



Slutrapport

Projektnamn: FENIX

Diarienumr: 2009-3050084

Projektperiod (ÅÅMMDD-ÅÅ-MM-DD): 20090701-2011-04-30

Syftet med en enhetlig mall för slutrapportering är att underlätta spridning av resultat och metoder från Socialfondsprojekten i Sverige. I slutrapporten ombeds ni beskriva vilka resultat ni uppnådde samt redogöra för hur ni följde er tid- och aktivitetsplan. Slutrapporten förväntas omfatta mellan 10 och 15 A4-sidor.

Vänligen bifoga också gärna andra produkter och/eller rapporter etc som ni arbetat fram under er projekttid. Till slutrapporten ska också lägesrapport för den avslutande delen av ert projekt bifogas.

Under varje rubrik finns en inledande text om avsnittets innehåll. Det är viktigt att slutrapporten bygger på en diskuterande redogörelse. Från och med den 3:e rubriken och framåt bör om möjligt följande två frågor besvaras:

1. Redogör för eventuella orsaker till avvikelser.
2. Vad hade eventuellt kunnat göras bättre?

Om Du har frågor angående slutrapporteringen, hör av Dig till Din handläggare på Svenska ESF-rådet.

1. Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projekttid och framkomna resultat.

Sammanfattning

Syftet med projekt Fenix har varit att genom kompetensförstärkning strategiskt utveckla, testa, revidera och sprida en ny kraftfull arbetsmetodik som tydliggör, utvecklar och förändrar en ledar- och teamkultur samt förändrar arbetssättet gentemot brukare inom äldreomsorgen.

Genom kompetensförstärkningen inom yrkesgruppen har skapats möjligheter till alternativa karriärvägar och effektivare arbetssätt som kan utveckla organisationen och relationen till brukare samt öka omställningsbarheten. Huvudmålgrupper i projektet har varit ledare, interntutvecklare och



medarbetare inom äldreomsorgen med inriktning inom hemtjänsten.

Utvärderingen visar att projektet har varit mycket uppskattat och har haft positiva effekter för de som medverkat i projektet. Nedan sammanfattas de viktigaste slutsatserna:

- Effekterna har varit starkast på det personliga planet, där många känner sig stärkta som ledare och medarbetare.
- Kommunikationsklimatet i många arbetslag har stärkts och är idag mer öppet och präglas av färre konflikter.
- Det salutogena synsättet har stärkts gentemot brukarna genom att medarbetarna lyssnar mer och låta brukarna ta större ansvar. Medarbetarna har utvecklat sättet att bemöta brukarna genom ett coachande förhållningssätt och kunskaper i kommunikation.
- Ledare, interntutvecklare och medarbetare har genom utbildning och modellering tillskansat sig ett coachande förhållningssätt, som är ett stöd och verktyg för att arbeta salutogent.
- Ledarna har uttryckt att de blivit tryggare i sin ledarroll och har förbättrat sin kommunikation med medarbetarna.
- Internutvecklarna har ökat sin yrkesstolthet och i många fall fått nya personligt utmanande arbetsuppgifter.
- Nyttan av projekt Fenix i det dagliga arbetet upplevs vara stor.

Vi som projektsamordnare har också fått positiva effekter av att driva projektet och vara med att utforma innehållet i programmen, genomföra programmet och även deltagit i utvärdering och spridning. Nedan sammanfattas de viktigaste av våra slutsatser:

- Arbetet med projektet har inneburit att vi synliggjort vårt behov av kunskapsinhämtning gällande handledning och systemförståelse. Det motiverade oss tidigt i projektet att ta internationella kontakter som ligger i framkant inom området. Idag har vi ett nära samarbete med en av de främsta inom handledning av stora organisationer/system, Peter Hawkins och arbetar aktivt med modellen 7-eyed model. Vi har introducerat arbetssättet till marknaden som har börjat visa intresse för kunskapen. Vi anser att arbetssättet är mer helhetsintegrerande och får därför med fler perspektiv inför t ex beslutsfattande eller i en lärandeprocess inför förändring.
- Vi har fått ökad förståelse för hur systempåverkan i grupper och hos individer kan få för konsekvenser och hur det kan motverkas. Vårt lärande handlar om insikter kring hur mellanrummet mellan ledare och medarbetare behöver utvecklas för att klara möta omgivande systems påverkan på individen/gruppen, så att vi utvecklar ansvarskännande för uppdraget och våra relationer i teamet.
- I modernt ledarskap är den viktigaste uppgiften att utveckla medarbetare och de relationer vi har för att åstadkomma en god arbetsmiljö som även inbringar goda resultat. Vi ser hur ett coachande ledarskap och coachande medarbetarskap ökar förutsättningarna för



organisationen att ökar lärandet och främjar arbetsmiljön och de goda resultaten.

- Vi ser hur viktigt det är få med ledare på alla nivåer inför en så stor förändring som projektet har varit med att påverka för att skapa en coachande kultur inom äldreomsorgen. På de arbetsplatser där ledare och medarbetare var mer överens om nyttan och viljan att lära och implementera förhållningssättet fick givetvis ett betydligt bättre resultat. Svårast var det att införa förhållningssättet där ledarskapet inte kunde eller ville tro att det coachande förhållningssättet kan fungera i ledarskap för sitt arbetslag. I december 2010 beslöt det i Göteborgs stad att införa ett ledarutvecklingsprogram för alla ledare inom äldreomsorgen i syfte att föra in ett coachande förhållningssätt i ledarskapet. Troligen som ett resultat av projektets påverkan.
- Vi har förfinat och vidareutvecklat vårt pedagogiska arbetssätt under projektets genomförande. Vi förstår att våra processledare som utvecklas hos oss får med sig ett förhållningssätt och en metodik som leder till att deltagare tar till sig och utvecklar sitt eget lärande. Vi har från två olika håll idag blivit kontaktade av forskare som vill få möjlighet att studera vårt arbetssätt. Vi själva har svårt att sätta ord på vad det är vi egentligen gör men vi ser att det leder till utveckling hos deltagarna.
- Storleken på projektet har positivt tvingat oss att utveckla våra interna rutiner och system för att kunna effektivisera planering av logistik och genomförandet av alla aktiviteter.

2. Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

2.1 Problem och behov

Vi lever idag längre än tidigare och behoven inom äldreomsorgen har ökat tillsammans med kraven på utveckling och välmående i branschen. Trycket på kommunernas finanser är påtagligt och arbetssätt och metoder behöver effektiviseras. I samtal med hemtjänstpersonal har dold/tyst kunskap synliggjorts som kan ifrågasätta nuvarande arbetssätt utifrån ett hälsoperspektiv för både de äldre och för personalen. I samband med ansökan tog vi del av Renita Sörensdotters bok; Omsorgsarbete i omvandling, och fick insyn i de utmaningar som personalen i vården möter och även insyn i hur tyst kunskap delas i yrkeskåren. Vad vi noterade är att det fanns ett behov av att lyfta yrkesgruppens kunskaper



och bekräfta den i samband med att vi ger ny kunskap.

I tidigare projekt har noterats att yrkesgrupper med lägre kompetensnivå har en tendens till att ha fler svårigheter med intern kommunikation och högre ohälsa. Vi har också sett hur brist på kommunikation genom alla led inom organisationen påverkar de enskilda medarbetarnas upplevelse av sin arbetsplats och sin roll i helheten. De medarbetare som inte ser sin roll i ett större sammanhang tappar motivation och drivkraft vilket i förlängningen kan leda till psykisk och/eller fysisk ohälsa.

Vi har i tidigare projekt och i detta noterat hur ohälsa och konflikter på arbetsplatsen har ett samband. Intressant att läsa i tidningen "DU och jobbet", nr 5 utgiven 1 juni:

"Ny forskning från Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet, som Du&jobbet kan presentera, visar att 33,7 procent varit inblandade i någon form av konflikt. Det var inga större skillnader mellan män och kvinnor, däremot var det mer vanligt att chefer var inblandade, jämfört med övriga anställda. Många mår dåligt av olösta och pågående motsättningar. Risken var dubbelt så stor för sämre hälsa bland dem som var inblandade i en konflikt jämfört med dem som inte varit om några stridigheter överhuvudtaget. Ett gott socialt stöd och en god relation och tilltro till cheferna är ett par omständigheter som kan minska konfliktrisken. Forskarnas slutsats är att man kan reducera ohälsan på grund av konflikter med hälften om arbetsmiljön är bra."

Projektet uppfattar vi bekräftar ovan slutsats.

Målgrupper med lägre utbildningar har en tendens till att bli orörliga på arbetsmarknaden och har svårt att söka sig vidare till nya utmaningar utan kompetensförstärkning.

Vidare har Göteborgs kommun tagit ett beslut om att införa det salutogena perspektivet inom vården/hemvården. För att kunna implementera detta finns behov av nya arbetssätt, där vi sett hur det coachande förhållningssättet kan ge stöd och stärka implementeringen. Med anledning av ovan behov och problembild initierades projekt Fenix.

