



# VÄGEN KOMMER NÄR VI VANDRAR

Utvärdering och erfarenhetspridning  
av EU-projekt för ökad sysselsättning

Kicki Stridh • Mats Holmquist • Ingrid Ljungberg van Beinum

# VÄGEN KOMMER NÄR VI VANDRAR

*Utvärdering och erfarenhetspridning  
av EU-projekt för ökad sysselsättning*

## Vägen kommer när vi vandrar

Utvärdering och erfarenhetsspridning av EU-projekt för ökad sysselsättning

Kicki Stridh, Mats Holmquist och Ingrid Ljungberg van Beinum

© Svenska ESF rådet

Rådet för arbetslivsforskning och författarna, 2000

ISSN 1403-8544

ISBN 91-88530-99-X

Grafisk form och produktion: Ord & Bildmakarna AB, Stockholm

Tryck: AB CO Ekblads & Co Tryckeri, Västervik 2000

---

### SVENSKA ESF RÅDET, Europeiska socialfonden i Sverige

*postadress* BOX 47141, S-100 74 STOCKHOLM *besöksadress* LILJEHOLMSVÄGEN 30, 5 TR

*telefon* +46 8 579 171 00 *telefax* +46 8 579 171 01 *e-post* info@esf.amv.se *hemsida* www.esf.amv.se

### NUTEK

*postadress* S-117 86 STOCKHOLM *besöksadress* LILJEHOLMSVÄGEN 32

*telefon* +46 8 681 91 00 *telefax* +46 8 19 68 26 *e-post* nutek@nutek.se *hemsida* www.nutek.se

### RÅDET FÖR ARBETSLIVSFORSKNING

*postadress* BOX 12728, S-112 94 STOCKHOLM *besöksadress* PIPERSGATAN 27

*telefon* +46 8 617 58 00 *telefax* +46 8 617 58 58 *e-post* ralf@ralf.se *hemsida* www.ralf.se

Se även [www.nyajobbochforetag.org](http://www.nyajobbochforetag.org)

# Nya jobb & företag

Rapportserien "Nya jobb & företag" vänder sig till alla som intresserar sig för frågor om hur nya jobb och företag kommer till. Vad är det som driver entreprenörer och eldsjälar? Vad betyder regler och institutioner i samhället? Och kompetensen på arbetsplatsen? Serien beräknas omfatta fyra till sex skrifter per år.

Författarna är arbetslivsforskare, konsulter och utvecklingsledare – praktiskt och teoretiskt inriktade samhällsvetare, tekniker och humanister – som skriver om näringslivsdynamik, arbetsmarknadsområdet och jobbskapande åtgärder.

Avsikten med rapporterna är att stimulera till debatt, att informera om forskning och att lyfta fram lokala exempel. Särskild uppmärksamhet kommer att ägnas utveckling av nya jobb och företag. Därmed berörs också områden som tillväxt, sysselsättning, näringslivsdynamik, entreprenörskap, samt institutionella villkor och spelregler på arbetsmarknaden.

Hittills utgivna skrifter i serien:

1. *Hur jobb blir till*. Introduktion till nya jobb som kunskapsfält.  
Lennart Arvedson, Cepro och Bo Winander, SINOVA, 1998
2. *Från Italien till Gnosjö*. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner. Christian Berggren, Linköpings universitet, Göran Brulin, Arbetslivsinstitutet och Lise-Lotte Gustafsson, Högskolan i Växjö, 1998
3. *Baskompetens – grunden för kompetenshöjning*. Carina Lindén och Christina Kvarnström, NUTEK, 1999
4. *Statistik om nya jobb och företag*. Björn Tegsjö, Martin Lagnerö och Jan Andersson, 1999
5. *Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb*. Bengt Rolfer i samverkan med Arbetstagarkonsult AB, 1999
6. *Hur små företag tänker*. En studie av utvecklingsstöd genom Växtkraft Mål 4. Glenn Hultman och Alger Klasson, 1999

7. *Kompetensbehov på expertnivå*. En studie av kompetensbehoven hos små och medelstora företag i sex regioner. Axring & Nilsson konsult, 1999
8. *Fyra företagabygder*. Porträtt av lokalt näringsliv utanför storstaden. Anna Götlind och Kjell Haraldsson, 1999
9. *Myten om invandrarföretaget*. En jämförelse mellan invandrarföretagande och övrigt företagande i Sverige. Ali B. Najib, 1999
10. *Injektion för växtkraft och produktivitet?* Jämförelse av Mål 4-företag till våren 1998. Christina Kvarnström och Carina Lindén, 1999
11. *Nätverk som ger kraft att växa*. Erfarenheter, lärdomar, reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills. Mats Utbult, 2000
12. *Lokomotivföretaget i Italien*. Motor för sysselsättning och regional utveckling. Daniele Mascanzoni och Michael Novotny, 2000
13. *Utvecklingskraft i små företag*. En jämförelse mellan arbetsställen i EU Programmet Växtkraft Mål 4 och i övriga näringslivet – En kortversion. Anette Nylund, projektledare, samt Lars Bager-Sjögren, Jasmina Hopstadius och Henrik Levin, 2000

Vi hoppas att skrifterna intresserar bland andra

- arbetsmarknads- och näringslivsansvariga i lokala, regionala och centrala organisationer och myndigheter
- konsulter, företagsutvecklare och entreprenörer inom skilda branscher
- forskare och forskarstuderande i skilda samhällsvetenskapliga discipliner
- journalister som bevakar näringsliv och arbetsmarknad
- politiker på nationell och lokal nivå

Rapportserien ges ut av Rådet för arbetslivsforskning i samverkan med Närings- och teknikutvecklingsverket och Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige.

# Innehåll

Förord .....	7
Sammanfattning.....	9
Summary .....	10
Inledning.....	11
1. Utvärdering som stöd och utveckling i projektarbete .....	14
<i>Utvärdering som en tredje uppgift</i> .....	16
<i>Strukturfonderna – utveckling genom partnerskap</i> .....	19
<i>Utvärdering som ett gemensamt arbete och ansvar</i> .....	23
2. Några verktyg vi har provat .....	24
3. Reflexioner kring utvärdering, berättande och tyst kunskap .....	38
4. Historien om UGN – processutvärdering genom nätverk.....	51
<i>En vanlig nätverksträff</i> .....	52
<i>Första UGN, 1996–97</i> .....	53
<i>Andra UGN, 1997–98</i> .....	62
<i>Tredje UGN, 1998–99</i> .....	66
5. Utvärdering och spridning av resultat .....	68
<i>Projekt som fungerar – framgångsfaktorer</i> .....	68
<i>Erfarenhetsspridning och implementering</i> .....	71
Slutord – insatser på metanivån .....	76
Referenser .....	77



# Förord

## Inspiration och metoder för framtida projektledare

Projektarbete blir ett allt vanligare sätt att bedriva verksamhet på. Det finns erfarenheter hos erfarna projektägare som kan vara till nytta för nykläckta projektledare och projektmedarbetare. Det är sådana erfarenheter och metoder som finns samlade i denna rapport. En bok med tips om hur du effektivt kan bedriva projektarbete.

Det unika med denna samling tips är inte deras generella karaktär och breda användningsområde utan att de är samlade från projekt med EU finansiering och de utvecklingsområden som tillhör tillväxt för nya jobb och företag.

Ett avgörande vägval som föreslås och lyfts fram är samverkan. Nätverkande i olika former naturligtvis men också ett strukturerat utvärderingsarbete av det projekt man ska driva och det resultat man ska åstadkomma i samverkan mellan forskare och praktiker.

Verkligheten är sannerligen föränderlig och i allt projektarbete måste mål, medel och syfte anpassas till den ständiga förändringen för att inte projektet ska tappa sitt syfte eller åstadkomma oanvändbara eller rentav oönskade resultat. Eftersom EU-projekt i sin karaktär dessutom ska stimulera tillväxt och utveckling är förmågan till förändring och kalibrering av den kompass som visar projektets väg särskilt viktig.

De erfarenheter och metoder som finns med i rapporten blir därmed ett viktigt verktyg för projektägare att nå sina projektmål. Dynamiken i ett projektarbete kan vara tillräckligt komplicerad och svår i sig, det går inte alltid att använda någon annans verktyg rakt upp och ner, de ska anpassas och omformas för att passa just det projekt de ska användas för.

Vi önskar er lycka till med era projektarbeten och trevlig läsning,

Stockholm, augusti 2000

*Johannes Wikman*  
Svenska ESF rådet





# Sammanfattning

Projektarbete för ökad sysselsättning och tillväxt är kunskapsutvecklande processer. *Vägen kommer när vi vandrar* belyser dessa processer i EU-finansierade utvecklingsprojekt på arbetsmarknadsområdet. Tonvikten ligger på att beskriva hur utvärdering kan samla den nya kunskap som projekten bygger och samtidigt utgöra ett stöd för projektens kvalitetsarbete och erfarenhetsspridning. I materialet redovisas och diskuteras konkreta metoder för utvärdering och utveckling mot en bakgrund av begrepp som nätverkande, dialog, tyst kunskap, berättelser och kunskapsutveckling. I en fallbeskrivning redogörs för UGN – Utvärdering genom nätverk, ett nätverk där projektledare och arbetslivsforskare tillsammans arbetat med utvärdering och projektstöd. Skriften bygger dessutom på erfarenheter från ett tjugotal arbetsmarknadsprojekt med EU-finansiering som Högskolan i Halmstad, Enheten för arbetsvetenskap (f CAU) arbetat med under perioden 1995–1999. Här förmedlas också erfarenheter från andra erfarna projektarbetare som deltog i den erfarenhetskonferens som CAU arrangerade i oktober 1999 med stöd av programmet Nya jobb och företag från norr till söder.

*Nyckelord: EU-projekt, utvärdering, nätverkande, dialog, tyst kunskap, berättelser, kunskapsutveckling.*

# Summary

Project work for employment and growth are processes of knowledge development. *Our road appears as we are walking* it treats these processes in EU-funded development projects for the labour market. Our focus is on how evaluation can allocate the new knowledge created in the projects, and at the same time support the quality work and dissemination of the projects. Methods for evaluation and development are presented in the material, discussed in a context of concepts like networking, dialogue, tacit knowledge, stories and knowledge development. The knowledge base of the material consists of experiences from practical work in EC-funded projects; experiences at the Centre for Working Life R&D at Halmstad University and of project workers from the region as well as from the national level. The work of gathering these experiences and the write-up of this material has been supported by the programme New jobs and enterprises from north to south.

*Keywords: EU-funded projects, evaluation, networking, dialogue, tacit knowledge, stories, knowledge development.*

# Inledning

Projektarbete är en allt vanligare form för att utveckla modeller för ökad sysselsättning och tillväxt. Sveriges medlemskap i EU har inneburit en mängd nya möjligheter att initiera och genomföra projekt inom området. Inte minst vid offentliga myndigheter, som arbetsförmedling, försäkringskassa, kommun, landsting och länsstyrelse, ökar projektformen som ett sätt att initiera och pröva nya idéer.

Vi som skriver arbetar vid Enheten för arbetsvetenskap vid Högskolan i Halmstad (tidigare CAU<sup>1</sup>). Sedan 1988 har CAU bedrivit FoU-projekt i nära samarbete med det omgivande samhället. Under de senaste tre åren har vi arbetat med ett 40-tal EU-finansierade projekt.

Denna skrift bygger på erfarenheter från arbete i projekt vi själva drivit eller där vi varit partners, utvärderingar av andras projekt och vårt deltagande i ett nätverk av projektledare. Här förmedlas också erfarenheter från andra erfarna projektarbetare som deltog i den erfarenhetskonferens som CAU arrangerade i oktober 1999. I vår kontakt med projekt och projektledare har vi uppmärksammats på framför allt två områden som är föremål för ständig diskussion: utvärdering

---

<sup>1</sup> Projektverksamhet pågår i en föränderlig verklighet. Omorganiseringar och namnbyten vid millennieskiftet innebär att Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU) numera heter Enheten för arbetsvetenskap vid Högskolan i Halmstad samt att verksamheten vid tidigare Svenska EU Programkontoret efter årsskiftet 99/00 bedrivs i två nya myndigheter: Internationella Programkontoret för utbildningsområdet samt Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (Svenska ESF-rådet). Materialet till den här skriften har kommit till under de förhållanden som gällde före omorganisatio- nerna, och därför används genomgående i skriften de då aktuella namnen.

och uppföljning samt erfarenhetspridning. Projektarbete för ökad sysselsättning och tillväxt är kunskapsutvecklande processer. Den här skriften belyser dessa processer. Tonvikten ligger på att beskriva hur utvärdering kan samla den nya kunskap som projekten bygger och samtidigt utgöra ett stöd för projektens kvalitetsarbete och erfarenhetspridning.

De första kapitlen i skriften behandlar utvärderingar i EU-finansierade utvecklingsprojekt. Den särskilda konstruktionen med ett partnerskap som ansvarar för aktionerna i projektet ses här som ett incitament för kontinuerlig processutvärdering och behandlas i kapitel ett. Några konkreta metoder för utvärdering och utveckling finns redovisade i kapitel två. Kapitel tre innehåller en diskussion kring berättelser och tyst kunskap i kunskapsskapande organisationer.

Kapitel fyra är en fallbeskrivning, ett "case": UGN – Utvärdering genom nätverk. UGN var ett nätverk av projektledare, huvudsakligen inom EU-projekt som Mål 3, Employment, ADAPT och Leonardo da Vinci, samtliga projekt med kompetensutveckling och ny sysselsättning som övergripande mål. Initiativtagare och sammanhållare i nätverket var CAU vid Högskolan i Halmstad. UGN-gruppen träffades regelbundet för erfarenhetsutbyte, självutvärdering och projektutveckling. UGN fungerade som ett stöd till projektledarnas egna utvärderingar och som en arena för kunskapsupbyggnad och utbyte av erfarenheter. Här beskrivs erfarenheter från arbetet i UGN.

Kapitel fem fokuserar resultat och erfarenhetspridning. Det bygger till stor del på den erfarenhetskonferens som arrangerades den 26 oktober 1999 av CAU med stöd från programmet Nya jobb och företag från norr till söder. Där deltog ett 40-tal personer engagerade i projektverksamhet. Seminariet behandlade hur erfarenheter och resultat kan tas tillvara - före, under och efter projekt - för att bättre stimulera utveckling och tillväxt.

Det avslutande kapitlet betonar vikten av erfarenhetsutbyte kring projektverksamhet. Denna skrift är tänkt som ett bidrag i en sådan dialog. Vi hoppas att vårt inlägg i diskussionen kommer att kännas angeläget för den som arbetar med projekt: deltagare, projektledare, projektansvariga, projektägare, projektsamordnare, utvärderare, representanter för samhällets stödstruktur och forskare.

Halmstad i mars 2000

*Kicki Stridh, Mats Holmquist och Ingrid Ljungberg van Beinum*

*Kicki Stridh är forskarstuderande och knuten till Enheten för arbetsvetenskap som projektledare. Hon har journalisthögskoleexamen och är fil kand med inriktning på kommunikation. Hon driver också företaget Internationell kompetens AB, som arbetar för integration och etnisk mångfald.*

*Mats Holmquist är arbetsvetare och fil mag i sociologi. Han är forskarstuderande vid Enheten för arbetsvetenskap där han arbetar som projektledare. Mats koordinerade UGN, som beskrivs i kapitel två, under dess treåriga arbete.*

*Ingrid Ljungberg van Beinum vid Enheten för arbetsvetenskap är aktionsforskare och fil dr i socialpsykologi. Hon är främst engagerad i organisationsförändringsprojekt, ofta med ett genusperspektiv.*

*Arbetsfördelningen i skrivandet har varit sådan att Mats Holmquist har skrivit kapitel fyra (om UGN – Utvärdering genom nätverk) och Kicki Stridh de övriga. Texterna har sedan bearbetats av de tre författarna, och resultatet har blivit en gemensam slutprodukt.*

# 1. Utvärdering som stöd och utveckling i projektarbete

I den här skriften behandlas utvärdering som sker därför att man vill ta tillvara den kunskap som projektet skapar. I detta kapitel berörs CAUs erfarenheter från projektarbete och enhetens forsknings- och kunskapssyn. Särskilt betonas hur projektens konstruktion med ”partnerskap” är en faktor som gör processutvärdering lämplig och önskvärd.

Hur kan man resonera kring utvärdering som tar tillvara den erfarenhet som byggs i projekten? Kan utvärdering också bidra till att projekten skapar kunskap så som anges i stödprogrammets målbeskrivningar? Kunskapande projekt – en slags verkstäder för nya idéer.

*”Projekt inom Employment skall bidra till en förnyelse av arbetsmarknadspolitiken. Denna förnyelseeffekt uppnås genom det strukturerade samarbetet och erfarenhetsutbytet mellan medlemsländerna.”<sup>2</sup>*

*”Avsikten med gemenskapsinitiativen är /.../ också att genom projekten utveckla insatser som i viss mening går utanför den nationella politiken, som är av spjutspetskaraktär och där det transnationella elementet har en central roll.”<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> Operativt program för Employment (1997), avsnittet 2.2 Mål och målgrupper

<sup>3</sup> Operativt program för Employment (1997), avsnittet 2.6 Nationella överväganden – de fyra nyckelbegreppen (transnationalitet, förnyelse, bottom-up-principen och överförbarhet, vår anm)

Sedan 1995 har ett stort antal projektarbeten pågått i Sverige i EU-program som Employment och Adapt, vilka ingår i EUs Gemenskapsinitiativ. Målen för programmet är högt ställda. Projektarbetet som bedrivs i programmen skall bidra till samverkan över nationsgränserna och till att innovativa pilotprojekt utvecklar nya och överförbara kunskaper och metoder; exempelvis för integrering av utsatta grupper på arbetsmarknaden eller för kompetensutveckling i småföretag.<sup>4</sup>

Eftersom metoder och erfarenheter från de konkreta aktionerna i pilotprojekten tänks kunna överföras till reguljär verksamhet inom och utom det land där det utvecklats, föreskrivs i projektramarna att aktionerna skall dokumenteras och utvärderas. Men:

- hur utvärderar man projektens ”förnyelseeffekt” eller dess ”spjutspekarskarakter”?
- hur skall vi kunna värdera kvaliteten i ”det strukturerade samarbetet” – hur har projektets transnationella och nationella partnerskap fungerat?
- hur undersöker vi om en utvecklingsaktion ger utsatta individer bättre villkor och förutsättningar?
- vilka metoder fungerar bäst för ”empowerment” av svaga grupper och individer?

Utvärderingen av projekten, vem är den till för? Vad skall den undersöka? I den konkreta projektverkligheten är de här frågorna viktiga och angelägna. Den här artikeln handlar om olika perspektiv på utvärdering av EU-projekt och särskilt utvärdering som samtidigt innebär stöd och utveckling för enskilda projekt och för deras genomslagskraft.

