ned vad som skett. Centrala frågor i denna del har omfattat hur projektledning och styrgrupp arbetat; vilka processer som de har följt; hur, när och om vad man hållit möten och informerat om. Förutom analyser av projektdokumentationen har information kring denna del hämtats in från en

rad informella samtal med projektledningen, referensgruppen och projektdeltagare vid de träffar och samlingar utvärderaren närvarat vid.

Projektdeltagarnas lärande och uppfattning om projektet har utvärderats genom att studera och analysera dokument kopplade till kompetensutvecklingsaktiviteterna. Det vill säga den information deltagarna tagit del av i form av kurs- och avsnittsbeskrivningar, arbetsordningar, etc. För att fånga deltagarnas perspektiv har traditionella kursvärderingar använts (i de fall de har förekommit), information och diskussionsforum på projektets hemsida samt sammanställningar av gemensamma gruppdiskussioner i projektets slutskede varit viktiga informationskällor. När majoriteten av projektets aktiviteter var genomförda fick deltagarna dessutom besvara en enkät där de hade möjlighet att reflektera över sitt lärande och ge förbättringsförslag till projektledningen inför framtida kompetensutvecklingsprojekt. Centrala frågor i enkäten gällde deltagarnas lärande och kunskapsutveckling, innehållet i projektets olika delmoment samt hur relevant upplägg och innehåll har varit i förhållande till det egna intresset och till projektets mål och syfte. Dessutom skickades en uppföljande enkät ut nära tre månader efter den första i syfte att fånga upp de kortsiktiga effekterna av biblioteks- och IKT-personalens deltagande i projektet. Svaren från båda enkäterna har analyserats med hjälp av mjukvaruverktyget PASW Statistics. I Figur 1 visas en förenklad bild över hur utvärderingen följt projektet parallellt under genomförandet.



Figur 1: Utvärderingen i förhållande till projektets aktiviteter

Av de 148 personer som deltog i projektet svarade 103 personer på den första enkäten. Det ger en svarsfrekvens på 70 procent. Svaren var relativt jämt fördelade mellan lärosätena. Högskolan i Dalarna stod för nära 20 procent av svaren och Högskolan i Gävle för 17 procent. Mälardalens högskola och Örebro universitet stod respektive för 18 procent av svaren. Högst andel stod Karlstads universitet för med 27 procent. Bland respondenterna var 76 kvinnor och 27 män. 10 stycken av

respondenterna hade någon form av ledande befattning och av dessa var fyra män. Medelåldern hos dem som svarade på enkäten var 48 år och givet var att samtliga deltagare i projektet hade någon form av administrativ uppgift inom ramen för yrkesområdena bibliotek, lärtöd eller IKT. Majoriteten av dessa – mellan 55 till 82 procent beroende på område – hade arbetat mer än tre år inom sitt område. Populationen per område var emellertid för liten för att kunna föra ett mer utvecklat resonemang kring vilken betydelse olika yrkeskategorier eller organisatorisk tillhörighet eventuellt kan ha haft på resultatet. Med ett sådant resonemang fanns risk för att den utlovade anonymiteten inte kunde bibehållas.

På den uppföljande enkäten var svarsfrekvensen avsevärt lägre, närmare bestämt 24 procent lägre än vid den tidigare enkäten. Även denna gång skickades en webbaserad enkät ut till 148 personer, men nu var det endast 68 personer som svarade. Av dessa var 50 kvinnor och 16 män. Precis som i den tidigare enkäten var svaren relativt jämt fördelade mellan lärosätena. Karlstads universitet och Mälardalens högskola innehade en fjärdedel var av svaren. Högskolan i Dalarna och Högskolan i Gävle en femtedel var och lägst andel svarande, minde än en femtedel, hade Örebro universitet.

Det interna bortfallet (Djurfeldt et al. 2006), det vill säga den andel som av någon anledning inte har svarat på en fråga, ligger någonstans mellan 1 till 6 procent beroende på fråga. Troliga orsaker till bortfallet är att den som har försökt att svara inte har berörts av eller deltagit i aktiviteten frågan har gällt eller att frågorna varit otydligt formulerade. Tillförlitligheten i enkäternas resultat stärks emellertid av det faktum att ett bortfall på en person motsvarar mindre än 1 procent (egentligen 0,7 procent). Ett sådant bortfall ger därmed relativt små utslag i resultaten. Utvärderingen har å andra sidan aldrig haft för avsikt att generalisera, utan resultaten bör endast ses som representativa för de grupper vilka har varit berörda av projektets aktiviteter.

I sammanhanget bör också nämnas avsaknaden av ett aktivt deltagande i projektets styrgrupp från biblioteket vid Örebro universitet. Något som kan ha inverkat på hur deltagarna från detta lärosäte har valt att svara på enkäterna. Populationens storlek medger dock inte någon utvecklad signifikansanalys vad gäller hur svaren från denna grupp påverkat resultaten. Tendensen är ändå den, att resultaten i enkäterna skulle bli desamma även om Örebropersonalens svar räknades bort. Härav följer att deras svar förblir införlivade i de statistiska körningarna. Trots allt har denna personalgrupp rapporterat deltagande i aktiviteterna varför de, per definition, utgör en källa till information om projektets genomförande. Således bör också deras upplevelser av ett deltagande i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter vara relevanta i sammanhanget.

Rapportens disposition

Förutom det inledande kapitlet har rapporten ytterligare fem kapitel. Det nästkommande, *Lärande och kompetensutveckling*, tar upp vilka teoretiska utgångspunkter som legat till grund för enkäternas konstruktion och för analysen av det insamlade materialet. Under kapitelrubriken *Resultat och underlag för analysen* följer sedan en deskriptiv genomgång av enkätens resultat innan dessa analyseras i relation till övrigt material i kapitlet *Underlag för måluppfyllelseanalys*. Kapitlet *Lärande och reflektion* behandlar faktorer som kan ha påverkat projektdeltagarnas lärande. Kapitlet innehåller även en del som berör reflektioner från deltagare och projektledning. Rapporten avslutas med avsnittet *Slutsatser* där resultaten summeras och ställs i relation till de områden som varit i fokus för utvärderingen.

2 LÄRANDE OCH KOMPETENSUTVECKLING

Utvärderingen tar utgångspunkt i antagandet om att lärande är en ständigt pågående process där samspelet mellan individens inre tankeprocesser och dennes omgivning är en förutsättning för kunskapsutveckling. Enligt Granberg (2009) utvecklas kunskap genom att tidigare erfarenheter, det vill säga redan införlivad kunskap, ställs mot den information som inhämtas från omgivningen. Lärandet sker när individen strävar efter att förstå och begripliggöra det sammanhang denne befinner sig i. Genom individens handlingar används kunskapen som verktyg för att åstadkomma lärande. På så vis blir lärandet intimt förknippat med görandet (ibid, sid 63) eller för att använda Anderssons formulering:

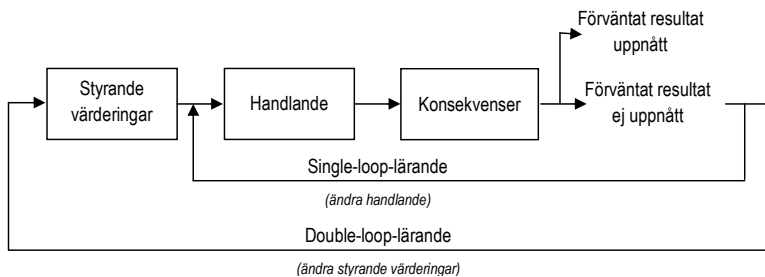
För att lära måste man lämna trygghetszonen, stiga av den invanda resan med bussen 'Trygga Rundan' och istället ge sig ut på en ordentlig tåguffning mot det okända (Andersson 2000, sidan 91).

I det här sammanhanget handlar lärande således om att aktivt ändra sitt sätt att tänka för att kunna förstå och hantera omvärlden (Granberg 2011). När jag går mot det okända är det min nyfikenhet och vilja att lära mig nya saker som driver mig. Att lära kräver således handling.

Argyris (1993) är en av de teoretiker som lyfter handlingens betydelse för lärandet och menar att:

Lärande sker varje gång misstag uppdagas och korrigeras. Ett misstag är allting där avsikter och aktuella konsekvenser inte stämmer överens (Argyris 1993, sidan 49).

Att prova något och sedan se om resultatet blir det förväntade är alltså ett lärande och vad Argyris (1993) skulle kalla för ett singel-loop-lärande. Ett sådant lärande innebär att individen utvecklar kunskap genom att lära av erfarenheterna från tidigare misstag. Ny kunskap integreras med gammal, vilket medför ökad skicklighet men ingen förnyad kunskap. De handlingar som utförs löser förmodligen de problem som finns för stunden, men åstadkommer således inga varaktiga förändringar eller ger förklaringar till varför problemet uppstått. Ett sådant lärande sker först efter reflektion, eller vad Argyris (1993) kallar för double-loop-lärande. Detta mer utvecklade lärande innebär att individen analyserar sin situation, definierar problemet och sedan väljer en metod för att lösa problemet. Individen ifrågasätter alltså sådant som tidigare togs för givet. Genom reflektion försöker individen se problemen ur ett annat perspektiv i syfte att åstadkomma nya lösningar. Med andra ord innebär double-loop-lärandet att sanningar och rutiner omprövas – de styrande värderingarna ändras – vilket får till följd att individens handlingsmönster förändras. Figur 2 visar de olika sätten att lära.



Figur 2: Modell för loop-lärande (Argyris 1999), egen översättning

Omgivningens betydelse återkommer i resonemanget samtidigt som vikten av reflektion får en mer betydande roll. Även Ellström (1992) lyfter fram reflektion och kritisk prövning som viktigt för lärandet. Möjlighet till reflektion ger på så vis nya perspektiv på situationer och rutinemässigt utförda arbetsuppgifter frigör energi till problemlösning. Reflektion är också viktigt för vad Granberg (2009) kallar för det utvecklingsinriktade lärandet. Här reflekterar individen återkommande över den uppgift man har valt eller tilldelats. Handlingar, i form av reflektivt lärande, innebär och tolkar ständigt verksamhetens mål och policys tillsammans med en analys av det egna handlandet.

Arbetslivets lärande, eller om man så vill vuxnas lärande, beskriver Ellström (1992) som antingen anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat. Det anpassningsinriktade lärandet innebär att individen lär sig något utifrån en given utgångspunkt, ett mål eller en förutsättning där den omgivande miljön inte förändras. I det utvecklingsinriktade lärandet tas inte förutsättningarna, målen och uppgifterna för givna. Här blir lärandet mer aktivt i och med att individen ändrar sin relation till omgivningen genom att hela tiden försöka tolka och förstå uppgiften när den ändras. Dessutom menar Ellström att uppgiften måste uppfylla vissa kriterier för att ha någon läropotential. Det vill säga den måste innebära en utmaning för individen; vara försedd med en viss grad av handlingsutrymme; finnas en helhetsförståelse för uppgiften; finnas möjlighet till varierande förhållanden för individen, uppmuntran till samarbete och direktkontakt med andra människor; och, den som genomför uppgiften måste ha möjlighet att värdera resultatet av sina ansträngningar. En hög grad av komplexitet i uppgiften kan leda till försämrad prestation och stress, vilket enligt Ellström ofta utlöses av att individen har bristande kontroll över uppgiften. Samtidigt lyfter han fram att en låg grad av komplexitet kan göra uppgiften enformig, vilket i sin tur kan leda till bristande möjligheter till lärande och därmed försämrad intellektuell förmåga.

Det är inte bara lärande, utan också kompetens som kräver handling. Granberg (2011, sidan 513) menar exempelvis: "Kompetens finns inte förrän den har visats!". Med det följer han Stockfeldts (i Granberg 2009, 2011) resonemang om att kompetens är ett resultat av samspelet mellan kunskap, vilja och tillfälle. Kunskapen måste emellertid vara relevant för sammanhanget samtidigt som den kunskapsbärande individen har en vilja att använda den och dessutom ges tillfälle att använda kunskapen. Enligt Granberg är det först då som kompetens uppstår. På så vis menar han att kompetens alltid bunden till individer och omgivningen denne befinner sig i. "Man är kompetent att göra *något*: i relation till *något*." (Granberg 2009, sidan 107). I ett arbetsorganisatoriskt sammanhang innebär det att individens kompetens är knuten till uppgiften och när uppgiften förändras kommer kompetenskraven också att förändras.

Lärande kan också ses som en avsiktlig eller en omedveten förändring av kompetens. Enligt Ellström (1992) kan denna förändring åstadkommas genom en medveten satsning eller komma ur vardagens erfarenheter. Det informella lärandet är vad vi lär oss i vardagen, det vi lär oss i olika livssituationer, i familjelivet, på arbetsplatsen och i vardagen i stort. Även det informella lärandet kan ske medvetet genom exempelvis informationssökning eller att medarbetaren lär sig ett nytt dataprogram (Utbildningsdepartementet 2006). Det informella lärandet kan också vara planerat i form av självstyrt lärande i arbetet eller genom planlagt erfarenhetsutbyte mellan kollegor (Ellström 2001). Ett sådant planlagt erfarenhetsutbyte skulle till exempel vara möjligt genom sociala nätverk.

