

SMAK för arbetslivet

Strategier, Metoder och AKtörer för personer med kognitiva funktionsnedsättningar:
en väg in i arbetslivet.

Slutrapport från en lärande utvärdering av projektet

Maj 2012 Karin Sjöberg APeL FoU

Sammanfattning

Regionförbundet Örebro har under 2011-01-17 – 2012-06-15, beviljats stöd från Europeiska socialfonden i syfte att öka anställningsbarheten för personer med neuropsykiatriska funktionshinder (NPF). Enligt ansökan handlar kärnan i arbetet om utveckling av samverkan mellan myndigheter som ger stöd och service till personer med NPF. Projektets metod är att kompetensutveckla aktörer som arbetar med personer med NPF i arbetslivsinriktade metoder och samverkansmetoder mellan offentlighet, privat sektor, ideell sektor och akademien, där det slutliga syftet är att skapa resurser hos myndigheter och andra deltagande aktörer som gör att de kan bidra till att fler och bättre möjligheter till ett meningsfullt arbete skapas för den sekundära målgruppen, personer med NPF.

Projektet har utvärderats av APeL FoU i form av en lärande utvärdering. Utvärderingen har pågått sedan sensommaren 2011 och fram till projektets slut. Utvärderaren har kontinuerligt samlat in data genom olika metoder såsom intervjuer, enkät och dokumentstudier. Ett analysseminarium har genomförts tillsammans med olika aktörer/deltagare i projektet. Därutöver har återföringstillfällen och samtal med styrgruppen skett löpande i samband med styrgruppsmöten.

De övergripande resultaten visar att projektet varit lyckat när det gäller att genomföra kompetensutveckling för aktörer som arbetar med personer med NPF vilket varit kärnan i projektet. Hos deltagarna finns ett stort engagemang och frågorna uppfattas angelägna. Dock har det varit svårt att växla upp den kunskap och kompetens som kursen gett, dvs. att gå från individuellt till organisatoriskt lärande. I och med detta har det också varit svårt att uppnå de övergripande målsättningarna om samverkan mellan myndigheter och gemensam metodutveckling inom och mellan verksamheter. En utmaning inför kommande utvecklingsåtgärder är att hitta en projektorganisation som säkerställer ett aktivt ägarskap och chefers aktiva engagemang. En annan utmaning blir att utveckla former för arbetsplatslärande, ett arbete som underlättas av en medveten och aktiv chefsinsats.

Innehåll

Bakgrund.....	4
Några utgångspunkter för utvärderingen	4
Utvärderingens syfte och frågeställningar	8
Utvärderingens metod och genomförande	8
Resultatredovisning	11
Analys och avslutande reflektioner	17

Bakgrund

Regionförbundet Örebro har under 2011-01-17 – 2012-06-15, beviljats stöd från Europeiska socialfonden i syfte att öka anställningsbarheten för personer med neuropsykiatriska funktionshinder (NPF). Kärnan i arbetet handlar, enligt ansökan, om utveckling av samverkan mellan myndigheter som ger stöd och service till personer med NPF. Projektets metod är att kompetensutveckla aktörer som arbetar med personer med NPF i arbetslivsinriktade metoder och samverkansmetoder mellan offentlighet, privat sektor, ideell sektor och akademien, där det slutliga syftet är att skapa resurser hos myndigheter och andra deltagande aktörer som gör att de kan bidra till att fler och bättre möjligheter till ett meningsfullt arbete skapas för den sekundära målgruppen, personer med NPF. Projektet bedrivs av Regionförbundet Örebro med en anställd projektledare på 50 %. Projektet leds av en styrgrupp. Det finns även en referensgrupp knuten till projektet med chefer och kursdeltagare från några av organisationerna som ingår i projektet samt från några brukarorganisationer.

Projektets inriktningar beskrivs i ansökan enligt följande:

- ✚ *Samverkan* mellan myndigheter som ger stöd och service till personer med NPF (neuropsykiatriska funktionshinder).
- ✚ *Metodutveckling* för arbetslivsinriktad rehabilitering och samverkan inom respektive verksamhet/organisation.
- ✚ *Bemötandekompetens* hos personer som ska ge vägledning och stöd till personer med NPF.

Projektets huvudsakliga aktiviteter är:

- ✚ *Universitetsutbildning* ”Samverkan för arbete kring personer med NPF i ett delaktighetsperspektiv”, 7,5 hp.
- ✚ *Studie- och arbetsgrupper* med representanter från olika organisationer i syfte att skapa hållbara interorganisatoriska och interprofessionella nätverk.
- ✚ *Fem öppna seminarier* och en avslutande spridningskonferens.
- ✚ *Transnationellt utbyte*.

