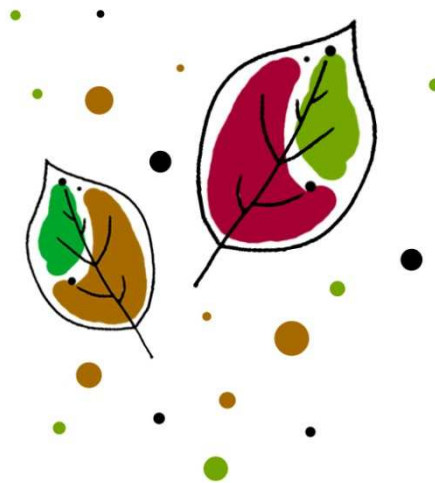


Slututvärdering
Funktionell kompetens



Anette Moberg

September 2013

SAMMANFATTNING

Projektet Funktionell kompetens genomfördes av Medarbetarcentrum med stöd av Europeiska socialfonden, programområde 1 (kompetensförsörjning) under perioden september 2011 till september 2013. Projektet syftade till att skapa hälsofrämjande organisationer och arbetsplatser och bestod av tre delar:

- i) utveckling av ett ledarskaps- och medarbetarskaps utvecklingsprogram (LMUp),
- ii) vidareutveckling av PEUP (personalekonomiskt utvärderingsprogram) och utveckling av det administrativa verktyget AdCore för jobbmatchning och arbetsplatsväxling, samt
- iii) utveckling och spridning av konceptet om arbetsgivarring.

Deltagare är chefer inom offentlig sektor. Inom ramen för utvärderingen intervjuades projektpersonalen, 18 projektdeltagare samt tre styrelseledamöter från Tranemo arbetsgivarring. Fokusgrupper genomfördes även med tre medarbetargrupper.

Utvärderingens resultat visar att projektpersonalen och forskaren ansåg att utvecklingen av LMUp i samarbete med i forskningen har fallit väl ut. De intervjuade cheferna uppgav att det var för tidigt att se några långsiktiga effekter, men att de under projektperioden har kunnat se positiva effekter såsom ökad reflektion över sin egen och gruppens situation, en ökad användning av verktyg, att man ger feedback till sina grupper i större utsträckning, blivit mer medveten om vikten av att arbeta med sin medarbetargrupp och mer nyanserad i bedömningen av det egna ledarskapet.

Slututvärderingens resultat visar att deltagarna uppskattade LMUp och då främst kombinationen mellan teori och praktik, praktiska övningar och coachning mellan utbildningstillfällena. Även att utbildningen sträcker sig över lång tid och den inbyggda strukturen med reflektion och erfarenhetsutbyte nämndes som positiva aspekter. Utbildningstillfällena uppskattades liksom coachningen som ett tillfälle att få reflektera och följa upp handlingsplanen och medarbetarenkäten. Flertalet betonade vikten av att få hjälp och stöd i utvecklingsarbetet och med att tolka enkätsvaren. Några av de intervjuade upplevde att coacherna i senare delen av utbildningen stramade upp coachningstillfällena till att mer utgå från handlingsplanen och utforma utmaningar utifrån den. De intervjuade deltagarna uppskattade också verktyget ledarskapsbokslutet.

Grupputvecklingen (GDQ) framhölls som mycket positiv och har enligt de intervjuade cheferna främst använts i syfte att underlätta sammanslagning av personalgrupper vid organisationsförändringar, stabilisera grupperna och skapa samsyn i grupperna. Cheferna ansåg att verktyget gav dem struktur och djupare förståelse för grupprocessen. Medarbetarna uppskattade att det var en gemensam satsning, möjlighet till delaktighet och en process som inkluderar både chefer och medarbetare.

Ledarskapsprogrammet och grupputvecklingen är implementerade i Medarbetarcentrums ordinarie utbud. Centrumet har under tiden för projektet fått ett flertal förfrågningar om medarbetarutveckling. Flertalet av de intervjuade deltagarna uttryckte ett förtroende för Medarbetarcentrum i utvecklingsfrågor.

Projektpersonalen uppgav att utvecklingen av AdCore hade effektiviserat arbetet med jobbmatchning, jobbväxling, statistik och registrering av medarbetare och att PEUP var en värdefull tjänst att tillhandahålla kommunerna. Majoriteten av deltagarna var intresserade av

personalekonomiska uträkningar och såg en stor användbarhet i det gentemot politiken, i områdesledningsgrupper och i personalperspektivet för att visa ekonomiska effekter vid t ex personalomsättningar.

Projektpersonalen och de intervjuade i styrelsen för Tranemo arbetsgivarring uppgav att arbetet med Tranemo arbetsgivarring hade förändrats från personalrotation till att samordna utbildningsinsatser till föreningens medlemmar. En majoritet av dessa intervjupersoner uppskattade förändringen. Samtliga pekade på vikten av att få in fler företag i arbetsgivarringen för att få kraft i arbetet. Styrelseledamöterna uttryckte även ett behov av en samordnare och ansåg att Medarbetarcentrum skötte rollen mycket bra.

Utvärderingen ger några rekommendationer att tänka på kring det fortsatta arbetet med att implementera ledarskaps- och grupputvecklingsprogrammet.

Utvärderingens slutsats

Utvärderingen visar att Medarbetarcentrums samarbete med forskningen och utvecklingen av LMUp har varit lyckosamt. De deltagande cheferna kan påvisa en rad positiva effekter och än fler effekter kan påvisas när chefernas medarbetare får delta i förändringsarbetet genom grupputvecklingsprocesser. Medarbetarcentrum erbjuder nu samma utbildning till medlemskommunerna i sitt ordinarie utbud. Den utmaning som kvarstår för Medarbetarcentrum är att marknadsföra utbildningen.

Utvecklingen av webbverktygen har fungerat bra. Deltagarna var intresserade av personalekonomi och såg ett flertal användningsområden. Medarbetarcentrum behöver framöver informera mer om möjligheterna med AdCore/PEUP.