Ett slags bedömning av projektens resultat sker mot hårda data som ”antal personer i jobb efter projektet”. Ett slags kunskapsspridningsmetod är att välja ut ”lyckade projekt” region- och nationsvis för att som ”best-practice”-exempel visas upp på den nationella och eu-

---

<sup>4</sup> Läs mer om strukturfondernas program under perioden 1995–2000 på [www.eupro.se](http://www.eupro.se). De program som bildar bakgrund till det här avsnittet är framför allt Mål 3, Adapt och Employment (med sina delprogram New Opportunities for Women, YouthStart, Horizon och Integra).



ropeiska arenan. Denna utvärderings- och spridningspraktik leder till många frågor, stora och små, exempelvis:

- Kan man bara lära ur ”lyckade projekt”? Kan vi hitta metoder att analysera och lära av ”worst practices” (”Gör inte så här!”)?
- Kan sociala modeller verkligen överföras - och hur går det i så fall till?<sup>5</sup>
- Kan vi lita på projektens redovisningar av resultaten? Beror resultaten på riktad rekrytering till projekten, eller på andra faktorer i och kring projekten? Kanske projekten stressas av kvantitativa mätmetoder att uppge friserade siffror?
- Hur fångar vi med denna praktik kvaliteten i nyckelbegrepp som ”förnyelse”, ”transnationalitet”, ”bottom-up-perspektiv” eller ”överförbarhet”?<sup>6</sup>

## Utvärdering som en tredje uppgift

Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU) vid Högskolan i Halmstad bildades 1988 som ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingscentrum för arbetslivets utveckling. Under hela sin verksamhetstid har CAU arbetat på det fält som idag kallas ”tredje uppgiften”, alltså att interaktivt samarbeta med samhället runt högskolan. Ur detta har utvecklats den metodologi - den forsknings- och kunskapssyn - som ligger bakom de metoder som tas upp i följande avsnitt.

Många av CAUs projekt utgår från nätverkstänkande. Vi har under åren skapat utrymmen och situationer som stimulerat nätverk, samtidigt som vi haft en sammanbindande funktion för ideér och värden mellan personer. Nätverk är inget som existerar mellan organisationer, utan är något som binder samman personer i organisationer. När sammankopplingar finns uppkommer nätverk. Organisatio-

---

<sup>5</sup> Exempelvis implementeringsforskaren professor Benny Hjern är mycket skeptisk till möjligheten att överföra modeller från ett sammanhang till ett annat. Se Hjern 1996:1.

<sup>6</sup> Operativt program för Employment (1997), avsnittet 2.6 Nationella överväganden - de fyra nyckelbegreppen (vilka anges som transnationalitet, förnyelse, bottom-up-principen och överförbarhet, vår anm)

ner är formella system, medan nätverk är informella och består av personliga relationer mellan individer, som visserligen var och en har formella positioner inom sina respektive organisationer.

CAU-medarbetarna är vana att driva utvecklingsaktioner tillsammans med aktörer utanför forskarsamhället, att tillsammans med dem reflektera över aktionen och därigenom bygga ny kunskap. Det var naturligt för CAU att vid sidan av det ordinarie forsknings- och utvecklingsarbetet också aktivt engagera sig i de olika utvecklingsprogram som öppnades i och med Sveriges inträde i den Europeiska Unionen. Sommaren 1995 var en tid av tjugometers faxmeddelanden till och från (presumtiva) partners i Europa, och på den vägen blev det: CAU har varit engagerat i många olika slags EU-program sedan dess, som projektägare, som projektledare, som partner, som utvärderare.

I den här skriften beskrivs erfarenheter som vunnits vid CAU genom praktiskt arbete i och med projekten, och genom den teoretiska reflexion som följer all projektverksamhet vid centret (oavsett finansiering). Dessa erfarenheter grundar sig i den forsknings- och kunskapsyn som genomsyrar centret; forskarna vill i samspel med praktiker utveckla aktioner, tillsammans med dem reflektera och bygga ny praktisk kunskap.<sup>7</sup>

## Vem äger kunskap?

Vad är kunskap, hur skapas den och vem äger den? Frågorna markerar en skiljelinje mellan olika skolor och synsätt på många områden; undervisning, projektarbete och forskning, för att nämna några. Frågorna om kunskap har också bäring på synen på utvärdering.

Undervisning: Om läraren anser att han/hon har kunskap som skall förmedlas till eleverna, kallar vi det förmedlingspedagogik. Om kunskap också anses finnas hos elever/deltagare, blir lärarrollen en annan – handledarens. I forskningen går samma slags skiljelinje: är det forskaren som ensam anses besitta Kunskapen? Har den praktiskt vunna kunskapen något värde? Kan man få olika slags kunskap att samverka? Också inom forskningen påverkar kunskapsynen arbetsformerna och angreppssättet.

---

<sup>7</sup> Se Hansson/Holmquist/Stridh 1997:5

Vid CAU arbetar vi med vad som brukar kallas aktionsforskning eller praktikbaserad forskning. Några karakteristiska drag får markera polerna mellan denna praktikbaserade forskning och synsätt som brukar kallas positivistiska:

- lokal kunskap (inte generell)
- mångfald teorier och modeller (inte huvudteorier och modeller)
- fallstudier bygger mer generella teorier (inte kvantitativa studier)
- framväxande process "Vägen kommer medan man vandrar" (fokus bestäms och behålls inte av forskaren själv)
- vetenskaplig förståelse länkas till social handling (inte "ren, värderingsfri forskning")

## Dialog

Metoder som används vid CAU liknar ofta studiecirklar, där praktiker och teoretiker tillsammans bygger ny kunskap. Den strukturerade dialogen har en central roll i CAUs teori och metod och är en konsekvens av synsättet att man inte kan hitta ny kunskap annat än ur praktiken. Individerna ses inte som objekt som forskaren studerar, utan subjekt, som tillsammans med forskaren deltar i ett forsknings- och förändringsarbete.

Samtalen och dialogen är centrala verktyg i sådan utvärdering som ägnar sig åt reflexion över kunskapsutveckling. Det är i dialogen vi skapar ny förståelse och kunskap. Vi talar samma språk (svenska) och förstår varandra. Men att få en förståelse för den andras ord, det är inte samma sak. Vi är olika och menar olika saker med det vi säger, men det är denna olikhet som i dialogen gör att vi skapar ny kunskap och förståelse:

*"För det mesta är vi medvetna om att vi inte till fullo förstår vad en annan människa säger. Rent av är det i praktiken så, att en gemensam förståelse bara sällan uppnås, om det överhuvudtaget händer. Och när en gemensam förståelse uppnås, så händer det på grund av att personerna ifråga /.../ testar varandra genom ifrågasättande, utmaningar, omformuleringar, osv. /.../ en gemensam förståelse /kan/ bara utvecklas med tiden och under återkommande samtal."*

(Shotter 1993 s 1, fri översättning till svenska, Ingrid Ljungberg van Beinum)

Shotter (ibid) talar om *representativt språk*: bord, stol, kvinna (ord som vi har gemensam förståelse för) och *formativt språk*, där aha-upplevelsen gör att vi lär något nytt.

I dialogen skapar vi tillsammans ny förståelse och ett gemensamt sätt att beskriva den, skriver Shotter. Grupper som arbetar tillsammans skapar ett eget språk, i takt med att man uppnår nya nivåer av gemensam förståelse. I dialogen skapas verkligheten.

## Strukturfonderna – utveckling genom partnerskap

Programmen som Employment, Adapt och Mål 3 inom EUs strukturfonder arbetar med att producera innovativa idéer för arbetsmarknaden genom pilotprojekt. En grundläggande metod för att skapa innovativitet är att upprätta partnerskap för utveckling.

Inom de program som nämns här skall upprättas så kallade ”nationella partnerskap”. Det yttersta ansvaret för ett projekt vilar hos en organisation, den som är projektägare. Men denna projektägare skall samarbeta med andra organisationer, såsom myndigheter, föreningar och företag. Detta nationella partnerskap sätts samman utifrån projektets syfte. Den som vill utveckla en insats för arbetslösa ungdomar i arbetslivet kan exempelvis formera ett partnerskap som består av den lokala arbetsförmedlingen, en utbildningsorganisation och småföretagarföreningen i kommunen. Förankringen på lokal nivå anses viktig för att projektansökan skall beviljas medel - det skall finnas ett underifrånperspektiv. I en gemensam ansökan formulerar partnerskapet för sitt projekt mål, strategi, budget samt planer för dokumentation, utvärdering och kunskapsspridning.

För Employment och Adapt gäller dessutom att ”transnationella partnerskap” skall upprättas. Detta samarbete skall byggas tillsammans med projekt från minst två andra länder i Europa. De europeiska projekten som ingår i partnerskapet skriver ett transnationellt samarbetsavtal som reglerar former och innehåll för utbytet. När skall man träffas? Vilka frågor skall avhandlas? Skall partnerskapet arbeta fram en gemensam produkt eller aktivitet? Avtalet innehåller alltid en klausul om vem som äger de eventuella gemensamma produkter som utvecklas.

Tanken är att ny kunskap skall utvecklas i multikulturella<sup>8</sup> grupper, och att denna kunskap i form av modeller skall kunna spridas till andra. Projektets påverkan tänks ske på flera nivåer:

*”Transnationality has an impact on*

*persons: transnational activities can have an influence on the range and quality of the skills, knowledge, attitudes of all individuals involved with the organisation; managers and participants in the projects. Transnationality is rewarding in the sense of getting to know each other and learning from other experiences.*

*organisations: transnational activities can improve the quality of the services provided and the way the organisations are managed internally, and their links with external bodies.*

*policies: transnational activities can influence the debate, design, implementation and evaluation of policies or regulations at national, regional and local levels. It can have direct impact or an impact for the future on policies elaborated by the regional and local authorities”.*<sup>9</sup>

Ovanstående är ett exempel på hur de övergripande målen för EU-projekten formuleras – här med faktorn ”transnationalitet” som utgångspunkt. Projekten avses innehålla ett lärande och en påverkan på flera nivåer, med olika tidsperspektiv. Kvalitetsaspekten understryks.

Kvalitativ utvärdering kan betyda att man gör en värdering av de modeller projekten utvecklat i sin aktion och de kortsiktiga resultat som nåtts. Men en utvärdering mot programmets övergripande mål bör också kvalitativt undersöka hur projekten påverkat sina deltagare och sin omgivning på kort och lång sikt, och på flera nivåer.

Svenska anvisningar för EU-programmens utvärderingar finns exempelvis hos Svenska EU Programkontoret för programmen Adapt

---

<sup>8</sup> Se vidare nedan om den speciella konstruktionen med projektens partnerskap. Att olika länder i samarbete representerar olika kulturer är väl ganska självklart, och i de transnationella samarbetsgrupperna finns alltid minst tre olika länder representerade. Men också i de nationella partnerskapen möts olika kulturer: manliga/kvinnliga, geografiska eller organisatoriska t ex.

<sup>9</sup> Stany Grudzielsky, EUROPS (en organisation som centralt stöder och utvecklar EU-projekt inom programmen Adapt och Employment), i Danilda 1997:9

och Employment. Man kopplar projektens utvärdering till deras kunskapsspridning:

*”Uppföljning, utvärdering och kontroll av EU-program ges mycket hög prioritet av Europeiska Kommissionen och Svenska EU Programkontoret. Varje projekt som genomförs inom ett programområde är unikt. För att de idéer som kommer fram i ett projekt ska kunna få ett brett genomslag är det viktigt att uppföljning och utvärdering fungerar effektivt. Störst nytta för satsade pengar fås när framkomna resultat sprids och används för att utveckla pågående projekt, program eller nationell politik, för att nämna några områden.”<sup>10</sup>*

Som synes skiljer man på uppföljningar, utvärderingar och kontroll. Dessa insatser har olika funktioner.

Uppföljningarna syftar till att inhämta information om projektet, säkerställa att dess inriktning följer beviljad projektansökan och skall göra det möjligt att korrigera projekt som utvecklas i en ”icke avsedd inriktning” (ibid).

Kontrollen skall undersöka att ekonomin hanteras korrekt och att projekten inte fuskar med medlen eller ägnar sig åt brottslig verksamhet. Kontroll sker fortlöpande samt genom stickprovskontroller.

Utvärderingen (som görs av både projekt och program) sker för att se om de

*”lyckats med måluppfyllelse, effektivitet och önskade effekter klarat samspelet mellan olika aktörer eventuellt behöver vidareutvecklas inför nya projektomgångar.”<sup>11</sup>*

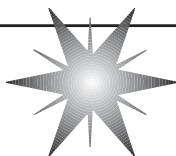
## **Innovativa partnerskap**

I programmen för EU-projekten anges hur innovativa och överförbara modeller inom arbetsmarknaden skall skapas. Genom ett gräsrotsperspektiv fokuseras en fråga av ett partnerskap av organisationer som normalt sett inte arbetar tillsammans. Projektens erfarenheter skall dokumenteras, utvärderas och spridas.

---

<sup>10</sup> Svenska EU Programkontoret, information daterad juni 1997 på hemsidan [www.eupro.se](http://www.eupro.se)

<sup>11</sup> Svenska EU Programkontoret, information daterad juni 1997 på hemsidan [www.eupro.se](http://www.eupro.se)



## KRAV PÅ EU-PROJEKTEN

### VAD

partnerskap  
innovation  
gräsrotsperspektiv  
överförbarhet

### HUR

dokumentation  
utvärdering  
spridning

Varje projekt är unikt. Det består av gemensamma mål och en gemensam aktionsidé hos ett partnerskap. Partnerskapet är sammansatt just för det specifika projektet. Partnerskapets organisationer sätter målen, bestämmer aktionen och drar nytta av projektets arbete och resultat.

EU-programmen kan sägas vara pengapåsar som skall stimulera aktörer till innovativt samarbete för att hitta nya metoder att bekämpa arbetslöshet och arbeta med kompetensutveckling. Därför kontrolleras att pengarna verkligen går till detta, och i uppföljningar säkerställs att projekten följer de planer som lades när de beviljades.

Men utvärderingen tar fasta på de nya metoder som projekten skall skapa och den nya kunskap som skall utvecklas och spridas. Vilken effekt får projekten? Hur har de olika aktörerna kunnat samarbeta? Utvärderingen sker mot ett behov av lärande (i och ur projekten) och utveckling (i och runt projekten). Den här artikeln handlar om detta senare utvärderingsbehov: att utreda och beskriva vad det är för ny kunskap som skapas i EU-projekten. När kunskapen kan beskrivas kan den också spridas, vilket är det önskvärda här.

I det praktiska arbetet i och kring EU-projekten har medarbetarna vid CAU sökt metoder för utvärdering av projektens lärande och kunskapsutveckling. Samtidigt har denna metodutveckling lett till att vi funnit att utvärderingsprocessen inte bara förtecknar denna nya kunskap, utan att utvärderingen i sig leder till processer av ny kunskapsutveckling. Utvärderingen blir stöd i projektens lärande, dessa dialoger blir utvärdering och det hela blir till ett nytt koncept: *utvärdering som projektstöd och projektutveckling*.

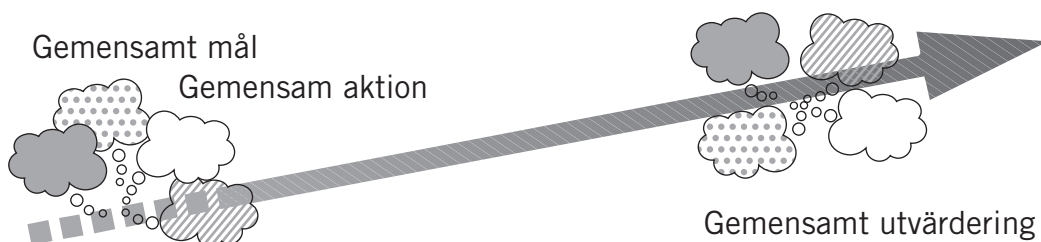
Hur kan man se och utnyttja den nya kunskap EU-projekten bygger kring den nödvändiga förnyelsen av arbetsmarknaden? Här vill vi beskriva och reflektera kring sådana metoder och tänkande vi har arbetat med för kvalitativ processutvärdering.

# Utvärdering som ett gemensamt arbete och ansvar

Inledningsvis skall en analogi få förtydliga vad sådan utvärdering går ut på. Som alla analogier haltar den på en del punkter, men bilden bör fungera tillräckligt väl för att illustrera tankarna här.

Jämför ett projekt med ett äktenskap: Vem skulle komma på tanken att någon utomstående skulle gå in och undersöka ”resultatet” av ett äktenskap och bedöma hur väl relationsprojektet lyckas? (Best-practice? ”Ert äktenskap kan stå som modell för andra par.”) Utvärderingen av äktenskapet görs rimligen bäst av parterna själva. Det är ju de som har satt målet, ingått avtalet och ansvarar för aktionen. De bestämmer själva hur projektet skall arbeta för att nå målet (dess aktion), och de kan genom sitt eget handlande påverka och förändra processen. I dialog bedömer parterna kontinuerligt processen och utvecklar sitt projekt vartefter. De gör avstämningar mot målen, vilka kanske också omvärderas eller preciseras i processen.

Ibland kan dialogen mellan parterna vara låst, och då kan det vara en god idé att ta in en tredje part som stödjer och utvecklar dialogen, t ex en familjerådgivare.



Parterna sätter tillsammans målet, ingår avtalet, formar aktionen och ansvarar tillsammans för projektet. Kvaliteten i projektets arbete och resultat är en fråga för partnerskapet.

Utvärdering som ett pågående, gemensamt arbete, i form av strukturerade och handledda dialoger mellan projektets olika intressenter beskrivs här. Ett av de starkaste skälen för att en stor del av utvärderingsarbetet kan utföras som gemensam uppgift för de inblandade är naturligtvis att denna löpande självutvärdering ger stöd åt processerna under projektets gång. Resultatet av utvärderingen kommer till användning.



## 2. Några verktyg vi har provat

För att konkretisera vad vi talar om följer här en slags metodkatalog, med exempel på modeller som har använts för projektutvärdering och projektstöd i EU-projekt där CAU har varit engagerat. Våra erfarenheter utgår huvudsakligen från ett projektledarperspektiv och vi startar denna metodgenomgång genom att i bild beskriva projektledarens arbetssituation. Illustrationen får fungera som en slags nyckel till en förståelse av hur projektens aktion fungerar. Bilden producerades av projektledare vid ett transnationellt CAU-seminarium med temat "Metodutveckling för kvalitativ projektutvärdering"<sup>12</sup>.

Projektledarna arbetade inom Employmentprogrammet och representerade projekt från fyra europeiska länder. Oavsett vilket land projektledaren kom ifrån, beskrev han/hon stress i arbetet på grund av många och motstridiga krav från flera håll.

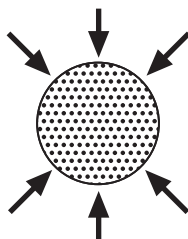
Projektledaren möter krav uppifrån och underifrån. "Uppifrån" kommer krav från flera slags intressenter som på olika sätt är involverade i projekten: den egna organisationen, ägare och nationella partners som kommun eller arbetsförmedling, programkontoret... "Underifrån" ställs krav från deltagare och den personal som är knuten till projektet. Kraven är motstridiga, och ibland omöjliga att förena. Projektledaren upplever stress. Vem har projektledaren att dela sina problem och utbyta sina erfarenheter med? Ofta ingen alls, eftersom han/hon arbetar ensam.