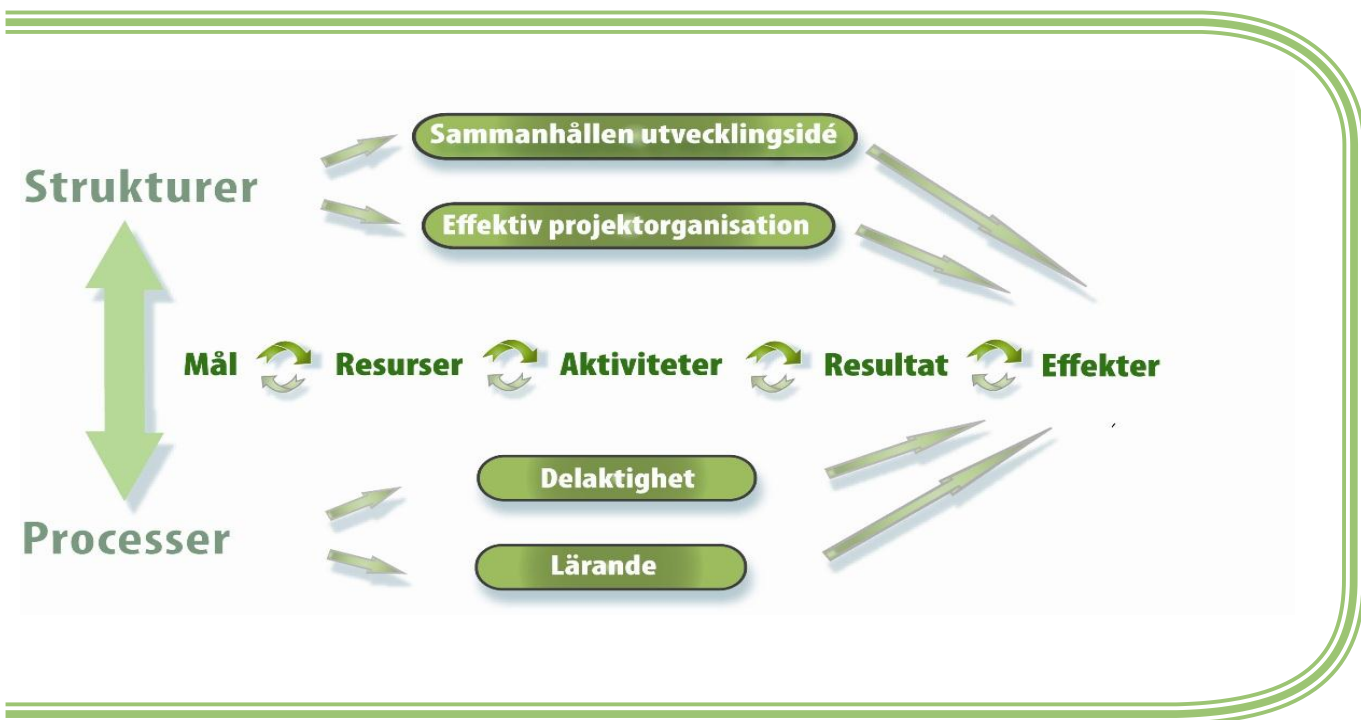
Några utgångspunkter för utvärderingen

Utvärderingen utgår från ett lärandeperspektiv. En lärande utvärdering kan ha en viktig funktion för att provocera, ifrågasätta och analysera utvecklingsprocesser, så att ett lärande kan ske på olika nivåer. Genom att bidra till en kritisk reflektion kan förutsättningar förändras, processer styras rätt och sambandet mellan resultat och effekter göras tydligare. Avsikten är självfallet att utvärderingen ska komma till *nytt*, både för projektet som sådant, med de individer och organisationer som är involverade, och i en vidare mening, med en

ambition om lärande och spridning även bortom själva projektets kontext, i samspel med finansiären. Optimalt för nyttan är om utvärderaren kommer in i ett tidigt skede, men i detta fall skedde detta när projektet redan var organiserat och i full gång med de planerade aktiviteterna.

För att kunna göra en bedömning av ett projekt behöver man ha några utgångspunkter för sin analys. Det är förstås viktigt att utgå från projektets syften och målsättningar men för att kunna analysera utvärderingsresultatet, få perspektiv och kunna urskilja nyanser, behöver vi också ha några teorier och forskningsbaserade erfarenheter att stödja det emot.

Forskning visar att viktiga förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete finns att hitta i både de *strukturer* som omger utvecklingsarbetet och i de *processer* som sker i utvecklingsarbetet. Vad gäller strukturer är en sammanhållen målbild och en organisering med klart definierade funktioner hos dem som är involverade i arbetet viktiga. I de pågående utvecklingsprocesserna är lärande och delaktighet viktiga förutsättningar för att utvecklingsarbetet ska bli hållbart. Ett utvecklingsarbete som pågår en längre tid, kan inte i detalj planeras fram från start. Det är då viktigt att ta tillvara de erfarenheter som görs i organisationen på bred front och att skapa tid och rum för lärande där man både reflekterar tillsammans, men framförallt ges möjlighet att göra något tillsammans – det vill säga pröva nya metoder och arbetssätt i verksamheten. Vi har skissat detta i en analysmodell (se figur 1).



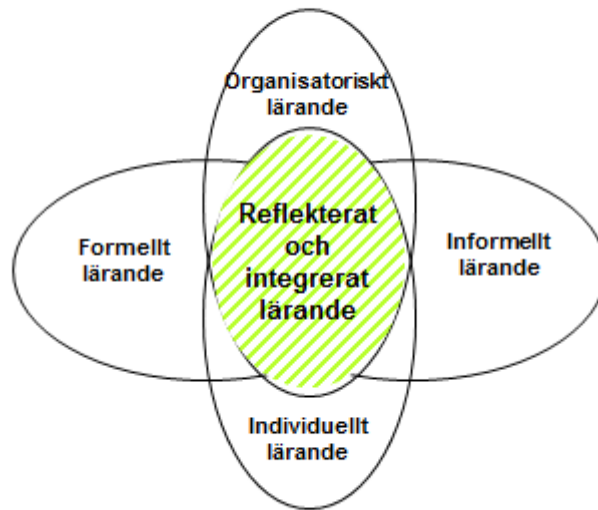
Figur 1: Analysmodell för hållbart utvecklingsarbete.

Figur 1 visar hur strukturer och processer samverkar. I ett hållbart utvecklingsarbete behövs strukturer i form av en klar målbild och bred förståelse hos berörda av vad den innehåller. Målbilden beskriver *vad* som ska göras (utvecklingsidé). Vad som ska göras beskrivs med kortsiktiga och långsiktiga mål, samt vilka de förväntade effekterna är. En vision visar vägriktning för målen. I ett utvecklingsarbete arbetar personer med olika funktioner. Vilka funktioner som finns och hur man organiserar dessa funktioner har betydelse för hållbarheten i arbetet. Organiseringen av utvecklingsarbetet talar om *hur* utvecklingsarbetet ska bedrivas. Strukturerna får inte vara så fasta att de processer som pågår inte kan påverka dem. I processerna är en bred delaktighet och lärande viktigt. För att utvecklings ska ske behövs ett prövande genom reflektion men framförallt i handling. Detta kräver tillfällen för lärande och bred delaktighet.