Enligt Granberg (2009) söker sig individen utanför organisationens eller arbetsgruppens gränser om inte den eftersökta kunskapen finns att inhämta på arbetsplatsen. Sociala nätverk skiljer sig från arbetsgruppen, dels att de inte är en del av den formella organisationen. Dels att nätverket saknar kontroll, hierarkier, rutiner och stabilitet. Nätverket bygger istället på relationerna mellan flera individer med gemensamma intressen och som känner ömsesidigt förtroende för varandra. Granberg menar också att sociala nätverk bygger på egoism och är därmed svåra att organisera formellt. Den som bestämmer sig för att ingå i ett nätverk gör det för att få samma eller liknande insats tillbaka och på så vis vinna egen kunskapsutveckling. Man får tillgång till andras kunnande, har någon att diskutera problem och idéer med, etc. Men genom att bli en del av nätverket går man också med på att göra samma sak för andra i nätverket. Enligt Granbergs sätt att resonera påverkas således stabiliteten i nätverket av individens frihet att välja hur mycket tid man vill lägga i nätverket samt vilka idéer och vilket kunnande man vill dela med sig av till de övriga i nätverket.

Efter denna komprimerade genomgång av några teorier kring lärande, kompetens och nätverk är det dags att gå över till de resultat som legat till grund för utvärderingens analys.

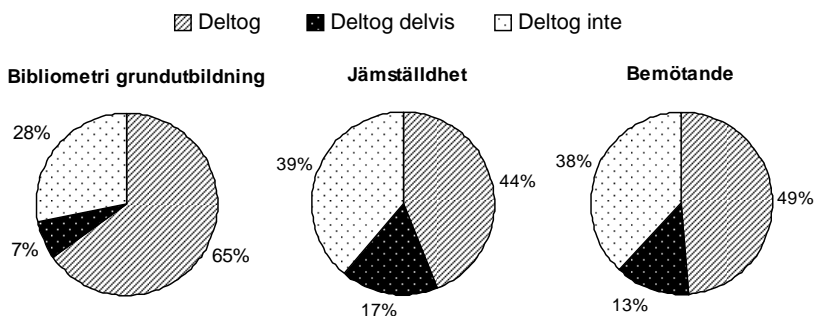
3 RESULTAT OCH UNDERLAG FÖR ANALYSEN

I det här kapitlet beskrivs underlaget till måluppfyllelseanalysen. Först presenteras biblioteks- och IKT-personalen deltagande i de PentaPlus-gemensamma kompetensutvecklingsaktiviteterna. Därefter redovisas hur deltagarna uppfattat sin kunskapsutveckling innan frågan om kontakt- och nätverksskapande tas upp. Slutligen redovisas resultaten för deltagarnas personliga utveckling. Där inte annat anges, utgår resultatredovisningen från den första enkäten. Det vill säga den som skickades ut då större delen av projektets aktiviteter hade genomförts.

Deltagande

En av frågorna i enkäten handlade om i vilken utsträckning biblioteks- och IKT-personal deltagit i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter. Här kunde respondenterna välja mellan svarsalternativen "Deltog", "Deltog delvis" och "Deltog inte". En genomgång av svaren visade att två respondenter hade avstått helt från att helt svara på frågorna om man deltagit eller inte deltagit i en specifik aktivitet. Dessa svar inkluderades i svarsalternativet "Deltog inte" för alla frågor om dessa respondenters deltagande i projektets aktiviteter.

I projektet förekom tre obligatoriska kompetensutvecklingsaktiviteter – *Bibliometri grundutbildning*, *Jämställdhet* och *Bemötande* – där all biblioteks- och IKT-personal från samtliga lärosäten förväntades att delta. I Figur 3 visas en sammanställning av deltagandet i dessa aktiviteter.



Figur 3: Biblioteks och IKT-personalens deltagandet i obligatoriska aktiviteter

Bibliometri grundutbildning var en av dessa obligatoriska aktiviteter. Här svarade 65 procent att de deltagit i aktiviteten, ungefär 7 procent rapporterade att de delvis

deltagit och drygt 28 procent uppgav att de inte deltagit i aktiviteten över huvud taget. För den andra obligatoriska aktiviteten, *Jämställdhet*, uppgav cirka 44 procent att de deltagit i aktiviteten, drygt 18 procent att de delvis deltagit och cirka 39 procent att de inte deltagit alls i aktiviteten. Liknande fördelning kan vi hitta i den tredje och sista obligatoriska aktiviteten, *Bemötande*. Här svarade cirka 49 procent att de deltagit i aktiviteten, drygt 14 procent att de delvis deltagit och nära 38 procent att de inte deltagit alls i aktiviteten. Deltagandet i de obligatoriska aktiviteterna är således relativt lågt. I alla fall för vad man kan förvänta vid ett obligatorium. Endast i en av dem, *Bibliometri grundutbildning*, har nära tre fjärdedelar av respondenterna deltagit helt eller delvis i aktiviteten. Det är för övrigt den högsta andelen deltagande bland projektets samtliga kompetensutvecklingsaktiviteter. Aktiviteten kan därför anses vara den mest attraktiva aktiviteten inom ramen för projektet. Aktiviteterna *Jämställdhet* och *Bemötande* har visserligen liknande sammanlagda resultat – drygt två tredjedelar deltagande – men här är andelen som svarat att det endast delvis deltagit i aktiviteten större än vad den är i aktiviteten *Bibliometri grundutbildning*.

Vad gäller övriga kompetensutvecklingsaktiviteter, det vill säga de icke-obligatoriska aktiviteterna, ser deltagandet ut som följer i Tabell 1.

Tabell 1: Deltagande i övriga kompetensutvecklingsaktiviteter

Kompetensutvecklingsaktiviteter under perioden 2009-2010	Deltog (%)	Deltog inte (%)	Total (%)
Mayers-Briggs Type Indicator**	63,1	36,9	100,0
Juridik för digital media	50,5	48,5	100,0
Interkultur	48,5	51,5	100,0
Engelska (internationell kommunikation)	33,0	67,0	100,0
Läshandikapp	18,4	81,6	100,0
Webb 2.0 (lärobjekt)	15,5	84,5	100,0
Bibliometri (fördjupning)	12,6	87,4	100,0
Webb 2.0 (nätverk)	11,7	88,3	100,0
Engelska (undervisning och webb)	10,7	89,3	100,0
Programmering*	1,9	98,1	100,0
Digitala medier (nätverk)	9,7	90,3	100,0
Projektmetodik*	7,8	92,2	100,0

*Poänggivande kurs på högskole-/universitetsnivå

**Tillkom senare delen av projektet efter att budgeten hade fördelats om.

Aktiviteterna är sorterade efter andel deltagande och fallande. Högst upp på listan hittas de nära två tredjedelar av respondenterna som helt eller delvis deltagit i

seminarierna där man arbetat med *Mayers-Briggs Type Indicator (MBTI)*. Därefter följer *Interkultur* och *Juridik för digital media* där nära hälften har svarat att de deltagit. För aktiviteten *Engelska, internationell kommunikation* rapporterar en tredjedel att de deltagit i aktiviteten. Vidare rapporterar 18 procent deltagande i aktiviteten *Läsbandikapp* drygt 15 procent i *Webb 2.0 läroobjekt*. På deltagarnivåer runt 12 procent följer *nätverket för Webb 2.0* och *Bibliometri, fördjupning* tätt följt av de mer nätverksliknande aktiviteterna på 10 procent. Här hittar vi exempelvis *nätverket för Digitala medier* och *Engelska, undervisning och webb*. Lägst andel deltagande rapporteras för de aktiviteter som bedrivits som poänggivande kurser på högskolenivå, det vill säga *Projektmetodik* med nästan 8 procent och *Programmering* med cirka 2 procent.

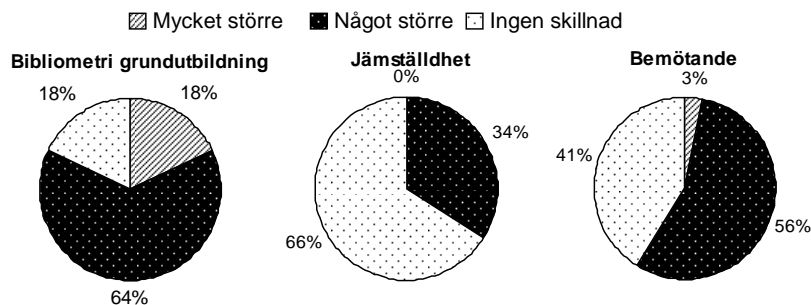
Det deltagande som redovisats i Tabell 1 bör dock ses mot bakgrund av att en och samma deltagare kan ha deltagit i en eller flera aktiviteter. En mer noggrann undersökning av svaren visar också att medeltalet för en och samma respondent är deltagande i nära 5 aktiviteter. Spannet för deltagandet löper mellan 0 och 10 aktiviteter, där deltagande i 6 aktiviteter är vanligast. Ett lågt redovisat deltagande för aktiviteten behöver dock inte betyda att det varit ett otillfredsställande lågt deltagande, utan bör snarare ses som en indikation på att färre har pekats ut att kompetensutvecklas inom det området. Antalet deltagare per aktivitet diskuteras även längre fram i rapporten.

Kunskapsutveckling

Deltagarna uppmanades också att göra en uppskattning av hur deras kunskaper förändrats efter att de deltagit i kompetensutvecklingsaktiviteterna. Antalet respondenter som tagit ställning i frågan följer mönstret för deltagandet i aktiviteterna. Det vill säga högt deltagande i en aktivitet har gett högre andel som tagit ställning till kunskapsutvecklingen inom området. Då respondenternas uppfattning om sin egen kunskapsutveckling står i fokus för det här avsnittet, redovisas endast fördelningen bland dem som tagit ställning i frågan. I de obligatoriska aktiviteterna ser fördelningen ut som följer av Figur 4.

Det var 80 personer som tog ställning till sin kunskapsutveckling när det gällde *Bibliometri grundutbildning*. Hela 64 procent uppgav att kunskaperna blivit något större, medan 18 procent vardera uppgav att de antingen fått mycket större eller inte märkt någon skillnad alls. När det gäller aktiviteten *Jämställdhet* angav en tredjedel av de 70 personer, som tagit ställning till sin kunskapsutveckling, att de fått något större kunskaper i jämställdhetsfrågor. Ingen ansåg sig ha fått mycket större kunskaper, men hela två tredjedelar ansåg att det inte var någon skillnad i kunskapen än innan projektet. Bland de 70 personer som tagit ställning till sin kunskapsutveckling gällande aktiviteten *Bemötande* svarade 3 procent att de fått

mycket större kunskap och över hälften, närmare bestämt 56 procent, svarade att de fått något större kunskap. Det var dock 41 procent som inte upplevde någon skillnad mot innan projektet.



Figur 4: Upplevd kunskapsförändring i de obligatoriska aktiviteterna

Bland övriga kompetensutvecklingsaktiviteter är tendenserna desamma. Det är betydligt färre som anser sig ha fått mycket större kunskaper inom respektive område än de som anger att de fått en något större kunskap efter att ha deltagit i projektet. Störst andel har svarsalternativet "Ingen skillnad". Det kan emellertid ha sin förklaring i att andra personer, som inte aktivt deltagit i kompetensutvecklingsaktiviteten, trots allt har valt att ta ställning i frågan. Enda undantagen är kunskapsområdena *Engelska*³ och *Interkultur*. Här upplever mer än hälften av dem som tagit ställning till sin kunskapsutveckling, att de ökat sin kunskap i någon mån.

Engelska, internationell kommunikation var bra och lärorikt med två mycket entusiastiska, trevliga och duktiga lärare, men jag hade önskat undervisning för att träna och få feedback på hur man själv uttrycker sig. Omgång 2 blev lite mer av det, men inte så mycket. Därför kryssar jag delvis.

Jag inte upplevde att projektet tillförde mig någonting, med undantag för Engelsk kommunikation och interkultur som var mycket bra.

Engelsk kommunikation och interkultur gav mig en ökad förståelse för våra utländska studenters kultur och hur de uppfattar "oss". Jag kommer att bli bättre på att bemöta dem

³ Kunskapsområde avser i det här fallet aktiviteterna *Engelska, undervisning och webb* samt *Engelska, internationell kommunikation*.

Utifrån kommentarerna upplevs således de nyvunna kunskaperna inom områdena *Engelska* och *Interkultur* som användbara i det dagliga arbetet. Samtidigt pekar utslagorna på brister i kompetensutvecklingsaktiviteternas innehåll och upplägg. Något det finns anledning att återkomma till längre fram i rapporten.

Kontakter och nätverk

Projektet har involverat personal från flera bibliotek. En del i enkäten handlade därför om i vilken utsträckning man kommunicerat med andra inom ramen för projektet. Här fick respondenterna välja mellan svarsalternativen ”I mycket stor utsträckning”, ”I stor utsträckning”, ”I liten utsträckning” och ”Inte alls”. För överskådlighetens skull har de två första svarsalternativet slagits ihop till ”I stor utsträckning”. Resultatet redovisas i Tabell 2.

Tabell 2: Kontakter inom ramen för projektet

Påverkansfaktorer	I stor utsträckning (%)	I liten utsträckning (%)	Inte alls (%)	Total (%)
Deltagare i samma projektaktivitet	39,8	33,3	26,9	100,0
Deltagare med liknande intressen	24,1	40,2	35,9	100,0
Deltagare med samma eller liknande arbetsuppgifter	23,4	36,2	40,4	100,0
Deltagare från andra bibliotek som ingått i projektet	20,6	43,3	35,1	100,0
Projektledaren och projektets styrgrupp	7,5	55,3	37,2	100,0
Biblioteksanställda vid andra bibliotek som inte ingår i projektet	1,1	23,3	75,6	100,0

Inte helt oväntat har respondenterna haft mest kontakt med deltagare som engagerat sig i samma projektaktivitet. Därefter följer kontakter med deltagare som har liknande intressen eller liknande arbetsuppgifter. På liknande nivå hamnar kontakter med andra deltagare från de bibliotek som ingått i projektet. Minst kontakt anger respondenterna att de haft med projektledningen och personal vid bibliotek som inte ingått i projektet. Noterbart är dock att cirka två tredjedelar av deltagarna anger att de haft kontakt med projektledaren eller styrgruppen, men att kontakten inte har skett i någon större utsträckning. Det tyder på att projektledningen varit tillgängliga för kontakt, vilket ger en god grund för kommunikation i projektet.