När vi hade startat upp projektet och börjat komma in på arbetsplatserna så får vi allt fler berättelser om hur det är att arbeta i systemet. Vi ser tecken på allvarliga stressreaktioner och händelser som borde ha kunnat förebyggas. Vi själva i projektgruppen söker externt stöd för att stärka vår egen kompetens och förståelse för de berättelser om systemet som vi får dela med ledare och medarbetare. Den handledningen av vår egen personal och de interna extra utbildningsinsatser vi gjorde har vi gjort på eget initiativ och bekostnad. På några av arbetsplatserna av de 50-talet arbetsplatser vi arbetade med, fanns berättelser som vi ansåg att vi inte kunde bemöta tillräckligt professionellt utan externt stöd och utbildningsinsats. Tack vare kontakten med projektet och med de arbetsplatsernas villighet att berätta om de bekymmer som fanns eller funnits, så kan vi idag säga att vi tillförskaffat oss både erfarenhet och kunskap som kommer till stor nytta i andra sammanhang idag.



Ledare som vi var i kontakt med inför skrivelsen av projektet uttryckte ofta ett beklagande över att det är så få män som vill arbeta inom äldreomsorgen. Ett viktigt delområde för projektet var därför att utforska tankarna i organisationen kring vad medarbetare och ledare egentligen tänkte kring jämställdhet.

Vi tog kontakt med forskaren Rita Sörensdotter som skrivit boken "Omsorgsarbete i omvandling, genus, klass och etnicitet inom hemtjänsten" och ville få ta del av hennes kunskaper och erfarenheter. Från tidigare projekt har vi erfart hur svårt det kan vara att föra dialog kring jämställdhet och var undrande kring hur det skulle tas emot inom målgruppen. Renita har därför hållit i och genomfört några workshoppedagar där internutvecklare och ledare har haft möjlighet att medverka.

Vi upptäckte att det var inte helt lätt att påverka den utveckling som skulle påverka att fler män söker sig till yrket. Vad vi noterar är att det är inte helt tydligt om det finns ett motstånd eller intresse för jämnare fördelning av män och kvinnor inom organisationen eller ute på arbetsplatserna. Frågan blev väldigt bred när vi började utforska området och det blev svårt att få en bild av vad det är som anses vara jämställdhet. Handlar jämställdhet om vilka attityder som finns riktat kring genus i vården och hur det påverkar arbetsmiljön och beslut om arbetsmiljöns resurser? Vad medarbetarna ofta tar upp i träffarna är hur svårt det är att bemöta attityder från brukare och anhöriga i frågor som berör jämställdhet och eller mångfaldsperspektiv.

2.2 Projektets ambitioner med utgångspunkt i programkriterierna lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet samt strategisk påverkan

Projektets ambition har varit att genom att införa ett coachande förhållningssätt inom äldreomsorgen öka yrkets status och därmed också karriärvalen. Vi har haft som ambition att skapa attraktiva arbetsplatser som bättre möter behoven hos de äldre, deras anhöriga samt hos ledare och medarbetare.

Vi har önskat förbättra arbetslagens kommunikation och hälsa genom att synliggöra kompetenserna inom yrket, ta vara på dessa kompetenser och utveckla dem. Idag är möjligheterna för personal inom hemtjänsten begränsade men med en lärande teamkultur har vi önskat utveckla branschen och skapa fler karriärval och jobbmöjligheter.

I en hälsosam arbetsmiljö har ledarna stor betydelse där självkännedom och personlig mognad är av stor vikt när det gäller frågor om bl a. diskriminering och jämställdhet. Coaching är ett kraftfullt verktyg för lärande, för att se varje medarbetare och för att kunna ge stöd i medarbetarens egen utveckling. Högre trivsel och effektivare arbete leder på sikt till färre sjukskrivningar samt snabbare tillfrisknanden och därmed ekonomiska besparingar.

2.2.1 Lärande miljöer

I projektet har deltagarna fått verktyg och metoder, teoretiska och praktiska, som de fått tillämpa i direkt anknytning till arbetsplatsen. Detta har skapat förutsättningar för lärande miljöer och kompetensförstärkning hos deltagarna.



Projektets arbetsmetodik har byggt på ett aktionslärande som har säkerställt en kontinuerlig lärandeprocess genom hela organisationen. Våra program är också utformade för att verka som lärande miljöer som är tillåtande, reflekterande, upplevelsebaserade och där alla ges möjlighet till ett utforskande. Vi anser det även viktigt att i kompetensutveckling erbjuda både ledare och medarbetare insatser och som skall ske parallellt för att få stärkt hävstång.

Vi har förfinat och vidareutvecklat vårt pedagogiska arbetssätt under projektets genomförande där vi ser att förhållningssättet och en metodiken leder till att deltagare tar till sig och utvecklar sitt eget lärande effektivare. Idag finns intresse för att forska mer kring vårt eget arbetssätt i en ambition att kunna sätta ord på de pedagogiska verktygen för spridning av lärandet. Vi själva har svårt att sätta ord på vad det är vi egentligen gör men vi ser att arbetssättet gör skillnad för deltagarnas utveckling jämfört med mer traditionellt arbetssätt med t ex föreläsningar.

2.2.2 Samverkan

Projektet har byggt på samverkan mellan de olika målgrupperna som deltagit i projektet d.v.s. team, medarbetare och ledare hos de deltagande verksamheterna. Teamutvecklingsarbetet i projektet har säkerställt att samverkan inom arbetslagen fortsätter efter avslutat projekt. Vi har också löpande i projektet samverkat med den akademiska världen mot vilken vi prövat våra teser. Exempel på samverkan inom den akademiska världen är professor Peter Hawkins, fil dr. Renita Sörenstam samt fil dr. Peter Westlund.

2.2.3 Innovativ verksamhet

Innovativa inslag i projektet har bland annat varit vårt arbetssätt där vi på ett integrerat sätt har arbetat med teamutveckling, medarbetarutveckling samt ledarutveckling. Att arbeta med ett coachande förhållningssätt i verksamheterna är också innovativt för äldreomsorgen som i projektet gått från ett traditionellt ledarskap där man fokuserar på att *hantera* medarbetarna till ett ledarskap fokuserar på att *utveckla* medarbetarna.

2.2.4 Strategisk påverkan

Vad avser intern strategisk påverkan har detta åstadkommit genom att ledarna hos deltagande verksamheter medverkat i utbildningar och övriga aktiviteter. Internutvecklare och coacher i arbetslaget har också utbildats för att kunna stödja fortsatt förändringsarbete efter avslutat projekt. Vad avser extern strategisk påverkan har vi påbörjat en process där vi skapar forum för dialog med politiker samt beslutsfattare inom kommunal verksamhet för att få till stånd genomgripande förändringar inom vård och omsorg i Västra Götaland. Ska vi skapa förutsättningar för lärande organisationer och ett friskt och inkluderande svenskt arbetsliv krävs att vi samverkar och delar med oss av erfarenheter till politiker och ansvariga tjänstemän.



Motsvarar programmet ledarnas förväntningar?

Ledare är en stark faktor för strategisk påverkan på hur vidare resultatet och arbetssättet kommer att fortleva efter projektet. Den respons vi tagit till oss från många av ledarna, vilket också bekräftas i Scandinfos sammanställning, är att programmet för ledarna har haft en positiv påverkan på deras personliga utveckling, förhållningssätt och arbetssätt. Vad vi noterar utanför enkäter är uttalanden som

- "äntligen får jag nycklar som jag har praktiskt användning av i mötet med min grupp"
- "jag har fått en utmaning i att släppa kontrollen och lägga tillbaka ansvaret på personalen"
- "nu ser jag skillnad i min roll som ledare, nu vill jag verkligen fokusera på att utveckla personalen istället för att styra och kontrollera"
- "detta handlar visst om att jag måste utveckla mitt sätt att se på min personal"
- "det känns svårare att hantera mina egna inre tankar om vad jag skall leva upp till som ledare. Det coachande förhållningssättet blir lättare om jag kan det"
- "nu ser jag mer klart på min roll, för att utveckla detta tror jag att jag behöver få handledning för att inte falla tillbaka i gamla mönster"

Vi har hört många uttalanden som går i den riktningen och som vittnar om ett behov som funnits och finns i att hitta sin ledarstil utifrån ett synsätt som utvecklar relationer och kommunikation inom och mellan arbetslagen. Deltagarna har bara inte tidigare kunnat se skillnaden på ledarskapet som å ena sidan utgår från att personal behöver kontrolleras, styras och informeras om hur utförandet skall ske, och andra sidan ett ledarskap som utgår från att stödja personalens egen lärande process, motivation och ansvarskänsla. Vad utbildningen gjort är att ge deltagarna inblick i och en känsla för hur ledarskapet kan utvecklas till något som inspirerar, utvecklar och motiverar. Dessa nyvunna färdigheter ser vi har stärkt deltagarna och vi upplever att de är stolta över vad de lärt sig och åstadkommer i sitt arbete.

Ett resultat som vi tror att projektet starkt bidragit till och påverkat är att Göteborgs stad beslutat att ledare inom äldreomsorgen skall lära sig det coachande ledarskapet och tog beslut att fortsätta vidareutbilda ledare. Detta gick ut på anbuds-förfrågan i november 2010. Under hösten hade en grupp ledare inom ett par stadsdelar bildat ett forum för samtal kring fortsättningen av kompetens-förstärkningen som projekt Fenix initierat. Gruppen bjöd in oss och bad om vårt stöd att föra det angelägna ärendet vidare. Eftersom vi som extern samordnare inte har mandat att begära eller driva interna processer i kommunerna så bad vi gruppen att sätta upp ett möte med de personer de ansåg behövde höra deras önskan. Till det mötet lovade vi komma och stödja både processen och motiven till fortsatta insatser. Vi kan glädjande se att ledarutvecklingsprogrammet i ett coachande förhållningssätt fortsätter efter projektet i Göteborgs stad. Vi har fått frågor kring projektet och projektets



resultat från flera kommuner som vad vi förstår ser möjligheter med nyttan av det coachande förhållningssättet i kulturen.

3. Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Syfte

Projektets syfte har varit att genom kompetensförstärkning strategiskt utveckla, testa, revidera och sprida en ny kraftfull arbetsmetodik som tydliggör, utvecklar och förändrar en ledar- och teamkultur samt förändrar arbetssättet gentemot brukare inom äldreomsorgen.

3.1 Målinriktning

Projektet har haft tre målinriktningar:

- Höja kompetensen inom yrket för att öka målgruppens omställningsbarhet och möjliggöra för individen alternativa karriärvägar
- Förändrat arbetssätt för att åstadkomma en effektivare vårdssituation för att minska/och eller stoppa kostnadsökningen inom hemtjänsten/ äldreomsorgen
- Byta erfarenheter mellan deltagande aktörer för ökat lärande och spridning av synsätt och arbetssätt

Projektets mål har varit att med framtagna arbetsmetod och program ge följande påverkan på målinriktningarna:

- Förändrade attityder och arbetssätt inom organisationerna för att skapa bättre förutsättningar för en icke diskriminerande arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv.
- Ett nytt arbetssätt inom hemtjänstvården för effektivare nyttjande av skattemedel genom att brukaren stärks och motiveras att använda det som är friskt och utvecklingsbart.
- Genom det coachande förhållningssättet skall hemtjänstens personal (eller annan personal inom vård eller omsorg) se det som är friskt och utvecklingsbart i brukaren och maximalt stödja detta.
- Genom att förändra arbetssättet och utveckla metoder som ger ett nytt



resultat i hemtjänsten, ska yrket ges en högre status.

- Genom ökad kompetens ska målgruppen ges utrymme att utveckla stödjande attityder för att skapa en hälsosam och lärande teamkultur.
- Projektet skall mäta ökad effektivitet:
 - varje organisation plockar fram ett relevant "hårt" mätetal t ex produktivitet, kvalitet som programmet skall påverkas positivt
 - projektet skall mäta att en positiv attitydpåverkan har skett
- projektet skall utveckla ledarskap inom målgruppen
 - teamledare (ledare och nyckelpersoner) utvecklar ett ledarskap som kännetecknas av delaktighet, uppskattande, inkluderande, lyssnande, tillit, värderar bidrag, utvecklar individer och team.

3.2 Vad projektet har uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg

Totalt antal deltagare i projektet som medverkat är 728 personer. Av dessa har det varit 27 män som deltagit (av totalt deltagarantal 728) ger 3,7%. Inom gruppen medarbetarna har det varit 25 män (av 664) vilket ger 3,8%. Endast 2 av ledarna/nyckelpersonerna har varit män (av 64), ger 3,1 %. Ca 600 personer har deltagit i Coachande Medarbetarskap. Totalt är det 48 arbetslag i projektet där färre än 10 arbetslag har inte genomfört hela eller delar av ALU pga sin arbetssituation som påverkats av Göteborgs stadsdelsförändring. 21 stadsdelar skall bli 10 stadsdelar. Personalomsättningen i vissa stadsdelar har påverkat kraftigt förmågan för ledarna att ta till sig projektet och slutföra den sista etappen av program-modulen. Andra skäl kan vara personliga som långvarig sjukskrivning, att någon ledare valt att inte stödja programmet eller att det inte av praktiska skäl går att få det meningsfullt tex med ett ALU för 2 personer. De 10 st är:

- Gunnared: ett äldreboende, sjuksköterska, hemtjänst samt kväll & natt
- Lundby: vård och omsorg
- Frölunda: positivitet, björkåshemmet och altplatsen 1-3.

De som tackat nej är ett arbetslag i Lundby Sannegården och ett i Tuve/Säve vilket var en mindre administrativ grupp på endast 2 personer. Nyttillkomna arbetslag har varit ett i Gunnared ett i Tuve/Säve. Ca 664 medarbetare (budget 560), ca 64 ledare och nyckelpersoner (budget 63) samt 48 arbetslag arbetslag (budget 48) har medverkat i projektet.

Kan tilläggas att 97 personer deltagit i utbildningen Life Coaching Grund (24 internutvecklare och 73 coacher), 24 personer har utbildats till internutvecklare, 56 personer (42 ledare och 14 nyckelpersoner) har deltagit i utbildningen Team Coaching, 63 personer (50 ledare och 13 nyckelpersoner) har deltagit i utbildningen Coachande Ledarskap, 23 personer har medverkat i programmet Movere och över 600 personer har deltagit på utbildningen Coachande Medarbetarskap.



3.3 Sammanfattning av projektets påverkan på individnivå

Såväl intern som extern utvärdering visar att projekt Fenix har haft en stor påverkan på den enskilda individen. Majoriteten av deltagarna har fått kunskaper och insikter som påverkat dem på det personliga planet. När vi läser utvärderingens återspeglning av deltagarnas upplevelse av sitt deltagande och lärande, så bör vi vara medvetna om att projektet initierar kunskaper som kan ta tid att ta till sig och omsätta i praktiken för vissa. Alla deltagare befinner sig på olika platser i sin förförståelse och egen utveckling. Några tar till sig snabbt kunskaperna och kan omsätta det i praktiken och kan därför lättare se det som möjligheter till bättre relationer och resultat. Andra kan förhålla sig mer kritisk och prövande av kunskapen och behöver dessutom mer tid att omsätta det i praktiken. Projektet startar en process som kan provocera och utmana både attityder, beteenden och antaganden om hur livet fungerar. Därav kan det därför även finnas personer som tar direkt avstånd och ställning emot programmets innehåll. De personerna är dock i minoritet.

Vi uppfattar också att en del kritik är egentligen riktad till ledarna eller politiker mer generellt och det kan stå för så många olika saker. När medarbetare inte upplever sig bekräftade eller har inte helt och fullt förståelse för sitt uppdrag etc så kan kritik vara ett symptom på att det finns områden i verksamheten och eller i deras relationer som behöver tas om hand.

Intervjuerna genomfördes under senhösten 2010. Enligt Scandinfos uppföljning upplever merparten deltagarna en positiv påverkan på individnivå.

3.3.1 Resultat utifrån djupintervjuer av ledare och internutvecklare (extern utvärderare Scandinfo)

Den externa utvärderingen visar att den största förändringen skett på det personliga planet hos deltagarna i projektet. De flesta har stärkts som individer. Internutvecklarna uttrycker idag tydligare vad man tycker och tänker till kollegor och chefer. De har blivit bättre på rak och ärlig kommunikation. Flera av internutvecklarna känner en större arbetsglädje och har mer energi på arbetet. Många har fått insikter i hur man kan arbeta på ett smidigare sätt gentemot kollegor/brukare genom att ställa öppna frågor. Man har idag en mer tillåtande attityd mot andra.

De flesta ledare upplever att de har blivit tryggare och tydligare i sin ledarroll och vågar ta fler svåra diskussioner med medarbetarna tack vare att man har fått verktyg att använda. Man vågar mer.

Majoriteten upplever att de har blivit bättre på att vara närvarande "här och nu" i sitt arbete, vilket gör att de lyssnar på kollegor/brukare på ett annat sätt än tidigare.

3.3.2 Resultat utifrån kvantitativa telefonintervjuer av medarbetare (extern utvärderare)

Utvärderingen visar att för den stora majoriteten har Projekt Fenix varit



personligt utvecklande, 63 % instämmer i detta påstående. Det är endast en mindre andel, 14 % som tar avstånd från detta påstående. Mellan 50–60 % håller med om att de har utvecklat sitt sätt att kommunicera, att de lyssnar mer aktivt och att de känner sig stärkta i sin yrkesroll.

3.3.3 Resultat utifrån djupintervjuer med projektmedarbetare (intern utvärderare)

Påverkan på ledare:

Projektmedarbetarna upplever att flera ledare har upplevt projektet som utvecklande. En del ledare upplever att projektet har varit utmanande, har lett till egen utveckling och till att ledarna blivit ett stöd för sina medarbetare. Projektmedarbetarna upplever att ledarna har lärt sig att utveckla sitt lyssnande, har ökat sin närvaro, sin förmåga att möta andras behov och har blivit tydligare i sin kommunikation. De har också insett sin påverkan på andra, har fått ett ökat självförtroende och har blivit duktigare på att locka fram medarbetarnas drivkrafter.

Ledarna upplever sig många gånger ensamma att ta upp de "mjuka frågorna". Projektet har förmedlat en ny människosyn vilket har skapat en trygghet och glädje i relationen mellan medarbetare och ledare, en samstämmighet. Mellanrummet mellan ledare och medarbetare har utvecklats och de har fått ett gemensamt språk.

Ledarna upplevs ha fått en nytändning och hoppfullhet och de känner sig utmanade och inspirerade. De har blivit berörda och har fått en villighet i att testa de nya metoderna. Många ledare har börjat stöttat sina medarbetare i det coachande förhållningssättet.