Med tanke på SMAK-projektets syfte har jag valt ytterligare några utgångspunkter som jag tycker är relevanta att använda när det handlar om att analysera lärande på arbetsplatsen. En viktig utgångspunkt är att om kompetensutveckling som genomförs ska leda till både ett individuellt och ett organisatoriskt lärande krävs strategier för att organisera detta. För att individers lärande ska komma hela arbetsplatsen till del och leda till ett organisatoriskt lärande behövs bland annat chefernas aktiva engagemang.

Utbildning leder inte med automatik till kompetensutveckling!
(Per-Erik Ellström, professor i pedagogik vid Linköpings universitet)

Reflekterat och integrerat lärande



Figur 2: Modell för arbetsplatslärande

APeL har i en rad utvecklingsprojekt undersökt hur ett arbetsplatslärande som erbjuder formell utbildning och ett informellt lärande i vardagsarbetet kan organiseras och stödjas (figur 2). Det visar sig att deltagarnas reflektion är en nyckelfaktor i mötet mellan det formella och det informella lärandet och att tillfällen till ett reflekterat lärande behöver stödjas, t.ex. genom ett nära samarbete mellan lärare och chefer och/eller handledare på arbetsplatsen. Men för att arbetsplatslärandet inte ska hänga löst i luften utan få betydelse i arbetsvardagen behöver det individuella lärandet integreras med verksamhetens utvecklingsbehov och inverka på rutiner, arbetsgrupper, ledningsfunktion osv. Chefernas engagemang är avgörande för hur väl man lyckas med att få till ett reflekterat och integrerat lärande. Utvärderingen av SMAK-projektet har därför särskilt uppmärksammat mötet mellan formellt och informellt lärande och vilken roll chefer, kursansvariga/lärare har i sammanhanget.

Utifrån utvärderingsuppdragets övergripande syfte menar jag att ovanstående resonemang, teorier och modeller utgör viktiga utgångspunkter.

Utvärderingens syfte och frågeställningar

Utvärderingen syftar till att synliggöra *förutsättningar för hållbarhet* och utgår från analysmodellen som presenterats i figur 1. Utvärderingen berör *arbetsätt, organisering och metoder* för utvecklingsarbetet. En övergripande frågeställning är vad projektet har lyckats med så här långt. Det är avgörande för att erfarenheter och lärdomar ska tas tillvara i det fortsatta arbetet. Vilken kraft har det valda angreppssättet när det gäller samverkan mellan myndigheter i syfte att skapa fler och bättre möjligheter till ett meningsfullt arbete för personer med NPF? Följande frågeställningar har undersökts:

- I vilken mån har målen för projektet uppnåtts?
- Vilka kortsiktiga resultat kan skönjas?
- Vilka förutsättningar finns för att nå långsiktiga effekter?
- Vad krävs för att uppnå målen om samverkan, metodutveckling och bemötandekompetens?
- På vilket sätt kan arbetet med jämställdhet bidra till att projektet når uppsatta mål?
- Är projektorganisation optimal för att nå målen?
- Har upplägg och arbetsätt gynnat möjligheten att nå de uppsatta målen?
- Har projektet fört med sig någon form av lärande och delaktighet som är viktig att fånga för det fortsatta arbetet?
- Finns motsättningar och svårigheter t.ex. i arbetsätt, organisering i organisationen som behöver ses över?
- Finns det viktiga sidoeffekter som bör synliggöras?
- Vilka hållbarhetskriterier kan urskiljas i detta arbete?

Utvärderingens metod och genomförande

En lärande utvärdering syftar till att ge underlag för lärande bland berörda under tiden som en utvecklingsinsats/projekt pågår. Den är forskningsbaserad och bygger på en *interaktiv metod*, dvs. ambitionen är att lära tillsammans med deltagarna om gjorda erfarenheter och att diskutera förslag till förändringar. Ambitionen är att utvärderingen ska leda till nytta för projektägare, projektledning, samarbetspartners och projektdeltagare.

Teori och metod är nära sammanvävda. Det interaktiva förhållningssättet gör det möjligt att växla mellan närhet och distans, mellan ett inifrån- och ett utifrånperspektiv, mellan förståelse och analys, mellan utvecklingsstöd och kritisk granskning.

Denna utvärdering har varit knuten till styrgruppen för projektet. Det interaktiva upplägget kräver en öppenhet i ansatsen och utformning och upplägg är framtaget i dialog med uppdragsgivaren. Det bestämdes i samråd att en enkät skulle gå ut till chefer samt att intervjuer skulle genomföras, de flesta i gruppform. Även enskilda telefonintervjuer genomfördes. Som ytterligare ett sätt att skapa delaktighet, engagemang och lärande genomfördes ett så kallat analysseminarium med de som varit mest berörda av utvecklingsarbetet.

Intervjuer

För att få utvärderingens frågeställningar belysta av relevanta personer gjordes urvalet av intervjupersoner i dialog med styrgruppen för projektet. Intervjuerna genomfördes under september, oktober och november enligt följande:

- ✚ *Kursdeltagare*: tre gruppintervjuer (13 personer).
- ✚ *Kursansvarig*: telefonintervju.
- ✚ *Projektets referensgrupp*: en gruppintervju samt uppföljande telefonintervjuer.
- ✚ *Projektets styrgrupp*: en gruppintervju samt deltagande på ett antal styrgruppsmöten.

Gruppintervjuerna varade i 1½ timme per grupp och de enskilda intervjuerna tog cirka 40 – 60 minuter.