---

<sup>12</sup> Seminariet dokumenteras i Danilda/Stridh 1998:1

Krav från

- Projektägare
- Projektpartners
- EU-kontoret
- Omgivning



Krav från

- Personal
- Deltagare

### Projektledaren utsätts för många och ofta motstridiga krav

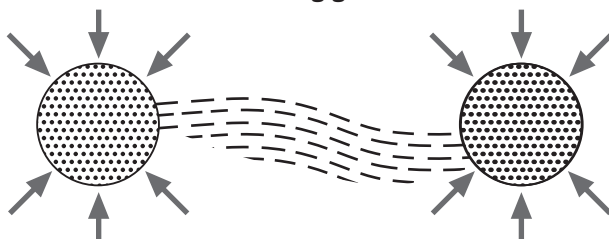
Projektledare från fyra olika länder tyckte alla att den här bilden mycket träffande beskrev deras utsatta situation.

### Utsatta projektledare fick stöd i UGN

UGN – Utvärdering genom nätverk – beskrivs i kapitel fyra. I detta sammanhang skall kort noteras hur UGN blev ett forum för projektledare där de kunde komma till rätta med en del av den stress som projektets intressenter skapar.

UGN organiserades som regelbundna träffar för dialoger mellan projektledare och arbetslivsforskare. Deltagarna i UGN poängterade ofta hur mycket de uppskattade den öppna stämningen och den tillit som växte fram i gruppen. I dialog med kollegor kunde projektledaren stärkas i sin utsatta roll med dess många och motstridiga krav, och lära sig att bättre hantera sitt arbete. Flera av projektledarna uttryckte att de tyckte att arbetet i gruppen utvecklade dem som projektledare. UGN bidrog alltså till projektledarnas professionalisering, och vi menar att detta (som en av flera faktorer) bidrar till att höja kvaliteten i det utförda arbetet i projekten.

### UGN – utvärdering genom nätverk



Dialogen i UGN blev ett stöd för projektledarna. (Jämför föregående figur.) Genom erfarenhetsutbytet kunde projektledarna sätta ord på sin situation och utvecklas professionellt.

## Sökkonferensen

En modell för demokratiska dialoger i stora grupper, som CAU ofta använder, är sökkonferensen<sup>13</sup>. Det är en planeringsmetod som har sin grund i beteendevetenskaplig forskning och som har utvecklats för förändringsarbete i organisationer. Genom handledda dialoger i grupper med systematiskt skilda sammansättningar kommer deltagarna fram till praktiska och konkreta planer på kort och lång sikt för det gemensamma arbetet. Modellen är praktisk att använda då man vill arbeta med en stor grupp människor och ändå ge alla möjlighet att säga sitt och vara med och påverka planerna.

Tillvägagångssättet i sökkonferensen skiljer sig från vanliga planeringskonferenser. När man planerar för någonting, t ex en organisationsförändring, ett projekt, marknadsföring av en ny produkt, utgår man vanligen från här och nu i såväl tid som rum, dvs den egna organisationen och hur den ser ut nu. Därifrån försöker man komma fram till hur man skulle vilja se på organisationen från ett framtidsperspektiv. Genom detta förfaringssätt fastnar man gärna i nuvarande hinder och konflikter (alltifrån ekonomiska hinder till personkonflikter) och förlorar därigenom förmågan till kreativt tänkande. I sökkonferensen, däremot, tar man utgångspunkt i såväl omvärldsfaktorer som visioner om framtiden. Först därefter drar man, med hjälp av en nulägesbeskrivning upp riktlinjer för hur den önskvärda framtidsvisionen kan nås.

Arbetet utmynnar i en mycket konkret planering för fortsatt arbete. Genom det höga tempot och det aktiva deltagandet genom intensivt arbete skapas en stimulerande situation för lärande och engagemang.

Sökkonferensen är, trots sin komplexa teoribakgrund, förledande enkel att arbeta med. Detta gäller för övrigt i princip alla de verktyg som beskrivs i det här avsnittet. Man bör se dessa verktyg som en del av en hel process, som också består av noggrann och genomtänkt planering och ett efterarbete, där resultaten sätts in i sitt sammanhang. Ett oreflekterat bruk av verktygen kan motverka de resultat man strävar efter. För ett lyckat resultat på längre sikt av en sökkonferens krävs ett mycket noggrant förarbete, en väl genomtänkt uppläggning samt garantier att engagerade personer ges möjlighet att gå vidare med de aktionsplaner som konferensdeltagarna kommit fram till.

---

<sup>13</sup> För en utförlig beskrivning av sökkonferensen, se Emery 1999.

Modellen är utvecklad för förändring i en organisation. Vi har ofta använt sökkonferensen som ett redskap också för grupper med representanter för flera organisationer samtidigt, t ex i nationella och transnationella partnerskap. En minnesvärd konferens i CAU-historien är när de nationella partnerskapen (ett femtiotal personer från sju olika europeiska regioner) använde den vid sitt första transnationella möte i Rimini 1997. Denna kulturellt och språkligt heterogena samarbetsgrupp lade upp sin transnationella agenda med tidplan och innehåll med hjälp av en sökkonferens<sup>14</sup>.

Under en sökkonferens skapar man tillsammans nya idéer, bedömer och tar vara på dem. Till dess förutsättningar hör

- bred förankring i hela organisationen
- att så många som möjligt deltar – helst alla – deltar i förändringsarbetet
- att alla känner gemensamt ansvar för förändringsarbetet.

### **PMI – plus, minus, intressant**

En snabb och enkel metod för utvärdering i grupp är PMI – ”plus, minus, intressant”. Den är ett praktiskt redskap för att sätta igång en diskussion i en grupp. Ställ fram tre blädderblock, skriv ”+” på det ena, ”-” på det andra och ”i” på det tredje. Med bara plus och minus blir lätt diskussionen lite statisk. ”I” är med för att ge en extra dimension – dit för man sådant som man varken vill kalla positivt eller negativt helt enkelt, utan som leder lite vidare, det är ”intressant”. Här finns inte ”rätt” eller ”fel”, eftersom det handlar om åsikter. Samma företeelse kan hamna i flera kolumner; det händer ofta att det som en person tycker är positivt, tycker en annan är negativt.

Fördelen med den här metoden är att den är snabb och att alla genast förstår den. Från blädderblockens text är det lätt att diskutera i gruppen och att göra en ganska kvalificerad värdering av ett moment, eller en arbetsdag.

---

<sup>14</sup> Rapporteras i CAU-rapport 1997:8. Andra exempel på hur CAU har arbetat med modellen ges i CAU-rapporterna 1994:6 (arbetsplatsprogram), 1998:2 (kompetenshöjning inom energi och miljö) och 1999:3 (kvinnors företagande).

När vi arbetade med gruppen Utvärdering genom nätverk använde vi PMI-metoden enskilt som hjälp i vårt skrivande. Till mötena skulle projektledarna fylla på under rubrikerna i det schema vi själva arbetat fram (där huvudrubrikerna gällde projektets olika faser). Var och en gjorde sin PMI på rubrikerna. Sedan jämförde vi vårt material och våra erfarenheter. Detta ledde förstås till vidare diskussioner.

Här nedan är ett exempel på hur en sådan skriftlig PMI på projektprocessen kunde se ut. Det är hämtat från ett Integraprojekt som deltog i UGN. Här kommenterar projektledarna hur de tyckte att kursen i projektets genomförandefas fungerade:

- pedagogisk metod – intressant

Vi tycker den pedagogiska metoden är intressant att utveckla. Det är inte lätt att låta bli att ta ansvaret för deltagarna. Mest handlar det om att våga luta sig tillbaka och vara känslig för när man skall gå in och driva på. Vi hade inte kunnat utvecklas så långt om vi inte drivit detta i projektform. Hade vi försökt göra detta i ett av KomVux klassrum hade det inte gått. Vi har haft förtroende från omgivningen och vågat experimentera utan att från början räddhågset snekla på hur detta skulle gå.

- introduktion – intressant

Introduktionen har i vårt projekt varit viktig, eftersom deltagarna börjar samtidigt. Vi har försökt att etablera en trygghet i gruppen och att börja träna projektarbete som form i starten. Introduktionen har vi verkligen utvecklat från kurs till kurs. Vi har hittat fram till bra metoder. Det svåra här förstås är att samla en massa människor från arbetslöshetens uppgivenhet och medverka till att de aktivt börjar ta tag i sina liv. Det kan man inte göra utan att de själva är med. Också här en svår balansgång: man kan inte kräva av alla att de plötsligt skall bli väldigt aktiva. Samtidigt måste man bryta passivitet.

- deltagarstyrning – intressant

Deltagarstyrning har vi försökt att understödja på många sätt, det är inte heller enkelt. En bra metodik-grej har varit DFU:n, som vi fick tips av från Lillemor i UGN-gruppen. Det har varit ganska olika i de olika grupperna hur mycket de har styrts. Vi märker här hur svenskarna gärna tar för sig, de är vana vid detta sätt att arbe-

ta på, medan många av invandrarna har mycket svårare för att själva lägga upp sitt arbete och framför allt att försöka påverka hela kursen.

- idéutveckling – minus och plus

På individnivå har det fungerat bra, det är många deltagare som har fått nya kickar. Men vi hade nog trott från början att det skulle komma fram många fler idéer och samarbeten mellan kursdeltagare, idéer som sträckte sig över individnivå. Vi själva har fått nya idéer genom arbetet med deltagarna.

- vägledning – plus

Vägledning är styrkan i vår kurs, vi har tid att vägleda både enskilt och i grupp. Enskild tid kan man lägga hur mycket som helst, vi har hela tiden utökat den tiden. Sedan kan man säga att vi stöttar individen så att han/hon får en mycket individuell vägledning genom specifika kontakter. Vi har haft stor nytta av vårt partnerskap och nätverk i vägledningen. Arbetsförmedlingens yrkesvägledare har varit inne i kurserna, och vi har slussat många till honom för vidare enskilda samtal. Vi har haft mycket vägledning kring starta-egget, medverkande t ex NyföretagarCentrum och arbetsförmedlingens personal.

- personlig utveckling – intressant

Personlig utveckling, det är vad deltagarna själva spontant framhåller har varit kursens stora vinst för dem. Att våga prata, att våga ta kontakter, att våga ta tag i sin situation. Många har ändrat sina attityder till sina egna möjligheter att påverka sin situation. Annat roligt är att en del män fått en ny (bättre...) uppfattning om kvinnor och jämställdhet.

- målanpassning/utveckling – intressant

Målanpassning/målutveckling - individer i kurserna har helt klart ändrat mål för sitt arbetssökande.

## Deltagarformulerad utvärdering

Metoden Deltagarformulerad utvärdering, DFU, har tagits fram för utvärdering i studiecirklar av Mauritz Sköld, som beskriver metoden

i en liten praktisk bok på svenska och utförligare i en engelsk version.<sup>15</sup>

Deltagarformulerad utvärdering bygger på att man i grupp tillsammans går igenom sina förväntningar inför dagen/kursen/projektet. Med hjälp av dialogen tillverkar deltagarna ett eget utvärderingsinstrument som man sedan använder i gruppens självvärdering.

Det finns många intressanta aspekter i DFU-metoden: gruppens medlemmar lär känna varandras åsikter, man får en diskussion kring begrepp som "lärande" och "kunskap", man markerar en ansvarsfördelning där deltagarna har ansvar för sitt lärande och för gruppens arbete. Ett praktiskt exempel får visa hur metoden kan se ut och användas. Materialet kommer från den erfarenhetskonferens som dokumenteras i kapitel fem. Vi demonstrerade metoden på konferensen.

### *1. Formulera nyckelord för gruppens mål*

Frågan som ställdes till deltagarna på denna konferens var: "Fundera en stund över vad som är en 'bra konferens'. Se frågan ur ditt eget, individuella perspektiv. Vad vill du ha med dig när du går härifrån?" Deltagarna formulerade nyckelord som snart fyllde blädderblocket:

- \* nya idéer
- \* erfarenhetsutbyte (jämföra, bli stärkt)
- \* bygga nätverk
- \* belysa risker/hotbilder
- \* se möjligheter
- \* inte pressat program - tid att diskutera
- \* bekräftelse,
- \* väsentligheter (nä det viktigaste, "pudeln kärna")
- \* framgångsfaktorer (vilka är de?)
- \* att se helheter

### *2. Syntes av nyckelord, rangordning*

Nästa steg är att man gör synteser och ser vilka nyckelord som kan föras samman, och koncentrerar sig till några få nyckelord. I den processen rangordnas också målen. Vilka mål är viktigast? (Den här

---

<sup>15</sup> Sköld (se referenser, tryckår saknas)

gången hoppade vi över det steget, vilket gör att antalet nyckelord är många, de är inte genomdiskuterade, och presenteras inte i någon rangordning.)

### 3. Formulera nyckelordens motsatser

Utifrån dessa nyckelord kring sina mål började gruppen ta fram nyckelordens motsatser. Denna del av arbetet brukar vara mycket fruktbar. Vad är egentligen motsatsen till ”ingen stress” eller ”att få nya idéer”? Här bidrar diskussionen till att gruppens medlemmar tillsammans utvecklar ett gemensamt språk och förståelse för de andras tankar.

### 4. Gör en skala, bygg ett instrument – och använd det

Genom att lägga en skala mellan motsatspolerna konstrueras ett instrument. Man kan välja andra skalor - här valde vi en sjugradig skala. Deltagaren kryssar på skalan och anger hur han/hon tycker att man uppnår målen. Så här såg exemplrets utvärderingsformulär ut. Siffrorna i rutorna markerar deltagarnas svar.

	7	6	5	4	3	2	1	
Lugn och effektivitet		10	9	5	6	1		Stress och brådska
Nya idéer	1	9	11	6	1	2		Skåpmat
Bygga nätverk	2	2	11	12	2	1		Isolering
Utbyte av erfarenheter i verksamheter	6	9	9	3	4			Vi blir matade med "facit"
Djup i utbytet, vi når "pudelns kärna"	1	7	9	7	5	12		Ytligt och oväsentligt
Helhet	1	8	10	7	4			Förvirring och kaos
Bekräftelse	2	11	12	5		1		Ingen eller negativ feed-back
Belysning av risker och hotbilder	1	5	11	5	3	6	1	Ingen belysning av risker och hotbilder
Belysning av projektens framgångsfaktorer	1	4	7	10	3	3	3	Ingen belysning av projektens framgångsfaktorer
Se möjligheter och lära sig	6	9	12	2	1	1		Se hinder: uppgivenhet, likgiltighet
	7	6	5	4	3	2	1	

Summan av svaren är inte exakt lika på alla rader. Det beror på att deltagare hoppat över någon fråga och inte kryssat.

I det här fallet utvärderades en seminariedag, och formuläret delades ut i slutet av dagen. I en kurs som sträcker sig över flera veckor kan man använda formuläret en gång i veckan, var fjortonde dag eller



en gång i månaden alltefter gruppens (inklusive handledarens) behov och önskemål.

### *5. Redovisa sammanställningen för hela gruppen*

Svaren fylldes i det här fallet i anonymt, lämnades in och kryssen fylldes i på ett blädderblock. Det var sent på dagen, och vi hann inte under den tiden fylla i alla svar. Därför kunde vi den här gången bara antyda hur en gemensam diskussion fördjupar och kommenterar den bild som trädde fram av deltagarnas svar.

### *6. Diskutera i gruppen*

En utvärdering i enkätform som samlas in av kursledningen, sammanställs och arkiveras, slutar där den här metoden tar fart på allvar. När dokumentationen av utvärderingen finns snyggt redovisad i tabellform, får den utvärderare som inte tar hjälp av dem som utvärderas själv slita sitt hår och undra över vad den som har fyllt i egentligen har menat. Har den som svarat förstått formuläret? Hur har den som svarat tolkat nyckelorden? Vad säger egentligen svarstabellerna - och om vad? Hur skall resultatet föras vidare för att förbättra innehåll/form/arbetsätt i nästa grupp?

I den deltagarformulerade utvärderingen görs materialet tillgängligt för hela gruppen, som tillsammans diskuterar hur man kan tolka resultatet och frågan om huruvida målen uppnås. Diskussionen leder sedan vidare till hur man skall fortsätta arbetet mot målen.

## **Brev till mig själv**

Som en illustration till hur lämpligt det kan vara att engagera den som utvärderas i sin egen utvärdering kommer här en kort beskrivning av en metod vi använde i utvecklingskurser under perioden 1995-97.

När kursen startade, delade vi ut ett papper med en rad påståenden som deltagaren skulle ta ställning till. Han/hon skulle kryssa i på en skala från "Instämmer helt" till "Stämmer inte alls". När deltagaren fyllt i enkäten, stoppade han/hon den själv i ett kuvert som förslöts, och han/hon skrev sitt namn på kuvertet. Det blev "ett brev till mig själv". Sista kursveckan delade vi ut samma enkät som deltagarna fyllde i på nytt. Sedan delade vi ut breven från kursstarten till var och en, som öppnade sina kuvert och jämförde svaren från första och sista veckan.

Påståendena gällde kunskapsområden som kursen skulle behandla, samt några påståenden kring deltagarnas attityder. Vi frågade deltagarna om de kunde se om svaren förändrats för dem under kurstiden när de jämförde sina kryss på de båda blanketterna.

En intressant skillnad - och för oss oväntad - var att flera deltagare hade gått från "stämmer" till "stämmer inte" på påståendet "*Jag vet vad jag behöver om svensk arbetsmarknad*".

Vi frågade:

- Vad menar du då? Om du visste vad du behövde om svensk arbetsmarknad när kursen startade, och nu inte gör det - hur hänger det ihop? Vi har ju inte gjort annat än orienterat oss i arbetsmarknaden i tjugo veckor nu! Har kursen tagit bort kunskap?

Ett par svar:

- Då i början så trodde jag att ni skulle lägga upp kursen efter vad vi svarade, och jag var så trött på arbetsmarknadskunskap så jag kryssade i att jag redan kunde det. Jag ville inte ha mer sånt, för jag hade gått på såna kurser förut.

- Jag tyckte att jag visste vad jag behövde när kursen startade. Men nu när vi har lärt oss mera, så inser jag att jag vet väldigt lite - fast jag vet mer nu än när vi började...

Vi lärde oss mycket själva genom att använda många olika metoder för utvärdering av en kurs, ofta ganska enkla instrument som det här brevet. Framför allt lärde vi oss att aldrig försöka tolka svaren helt själva på de frågor vi försökt att sätta ihop för att mäta kursens resultat.

## Berätta i bild

Inspirerade av vårt danska systerprojekt som arbetade med lågutbildade invandrarkvinnor prövade vi i vår utvecklingskurs också metoder där deltagarnas utvärdering inte utgick helt från det talade och skrivna ordet. Eftersom vi också hade många immigranter i kursen, tyckte vi att det var intressant att pröva metoder där svenskkunskaperna inte var lika avgörande för hur deltagaren kunde diskutera kursens uppläggning och innehåll, och hur den påverkat honom/henne.

Vi målade "min utveckling under kursen", eller klippte samman collage under samma tema. Detta kunde vi inte göra i början av kursen - först måste vi visa att vi tog deltagarna på allvar, och att detta inte var något dagis. Men i halvtid, efter tio veckor, och mot slutet, prövade vi dessa icke-verbala metoder.