Påverkan på internutvecklare:

Projektmedarbetarna upplever att internutvecklarna har fått betydligt högre självkänsla, nya verktyg, inspiration, ny kunskap och att engagemanget har växt. En del internutvecklare har gjort stora förändringar i arbets- och privatlivet. En del internutvecklare har fått nya arbetsuppgifter i sin nya roll som internutvecklare som exempelvis att; stödja sin chef, att hålla i arbetsplats-träffar, att bidra till teamet genom att vara bärare av den nya kulturen, att bidra med nya perspektiv genom att ställa nya frågor, att bidra till ett förändrat synsätt gentemot brukarna (salutogent förhållningssätt), att hålla i reflektionsgrupper samt att införa nya initiativ till utveckling genom att vara engagerade i kulturen. Internutvecklarna upplevs ha fått en större arbetsglädje och yrkesstolthet. Samtliga internutvecklare har fullföljt projektet utom en person som slutat sin anställning för att byta jobb.

Påverkan på medarbetare:

Projektmedarbetarna upplever att medarbetarna har fått ökad förståelse, kunskap och färdigheter i kommunikation. De upplever att medarbetarna har ökat sin medvetenhet kring sin egen person och sin påverkan på andra, att inte



ta snabba slutsatser kring det som sägs och att det är accepterat att ha olika åsikter och att arbeta med mångfald. De har börjat arbeta utifrån det salutogena synsättet och har fått hopp och bättre relationer i arbetsgruppen. Många visar sig öppna för något nytt.

Projektmedarbetarna anser att kombinationen av utbildningen Coachande Medarbetarskap och arbetslagsutvecklingen har varit mycket viktig. Det har varit av stor betydelse för resultatet av arbetslagsutvecklingen att alla har haft med sig kunskapen från utbildningen Coachande Medarbetarskap in i arbetslagsutvecklingen.

Projektmedarbetarna ser att konflikterna i arbetslagen har minskat genom bättre kommunikation. Medarbetarna lyssnar bättre på varandra, tar eget ansvar för sin påverkan på andra, förbättrar sin reflektionsförmåga och ser saker lättare ur olika perspektiv.

Projektmedarbetarna upplever att projektet genom den individuella coachingen har stärkt coachingmetodiken hos medarbetarna. Genom modellering av coachingsessionerna har medarbetarna kunnat fördjupa sin förståelse och öka sina färdigheter i det coachande förhållningssättet. Coachingen har gett medarbetarna nya perspektiv, har synliggjort medarbetarnas egna beteenden och har bidragit till en skräddarsydd personlig utveckling. Man kommer åt de egna knutarna och är ett stöd till utveckling.

Vad som varit mest överraskande för projektmedarbetarna har varit deltagarnas yrkeskunskap, engagemang, lojalitet, hängivenhet samt hastigheten i att öppna upp sig för något nytt.

3.3.4 Resultat delprojekt Movere (individnivå)

Samtliga deltagare i delprojekt Movere (totalt 23 antal personer) har fått svara på ett KASAM-test, Sense of Coherence utvecklat av professor Antonovsky, före och efter utbildningsinsatsen. Gruppens KASAM-värde hade ett medel på 115 innan utbildningen. Efter utbildningen hade gruppens medelvärde ökat till 130. Skillnaden är signifikant vid ett 95%-igt konfidensintervall.

KASAM-värdet korrelerar enligt studier med upplevd fysisk och psykisk hälsa. KASAM står för känslan av sammanhang som mäts via variablerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. KASAM-testet visar att deltagarnas livskvalité och hälsa har signifikant ökat efter utbildningsinsatsen i delprojekt Movere.



3.4 Sammanfattning av projektets påverkan på organisationsnivå

3.4.1 Förändrat arbetssätt gentemot brukare

Resultat utifrån djupintervjuer av ledare och internutvecklare (extern utvärderare)

Utvärderingen visar att vissa internutvecklare har börjat arbeta annorlunda mot brukarna och vissa ledare uppger också att de ser en skillnad i arbetssätt hos vissa medarbetare. I de fall man har börjat arbeta annorlunda så har det inneburit att man har börjat lyssna mer på brukaren, börjat ställa frågor och uppmuntrar brukaren till att göra mer själv vilket har stärkt brukaren.

Ett par ledare uppger att vissa av medarbetarna som medverkat i projektet även har stärkts i sin yrkesroll och känner sig stoltare i sitt yrkesutövande. Detta visar sig genom att de är bättre på att lyssna på brukaren, tar sig mer tid när de är hos brukaren och själva uttrycker att jobbet är roligare.

Resultat utifrån kvantitativa telefonintervjuer av medarbetare (extern utvärderare)

Den sammanfattande bilden är att Projekt Fenix har bidragit till att medarbetarna har utvecklat sitt sätt att bemöta brukarna. 60 % av medarbetarna håller med om att de har blivit bättre på att lyssna på brukarens behov och att de har fått ett nytt perspektiv på sättet att möta brukaren. 50 % håller med om att de i större utsträckning frågar brukarna vad de vill ha hjälp med och att de lättare ser brukarnas potential

3.4.2 Effekter i arbetslaget

Resultat utifrån djupintervjuer av ledare och internutvecklare (extern utvärderare)

Utvärderingen visar att en del av arbetslagen utvecklats. I de arbetslag där man ser att projektet har haft effekt handlar det ofta om hur man kommunicerar med varandra. Man har börjat prata med varandra på ett nytt sätt och är genuint intresserade av att lyssna. Detta har medfört att man har en rakare och tydligare kommunikation i gruppen och att arbetsklimatet på flera håll har öppnats upp samt att antalet konflikter har minskat. Däremot har man inte ändrat sitt sätt att arbeta rent praktiskt i speciellt stor utsträckning.

I vissa arbetslag ser man inte någon skillnad från innan projekt Fenix, varken när det gäller kommunikation eller arbetsklimat. Däremot ser man en ökad medvetenhet hos medarbetarna om sin egen roll i arbetsgruppen.

Resultat utifrån kvantitativa telefonintervjuer av medarbetare (extern utvärderare)

Utvärderingen visar att projekt Fenix i något mindre utsträckning har bidragit till en förändring i arbetsgruppen i jämförelse med resultatet när det gäller den egna personen och i bemötandet mot brukaren. Andelen som helt och hållet stämmer in i påståendena om arbetsgruppsutvecklingen är färre än för de övriga delområdena. Samtidigt visar utvärderingen att ca hälften av respondenterna uppger att diskussionsklimatet har blivit öppnare och att kunskaper/kompetens tas till vara i arbetsgruppen på ett bättre sätt. 6 av 10



anger att de har satt upp spelregler eller uppförandekoder för hur man skall arbeta i arbetsgruppen efter projekt Fenix.

3.4.3 Nyttan med Projekt Fenix i det dagliga arbetet

När det gäller nyttan med projekt Fenix i det dagliga arbetat visar utvärderingen att 60 % av respondenterna anser att de har en mycket stor eller stor nytta av sin medverkan i Projekt Fenix i sitt dagliga arbete. 17 % anser att de har haft en liten nytta av sin medverkan i Projekt Fenix.

3.5 Resultat djupintervjuer projektmedarbetare avseende resultat organisationsnivå (intern utvärderare)

Projektmedarbetarna upplever sammanfattningsvis att följande resultat uppnåtts på organisationsnivå:

- De tillsammans skapade spelreglerna gör att de kan kommunicera och relatera till varandras olika behov
- I vissa fall har det varit konflikthantering i samband med arbetslagsutveckling och där vi ser allt eftersom processen pågår sker mer självständigt inom gruppen
- En förändrad kommunikation som har skapat ett bättre arbetsklimat
- De vågar lyfta känsliga ämnen och konflikter genom nya kommunikationsfärdigheter och större trygghet i gruppen
- Modellering av det coachande förhållningssättet, det är klart aktionsbaserat, inte bara teori, utan lärande i nuet genom att arbeta med gruppens processer. Det ger direkt praktik som deltagare lär ifrån och kan ta vidare själva när de ser hur teorin fungerar i praktiken.
- Mer fokus på det som fungerar vilket leder till mer positiv uppskattning av varandra som leder till ökad känsla av sammanhang och tillhörighet. Det påverkar upplevelsen av arbetsplatsen och ger en ökad arbetsglädje.
- Mer gemensamt ansvar, inte "mina vårdragare" utan "våra vårdragare"
- Syftet av arbetsgruppen är förtydligat, de har inte tidigare sett nyttan av att vara en grupp. Det leder till ökad förståelse för uppdraget och för hur gruppens samverkan skall ha fokus på och leda till för resultat.
- Yrkesrollen har stärkts genom att sätta ord på den tysta kunskapen och användandet av det coachande förhållningssättet. Ser sin roll som rehabiliterare.
- Större brukarperspektiv
- Tydliggjort framgångsfaktorer, vision och målbilder

För mer information resultat:

Bilaga 1 a och b Scandinfo Kvantitativ och kvalitativ undersökning
(Extern utvärdering)