Intervjuer med kursdeltagare

Frågorna berörde framför allt följande områden:

- ✚ Uppfattningar om kursen och förutsättningar för deltagande och lärande – individuellt och organisatoriskt
- ✚ Chefernas engagemang och stöd
- ✚ Kursen i förhållande till projektets övergripande målsättningar

Intervjuer med kursansvarig

Frågorna berörde framför allt följande områden:

- ✚ Syfte, upplägg och genomförande av kursen
- ✚ Kursen i förhållande till projektets övergripande målsättningar

Intervjuer med projektets referensgrupp

Frågorna berörde framför allt följande områden:

- ✚ Syfte och roll i projektet
- ✚ Uppfattningar om möjligheter och svårigheter med att uppnå projektets mål

Intervjuer med projektets styrgrupp

Frågorna berörde framför allt följande områden:

- ✚ Projektorganisation – roller och funktion
- ✚ Uppfattningar om möjligheter och svårigheter med att uppnå projektets mål
- ✚ Kursen i förhållande till projektets övergripande målsättningar

Enkät

I september och oktober besvarades en webbenkät av kursdeltagarnas chefer. Enkäten gick till de chefer som undertecknat och därmed beviljat respektive kursdeltagares deltagande i utbildningen. Enkäten skickades ut till 21 chefer. 15 personer besvarade den vilket ger en svarsfrekvens på 71 %.

Frågorna berörde framför allt följande områden:

- ✚ Allmänna uppfattningar om projektet
- ✚ Chefens roll och engagemang för individuellt och organisatoriskt lärande
- ✚ Kursen i förhållande till projektets övergripande målsättningar

Analyseseminarium

I januari anordnades ett analyseseminarium. Drygt 35 personer från deltagande verksamheter deltog; kursdeltagare, chefer, politiker och projektets styrgrupp. Syftet med seminariet var att diskutera centrala frågeställningar samt göra en gemensam analys av det resultat som framkommit i de olika datainsamlingstillfällena. Tanken var också att deltagarna skulle ges möjlighet att ta tillvara värdefulla erfarenheter och lärdomar till det fortsatta arbetet under och efter projektiden.

Övrig datainsamling

Förutom den ovan beskrivna datainsamlingen har data även samlats in i form av dokumentgenomgång och data insamlad i kontakter med styrgruppsmedlemmar.

Resultatredovisning

Under den här rubriken beskrivs det övergripande resultatet av de olika undersökningar som genomförts under hela utvärderingsarbetet. Resultaten har också diskuterats fortlöpande med projektets styrgrupp. Enkätresultaten lämnas som bilaga till denna rapport. Utvärderingen syftar till att synliggöra *förutsättningar för hållbarhet* och utgår från analysmodellen som presenterats i figur 1. Resultaten presenteras under rubriker som finns i modellen.

Struktur – en sammanhållen utvecklingsidé

Frågorna under detta avsnitt handlar om följande: finns det en sammanhållen utvecklingsidé? Finns mål på kort och lång sikt och finns en vision som ger inspiration och framtidstro? Kommer målen att uppnås?

Det insamlade underlaget visar att det inte finns någon gemensam bild av projektet och vad det syftar till. De övergripande målsättningarna är inte kända hos kursdeltagarna.

Vi har haft en genomgång men jag skulle inte kunna redogöra för det. Finansiering sker genom ESF. Jag kan inga detaljer. Har mest haft fokus på kursen. (Kursdeltagare)

De intervjuade kursdeltagarna ger uttryck för uppfattningen att ”kursen är projektet” och ställer sig frågande till projektets mål om samverkan t.ex. Vid analysseminariet diskuterades detta resultat och i grupperna konstaterades bland annat:

Kursdeltagare och chefer såg genom kursen en chans att vidareutveckla personalen. Samverkanfrågan är inte så levande. Projektet har blivit ett kompetensutvecklingsprojekt. Fast det inte var tänkt att bara vara det.

Deltagarna har gått en kurs – skulle vi ha gjort något mer? Det finns ett glapp mellan projektets mål och det som görs i utbildningen.

I projektet finns mål om samverkan, metodutveckling och bemötandekompetens. Dessa mål är inte kända bland kursdeltagarna och hos deras chefer pågår inget strategiskt arbete i syfte att uppnå målen. 77 procent av cheferna som besvarat enkäten uppger att de är väl förtrodda med vad projektet går ut på. Samtidigt uppger hälften av dem att de inte kan bedöma om medarbetarna (som går kursen) ges möjlighet att praktisera sina nya kunskaper. Ingen av cheferna uppger att de kan ge något konkret exempel på en förändring i verksamheten som en direkt effekt av kursen. Cheferna uppger att man ännu inte följt upp kursen med deltagarna.

Projektledaren anordnar seminarier dit chefer till kursdeltagarna bjuds in. Vid dessa diskuteras inte projektets målsättningar. Seminarierna har karaktären av kompetensutveckling kring NPF och möjligheter för personer med dessa funktionshinder att få ett arbete.

Målsättningar och inriktningar enligt ansökan:

1. Att effektivisera befintliga organisationsstrukturer samt utveckla samverkan på området (personer med NPF-diagnoser och deras arbetsmarknadsinträde) som fortlever även efter projekttidens slut.
2. Efter avslutat projekt ska åtminstone ett livskraftigt interorganisatoriskt och interprofessionellt nätverk ha skapats mellan deltagarna.
3. Varje deltagare som genomför kursen förväntas använda metoder för arbetslivsinriktad rehabilitering och samverkan i sin egen verksamhet.
4. Efter avslutad utbildning ska varje deltagare redovisa minst ett fall där utlärda metoder har använts.
5. 30-40 deltagare har genomfört kursen och besvarar en enkät kring deras kunskaper och attityder till samverkan löpande under projektet.
6. En uttalad ambition i SMAK-projektet är att öka kunskapen om genusdimensioner gällande neuropsykiatriska funktionshinder. Bland annat nämns att stöd för kvinnor med neuropsykiatriska funktionshinder måste uppmärksammas mer.
7. Som en effekt av projektets insatser för strategisk påverkan och kompetensutbildningen av relevant personal ska människor med NPF få ett bättre anpassat bemötande och vägledning för sina förutsättningar i arbetslivet.
8. Genomförande av sex seminarier och två konferenser som bidrar till att uppmärksamma arbetsmarknadsproblematiken för den sekundära målgruppen.
9. Målet är att de metoder som utvecklas under projektets gång får fäste i ordinarie verksamhet hos deltagande organisationer och sprids över hela Östra Mellansverige och i ett senare skede även till andra delar av Sverige.
10. Skapa ett kompetenscentrum i regionen.
11. Strategisk påverkan riktad mot chefer, politiker och potentiella arbetsgivare ska ske genom utförande av åtta seminarier och konferenser samt spridning av en film som projektet ska utarbeta.