Det har varit svårt för projektet att utveckla och starta en ny arbetsgivarring utifrån de förutsättningar som projektet har haft. Projektet har bidragit till att marknadsföra Medarbetarcentrum och den kompetens som finns inom organisationen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	5
2. SLUTUTVÄRDERINGENS METOD OCH GENOMFÖRANDE	6
2.1 FÖLJEFORSKNINGSUPPDRAGET	6
2.2 METOD	6
3. BESKRIVNING AV PROJEKTET	8
3.1 ORGANISERING AV PROJEKTET	8
4. LEDARSKAPS OCH MEDARBETARUTVECKLINGSPROGRAM	9
4.1 UTBILDNINGENS UPPLÄGG	9
4.2 ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	10
4.3 DELTAGARE	11
4.4 PERSONALENS ERFARENHETER AV LMUP	12
4.5 CHEFERNAS ERFARENHETER OM LMUP	14
4.6 CHEFERNAS OCH MEDARBETARNAS ERFARENHETER AV GDQ	20
4.7 IMPLEMENTERING AV LEDARSKAPSPROGRAMMET	23
5. PEUP – ADCORE	24
5.1 PROJEKTPERSONALENS ERFARENHETER AV UTVECKLING AV PEUP OCH AD CORE	24
5.2 DELTAGARNAS ÅSIKTER OM PEUP	24
6. TRANEMO ARBETSGIVARRING	26
6.1 UTVECKLING OCH KONSOLIDERING AV EN ARBETSGIVARRING.....	26
6.2 INTERVJUER MED STYRELSEN	27
7. ÖVERGRIPANDE RESULTAT	28
7.1 JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING OCH TILLGÄNGLIGHET	28
7.2 TRANSNATIONALITET	28
7.3 SPRIDNINGSAKTIVITETER.....	28
7.4 TANKAR OM PROJEKTETS EFFEKTER	29
8. SAMMANFATTNING, SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER	30
8.1 SAMMANFATTNING	30
8.2 REKOMMENDATIONER INFÖR DET FORTSATTA ARBETET.....	31
8.3 PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE.....	32
8.4 UTVÄRDERINGENS SLUTSATSER	33
REFERENSER	34

Bilaga 1. Verksamhetslogik

Bilaga 2. Programmet för LMUP

1. BAKGRUND

Medarbetarcentrum Sjuhärad startade 2006 och drivs i samverkan mellan fem kommuner: Bollebygd, Borås, Mark, Svenljunga och Tranemo. Medarbetarcentrum arbetar för att skapa bättre förutsättningar och ge stöd till personer som vill byta arbete eller stärka sin position på arbetsmarknaden. Stöd sker i form av så kallat karriärstöd och coachande samtal som syftar till att öka rörligheten på arbetsmarknaden och förhindra att personer fastnar i arbeten som de inte trivs med. Verksamheten kan delas in i tre huvudområden: i) karriärvägledning, ii) webbaserad jobbförmedling och iii) cirkulationsringar/arbetsgivarrieringar/nätverk (Muhonen, 2008).

År 2010 beviljades Medarbetarcentrum stöd från Europeiska socialfonden för att genomföra projektet *Arbetsplatsutveckling Sjuhärad*. Syftet med projektet var att utveckla arbetsgivarrieringen i Tranemo kommun. I det fortsatta arbetet med att utveckla verksamheten ansökte Medarbetarcentrum på nytt om medel från Europeiska socialfonden. Verksamheten beviljades då stöd för genomförande av projekt *Funktionell Kompetens*. Projektet genomfördes under perioden september 2011– september 2013, inom programområde 1 (kompetensförsörjning).

Inom projekt Funktionell kompetens såg Medarbetarcentrum ett behov av att vidareutveckla arbetsgivarrieringar men också ett behov av att stärka chefer, medarbetare och arbetsgrupper genom kompetenshöjning och olika former av utbildningar som syftar till att skapa ett hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap. För att tillgodose detta behov beslöt Medarbetarcentrum att utveckla en ledarskapsutbildning för medlemskommunerna. Projektet syftar till att skapa hälsofrämjande organisationer och arbetsplatser och består av tre delar:

- i) utveckling av ett ledarskaps- och medarbetarskaps utvecklingsprogram (LMUp),
- ii) vidareutveckling av PEUP (personalekonomiskt utvärderingsprogram) och utveckling av det administrativa verktyget AdCore för jobbmatchning och arbetsplatsväxling, samt
- iii) utveckla och sprida konceptet om arbetsgivarriering.

Deltagare i projektet var chefer inom offentlig sektor och i tre fall även chefernas medarbetare. Efter delutvärderingen av projektet har målen för projektet reviderats. Avsikten med denna förändring var att tydliggöra målen inom projektets tre delområden. Det övergripande kvantitativa målet är att projektet ska ha nått minst 150 personer inom de deltagande kommunerna genom olika seminarium om projektet.

Delprojekt	Långsiktiga mål	Huvudmål	Kvantitativa mål
LMUp	<ul style="list-style-type: none">• Skapa en Sjuhäradsmodell för ledarskaps- och grupputveckling.	<ul style="list-style-type: none">• Förbättra ledarskapet.• Bättre tillvaratagandet av resurser, ökad kvalitet och högre måluppfyllelse inom kommunerna.	<ul style="list-style-type: none">• 7-8 grupper (80 pers).• Utbilda 20 ledare.
AdCore/PEUP	<ul style="list-style-type: none">• Få ledare att använda verktyget.	<ul style="list-style-type: none">• Utvecklat AdCore för att underlätta MC arbete.• PEUP ska vara en beprövad modell som ska användas i reguljär verksamhet.	<ul style="list-style-type: none">• 30 pers registrerat sig för arbetsplatsväxling.• 10 pers arbetsplatsväxlat.• 60-70 pers utvärderats i PEUP
Arbetsgivarriering	<ul style="list-style-type: none">• Skapa en ny arbetsgivarriering.	<ul style="list-style-type: none">• Vidgning eller konsolidering av Tranemo arbetsgivarriering.	<ul style="list-style-type: none">• 40 företag inom arbetsgivarrieringsverksamhet.