Möjligheten till kontakter med andra deltagare följdes även upp med ett påstående om biblioteks- och IKT-personalen hade samarbetat med helt nya

personer inom ramen för projektet. Drygt 40 procent instämde helt eller delvis i påståendet, medan övriga 60 procent tog helt eller delvis avstånd från påståendet. Den relativt stora andelen som svarat att man inte samarbetat har med nya personer kan förklaras med biblioteks- och IKT-personalens engagemang i tidigare biblioteksöverskridande projekt eller med deras deltagande i nationella nätverk. Sannolikheten är således stor att man redan haft kontakt med varandra även om det inte skett inom ramen för PentaPlus-projektet.

Deltagarna fick dessutom svara på frågan hur kontakten med andra i projektet hade gått till. Här angav respondenterna personliga möten, e-post, närträffar och telefon som sätt att ta och hålla kontakten med varandra. De traditionella kommunikationssätten dominerade således, vilket delvis återspeglas i frågan om deltagarna använt sig av nya sätt att kommunicera. Här uppgav ungefär 40 procent att så hade skett och ungefär lika många menade att de inte hade använt sig av någon ny teknik under projektet. I kommentarer lyftes Adobe Connect dock fram som ett sådant ”nytt sätt att prata med varandra”. Det var något som uppmärksammades speciellt av chefsgruppen, som använt sig av tekniken vid sina styrgruppsmöten.

Vad som inte fungerat så som projektledningen hade hoppats var diskussionsforumet på projektets hemsida. Majoriteten av respondenterna, det vill säga över 80 procent, ansåg att det inte hade varit ett bra verktyg att använda för diskussioner. Även i den uppföljande enkäten, där ett speciellt avsnitt ägnades åt hemsidan, pekar på samma resultat.

Den är okej som en dokumenterad historik och kunskapsbank. Fungerar ej som community.

För att man ska lockas till en hemsida kontinuerligt så bör den hållas uppdaterad med ny information och intressanta artiklar - vilket jag inte tyckte den gjorde

Om projektet inte är angeläget så blir inte hemsidan angelägen.

Kommer det att hända något där så att man har anledning att gå in i framtiden?
Kanske jag vill söka upp något material som jag vet finns där, men risken finns att jag ändå inte gör det utan söker fram informationen på annat sätt.

I uppföljningen svarar runt 60 procent att de aldrig använder projektets hemsida och ännu fler anser den inte vara viktig. Samtidigt tyder kommentarerna från den första enkäten, att deltagarna uppskattat möjligheten att ha en samlad plats för all information rörande projektet. Framför allt gäller det att inspelade föreläsningar och presentationer lagts ut på hemsidan så att de kunnat ta del av informationen vid andra tillfällen.

Möjligheterna att skapa kontakter mellan deltagarna och biblioteken på andra sätt än via hemsidan uppskattades däremot mer. På flera ställen i enkätens öppna frågor lyfte deltagarna fram hur projektets aktiviteter möjliggjort för kontaktskapande och etablerandet av nätverk. Det märktes inte minst när deltagarna fick kommentera vad som varit bra med projektet:

Nätverksskapande. Att personal från de 5 lärosätena har kunnat träffas personligen, den personliga relationen är en av grundpelarna för ett bra nätverk.

Att kontakten med kollegor från andra lärosäten har ökat.

Att bibliometrinätverket kom igång.

Nya nätverk inom viktiga områden

Att få fler nätverkskontakter till mitt nuvarande nätverk och som bieffekt att få igång viss samverkan (uppnå synergieffekter).

Möjlighet träffa vissa arbetskollgor både biblioteks och IKT-personal som man kan samverka vidare med i vissa frågor/sammanhang.

Även där deltagarna fick kommentera vilka mål och förväntningar de hade på projektet nämndes kontakt- och nätverksskapande upprepade gånger. Här kan en trolig förklaring på kommentarerna vara att några av projektets aktiviteter varit helt inriktade på att upprätta nätverk.

Personlig utveckling

Syftet med PentaPlus-projektet har varit att förbereda biblioteks- och IKT-personalen på att möta framtidens krav och behov. Bred kunskap inom flera kunskapsområden eller specialistkunskap inom specifika områden var emellertid bara en del av kompetensutvecklingen. Projektet innehöll även delar som berörde personalens personliga utveckling, till exempel aktiviteten *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*. Så här kommenterar en av deltagarna just den aktiviteten:

Vinsten av det hela var att vi alla fick en bra bild av oss själva och att "de andra" (bokstavskombinationerna) fick berätta hur de upplever "oss" och vi dem. Värdefullt var också att vi alla gemensamt gick igenom hur vi/de vill/kan/bör bli bemötta/förstådda i olika situationer. OCH sist med inte minst – personlighetsdragen är INTE fasta och rigida i alla situationer. Man måste även se outside the box. Myers-Briggs=medvetenhet! Vi individer/personer=verklighet!!!

En effekt av denna övning var således att samspelets dynamik medvetandegjordes och att deltagarna gavs möjlighet att få ökad insikt i sin egen roll i mellanmänsklig interaktion. I projektledningens egen utvärdering av aktiviteten svarade

majoriteten, det vill säga omkring 90 procent av de 87 deltagarna, att MBTI-seminariet gett dem nyttiga kunskaper. Ungefär lika många upplevde också övningen som intressant och stimulerande. Den MBTI-baserade profilbeskrivning de flesta slöt upp kring sammanfattades på projektets hemsida med följande formulering:

Det handlar om eftertänksamma, reflekterande personer som uppskattar lugn och ro och som hämtar kraften inifrån. Realistiska och praktiska personer, fokuserade på här och nu. Varma personer, som gillar relationer, engagerar sig i människorna men gillar inte konflikter. Hälften vill kunna arbeta som man planerat, ogillar avbrott, hälften är spontana, öppna och flexibla.

För att få en mer övergripande bild av den personliga utvecklingen fick deltagarna även ta ställning till ett antal påståenden i utvärderarens enkät. I utvärderingen har frågor om självkänedom, värderingar och självförtroende räknats till området personlig utveckling. Svartalternativen deltagarna hade att välja mellan låg på en fyrgradig skala från ”Instämmer helt” till ”Tar helt avstånd”. För överskådlighetens skull redovisas svaren som två alternativ ”Instämmer” och ”Tar avstånd” i fallande ordning efter ”Instämmer”, se Tabell 3.

Tabell 3: Påståenden om deltagarnas personliga utveckling

Påverkansfaktorer	Instämmer (%)	Tar avstånd (%)	Total (%)
Jag har fått ökad förståelse för hur jag samspelar med min omvärld	60,0	40,0	100,0
Jag har fått ökad förståelse för hur jag uppfattar min omvärld	53,8	46,2	100,0
Jag har fått ökad insikt i mina starka och svaga sidor	46,7	53,3	100,0
Jag har fått ökad insikt i mina värderingar	42,9	57,1	100,0
Jag har fått ökat självförtroende	28,6	71,4	100,0

Störst andel respondenter, 60 procent, angav att projektet hade ökat deras förståelse för hur de samspelar med omvärlden. Ungefär hälften av respondenterna instämmer till att deras deltagande gett dels ökad förståelse för hur de uppfattar omvärlden, dels gett ökad insikt i vilka deras starka och svaga sidor är. Drygt 43 procent har fått ökad insikt i sina värderingar, medan cirka 29 procent anser sig ha fått ökat självförtroende genom att delta i projektet.

Några av respondenterna gav dock uttryck för att MBTI-aktiviteten känts lösrykt i förhållande till projektets andra aktiviteter. Det lyftes fram på följande vis i enkäten:

Myers Briggs hängde löst i luften utan att användas till något.

Mayers Briggs var roligt och intressant, men hade också gått att göra mer utav. Nu blev det mer som en kul grej som sen lämnas därhän

Vore intressant med en uppföljning av Mayers Briggs, där man bland annat kunde diskutera hur vi kan utnyttja våra olika personlighetstyper inom arbetsgruppen.

Mayer Briggs – intressant, men blev ändå för lite uppföljning. Kunde ha blivit ännu bättre eftersom alla var engagerade och tyckte det var intressant

Aktivitetens koppling till projektet i övrigt kunde således ha varit tydligare. Samtidigt var inte aktiviteten en av de initiala aktiviteterna i projektet, varför den inte genomgått samma önskemåls- och behovsbaserade framtagningsprocess. Den önskade uppföljningen av MBTI-seminariet hörsammades emellertid av projektledningen. Eventuella uppföljningar och möjligheter till fördjupande diskussioner kring MBTI-profilerna diskuterades vidare bland bibliotekscheferna.

Intressant i sammanhanget är de motsägelser som framkommer när enkätens resultat ställs mot projektets egen utvärdering av MBTI-aktiviteten. Speciellt vad gäller respondenternas kunskapsutveckling. När projektledningen beslutade att lägga in MBTI som en aktivitet i projektet, var syftet att öka deltagarnas självkänedom och samtidigt utveckla samarbetet inom arbetsgrupperna. Det är emellertid mellan 40 och 70 procent av de som svarat på enkätens frågor om den personliga utvecklingen (se tabell 3) som *inte* anser att de vare sig fått ökad självkänedom eller ökat självförtroende. Samtidigt rapporterar en majoritet – nära 90 procent av de som svarat på projektledningens egen utvärdering av aktiviteten – att de fått nyttiga kunskaper. Frågan är vilka dessa nyttiga kunskaper är? Tolkningsmöjligheterna är många i och med att deltagarna inte specificerat vilka kunskaper de fått med sig och på vilket sätt de varit nyttiga eller användbara. Faktum kvarstår dock att en relativt stor andel inte anser att de har utvecklats på det personliga planet. Det speglas också i den uppföljande enkäten. En enkät som skickades ut till deltagarna efter att större delen av projektaktiviteterna avslutats, men då några MBTI-seminarier fortfarande inte hade genomförts. Här visar resultaten förvånande nog att självförtroendet och förståelsen för hur man samspelar med omvärlden har minskat med några procentenheter jämfört med tidigare. Respondenterna ger å andra sidan uttryck för, i ungefär samma omfattning, att ha ökat sin förståelse för sina starka respektive svaga sidor.

Resultatredovisningen i det här avsnittet skrapar emellertid endast på ytan när det gäller i vilken omfattning projektet nått sina mål och vilka konsekvenser det fått för deltagarnas lärande. I nästa del går diskussionen mer in på djupet och undersöker vilka faktorer som överlag kan ha påverkat resultatet.

4 UNDERLAG FÖR MÅLUPPFYLLELSEANALYS

Ett av målen med projektet var att *samtliga* medarbetare skulle ha utvecklat sin kompetens och etablerat nya nätverkskontakter efter att ha deltagit i projektets aktiviteter. En första sammanfattning av enkätens resultat visar att deltagandet varit relativt lågt i de obligatoriska aktiviteterna, det vill säga i *Bibliometri grundutbildning*, *Jämställdhet* och *Bemötande*. Det visar sig också att deltagandet i övriga aktiviteter begränsades av hur många som blivit tilldelade plats för att delta i aktiviteten. Det är dessutom få som upplevt en större kunskapsutveckling genom att delta i projektet. Mellan en till två tredjedelar anser sig emellertid ha upplevt viss kunskapsökning. När det gäller kontakter mellan deltagarna och möjligheten till nätverkskapande uppger mindre än två tredjedelar av respondenterna att de haft kontakt med deltagare från andra bibliotek än sitt eget. Visserligen finns både externa och interna bortfall i enkäten att ta hänsyn till, men tendensen är att endast delar av biblioteks- och IKT-personalen har utvecklat sin kompetens. Liknande tendenser syns även när det gäller etablerandet av nya kontakter. Samtidigt har projektet varit framgångsrikt när det gäller att skapa arenor för kommunikation och att etablera nätverk. Det har framhållits av respondenterna som något av det bästa med projektet.

Det andra målet med projektet formulerades som att *minst hälften av medarbetarna givits förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde*. Här har projektet varit mer framgångsrikt, men kanske inte i den utsträckning projektledningen inledningsvis hade förhoppningar om. Mindre än en tredjedel av de som svarat på enkäten har fått ökat självförtroende och nära hälften har fått ökad insikt i sina starka och svaga sidor. Bäst förståelse har respondenterna fått för hur de upplever och samspelar med omvärlden. Vad är då skälen till att målen endast delvis har blivit uppfyllda? I kommande avsnitt undersöks några faktorer som kan ha påverkat projektets resultat. Diskussionen tar sin utgångspunkt i respondenternas deltagande i projektets aktiviteter. I avsnittets avslutande del behandlas sedan vilket inflytande projektets organisation och genomförande kan ha haft på resultatet.

Motivation

I kompetensutvecklingssammanhang är det vanligt att undersöka motivationens betydelse för lärandet, eller som Granberg (2009, 2011) förmodligen hade lagt fram det, viljan att utforska det okända och tänka i nya banor. I det här fallet är det även intressant att diskutera motivation i förhållande till deltagande i projektaktiviteterna. Skälen till att göra den jämförelsen grundas i det relativt låga

deltagandet i de obligatoriska aktiviteterna, men också i en respondents uttalande om sitt eget bristande intresse av att engagera sig i projektet.