Mål om samverkan:

Deltagandet i kursen kommer att bidra till att utveckla samverkan mellan den egna verksamheten och andra verksamheter som ger stöd och service till personer med NPF.

I enkäten instämmer 42 procent av cheferna delvis i påståendet. 17 procent instämmer knappast och 33 procent uppger att de inte kan bedöma detta. Åtta procent dvs. en chef, instämmer absolut i påståendet. Nedan följer några citat från kursdeltagare angående målen om samverkan.

Kursen har gett ökad förståelse av förutsättningar för samverkan.

Vi vill försöka få till det. Man märker vilka brister som finns. Nu kan vi lättare identifiera varför vi kör fast.

Det kan man se sen. Man lär känna personer som går kursen. Det är lättare att samverka när man lärt känna varandra.

Det går inte att samverka utan speciella samverkansmål. Samverkansmål skulle behövas på chefsnivå. Ett långsiktigt tänk behövs.

Mandat behövs från högre ort. Beslutanderätt behövs!

Mål om metodutveckling:

Deltagandet i kursen kommer att bidra till att utveckla metoder för arbetslivsinriktad rehabilitering och samverkan inom vår verksamhet/organisation.

42 procent av cheferna instämmer delvis i påståendet ovan. 16 procent instämmer knappast och 42 procent uppger att de inte kan bedöma detta.

Citat från kursdeltagare:

Metoder finns redan. Det som behövs är samverkan som vävs in vid behov. Det är svårt eftersom det saknas aktivt intresse från cheferna. Det blir svårt. Det blir upp till respektive deltagare. Dialog saknas med närmsta chef/arbetsledare.

Vi skulle kunna påverka vår pedagogiska modell. Det kan bli så. Det är lite som med samverkan – det kommer att hänga på enskilda personer – vi som går kursen.

Mål om bemötandekompetens:

Deltagandet i kursen kommer att bidra till att utveckla bemötandekompetens hos personer i vår verksamhet som ska ge vägledning och stöd till personer med NPF.

75 procent av cheferna instämmer absolut eller delvis i påståendet. Åtta procent instämmer knappast och 17 procent uppger att de inte kan bedöma detta.

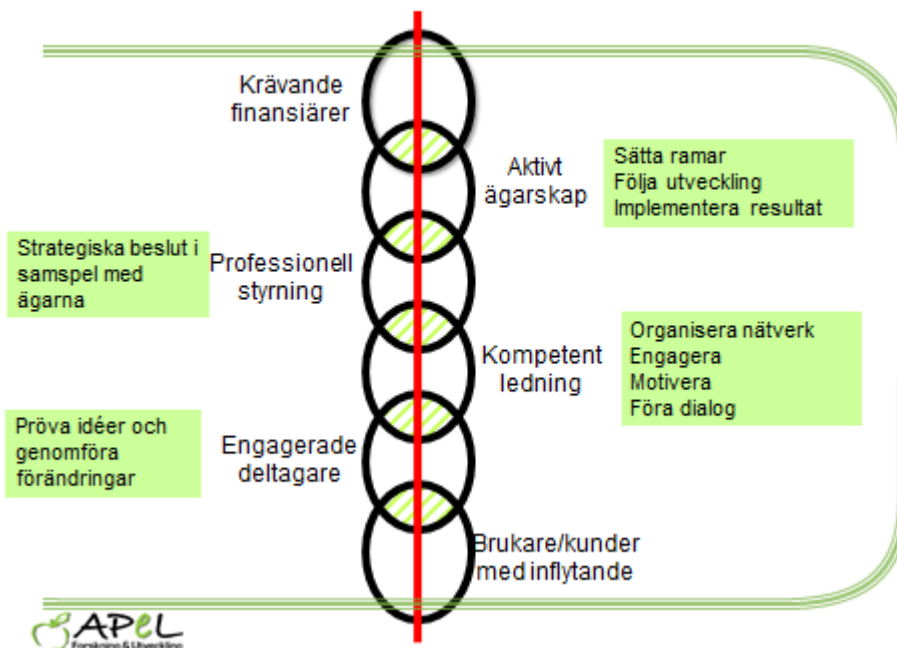
Citat från kursdeltagare:

Det är en repetition av vissa saker. Ger bredd, men det är mer upp till mig hur jag kommer att använda det i jobbet.

Det kan bli så – utan tydligt syfte. Mycket som pågår riskerar att bli ”ytterligare en sak”. Man måste se att det gynnar.

Struktur – effektiv projektorganisation

Hur projektet är organiserat och hur de olika funktionerna samspelar har stor betydelse för resultat och långsiktiga effekter. När det gäller projektorganisationen, vilken åskådliggörs i figur 3, är samspelet mellan de olika funktionerna, eller länkarna i kedjan avgörande för hållbarheten i arbetet, visar forskning.



Figur 3: Analysmodell för projektorganisation (Hållbarhetskedjan).

Projektorganisationen består av en styrgrupp och en referensgrupp och är utformad enligt den modell som Regionförbundet i Örebro använder sig av i projektarbete, den så kallade PIRÖ-modellen (Projekt Inom Regionförbundet Örebro). Enligt denna ska projekt organiseras med en projektledare och en projektägare. Styrgruppen består därför av en projektledare och en projektägare samt ytterligare en person, samtliga verksamma på Regionförbundet i Örebro.