Bilaga 2 Utvärdering Movere

Bilaga 3 Broschyr – deltagarnas upplevelser

Bilaga 4 Film – deltagarnas upplevelser

Bilaga 5 Nyhetsbrevet



3.6 Lärande i projektet

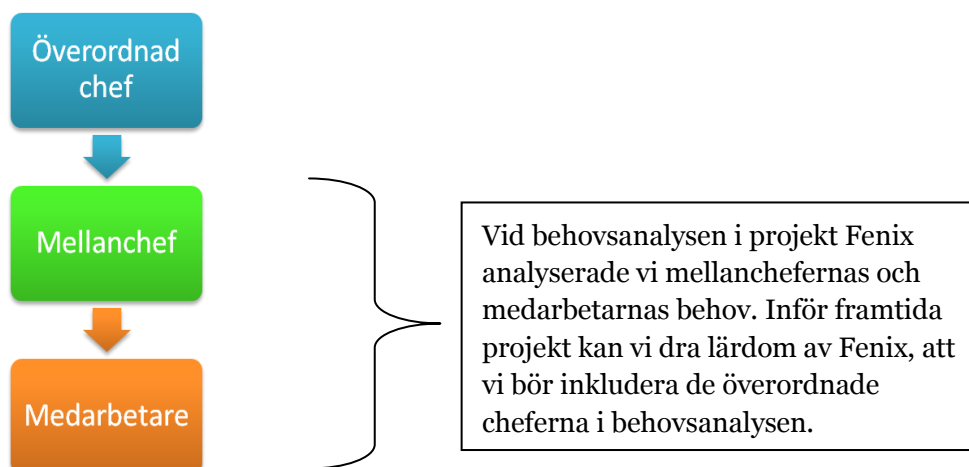
3.6.1 Ledarskapets betydelse för medarbetarnas utveckling

Under projektet har vi följt internutvecklarna och har stämt av hur det gått för dem att introducera det nya arbetssättet på sina arbetsplatser. Det har sett mycket olika ut avseende hur mycket och vad internutvecklarna tillåtit göra i sina respektive verksamheter.

Responsen hos cheferna har varit mycket skiftande. Vi har sett att de chefer som verkligen vill och förstår innebörden och möjligheten som de erbjudits tar tillvara på sina internutvecklarnas nyvunna kompetenser och har börjat uppnå resultat. Vissa arbetslag har utvecklat kommunikation, arbetssätt och har fått bättre resultat hos brukarna. Vi har också fått återkoppling från internutvecklarna om att de behöver mer stöd av oss för att kunna påverka sina chefer så att de verkligen förstår den möjlighet de kan skapa för sin arbetsplats. I kommande projekt/arbeten ser vi nödvändigheten av att än mer involvera och engagera ledarna på ett tidigt stadium och genom hela projektet.

Vi har också sett behovet av att föra en dialog med ledare högst upp i organisationen för att motivera och förankra nya arbets- och förhållningssätt. Idag har vi resultat som vi kan visa upp och det blir därför lättare i kommande projekt/uppdrag att visa på nyttan och fördelar med ett nytt synsätt i verksamheten.

Vad vi sett är också att vi behöver synliggöra ledarnas påverkan på kulturen. En del ledare hoppade av projektet utan att ge det en chans. Här ser vi behovet av att förbereda ledarna på ett bättre sätt. Vi måste fånga upp dem bättre, skapa trygghet och ge mer information vid flera tillfällen. Vi bör också ha en bättre avstämning av deras behov för att sedan diskutera dessa internt på Strandska. Större dialog kring behov och vad vi kan erbjuda.





Inför nästa projekt vill vi undersöka vad som händer om ledarna i högre utsträckning själva får vara processledare i arbetslagsutvecklingen. Det aktionsbaserade arbetssättet blir då ännu mer utvecklat. Vi bör sätta ihop ett ledarprogram som förbereder ledarna att hålla i arbetslagsutvecklingen själva med stöd från oss. För att skapa bättre delaktighet hos de överordnade cheferna vill vi erbjuda handledning. Vid nästa kursplanering bör vi ta hänsyn till att inte placera överordnad chef och mellanchefer i samma grupp då detta kan hämma öppenhet och gruppdynamik.

3.6.2 Systemets påverkan

I projekt Fenix har kunskapen kring systempåverkan synliggjorts. Vi har i projektet upptäckt att kunskapen att kunna designa strategiska förändringsprocesser som inkluderar hela systemets påverkan och olika samspel är en kunskap som inte är generellt tillgänglig för ledare, oavsett var ledaren har sin position eller roll. Vi har sett att strategiskt tänkande med ett totalt inkluderande av systemet dvs organisationens olika delar, är en efterfrågad kunskap som kan göra verksamheterna mer konkurrenskraftiga.

I projekt Fenix har vi sett behovet av att förändringsarbete utvecklas parallellt genom utveckling av såväl medarbetare som ledare. I tidigare projekt där vi enbart arbetat med kompetensutveckling av medarbetare insåg vi tidigt behovet av att förutom att arbeta med medarbetarna även arbeta med ledarskap och arbetslag/team för att åstadkomma varaktig förändring. Detta tog vi in i projekt Fenix där vi arbetat parallellt med medarbetare, ledare och team. Vår tes att detta är en förutsättning för varaktighet har stärkts genom projekt Fenix.

En viktig lärdom av projekt Fenix är hur politiska beslut kan påverka de mellanmänniska relationerna i systemet. Störst påverkan har de politiska besluten på relationen mellan mellanchefer och medarbetare. Om inte de kommunikativa kunskaperna är stora hos ledare och medarbetare och att de verkar i en stödjande kultur kan det leda till en icke fungerande arbetsgrupp. Detta kan i sin tur leda till dysfunktionellt beteende gentemot brukaren i ren frustration. Medarbetarna ställs också inför stora krav på förståelse och kunskap kring olika familjesystem, mångkulturella frågor och olika språk.

Orsaker till eventuella avvikelser och påverkan budget

Tidigt i höstas fick vi indikationer från deltagarna att de önskade få projektet förlängt i tid. Orsaken var den omfattande förändring som skedde vad gällde Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar. Detta innebar stora organisationsförändringar och chefsbyten. För att deltagarna skulle hinna genomgå samtliga delar i projektet ansökte vi därför om 4 månaders förlängning, vilket vi också fick beviljat. Detta gav oss möjligheten att följa befintliga ledare genom förändringen men också att introducera nytillsatta ledare i projektet samt bättre genomföra implementering ute i arbetslagen.



Några andra deltagaravvikelse vi kan se är följande:

- Movere deltagarna. I budget räknade vi med minst 30 deltagare uppdelade i två grupper och därför två aktivitetsstarter. Vi fick igång två starter men gruppstorlekarna blev mindre än vad vi hade utrymme för att ta emot. Budgetmässigt påverkar det inte för det handlar om antalet gruppstarter som har störst personal och påverkan på arbetstid. Orsaken till att vi inte får in deltagare är bland annat att Försäkringskassan inte medger deltagarens medverkan om den är sjukskriven utan då friskförklarar deltagaren som då tvingas avstå från sin plats. En del deltagare vill medverka och säger ja till en plats men dyker sedan inte upp som överenskommit troligen pga den problematik som gjort den sjukskriven från början. Resultatet för de 23 deltagarna som medverkade är positivt, se särskild gjord rapport ang Movere deltagarnas upplevelse av KASAM.
- Antalet arbetslagsutvecklingsaktiviteter är budgeterade för 48 arbetslag vilket ingår att göra introducerande besök hos arbetslagen på plats, möten med ledare för att diskutera utvecklingsbehov, ev möten med arbetslag för att diskutera utvecklingsbehov och genomförande av 2,5 dagars arbetslagsutveckling inom projektperioden. Vi uppskattar att arbetstiden nyttjats trots förändringar i antalet som något minskat.

Budgetmässigt påverkar det inte projektet vilket vi baserar på följande:

- Vi hade i början utmaningar med att få ut information till alla ledare och få dem att entydigt tolka innehållet i inbjudningarna och i programmen. Flera ledare uttryckte att de inte själva kunde se vilka av personalen som kunde anses utvecklingsbara för uppdraget som internutvecklare eller coach i arbetslaget. Det orsakade att vi fick göra fler besök på plats och hade fler möten och korrespondens med ledare om projektets innehåll än vad vi hade förväntat behövas. I samtalen och i mötena med arbetslagen kunde vi ge ledare stöd i uttagning till coach i arbetslagen och internutvecklarna.
- Vi gjorde mitt i programmet uppföljningar med samtal med ledare för att få uppfattning om hur de upplever att det fungerar och vad de redan nu ser att projektet gör för påverkan.
- Vi behövde göra fler besök och samtal för att motivera deltagare att vara med i en informationsfilm kring projektets påverkan och resultat. Vi filmade intervjuer som underlag till den film som skall användas på spridningskonferens den 5 november 2010 och även senare spridningskonferensen 16 maj 2011. Aktiviteten har tillkommit som ett led att förbättra informationsspridningen.
- Under en tidsperiod på 18 månader sker en hel del personalförändringar och även andra förändringar i deras verksamheter som påverkar vår planering. Vi har tvingats att vid flera tillfällen ställa in aktiviteten pga att deltagarantalet inte gör det meningsfullt. Istället har



vi fått byta dagar och ha fler motiverande samtal med ledare och medarbetare för att få till rätt antal deltagare i gruppen som gör det meningsfullt. Vi har även erbjudit fler aktivitetsstarter för att fånga upp deltagare som av andra orsaker inte kunnat delta på utsatt programstart, t ex sjukdom, nyrekrytering eller annat. Det innebär att vi har genomfört och planerat för betydligt fler aktivitetsstarter än budgeterat.