Majoriteten av deltagarna, det vill säga mer än tre fjärdedelar, ansåg sig vara motiverade att delta i projektet. Det kan sägas vara en god grund för att kompetensutveckling överhuvudtaget ska kunna åstadkommas. Samtidigt säger det inte så mycket om hur motivationen påverkat deltagandet i aktiviteterna. För att undersöka den saken jämför vi resultaten från kategorin motiverade och mindre motiverade respondenter med svaren på frågan om hur viktiga en rad faktorer varit för biblioteks- och IKT-personalens deltagande. Här kunde respondenterna välja mellan svarsalternativen "Mycket viktigt", "Ganska viktigt", "Inte särskilt viktigt" till "Inte viktigt alls". På liknande sätt som i föregående tabeller har de två förstnämnda alternativen slagits ihop till "Viktigt" och de sistnämnda till svarsalternativet "Inte viktigt". Jämförelsen redovisas i Tabell 4, fallande efter hur betydelsefull faktorn upplevdes.

Tabell 4: Faktorer som påverkat respondenter att delta aktiviteterna

Påverkansfaktorer	Motiverade deltagare		Mindre motiverade deltagare	
	Viktigt (%)	Inte viktigt (%)	Viktigt (%)	Inte viktigt (%)
Få fördjupade kunskaper inom ett specifikt område	96,2	3,8	80,0	20,0
Att utbyta erfarenheter med kollegor	87,2	12,8	76,2	23,8
Att bli bättre på att möta biblioteksbesökarens behov	85,3	14,7	71,4	28,6
Få baskunskaper inom nya områden	84,6	15,4	63,2	36,8
Att få ett större kontaktnät	72,7	27,3	61,9	38,1
Att bättre kunna stödja kollegor i deras arbete	70,3	29,7	42,9	57,1
Att känna mig mer säker i min yrkesroll	70,1	29,9	45,0	55,0
Att få praktisk övning i teoretisk kunskap	55,4	44,6	25,0	75,0
Att få mer varierade arbetsuppgifter	38,5	61,5	5,3	94,7
Att min chef uppmuntrade mig att delta	33,3	66,7	25,0	75,0
Att komma ifrån mina vanliga arbetsuppgifter	18,7	81,3	15,0	85,0
Öka mina chanser att bli befordrad	6,5	93,5	5,3	93,6

Bland de motiverade respondenterna var det hela 96 procent som ansåg att möjligheten att få fördjupade kunskaper inom ett specifikt område hade påverkat dem att delta i kompetensutvecklingsaktiviteterna. Därefter följde att utbyta

erfarenheter med kollegor med 87 procent. Att bli bättre på att möta biblioteksbesökarens behov och att få baskunskaper inom nya områden var betydelsefullt för 85 procent av deltagarna. Runt 70 procent menade att önskan om större kontaktnät, bättre möjligheter att stödja kollegorna och ökad säkerhet i yrkesrollen hade påverkat deras deltagande. Drygt hälften svarade att möjligheten att få praktisk övning i teoretisk kunskap hade påverkat deras deltagande i aktiviteterna, medan omkring en tredjedel ansåg att chansen till mer varierade arbetsuppgifter och chefsens uppmuntran bidragit till deras deltagande. Cirka 19 procent angav skälet att komma ifrån de vanliga arbetsuppgifterna hade påverkat deras deltagande. Omkring 6 procent uppgav ökade chanser att bli befördrad som skäl till att delta i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter.

Samma mönster ses även bland de mindre motiverade respondenterna. Möjligheten till fördjupade kunskaper, erfarenhetsutbyte med andra och att bättre kunna möta behov från besökare var det som påverkade respondenterna mest att delta i projektets aktiviteter. Det som dock skiljer kategorierna åt är dels den något jämnare fördelningen mellan "Viktig" respektive "Inte viktig" bland de mindre motiverade deltagarna. Dels att uppmuntran från chef och deltagande som ett sätt att komma bort från de vanliga arbetsuppgifterna anses något viktigare för de mindre motiverade än för de motiverade respondenterna. Svar som är att förvänta när det gäller graden av motivation i kompetensutvecklingssammanhang.

Tid

Andra respondenter nämner tid som en betydelsefull faktor för deltagande i aktiviteterna. Både vad gäller tiden fram till att kompetensutvecklingsaktiviteten genomfördes och tid till att ägna sig åt aktiviteten. I några fall uppgav respondenterna exempelvis att initiala önskemål, baserade på ett akut kompetensutvecklingsbehov, redan hade tillgodosetts med hjälp av andra resurser när aktiviteten väl genomfördes i projektet. Det medförde i sin tur att personal valde att avstå från att delta i den aktivitet som arrangerats inom ramen för projektet. Till det kommer deltagarnas tendenser att prioritera det dagliga arbetet istället för att ägna sig åt kompetensutveckling. Det uttrycktes på följande vis:

Eftersom arbetstiden är begränsad kändes det ibland som om man hellre skulle vilja prioritera arbetsuppgifterna framför kurstillfället.

Det gäller att vara på det klara med att det tar tid, och ha ersättning för det på den egna arbetsplatsen så att man inte behöver känna sig onödigt stressad!

Samtidigt uppgav majoriteten av respondenterna att de vare sig blivit nekade att delta i någon aktivitet på grund av hög arbetsbelastning (cirka 98 procent) eller känt behov av att tacka nej av samma anledning (runt 75 procent). En av frågorna

i enkäten handlade därför särskilt om hur deltagarna upplevde arbetsbelastningen under den tid projektet pågick. Frågan fanns med på grund av att prioriteringsproblem och arbetsbelastningsfrågor är vanliga problemområden i kompetensutvecklingsprojekt (Granberg 2011, Ellström 1992). Här svarade knappt en tiondel att arbetsbelastningen varit lägre än vanligt, medan en femtedel ansåg att den varit orimligt hög. Ungefär tre fjärdedelar av respondenterna svarade emellertid att det inte hade varit någon skillnad alls i arbetsbelastningen.

För att följa upp frågan om upplevd arbetsbelastning fick personalen även göra en sammanvägd bedömning av hur mycket tid de lagt på sitt deltagande i kompetensutvecklingsaktiviteterna. Nära 90 procent svarade att de lagt ner mellan 0 till 4 timmar i veckan medan 4 procent rapporterade att de lagt ner mer än 16 timmar i veckan. Kvarvarande 6 procent hade lagt ner 5 till 8 timmar i veckan. Majoriteten av alla respondenter ansåg att arbetsbelastningen legat på rimliga nivåer då de inte lagt mer än 4 timmar i veckan på projektets aktiviteter. Noterbart är dock att samtliga av dem som helt eller delvis deltagit i aktiviteten *Projektmetodik* upplevde en orimligt hög arbetsbelastning. Detta speglas också i en av kommentarerna:

Valet av att läsa en uppdagskurs i projektledning vid Karlstad universitet visade sig orealistiskt i relation till arbetsmängd och uppgifter i ordinarie verksamhet. Det enda sättet att påverka var att inse sina begränsningar och ta ansvar för min egen hälsa och att hoppa av kursen.

Spår av liknande problematik hittas även bland svaren från dem som deltagit i aktiviteten *Engelska, internationell kommunikation*. Här menade drygt 40 procent av respondenterna att de haft en orimligt hög arbetsbelastning medan resterande 60 procent upplevde att den hade varit "Som vanligt". Anmärkningsvärt också är att samtliga (fyra) deltagare i aktiviteten *Programmering* valde att inte avsluta de kurser de påbörjat. Skälen till de avbrutna studierna uppgavs vara hög arbetsbelastning och brist på tid att kunna ägna sig åt studierna. Kompetensutvecklingsaktiviteter av mer traditionell kurskaraktär, det vill säga där aktiviteten haft ett strukturerat upplägg och inkluderat någon form av examination eller diskussioner i grupp, upplevs således vara mer betungande än andra aktiviteter.

Mål och förväntningar

Biblioteks- och IKT-personalens deltagande i projektets aktiviteter kan även undersökas utifrån deras personliga mål och förväntningar på projektet. Det är genom att jämföra förväntningarna med det insatsernas utfall som man kan få ytterligare förståelse för deltagarnas inställning till projektet och drivkrafterna bakom deras lärande.

Bland deltagarna hördes initialt förväntningar om hur projektet skulle ge möjlighet till nya kontakter, nätverksskapande och kunskapsutbyte. Hur aktiviteterna skulle fylla kompetensgap vad gällde biblioteksspecifik teknik och metodik samt hur sedan länge uttalade önskemål om personlig utveckling nu skulle komma till stånd. Nedan följer ett urval av deltagarnas uttalanden:

Att få ny kunskap i en föränderlig värld. Tekniken går framåt och vi måste hänga med och helst ligga i fronten. Att få tid och möjlighet till kompetensutveckling.

Att verkligen få kompetenshöjning på flera områden som var väl anpassade till mina arbetsuppgifter, nu och kommande

Att få knyta kontakter på de andra lärosätena, erfarenhetsutbyte, ny input i existerande arbetsuppgifter

Att få möjlighet att lära sig nya saker och därmed utvecklas både som person och på arbetet

Att kompetensutveckla mig i mer biblioteksnära verksamheter som i vissa fall sammanfaller med det verksamhetsområde som jag själv huvudsakligen arbetar med. Även att få fler nätverkskontakter till mitt nuvarande nätverk och som bieffekt att få igång viss samverkan (uppnå synergieffekter)

Eftersom det var länge sedan jag tog min bibliotekarieexamen och mycket händer och har hänt inom biblioteksvärlden så såg jag det som ett utmärkt tillfälle att kunna få ny, uppdaterad kunskap inom flera olika områden

Samtidigt var det flera respondenter som uppgav att de inte hade haft några förväntningar alls på projektet. Det behöver i sig inte betyda något mer än att man inte reflekterat över sina förväntningar. Men sätts resultaten i relation till andra aspekter av projektet blir situationen en annan.

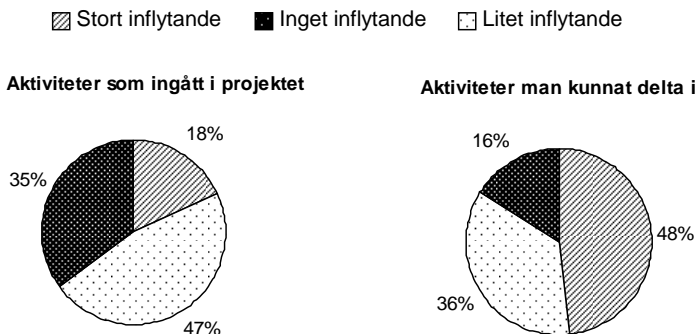
En fråga i enkäten berörde exempelvis huruvida deltagarna fått tillräckligt med information före projektet för att veta vad de kunde förvänta sig. Här svarade ungefär en tredjedel av respondenterna att de hade fått tillräckligt med information och nästan hälften att de endast i någon mån erhållit tillräckligt med information. Återstående del menade dock att informationen inte alls varit tillräcklig för att de skulle veta vad de kunnat förvänta sig av projektet.

Ett annat exempel är frågan om projektets innehåll och utformning. Eller så som frågan var formulerad i enkäten, hur väl projektet stämt överens med deltagarnas förväntningar. Här angav 45 procent att projektet hade överensstämt med förväntningarna. Förutom de 3 procent som avstått att svara på frågan, var det alltså 52 procent som ansåg att projektet inte hade överensstämt med förväntningarna.

Uppfattningarna om projektet går således isär bland deltagarna. Mindre än hälften anser att förväntningarna stämt överens med innehåll och utformning av projektet, medan mer än hälften inte anser att så har skett. Vad kan då denna tudelning bland åsikterna bero på? En del kan förklaras med vilka möjligheter de har haft att välja bland aktiviteterna och innehållet i dem. Det vill säga vilket inflytande de haft i projektet.

Inflytande

Redan i förprojekteringen fick biblioteks- och IKT-personalen på varje lärosäte lämna in önskemål om vilka aktiviteter som de ville ha med i projektet och vilka de kunde tänka sig att delta i själva. För att följa upp hur deras inflytande sett ut i projektets genomförandefas fick de svara på frågan hur mycket de har kunnat påverka det som skett inom ramen för projektet. Svaren redovisas i Figur 5.



Figur 5: Möjligheten att påverka utbud av och deltagande i aktiviteterna

Ungefär 18 procent av de svarande uppgav att de haft ett stort inflytande över vilka aktiviteter som skulle ingå i projektet, medan 35 procent upplevde att de inte haft något inflytande alls. 47 procent angav dock att de hade haft någon form av inflytande. På frågan om vilka aktiviteter respondenterna har kunnat delta i är fördelningen något annorlunda. Här svarar 48 procent att de haft stort inflytande, 36 procent att de haft litet inflytande och endast 16 procent uppger att de inte kunnat påverka alls vilka aktiviteter de kunnat delta i. Fördelningen av respondenternas svar återfinns i Figur 5. Av resultaten kan vi dra slutsatsen att deltagarna upplever sig ha haft större möjlighet till inflytande i projektets genomförande än i dess förprojektering och planering. Det är i sig ett något

överraskande resultat med tanke på biblioteks- och IKT-personalens initiala delaktighet i att lista vilka aktiviteter som skulle ingå i projektet.

Av kommentarerna i den första enkäten att döma uppskattades den initiala delaktigheten av respondenterna. Men när antalet aktiviteter begränsades, som en följd av att de beviljade medlen minskade, höjdes kritiska röster. Nedan följer ett urval av kommentarerna från enkätens öppna frågor:

Vi samlades innan och fick föreslå olika aktiviteter. Vi har fått önska vilka områden vi ville delta i, men sedan valdes bara en del av dem åt oss av vår chef.