Projektledaren, i samverkan med styrgruppen, ser till att de planerade aktiviteterna genomförs och har täta kontakter med kursdeltagare och kursansvarig vid Örebro universitet. Enligt modellen ovan och de utgångspunkter som utvärderingen grundar sig i har styrgruppen i projektet snarare karaktären av en projektledningsgrupp. En sådan driver

fram projektet, ser till att planerade aktiviteter genomförs och följer upp dessa. Nedan följer de viktigaste resultaten kring projektorganisationen.

- ✚ De som är tänkta att samarbeta finns inte representerade i styrgruppen.
- ✚ Referensgruppen fungerar som bollplank till projektledaren. Osäkerhet finns kring gruppens uppdrag.
- ✚ Chefer i berörda verksamheter har ingen aktiv roll i projektet.
- ✚ Ägarskap saknas, enligt utvärderingens utgångspunkter och figur 3.

Det är mycket praktiska frågor som dominerat. Man lyssnar av, har jag någon påverkan eller sitter jag här för att det ingår i projektet?” (Referensgruppsmedlem)

Det har inte varit någon tydlig rollfördelning utan det har varit ganska löst på mötena.(Referensgruppsmedlem)

Ungefär hälften av cheferna har deltagit vid ett eller flera av de seminarier som anordnats inom ramen för projektet.

Chefernas inställning och agerande

Intervjuer med kursdeltagare och enkätresultaten visar att cheferna inte arbetar aktivt mot projektets övergripande mål. Engagemanget handlar främst om att ge förutsättningar för kursdeltagarna att genomföra kursen. 46 procent av cheferna som besvarat enkäten uppger att de inte kan bedöma om projektet är bra eller dåligt. Det stöd som ges till kursdeltagarna handlar främst om att ge tid till deltagande, inläsning samt ersättning för kurslitteratur. Några säger att de uppmuntrar deltagaren när andra arbetsuppgifter hopar sig. En annan chef att det förs en dialog kring nya bemötandeformer och praktisk användning i arbetet.

Nedan några citat från kursdeltagare när det gäller chefens engagemang:

Vi får gå på arbetstid. Får böcker. Bra stöd, eget ansvar.
Chefen har inte frågat något om kursen. Det finns inget sagt om förmering i organisationen.
En utmaning är – vad gör man av det här när kursen är slut?
Det krävs att det kommer uppifrån för att avlasta i det ordinarie arbetet. Ett långsiktigt tänk behövs. Det är upp till dem (cheferna) känns det som.

De intervjuade kursdeltagarna uttrycker att de är relativt nöjda med det stöd som ges, men när de förstår att kursen är en aktivitet i ett projekt med övergripande samverkansmål blir de bekymrade över hur det ska gå att leva upp till de målen.

Hur ska våra nya kunskaper användas sen? Det ställer stora krav på oss som enskilda individer. Cheferna kommer inte att göra detta.
Det är intressant för dem som går kursen, men det finns en risk att man lämnar det sedan.
Det finns ingen jord att befrukta i.

Det hade varit än starkare om cheferna var mer engagerade.

Känner inte till projektets mål och övriga aktiviteter så väl. Hur det är tänkt att hänga samman. Vad ska vi samverka kring? Vilka krav finns på oss?

Det faller mycket på oss att initiera det. Det beror på cheferna. De måste skapa förutsättningar för det.

Det hänger mycket på mig. Jag ska försöka ta upp det på träffar och berätta om kursen för mina arbetskamrater.

Vilka avtryck ger kursen – praktiserar nya kunskaper?

50 procent av cheferna svarar att de inte vet eller inte kan bedöma om så är fallet. 33 procent svarar att det sker i stor eller mycket stor utsträckning och 17 procent att det sker i liten utsträckning. Nedan några citat från intervjuerna med kursdeltagarna:

Ja, inom ramen för visst jobb. Ingen motarbetar oss.

Nej, inte direkt, men kontaktvägarna för samverkan har stärkts.

Metoder finns redan. Samverkan vävs in vid behov.

Det är svårt eftersom det saknas aktivt intresse från cheferna. Det är svårt eftersom det blir upp till respektive deltagare. Dialog saknas med närmsta chef/arbetsledare.

I enkäten uppmanas cheferna att bedöma vilka hinder man ser, hinder för att konkreta resultat ska uppnås. Följande uppges vara ett ”stort” eller ”visst” hinder enligt angiven procentsats av chefer.

83 % arbetet ”drunknar” i annat pågående utvecklingsarbete

58 % svårigheter att sprida kompetens i hela verksamheten

50 % tidsbrist

50 % brister i kommunikation med andra verksamheter

33 % brister i kommunikation internt

27 % arbetet uppfattas inte vara viktigt

25 % brister i engagemang hos chefer i berörda verksamheter

25 % brister i engagemang hos högsta ansvariga chefer

25 % otydliga mål för projektet

17 % otydligt ägarskap

17 % brister i kunskaper om yttringar av NPF

Processen – lärande och reflektion

För att få en bild av delaktighet och lärande i projektet ställdes frågor kring detta. De viktigaste resultaten kan sammanfattas enligt följande:

- ✚ Kursdeltagarna får kunskaper på individnivå genom deltagande i kursen.
- ✚ Kursdeltagare lär och reflekterar i viss utsträckning tillsammans.

- ✚ Lärande och reflektion på respektive arbetsplats kring kursen eller projektets mål förekommer inte strukturerat.
- ✚ Chefer erbjuds möjlighet att lära genom de seminarier som anordnats.
- ✚ Lärande mellan chefer förekommer inte strukturerat.