2. SLUTUTVÄRDERINGENS METOD OCH GENOMFÖRANDE

I detta kapitel beskriver utvärderaren sin syn på följeforskningsuppdraget och redogör för tillvägagångssätt vid insamling och analys av data.

2.1 Följeforskningsuppdraget

Contextio Ethnographic har tilldelats uppdraget att, i enlighet med Socialfondens riktlinjer, bedriva följeforskning i samband med projekt Funktionell kompetens. Följeforskning är en form av utvärdering som tillämpar en lärande ansats. Det övergripande syftet med följeforskningen är att styrgrupp och projektledning ska få stöd i att styra projektet mot uppsatta mål. Följeforskning innebär att utvärderaren både har en utvärderande uppgift (måluppfyllelseanalys, att följa och utvärdera projektmetoder, process och resultat) och en processtödjande uppgift (ge synpunkter och råd, föra en kontinuerlig dialog med projektets ledning för att bidra till att utveckla projektet och skapa förutsättningar för att skapa lärande och spridning av erfarenheter i projektet). Lärandet från utvärderaren och utvärderingsrapporterna ska kontinuerligt återkopplas till projektledning, projektägare och styrgrupp och andra berörda parter inom projektet.

Genomförande

En **verksamhetslogik** över projektet togs fram av utvärderaren tillsammans med styrgrupp och projektledning under våren 2012 i syfte att öka förståelsen för vad projektet vill åstadkomma och på vilket sätt. Övergripande målsättningar bröts ned till mindre och konkreta delar, vilket visar hur projektledningen uppfattat förutsättningarna för satsningen och den problembild som projektet jobbar med. Därefter skapades en visuell bild över projektets resurser, tänkta aktiviteter och förväntade effekter på kort, medellång och lång sikt. Främst vill projektet effektivisera administrativa rutiner, öka personalrörligheten samt förbättra ledarskapet för att förbättra hälsan hos medarbetare. För hela verksamhetslogiken, se Bilaga 1.

Under maj- september 2012 genomförde Contextio undersökningen, **Tranemo arbetsgivarvring**. *Undersökningen om den uppfattade nyttan*. Denna undersökning beskrivs närmare i avsnitt Tranemo Arbetsgivarvring på sidan 27.

Under december 2012-januari 2013 genomförde Contextio en **delutvärdering**.

Denna föreliggande rapporten är en slutrapport där resultat från delutvärderingen och slututvärderingen vävs samman.

2.2 Metod

Slututvärderingen syftar till att sammanfatta hela projektet, analysera projektets måluppfyllelse och titta på implementeringen av projektresultat. Slututvärderingen besvarar följande frågor:

1. Hur har projektpersonal och deltagare uppfattat hela projektprocessen?
2. Har projektet uppfyllt de uppställda målen?
3. Hur har det gått att implementera projektets resultat i ordinarie verksamhet?

Datainsamling

Datainsamlingen inför *delutvärderingen* ägde rum under december 2012. Projektpersonalen intervjuades tillsammans. Projektansvarig tillhandahöll kontaktuppgifter till samtliga 22 deltagare i LMUp. Utvärderaren mailade ut en förfrågan om en telefonintervju till de 20 deltagare som var aktuella för en intervju. Tolv svar inkom och tio personer intervjuades per telefon, varav sju kvinnor och tre män.

Datainsamlingen Inför slututvärderingen genomfördes under juni och augusti 2013.

Projektpersonalen intervjuades tillsammans. Enskilda intervjuer genomfördes med de tre deltagare som valt att ta med sina arbetsgrupper i utbildningen och en fokusgrupp genomfördes med respektive arbetsgrupp¹. Utvärderaren mailade ut en förfrågan till de 15 deltagare som deltog under hela ledarskapsprogrammet (bortsett från de tre som haft sin arbetsgrupp med sig) varpå 14 svar inkom. Totalt intervjuades 17 deltagare varav tolv kvinnor och fem män. 18 av 22 deltagare fick en förfrågan om telefonintervju/intervju. Övriga fyra fick ingen förfrågan på grund av personliga skäl eller byte av tjänst. Tre personer som sitter i styrelsen för Tranemo arbetsgivarring intervjuades per telefon. Även forskaren som utvecklat ledarskapsbokslutet intervjuades.

Vid sista utbildningstillfället delade projektpersonalen ut en enkät som projektet hade utformat och som besvarades av 18 chefer. Enkätresultaten redovisas i rapporten.

Lägesrapporter, mötesprotokoll, projektdokument, projektets utvärderingsenkät av utbildningen och projektstatistik har samlats in som underlag för slututvärderingen.

Dataanalys

Fokusgrupp, personliga intervjuer och telefonintervjuer spelades in på band. Utvärderaren lyssnade därefter igenom intervjuerna och skrev ut dem i sammanfattad form. En tematisk analys genomfördes där svar av samma karaktär sammanfattades under olika rubriker eller avsnitt. Citat har plockats ut för att illustrera de teman som framkommit genom analysen.

¹ Projektet hade fyra medarbetargrupper från start varav en chef hade två grupper. Dessa två grupper slog under projektets tid ihop till en grupp så utvärderaren har träffat tre grupper.

3. BESKRIVNING AV PROJEKTET

Detta avsnitt baseras på lägesrapporter, mötesprotokoll, projektdokument från projektstart samt en gruppintervju med projektpersonalen.