Inledningsvis fick vi ju önska vad vi behövde för kompetensutveckling, men sen stämde det inte riktigt överens med vad som blev.

Vare sig kriterierna eller rankningsproceduren kunde påverkas eller var transparent. Ingen involvering eller deltagandestyrning fanns i denna projektdel. Här svalande både jag och mina kollegor av på grund av chefernas bristande arbetsformer i ett modernt kompetensutvecklingsprojekt.

I svaren finns en besvikelsens ton över att önskade aktiviteter tagits bort, att möjligheten till inflytande i beslut begränsats och hur det sedan påverkat deras deltagande i aktiviteterna.

De aktiviteter som jag till en början önskade/prioriterade blev alla strukna från det slutgiltiga utbudet. Vi fick önska vilka aktiviteter vi sedan ville delta i, men detta avgjordes sedan av ledningen.

Dålig info hela tiden. Angav önskemål om att delta i olika utbildningar vid starten. Detta följdes inte upp och jag fick inte veta varför jag inte fick delta i det ena eller andra.

Jag fick inte delta i just de aktiviteter jag ville delta i. Dessa aktiviteter var direkt kopplade till mina arbetsuppgifter och jag hade verkligen behov av att kompetensutvecklas. En anledning var att jag inte fick plats. Man hade bestämt antalet platser för varje aktivitet innan man undersökt behovet hos de anställda

Vissa aktiviteter var ämnade för vissa yrkesgrupper alltså inte möjliga att välja. Vissa aktiviteter var obligatoriska.

Sen klumpades allas önskemål ihop till ett antal punkter som man skulle välja mellan medan andra var obligatoriska vare sig man kommer i kontakt med det eller inte i det dagliga arbetet.

Samtidigt framkom positiva kommentarer och tecken på ökat inflytande när det gällde projektet i stort och möjligheterna att påverka aktiviteterna i övrigt. I enkäten fick deltagarna exempelvis ta ställning till ett antal påståenden gällande detta. Här kunde respondenterna välja mellan svarsalternativen "Mycket stort

inflytande”, ”Ganska stort inflytande”, ”Ganska litet inflytande” och ”Inget inflytande alls”. De tre förstnämnda alternativen har slagits ihop till ”Inflytande” för att tydliggöra skillnaden mellan att uppleva något som helst inflytande och inget inflytande alls. Resultatet av detta redovisas i Tabell 5, fallande efter hur stort inflytandet upplevdes av respondenterna.

Tabell 5: Vad i projektet deltagarna anser sig ha kunnat påverka

Påverkansfaktorer	Inflytande (%)	Inget inflytande (%)	Total (%)
Syftet med aktiviteterna	60,8	39,2	100,0
Målet med aktiviteterna	58,2	41,8	100,0
När i tiden aktiviteterna har skett	56,7	43,3	100,0
Pedagogiskt upplägg	46,9	53,1	100,0
Materialet i aktiviteterna	41,7	58,3	100,0

Mest inflytande, nära 61 procent, upplever respondenterna att de har haft på syftet med aktiviteterna. När det gäller målet med aktiviteterna och när i tiden de har skett svarar runt 58 procent att de haft inflytande. Nära 47 procent upplevde att de haft inflytande vad gäller det pedagogiska upplägget i aktiviteterna, vilket är något mer än de nära 42 procent som upplevt att de haft inflytande på vilket material (litteratur, filmer, diskussionsunderlag, etc.) som använts i kompetensutvecklingsaktiviteten.

Sammantaget kan biblioteks- och IKT-personalens inflytande över projektet anses vara relativt hög. Speciellt vad gäller innehållet i aktiviteterna. Något mindre inflytande har deltagarna således haft över vilka aktiviteter som ingått i projektet.

Projektets genomförande

Inflytandeaspekten har vi nyss undersökt och det är dags att undersöka projektets genomförande litet närmare. I det här avsnittet behandlas bland annat informationsflödet i projektet samt vad som varit bra respektive mindre bra med projektet.

Enligt Granberg (2011) kan kommunikation påverka lärandet. För att undersöka den saken i PentaPlus-projektet fick deltagarna ta ställning till några påståenden om hur de uppfattat informationen och kommunikationen inom projektet. Majoriteten av respondenterna anser att de har vetat var de har kunnat vända sig om de haft frågor om projektet. Litet mer än hälften anser dessutom att de blivit informerade om förändringar i projektet. Omkring en tredjedel menar också att det har varit enkelt att hitta information om ansvariga för projektaktiviteter och innehållet i projektets aktiviteter. Samtidigt visar resultaten

att det varit enklare att hitta vem som varit ansvarig för aktiviteterna än att hitta information om innehållet i aktiviteterna. Till det kommer, med några procents skillnad, att det är ungefär lika många som instämmer eller inte instämmer till att den löpande informationen under projekttiden varit tydlig.

I enkäten fick deltagarna också utrymme att kommentera vad de tycker varit bra med projektet. Här lyfte de bland annat fram det positiva i hur projektet möjliggjorde nätverksskapande och erfarenhetsutbyte med kollegor från andra bibliotek:

Eftersom jag träffat olika människor på olika bibliotek kan det vara lättare att ta kontakt med dem igen, vid behov.

Nätverksskapande. Att personal från de 5 lärosätena har kunnat träffas personligen, den personliga relationen är en av grundpelarna för ett bra nätverk.

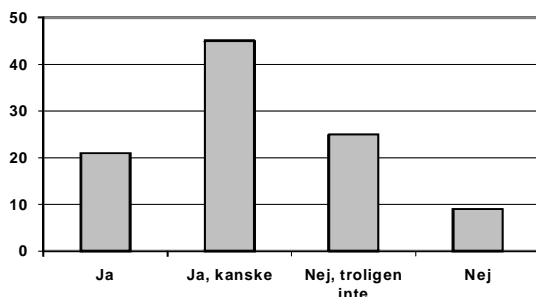
Att en del arbetskamrater fick lite bättre självförtroende med avseende på de olika delarna i projektet.

Eftersom det varit kontakter utifrån så har det automatiskt blivit ett informationsutbyte. Tillskott av annat vatten än det vanliga alltså och det är alltid trevligt.

Bra ämnesområden, några träffar för att diskutera med kollegor på andra lärosäten. Det mesta har varit bra genomfört.

Projektet löpte under ganska lång tid och flertalet av aktiviteterna kunde man delta i när det passade.

Innehåll och upplägg i projektet, möjlighet till personlig utveckling och personliga relationer värdesattes således av respondenterna. Majoriteten av respondenterna kan också tänka sig att rekommendera andra till att delta i liknande projekt, se Figur 6.



Figur 6: Rekommendera andra att delta i liknande projekt

Cirka 21 procent av de som svarat på frågan rekommenderar andra att delta i liknande projektet. Drygt 45 procent att de kanske skulle tänka sig att göra det, medan ungefär 25 procent troligen inte skulle göra det. Endast 9 procent ville inte rekommendera andra att delta i liknande projekt.

Flera av respondenterna kommenterar även projektet som helhet och dess genomförande i synnerhet. Här är emellertid rösterna mer kritiska:

Kompetensutvecklingsprojekt i sig är ju inte fel, men här blev det alltför många saker som man ville som man inte fick gå på till slut. Lite av "det bidde en tummetott"

Kompetensutvecklingsprojekt är alltid nyttiga om de inte är bra, därför att man får tillfälle att tänka till om saker utöver vardagen. Skulle dock råda andra att se till att projektramarna skulle vara tydliga redan från början för alla inblandade och väl förankrade i arbetsledningen

Det var synd att förväntningarna på projektet justerades upp så mycket i början av vår chef när det inte blev särskilt mycket av det.

Det är ändå ett gott försök till samarbete och kompetensutveckling, trots att det kanske inte räckte hela vägen fram.

Man talade inte om detta projekt som en möjlighet utan mer som ett måste.

PentaPlus-projektet har inte gett mig speciellt mycket. Juridikkursen var bra men inte helt enligt våra önskemål, bibliometriföreläsningen var också bra men det bästa var nog det avslutande mötet i Gävle. Det är alltid bra att träffa kollegor

Det var mycket som inte var bra: Det vi ville göra fick vi inte och det vi måste gör ville vi inte

Det finns således en del anmärkningar på projektet. Förväntningarna på projektet var exempelvis högre än vad utfallet av aktiviteterna blev samtidigt som obligatoriet troligen påverkat viljan att delta och att lära. Något som förmodligen också speglar den osäkerhet som visas i frågan om man kan tänka sig att rekommendera andra att delta i liknande projekt (se Figur 6). Det är bara hälften av respondenterna som bara förmodligen skulle uppmuntra andra att delta och en fjärdedel som troligen inte skulle uppmuntra andra till att göra det alls.

I flera fall handlar kritiken om upplevd otydlighet och brist på information. Bland annat vad gäller deltagarnas initiala val av aktiviteter att delta i, men även vilka aktiviteter som de senare getts möjlighet att delta i:

När man skulle anmäla sig till de olika aktiviteterna var det ganska oklart vad de skulle innehålla vilket gjorde det svårt att välja.

Oklar rollfördelning – under resans gång fick deltagarna veta att de själva är ansvariga för upplägget av vissa aktiviteter vilket inte alls var givet från början när de anmälde sig till dessa aktiviteter.

Angav önskemål om att delta i olika utbildningar vid starten. Detta följdes inte upp och jag fick inte veta varför jag inte fick delta i det ena eller andra.

Andra respondenter påtalar storskaligheten som besvärlig. Det vill säga att flera bibliotek varit inblandade i projektet, att det varit många olika aktiviteter att koordinera, samt att projektet sträckt sig över flera år:

Projektet som helhet har varit ganska intetsägande och ytlig, vilket säkert beror på att det varit för många deltagare och aktiviteter

För många aktiviteter. Bristande arbetsformer. För storskaligt, mycket svårt att mäta effekterna.

Ett projekt som löper över mer än 2 år är inte rimligt att genomföra samtidigt med omfattande organisationsförändring inom vårt eget bibliotek – detta har medfört att jag under de två åren fått andra behov av kompetensutveckling än de som valdes augusti 2008!

Det verkar vara svårt att få till en bra styrning av ett såpass spretigt projekt och som dessutom löper över såpass lång tid. Det hinner komma upp nya områden där kompetenshöjning är än mer befogat än vad de aktiviteter som ligger inom ramen för projektet kan täcka. Svårt att vända sig till så många med så olika kunskapsnivå och förkunskaper och som dessutom har väldigt olika behov. Kostar ganska mycket och ändå kan man inte välja ut den kompetenshöjning som är just precis det som arbetsplatsen/individens behöver.

Vet inte riktigt var det här gick snett men kanske när man ska få ihop så många behov och på olika lärosäten så blir det bara mos av allting.

Återkommande kritik är också att deltagarna upplevt brist på stöd från ledningen då de deltagit i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter:

Jag har haft inget eller mycket litet stöd från ledningen vad gäller tid för aktiviteterna.

Jag hade behövt få mer tid från mina ordinarie arbetsuppgifter.

Jag tycker inte att projektet har fått det genomslag i organisationen som det förtjänar. Det beror i hög grad på hur det har marknadsförts av våra chefer. Givetvis måste man uttrycka sig positivt och engagerat om dessa saker om man vill att de anställda skall vara positiva och engagerade. Så har inte varit fallet. Vilket är beklagligt.

Sedan så har jag saknat motivation från ledningen. Vet inte riktigt varför vi har gjort dessa aktiviteter när de inte har lyfts upp som viktiga för verksamheten.

Troliga förklaringar till respondenternas upplevda brist på stöd från ledningen kan ligga i hur engagerad organisationen i sig har varit i projektet. Skilda förväntningarna på projektet och ett deltagande kan också spela in, så väl som kommunikationen om förväntningar och mål med projektet.

Utvärderingen handlar inte bara om i vilken utsträckning projektet nått de uppsatta målen eller ej. Den innehåller även en del som undersöker hur en eventuell måluppfyllelse påverkar deltagarnas lärande. I nästa del går diskussionen över till att omfatta denna aspekt av projektet.

5 LÄRANDE OCH REFLEKTION

Så har vi då kommit till frågan om hur deltagarnas lärande har påverkats av projektet. Ellström (1992) menar att klart formulerade mål många gånger är förutsättningen för att individen ska lära. Det är vad han menar gäller för det anpassningsinriktade lärandet. I ett utvecklingsinriktat lärande menar han istället att målen inte är givna. Det är det utvecklingsinriktade lärandet som präglar projektets upplägg. Tidigt i projektet gav nämligen projektledningen uttryck för att kompetensutvecklingsaktiviteterna inte var något som de kunde "köpa på stan". De flesta aktiviteter var tvungna att skraddarsys med avseende på innehåll och pedagogiskt upplägg. Med andra ord fanns inga färdiga koncept från början. Tanken var istället att innehållet i aktiviteterna skulle få växa fram utifrån vad det var deltagarna behövde lära sig inom området. Detsamma gällde målen för aktiviteterna. Eller som en av cheferna uttryckte det:

Avsikten har också varit att man inom den egna gruppen tar fram "utbildningsmaterial", som sedan kan användas i gruppen.

Ansvar för innehåll, upplägg, syfte och mål för projektets kompetensutvecklingsaktiviteter portionerades således ut på deltagarna i respektive aktivitet. Problemet var att vare sig de tillsatta arbetsgrupperna, som skulle ta fram upplägg och innehåll i aktiviteterna, eller deltagarna hade arbetssättet klart för sig. I enkätens öppna frågor förekom också kommentarer om bristen på mål eller otydlighet i målformuleringar. Nedan följer några av de mest representativa kommentarerna:

Jag har saknat syfte och struktur på de aktiviteter som har varit obligatoriska, interkultur, bemötande, jämställdhet mfl.