Syftet för oss var att undersöka ett av våra mjuka mål; deltagarnas ökade "empowerment" (självkänsla, egenkraft). Det är svårt att mäta om deltagare känner sig bättre rustade och mår bättre som människor. Vi ville samtidigt få en diskussion kring kursens innehåll och arbetssätt utifrån deltagarnas egna synpunkter, mer språkoberoende.

När deltagaren gjort bilden klar, berättar han/hon för gruppen hur den är komponerad och vad den handlar om. Det blir en dialog mellan den som presenterar bilden och resten av gruppen, och en diskussion som ofta ger mycket material för kursledning och -deltagare.

Det är förstas dessutom nödvändigt att få bilden förklarad av upphovsmannen för att kunna förstå den rätt. Olika symboler för växande och kraft (blommor, träd och fåglar) kan synas enkla att tolka, men de innehåller mer djup och nyans när den som gjort bilden förklarar hur han/hon tänkt. Rubriken i ett collage var inte lika självklar.

– Vad betyder rubriken "Tjejen som gjorde lumpen?"

– Under den här tiden har jag lärt mig att kvinnor är lika bra som män på att arbeta i kvalificerade jobb", förklarade mannen som komponerat collage.

Eller som när bilden tycktes visa att allt kring personen när han startade kursen var sol och värme och ljus. Genom kursen svartnade allt, och blev regn och moln. (Om man alltså läste bilden från vänster till höger, och inte som upphovsmannen i sin arabiska tradition tänkt sig, från höger till vänster.)

*Bilder läser man i arabiska länder från höger till vänster, vilket kan vara bra att veta när man skall tolka den här kursvärderingen. Ali kompletterade hyggligt nog sin bild med pilar som anger i vilken riktning man skall läsa bilden*



## Forumteater

Forumteater är en metod där man använder dramat för att gestalta konflikter eller problem och deras lösningar. Far till metoden är Augusto Boal, som ville skapa ”de förtrycktas teater”<sup>16</sup>.

Publiken formulerar ett problem, aktörer spelar upp problemet i dramatiserad form, först en gång och sedan en gång till (eller flera). Den andra gången ingriper publiken, stannar spelet och föreslår lösningar. Personer i publiken kan gå in och ta över roller, eller ge förslag till hur skådespelaren skall göra i stället. Det kan bli många stopp i föreställningen, när publiken kommer med förslag på hur man kan förbättra situationen.

Under konferensen den 26 oktober använde vi oss av Forumteater för att sätta fart på diskussionerna under dagen. Tre skådespelare presenterade för publiken en scen på rubriken ”En dag i en projektarbetares liv”.

*Synopsis: En projektledare har precis avslutat ett projekt och kommer in på sitt kontor för att hämta sin slutrapport som skall lämnas in till granskning. Näringslivsbyråns direktör ringer och frågar om projektledaren vill ha ett nytt projekt att arbeta med. Efter en diskussion tar han på sig projektledarskapet. Det går en tid. Nu är det mycket skrivrier om projektet. De som deltar är inte nöjda, och de företag som är inblandade är missnöjda med sin del i projektet. Projektledaren ringer till Näringslivsbyrån och det uppstår en ny diskussion. Vad skall göras? Hur går vi tillväga? Vad skall vi göra nu?*

Dramatiseringen innehöll frågor som var väl bekanta för publiken, exempelvis

- vart tar kunskaper från gamla projekt vägen?
- hur är projektledarens arbetsrättsliga ställning?

När publiken kunde gå in och bryta spelet ville de få projektledaren att skriva ett avtal med projektägaren, där arbetet reglerades. De ville förbättra kommunikationen mellan projektägare, partnerskap och projektledare för att undvika överraskningar och kriser. Det blev ett livligt samtal, vilket var avsikten, och Forumteatern satte fart på diskussionerna senare under dagen.

<sup>16</sup> Forumteater beskrivs t ex i Byréus 1990.

## Berätta och utveckla – Stories of Improvement

En metod som vi utvecklade i samarbete mellan arbetslivsforskare och projektledare i ett transnationellt partnerskap har ännu inte fått ett fastställt namn. ”Berätta och utveckla”, ”Storytelling” eller ”Köpenhamnsmetoden” (det var där vi testade den första gången vid ett gemensamt seminarium) brukar den få heta<sup>17</sup>. Utgångspunkten var att projektledarna från de olika länderna ville fånga projektens ”mjuka” värden, och i dialog med arbetslivsforskare med CAU diskuterade projektledarna fram vad de ville studera.

”As key-words for the discussions in the Copenhagen workshop we have used concepts as the developing of self assurance and self confidence, the strengthening of the identity within disadvantaged target groups, the empowerment of the individual and the target group and the enhanced consciousness with the trainers on how to work with the processes supporting the individual and the (target) group.

*And we ask ourselves: what in our project work contribute to these effects?”*

Med detta fokus sammanträdde projektledarna i ett tvådagarsseminarium, med forskarna som handledare i dialogen.

Metoden går i korthet till så att deltagarna var för sig skriver ner en ”nyckelscen”, en historia och tar med sig till seminariet. Dessa historier, fall eller ”cases”, ligger till grund för gruppens gemensamma arbete. Var och en berättar sin historia, som sedan speglas genom olika steg och reflekteras i de andras erfarenheter. Metoden leder fram till beskrivningar och analyser av projektarbetets metoder och resultat.

Deltagarna i det första seminariet var förbluffade över hur innehållsrikt och givande seminariet blev. Trots allt hade seminariets frågor diskuterats i gruppen under flera träffar, på schemalagd sammanträdestid och mera informellt vid restaurangbord. Metoden dokumenterade och systematiserade erfarenheterna, och i dialogen utvecklades den gemensamma kunskapen. En av projektledarna kommenterade metoden:

---

<sup>17</sup> Metoden beskrivs i Danilda/Stridh 1998:1. Citaten i avsnittet är hämtade därifrån.

*"The most impressive fact was the use of the tool, to have big results, changing the perspectives between different partners. Because of the method it was possible to have a wide view of all the projects, even if all the projects had told only one case-story."*

# 3. Reflexioner kring utvärdering, berättande och tyst kunskap

Förra avsnittet var tänkt som en slags metodkatalog, med exempel på modeller som har använts för projektutvärdering och projektstöd i EU-projekt. Här speglas metoderna från förra avsnittet i olika teoretiska discipliner, som pedagogik, företagsekonomi, språkvetenskap och sociologi, genom utsnitt ur diskussioner kring temata som kunskap, utveckling och kunskapsutveckling. Tanken är att dessa speglingar skall bidra till att belysa och berika det praktiska arbetet.

## Utvärdering i Det Stora Projektet

Inledningsvis något om begreppet ”utvärdering”. Vi skall utgå från ett av de större ”projekt” vi känner till för att etablera ett par begrepp som man ofta möter i sammanhanget. Först skall vi introducera själva projektet. I dess dokumentation framgår att utvärdering redan från början ingick som en viktig del av projektets process:

*”Gud såg att allt han hade gjort var mycket gott.” (Första Mosebok 1:31)<sup>18</sup>*

Utvärdering uppfattas ofta som något som utförs efter projektet, och där projektets resultat skall bedömas mot dess mål. Detta brukar kallas en uppföljning eller en summativ utvärdering. Det stora projekt som introducerades nyss, skall enligt planen få en sådan summativ utvärdering, där getterna skiljs från fåren:

*”Och jag såg de döda, höga och låga, stå inför tronen, och böckerna öppnades. Och ännu en bok öppnades, livets bok. Och de döda dömdes efter*

---

<sup>18</sup> Att utvärdering är så anrik att vi hittar den i Första Mosebok påpekas av Vedung, 1998. De övriga exemplen ur Bibeln – Sodom och Gomorra samt Domens dag – är en utveckling av temat. Samtliga bibelcitater återgivna efter Bibel 2000.

*vad som stod i böckerna, efter sina gärningar.” (Johannes Uppenbarelse 20:12)*

Som synes fyller även dokumentationen en viktig roll i projektverksamheten. All dokumentation används inte för utvärderingssyften – notera att det finns riklig dokumentation i Det Stora Projektet, mer än det som används direkt för utvärderingen.

En utvärdering som sker under projektets gång, och som kan användas för att förändra projektet kan kallas för formativ utvärdering. Ett exempel är hur projektägaren i Det Stora Projektet griper in i processen för att styra upp den mot målet. Det börjar med att Han får signaler från sina medarbetare om att aktionen tenderar att avvika från planen. I Sodom och Gomorra levs ett syndigt liv, men inte av alla – Lots familj sköter sig, och räddas:

*Och Herren sade: ”Klagoropet från Sodom och Gomorra är starkt, och deras synd är mycket svår. Jag går ner och ser efter om de verkligen handlat så illa som det verkar av klagoropet från staden, det rop som har trängt fram till mig. /.../ I gryningen drev änglarna på Lot och sade: ’Skynda dig i väg och ta med dig din hustru och de båda döttrar du har här, så att du inte förintas när staden straffas.’” (Första Mosebok 18:20–21, 19:15)*

Som vi ser ledde den formativa utvärderingen till att projektägaren kunde justera projektets aktion, i riktning mot projektets mål. I det här fallet hade projektägaren sett till att metodiskt skaffa sig relevant kunskap om projektets processer och reflektera över dem för att förbättra projektet under tiden (och lära mer).

## Utvärdering för kontroll eller kunskapsutveckling?

De viktigaste frågorna kring utvärderingar bör vara ”Utvärdering av vad?” och ”Utvärdering för vem?”. De innehåller i sig frågan ”Varför skall vi utvärdera?”, och vi startar där. Det finns olika sakliga<sup>19</sup> skäl att utvärdera verksamheter:

”Utvärdering utförs i antingen kontrollerande, främjande eller grundkunskapsutvecklande syften. /.../ I själva verket framstår kon-

<sup>19</sup> Det skulle leda alldeles för långt för syftet i denna framställning (även om det vore intressant) att diskutera de osakliga skälen för att utvärdera – utvärdering som syftar till att fördröja processer, utvärdering som rituell handling eller som underlag för legitimering av redan fattade beslut etc.



troll och främjande som de främsta syftena, eftersom grundkunskap bäst uppfattas som en bieffekt av dessa två.”<sup>20</sup>

Det finns ett kontrollbehov hos den som är (ekonomiskt) ansvarig. Det kan finnas andra behov, som att främja verksamheten och lära sig något av den. Med flera intressenter och behov är det rimligt att flera olika typer av utvärderingar kommer till användning i projekten.

I den här artikeln behandlas utvärdering som sker därför att man vill ta vara på den kunskap som projektet skapar. Fokus ligger på processutvärdering, där de ingående parterna tillsammans genomför formativa utvärderingar som ett led i processens utveckling. (Och det kanske bör påpekas igen att detta slags utvärderingar inte ersätter alla andra utvärderingar av projektet. Det kontrollerande syftet kräver sina egna utvärderingar.)

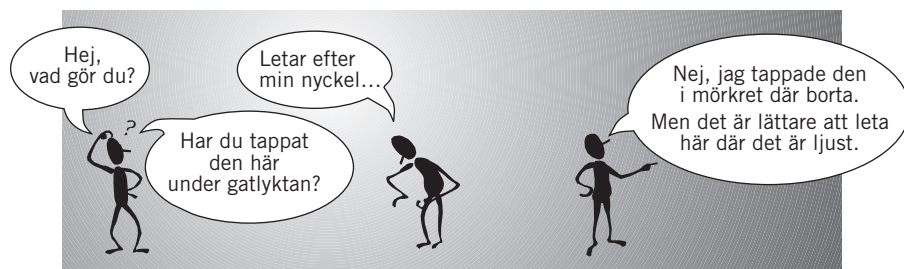
Utvärderingar ligger i tiden:

*”...utvärderingar utvecklas, efterfrågas och utförs allt mer, samtidigt som den praktiska användningen /—/ inte alls tycks öka.”<sup>21</sup>*

De fyllde kanske en slags legitimerande funktion, ett slags kvitto. Men om utvärderingen inte kommer till användning, vad har den då gjort för nytta? Själva faktum att den blir hyllvärmare har noterats av många utvärderingsforskare och problemet kan formuleras:

*”Ett äpple faller. Ingen hör det. Gav då fallet upphov till ett ljud eller inte?”<sup>22</sup>*

Den andra frågan gällde ju vad som skall utvärderas, och det har också påpekats många gånger att utvärderingar tenderar att undersöka det som är lätt att mäta – inte det som skulle behöva undersökas. Detta förhållande kan illustreras av anekdoten om den berusade mannen som står där mitt i natten och letar efter sin nyckel:



<sup>20</sup> Vedung 1998

<sup>21</sup> Åberg 1997, s 73

<sup>22</sup> Engwall i Moderna utvärderingar i offentlig sektor, 1996

Letar vi där vi faktiskt kan hitta något, eller bara där det är enkelt att leta? Självvärderingar under processens gång kan bli en slags ficklam-pa i nyckelsökandet, ett verktyg som låter oss se i ett annat ljus. Då är ju personer inblandade som har någon slags åsikt om var det är ange-läget att systematiskt undersöka.

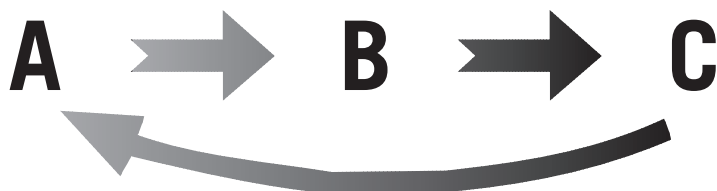
## Utvärdering är en process

De amerikanska utvärderarna Egon Guba och Yvonna Lincoln (1989) ger en bild av utvärdering som skiljer sig mycket från lekmannens spontana tankebild. De ser utvärdering som en process som är

- gemensam och kollaborativ
- ett lärande/en läroprocess
- pågående och mycket divergerande
- framväxande
- verklighetsskapande

De anser inte att man kan hitta ”resultat” som går att enkelt mäta el-ler notera. Resultat är oförutsägbara och skapas under processens gång.

Guba och Lincoln identifierar ”stake-holders”, intressenter i pro-cessen. Deras metod går ut på att systematiskt konfrontera dessa in-tressenters bilder av verkligheten mot varandra.



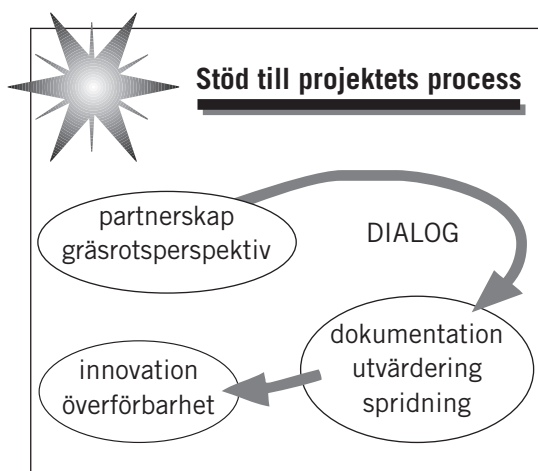
Rent praktiskt går Guba och Lincolns metod till så att de intervjuar intressenten A. De skriver ner vad A säger, och frågar honom ”Vet du någon som har en helt annan uppfattning än du?”. A säger att B inte alls håller med. Då går utvärderarna till B, intervjuar B, och tar upp det som A har sagt. De frågar B ”Vet du någon annan som tycker annorlunda?”. Med hela materialet från A och B går utvärderarna vidare till C, och så vidare. Processen kan upprepas, grena ut sig och fokuseras.

Utvärderingens mål för Guba och Lincoln är inte att beskrivningen och värderingen av processen skall mynna i någon absolut sanning.

Processen har inget slut, man blir aldrig ”färdig”. Målet är att nå konsensus kring beskrivningen.

Gubas och Lincolns syn på utvärdering är i många delar en syn av samma skola som CAUs praktikbaserade forskningssyn. Projektet som process, att det inte finns någon ”sanning” och att det är viktigt att föra samman olika intressenters perspektiv är sådant vi väl känner igen från vår praktik och reflexion.

Det finns en viktig principiell skillnad mellan Gubas och Lincolns metod och dem vi använder på CAU, vi går inte runt till intressenterna en och en. Vi skapar arenor där intressenterna kan mötas och föra en dialog, med oss arbetslivsforskare som processledare. Detta arbetssätt har flera konsekvenser än att notan för utvärderingen blir billigare. Dessa fora för dialoger blir arenor för kunskapsutveckling.



Strukturerade dialoger med processhandledning för projektutvärdering och projektstöd tar sin utgångspunkt hos projektets partnerskap och intressenter. Dialogerna läggs upp efter en metod och en plan. Dialogerna dokumenteras och bearbetas och fyller då flera funktioner i projektet. Generellt innebär dialoger att kunskap utvecklas. I projektarbetet bidrar dialogerna till projektets

- dokumentation
- utvärdering och
- spridning.

Dokumentationen av dialogerna blir en del av projektets samlade dokumentation. Den blir också ett underlag för nya dialoger i utvecklingsprocessen, i processutvärderingen. Dokumentationen av dialogerna är också ett bra underlag för andra utvärderingar. Ur materialet kan man t ex få idéer till kvantitativa delstudier. Dokumentationen strukturerar projektets erfarenheter så att de blir möjliga att sprida vidare. (Samtidigt är dialogen i sig en del av projektets kunskapspridning.)

Utvärdering som stödjer projektets processer bidrar till den innovation och överförbarhet som eftersträvas i projektet. Det blir utvärdering som används.

## Att ta tillvara den tysta kunskapen

Vi ser nu på EU-projektens syfte att utveckla ny kunskap och nya metoder, metoder som skall vara överförbara (s a s fungera på marknaden). Därför är det intressant att studera hur utvecklings-/utvärderingsmetoderna som beskrivits i tidigare avsnitt förhåller sig till det koncept för sådana processer som beskrivs för andra sektorer av samhället, t ex hos företagen. Vi skall titta på en analys av ”det japanska undret”.

I *Knowledge-Creating Company* (Nonaka och Takeuchi 1995), beskrivs hur japanska företag arbetar för att skapa inte bara ”lärande organisationer”, utan just ”kunskapsutvecklande företag”. Företag som Nissan, Mitsubishi och Matsushita utvecklar och använder ny kunskap genom att metodiskt utnyttja den tysta kunskapen hos sina anställda<sup>23</sup>. Processen i företagen syftar naturligtvis till att framställa nya, relevanta och kommersiellt lyckade produkter. Därmed betonar den här japanska företagsparallellen EU-projektens mål att utveckla ny kunskap och överförbara metoder.

I det här sammanhanget begränsar vi genomgången till att markera en av författarnas huvudpoänger: att utveckling av ny kunskap kräver att företaget har **metoder och strategi** för att tillvarata den **tysta kunskapen** hos varje **individ** i hela organisationen.