3.1 Organisering av projektet

Projektets styrgrupp bestod av personalchefer för Borås Stad och Svenljunga/Tranemo kommuner samt en projektansvarig. Projektägaren, förbundsdirektören för Sjuhärads kommunalförbund, deltog när möjlighet fanns. Adjungerade till styrgruppen var projektets tre projektledare, chefsutvecklare för Borås Stad och en facklig representant. Medarbetarcentrum hade en facklig referensgrupp knuten till sig. Gruppen bestod av representanter för de större fackförbunden inom kommunal verksamhet och träffades fyra gånger per år. Projektansvarig informerade då om projektet i referensgruppen och angelägna frågor inom ramen för projektet diskuterades.

Projektet genomfördes av en projektgrupp bestående av den projektansvarige, anställd på 20 procent i projektet, och de tre projektledarna som båda var anställda på 25 procent i projektet. Samtlig projektpersonal deltog i LMUp samt höll i vissa delar av utbildningen. De tre projektledarna ansvarade för coachningen och delade upp ansvaret för Tranemo arbetsgivarriktning och utvecklingen av PEUP och AdCore mellan sig. En av de tre projektledarna var också ansvarig för enkätbehandlingen för LMUp.

Projektet var uppdelat i tre delområden: ledarskaps- och medarbetarskapsutveckling, utveckling av PEUP och AdCore samt utveckling eller konsolidering av en arbetsgivarriktning. I denna rapport beskrivs varje del i ett eget kapitel där också synpunkter från projektpersonal, deltagare och övriga involverade redovisas.

Kommunerna Borås, Svenljunga och Tranemo deltog i projektet och LMUp. Herrljunga, som inte är medlem i Medarbetarcentrum, fann utbildningen intressant och ville vara med och utveckla ledarskapsprogrammet. Projektet beslutade då att utöka LMUp med två platser för att bjuda in till en fortsatt samverkan med Herrljunga kommun. Herrljunga, Svenljunga och Tranemo bedrev under denna period inga egna ledarskapsprogram och såg därför möjligheten att utveckla en framtida modell med hjälp av projektet. Borås Stad såg LMUp som ett komplement till stadens eget ledarskapsprogram.

4. LEDARSKAPS OCH MEDARBETARUTVECKLINGSPROGRAM

LMUp var planerat att starta i januari 2012 men kom igång först i maj 2012. Den främsta anledningen till förseningen var byte av personal på chefsposterna inom de deltagande kommunerna.

Utbildningen pågick fram till april 2013. Programmet bestod av sju heldagar² med sex individuella coachningstillfällen mellan utbildningstillfällena. Tre chefer arbetade parallellt med LMUp och grupputveckling tillsammans med sina medarbetargrupper inom ramen för projektet.

4.1 Utbildningens upplägg

Projektets ambition var att utveckla en modell för en ledarskapsutbildning som kan implementeras i ordinarie verksamhet. Modellen har arbetats fram tillsammans med en forskare från Mittuniversitetet utifrån en ledarskapsmodell³ som denna forskare utvecklat och Medarbetarcentrums tidigare erfarenheter och arbetsätt.

Målsättningen var att ledarskapsutbildningen ska tjäna till att utveckla och stödja ett ledarskap med fokus på hälsa, trivsel och prestation. Detta skulle uppnås genom en fördjupad kunskap om ledarskap och genom strukturerad reflektion kring det egna ledarskapet. Genom coaching utmanade projektpersonalen cheferna att utveckla och förbättra det individuella ledarskapet. Fokus i utbildningen låg på processen mellan chef och arbetsgrupp kopplat till verksamhetsmål och individuella mål i syfte att skapa effektiva och produktiva grupper.

Två teoretiska verktyg användes i utbildningen; ledarskapsbokslut⁴ och GDQ (Group Development Questionnaire). GDQ är ett grupputvecklingsverktyg som mäter gruppens effektivitet/produktivitet vid programstart och efter programmets genomförande. GDQ baseras på en metod som tagits fram av Susan Wheeland.

LMUp baserades på fem punkter:

- 1. Ledarskapsbokslut** – personlig reflektion kring det egna ledarskapet.
- 2. Handlingsplan** – individuell plan för utveckling och förbättring av det egna ledarskapet utifrån Ledarskapsbokslutet. Dialog med överordnad chef kring handlingsplanen för att skapa samsyn och förståelse.
- 3. Coaching** – Beteendeträning i syfte att utmana chefer att gå till handling i arbetet att utveckla och förbättra det individuella ledarskapet. Målsättningen är att våga använda sig av ett beteende som ger förutsättningar att nå verksamhetsmål och personliga mål. Coachningen utgår ifrån den individuella handlingsplanen.
- 4. Teori och kunskap** – Bygga upp en teoretisk kunskap kring ledarskap för att skaffa sig en referensram att utgå från i arbetet med att reflektera kring sitt eget ledarskap. Praktiska verktyg, kunskaper och färdigheter som ger möjlighet till utveckling. Lärande genom dialog och erfarenhetsutbyte med kursdeltagare.

² Se bilaga 2 för utbildningsprogrammet.

³ Larsson, Johan (2010) *Healthy and Effective Leadership in Organizations*

⁴ Ett reflektionsverktyg för att bedriva ett hälsofrämjande och effektivt ledarskap (www.ledarskapsbokslut.se).

5. Grupputveckling – Skapa samsyn, förståelse och integration mellan ledare och medarbetare i deras arbetsgrupper för att utveckla, förbättra och öka gruppens hälsa, trivsel och prestation.

Syftet är att skapa bättre förutsättningar att nå gruppens verksamhetsmål.