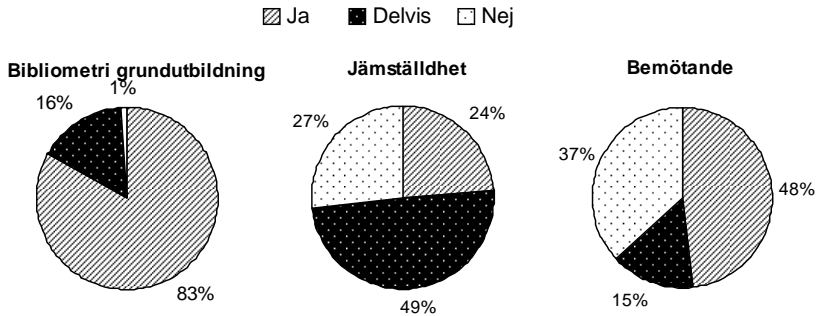
Oklart syfte, oklara mål, för stort ansvar på enskilda medarbetare

I flera av de aktiviteter jag ingått, har det varit lite oklart exakt hur aktiviteten ska gå till och funnits stort utrymme att påverka detta själv. Det är till viss del bra, men har också inneburit att vi varit flera som upplevt att vi anmält oss till ett kursnamn vars innehåll kanske inte visade sig stämma riktigt med våra förväntningar... Om dessutom önskemålen varit lite olika, har det gett ett delvis spretigt innehåll.

Otydligheten i och ibland även avsaknaden av målformuleringar har således påverkat deltagarnas samstämmighet kring innehållet och upplägget i aktiviteterna. Individernas olika behov av antingen ett mer anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat lärande (Ellström 1992) inverkar sannolikt på hur de upplevt denna ovisshet.

Pedagogiken och metoder för kunskapsutveckling

Deltagarna fick även ta ställning till om de ansett det material, så som litteratur, websidor, filmer och dylikt, som använts i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter varit lämpligt i relation till aktivitetens innehåll och mål. Resultatet för de obligatoriska aktiviteterna redovisas i Figur 7.



Figur 7: Materialets lämplighet i förhållande till aktivitetens innehåll och mål.

Av de 71 personer som tagit ställning till lämpligheten i materialet för *Bibliometri grundutbildning* ansåg majoriteten att det varit lämpligt i förhållande till aktivitetens innehåll och mål. Blott 1 procent ansåg att det inte varit lämpligt och övriga 16 procent ansåg det lämpligt till viss del. I aktiviteten *Jämställdhet* ansåg istället nära hälften av de 62 svarande personerna att materialet endast delvis varit lämpligt för aktiviteten. Den andra hälften av svaren för aktivitetens material fördelades ut jämt mellan de som instämt till lämpligheten och de som tagit avstånd i frågan. Nära hälften av de 59 personer som svarat på frågan kring materialet i aktiviteten *Bemötande* höll med om att det varit lämpligt i förhållande till innehåll och mål. Till det kommer de 15 procent som delvis höll med om materialets lämplighet. Det var alltså drygt en tredjedel som inte ansåg att materialet varit lämpligt med tanke på aktivitetens innehåll och mål.

Vad gäller övriga kompetensutvecklingsaktiviteter är respondenterna i princip överens om att materialet passar innehåll och mål. Noterbart är dock att andelen, som endast till viss del håller med om att materialet är lämpligt, är högre i aktiviteterna *Juridik för digital media* och *Interkultur* jämfört med övriga aktiviteter. I det första fallet kan resultatet härledas till att förväntningarna på aktiviteten varit annan än vad det faktiska utfallet blev. I projektledningens egen utvärdering av aktiviteten förklara några deltagare saken på följande vis:

Jag saknade mer konkreta svar på de frågor jag möter i mitt dagliga arbete.

Kursen har bytt titel tre gånger, vilket var mycket förvirrande. Jag anmälde mig till Juridik på bibliotek, sen blev det Juridik för digitalt material, Läraren döpte den till Juridik för universitets- och högskolebibliotek och jag tyckte att den handlade om ”allmän upphovsrätt”!!!

Den senare kommentaren pekar också på vilken förvirring som kan uppstå när i och med otydlig kommunikationen. I fallet med *Interkultur* är det troligt att det pedagogiska upplägget varit mindre lämpligt för aktiviteten. Här rörde det sig om självstudier av presentationer och inspelade föreläsningar, vilka låg upplagda på projektets hemsida.

I anslutning till frågan om lämplighet i aktiviteternas material kunde deltagarna även ta ställning till om de velat ha mer eller mindre av de undervisnings- och arbetsformer som förekommit i projektet. Resultatet visar att respondenterna önskat mer föreläsningar, tätt följt av gruppdiskussioner. Därefter följer studiebesök, närträffar och så kallade storträffar där alla deltagare har möjlighet att träffas. Några färre har önskat mer av gruppövningar och arbetsplatsbyten. Filmvisningar och självstudier är vad de svarande önskat minst.

En sammanvägning av resultaten i de nyss redovisade frågorna visar att de aktiviteter som respondenterna anser haft det mest lämpliga materialet är de som innehållit föreläsningar och gruppdiskussioner. Det gäller till exempel aktiviteterna *Bibliometri grundutbildning* och *Bemötande*. Aktiviteten *Bibliometri grundutbildning* genomfördes exempelvis som en distansföreläsning med efterföljande seminariediskussion. Föreläsningen spelades in och lades upp på projektets hemsida så att de som inte kunde närvara vid föreläsningstillfället kunde lyssna på den vid ett annat tillfälle. Det förfarandet gällde flera av aktiviteterna som innehöll föreläsningar eller presentationer av något slag. I de fall där materialet ansetts minst lämpligt, det vill säga i aktiviteten *Jämställdhet*, har självstudier förekommit. Förhållandet speglas också i biblioteks- och IKT-personalens kommentarer om aktiviteternas upplägg och arbetet i dem. Så här uttrycker sig exempelvis några respondenter om aktiviteten *Jämställdhet*:

Det som har saknats har varit en lokal diskussion om de teman som har funnits med i projektet. Till exempel när det var en föreläsning om jämställdhet, skulle det ha behövts en lokal diskussion efteråt om vad vi kan behöva tänka på här i samband med det. När man bara ser en föreläsning rinner det lätt ut i sanden efteråt.

Jämställdhet hade gått att göra betydligt mer utav. Gav inget att se filmen på egen hand utan diskussion, dessutom var det inte någon särskilt bra film

Aktiviteten kring jämställdhet anser jag borde ha organiserats på annat sätt. Att se några korta filmer utan introduktion eller kunnig diskussionsledare som kunde hålla ihop det hela upplevde jag som misslyckat.

När det gäller aktiviteten *Jämställdhet* har upplägget på respektive bibliotek sett litet annorlunda ut. Några har gjort gemensam sak och tittat på filmen tillsammans och sedan följt upp med en gruppdiskussion. Majoriteten rapporterar ändå att de på egen hand har fått använda det utpekade materialet för att lära sig mer om jämställdhet.

Flera respondenter kommenterar undervisningen, arbetsformerna och materialets lämplighet mer generellt. Bland de mer uppskattade delarna ingår att de kunnat ta det funnits tillgång till inspelade föreläsningar via projektets hemsida och att de själva har haft möjlighet att planera när i tiden aktiviteterna skulle genomföras. Samtidigt förekommer kommentarer som pekar på svagheter i projektets pedagogiska upplägg.

Hur-frågan i ett kompetensutvecklingsprojekt är viktig – lika viktigt som innehållet. En del av sakerna kunde varit ren e-learning och då professionellt gjort (inte webbföreläsningar med bristande kvalitet). Arbetsplatslärande har sin fördel om deltagarna kan träffas för att utbyta och diskutera sig fram kring erfarenheter utifrån kritiska frågor kring till exempel bemötande, logistik/effektiva arbetsflöden, olika kvalitetskriterier eller nivåer på service etc.

Att bara lägga ut filmer på projektsidan och tro att alla ska titta på dem utan någon uppföljning var ingen bra idé. Det tar man sig bara tid till om det följs upp på något sätt.

Möjlighet till reflektion och dialog i grupp är olika sätt att åstadkomma lärande (Granberg 2011, Argyris 1993). Baserat på de resultat som redovisats i det här avsnittet är det också vad respondenterna efterfrågar i de fall där sådan möjlighet saknats. Gruppdiskussioner kommer högt på listan av vad biblioteks- och IKT-personalens hade önskat sig mer av. Det rimmar väl med resultatet att de inte hade velat ha mer självstudier, som i det här projektet till största delen gått ut på att enskilt titta på webb-inspelade föreläsningar.

Nyvnunna kunskaper och utveckling av kompetens

Efter att ha deltagit i PentaPlus-projektets kompetensutvecklingsaktiviteter anser omkring hälften av respondenterna att de blivit bättre på att möta både biblioteksbesökarnas och kollegornas behov. Men de påpekar samtidigt att intresset för de nyvnunna kunskaperna är svalt. Majoriteten, runt 80 procent, svarar att intresset varit ganska litet eller inget alls från kollegor och chefer.

I enkäten har deltagarna även haft möjlighet att kommentera mer fritt hur deras nyvunna kunskaper skulle kunna påverka deras arbete. Här framhölls bland annat ett ökat användande av sociala medier, ökad säkerhet kring hanteringen av bibliometriska och juridiska frågor, bättre kommunikation med engelsktalande samt bättre förståelse för utländska studenters behov.

I någon mån har det påverkat mig i hur jag arbetar strategiskt med bibliometri och juridik. När det gäller jämställdhet har jag märkt att det är lite enklare att öppet tala om den ojämlikhet som finns

Engelsk kommunikation och interkultur gav mig en ökad förståelse för våra utländska studenters kultur och hur de uppfattar "oss". Jag kommer att bli bättre på att bemöta dem

Jag kommer att använda nya arbetsmetoder och verktyg och har fått ökad förståelse för studenter med utländsk bakgrund och de som har olika funktionshinder

Den första enkäten följdes upp med ytterligare en enkät efter tre månader. Syftet med denna var att fånga upp kortsiktiga effekter av deltagarnas lärande och samtidigt undersöka om de fått använda sina nyvunna kunskaper praktiskt. Det vill säga om det skett någon kompetensutveckling till följd av projektet (jfr Granberg 2009, 2011). Resultaten pekar på att 85 procent av den uppföljande enkätens respondenter anser sig, helt eller delvis, ha fått den kompetensutveckling man önskat. Något fler, närmare bestämt mellan 88 till 89 procent, rapporterar att innehållet i den kompetensutveckling de fått har varit bra, att de lärt sig sådant de kan ha nytta av i arbetet och att de känner att de har haft nytta av sina nyvunna kunskaper. Majoriteten, cirka 80 procent av respondenterna, anser också att PentaPlus-projektet inte varit bortkastade resurser. Det speglas även i de resultat som gäller uppföljningen av nätverkande och nya kontakter. Tre fjärdedelar av respondenterna anser sig ha fått ett större kontaktnät, vilket kan jämföras med den tidigare mätningen där en sammanvägning av resultaten för flera påståenden (se tabell 2) pekar på en något lägre andel.

Utrymme för reflektion bland deltagarna

I projektet har det funnits möjlighet till reflektion. Från deltagarnas sida har exempelvis varje traditionellt föreläsningstillfälle eller kursverksamhet följts upp med utvärderingar. Här har deltagarna fått möjlighet att reflektera över upplägg och innehåll i aktiviteten, men till viss del också över sitt eget lärande. Några av dessa kommentarer har tagits med tidigare i rapporten.

Under det avslutande stormötet i Gävle diskuterade deltagare och projektledning projektet mer generellt. Det var ett möte där alla samlades för att

summera vad som skett i projektet och för att diskutera ett eventuell fortsatt samarbete. Resultatet av denna övning pekade entydigt på att det fanns en vilja att upprätthålla de nätverk som etablerats inom ramen för projektet och att det fanns potential för fortsatt samarbete mellan lärosätena. Stormötet i sig bidrog också till att deltagarna nu fått ”ett ansikte att koppla till namnen”, vilket de menade skulle underlätta fortsatt kontakt mellan individer. Mötet uppskattades, men flera deltagare kommenterade både i enkäten och under stormötet att något liknande hade varit önskvärt i projektets inledande skede.

Slutträffen i Gävle var mycket väl organiserad. En liknande träff hade kanske varit bra också i början av projektet

Hade varit bra med ett uppstartsmöte där vi tillsammans fått påverka innehållet och diskuterat hur projektet skulle genomföras

En uppstart med alla deltagare hade nog gett en större lojalitet till projektet

Under stormötet fick deltagarna gruppvis diskutera frågorna ”Hur kan vi dra nytta av våra projekterfarenheter efter projektet? ” och ”Ska vi fortsätta samarbetet mellan våra lärosäten?”. På den första frågan lyfts de problemområden fram som redan tagits upp i rapporten. Det vill säga de lärdomar man säger sig ha gjort vad gäller bristen på tydlighet i kommunikation om projektaktiviteternas innehåll och mål, svårigheterna med att inte följa upp inspelade föreläsningar med gruppdiskussioner och betydelsen av stöd från ledningen vid kompetensutvecklingsinsatser. Överlag är deltagarna också positiva till ett fortsatt samarbete. Gärna i form av arbetsplatsbyten, regelbundna träffar med olika teman och genom en levande hemsida. Det är svaret på den andra frågan.