Begreppet ”tyst kunskap” är en av två poler i en beskrivning av kunskapsbegreppet<sup>24</sup>, och kan definieras mycket kort:

*”Tacit knowledge is all that we know minus all we can say”*  
(Guba och Lincoln 1995, s 176)

Den andra sortens kunskap kan kallas ”explicit”, och det är den sortens kunskap vi normalt tänker på när vi talar om lärande:

<sup>23</sup> Exempel: När den japanska biltillverkaren Nissan beslutade sig för att utveckla en bil för den europeiska marknaden, skickade man under en treårsperiod över 1500 medarbetare till Europa. De skulle själva få uppleva hur det var att köra bil på Autobahn. Det var en medveten politik för att öka personalens egen personliga erfarenhet av att trafiken, attityderna, och kraven på produkterna skilde sig betydligt mellan Japan och Europa. De 1500 Nissanmedarbetarna var planerare, designers, testare, produktionspersonal och marknadsförare. (Nonaka och Takeuchi 1995, s 204)

<sup>24</sup> Både Guba och Lincoln och Nonaka och Takeuchi utgår från Michael Polanyi, *The Tacit Dimension* 1966.

*"Tacit knowledge is personal, context-specific, and therefore hard to formalize and communicate. Explicit or 'codified' knowledge on the other hand, refers to knowledge that is transmittable in formal systematic language."* (Nonaka och Takeuchi, s 59)

Nonaka och Takeuchi anser att den tysta kunskapen är den källa som vattnar utvecklingen av ny kunskap:

*"Tacit knowledge of individuals is the basis of organizational knowledge creation."* (ibid, s 72)

De beskriver med konkreta exempel ett antal innovationsprocesser i stora japanska företag och analyserar hur ett samspel mellan tyst och explicit kunskap systematiskt använts som en metod för att bilda ny kunskap. I deras modell beskrivs fyra övergångar mellan de två slagen av kunskap:<sup>25</sup>

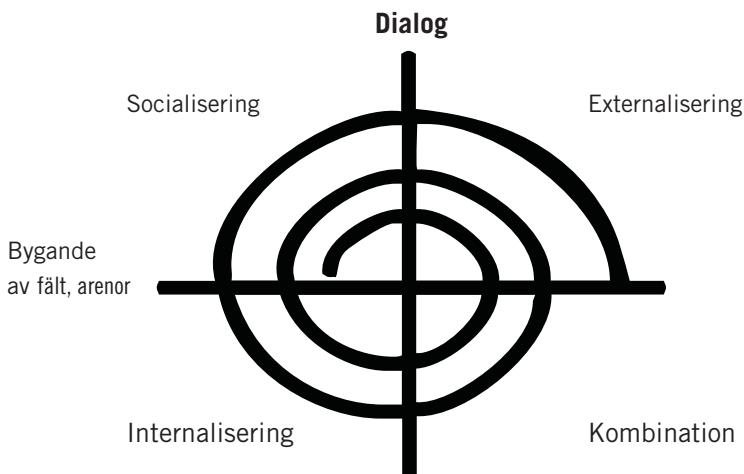
		<i>till</i>	
		Tyst kunskap	Explicit kunskap
<i>från</i>	Tyst kunskap	<b>Socialisering</b> sympatiserande kunskap	<b>Externalisering</b> konceptuell kunskap
	Explicit kunskap	<b>Internalisering</b> operationell kunskap	<b>Kombination</b> systemkunskap

- **Socialisering:** från tyst till tyst. Man delar erfarenhet och bygger upp ömsesidig tillit mellan deltagarna.
- **Externalisering:** från tyst till explicit. Tyst kunskap artikuleras till explicita koncept. Man formar metaforer, analogier, koncept, hypoteser eller modeller. (Författarna säger att det är bra om metaforerna är luddiga: då stimulerar de till vidare reflexion och interaktion.)
- **Kombination:** från explicit till explicit. Olika koncept kombineras till kunskapssystem.

<sup>25</sup> Nonaka och Takeuchi 1995, s 62f

- **Internalisering:** från explicit till tyst. Kunskap omfattas i individens bas-för-tyst-kunskap, exempelvis i delade tankemodeller eller i teknisk know-how.

En stor del av förklaringen till det japanska undret finns, säger författarna, i hur företagens innovationsarbete bedrivs i vad som kan beskrivas som en spiralformad process genom tyst och explicit kunskap:



Kunskap processas och utvecklas i en spiralformad process, som stöds av att ledningen tillhandahåller lämpliga arenor eller uppmuntrar att de skapas. I processen omvandlas tyst kunskap till explicit kunskap, som ställs samman i system och sedan internaliseras som ny operationell kunskap och så vidare...<sup>26</sup>

En del av hemligheten bakom byggandet av ny kunskap ligger alltså i hur kunskapshandling leds i systematiska processer. I sin genomgång för västerländska läsare poängterar författarna ständigt den tysta kunskapens dynamiska roll, och de betonar vikten av ett brett deltagande i dessa processer<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> ibid, fig 3-3, s 71

<sup>27</sup> En notering i sammanhanget: Mellancheferna, "the middle management", har en viktig roll i processandet av kunskap genom sin strategiska placering, skriver författarna. De uppvärderar alltså den kategori som svensk organisationsutveckling försöker eliminera så långt det är möjligt. I projektorganisationen är projektledaren mellanchefer och enligt Nonaka och Takeuchis uppfattning en nyckelperson i den kunskapskapande processen.

Med detta synsätt faller det sig naturligt att hävda att EU-projektens utvärderingspaket av många metoder också bör innehålla kvalitativa metoder för processutvärdering, metoder som följer och stöder projektens interna kunskapsbygge. Genom att metodiskt använda den tysta kunskap som byggs i projekten, skapas förutsättningar för att utveckla den nya kunskap och de nya metoder som eftersträvas i EU-programmens mål.

Tillvägagångssätt som sökkonferens, UGN, storytelling, etc kan ses mot bakgrund av detta schema för kunskapsskapande. De är arenor där projektens skapande av ny kunskap får utrymme. Att analysera verktygen mera systematiskt efter den japanska kunskapsmodellen är ett arbete i sig. Här vill vi bara antyda, med exempel från UGN, hur de olika kunskapsskapande processerna kan se ut när de tillämpas, inte i kommersiell produktutveckling, utan i utveckling av innovativa metoder för exempelvis utsatta grupper på arbetsmarknaden:

- **Socialisering.** Tyst kunskap möter tyst och bygger *sympatiserande kunskap*. I UGN beskriver deltagarna hur dialogen skapar samhörighet och tillit i gruppen. Man delar erfarenheter, och skapar genom dialogen externalisering.
- **Externalisering.** UGN-deltagarna diskuterade exempelvis fram en egen modell för projektets process. Den användes sedan i arbetet för att analysera de ingående projekten. Deltagarna byggde *konceptuell kunskap*.
- **Kombination.** När de olika projektanalyserna lades samman, kunde UGN-deltagarna finna likheter och skillnader mellan projekten. Av detta kunde gruppen dra slutsatser som gällde projektens villkor mer generellt, exempelvis vikten av en relevant rekrytering till projektens kurser. Arbetet hade genererat ett *kunskapssystem*.
- **Internalisering.** De modeller och koncept som deltagarna i UGN hade arbetat fram, integrerades i de enskilda deltagarnas kunskapsbas. En ny, *operationell kunskap*, hade skapats, som legat till grund för de nya projekt som deltagarna utvecklat.

### **Berättelser som skapar identitet, mening och ny kunskap**

Ett genomgående drag i de utvecklings- och utvärderingsmetoder som beskrivs i den här skriften är att många personer möts i dialoger

och delar erfarenheter med varandra. Man kan säga att de berättar historier. Också detta "berättelse"-tema är en intressant infallsvinkel till hur man skall förstå projektens processer och resultat. Vi skall se hur denna metod använts i organisationsanalys.

I sin *Narrating the Organisation* (Czarniawska 1997) analyserar författaren svenska organisationer med utgångspunkt från bland annat litterära och dramatiska metoder. Hon läser och tolkar organisationens berättelser<sup>28</sup>, och vill visa

*"... that narrative knowledge constitutes the core of organizational knowledge, that it is an important way of making sense of what is going on in the everyday life of organizations."* (Czarniawska 1997, s 167)

Berättelser ger, säger Czarniawska, en djup och "sannare" bild av vad som händer i en organisation – eller, som i EU-projekten, i en grupp, i ett partnerskap. Berättelser finns i olika genrer. Czarniawska tar upp några av dem och använder dem för analys av aktörer som Försäkringskassan, Svenska Kommunförbundet och Finansdepartementet. Här finns romanen, självbiografin, dramat och tv-serien. Analysen är, förutom att den är rik och sammanhållen, rolig att läsa. Vem kunde ana att budgetarbete kan ses som en filmproduktion, (med ett massivt manusarbete) och att berättelsen kan analyseras utifrån en sådan dramaturgi?<sup>29</sup>

Inte heller här är meningen att ge mer än små glimtar av Czarniawskas intressanta framställning, glimtar som kan belysa metoderna kring EU-projektens utveckling och utvärdering.

Själva grundidén att beskriva processer i organisationer som berättelser har naturligtvis bäring på de metoder som diskuteras i den här boken. UGN, Storytelling, Deltagarformulerad utvärdering, Forumteater – alla går ut på att ställa berättelser, av individen och gruppen, i centrum för att kunna analysera dem och dra slutsatser av dem.

Czarniawska fastslår att

*"... social life is a narrative."* (s 12)

<sup>28</sup> Czarniawska använder termen "narrative", på svenska översätter vi här med "berättelse". Ordet får då täcka alla de slag av berättande som hon beskriver – inklusive drama, film, bild, etc.

<sup>29</sup> Czarniawska 1995, kapitel 6, s 122 f



Hon anknyter till teoretiker som Rorty, Goffman, Latour och Bruner, och säger med den sistnämnde (citat i citat nedan) att berättandet har ett dynamiskt innehåll av förändring och skapande av sammanhang och identitet:

*"The double role of the Self as a creator and created is beautifully rendered in the notion of the Self as storyteller - 'the Self telling stories that included a delineation of Self as a part of the story'<sup>30</sup>. / ... / We create ourselves projecting our identities against accessible plots, as it were, but every day performance changes, augments, distorts, or enriches the existing repertoire."<sup>31</sup>*

I berättandet skapas alltså ny verklighet, ny kunskap. Vi skapar oss själva genom berättandet.

För att konkret anknyta resonemanget till en av utvärderingsmetoderna: I metoden Deltagarformulerad utvärdering skall deltagarna för varandra beskriva och motivera de mål de tycker är viktiga för kursen. I diskussionen ökar deltagarnas kunskaper om de andras förförståelse. Gruppen skapar tillsammans nya koncept som uttrycker gruppens gemensamma mål, och dessa mål är inte enkla summor av individernas inlägg, de är skapade i dialog mellan dem och uttrycker nya storheter, "manuskriptet skrivs om".

Deltagare som vi har haft i Employmentprojekt har sagt:

*"Jag är fyrtio år och har gått i massor av utbildningar. Men det här är första gången någon frågar mig vad jag vill lära mig! Nu först har jag förstått hur stort mitt eget ansvar är."<sup>32</sup>*

Svenska offentliga myndigheter av 80- och 90-tal vill gärna närma sig näringslivets arbetssätt och med metoder ur produktionsindustrin öka produktivitet och lönsamhet. Den här sortens resonemang finns också kring EU-projekten. Mål 3-projekten utvärderas exempelvis efter "kostnad/skapat arbetstillfälle". Det är intressant att notera att näringslivet självt inte är lika piggt på att styra med budget och siffror. Kvalitetsarbete i företag sker hellre efter mjuka mål (Nonaka och Takeuchi skulle kanske säga "metaforer") som "rätt första gången" eller "rätt leveranstid", snarare än efter siffror i budget och resultaträk-

---

<sup>30</sup> Bruner, Jerome. Acts of Meaning. Cambridge 1990, s 109

<sup>31</sup> Czarniawska 1997, s 44

<sup>32</sup> Stridh 1997:6

ningar. Också teoretiker som Czarniawska är kritiska till budget som styrmedel, Czarniawska bland annat eftersom budgetarbetet begränsar synsättet. Hon säger att budgetarbete är en ritual, och analyserar det som ett skådespel...

*"... a budget is a narrative (situated in the future)."*<sup>33</sup>

Det hela leder hos Czarniawska fram till en genomgång av identitetskrisen i offentlig administration. Analysen ger belysning till ett problem som ofta formuleras av EU-projektens projektledare, nämligen att offentliga myndigheter har svårt för att arbeta med utvecklingsprojekt. De har svårigheter att planera projekt, att följa och styra deras process, att utvärdera dem och att implementera deras resultat.

Czarniawska ställer den gamla frågan om vem som kontrollerar vem egentligen - politikern tjänstemannen, eller tjänstemannen politikern? Hon kommer fram till att det är manuskriptet som styr båda:

*"... when nobody actually controls anybody, but everyone is controlled by a routinized procedure. Actions and interactions are institutionalized, and there is no need to produce a new script for each performance."*<sup>34</sup>

Czarniawska återger hur en statsanställd ekonom kan se två problem för myndigheten att plötsligt hantera ett överskott: dels problemet att få konsensus kring hur medlen skulle hanteras, dels att förvaltningen var ovan att prioritera mellan möjliga insatser.

EU-projekten kommer inte lägligt in i budgettänkandet, så som det beskrivs av Czarniawska. Dels är det svårt för aktörerna i ett partnerskap att i skarpt läge ens hinna bygga konsensus i sina organisationer kring idén, dels är hela idén att planera för utvecklingsprojekt emot de vanliga rutinerna. Kommer projektet sedan till stånd, passar det inte in i organisationens väl kontrollerade skådespel. Det är, med en annan analogi, som om det mitt i symfonikonserten dyker upp en högljudd jazzklarinetist.

Formen, den organisatoriska och även den språkliga, styr den offentliga sektorn:

*"Public-sector employees were well aware that their rhetoric must change – particularly when they presented themselves to the outside*

<sup>33</sup> Czarniawska 1997, s 140

<sup>34</sup> ibid, s 129

*world. But the traditional rhetoric still existed, holding back every attempt to achieve change.*<sup>35</sup>

### **Planering / utveckling / utvärdering?**

Om vi utgår från ett behov av utvärdering som kommer projekt och dess intressenter till godo i projekten, hamnar vi i en syn som inte så noga skiljer på vad som är planering, utveckling eller utvärdering. De processer av kritisk självvärdering vi här talar om kan sägas vara allt detta, beroende på hur man vill använda dem.

Poängen med vad som sagts i framställningen är att vi bör använda och utveckla utvärderingsmetoder

- vars resultat kommer till praktisk nytta
- stöder kunskapsutvecklingen i och kring EU-projekten
- stöder projektens kunskapsspridning och implementering.

Den här genomgången slutar därmed genom att, liksom utvärderarna Guba och Lincoln, undvika att definiera vad utvärdering "egentligen" är:

*"There is no answer to the question, 'But what is evaluation really?' and there is no point in asking it."*<sup>36</sup>

I nästa kapitel följer berättelsen om UGN, ett nätverk av projektledare som samlades kontinuerligt för att utvärdera sina projekt medan de pågick. Exemplet visar på en metod för formativ utvärdering som varit mycket uppskattad av de deltagande projektledarna.

---

<sup>35</sup> *ibid*, s 144

<sup>36</sup> Guba och Lincoln, 1989, s 21

# 4. Historien om UGN – processutvärdering genom nätverk

Det var en mulen höst på västkusten 1996, Sverige hade nyligen gått med i EU, betalat en hög medlemsavgift och nu börjat få tillbaka en del pengar från strukturfonden. Dessa miljoner skulle användas i olika EU-projekt för att stödja och stimulera socialfondens övergripande mål: att utveckla medlemsländerna genom att främja regional utveckling, ökad sysselsättning och höjd kompetens. Medelstilldelarna hade jobbat hårt för att informera om möjligheten att söka dessa pengar. Nu var de första projektidéerna godkända, medel beviljade och arbetet igång.

Flera projektledare i Halmstad vände sig den här hösten till Högskolan i Halmstad och Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU) för att få hjälp med utvärdering av sina projekt. Gemensamt var att de ville ha hjälp med att få sina projekt utvärderade av någon utomstående part för att uppfylla EU:s krav som stod i anvisningarna för utbetalning av EU-medel.

Vi på CAU deltog i vår tur i EU-projekt som projektägare och partner. Utvärdering var av det skälet aktuellt också för oss, men vi hade inte tillräckliga resurser att bistå alla de projektledare som sökte vår hjälp med utvärdering. CAU arbetar med lärande genom delaktighet och dialog inom och mellan organisationer. Vårt kunskapsintresse ligger i huvudsak mot de lärandeprocesser som skapas inom och mellan projekt. Eftersom vi ville möta projektledarnas behov och bidra till deras utveckling, sökte vi en lösning. Vi funderade på att samla projektledarna i ett slags nätverk för att öka deras kunskap om utvärdering och vår kunskap om projektens processer. En gemensam grupp för projektledare och arbetslivsforskare skulle kunna fungera som ett forum för självreflektion och självutvärdering. I dialogen mellan projektledare och arbetslivsforskare förväntade vi oss att till-

sammans skapa lärande och ny kunskap. Vi ville stödja projektledarna i utvecklingen av deras egna projekt medan de pågick, samtidigt som vi själva ville få insikt i projektens processer.

När vi föreslog denna lösning för projektledarna reagerade de en aning skeptiskt. Det var inte riktigt vad de tänkt sig. Men de tyckte ändå det verkade så pass intressant att vi bestämde att börja träffas. I inledningen av nätverksträffarna diskuterade vi projektledarnas utvärderingsbehov. Vissa av projektledarna var till en början mest intresserade av att få en extern bedömning av projektens resultat och effekter, om man levt upp till projektets mål och varför/varför inte man i så fall gjort detta. Andra projektledare lade större vikt vid att få stöd i att hantera själva projektet.

Projektledarna möttes i gruppen med olika erfarenheter av och förväntningar på utvärdering. De förenades genom rollen som projektledare för EU-projekt med inriktning på sysselsättning och tillväxt. Efter några träffar utvecklades synen på vad utvärdering kan innebära, från summativt till ett formativt<sup>37</sup> angreppssätt.

Projektledarna och CAUs medarbetare skapade ett forum utanför projektvardagen. Där kunde vi mötas, diskutera och reflektera tillsammans med andra som var intresserade av att utveckla projekt och ledarskap. I dialogen kunde vi fånga små händelser som förklarade varför saker skedde och som gav uppslag till hur vi kunde hantera upp- och nedgångar i projektvardagen. I det gemensamma arbetet hade vi delvis olika roller. Alla deltog i dialogen som samtalspartners med sina olika erfarenheter, och forskarna fyllde dessutom funktionen att koordinera och dokumentera mötena.

## En vanlig nätverksträff

Nätverket träffades ungefär en gång per månad. Första gången formades preliminära temata som skulle tas upp det kommande halvåret. Innehållet skapades efter hand av deltagarna i nätverket, utifrån deras egna behov och frågeställningar.

Varje UGN-möte föregicks av en ”mikro-ugn”. CAU:arna träffades och gick igenom minnesanteckningarna, reflekterade och lade upp tänkbara hållpunkter för den följande träffen. Vi berättade i bör-

---

<sup>37</sup> Summativa och formativa utvärderingar beskrivs i kapitel 3.

jan av varje möte om våra reflektioner, och lade fram våra förslag till temata. Ibland gick vi vidare på dessa temata och utvecklade dem, ibland förde någon annan deltagare fram fler förslag.