4. Arbetssätt

Vad var ert huvudsakliga arbetssätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

4.1 Utbildningsprogram samt individuell coaching

Program för ledare och nyckelpersoner

- teamcoachingutbildning 5 dagar
- coachande ledarskapsutbildning 2 dagar
- 6 tim individuell ledarcoaching per ledare

Program för långtidsjukskrivna eller medarbetare i riskzoner

- 6 heldagsutbildningar
- 16 tim coaching/deltagare

Program för internutvecklare med syfte att handleda personal och färdigheter i hela organisationen

- certifierad coachutbildning 17 dagar
- supervision 10 tim/deltagare
- coachande ledarskapsutbildning 2 dagar)

Program för medarbetare

- utbildning coachande medarbetarskap 2 dagar
- coachingutbildning 5 dagar
- individuell coaching 6 tim/medarbetare

Teamutveckling

- teamutveckling i 48 arbetslag – 2 dagar per arbetslag

Utöver kompetensutvecklingsprogram, teamutveckling samt individuell coaching här ämnesspecifika workshops erbjudits deltagarna.

Workshops Forskare och socialantropolog Renita Sörensdotter

- Dag 1 Omsorgsarbetet i omvandling – presentation av avhandlingen
- Dag 2 Normbrytande perspektiv



Spridningskonferens

- 5 November 2010 (där talade bland annat Peter Westlund om hur han hade studerat effekten av projektet i en avarbetsgrupperna genom att följa en medarbetare i sitt arbete som genomfört internutvecklingsprogrammet)
- 16 maj 2011

4.2 Pedagogik och metodik i projektet

- Det coachande förhållningssättet – allt vi har gjort i projektet har vilat på det coachande förhållningssättet
- Vi har i projektet arbetat med aktionslärande vilket säkerställt lärandeprocesser hos deltagande verksamheter
- Lära och förstå – vi har i projektet arbetat med att lära och förstå på djupet. Förutom djupa och breda akademiska kunskaper har i projektet krävts att vi kontinuerligt utvecklat praktiken genom kontextualisering
- Aktion – utbildare och processledare har i projektet interagerat med deltagarna på ett modigt sätt som lett till lärande, personlig utveckling, förändrat beteende och ibland även transformerande tankemönster
- Observation – Vi har i projektet arbetat med strukturerad observation.
- Vi har genom analys & dialog fört dagbok, genomfört strukturerad observation osv. för att se påverkan och processer
- Dekontextualisering- vi har arbetat med hur kunskap kan generaliseras

4.3 Vad i arbetssättet som gjort skillnad

Genom vårt coachande förhållningssätt och aktionsbaserade synsätt har vi synliggjort medarbetarnas tysta kunskap. Detta har gjorts på ett icke-värderande sätt där vi mött deltagarna där de är. Vi har sett att detta varit av avgörande skillnad för målgruppen i projektet där dyslexi, läs-och skrivsvårigheter samt utbildningsrädsla/ovana varit vanligt förekommande. Det salutogena förhållningssättet med de tre ledorden; meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet har synkroniserats med det coachande förhållningssättet i våra utbildningar. Vi har genomgående i projektet använt deltagarnas egen terminologi och också använt verktyg och metoder som kan fungera i deltagarnas verksamheter.

Vi följer principen "att förstå andra innan du begär att de förstår dig", även i de svåra situationerna och samtalen som kan beröra diskrimineringsperspektiv. Det är utmanande och kräver mycket av den processledare som genomför aktiviteten med deltagarna. Det handlar om att hitta en balans mellan att aktivt och empatiskt lyssna och förstå individen eller gruppen (och även systemet) innan vi går in med det som leder till en förändring.



Individen eller gruppen har behov av att känna sig respekterad och förstådd i den situation de befinner sig innan de kan ta in nytt lärande och skapa ny förändring där medvetenhet och ansvarstagande blir nyckelord.

Troligen finns en skillnad till som påverkar resultatet. Vi ser vikten av att sätta mål och vikten av att tydliggöra vägen dit tillsammans med deltagarna. Men det räcker inte om deltagarna inte kan identifiera sig med målet och vägen dit. Då sker ingen förändring. Vi och ledare och dom själva behöver prata med varandra som om dom redan var där, vi behöver se dom som de kapabla personerna som kan ta sig till målet. Vi behöver tillsammans skapa positiva förväntningar på förmågorna hos var och en och tillsammans i teamet som leder till den förändring vi hoppas på ger önskat resultat. Tilltro till människan har betydelse.

4.4 Eventuella nya metoder och material som tagits fram i projektet

Genom att sammankoppla det salutogena synsättet och det coachande förhållningssättet har deltagarna kunna utveckla nya metoder för att möta brukarna utifrån ett salutogent synsätt. Metoder och verktyg som utvecklats genom projektet har börjat användas av arbetslagen på arbetsplatsträffar och i deras verksamheter.

Vi ser också att det inte går att "prata" sig till kunskap utan kunskap omsätts när det praktiseras direkt i samma stund vi "pratar" om det som skall läras ut. Vi ser samma koppling till utmanande frågställningar som kan uppkomma i mellanmänskliga reationer som anses diskriminerande. Vi som processledare och ledare behöver vara det vi vill andra skall vara i praktiken och med det menar vi att det inte räcker med att vara en god förebild. Våra beteenden behöver baseras på ett medvetet agerande utifrån empati snarare än på reaktion och hantering av situation. Det får fler följare av önskade beteenden snarare än personer som behöver hävda sin "rätt att ha fel".

Vad projektet har satt ljus på är sambandet i våra beteenden med det som aktiverar ett önskat beteende. Det har även satt ord på önskat beteende för att lättare kunna ta till sig och förstå innebörden med ett coachande förhållningssätt i en arbetsmiljö där vi har lagar, etik och värderingar samt begränsad mängd resurser att också förhålla oss till. Vi uttrycker nu vikten av att utveckla människor som den främsta uppgiften för ledare. Vi uttrycker nu vikten av att utveckla våra mellanrum, och med mellanrum menar vi våra investeringar vi gör i alla våra relationer.



5. Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

5 .1 Aktörer

Medverkande organisationer i projektet

Nedan organisationer har medverkat i projektet som deltagande organisationer. Dessa har medverkat i program och andra aktiviteter.

Ale kommun
Kungälv kommun
Stenungsunds kommun
Bräcke Diakoni
Göteborgs stad:
SDF Frölunda/Högsbo
SDF Tuve/Säve
SDF Backa
SDF Kärra
SDF Lundby
SDF Gunnared

Peter Westlund, forskare inom äldreomsorg och det salutogena synsättet.

Projektet har samarbetat med Peter Westlund och utbytt erfarenheter inför spridningskonferensen den 5 november. Peter Westlund medverkade också på projektets spridningskonferens som föredragshållare

Bath Consultancy Group, UK

Bath Consultancy Group genom professor Peter Hawkins har medverkat i projektet dels som bollblank, dels med handledning och utbildning i Supervision – Seven Eyed Model.

Renita Sörensdotter

Renita är doktorand vid Socialantropologiska institutionen sedan 2001, tillika anställd vid Dalarnas forskningsråd i Falun sedan 1999. Hennes avhandlingsprojekt handlar om hemtjänstpersonalens arbetsvillkor, kunskap och organisation sett utifrån perspektiven genus, heteronormativitet och klass.



5.2 Arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättningar

Projektgrupp har bestått av projektledare, projektadministratör, projektkommunikatör samt utbildare/processledare i projektet.

Avseende styrgrupp/referensgrupp hade projektet för avsikt att bilda styrgrupp men pga omorganisationer och hög arbetsbelastning hos ledarna i deltagande verksamheter lyckades vi inte tillsätta styrgrupp/referensgrupp. Istället har vi i projektet använt externa bollplank som Renita Sörensdotter, Peter Hawkins och Peter Westlund. Vi har istället för en fast styrgrupp säkerställt att vi kontinuerligt gjort avstämningar hos respektive ledare/projektansvarig i de deltagande verksamheterna.

5.3 Hur ovan grupper fungerat

Projektgruppen har haft veckovisa projektmöten där vi dels hanterat projektledningsfrågor men där vi också avsatt tid för reflektion och lärande. Projektgruppen har fungerat bra och man har stöttat upp varandra utifrån behov. Under en viss period i projektet hade vi ett par personer som lämnade organisationen vilket orsakade svårigheter avseende bland annat SCB rapporteringen. Detta löste vi genom att säkerställa att ny personal dokumenterade arbetsprocessen för att inte göra projektet sårbart om någon person skulle sluta eller bli långvarigt sjuk.

6. Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Jämställdhetsarbete utifrån projektplan och utmaningar

I projektet har den största positiva förändringspåverkaren varit att skapa förståelse på det personliga planet. Vi har framförallt använt coaching för uppnå attitydförändringar och ökad kompetens inom jämställdhetsområdet (individuell coaching samt teamcoaching). Genom coachingen har deltagarna utvecklats till att ta in flera alternativa tolkningar av situationer, där man förstärker genom att först förstå sig själv.