Arbetet med medarbetargrupperna utgår från Wheelands modell och det GDQ-verktyg som hon har utarbetat. Syftet med GDQ-verktyget är att klargöra medarbetarnas uppfattning om hur långt man kommit i sin grupputveckling. Detta utgör utgångspunkten för det utvecklingsarbete som sedan påbörjas. Målsättningen är att på sikt öka prestationen och måluppfyllelsen inom medarbetargruppen. Processen för de chefer som har arbetat med GDQ-verktyget med sina medarbetargrupper har till största delen haft följande upplägg:

- Medarbetargrupperna får information om modellen, syftet med GDQ-verktyget, ifyllandet av GDQ enkäten och en SWOT⁵ om medarbetarnas uppfattning om gruppen.
- Projektet sammanställer och tolkar resultatet.
- Workshopdag om Wheelands modell, enkät- och SWOT-resultaten redovisas och startar förbättringsarbetet med att upprätta en handlingsplan. Prioritering av förbättringsområden görs.
- Arbetet med handlingsplanen fortsätter under en halvdag.
- Uppföljningar av handlingsplanen under två halvdagar som syftar till att få grupperna att jobba med de aktiviteter som upprättats i handlingsplanen. Genomförda aktiviteter bockas av och nya aktiviteter på handlingsplanen tillkommer.

Under workshopdagarna har även en del verktyg förmedlats och samarbetsövningar hållits. Mellan träffarna har grupperna jobbat på hemmaplan.

4.2 Enkätundersökningen

Som utgångspunkt i ledarskapsbokslutet, före utbildningens start, fick cheferna som deltog i ledarskapsutbildningen och deras samtliga medarbetare fylla i en enkät. Enkäten var en beteende- och effektutvärdering som undersöker vilka effekter utbildningen haft. En jämförelsegrupp knöts till programmet för att det skulle vara möjligt att särskilja i vilken mån effekterna berodde på programmet. Enkäten var ett självskattningsverktyg med 58 frågor där medarbetare skattade sin chef inom olika områden och där cheferna skattade sig själva. Svartalternativen baserades vanligtvis på skalan 0-100 % men även skalan 0-500% förekom. Utöver frågorna fanns också flera möjligheter att lämna kommentarer. Enkätresultaten låg sedan till grund för den handlingsplan med vilken cheferna skulle utveckla sitt ledarskap och från vilken coachningen tog sin utgångspunkt.

Enkäten skickades ut en andra gång direkt efter avslutad utbildning i syfte att mäta effekten av det arbete som genomförts. Från början planerades en tredje uppföljande enkät inom ramen för projektet i syfte att utvärdera långsiktiga effekter, men då LMUp försenades fyra månader hanns det inte med under projektperioden. Medarbetarcentrum kommer eventuellt att genomföra en tredje enkätundersökning efter projektavslut för att få in relevant material till de vetenskapliga artiklar om LMUp som forskaren från Mittuniversitetet har för avsikt att publicera.

⁵ En analys som utgår från strengths, weakness, opportunities och threats

Projektet ansvarade för att förankra undersökningen, skicka ut webbenkäter och mata in resultaten i statistikprogrammet. I tabell 1 nedan redovisas antal utskickade och besvarade enkäter samt svarsfrekvenser.

Tabell 1. Antal utskickade och besvarade enkäter samt svarsfrekvenser.

Den första enkäten	Tillfrågade	Inkomna enkätsvar	Svarsfrekvens
Chefer	23	23	100 %
Medarbetare	384	274	71 %
Jämförelsegrupp	83	59	60 %

Den andra enkäten	Tillfrågade	Inkomna enkätsvar	Svarsfrekvens
Chefer	20	19	95 %
Medarbetare	263	199	76 %
Jämförelsegrupp	70	52	74 %

4.3 Deltagare

Projektet informerade om LMUp i de deltagande kommunerna och nådde cirka 60 chefer och anställda med informationen. De chefer som var intresserade av att genomgå utbildningen fick lämna in en intresseanmälan. Totalt inkom 31 intresseanmälningar varpå projektet gjorde ett urval utifrån ett antal kriterier, bland annat kön och kommuntillhörighet. Deltagandet är jämnt fördelat mellan Borås, Svenljunga och Tranemo. 68 procent av deltagarna är kvinnor.

Tabell 2. Antal deltagare fördelat per kommun och kön

Kommun	Kvinnor	Män	Totalt	Andel procent
Borås	7	1	8	36 %
Herrljunga	2	0	2	9 %
Svenljunga	2	4	6	27 %
Tranemo	4	2	6	27 %
Totalt	15	7	22	99 %

Tabellkommentar: På grund av avrundning uppgår summan procent till 99.

Arbetet med chefernas personalgrupper var planerat till mellan sju och åtta grupper. Efter beslutet att använda verktyget GDQ, vilket innebär ett mer omfattande program, valde projektet att minska antalet grupper till fyra varav två grupper sedermera slogs ihop till en. De fyra aktiva grupperna bestod av 44 personer varav 39 kvinnor och fem män.

Under projekttiden har Medarbetarcentrum fått förfrågan från chefer som genomgått ledarskapsprogrammet och från medlemskommunerna om att få köpa in grupputvecklingen. Under 2012 arbetade Medarbetarcentrum med totalt tio grupper och under 2013 har de hittills arbetat med fyra grupper utöver de grupper som deltar i Funktionell kompetens.

4.4 Personalens erfarenheter av LMUp

Skälet till att Medarbetarcentrum ansökte om medel för att genomföra projekt Funktionell kompetens var att de såg ett behov av att stärka chefer, medarbetare och arbetsgrupper inom medlemskommunerna. Utifrån medlemmarnas behov ville de utveckla verksamheten tillsammans med forskning inom ledarskapsområdet. Projektpersonalen uppgav att deras satsning på Ledarskapsbokslutet och GDQ-verktyget har slagit väl ut då de kan se goda resultat.

Programmet

Forskaren uppgav att Ledarskapsbokslutet utgår från hans ledarskapsmodell som han har forskat om och utvecklat sedan 2005. Samarbetet med Medarbetarcentrum innebär för forskaren en första systematisk användning av modellen. Forskaren uppgav att modellen utvecklades för att kunna passa in i projektet utifrån Medarbetarcentrums kompetens inom coaching och att de då även inkluderade kunskapsdagar med möjlighet till reflektion i grupp kombinerat med ett grupputvecklingsprogram.