Mötena dokumenterades genom bandinspelningar som skrevs ut i komprimerad form som minnesanteckningar av oss på CAU. Dessa skickades ut till deltagarna mellan mötena som ett underlag för nästföljande träff. Genom denna aktiva dokumentation strukturerades utvärderingsprocessen och drevs framåt. Dokumentationen var även bra för projektledarna när de skulle skriva sina halvårsrapporter, då de kunde gå tillbaka till UGN-anteckningarna. Minnesanteckningarna fungerade som ett internt arbetsmaterial för gruppen och fick inte spridas till andra utan gruppens tillstånd.

Tilliten i gruppen var viktig. Den grundlade den öppenhet som behövdes för att mötena skulle bli givande. Ju mer projektledarna bjöd på sig själva, på sin osäkerhet och sina problem, desto bättre blev kvaliteten på dialogen. Man kan säga att forumet fungerade som en reflexiv oas för projektledarna, dit de kunde komma och få distans till sin hektiska och pressade vardagssituation i projekten. Nätverkandet skapade en plats att beskriva, analysera och värdera sitt projekt och sin ledarroll tillsammans med andra som befann sig i en liknande situation.

I nätverket användes reflektion som verktyg för lärande och kunskapsutveckling. Den kunskap som skapades användes till att förbättra verksamheten i projekten. Ett växelspel uppstod mellan praktiken i projekten och reflektionen i UGN-gruppen. Denna ständigt pågående och växande process av gemensamt lärande ledde till en kvalitetsförbättring i projekten, men fungerade också som en fortgående projektledarutbildning. Projektledarna ansåg att träffarna reducerade deras osäkerhet och höjde deras kompetens, på ett sätt som stämmer överens med hur småföretagare beskriver sina erfarenheter av att deltaga i lärande i nätverk<sup>38</sup>.

## Första UGN, 1996–97

Den första UGN-gruppen bestod av åtta projektledare med olika erfarenheter av projektarbete. Vid denna tid, september 1996, var EU-projekt en relativt ny företeelse i Sverige och erfarenheterna små.

---

<sup>38</sup> Se Holmquist 1998

Både projektägare och finansärer var osäkra kring den allmänna hanteringen och även på EUs krav på utvärdering. De första nätverksträffarna karaktäriserades av ett stort behov att prata om denna osäkra och oklara situation.

Under diskussionen blev deltagarna också uppmärksamma på att de många gånger lade olika innebörd i begrepp som de tidigare tagit för givet att man var överens om. Inte minst gällde detta begreppet ”projekt”. Vissa såg t ex den egna nationella aktiviteten som ”projektet”. För andra var alla nationella aktiviteter tillsammans med det transnationella utbytet det som var ”projektet”. I diskussionen kom också upp synpunkter som att ”projektet” egentligen kan fortsätta sedan de specifika medlen och tiden är slut genom att olika aktiviteter lever vidare.

Första året träffades vi på Högskolan i Halmstad. EU-projekt var något nytt, nätverk var en ny form, flera av projektledarna var nya och utvärderingens roll var inte given, så vi prövade oss fram. De första träffarna kretsade kring vardagsbekymmer och när olika erfarenheter spreds runt bordet steg samtalsintensiteten. Temata spretade åt skilda håll. Ingen mall fanns att följa, men vi började rätt snart att själva strukturera diskussionen.

En av deltagarna förde in ett intressant sätt att beskriva olika projektfaser. Modellen hade han fått med sig från ett transnationellt möte. Beskrivningen utvecklades, bearbetades, modifierades och gjordes mer detaljerad genom den diskussion vi hade i gruppen. Tillsammans identifierades i gruppen faser och delmoment i projektarbetet som var gemensamma för alla projekt (se nedan). Nästa steg blev att alla deltagarna, var för sig, skrev ner sina reflexioner kring rubrikerna i en detaljerad självvärdering av varje fas och moment. Vars och ens material togs upp i gruppen, och vi diskuterade varandras erfarenheter.

Vi skapade tillsammans en modell, en struktur, för att förstå projektarbete. Modellen speglade och utvecklade deltagarnas syn på de egna projekten. Det kaos som projektledarna många gånger upplevde i projekten, kunde åtminstone delvis hanteras genom den förståelse som modellen skapade.

### **Ett analyschema för projektets faser**

UGN-gruppen delade in projektets arbete i fyra faser. I varje fas angavs moment som i gruppen uppfattades som viktiga temata i analysen. Varje sådant instrument måste med nödvändighet bli individu-

ellt, och utgår från en logik som förstås inom gruppen, men kanske inte alltid utanför. Så här såg UGN-gruppens beskrivning av projektarbete ut.

#### INLEDANDE FAS

<b>Idéformulering</b>	<b>Projektbygge</b>	<b>Rekrytering och marknadsföring</b>
förundersökning, marknadsundersökning, målbeskrivning (syfte och målgrupp)	finansiering – budget samverkan förankring – delaktighet intressenter	– ansvariga – deltagare – medarbetare
överlevnadsstrategi		

#### GENOMFÖRANDEFAS

<b>Projekt</b>	idéutveckling	möjlighetssyn
organisation	vägledning	omvärldsorientering
partnerskap	personlig utveckling	kunskapsutveckling
lärande	målanpassning/utveckling	innehållsbalans
<b>Kurs</b>	<b>Både kurs och projekt</b>	självvärdering
pedagogisk metod	nätverk	
introduktion	delaktighet	
deltagarstyrning	kontinuerlig uppföljning	

#### AVSLUTANDE FAS

<b>utvärdering:</b>	<b>resultat</b>	
målförändring/uppfyllelse, tid	– anställningsbarhet – kunskapsspridning	– överförbarhet – utveckling

#### UPPFÖLJANDE FAS

långtidseffekt  
samhällsnytta

### Ett framgångsrikt projekt – generella erfarenheter

I de projekt som var inblandade i UGN I var variationen stor när det gällde uppläggning, deltagare, styrning och målsättning. Ändå var det möjligt att enas om ett antal faser och moment. Var och en av dessa faser diskuterades i gruppen, där deltagarna hämtade erfaren-



heter från sina pågående projekt. Här nedan redovisas exempel på vad gruppen identifierade som framgångsfaktorer i projektets olika faser.

Vissa av dessa påståenden kan kanske synas självklara och triviala. Men det som på papperet framstår som givet och relativt enkelt kan i praktiken vara svårlösta problem. Reder man inte ut dem på ett tidigt stadium kan de dyka upp senare i projektet med betydligt större konsekvenser som följd.

## **INLEDANDE FASEN – den process som leder fram till ansökan**

### **Idéformulering – Utformning av den bärande idén i projektet**

*Samverkan, delaktighet och förankring från både intressenter och projektledare i ett tidigt skede är väsentlig. Den presumtiva projektledaren bör vara med från första början.*

Det är viktigt att diskutera äganderätten, det vill säga klargöra ansvarsfördelning och roller för alla inblandade. Projekten i UGN hade initierats på flera olika sätt. I ett fall var det ett företag som sålde in idén till kommunen och projektledarna kom in först när projektet var färdigformulerat och planerat. I ett annat var det projektledarna själva som kom med idén, sålde in den till ägaren och sedan fick uppdraget att genomföra den. De var med i hela processen från idéformulering till avslutning. Ibland fanns ett problem som sökte en lösning, ibland fanns en lösning som sökte en marknad. Beställarkompetensen kan variera kraftigt bland projektägare.

### **Projektbygge – Att undersöka tillgängliga och behövda resurser i form av pengar, partners och metoder**

*Lägg in olika former av utvärdering redan i planeringen och budgetera för dessa.*

Utvärdering av projektet bör ske på flera sätt. Undvik att bara göra en avslutande resultatutvärdering. Det finns enkla metoder för kontinuerlig självutvärdering som kan förbättra processen. Fundera också på möjligheten att följa projektet en längre tid efter att det avslutats (6–12 mån) för att se mer långsiktiga effekter.

*Genomför tidigt en transnationell träff och tänk igenom strukturen noga.*

Med de internationella parterna kan man t ex diskutera vad de olika projekten går ut på, inom vilka områden man kan samarbeta, vad det finns för gemensamma drag och eventuella kulturella skillnader, vad

respektive partner är bra på och vad respektive partner vill lära sig mer om.

## GENOMFÖRANDEFASEN – när ansökan beviljats

### Förberedelser

*Avsätt resurser och prova olika informationsmetoder för att säkra medvetenhet och legitimitet hos olika intressenter.*

Det är viktigt att t ex handläggarna på arbetsförmedlingen förstår idén med projektet och därmed kan hänvisa rätt deltagare. I flera av våra projekt har det visat sig att bristande kunskap om projektet hos förmedlare har inneburit att vi fått deltagare som har haft fel förväntningar på projekten. Denna kunskap kan uppnås bland annat genom att intressenterna engageras så tidigt som möjligt, gärna redan i idégenereringsfasen. Att delaktighet ger insikt och engagemang gäller inte bara deltagarna utan alla berörda.

### Rekrytering och introduktion av deltagare

*Finn former för självurval.*

Försök att hitta otraditionella former för urval/rekrytering av deltagare. Gärna på ett sådant sätt att deltagarna får uttrycka sitt engagemang och sina förväntningar. Metoden måste anpassas efter den målgrupp som projektet vänder sig till. I rekryteringen till en kurs för presumtiva nyföretagare användes med framgång introduktionsdagar. Efter introduktionen fick deltagarna ta ställning till om de ville fortsätta eller inte. Dessutom gjorde projektledningen en ytterligare gallring utifrån deltagarnas egna skriftliga motiveringar till varför de ville gå kursen. Genomgående för alla projekt är att tidig information och väl tilltagen tid för att marknadsföra projektet ger utdelning.

*Välj olikheter – det ger dynamik och drivkraft.*

Vi människor tenderar att skapa relativt homogena grupper, att sätta samman folk som är ”lika”. I vissa avseenden blir det enklare när alla t ex har ungefär likvärdig utbildningsnivå. Samtidigt är vår erfarenhet att heterogena grupper där både invandrare och svenskar, hög- och lågutbildade, män och kvinnor ingår. Det ger mer utbyte och lärande för både deltagare och projektledare, även om det i vissa situationer ger upphov till frustration. Detta är påståenden som ofta framförs slentrianmässigt, men flera av projekten i UGN belyste multikulturalitetens möjligheter genom egna erfarenheter.

### **Delaktighet**

*Använd intressenter och medarbetare aktivt i projektet.*

Se till att intressenter och medarbetare deltar i planläggningen av projektet, och för att hålla engagemanget uppe kan man med fördel använda medarbetares och andra intressenters kunskaper direkt i projektet. Lägg upp övningar, seminarier eller föreläsningar kring ämnen som administrativ personal och projektintressenter behärskar.

I ett projekt fördelade en arbetsförmedlare sin tid mellan projektet och sitt arbete på förmedlingen och jobbade aktivt i projektet ett par dagar i veckan. Det gav deltagarna en helt annan bild av arbetsförmedlingens verksamhet än tidigare. Samtidigt fick arbetsförmedlaren ny kunskap genom sitt arbete i projektet, och kunde sprida den vidare in i sin organisation.

### **Organisation**

*Det är viktigt med en bra styrgrupp för stöd och idéutveckling.*

Eftersträva en aktiv styrgrupp med representanter från alla nationella partners. Det ger en naturlig förankring och spridning i de organisationer som deltar. Även styrgruppens medlemmar bör delta aktivt i transnationella möten.

Administrationen tar mer tid än man tror.

### **Transnationellt partnerskap**

*Det transnationella partnerskapet ger väldigt mycket, särskilt om man har en gemensam målgrupp och lika starttid. Detta är inte nödvändigt, men det underlättar.*

I flera av våra projekt blev det transnationella utbytet relativt dåligt på grund av att parterna saknade en genomarbetad strategi för samarbetet och för att de hade olika målsättningar för samarbetet. De nationella projekten kunde också ha olika startpunkter. I de fall där förhållandena var gynnsammare gav samarbetet desto mer. Det genererade nya idéer och gav samarbetspartners för nya projekt.

### **Pedagogisk metod**

*Lära genom att göra. Gå tillbaka + reflektera = mognadsprocess.*

Flera av projekten baserades på en pedagogisk idé med starka inslag av PBL (problembaserat lärande) eller HBL (helhetsbaserat lärande). Erfarenheten hos projekten säger att det är bättre att skynda långsamt och ta sig tid att reflektera över processen, snarare än att tvungent stressa igenom alla olika stadier och moment som var planerade

från början. Det är viktigare att nå insikt genom reflektion än att genomdriva planen.

### **Personlig utveckling**

*Ansvar kräver trygghet, vilket tar tid att bygga upp.*

Flera av projekten vänder sig till människor som har varit långtidsarbetslösa och som har speciella svårigheter att konkurrera på arbetsmarknaden av etniska, sociala, fysiska eller andra skäl. En erfarenhet av projekten är att den personliga utvecklingen är ett viktigt inslag och i det ljuset kan ett stort steg i utvecklingen bestå i personliga framsteg. Det kan vara att själv ta kontakt med arbetsgivare och klara av en anställningsintervju. Ett mått på framgång för den mäter projektet resultat är ofta hur många som fått jobb genom projektet, vilket är ett resultat bland flera. Detta skapar stor frustration bland projektledarna.

### **Målanpassning**

*Målet omformas längs vägen.*

Oförutsatta saker händer och förutsättningar förändras under projekttiden. Det går aldrig som man tänkt sig. Projekt är processer där öppenhet, flexibilitet och utveckling måste vara givna ingredienser. ”Vägen kommer när vi vandrar.”

## **AVSLUTANDE FASEN**

### **Resultat**

*Planera implementeringen i partnerskapet i förväg.*

*Se till att bli överens om slutprodukten i god tid.*

Detta var ett tema som UGN-deltagarna inte kunde säga så mycket om när de var mitt uppe i sitt eget projektarbete. Vad som skulle hända efter projektet var okänt. Dessutom skulle deras koppling till projektet upphöra i samma stund projekttiden gick ut. Temat ”resultat” återkom desto starkare under erfarenhetskonferensen i oktober 1999. (Se kapitel fem.)

### **Övergång**

*Ta upp ”livet efter projektet” i god tid genom individuella samtal och handlingsplaner.*

*Samordna med ansvarig myndighet. Skapa en naturlig övergång till rätt instans och person.*

Under de sista mötena hamnade diskussionen i gruppen ofta kring mening(sfullhet)en med projekten. Vad händer med deltagarna efteråt? Till vad är det vi bygger upp dem och motiverar dem? Vilka förväntningar skapas? Man måste komma ihåg att de människor som kommer ut från projekten inte är desamma som de som gick in i dem. De har andra krav, förväntningar och kunskaper. Som det ser ut idag tas inte denna kompetens, dessa resurser, dåligt tillvara.

## Synergier

UGN-gruppens samarbete mellan olika projekt har gett synergieffekter. Enskilda projekt tenderar att bli isolerade öar, men genom att gå samman med flera projekt skapade vi utrymme och kraft att genomföra nya aktiviteter.

## Opinionskonferensen

Ett exempel på ett gemensamt resultat, där alla projekten i UGN deltog, var en opinionskonferens som hölls i maj 1997. Den arrangerades av deltagare i de olika arbetsmarknadskurser som ingick i projekten. All planering av konferensen och hela arrangemanget gjordes av de arbetslösa själva. Inbjudna var lokala politiker och tjänstemän i organisationer med ansvar för arbetsmarknadsfrågor. Projektledarna var med som gäster under dagen. Konferensens rubrik var "Kurs i verkligheten".

En av CAU-medarbetarna beskrev sina intryck från den dagen så här:

*"När jag kom till konferenslokalen såg jag en massa människor i trappan, de stod i kö. Jag kände igen flera av dem från de lokala myndigheter som vi jobbar med, från kommunen, från arbetsförmedlingen till exempel. Men framför allt hörde jag dem. De var upprörda och arga: "Ska vi behöva stå i kö så här?!!!" "Vad är det som händer?!" "Dålig organisation!"*

*Det roliga var att det var poängen med konferensen. Arrangörerna hade helt enkelt bytt perspektiv. De hade inrättat en massa olika kontor runt om i byggnaden, och deltagarna på konferensen skickades mellan kontoren. Byråkraterna var "arbetslösa" och de arbetslösa var "byråkrater"... De inbjudna fick vid incheckningen roller som arbetslösa, och uppmaningen att gå till "Arbetsförmedlingen", "Socialbyrån", "Försäkringskassan", "AMI". Där fick de vänta. När de kom in fick de ofta vända med*

*besked att gå vidare till en annan instans. Och så vidare. Deras fall diskuterades högljutt ute i korridorerna. Deras handläggare förde långa privata samtal på telefon medan besökaren var inne på rummet. Material till agerandet hade konferensarrangörerna tydligen gott om.*

*Efter ett tag samlades alla deltagare in till en gemensam diskussion. Den blev mycket livlig, för alla hade ju fått känna på – om bara för ett par timmar – en del av den verklighet som de arbetslösa lever i.”*

Varje projekt bidrog med en tusenlapp (ur budgetposten ”information och kunskapsspridning”) som en finansiering till denna ”Kurs i verkligheten”.

Det unika med konferensen var inte bara att den skapade direktkontakt mellan lokala politiker/tjänstemän och arbetslösa kursdeltagare i projekten, utan att den också förde samman deltagare från olika projekt. Den arbetsgrupp som de arbetslösa bildade levde vidare ett tag efteråt, under namnet ”Den flygande pingvinen” (egentligen något omöjligt, men ingen hade berättat för pingvinen att den inte kunde flyga).

## Strukturella frågor

En del av UGNs resultat utgörs av nya frågor kring projektarbete. Frågorna är strukturella och ofta politiska till sin karaktär. De skulle behöva diskuteras bland dem som kan påverka projektarbetets stödstrukturer. Här är några sådana frågor och synpunkter:

- **Hur kan man bättre ta tillvara möjligheter genom att samordna projekt?**

Det bedrivs många projekt inom arbetsmarknadsområdet. Många av dem är säkert bra, men ofta drivs de som isolerade ”öar” med liten medvetenhet om vad andra gör. Därför missas säkert många möjligheter till samverkan. Genom den kontakt vi har haft har vi sett vilken kreativitet och aktivitet som skapas genom relativt liten insats av samverkan.

- **Kan vi ”bygga broar” mellan utvecklingsprojekt och näringslivet?**

För att det skall vara meningsfullt på lång sikt att arbeta med att stärka människor, måste vi finna nya och okonventionella vägar för dem att komma i kontakt med arbetsgivare. Som det är idag är arbetsgivare i ytterst liten utsträckning engagerade i projekten, vilket leder till

att det efter projektens slut fortfarande är en stor tröskel för många att ta sig in på arbetsmarknaden. Deras anställningsbarhet har ökat, men de får inga jobb.