Vad som framkom i grupperna var emellertid att ett fortsatt samarbete i nätverken kräver någon form av organisering. Det vill säga att det behöver finnas utpekade kontaktpersoner som kan samordna och initiera exempelvis träffar eller andra former av aktiviteter. Så här uttryckte sig en av grupperna:

Vi vill fortsätta att ha erfarenhetsutbyte mellan IKT-grupperna på respektive lärosäte. Förslag: 1-2 träffar i Connect varje termin, där vi delar med oss av pågående projekt m m. Ett lärosäte utses som sammankallande för mötena. Sammankallande samlar in ev. frågor till varje möte. Alla i grupperna kan delta i mötena om de vill och kan. Om mindre arbetsgrupper bildas så är det en positiv effekt av mötena. KaU föreslogs som sammankallande.

Denna beskrivning om hur ett fortsatt samarbete i nätverk skulle kunna gå till efter att projektet avslutats känns igen på flera ställen i gruppernas redovisningar. Ett tillvägagångssätt, som uppmuntras av cheferna och som kom att bli en stor diskussionspunkt i chefsgruppens avslutande projektmöte. I den diskussionen som

fördes mellan cheferna framkom flera förslag på olika tillvägagångssätt och möjlig ansvarsfördelning. Ett förslag var att låta varje lärosäte få ta ansvar för ett specifikt kunskapsområde där man arrangerar några få aktiviteter per termin eller år. Diskussionen landade dock i att respektive chef skulle gå tillbaka till sin personal för att förankra idén och låta personalgrupperna själva utarbeta framtida arbetsätt för nätverken och kompetensutvecklingsaktiviteter.

Chefsgruppens reflektioner

Även chefsgruppen har fått fundera över ett antal frågor gällande projektets mål, genomförande, samarbetet i projektledningsgruppen, vad man generellt har tyckt om projektet, vad som förändrats i och med projektet och vilka lärdomar de tänker ta med sig till framtida kompetensutvecklingsprojekt. Reflektionerna har skett enskilt och i grupp vid olika tidpunkter i projektets slutskede. Ibland har reflektionerna utgått från frågor utvärderaren ställt, men har lika ofta skett på deras eget initiativ. Vid de tillfällena har cheferna tyckt att "det gått för fort fram" i besluten och gruppen har velat analysera konsekvenserna av sina beslut mer ingående.

En återkommande diskussion i projektledningen har gällt målen med aktiviteterna. Ellström (1992) menar att man ibland kan behöva formulera om mål för målen för lärandet då det är svårt att redan i början veta vad som är viktigt i ett kompetensutvecklingsprojekt. I PentaPlus-projektet har inte målen omformulerats i någon större utsträckning. Däremot togs den av deltagarna upplevda otydligheten i målformuleringarna upp på ett projektmöte. Där fick projektledningen möjlighet att diskutera och reflektera över de mål som satts upp för projektet. Genom utvärderaren fick de dessutom ta del av deltagarnas synpunkter på aktiviteternas mål. Diskussionen resulterade i att förtydligande information om arbetsättet kring kompetensutvecklingsaktiviteterna återigen kommunicerades ut till deltagarna. Det skedde bland annat via projektets hemsida och under bibliotekens personalmöten. Underliggande problematik är också chefernas antagande om att personalen tar eget ansvar för sitt lärande och kunskapande. Och när så inte sker, att cheferna måste påminna personalen om att göra det.

Viktigt att få medarbetarna att förstå att man själv är ansvarig för sin egen kompetensutveckling, att man inte bara kan sitta och vänta på att bli matad.

Cheferna förväntar sig således att biblioteks- och IKT-personalen ska vara aktiva i sitt sätt att sträva efter utveckling, att vilja lära och omvandla sin kunskap till kompetens. Flera av de kommentarer som redovisats tidigare i rapporten pekar snarare på det motsatta – personalen saknar ibland viljan att ge sig ut på

upptäcktsfärd för att skaffa sig ny kunskap. Det är något som cheferna uppmärksammat i och med projektet. De säger också att de har svårt att uppmuntra personalen att delta i kompetensutvecklingsaktiviteter när aktiviteten inte känns meningsfull för personalen eller där den omedelbara nyttan med kunskapen inte kan uttydas.

Hur aktiv personalen har varit i PentaPlus-projektets kompetensutvecklingsaktiviteter ger också ledtrådar för hur cheferna tror att framtiden ser ut för nätverken. Några av cheferna uttalar sig exempelvis så här:

Vissa grupper har inom projektet varit aktiva och där ser jag att en spontan fortsättning.

Bibliotrinätverket har varit lysande, och inom IKT m m har det skapats nya och/eller nyuppståndna nätverk.

Det finns dock flera stora nationella nätverk där biblioteks- och IKT-personalen är representerad och som, på så vis, konkurrerar med möjligheterna att vara aktiv i PentaPlus-projektets nätverk. Samtidigt menar en av cheferna att de också behöver "det lilla nätverket i vardagen" och pekar på behovet av ett mer vardagligt, prestigelöst erfarenhetsutbyte. Öppenheten för att kontakta kollegor på andra lärosäten och närheten är således något som efterfrågas inte bara av deltagarna, utan även av cheferna. Detsamma gäller även cheferna själva. De ser en fortsatt framtid i ett eget chefsnätverk och ett fortsatt samarbete kring olika biblioteks-IKT-relaterade frågor. Chefsgruppen anser att PentaPlus-projektet var starten för ett sådant, mer utvecklat "nära" nätverk.

I sammanhanget är det intressant att fundera över vad Granberg (2009) pekar på som en risk med formellt organiserade sociala nätverk. Det vill säga att nätverk som inte bygger på frivillighet tenderar att dö ut. Syftet med PentaPlus-projektet var att skapa nätverk kring olika kompetensområden. Det är också de som senare har visat sig vara mest uthålliga och också mest aktiva i Pentaplus-projektet. Ur ett längre perspektiv kan det vara möjligt att även dessa nätverk löses upp. Vad som händer sedan med de nätverk som etablerats inom ramen för projektet är dock inte föremål för den här utvärderingen att undersöka.

Något som också kommit fram under projektledningens diskussioner är den kompetenskartläggning som gjordes i samband med att PentaPlus-projektet startades. Den kommenterar cheferna så här:

Vi fick en färdig kartläggning av behoven under förprojekteringen, den bör vi fortsätta gräva i nu, framför allt sådant som vi inte fick med då.

En sådan inventering har vi aldrig gjort tidigare, och det skapade stora förväntningar. Vi har alla haft stor nytta av kompetensbehovsinventeringen.

Cheferna ser stor potential i möjligheten att använda behovsinventeringen till mer biblioteksspecifika kompetensutvecklingsinsatser i framtiden. På så vis skulle de också kunna tillgodose de kompetensutvecklingsbehov som inte täcktes av PentaPlus-projektets aktiviteter.

När det gäller samarbetet och kommunikationen i projektgruppen upplevs det till största delen som positiv av cheferna och projektledaren. Kommunikationen har främst skett via styrgruppsmöten, ibland på plats på lärosätena ibland via Adobe Connect. En av svårigheterna i projektgruppen har bland annat varit att hitta passande mötesdatum. För att så många som möjligt skulle kunna vara med på styrgruppsmötena har flera möten hållits på distans med hjälp av Adobe Connect. Det har uppskattats då eventuella mötestider förkortats och chefsgruppen själva kompetensutvecklats inom teknikområdet. En annan svårighet i samarbetet mellan lärosätena har varit de chefsbyten som genomförts på biblioteken under den tid projektet har löpt. Det gäller främst chefsbytet vid biblioteket vid Örebro Universitet, där den tidigare chefen var en av initiativtagarna till projektet. Så här säger några i chefsgruppen om den saken:

Synd att Örebro varit så frånvarande. I övrigt tycker jag att samarbetet funkade bra. Vi chefer kände också varandra bra innan och hade redan ett samarbete (utom Örebro där det blev chefsbyte. Gäller till viss del Gävle som också bytte chef strax innan projektet startade.)

Kommunikationen har varit väl fungerande till en början. Chefsbytet i Örebro har påverkat styrgruppsarbetet på ett negativt sätt. Kontaktperson har också saknats under större delen av perioden därefter.

I och med att vare sig chef eller kontaktperson från biblioteket i Örebro engagerat sig i projektet har det därmed också blivit svårt att föra ut information till deltagare om vad som pågått i projektet. Det märktes inte minst under stormötet i Gävle där Örebro-biblioteket endast hade skickat en handfull deltagare. Samtidigt har projektledningen hanterat de svårigheter som uppstått genom att kontinuerligt stanna upp, diskutera och reflektera över konsekvenserna av denna frånvaro. Nya planer har gjorts upp, medel omfördelats och på så vis har projektarbetet ändå gått vidare.

Trots svårigheterna upplever majoriteten av cheferna PentaPlus-bibliotekernas gemensamma kompetensutvecklingsprojekt som positiv. Så här säger de om den saken:

Det har varit många aktiviteter, tagit mycket tid, men jätteroligt, det viktigaste vi gjort.

Det har varit övervägande positivt. Det har varit otroligt lärorikt att vara med om hela projektet från ansökan till genomförande.

Det har varit utvecklande, spännande, omfattande och mycket att tänka på. Inte så lätt med många diskussioner.

Roligt, många medarbetare har upplevt det positivt, lett till nya kontakter. Digitala sändningar har öppnat för nya idéer.

Med sina egna positiva upplevelser av projektet förvånades cheferna och projektledaren av deltagarnas ibland mycket kritiska röster om projektet. Något som kommenteras med följande:

Det där känner vi inte alls igen, projektet har ju varit jättebra

Diskrepansen mellan deltagarnas och chefernas upplevelse av projektet är emellertid inget ovanligt, utan snarare en fråga om skilda förväntningar på syfte och mål med projektet.

6 SLUTSATSER

Vilka slutsatser kan då dras från utvärderingen av PentaPlus-bibliotekernas gemensamma kompetensutvecklingsprojekt? I en rapport från Svensk Biblioteks-förening (2010) pekar man på behovet av kompetensutveckling inom områden som informationsteknik, bibliometri, juridik, bemötande med flera. Det är precis de områden som har täckts upp av de kompetensutvecklingsaktiviteter som har ingått i projektet. Därmed har PentaPlus-projektet legat helt rätt i tiden för den kompetens som eftersökts på nationell nivå. Samma rapport lyfter även fram bibliotekens behov av strategisk och kommunikativ kompetens, som tillsammans med personalens flexibilitet och analytiska förmåga kan bli viktiga i arbetet med att möta att framtidens krav och behov. Även dessa delar har PentaPlus-projektet omfattat med aktiviteter inom kunskapsområden som exempelvis *Engelska* och *Interkultur* samt övningar för personlig utveckling.

Går vi sedan in på projektet som sådant visar resultatet att deltagarnas upplevelse av projektet har förändrats till att vara mer positiv efter några månader än vad som var fallet när huvuddelen av projektets kompetensutvecklingsaktiviteter hade avslutats. Mindre än hälften av de som svarat på den första enkäten ansåg då, att projektet inte levt upp till förväntningarna. Det var också en relativt hög andel som inte ansåg att deras kunskaper blivit större av att delta i projektets aktiviteter. Resultaten från den uppföljande enkäten visar emellertid en annan bild. Här anger majoriteten att de fått den kompetensutveckling de önskat och att de har nytta av de nyvunna kunskaperna i det dagliga arbetet. Samma sak gäller hur biblioteks- och IKT-personalen tar hand om biblioteksbesökarnas behov. Här menar nästan 80 procent, mot tidigare dryga 50 procent, att de blivit bättre på att möta behoven efter att ha deltagit i projektet. Noterbar i sammanhanget är emellertid att intresset från cheferna av deltagarnas nyvunna kunskaper fortfarande anses vara svalt. Nära hälften av respondenterna anser fortfarande att cheferna inte tagit tillvara på personalens nyvunna kunskaper. Andelen är dock lägre i uppföljningen än i den tidigare mätningen.

En förklaring till hur upplevelsen av projektet har förändrats ligger sannolikt i reflektionens del i lärandet. Det vill säga att den information biblioteks- och IKT-personalen fick ta del av i projektaktiviteterna nu har hunnit omvandlats till kunskap. Kunskapen har satts i ett sammanhang och därmed har det också skett en kompetensutveckling. Svarsfrekvensen i den uppföljande enkäten är dock avsevärt lägre än i den första, varför tillförlitligheten i svaren kan ifrågasättas.

I de avsnitt som följer diskuteras de delar som utvärderingen fokuserade på. Det vill säga huruvida projektet nått sina mål, hur det påverkat deltagarnas lärande och vilka lärdomar man kan göra av projektet.

I vilka avseenden projektet har nått sina mål

Sammantaget kan endast en del av projektmålen anses vara uppnådda. Den främsta orsaken till detta konstaterande ligger i den nivå som satts på målen. Det vill säga vilken nivå på kunskapsutvecklingen man har velat åstadkomma med projektaktiviteterna. En annan orsak till att målen inte är uppnådda är svårigheten att veta vad det är som ska mätas. Det grundar sig i avsaknad av begreppsdefinitioner och nedteknade förklaringar av vad som avses med vissa formuleringar i målen.