Analys och avslutande reflektioner

För att kunna göra en bedömning av ett projekt behöver man ha några utgångspunkter i form av teorier och modeller för en analys. Denna utvärderings utgångspunkter finns presenterades tidigare i rapporten. Huvuddragen av de resultat som presenterats ovan har diskuterats vid det analysseminarium som genomfördes i januari 2012. Vid detta deltog kursdeltagare, chefer, politiker samt personer från styrgrupp och referensgrupp. Syftet med seminariet var att delge resultat och gemensamt analysera dessa. Deltagarna vid seminariet instämde i hög grad i de resultat som presenterades, de kände igen sig i beskrivningarna. Projektet har ett antal målsättningar och aktiviteter har genomförts i syfte att uppnå dessa. En organisation har skapats för arbetet. Hur väl har projektet lyckats nå sina mål?

MÅL	MÅLUPPFYLLELSE	KOMMENTAR
Samverkan mellan myndigheter som ger stöd och service till personer med NPF	Uppfyllt i låg grad	Nya samverkansformer som skulle fortleva även efter det att projektet avslutats var något som eftersträvades enligt projektbeskrivningen. Utvärderaren bedömer att detta inte skett. Däremot har en bra grund för en sådan samverkan lagts i och med den genomförda universitetsutbildningen där deltagare från olika verksamheter träffats och lärt känna varandra och de olika verksamheternas skilda förutsättningar och arbetssätt.
Metodutveckling för arbetslivsinriktad rehabilitering och samverkan inom respektive verksamhet/organisation	Uppfyllt i låg grad	Utvärderingen indikerar att viss metodutveckling skett, främst på de arbetsplatser som haft flera deltagare med på utbildningen. I övrigt verkar det vara så att nya kunskaper främst går att finna på individnivå. Ingen av de intervjuade beskriver att en systematisk metodutveckling skett.
Bemötandekompetens hos personer som ska ge vägledning och stöd till personer med NPF.	Uppfyllt i viss grad	Kompetensen inom detta område har i olika grad ökat hos de personer som genomfört universitetsutbildningen. Kompetensen återfinns på individnivå. Intervjuerna indikerar att det inte skett förändringar i bemötande på ett strukturerat sätt på organisationsnivå eller mellan verksamheter.

Hur kan man förklara dessa resultat? Det finns givetvis många förklaringar, men jag vill här lyfta fram två som jag bedömer vara av särskild vikt för resultatet.

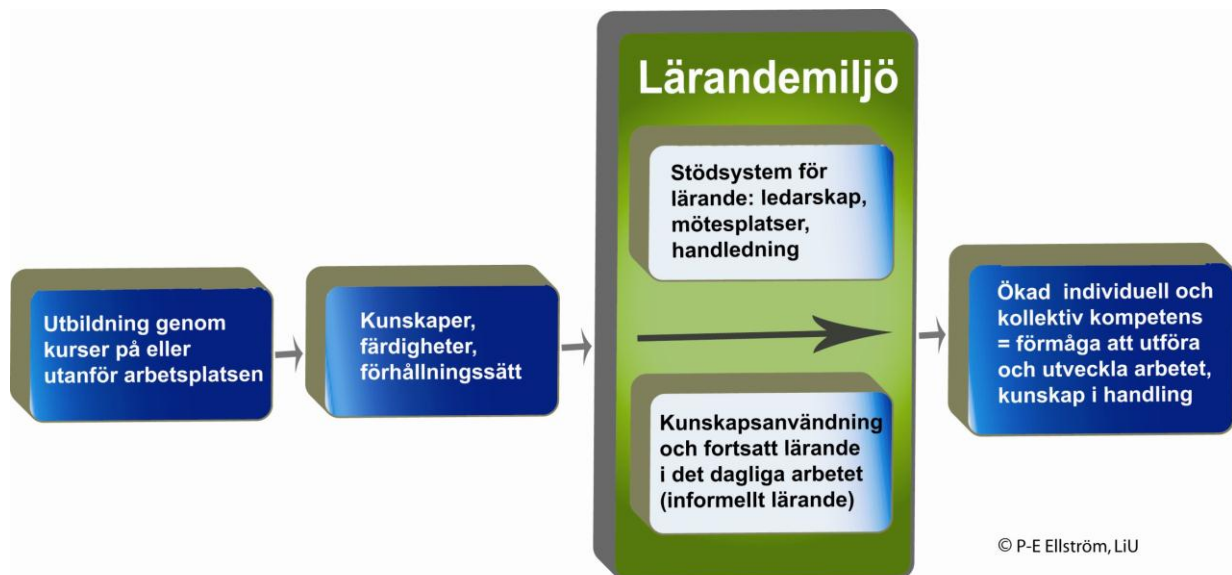
- En förklaring ligger i själva organiseringen av projektet.

Organiseringen av ett projekt har betydelse för projektets förutsättningar för att sätta djupare spår och skapa hållbar förändring. Den så kallade Hållbarhetskedjan (figur 3) illustrerar hur olika funktioner behöver hålla ihop och fungera för att utvecklingsåtgärder ska leda till långsiktiga effekter. Vid analys av organiseringen av SMAK-projektet utifrån den modellen visar det sig att det saknas viktiga länkar. Enligt forskning är aktivt ägarskap en viktig faktor för långsiktiga effekter och här saknas ägare till problemen/det som ska utvecklas, med hjälp av projektet. Styrgruppen har mer karaktär av en projektledningsgrupp än en styrgrupp. En styrgrupp ska, enligt vår forskning, fatta strategiska beslut i samspel med ägarna och också samspela med projektledningsgruppen. För att en styrgrupp ska kunna ha mandat till den samverkan som eftersträvas bör representanter för de verksamheter som berörs finnas med i den gruppen. Det finns en referensgrupp som fungerar som bollplank till projektledaren. Projektet kännetecknas av att det är ”projektledardrivet” och ”aktivitetsstyrt” dvs. att planerade aktiviteter genomförts men att de övergripande inriktningsmålen till stor del inte uppnås. Projektledaren har interagerat med kursdeltagarna och genom att det inte funnits någon styrning eller aktivt ägarskap från de som är tänkta att förändras och utvecklas med hjälp av projektet, har utvecklingsansvaret för projektets mål fallit ”i knäet” på Regionförbundet Örebro. Men Regionförbundet har inte mandat eller möjlighet att genomföra de förändringar som var tänkta att genomföras med hjälp av projektet.