- **Kan man undvika att lägga ansvaret och ”skulden” till arbetslöshet i alltför hög på den enskilde?**

Vi är medvetna om att var och en har ett eget ansvar att efter förmåga skaffa sig en utkomst utanför bidragssystemet. Men samtidigt finns det idag flera strukturella hinder som den enskilde drabbas av när han försöker komma ut på den ordinarie arbetsmarknaden. Det är därför viktigt att projekt av detta slag inte gör arbetslösheten till enbart en fråga för individen. Tvärtom bör en av uppgifterna vara att hjälpa deltagarna att skilja på vad de kan göra själva och vad som kräver en samlad insats på andra nivåer. Ett par frågeställningar som kom upp i samband med denna diskussion var:

- Hur få makthavare engagerade för att skapa bättre förutsättningar?
- Hur fånga upp de arbetslösas resurser? Hur göra dem ”värda” någonting?

## Andra UGN, 1997–98

Andra året hade några av de gamla projektledarna lämnat sina roller och avslutat sina projekt. Därför bjöd vi in de nystartade EU-projekten i Halland att delta i nätverket. Efter en lite trevande start, där flera nya kom, men några valde att inte fortsätta av olika skäl, formades så småningom en ny grupp. Under hösten bestod gruppen av fyra gamla och två nya projekt. Vid årsskiftet avslutades ytterligare två gamla projekt och två nya tillkom, så under våren var projektledarna i UGN två gamlingar, två ”halvnya” och två ”helnya”. Då tilliten är viktig för gruppdynamiken tog det ett par träffar innan vi kom igång på allvar med varje ny gruppkonstellation.

När vi skulle starta andra året med UGN hade vi sneplat på Innonet, ett projekt för kunskapsutveckling i småföretag som drivs av två kollegor på CAU<sup>39</sup>. Vi bestämde oss för att pröva ett par grepp ur deras modell:

---

<sup>39</sup> Projektet Innonet beskrivs i Lundberg och Tell 1998, och i Barle 1998.

- Vi skulle inte hålla mötena på CAU, utan lägga dem hos projekten.
- Vid varje möte skulle vi fokusera en fråga som värdprojektet valt ut.

Under andra året skiftade vi alltså mötesplatsen mellan deltagarna i UGN, så att en projektledare var värd för varje möte. Värden satte dagordningen för den första delen av mötet genom en fråga som meddelades i kallelsen till de andra. Detta var en möjlighet för värden att ta upp något ur verksamheten som kändes angeläget att få diskutera med de övriga. På plats inledde värden med att berätta om sitt projekt och visa runt i lokalerna. Sedan tog gruppen upp den fråga som värden aviserat. Därefter fortsatte samtalet kring de temata som gruppen tillsammans hade bestämt, eller kring de nya frågor som växte fram under tiden.

Här följer några utsnitt ur de temata som behandlades i UGN II.

### **Projektledarrollen komplex och krävande**

Projektledaren måste klara många roller. Han/hon är beställare, utförare och anordnare. Dessa roller kräver - samtidigt - dels olika slags social kompetens, dels skild taktik. Vidare kräver rollerna förmåga att både kunna resonera och besluta, hantera likheter och olikheter (kultur, manligt/kvinnligt etc). Projektledaren skall både ordna allt och ändå vara nåbar, eller åtminstone synlig. Behovet av handledning är stort. Helst ska man vara minst två i den operativa projektledningen. Då kan man komplettera varandra och diskutera sitt arbete med en kollega. För att klara detta krävande och komplexa jobb behövs en bra organisation och ett delegerat ansvar.

Ett klipp ur minnesanteckningarna från en dialog under en träff i april 98 får illustrera hur samtalet på temat projektledarrollen gick:

*– Vi projektledare blir lite besvärliga. En del besvärlighet ska man polera av, men annat ska man slipa och bli ännu besvärligare med. Det är ett problem att hitta utvecklingsformer för sig själv, vad ska jag slipa och vad ska jag vässa?*

### **Inlärningsformer för vuxna**

Ett tema som återkom flera gånger i UGN var hur man kan stimulera lärande bland vuxna deltagare i projekt och vad det kräver för vux-



enpedagogik av projektledaren. Målet är att hitta en personlig inlärningsstil, en egen inlärningsprocess hos varje individ som stimulerar kunskapsutveckling och ett livslångt lärande.

– Livslångt lärande är att vara nyfiken och ha redskap att ta till sig nya kunskaper och se att om jag koncentrerar mig på ett ställe kan det ge effekter på ett annat också. Vi ska ju utbilda för livet, inte för stunden. Hela valfriheten kringskärs av en massa andra system som vi måste inrätta oss efter.

– Hur ska man stimulera ansvarstagande i utvecklingsprocesser? Man vill luta sig tillbaka och känna sig trygg. Ansvarstagandet kan man ändå ”tvinga” in folk i, men den processen som kommer av det är nästan ännu svårare. När personen kommit så långt knyter han sig ofta för att ta in kunskap runt i kring. Ofta kan det uppfattas kränkande när man går in, eller också släpper de hela sitt ansvarstagande. Det är en svår balansgång mellan att uppmuntra ett eget ansvar för inlärningsprocessen och inhämtandet av andras kunskaper.

I anslutning till sådana diskussioner beskrev vi en ”lärandetrappa”. Människor tar ett steg i taget i sin utveckling, det steg som de är mogna för. Varje steg följer på det föregående. Trappan kunde beskriva hur man måste utgå från det steg där deltagaren står när han/hon kommer. Det kräver en individanpassning och en otraditionell handledarroll hos projektledaren. Den kan leda fram till ett individuellt ansvarstagande bland deltagarna.

## Kunskapssyn

Vi diskuterade diskrepansen mellan olika syn på kunskap. Ett öppet och kreativt synsätt (som projekten ofta strävar mot) möter den kunskapssyn som ligger i traditionell utbildning (och som anordnare och deltagare ofta omfattar). Här ett utsnitt:

*– Alla nyckelkvalifikationer man behöver som människa – samarbete, kommunikation, initiativförmåga – borde ligga i grunden, men det gör de inte.*

*– I varje organisation blir man bedömd utifrån deras standards, utifrån ett synsätt, trots att man kan mycket mer.*

Ett exempel på krocken mellan projekt och verklighet kan vi se i den ”kurs i verkligheten” som beskrivs under rubriken UGN I. Där lärde sig de olika arbetsmarknadsintressenterna genom upplevelsebaserat

lärande att bättre sätta sig in i arbetslösas verklighet. Men var kan de använda detta lärande? Kan det lärande som sker i projekten användas i en omgivning som inte är redo för detta tänkande? Hur innovativa får projektens resultat vara?

## Transnationellt samarbete

Det transnationella samarbetet var en punkt som även diskuterades under det andra UGN-året. Erfarenheterna i gruppen var exempelvis att varje transnationell träff vinner på att koncentrera sig på ett enda tema. Det är en fördel om samma personer deltar i träffarna.

## Nätverk som ett sätt att lära av varandras erfarenheter

En ny metod för att utveckla dialogen som vi prövade i UGN II var problemspegling (jämför ”Storytelling” i kapitel två). Var och en tänkte igenom ett konkret fall av särskilt intresse från projektvardagen, skrev ner det på ett papper före nätverksträffen och beskrev fallet för de andra på mötet. De övriga i gruppen speglar vad de hör och ger sina synpunkter. Diskussionerna kring konkreta fall blev mycket fruktbara.

En finess i UGN var att vi kunde pröva nya metoder för att själva uppleva poängen med dem och sedan kunna använda dem i projekten.

När vi diskuterade vårt gemensamma arbete, lyfte projektledarna särskilt fram som positivt att träffarna fungerade som ett tillfälle där man kunde få nödvändig distans till vardagen. Med den distansen kunde man reflektera över angelägna saker tillsammans med andra i liknande situation. Ingen är i beroendeställning till någon annan. När gruppen ser ett gemensamt syfte, och när ansvar och styrning för gruppens arbete delas, blir arbetet lyckat. För att få en djup och öppen dialog, våga dela svårigheter och problem krävs tillit. Då finns förutsättningen för erfarenhetsutbyte, stöd i processutvärderingen och att för att gemensamt utveckla sina tankar.

*– Det är viktigt, tror jag, med en sån här grupp. För när man pratar om sitt arbete, så ifrågasätter man ju också det man jobbar med. När man har en dialog med andra kring sitt projekt, så måste man reflektera.*

För att en grupp som UGN skall fungera, kan inte projektledare själva sköta administration och dokumentation. Att driva nätverk tar tid

och kräver organisering. Det är svårt för en projektledare att hinna med det. Det finns alltså rent praktiska skäl att någon ”annan” samordnar nätverket. Vi såg också i gruppen att CAU-medarbetarnas kunskaper och kontakter bidrog till att utveckla gruppens arbete.

## Tredje UGN, 1998–99

Under hösten 1998 började intresset för utvärderingar minska i vår omgivning. Det hade troligen flera orsaker. Dels hade de ökade erfarenheterna från EU-projekt minskat osäkerheten bland inblandade aktörer, dels hade antalet EU-projekt i länet minskat. Projektinitiativernas organisationer hade under tiden förbättrat sitt stöd till projekten och kommit med enkla utvärderingsmallar, vilket gjorde projektledarna mer trygga i hur de skulle leva upp till EUs krav.

Antal träffar i UGN-gruppen minskade under hösten och det var svårt att få ihop en ny grupp. Projektledare kom och gick, vilket innebar att gruppdynamiken inte kom igång ordentligt. De gamla projekten upphörde och gamla temata kom upp igen. De som varit med från början fick ge av sina erfarenheter utan att få så mycket tillbaka. Vi hade en växande känsla av att UGN-gruppen hade spelat ut sin roll för tillfället.

Från höstträffarna kan vi ändå nämna några temata som diskussionerna kretsade kring.

### Stress och kontroll

- Hur prioritera tid när man nästan drunknar? Hur avgränsa?
- Komplexiteten i vardagsarbetet.
- Tidsbristen
- Otålighet – stress – koppla av

Även temat ”effektivitet” var uppe:

*– Jag känner ofta ett slags irritation över tjafs som hindrar mitt arbete, och samtidigt: är detta tjafs en del av mitt arbete eller är det ett hinder i mitt arbete? När jag är trött, slutkörd, då ser jag mest sådant som hinder i mitt arbete, för det hindrar mig från att sitta ner och göra det jag egentligen ska göra. Jag blir irriterad. Är jag pigg och fräsch och har gott om uppbackning, så är det inget som är hinder i mitt arbete, utan då är allting en del av mitt arbete.*

## Idéer och implementering

Vi diskuterade förankring av projekt och deras implementering. Vem efterfrågar projektens resultat?

*– Vi har ett främlingsuppdrag, det står i direktiven. Vi ska jobba med att luckra upp gamla strukturer, och vi ska upprätta nya typer av samarbete med partnerskap. Vi ska luckra upp och föra in nya tankar och förny. Men det finns "förvaltarmentaliteter", liksom det finns "utvecklarmentaliteter". Förvaltarna vill bevara. Nya idéer och utveckling är ett hinder för deras förvaltningsarbete. De vill inte luckras upp...*

En viktig sak att tänka på när man lägger upp arbetet i ett projekt är att involvera organisationen. En strategisk fråga är då "Vilka skall vara med i styrgruppen?" Här gäller det att hitta former för hur man skall starta på ett involverande sätt och hur man skall få resultatet att leva vidare efter projektslut.

*– Problemet är organisatoriskt, att man lägger utvecklingsarbetet utanför. "Utveckla gärna - där borta! Blanda inte in övriga organisationen." Så jobbar man då parallellt, men sedan uppstår problem. Hur ska de här resultaten föras vidare in i organisationerna? Självklart så går det inte på det stadiet. Det måste hela tiden finnas en återkoppling. Det är ett ständigt problem för projekten, detta att implementera projektresultaten i de organisationer som har varit med och startat dem.*

Under våren 99 återstod en liten grupp av projektledare som varit med i två år eller mer. Träffarna inriktades på att samla ihop och sprida erfarenheterna från UGN. Med hjälp av medel från programmet "Nya jobb och företag" kunde gruppens idé förverkligas, idén att arrangera en konferens kring utvärdering och projektstöd. Där ville vi samla projektintressenter av flera slag för att samtala om resultat och utveckling. Vi fortsatte att träffas i UGN fram till oktober 1999, för att planera erfarenhetskonferensen som fick bli en värdig avslutning på tre givande UGN-år.

Nästa avsnitt handlar om denna erfarenhetskonferens.

# 5. Utvärdering och spridning av resultat

Under tre år träffades projektledare och arbetslivsforskare regelbundet i grupper enligt UGN-modellen. När UGN-grupperna avslutat sitt arbete, ville CAU sprida modellen och samla till ett brett erfarenhetsutbyte kring projektens utvärdering och deras resultatspridning.

Den 26 oktober 1999 genomförde CAU en erfarenhetskonferens på Högskolan i Halmstad med stöd av programmet ”Nya jobb och företag från norr till söder”. Inbjudan gick ut till projektledare och projektintressenter, i huvudsak från regionen, men också nationellt.

Konferensens form avsåg att stimulera till en bred och öppen dialog. För att väcka diskussionerna hade tre teaterarbetare engagerats för en inledning som dramatiserade projektledarens roll genom Forumteater. Denna Forumteater bildade upptakten till diskussionerna som genomfördes i två grupparbeten med efterföljande plenum. Konferensledningen höll efter lunch ett inlägg under rubriken Utvärdering för projektutveckling och projektstöd. För att utvärdera konferensen användes metoden Deltagarformulerad utvärdering för att demonstrera en intressant metod som konferensdeltagarna kunde få med sig hem.

Deltagarna med sin rika och djupa erfarenhet av projektarbete engagerade sig aktivt och genom allas medverkan blev dagen intensiv och lärorik. Konferensen blev, som vi hoppats, en arena för dialog, där deltagarna kunde dela med sig av sina erfarenheter till varandra. Det här avsnittet redovisar en liten del av konferensdagens diskussioner.

## Projekt som fungerar – framgångsfaktorer

Konferensens första gruppdiskussion utgick från frågan ”Vad behövs för att fungera som en bra projektledare?”. Det visade sig att fokuse-

ringen på projektledarrollen inspirerade till en bred belysning av många nivåer av projektarbetet. För att projektledaren skall ”fungera” måste hela projektet fungera.

En särskild tyngdpunkt lades i diskussionen på projektledarens arbetsrättsliga ställning. När har projektledare semester? Arbetsmiljön – den fysiska och psykosociala – vem tar ansvar för den? Kompetensutvecklingen? Här pekade många av deltagarna på att villkoren för denna nya yrkeskategori måste stärkas. Ett konkret förslag var att utarbeta en checklista för projektägare och projektledare: ”Tänk på detta när du går in i ett projekt.”

Här redovisas deltagarnas analyser och synpunkter under några temata. De är visserligen delvis sammanfallande, men är ett försök att strukturera de många och intressanta inläggen i diskussionen:

- Projektformen
- Partnerskap och omvärld
- Arbetsrätt
- Personlig kompetens hos projektledaren

## Projektformen

*”Idag är det så mycket som är ’projekt’. Det är negativt om man tror att man kan lösa alla problem genom projekt.”*

Vilka möjligheter och begränsningar innehåller arbetsformen ”projekt”? Hur kan man aktivt verka för att projektet skall kunna arbeta så fruktbart som möjligt? Deltagarna tog upp hur viktigt det är att ägna energi åt det som händer före och efter projektets aktion.

*”Ibland kanske projekt pressas fram: det finns pengar, och de skall användas inom en viss period.”*

*”Projektet skulle kanske bli bättre om det fanns möjlighet att söka medel i två steg. I ett förprojekt eller en förstudie kunde förutsättningarna gås igenom noggrant för att få en stabilare bas för det egentliga projektet. Det kan exempelvis vara svårt att överblicka budgeten eller engagera samarbetspartners i förväg.”*

*”Det måste finnas en tydlig uppdragshandling med målbeskrivning och syfte, där det anges vem som ansvarar för vad.”*

*”Den fysiska placeringen är viktig, så att man inte hamnar i en beroendeställning gentemot uppdragstagare och partners, utan att man kan jobba fritt i projektet.”*

*”Bättre uppföljning av avslutade projekt och möjlighet för projektledaren att se vad som hände sen – feedback. Det är egentligen först en tid efter projektets slut man kan uttala sig om hur resultatet blivit.”*

## **Partnerskap och omvärld**

Under rubriken partnerskap och omvärld redovisas här en del av det som sades om de sammanhang projekten arbetar i. De flesta av deltagarna vid seminariet hade erfarenhet från projektledning. Ett par inlägg får visa att det inte är enkelt för projektledaren att relatera till omvärlden:

*”Den enskilde projektledaren skall inte behöva hängas ut i pressen.”*

*”Man skall inte behöva försvara sin existens som projektledare, man måste ha stöd från projektets partners och andra.”*

Partnerskapet, och de övriga grupper som formeras för att stödja och styra arbetet, har en viktig roll i projekten.

*”Projektledaren måste ha stöd av sin styrgrupp, nätverket och referensgruppen. Det måste finnas en tydlighet i rollfördelningen.”*

Den del av omvärlden som hanterar projektmedel avgör vem som kan driva projekt. Idag är det ingen god idé att som företagare försöka driva EU-projekt.

*”Utbetalning av projektmedel innebär idag en konkurrensnedvridning till förmån för stora aktörer. Företag klarar inte av att ligga ute med pengar på det sätt som förutsätts i många av projekten, utan blir tvungna att liera sig med ’konkurrenter’, t ex någon myndighet.”*

## **Arbetsrätt och arbetsvillkor – vem ansvarar?**

När har projektledare semester och när får han/hon ta ut kompedigt? Vem ansvarar för projektledarens fysiska och psykosociala arbetsmiljö? För kompetensutvecklingen i arbetet? Arbetsrättsligt lever projektledaren otryggt, jämfört med den som har tillsvidareanställning eller vikariat. Håller vi på att skapa en stor grupp i arbetslivet som inte omfattas av arbetslivets vanliga lagar och avtal?

*”I uppdragsbehandlingen bör även arbetspolicy och arbetsrättsliga frågor finnas med. Det måste vara möjligt att förhandla om villkoren.”*

*”Det skulle vara positivt om det fanns möjlighet till en ’mental nedtrappningsperiod’ mellan olika projekt med utrymme för reflexion och kompetensutveckling.”*

*”Projektledaren skall ha ett värdigt avslut, och inte från den ena dagen till den andra ’ställas på gatan’.”*

*”En pool för projektledare, där man får kompetensutveckling mellan projekten.”*

Kan detta vara som en grund för en checklista för projektledare? En lista med rubriken ”Tänk på detta när du går in i ett projekt.”

## Personlig kompetens hos projektledaren

Även om diskussionen inte skulle handla om projektledarens personliga egenskaper och kompetens, finns här ändå material till en hel lista över vad projektledaren bör kunna, och vilken slags person han/hon bör vara. Listan kan säkert göras längre, men är redan här en imponerande beskrivning som knappast någon enskild person motsvarar. I diskussionen fördes fram lämpligheten av att dela på ledarskapet, och att därigenom komplettera flera personers kompetens.