Ett av målen med projektet var att *samtliga medarbetare upplever att de har utvecklat sin kompetens och etablerat nya nätverkskontakter*. Den första besvärligheten i målformuleringen gäller att *samtliga* medarbetare upplever sig ha utvecklat sin kompetens. I måluppfyllelseanalysen pekar resultaten på att endast delar av biblioteks- och IKT-personalen har utvecklat sin kompetens. Och då endast inom vissa områden. Det indikerar att projektet inte är helt uppnått då målet var att *samtliga* medarbetare förväntades ha upplevt någon form av kompetensutveckling efter projektet. Å andra sidan uppgav majoriteten av deltagarna att de upplevt kompetensutveckling och fått kompetensutveckling inom de områden de önskat. Det skulle kunna tolkas som att projektet ändå är på väg att nå det uppsatta målet. Dessutom är inte hänsyn taget till hur mycket deltagarnas reflektion över vad deras deltagande i projektaktiviteterna påverkat arbetets vardag. Reflektion är en del av lärandet (Granberg 2009, 2011) och det är möjligt att en uppföljning visar en ökad andel som upplevt att kompetensutveckling skett.

Den andra svårigheten gäller *deltagarnas upplevelse av att ha utvecklat sin kompetens*. Här kan man ställa sig frågan vad projektledningen menat med begreppet kompetens. Avses kunskap, skicklighet, anpassningsförmåga, att kunna tolka och förstå situationer, motivationen, utvecklande av personliga egenskaper, etc. Beroende på vem man frågar blir definitionen av kompetensbegreppet förmodligen olika. Här är det därför svårt att precisera vad projektdeltagarna förväntas ha utvecklat, eller om projektledningen utgått från den mer generella innebörden av kompetensbegreppet. Det vill säga en individs förmåga att utföra ett visst jobb (Granberg 2011). Samstämmighet kring kompetensbegreppet i projektledningen hade förmodligen gett tydlighet i vad man mer precist velat uppnå med projektet. Otydligheten i begrepp och formuleringar har också varit ett av de övergripande problemen i PentaPlus-projektet. Exempelvis vad som menas med nätverk och nätverksskapande eller vad det innebär att bredda sitt

arbetsområde och fördjupa sina arbetsuppgifter. Bristen på definitioner och samförstånd kring begreppen i projektledningsgruppen har inte bara gjort det svårt för deltagarna att veta vad som är att förvänta av projektet. Det har även bidragit till att måluppfyllelseutvärderingen i sig har varit besvärlig.

När det gäller *att samtliga medarbetare upplever sig ha etablerat nya nätverkskontakter* har projektet varit mer framgångsrikt. Några av aktiviteterna har i och för sig varit helt inriktade på att skapa nätverk kring olika frågor, men nya och några oväntade nätverk har projektet också resulterat i. Till exempel chefsnätverket, som man egentligen inte hade förväntat sig ett behov av att utveckla innan projektet startade. I och med att nätverken etablerats har projektledningen lyckats att skapa arenor för lärande och kunskapande. Enligt Granberg (2011) sker det vardagliga lärandet i relationer med andra där individer omsätter eller utvecklar sin kunskap. På så vis kan projektdeltagarna ändå sägas vara på väg att utveckla sin kompetens. Därmed skulle målet ändå kunna anses som uppfyllt. Beroende på i förhållande till vad som resultaten tolkas mot blir således slutsatserna kring måluppfyllelsen olika. Samtidigt pekar resultaten av enkäterna att kompetensutvecklingen begränsas av deltagarnas möjligheter att utöva de nyvunna kunskaperna. Enligt Granberg (2011) är möjligheten att använda sina kunskaper en viktig del i att överhuvudtaget utveckla kompetens.

Går vi över till det andra målet med projektet, formulerades det som *att minst hälften av medarbetarna givits förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde*. Projektet som sådant är ett sätt att skapa de efterfrågade förutsättningarna. Men även här finns en del besvärligheter vad gäller målets formulering. Det bör dock poängteras att man här valt en mer realistisk nivå att uppnå i förhållande till det tidigare nämnda målet. Den första besvärligheten gäller möjligheten att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter. Vad menas med detta? Rent faktiskt saknas möjligheter till andra arbetsuppgifter för majoriteten av biblioteks- och IKT-personalen och karriärmöjligheterna är små. Möjligen finns utrymme för viss arbetsrotation, men den är samtidigt begränsad, bland annat av personens organisatoriska tillhörighet. I diskussioner med projektledningen i projektets senare del poängterade de också att projektet aldrig hade syftat till någon karriärutveckling för deltagarna – fokus var på att öka kunskapen inom vissa utpekade biblioteks- och IKT-relaterade områden. I utvärderingen har formuleringen i det andra projektmålet därför tolkats som att personalens deltagande i projektets kompetensaktiviteter generellt ska göra dem bättre rustade att möta framtidens krav och behov. På det yrkesmässiga planet visar utvärderingen att så också har skett. Majoriteten menar att de blivit bättre på att möta biblioteksbesökarnas behov efter projektet. Projektet har till viss del också bidragit till deltagarnas personliga utveckling. Det gäller främst förståelsen för hur

man samspelar med och uppfattar omvärlden, men också insikten i sina starka och svaga sidor.

Konsekvenser för deltagarnas lärande

Projektets innehåll och upplägg har påverkat deltagarnas lärande på olika sätt. Majoriteten av deltagarna har upplevt att de kunnat påverka utformningen av projektaktiviteterna. För den grupp som uppskattar struktur, ordning och tydliga ramar har denna frihet upplevts som besvärlig och ibland svår att hantera. De har helt enkelt inte haft något att förhålla sig till. Det märks inte minst i de flitigt förekommande kommentarerna om bristen på mål eller otydligheter i målformuleringarna. Den grupp av personer som istället välkomnar friheten och öppenheten i projektets utformning har däremot haft svårare att acceptera de få ramar som trots allt har förekommit.

Deltagarna har även uppskattat möjligheten att i efterhand ta till sig innehållet i aktiviteterna. Det gäller speciellt de föreläsningar som spelats in och lagts upp på projektets hemsida. På så vis har möjligheten till kunskapsutveckling ökat ytterligare. Samtidigt rapporterar deltagarna brister vad gäller självstudierna, till exempel för *Interkultur* och *Jämställdhet* där de efterfrågar uppföljande diskussioner i grupp. Enligt Granberg (2011) bidrar möjlighet till reflektion och dialog i grupp till lärande.

Efter att ha deltagit i projektets kompetensutvecklingsaktiviteter anser majoriteten av deltagarna att de blivit bättre på att möta biblioteksbesökarnas behov. Den uppföljande enkäten visar också att projektet sammantaget upplevs som positivt. Även om de allra flesta anser att andras intresse för de nyvunna kunskaperna är svalt. De initiala svårigheterna med otydlighet mål och innehåll, skilda förväntningar och stor grad av frihet för deltagarna blev kanske den drivkraft för lärande som Granberg (2009, 2011) talar om. Det vill säga att viljan att förstå vår omgivning driver oss att försöka förstå vår omvärld. Tankar och handlingar måste således utmanas för att vi ska lära oss, det vill säga få till en utvecklingsprocess. Som Andersson (2000) säger man måste våga lämna bussen ”trygga rundan” och ge sig ut på nya äventyr. Här kan ändå sägas att majoriteten av deltagarna vågat ta steget mot att utmana invanda tankar och handlingar. Mer än tre fjärdedelar hade viljan att delta i aktiviteterna. Det var snarare strukturella faktorer, så som projektbudget, fördelning av deltagare mellan aktiviteter, etc., som påverkade biblioteks- och IKT-personalens resa mot det okända. Framför allt går det inte att bortse från hur diskrepanser i förväntningar på projektet har kommit att påverka utfallet av deltagarnas kunskapsutveckling.

Lärdomar inför framtida kompetensutvecklingsinsatser

Vilka lärdomar kan då dras från projektet? PentaPlus-projektet var en avsiktlig och medveten satsning i syfte att förändra kompetensen hos personal inom biblioteks- och IKT-området. Denna strategiska sida är karaktäristisk för många kompetensutvecklingsprojekt. Samtidigt har projektet gett möjligheter till lärande i vardagen. Det vill säga ett informellt lärande som sker i det dagliga arbetet, i utbytet av erfarenheter mellan kollegor, olika yrkesgrupper, olika bibliotek. På så vis har projektet framgångsrikt kombinerat struktur med frihet och gett deltagarna möjlighet till lärande i många olika situationer. Men det är också i denna flexibilitet som projektet svagheter ligger.

Såväl chefer som deltagare har påtalat svårigheterna med att ha ett längre projekt där så många både ansvarar för och deltar i de aktiviteter som förväntas pågå inom ramen för projektet. Därför får tydlighet i information och kommunikation en stor betydelse för hur projektet utvecklar sig. Otydlighet eller ingen information alls leder till osäkerhet och irritation, vilket kan få förödande effekt på individens lärande. Ett exempel på detta är konsekvenserna av att projektledningen inte kommunicerade ut till deltagarna. Innebörden i neddragningen i de beviljade medlen från ESF. Deltagarna upplevde förvirring om vad de kunde förvänta sig av projektet och vad som förväntades av dem själva. Här är det således speciellt viktigt att föra dialog om förväntningarna på projektet och om eventuellt ansvar som i sammanhanget läggs ut på deltagarna. I PentaPlus-projektet har detta varit ett av de problemområden som framstått tydligast i materialet. En chef sammanfattar det på följande vis:

Att det är viktigt att vara tydlig från början och lyhörd för alla typer av åsikter och olika typer av förändringar som kan uppstå under ett så pass långt projekt.

Ett annat problemområde har varit storskaligheten, vilket vi redan varit inne på. Deltagare och projektledning anser att det varit svårt att ha total överblick över så många olika aktiviteter under så lång tid. Positivt är ändå att projektet har möjliggjort nätverksskapande och öppnat upp för ett vardagligt erfarenhetsutbyte. Frågan är i vilken grad dessa nätverk ska formaliseras och inkorporeras med organisationens befintliga rutiner. Risker med ett sådant förfarande är att nätverken så småningom löses upp. Å andra sidan önskar deltagarna själva en viss styrning av nätverken, exempelvis i form av kontaktpersoner på varje bibliotek.

Slutligen tar chefsgruppen på sig ansvaret att försöka bana väg för fortsatt nätverkande både för sig själva och för sin personal. De sluter upp kring idén om att det här projektet inte är slutet, utan istället början på något nytt.

7 REFERENSER

- Andersson, C. (2000): *Kunskapssyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1993): *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1999): *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Ax, A. (2008): *Penta Plus vill bredda kunskapen genom samverkan* [elektronisk]. Tillgänglig [2010-11-23]:
http://www.intra.kau.se/corral/intra.lasso?page_id=14&to_do=detail&artikel_id=6088&searchword=pentaplus&start_record=1&nyhet_search_tab=notis
- CFL, Centrum för FörändringsLedning (2010): *EQUIL* [elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.forandra.se/wordpress/verktyg/equil/> [2010-12-23].
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003): *Statistisk verktygslåda: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik (1992): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P-E. (2001) "Lärande och innovation i organisationer" *Lärdilemman i arbetslivet*. Redaktörer Thomas Backlund, Henrik Hansson och Camilla Thunborg. Lund: Studentlitteratur
- ESF, Europeiska Socialfonden (2007): Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007-2013. Tillgänglig: <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/> [2010-11-25]
- ESF, Europeiska Socialfonden (2009): *Beslut – Ansökan om stöd från Europeiska socialfonden*.
- Granberg, O. (2009): *Lära eller läras? – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2011): *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Kylén, J-A. (2008): *Att utvärdera: organisation, verksamhet, personal*. Stockholm: Liber.

- NTG Jämställdhet ARGUS (2008): *En liten film om jämställdhet* [DVD]. Halmstad: Höskolan i Halmstad
- PRO4PRO, Profile4professionals (2008): *Axiologi* [elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.pro4pro.com/?get=content&action=view&id=127-2> [2010-12-28].
- Sandberg, B. & Faugert, S. (2007): *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensk Biblioteksforening (2010): *Universitet- och högskolebibliotek – nu och i framtiden* [elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.biblioteksforeningen.org/> [2010-11-23].
- Utbildningsdepartementet (2006) "Frågor och Svar" *Vad menas med det livslånga lärandet?* Hämtat 2010-12-20 från Regeringskansliets hemsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/2827>

Kunskapande nätverk

Svensk Biblioteksförning pekar i en rapport från 2010 på ett behov av kompetensutveckling för bibliotekspersonal inom områden som informationsteknik, bibliometri, juridik, bemötande med flera. De tar även upp bibliotekens behov av strategisk och kommunikativ kompetens, som tillsammans med personalens flexibilitet och analytiska förmåga kan bli viktiga i arbetet med att möta att framtidens krav och behov.

De så kallade PentaPlus-biblioteken föregick rapporten och genomförde under åren 2009-2010 ett kompetensutvecklingsprojekt som innehöll aktiviteter inom några av de nyss nämnda områdena. Totalt omfattades cirka 150 biblioteks- och IKT-anställda vid Högskolan i Dalarna, Högskolan i Gävle, Mälardalens högskola, Karlstads universitet och Örebro universitet. Projektet finansierades med medel från den Europeiska Socialfondens (ESF) programområde 1, kompetensutveckling.

Projektet har framgångsrikt skapat möjligheter till att utveckla nätverk och att skapa arenor för kontaktskapande. De svårigheter projektet har brottats med har bland annat rört storskaligheten i projektet, skilda förväntningar hos projektledning och deltagare och bristande eller otydlig kommunikation om innehåll och upplägg. Det har i sin tur påverkat lärandet och kompetensutvecklingen hos deltagarna, vilket medfört att projektets kompetensutvecklingsmål inte helt har uppnåtts. Deltagarnas upplevelse av projektet har dock förändrats från negativt till mer positivt några månader efter att kompetensutvecklingsaktiviteterna hade genomförts.