I totalen så tycker jag att det här är ett ganska intressant projekt genom att det pågår över tid, det finns många olika delar och sedan att vi försöker följa det här systematiskt. Om man tittar forskningsmässigt finns det inte så mycket forskning på ledarskapsprogram som främjar medarbetarnas hälsa. Det finns ju ännu mindre om man har ambitionen att förbättra både hälsa och effektivitet. Från mitt perspektiv så tycker jag att det är ett mycket spännande projekt. Forskaren

Enkäten

Projektet har haft ett antal utmaningar under projekttiden, däribland enkäten till ledarskapsbokslutet. Enligt forskaren syftade enkäten till att a) cheferna skulle kunna spegla sig själva och sina medarbetares syn på dem i coachingssamtalen och b) generera ett användbart statistiskt forskningsmaterial. Detta upplägg bidrog till att enkäten tog mer tid att genomföra än planerat då projektpersonalen, chefer och medarbetarna upplevde att enkäten var alltför omfattande, att svarsalternativen var svåra att ta ställning till och att vissa delar av enkäten inte var helt relevanta utifrån projektets perspektiv. Forskaren har tagit till sig av den kritik som framförts och utvecklarenkäten tillsammans med Medarbetarcentrum inför implementeringen av programmet.

Ytterligare utmaningar för projektet har varit organisationsförändringar under projekttiden. Vissa chefer har fått nya medarbetare vilket har påverkat arbetat med medarbetargrupperna och svårigheter med den uppföljande enkäten. Även i jämförelsegrupperna har personalsammansättningen förändrats under projekttiden.

Enkäterna till GDQ-verktyget för medarbetarna fylls i av medarbetarna när projektpersonalen är på plats. Fördelar med detta tillvägagångssätt är att projektpersonalen då kan svara på uppkomna frågor och att svarsfrekvensen blir 100 procent. Projektpersonalen uppgav att medarbetarna får en bättre förståelse för varför de ska fylla i enkäten då de är en del i processen. Forskaren ser det som en stor fördel om en person kan vara på plats vid ifyllandet av enkäten.

Effekter

Liksom vid delutvärderingen var den intervjuade projektpersonalen nöjda med ledarskapsprogrammet och de effekter som utbildningen gett. Inför slututvärderingen var det dock lättare för projektpersonalen att se vilka effekter programmet har gett på individnivå och mer generellt. De uppgav att deltagargruppen har utvecklats efterhand och att kommunikationen och

diskussionerna deltagarna emellan har blivit allt bättre. Personalen uppgav att de deltagande cheferna har fått jobba mycket med kommunikation, tydlighet och att skapa samsyn i sin grupp.

Det jag har märkt är att flera av de chefer jag jobbat med har fått jobba mycket kring tydlighet och att skapa samsyn. På saker som de själva kan tycka är självklart. 'Det borde väl alla förstå? Det borde inte vara något bekymmer i organisationerna?' men där man får lägga mycket tid. Och det är en sån insikt som har fått trilla ner 'Hur tydlig är jag som ledare? Hur tydligt är uppdraget och rollen?' för annars hamnar vi hela tiden i situationer där vi hamnar i vårt egna sätt att tolka. Projektpersonal

Projektpersonalen uppgav att coachningen var uppskattad och att cheferna har behov av tid för reflektion. Vissa förstod idén med coachningen direkt och tar själva fram sina utmaningar medan andra behövde lite längre tid och att coacherna skickade med utmaningar. Den intervjuade projektpersonalen såg också effekter på deltagarna vid coachningen, exempelvis fick några deltagare ett mer coachande ledarskap. Vid tillfället för intervjun var det dock ännu för tidigt att se långvariga effekter. Likaså uppfattade de intervjuade att den uppföljande enkäten kom lite tidigt då deltagarna nyligen avslutat utbildningen och var mitt uppe i processen.

Jag kan tycka att det är lika spännande som alltid när man coachar. När 10-öringen trillar ner och de ser att 'just det, nu gjorde jag så här istället och då blev det den här effekten'. Sen ser vi utifrån enkäterna att det är lite tight inpå. När de skapar lite förändringar i sina grupper och styr om i sitt ledarskap utifrån det de har reflekterat kring så är det lite tight inpå att mäta efter ett år. För de är i processen. De har inte slutfört och kommit igenom den. Jag tycker att det kanske hade varit bra att lägga en senare mätning. Men det hade nog varit jättesvårt. Man ser ju hur de reflekterar och resonerar och nyttjar coachningen på ett bättre sätt efter ett tag när de förstår vad det handlar om och hur man kan använda det. Projektpersonal

Enligt projektpersonalen kunde de utifrån enkäterna se följande generella effekter av utbildningen:

- Cheferna har blivit mer nyanserade i bedömningen av sitt ledarskap, både i de positiva och i de mindre positiva delarna.
- Utmaningarna i samband med coachningen har visat sig vara positiva både för cheferna och för medarbetarna.
- Cheferna har blivit mer medvetna om vikten av att ha en väl fungerande arbetsgrupp och många har gått från medvetenhet till handling genom att jobba mer med utveckling av sin grupp.
- Cheferna använder sina verktyg och ger feedback till medarbetarna i större utsträckning.
- Cheferna reflekterar mer aktivt över sin egen och gruppens situation i arbetsvardagen.

Forskaren uppgav att de hade behövt ha en tredje mätning eftersom det är svårt att se effekter av utbildningen i ett så pass tidigt skede. Precis som projektpersonalen nämnde forskaren att chefernas process inte är avslutad och att det tar tid innan mer långvariga effekter kan uppmätas. Forskaren kommer under hösten att analysera enkätresultaten och publicera en forskningsartikel baserad på enkätresultaten.