*”Önskvärda kunskaper hos projektledaren: eldsjäl, ödmjuk, flexibel, samarbetsförmåga, branschkunnskap, självkunnskap, helhetssyn, personligt och professionellt nätverk.”*

*”Engagemang – tror på målsättningen. Inflytande – är med tidigt. Förankring – på alla nivåer och i verkligheten. God kunskap om förutsättningarna och omgivningen. Kunskap om stödstrukturen.”*

Diskussionen om projektledarens kompetens fördes i samband med ett resonemang om stöd och utbildning för projektledare. Så uppräkningslistorna ovan kan ses som en första orientering om vad kompetensutveckling av projektledare skulle kunna inriktas mot.

## Erfarenhetsspridning och implementering

Den andra diskussionsfrågan formulerades med fokus på tillväxt genom erfarenhetsspridning och implementering. ”Hur kan erfarenheter och resultat tas tillvara – före, under och efter projekt – för att bättre stimulera utveckling och tillväxt?”



En punkt som lanserades redan under den första gruppdiskussionen var att projektens erfarenheter borde kunna samlas i databaser. Under denna andra gruppdiskussion var det flera grupper som återkom till projektdatabaser som ett sätt att höja kvaliteten i nya projekt och som ett verktyg för spridning av projektens resultat och erfarenheter.

Flera föreslog också någon form av klustring, samordning, mellan projekt. Man såg samarbete kring olika temata som en möjlighet att öka projektens genomslagskraft.

Här redovisas deltagarnas diskussion under rubrikerna före - under - efter projekt. Här finns också rubriker som samlar vad som specifikt sades om projektplanering, om utvärdering och om databaser. Men först något om pyramider.

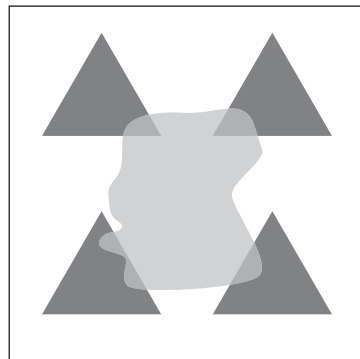
### Utanför pyramiderna

Implementeringsforskaren professor Benny Hjern, Internationella Handelshögskolan i Jönköping har en bild som kan illustrera en del av projektens organisatoriska problem att sprida erfarenheter:

**Pyramiderna** på bilden symboliserar organisationer av traditionell karaktär, som utvecklats under industrisamhället. De kan exempelvis illustrera en arbetsförmedling, en socialtjänst i en kommun eller en länsstyrelse. De kan också vara avdelningar i en större organisation.

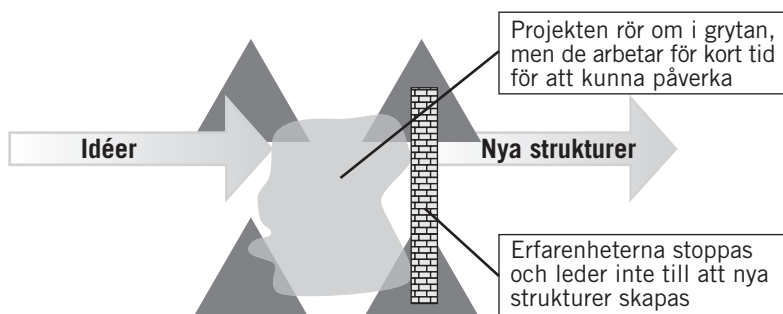
**Det oregelbundna fältet** mellan pyramiderna är ett fält av frågor som berör flera organisationer eller avdelningar – som projektens arbete ofta gör. Detta fält är svårt för pyramidorganisationerna att hantera.

*Figur efter Hjern 1996:2*



Projektet arbetar i ett område mellan de traditionella organisationerna, och de frågor projektet arbetar med berör flera organisationer. Strukturerna kan verka begränsande för projektet. Grupperna fick med sig bilden av pyramiderna till det andra grupparbetet. Kanske kunde perspektivet kopplas till diskussionen om stöd till och utvärdering av projekt?

En grupp deltagare hade ägnat sig åt att utifrån Benny Hjerns figur illustrera deras erfarenheter från projektarbete:



”Projektet arbetar på fältet mellan de traditionella organisationerna, och i delar av dem. Men eftersom de arbetar så kort tid, och bara i delar av organisationerna är det svårt för projektet att åstadkomma förändringar. Den nya kunskapen stoppas (undan), innan den skulle kunna bli en grund för att bygga nya strukturer.”

## Före projektstarten

Innan ett projekt startar sitt arbete bör ett gediget arbete ha lagts ner för att se till att det har de förutsättningar som krävs för ett gott resultat. I diskussionen poängterades vikten av att projektet är väl förankrat hos sina olika intressenter innan projektet startar – och även under projekttiden. Projektplanen bör vara en arbetsplan och inte en skrivbordsprodukt:

*”Projektplanen bör innehålla bakgrund, mål, syfte, metod, tid, resurser, utvärderingsplan, hur man skall ta tillvara kunskaper och erfarenheter, deltagare, styrgrupp, fysisk placering av projektet.”*

Att varje projekt inte skall uppfinna hjulet på nytt återkom också i diskussionen vid seminariet.

*”Fånga upp erfarenheter och ta referenser från andra projekt.”*

Flera grupper tog upp möjligheten att göra en förstudie innan själva huvudprojektet drog igång. En sådan förstudie siktar på att samla tidigare erfarenheter och där kan projektet struktureras och planen skrivas för projektets

*”... samarbetspartners, budget, samordning, kvalitetssäkring”.*

## Under projektets gång

Sammanfattningsvis skulle inläggen vid seminariet kunna uttryckas som att det är viktigt att projektet inte lever ett isolerat liv medan det arbetar. Det kan betyda att kommunikationen mellan projektets intressenter och dess omvärld skall fungera. Det kan också betyda samarbete mellan projekt, inom samma geografiska område eller verksamhetsområde, vilket kan vara en idé att förvalta för de organisationer som arbetar med att finansiera och i övrigt stödja utvecklingsprojekt. Kontakt mellan projektet och omvärlden kommer inte automatiskt:

*”Skapa en arena för projektidéer mellan organisationerna (kan kopplas till en databas).”*

*”Inrätta grupper för samverkan och utveckling inom temata som entreprenörskap, social ekonomi, kompetensutveckling med syfte att samlas, analysera och värdera erfarenheter och resultat från projekten.”*

Diskussionen innehöll också en del tips kring hur projekten kan informera:

*”Pressen är ett mycket effektivt sätt att sprida resultat och erfarenheter från olika projekt.”*

*”Gör enkelt informationsmaterial.”*

*”Det är viktigt att lära sig använda språk som de andra förstår. Ett språk som politiker gillar är diagram och siffror.”*

## Efter projektets avslutning

Sen då? Vad händer efter projektet? Många efterlyste utvärdering efter ett år eller senare, för att få med långsiktiga resultat. Utvärdering av utvärderingar var också uppe.

*”Efterutvärdering av utvärderingen till projektledaren för en feedback. Vad hände sen? Hur används resultatet?”*

Flera var också inne på tankar om direkt förmedlad kunskap, där de som arbetat med projekt kan vara en resurs för projektanordnare och andra projektarbetare:

*”Klubb eller nätverk för projektledare.”*

*”Missionärer av olika slag...”*

*”Sprid på gräsrotsnivå: öga mot öga.”*

## Om databaser

Flera gånger i diskussionen kom tankar på sökbar information upp. Under dagens lopp blev idén mer och mer detaljerad. Tanken beskrevs som att samla information i databaser hos projektägare, t ex kommun, landsting, länsarbetsnämnd. Där skulle man kunna söka information om liknande projekt, tidigare projektansvariga samt finna råd och tips före projektstart. En sådan databank skulle spara tid, pengar och kraft.

*”Basen kan användas av den som initierar projekt och projektledaren. Där kan man kolla bärigheten av tidigare projekt, bra eller dåliga.”*

*”Finansierer och ägare kan kräva datasökning i projektplanen.”*

*”Skapa en nationell projekthemsida med länkar till andra projektregister (t ex AMV). För en sådan projektdatabas skulle förslagsvis NUTEK kunna vara ansvarig.”*

## Om utvärdering

Uppföljning och utvärdering är en viktiga delar i projekten, vilket framhölls i flera inlägg. Men det finns mycken okunskap om vad utvärdering är och vad man kan ställa för krav på den:

*”Beställarkompetensen måste öka.”*

Utvärderingen bör planeras in redan i starten, den bör vara kontinuerlig och den bör sikta på hur projektens kunskap skall kunna spridas:

*”Uppdraget skall redan från början innehålla en utvärderingsdel. Denna skall vara kontinuerlig och det skall finnas möjligheter till förändring. Ett sätt att lösa detta är korta och ofta återkommande nätverksträffar (t ex 'var tredje onsdagseftermiddag').”*

*”Utvärdering efter avslutat projekt skall innehålla hur projektkunskap skall tas tillvara i 'moderorganisationen'.”*

Det är inte bara framgångsfaktorer som är intressanta i projekten. Också misslyckanden bör lyftas fram, eftersom det är av misstagen man lär sig. Och vad som är lyckat eller misslyckat är inte heller så lätt att bedöma...

*”Det finns pärlor och det finns sandkorn. Men det som är sandkorn i ett projekt kan bli pärlor i ett annat.”*

# Slutord

## – insatser på metanivån

EU-projektens mer långsiktiga effekter på sysselsättning och nya jobb vet vi ännu inte så mycket om. Men vi menar, med utgångspunkt från de erfarenheter som beskrivs i den här rapporten, att det är rimligt att intressera sig mer för vad vi skulle vilja kalla "projektens metanivå". Vi tänker då på aktiviteter som ligger före, runt och efter de projektaktioner som ingår i programmets satsningar. Metanivån handlar inte om de enskilda projektens resultat, utan om projekten som arbetsform för utveckling. Hur kan vi bäst använda denna arbetsform?

På metanivån kan man ställa sig frågor som

- Kan utveckling från idé till projektplan stödjas?
- Hur kan projektplaner förbättras före start?
- Kan projektarbetare få tillgång till fora där de kan jämföra sina aktiviteter och lära av varandra?
- Kan erfarenheter och resultat från flera projekt samordnas för kunskapsspridning och implementering? En aktivitet skulle kunna vara att upprätta centrala projekt databaser för spridning av erfarenheter som föreslogs under konferensen.

Erfarenhetskonferenser av det slag som ingår i kunskapsbasen för denna skrift rör projektens metanivå. Det gör också det arbete vi beskriver i kapitlet om Utvärdering genom nätverk. I båda fallen är projektens processer och arbetsvillkor i fokus - inte de konkreta resultaten från de olika projekten. Resultat speglas i andra fora, vilket förstås också är viktigt.

Vi menar att seminarier och konferenser på metanivån är angelägna och kan arrangeras lokalt, regionalt och centralt. De kan fungera som ett stöd för att kontinuerligt följa upp, utveckla och sprida värdefulla kunskaper om hur man kan arbeta med projekt för utveckling. Här kan bland annat Rådet för Arbetslivsforskning, Svenska EU Programkontoret och NUTEK ha nyckelroller och göra viktiga insatser som initierare och samordnare.

# Referenser

- Barle, Agneta, red. *Hur det ena ger det andra. Småföretag och högskola utvecklar ny kunskap tillsammans*. KK-stiftelsens SkriftSerie 1998:1, ISSN 1403-3224.
- Blomberg, Jesper. *Myter om projekt*. Nerenius & Santérus, Göteborg 1998.
- Bibel 2000*
- Byréus, Katrin. *Du har huvudrollen i ditt liv*. Utbildningsförlaget 1990.
- Czarniawska, Barbara. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago Press, Chicago 1997.
- Emery, Merrelyn. Searching. *The theory and practice of cultural change*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company, 1999.
- Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S. *Fourth Generation Evaluation*, Sage publications, Newbury Park 1989.
- Hjern, Benny. *Lokal mångfald som kaos eller demokratisk fördjupning*. I Med periferin i centrum, red Hans Månsson. Glesbygdverket. Östersund 1996 (1996:1).
- Hjern, Benny. *Svenskt regimskifte pågår – Implementeringsforskning om offentlig tjänsteorganisering*. I Installationsföreläsningar av professorerna vid Internationella Handelshögskolan 12 oktober 1996. Internationella Handelshögskolan, Högskolan i Jönköping 1996 (1996:2).
- Hjern, Benny. *Europeisk l'ancien régime, EU och kommunerna*. Svenska kommunförbundet, Stockholm 1999.
- Holmer, Jan. *Utvärdering*. Länsarbetsnämnden Västra Götalands län 1998.
- Holmquist, Mats. *Reflexiva oaser – småföretagare i lärande nätverk*. Magisteruppsats, Högskolan i Halmstad 1998.
- Lewén, Bengt, Philip, Hans. *Ledande projektledning*. Nerenius & Santérus, Falun 1998.
- Ljungberg van Beinum, Ingrid. *Organizational Rehabilitation through Rehabilitating People. Transcending the original structure of a project*. I Concepts and Transformation, vol 5 no 1, 2000.
- Ljungberg van Beinum, Ingrid. *Using the Lamp instead of Looking into the Mirror. Women and men in discussion about the relationship between men and women in the work place*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company, 2000.
- Lundberg, Max; Tell, Joakim. *Networks as a Way of Improving Small and Medium Sized Manufacturing Enterprises*. Licentiate Thesis, Chalmers University of Technology, Department of Operations Management and Work Organization, 1998.

- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford 1995.
- Ortman, Leif. *Praktisk ledning av förbättringsprocesser*. Studentlitteratur, Lund 1999.
- Putnam, Robert W. *Creating Reflective Dialogue*. I *Beyond Theory*, John Benjamins Publishing Company, 1996.
- Rombach, Björn; Sahlin-Andersson, Kerstin (red). *Från sanningsökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Nerenius & Santérus förlag, Göteborg 1996.
- Sahlin, Ingrid (red). *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur, Lund 1996.
- Shotter, John. *Conversational Realities*. SAGE Publications, London, 1993.
- Sköld, Mauritz. *Deltagarformulerad utvärdering. DFU-metoden*. ABF och Bilda förlag (tryckår saknas).
- Sköld, Mauritz. *Participant Influence in Study Circles. Participant-Defined Evaluation, on the pedagogical process in study circles from a participant-controlled perspective*. Arbetarnas Bildningsförbund, Stockholm, ISBN 91-7994-045-5 (tryckår saknas).
- Turner, J. Rodney; Grude, Kristoffer V.; Thurloway, Lynn (eds). *The Project Manager as Change Agent*. McGraw-Hill, Cambridge 1966.
- Vedung, Evert. *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur, Lund 1998.
- Åberg, Jan-Olof. *Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik*. Göteborgs Universitet, Karlstad 1997.

### CAU, skrifter och rapporter

Materialet nedan kan beställas från Enheten för arbetsvetenskap vid Högskolan i Halmstad (f d CAU), work@work.hh.se, hemsida www.work.hh.se

Danilda, Inger. *Transnationality and Regional Development. Exchange of Experiences of Networking in EU Programmes*. CAU-rapport 1997:1.

Danilda, Inger. *Transnational workshop. GROW – A Guidance to Raise Opportunities for Women. Rimini June, 1997*. CAU-rapport 1997:8.

Danilda, Inger; Stridh, Kicki. *A Story of Improvement. Methods and Tools for Qualitative Evaluation of European Projects*. CAU-rapport 1998:1.

Eriksson, Kjell; Hansson, Agneta. *Dialog och handling – tio år med CAU*. Centrum för Arbetslivsutveckling, Högskolan i Halmstad, 1998.

*Forskning och utveckling i och om arbetslivet. FoU-projekt vid Centrum för Arbetslivsutveckling, Högskolan i Halmstad*. 1999.

Grönbeck, Gunilla; Mäkikangas, Ann-Mari. *Ett första steg mot kompetenshöjning inom energi och miljö. Rapport från en sökkonferens i mars 1998*. CAU-rapport 1998:2.

Hansson Agneta. *Slutrapport: Arbetsplatsprogram vid Textilservice-N, Landstinget Hallands tvätteri 91-94*. CAU-rapport 1994:6.

Hansson, Agneta; Holmquist, Mats; Stridh, Kicki. *Job Creation through EU Projects*, CAU-rapport 1997:5.

Holmquist, Mats (red); Hofmaier, Bernd; Ljungberg van Beinum, Ingrid; Lundberg, Max; Tell, Joakim; Lundkvist, Gunilla. *Nya förbindelser - utveckling genom halländska nätverk*. Centrum för Arbetslivsutveckling, Högskolan i Halmstad, 1999.

Ljungberg van Beinum; Ingrid, Lundkvist, Gunilla. *Rapport från NUTEK:s vårträff 1999 för affärsrådgivare för kvinnor*. CAU-rapport 1999:3.

Nyrinder, Birgitta; Danilda, Inger (red). *GROWth in your region - the partnership approach to support women entrepreneurs*. Länsstyrelsen i Östergötlands län och Centrum för Arbetslivsutveckling, Högskolan i Halmstad, 1999.

Stridh, Kicki. *Intermediate reports on EU Projects in the Programmes Employment and Objective Three*. CAU-rapporter 1996:4a, 1996:4b, 1997:6.

## Övrigt

Employment. *Sammanfattning av det svenska operativa programmet för Employment*. Svenska EU Programkontoret 1995.

Internationella Programkontoret för utbildningsområdet, www.eupro.se. *Information om programmen Adapt, Employment och Mål 3*, perioden 1995-1999.

Europeiska socialfonden i Sverige, Svenska ESF-rådet, www.esf.amv.se. *Information om programmen Adapt, Employment och Mål 3 från 2000*. *Information om Equal och nya Mål 3*, programperioden 2000-2006.



## VÄGEN KOMMER NÄR VI VANDRAR

### Utvärdering och erfarenhets spridning av EU-projekt för ökad sysselsättning

Denna rapport belyser hur projekterfarenheter kan utvärderas, tas tillvara och spridas. Texten bygger på erfarenheter av EU-projekt för ökad sysselsättning och nätverk för utvärdering av olika projekt samt en erfarenhetskonferens kring temat tillväxt och nya jobb.

I rapporten diskuteras spridning av projekterfarenheter och resultat, samt behov av kvalitativ utvärdering. En modell för processutvärdering genom nätverk, och erfarenheter från tre års tillämpning av modellen, presenteras i ett särskilt kapitel.

Några slutsatser är:

- Före genomförandet av projekt måste utvärdering och kunskapsspridning planeras.
- Projektledares arbetsrättsliga ställning och arbetssituation bör uppmärksammas.
- Nätverk kan vara ett sätt att stödja projekt och projektarbetare.
- Utvärdering kan bidra till stöd och utveckling av projekt medan de pågår.
- Utvärdering kan också bidra till projektens kunskapsspridning, både direkt inom projektens närmaste nätverk och indirekt genom att kunskap systematiseras och görs överförbar.

För den som tänker starta utvecklingsprojekt kring sysselsättning, tillväxt och regional utveckling finns här praktiska och teoretiska synpunkter att överväga och exempel att inspireras av. Rapporten har skrivits av Kicki Stridh, Mats Holmquist och Ingrid Ljungberg van Beinum vid Högskolan i Halmstad.



Vækraft Mål 3  
Vækraft Equal  
Svenska ESF-Rådet

EUROPEISKA UNIONEN



Europeiska socialfonden