- En annan förklaring ligger i chefsrollen.

Projektets mål bygger på samverkan. Samverkan mellan myndigheter, samverkan som förutsättning för metodutveckling och bemötandekompetens. För att uppnå detta behövs chefers aktiva engagemang. För att ny kunskap som deltagarna får t.ex. genom universitetskursen ska leda till utveckling och förbättring av arbetssätt och arbetsmetoder inom den verksamhet där de arbetar och mellan verksamheter behöver varje verksamhet utveckla ett arbetsplatslärande. Ett lärande som knyter ihop verksamhetens utvecklingsbehov och individens kompetensutveckling. Utbildning leder inte, som tidigare sagts, med automatik till kompetensutveckling och/eller verksamhetsutveckling. Jag uppfattar att tankarna bakom universitetsutbildningen varit att den inte skulle vara en traditionell kurs. Ambitionen har varit att den skulle leda till samverkan ”i skarpt läge” genom att deltagarna arbetade i grupper med individer från de verksamheter som skulle utveckla nya samarbetsformer. Utvärderingen visar dock att det fanns ett allt för starkt individfokus och en för svag och otydlig koppling till den verksamhet som skulle utvecklas. Nya kunskaper riskerar då att inte tas tillvara eftersom nya initiativ och förändringar oftast påverkar arbetsorganisationen på olika sätt och det är krävande att förändra organisationer. Dessutom kände inte deltagarna till att det fanns en större, övergripande målsättning än att bara genomföra kursen.

För att utveckla resonemanget ovan ytterligare finns anledning att plocka fram den modell som användes vid analysseminariet. Den är utvecklad av Per-Erik Ellström (professor i pedagogik vid Linköpings universitet) och beskriver sambanden mellan utbildning och kompetens.



Figur 4: En integrerad strategi för kompetensutveckling. Nya kunskaper som inhämtats måste få en god lärmiljö kring sig för att ha möjligheter att realiseras som kompetens (Ellström, P-E).

I figur 4 illustreras hur en satsning på kompetensutveckling behöver finnas i en kontext för att ge önskat resultat. I boxarna till vänster ger externt eller internt anordnade utbildningar individer nya kunskaper. I boxen längst till höger har kunskapen blivit till reell kompetens hos individerna eller hos hela personalstyrkan, dvs. de tillämpar nya kunskaper i praktiken. Kompetensen används nu i det dagliga arbetet på arbetsplatsen vilket innebär att de inhämtade kunskaperna har lett till förändringar i form av förändrade arbetssätt, förhållningssätt och rutiner, vilket också inbegriper ett lärande också på grupp- och organisationsnivå. Ellström menar att det ofta råder en förenklad syn på hur detta sker. Forskning visar att utbildningsinsatser sällan leder till önskade effekter i form av tillämpad kompetens och verksamhetsutveckling. Det sker inte per automatik. Det krävs något mer för att kunskap ska transformeras till kompetens, nämligen en positiv, stödjande lärandemiljö på arbetsplatsen. Inom en väl fungerande lärandemiljö finns det inrymt stödsystem för praktisk övning och fortsatt lärande. Stödsystemen består av ett drivande ledarskap och kanske handledning, som aktivt stödjer personalens fortsatta lärande, en organiserad form av reflektion på både individ- och gruppnivå. Organiseringen av lärsituationerna är integrerade med övningar direkt på arbetsplatsen, på arbetsplatsträffar, i de naturliga situationer som finns för lärande. En annan förutsättning i en positiv lärmiljö är att medarbetare får använda de nya kunskaperna i det praktiska arbetet. Men det handlar också om utrymme och mandat att påverka rutiner och få möjlighet att utveckla innehållet i

arbetsuppgifterna. Två viktiga punkter som kännetecknar en god lärandemiljö på arbetsplatsen är:

1. Medarbetares nya kunskaper kommer till användning i en verksamhet som präglas av ett kritiskt granskande och reflekterande förhållningssätt. Erfarenheter i vardagen tas tillvara kontinuerligt och ger underlag till det pågående utvecklingsarbetet.
2. Arbetsplatsen har ett stödsystem för lärande, där ledningen medverkar aktivt. Det finns naturliga forum för identifiering och analys av de problem som verksamheten har att hantera, liksom för återföring av resultat då nya metoder prövas. Ett sådant stödsystem erbjuder också kontinuerlig professionell handledning och mentorskap till medarbetare som deltar i kompetensutveckling.

Jag menar att sådana integrerade satsningar är fullt möjliga att genomföra när den här typen av projekt drivs och har extern finansiering. Det skulle ge ännu lite mer för pengarna. Det positiva resultat som SMAK-projektet medfört i form av ökad kunskap hos ett antal individer och de mervärden som en verksamhetsöverskridande gemensam utbildning för med sig, hade också kunnat växlas upp i en lärandestrategi som fortsatte på arbetsplatsen även efter det att projektet tagit slut.

Projektet är i det närmaste avslutat så nu återstår att fundera över vilka erfarenheter och lärdomar man kan ta med sig inför kommande utvecklingsinsatser. Om det finns ett fortsatt intresse av att vidareutveckla samarbetet kring personer med NPF finns nu en bra grund att stå på. Individer i berörda verksamheter har fått ta del av en gedigen universitetsutbildning. En utmaning blir nu att ta tillvara på deras kunskaper så att det kommer fler till del – att gå från individuellt till organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling. Man behöver också fundera på hur organiseringen av ett sådant utvecklingsarbete bör se ut för att säkra upp alla delar i "Hållbarhetskedjan". Som utvärderare hoppas jag att erfarenheterna som redovisats i den här lärande utvärderingen kommer till nytta i kommande satsningar och önskar alla inblandade parter lycka till med denna viktiga utmaning!