Det är svårt att koppla en insats till ett specifikt utfall. Det är ju jättesvårt när man har så jättemånga påverkansbitar. Den tanken som jag har är ju att om man tittar på hela paketet och att det är över lång tid, så är det ju intressant att se hur det påverkar alltihop. Vad jag såg sedan längre fram, och det jag har hört via coacherna, är att gradvis har tanken med projektet börjat sjunka in. Så det handlar om möjligheten till personlig utveckling, ny kunskap, reflektion och att man kan gå vidare utifrån det. Vad jag tänker forskningsmässigt så ser jag skillnaden i vad man diskuterar, hur man diskuterar. Utifrån är jag väldigt positiv till programmet. Sedan att säga exakt vad i paketet som har påverkat på något sätt tror jag är ganska så svårt. Forskaren

Utveckling och implementering av ledarskapsprogrammet

Projektpersonalen uppgav att utvecklingen av ledarskapsprogrammet inledningsvis var en utmaning, främst vad gäller att utveckla programmet i samverkan med forskningen. Projektpersonalen menade också att det under projekttiden har utvecklats en samsyn då projektpersonalen och forskaren har fått en större förståelse för varandras perspektiv. Efter implementeringen av programmet kommer forskaren fortsätta att vara knuten till projektet.

De delar av projektet som projektpersonalen vill utveckla inför implementeringen är:

- Minska enkätens omfattning och utveckla andra svarsalternativ. Det diskuteras också när en andra mätning av effekter bör ske.
- Forskaren håller i föreläsningen om teori kring ledarskapsfrågor och ledarskapsbokslut medan projektpersonalen själva genomför bokslutet med deltagarna för att effektivisera processen.
- Projektet håller i föreläsningen av PEUP.
- Krav på att de deltagande cheferna har kontakt med sin överordnande chef. Syftet är att underlätta uppföljningen av den individuella handlingsplanen lokalt och att förankra förändringar i ledarskapet.

En av de stora utmaningar som Medarbetarcentrum nu står inför är enligt forskaren att få cheferna i medlemskommunerna att förstå vilket bra och innovativt ledarskapsprogram Medarbetarcentrum har utvecklat.

4.5 Chefernas erfarenheter om LMUp

Detta avsnitt bygger på intervjuer med 17 chefer som har genomgått ledarskapsprogrammet varav tre har haft sina medarbetargrupper med i programmet. Resultat från delutvärderingen och den enkätundersökning som projektpersonalen genomförde med deltagarna vid det sista utbildningstillfället vävs in i avsnittet.

Om utbildningen

Majoriteten av de intervjuade cheferna var nöjda med utbildningen och dess innehåll. Precis som inför delutvärderingen menade de intervjuade att utbildningens styrka bestod av tre viktiga delar: i) forskning och teori, ii) praktiska övningar och iii) coachning mellan utbildningstillfällena. Ytterligare delar som uppskattades av de intervjuade var att de deltagande cheferna kom från olika verksamheter vilket skapade bra diskussioner och ett konstruktivt erfarenhetsutbyte.

Ett projekt där man som chef fick möjlighet att träffa andra, få handledning för att utveckla min förståelse för chefskapet och få ett visst instrument för att kunna reflektera över sig själv. För övrigt har det varit många givande diskussioner och samtal. Reflektion och samtal med övriga deltagare har väl ibland gett mest. Deltagare

De utbildningstillfällen som beskrevs som mest positiva och utvecklande var främst de tillfällen då deltagarna fick träna på svåra situationer i sitt ledarskap⁶, samt tillfällen som gav möjlighet till reflektion och erfarenhetsutbyte. Den teoretiska ramen uppskattades också då den kunde kopplas till de övriga delarna i utbildningen.

Coachning

Slututvärderingens resultat visar, i likhet med resultatet av delutvärderingen, att coachningen var mycket uppskattad. Skäl till detta var att rollen som chef många gånger är ensam och utlämnande där cheferna ofta saknar någon att bolla olika frågor med eller någon som utmanar dem i ledarskapet.

Just att det är någon som inte kan ditt verksamhetsområde utan som fokuserar på dig och din funktion som chef och ledare utifrån ledarskapet. Så på samma vis som med blandade grupper var det bra med coachningen att det var någon utifrån som inte känner dig och hur du är i ditt verksamhetsområde utan faktiskt diskuterar ledarskapsprinciper – vad du tror på, vad du inte tror på, vad man bör göra och inte göra. Plus att mot slutet formade det sig så att det var väldigt styrt vad man skulle göra till nästa gång. Det tyckte jag var väldigt positivt. Det var inte fritt val utan det var styrt mot något. Gör detta och prova det. Det tyckte jag var bra. Deltagare

Om jag ska säga vad det gav mig så blev jag förvånad över de coachande samtalen och vad man utmanade i samtalen – det gav ett mervärde. Det var inte att man gick på en ledarskapsutbildning och så reflekterade man just då och sen så la man det åt sidan och sen när man skulle iväg på nästa tillfälle så uppdaterar man sig lite och så lär man sig och tar lite russin ur varje del. Men just i och med att det är coachande samtal emellan så utmanar det en till att faktiskt sätta igång saker emellan. Så det gav mer än ett normalt ledarskapsprogram. Deltagare

Samtliga intervjuade deltagare uppskattade coachningen och det faktum att coachningen utgick från medarbetarenkäten och chefernas egen skattning av sitt ledarskap. Flertalet av de intervjuade uppgav att de inte hade klarat av att arbeta med förbättringsåtgärder utifrån enkätresultatet på egen hand och att det var viktigt att få stöd i utvecklingsarbetet med analys, teori och verktyg.

Det har varit mycket utifrån enkäten och jag tycker att det har varit väldigt bra att man gör en enkät och så har man tittat på svaren och analyserat dem och gått igenom dem. Det tyckte jag var en väldig fördel. Att bara läsa enkätsvar kan vara lite jobbigt och hårt. Vi har ju inom vår kommun haft enkäter där all personal ska fylla i en enkät men där får man ju ta det själv – det är ingen annan som får titta på den och den får man själv jobba med. Det är jag väldigt kritisk till. Man behöver någon som har tittat på resultatet och som då går igenom det med mig och hjälper mig med vad jag ska lägga fokus på. Deltagare

⁶ Främst nämndes ett utbildningstillfälle då en teatergrupp hade iscensatt svåra situationer som cheferna fick öva på.