Processledarna har i utbildningssituationerna arbetat med frågor som t.ex. vilka problem som uppstår pga våra mentala filters sätt att generalisera. Processledarna har utmanat arbetsgruppernas tankar kring jämställdhet för att skapa nya perspektiv och för att individen själv ser att en är en del av



skapandet av den situation han/hon befinner sig i. I projektet har vi belyst jämställdhet inte enbart utifrån män/kvinnor utan också utifrån yrkesrollen.

Vi har bland annat arbetat med perspektiven:

- Konkret förståelse för vad jämställdhet är
- Olika perspektiv som leder till att vi ökar förståelsen för ämnet och innebörden
- Olika verktyg som kan användas praktiskt för att skapa det vi pratar om i teorin
- Praktiskt utöva ett förhållningssätt som skapar en kultur som främjar jämställdhet

Projektet har samarbetat med Renita Sörensdotter. Hennes avhandlingsprojekt handlar om hemtjänstpersonalens arbetsvillkor, kunskap och organisation sett utifrån perspektiven genus, heteronormativitet och klass. Deltagare fick möjlighet att ta del av Renitas erfarenheter och arbete i workshopen "Omsorgsarbete i omvandling". Här lyftes perspektiven kring hur vi av tradition valt att se på den vårdande rollen och vilka konsekvenser det får i relationer, både mellan kollegor och brukare.

Utmaningen i projektets jämställdhetsarbete har framförallt varit att inte hamna i perspektiven offer-förövare-räddare. Utmaningen i projektet har varit att föra fram dialogen så att ingen känner sig kränkt vilket oftast leder till att vi får försvarsmekanismer som är kraftfullare än kraften till förändring.

Ytterligare utmaning har varit svårigheten att få män som deltagare i projektet då vi har arbetat med kvinnodominerade arbetsplatser. Av projektets 728 deltagare har 3,7 procent deltagare varit män och 96,3 procent deltagare varit kvinnor.

7. Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Tillgänglighetsarbete utifrån projektplan och utmaningar

Vi har i projektet arbetat med tillgänglighetsarbetet enligt plan. Vid behov har vi kunnat erbjuda utbildningslokaler som är tillgänglighetsanpassade då Strandska Utvecklingshusets lokaler är kulturmärkta och därmed inte anpassningsbara för personer med funktionshinder. Projektet har också säkerställt att informationsmaterial och kommunikation tillgodosett exempelvis mottagare med nedsatt syn.



Under hösten rekryterades även en person in i projektet som tidigare arbetat som verksamhetsutvecklare inom området funktionshinder i Göteborgs stad/Gunnared och med expertis inom området.

Vad som har varit utmanande i arbetet är att frågan förefallit laddad för målgruppen och att dialogerna stängts på ett tidigt stadium. Perspektivet har många gånger varit att det är omöjligt att ha personal med funktionsnedsättning. Det som ofta lyftes upp var psykisk funktionsnedsättning som det funktionshinder som är omöjligt att hantera inom vårdande yrken.

I kommande projekt avser vi ta stöd av ESF-rådets processtödjare i tillgänglighet för att få stöd i projektets tillgänglighetsintegrering från start och genom hela projektet.

Skillnaden från tidigare projekt är att i det här projekt Fenix har vi mer medvetet tagit upp frågeställningen kring möjligheter för funktionshindrade på målgruppens arbetsmarknad och försökt förstå målgruppens reaktioner. Vi minns hur vi reagerade på målgrupper i tidigare projekt kring mångfald och jämställdhet som vi idag är mer hemma i och har en större förståelse för än vad vi kanske har haft kring denna fråga. Lite överraskade är vi kring den samstämmiga reaktionsmönster vi mött.

8. Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Regionala prioriteringar

En av de regionala prioriteringarna är behovet av fortsatta satsningar på främst lågutbildade kvinnor i Västsverige, exempelvis inom vård och omsorg. Genom att projekt Fenix har ovan målgrupp för projektet har vi i projektet adresserat behovet. Vi vet också att ohälsotalen i Västsverige är betydligt högre för kvinnor än män och här har projektet också arbetat aktivt, dels förebyggande men också riktat genom programmet Movere som vänt sig till personer som befinner sig i riskzon för sjukskrivning/utbrändhet eller som är långtidssjukskrivna.

Prioritet i Västsverige har också sektorer och arbetsgivare som står inför generationsskiften både vad avser ägande och personal. Programområdet ska också bidra till att tillgodose behovet av nya kunskaper i arbetslivet och yrkesutbildad arbetskraft i Västsverige. I ett vidare perspektiv handlar det om att kompetensutveckling ska underlätta en geografisk och yrkesmässig rörlighet



bland yrkesverksamma. Vi har i projektet arbetat med de områden som rör ovan problem och behov genom bland annat att föra in områden som kommunikation, kunskapsöverföring, kompetenshöjning samt ökad omställningsbarhet i projektet. Mångfald har också varit ett fokusområde i projektet.

För programområde 1 så är målen och visionen att bidra till kompetensutveckling som underlättar för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav, att bidra till ökade kunskaper i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas samt bidra till ökade kunskaper i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas. Sammanfattningsvis kan noteras att vi i projekt Fenix har arbetat med samtliga tre huvudmålområden.

9. Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

9.1 Personer/organisationer vi riktat oss till avseende spridning och påverkan

- Lokala och regionala politiker – vi har fört en kontinuerlig dialog med politiker och har vänt oss specifikt till målgruppen politiker i inbjudningar till våra två spridningskonferenser.
- Beslutsfattare på olika nivåer inom kommunal verksamhet – en person med tidigare anställning inom Göteborgs stad och med goda kontakter bland beslutsfattare inom kommunal verksamhet har bland annat haft som uppdrag att stödja spridningen till denna målgrupp.
- Internutvecklare – för att säkerställa strategisk påverkan och fortsatt arbete efter projektavslut har vissa medarbetare hos deltagande verksamheter i projektet utbildats till internutvecklare för att kunna stödja den fortsatta processen.
- Ledare- för att säkerställa strategisk påverkan har även ledare medverkat i projektets utbildningar, teamutvecklingsarbeten och individuella coachingar.
- Nyhetsbrev – Vi har löpande skickat ut nyhetsbrev.
- Två stora spridningskonferenser riktade till politiker, intresserorganisationer och ledare i den kommunala förvaltningen av äldreomsorgen. Den 5 november kom ca 130 personer och den 16 maj kom ca 30 personer.



9.2 Hur projektets erfarenheter kan omsättas i annan verksamhet

Under projektets gång har vi lärt oss allt mer om målgruppens situation och vad projektet har gett i reflektion och utveckling för målgruppen. Vi ser att behovet är stort att nå ut till de beslutsfattare och påverkare som kan göra skillnad för hur projektets resultat kan användas efter projekttiden.

Göteborgs Stad har tagit beslut om att ett coachande förhållningssätt ska genomsyra arbetet inom äldreomsorgen och Kungälv kommun har tagit beslut att hela kommunens ledarskap ska arbeta utifrån ett coachande förhållningssätt och nu ser vi även att Mölndals kommun är inne på samma linje. Det är positivt att vi genom projektet har kunnat vara med och bidra till att det salutogena och coachande förhållningssättet omsätts i andra verksamheter.

Vi har kvar att utforska hur vi skall kunna i vår egen verksamhet omsätta verksamheterna mer i form av riktade erbjudanden till målgruppen. De kunskaper vi fått ta del av och utvecklat omsätts varje gång vi arbetar med liknande frågeställningar som projektet berört. Det som är utmanande är att etablera återkommande möjligheter att hålla programmet för målgruppen för det avgör ju upphandlingsregler och målgruppens resurser.

9.3 Ytterligare insatser för påverkansarbete som skulle behövas?

För att ytterligare kunna påverka och sprida arbetssättet ser vi det som önskvärt att de ledare som gått programmet kan få fortsatt stöd genom handledning för att kunna fortsätta utveckla sitt ledarskap och skapa spridning/påverkan.

9.4 Vem/vilka bör göra detta?

Vi på Strandska Utvecklingshuset försöker med de förutsättningar vi har att skapa spridning och påverkan. De som skulle kunna intensifiera sitt spridnings-/påverkansarbete är framförallt de kommuner som varit med i projektet och som visat att de är villiga att implementera ett nytt synsätt. Intensifierad spridning och påverkan skulle kunna ske dels internt i de egna verksamheterna, men också extern till andra kommuner och verksamheter.

10. Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?



Extern utvärderares bidrag

Extern utvärderare har genomfört en slututvärdering av projektet som består av en kvalitativ studie med målgruppen ledare och internutvecklare, samt en kvantitativ studie med målgruppen medarbetare.

För mer information se bilaga 1.

I projekt Fenix har vi inte använt någon följeforskningsansats. Vi ser dock nyttan av detta och har tillsammans med extern utvärderare utforskat hur en följeforskningsansats skulle kunna utformas i ett kommande projekt. En integrerad ansats där en följeforskare och en utvärderingsorganisation arbetar i samverkan genom en innovativ utvärderingsmetodik där man kontinuerligt genom projektet förbättrar sin utvärderingsmetodik (double-loop learning av utvärderingsprocess och metodik) har diskuterats.

11. Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Internt lärande

Projektet har haft veckovisa möten där vi förutom att ta upp konkreta projektledningsfrågor även avsatt tid för lärande och uppföljning. Under projektet har vår interna utvärderare genomfört ett antal djupintervjuer med ledare och medarbetare i projekt. Intern utvärderare har också genomfört djupintervjuer med projektmedarbetare och utbildare.

Tidigt i projektet planerade vi in lärande och reflektionstillfällen vilket gav oss förmågan att snabbt organisera vårt behov av vårt eget lärande och stöd pga av de erfarenheter vi tidigt fick. Det ledde till att vi på eget initiativ och bekostnad utbildade oss i professionell handledning och gav under projektet stöd till våra coacher och processledare för deras utveckling och förmåga att möta målgruppen stärktes.Handledning av vår egen personal har därför varit ett viktigt inslag i arbetet för i de situationerna pågår reflektion kring kvalité, påverkan och utveckling av arbetet.

Idag har vi ett nära samarbete med en av de främsta inom handledning av stora organisationer/system, Peter Hawkins och arbetar aktivt med modellen 7-eyed model.

Storleken på projektet har positivt tvingat oss att utveckla våra interna rutiner och system för att kunna effektivisera planering av logistik och genomförandet



av alla aktiviteter. Även vid detta tillfälle fanns utrymme för utveckling av rutiner och att projektet fick erforderligt stöd i de interna systemen.

12. Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

12.1 Tips till framtida projekt?

- Det är omöjligt att förutse alla risker och problem – se till att det finns utrymme i projektet att agera på oförutsedda händelser. I budgetansökan bör det finnas en post avsatt för ofutsedd påverkan som i samråd med ESF handläggare kan tas beslut om.
- Tänk på att förankra i alla led – inte minst på de högsta nivåerna i verksamheterna. Det är utmanande att få kontakt med högsta led, det är tidskrävande och ibland svårt för extern att helt förstå vem som egentligen får och kan ta beslut i de olika verksamheterna. Göra mer av det i samband med projektstart är dock något som ger mervärde till projektet senare.
- Bygg en projektorganisation som inte är alltför sårbar om en eller flera personer lämnar projektet eller blir långvarigt sjuka.
- Skapa förståelse för de verksamheter projektet ska arbeta med genom ett grundläggande förarbete. I projekt Fenix visade det sig vara viktigt att arbeta med stora volymer. Detta på grund av att det inom äldreomsorgen ofta är svårt för medarbetarna att få möjlighet till kompetensutveckling på grund av resursbrist och svårighet med vikarier. Genom att vi arrangerade ett volymprojekt med flera utbildningstillfällen kunde vi möjliggöra för alla medarbetare i arbetslagen att delta i kompetensutvecklingsinsatserna.
- Redovisningskraven och den administrativa komplexiteten kring ESF-finansierade projekt tycks öka att behovet av att rekrytera personal som har erfarenhet av tidigare projekt ger troligen ett mervärde till hanteringen av de administrativa redovisningskraven.

12.2 Vad gick bra och varför?

- **Vår filosofi och människosyn**
Vår filosofi och människosyn bygger på att vi möter individerna där de är och att vi gemensamt utvecklar färdriktningen och lär av och med varandra. Detta visade sig vara oerhört värdefullt i projekt Fenix speciellt med tanke på att majoriteten deltagare var studieovana (t.om. studierädda) och att många även hade betydande läs- och skrivsvårigheter. Den interna flexibiliteten inom vår egen organisation har också bidragit till resultatet. Vi har snabbt kunna



anpassa oss för att möta deltagarnas olika behov som exempelvis fler deltagare, ändrad tidsplanering, önskemål lokaler o.s.v.

- **Arbetsmetodik och upplägg**

Den tes om nödvändigheten av att arbeta parallellt med utveckling/kompetenshöjning hos ledare, medarbetare och team visade sig framgångsrik. Genom projekt Fenix har vi sett att vikten av att arbeta parallellt med ledarskapet inte nog kan understrykas. Inför framtida projekt/arbeteten kommer vi att arbeta för att skapa engagemang och delaktighet på högre ledarskapsnivåer och än mer intensifiera arbetet med att göra enhetscheferna delaktiga och motiverade. Allt för att möjliggöra att medarbetarnas ökade kompetens och färdigheter tillvaratas, sprids och förvaltas vidare. Vår arbetsmetodik med ett coachande förhållningssätt och aktionsbaserat lärande visade sig också vara en framgångsfaktor i projektet.

- **Systemteori in i projektet – egen kompetensutveckling**

I samband med att flera arbetsgrupper uppvisade dysfunktionaliteter som var av allvarigare karaktär än vad vi kunnat förutse (tex kriminalitet, stölder och våld) som vi såg som symptom på något som pågick inom det större systemet, såg vi ett behov av att kunna handleda ledare och internutvecklare utifrån förståelse för systems påverkan på individen. Utanför projektets budget utbildade vi därför projektpersonal i "Supervising Team and Organisation" hos Bath Consultancy Group, Bath, UK med utbildare professor Peter Hawkins.

Utbildningen innehöll systemteori som gav oss större förståelse och verktyg för hur vi skulle agera på arbetsplatser som upplevt allvarigare dysfunktionaliteter och hur vi på ett bättre sätt skulle kunna stödja de ledare och internutvecklare som försökte åstadkomma förändringar för att skapa hälsosammare arbetsplatser som att hantera t.ex. diskrimineringsproblematiker.

12.3 Vad gick mindre bra och varför?

- **Kommunikation/information i inledningsfasen**

När det gäller kommunikation och information insåg vi tidigt i projektet att deltagande organisationer var i behov av fler individuella möten än vad vi hade planerat för. Detta på grund av projektets komplexitet och omfattning och de omfattande informationsmängderna. Det visade sig också att det krävdes betydligt mer administration än vad vi hade förväntat oss för att säkerställa att deltagarna verkligen fick information från sina respektive chefer i de fall de inte själva kunde stå som mottagare av informationen. Hanteringen av att få ut informationen krävde betydligt fler arbetsplatsbesök än vad vi hade trott skulle krävas i inledningen.



- **Personal som flaskhals**

På grund av att målgruppens ohälsa i problematik och beteenden i många fall var större än förväntat utifrån erfarenheter vi haft i tidigare sammanhang krävdes hög kompetens hos processledarna för att hantera dessa situationer och grupper. Detta gjorde att personal med dessa kompetenser blev flaskhalsar för projektet under några perioder.

Det orsakar mer administrativt arbete genom att schemaändringar krävdes för att inte bara anpassas till målgruppen utan också anpassa till tillgängligheten av vår personal med kritisk kunskap.

- **Avsaknad referensgrupp/styrgrupp**

Trots ambitionen att tillsätta referensgrupp/styrgrupp lyckades vi inte med detta. Ambitionen var att ett urval av ledarna bland deltagande organisationer skulle ingå i styrgrupp. Vi försökte marknadsföra möjligheterna med att ingå i styrgrupp men fick mycket svalt emottagande av ledarna att lägga sin tid till det arbetet. På grund av hög arbetsbelastning och omfattande omorganisationer inom Göteborgs Stad lyckades vi inte skapa intresse och rekrytera deltagare till styrgrupp/referensgrupp. Troligen behöver projektet kunna betala för deltagarens lönekostnad i sådana speciella sammanhang för att kunna motivera ledarna att släppa sin tid. Vi fick istället försöka göra fler avstämningar med ledare individuellt och även ta emot ledare som kom med spontana förslag till möten i syfte att påverka utvecklingen inom sin organisation. Vi har medverkat i flera sådana sammanhang istället för referensgruppsarbetet.

- **Svårigheter för internutvecklare att få möjlighet att arbeta vidare som internutvecklare efter projektavslut**

Flera internutvecklare har tagit upp svårigheten med att få lov av sina ledare att arbeta som internutvecklare. Internutvecklarna själva har en samstämmig bild över den nytta de ser att deras nya kompetens kan ge till arbetsplatsen, särskilt i resultat riktat till brukaren. Idag har vi resultat att visa på och tror det blir lättare i framtida projekt/arbetet att kunna motivera och engagera enhetschefer och ledare på högre nivåer. Vad vi kan förstå utifrån en del samtal med internutvecklare är att det har blivit ett större intresse kring dom och deras kompetensområde från andra chefer som inte har haft personal i projektet. Internutvecklare har rekryterats mellan stadsdelarna vilket är ett gott tecken. Att ge en så omfattande kompetenshöjning som internutvecklarna fick i projektet är unikt i sitt slag för den yrkesgruppen och har varit omtumlande för organisationen att hantera och få fram en naturlig roll i verksamheten. Vi tror på att det kan komma när det blir tydligt för ledarna att internutvecklarna skapar ett bättre resultat pga av sin kompetenshöjning.



13. Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Kontaktperson

Ruddi Porsgaard
VD, Strandska Utvecklingshuset AB
Tel: 0303 – 129 00
Mobil: 0707 – 92 70 55
Epost: ruddi@strandska.com

Underskrift projektansvarig (projektledare)

Datum	Namnteckning	Namnförtydligande
-------	--------------	-------------------

E-posta dessutom dokumentet till projektets ansvariga handläggare på Svenska ESF-rådet.

Kom ihåg att även fylla i projektets sista lägesrapport för att stöd ska kunna betalas ut.