I delutvärderingen framkom att en del coachningstillfällen utgick mer från chefens aktuella situation på arbetsplatsen än de utmaningar som hade fastställts i handlingsplanen. Resultatet av slututvärderingen tyder på att coacherna har stramat upp coachningstillfällena till att enbart utgå från handlingsplanen och att ta fram utmaningar för cheferna att arbeta med till nästa tillfälle. Några chefer nämnde denna förändring som positiv. De intervjuade uppskattade att coachningstillfällena ställde krav på att arbeta med handlingsplanen och förbättra ledarskapet mellan coachningstillfällena vilket hade tvingat dem att reflektera över sin situation – något som de inte har tid och möjlighet att göra i vanliga fall. Flertalet av de intervjuade deltagarna uppgav också att de genom coachningstillfällena har vuxit i sitt ledarskap.

Det är oöverträffat att man får sitta själv och berätta vad man håller på med och få lite återkoppling på det. Det är jättebra. Jag vet och min coach vet också att han inte är så kunnig i de här frågorna som jag håller på med men det spelar absolut ingen roll utan det är det att man får möjligheten att beskriva och systematisera och berätta för någon. Det handlar även om att göra klart för sig själv vad man håller på med och vad man ska göra framöver och så. Egentligen så tycker jag att alla chefer skulle ha det alltid. Deltagare

Ledarskapsbokslut

De intervjuade deltagarna uppskattade att ledarskapsprogrammet baserades på forskning och teori. Några positiva fördelar som nämndes med kopplingen till teorin var att programmet gjorde nytta, gav trovärdighet och hade substans. Även möjligheten att diskutera och reflektera över olika teorier sades vara givande.

Sen tyckte jag att det var ganska roligt att kunna utmana i frågeställningarna gentemot forskningsdelen. Det var roligt att kunna ifrågasätta forskningens del gentemot den erfarenheten man hade. Det är ju väldigt lite forskat om just ledarskap. Så det var också lite nytt att just få till sig de teoretiska bitarna. Deltagare

Tanken med ledarskapsbokslut var ny för samtliga deltagare och samtliga intervjuade ställde sig positiva till verktyget. Det som främst nämndes som positivt i verktyget var strukturen i förändringsarbetet och tydligheten i vad som behövde utvecklas. Att cheferna fick möjlighet att spegla sitt perspektiv mot medarbetarnas perspektiv uppskattades av samtliga deltagare och uppgavs vara mycket givande och ge många insikter om dem som ledare och deras förbättringspotential.

Det finns en outtalad men tydlig ambition att man ska träna sig på att tänka i termer av målformuleringar och resultat i den här chefsbokslutsdelen. Med målinriktat menar jag att de menar att de som har genomgått programmet ska också ha tagit till sig ett sätt att jobba med sin utveckling utifrån en metodik. Deltagare

Tre av de intervjuade deltagarna uppgav att det var svårt att fylla i enkäten på ett tillfredställande sätt. Någon uppgav att språket var alltför akademiskt. En av de intervjuade uppgav att det var svårt att genomföra metoden på en arbetsplats med hög personalomsättning då det inte är samma personal som besvarar den första och den andra enkäten. En av de intervjuade nämnde att det teoretiska inledningstillfället var otydligt.

Medarbetarutveckling

I programmet har tre chefer haft med sina medarbetargrupper. För resultatet av detta se avsnitt 4.5. Ytterligare en intervjuad deltagare hade köpt in tjänsten med utveckling av medarbetargruppen utöver deltagandet i ledarskapsprogrammet. Det resultat som redovisas nedan visar hur de andra cheferna i ledarskapsprogrammet ställer sig till ett program i medarbetarutveckling.

Samtliga intervjuade deltagare ansåg att tanken och metoden med medarbetarutveckling, där en chef arbetar tillsammans med sin medarbetargrupp i ett förändringsarbete, var positiv. De intervjuade betonade vikten av att det var allas ansvar att få tillstånd en förändring och att ett medarbetarutvecklingsprogram synliggör medarbetarnas egen roll och ansvar i gruppen samt vad ledaren kan göra för att förbättra arbetssituationen. Några betonade vikten av att medarbetarna fick möjlighet att reflektera över situationen på arbetsplatsen och att chefer och medarbetarna hade en samsyn om vad ett förbättringsarbete består av.

Jag kan ångra att jag inte hakade på det erbjudandet men jag hade så fullt upp med att skicka mig själv dit. Nu går man själv på en massa utbildningar så där och man kan ju utbilda ihjäl sig men det hjälper ju inte om inte gruppen förstår vad det handlar om. Man får ju väldigt mycket gratis om man utbildar gruppen också. Annars så måste jag ju informera dem om nya tankar och så där. Det är lika värdefullt för dem att bli utbildade och få en lika proffsig utbildning. Deltagare

Samtliga intervjuade chefer kunde tänka sig att använda sig av tjänsten med medarbetarutveckling från Medarbetarcentrum om behov uppstod. Några uppgav att det också berodde på priset. Flera av de intervjuade betonade att de gärna hade anlitat Medarbetarcentrum för uppdraget då de har stort förtroende för verksamheten.

Medarbetarcentrum är jättebra på det här, att arbeta med grupper. Skulle kunna tänka mig att anlita dem igen. Tror fler av oss har insett att här finns en resurs. Insett vad det betyder att ha rätt person på rätt plats och chefs roll i vad medarbetare utövar. Kände inte till Medarbetarcentrums kompetens vad gäller att arbeta med grupper. Deltagare

Effekter av LMUp

Resultatet av slututvärderingen visar liksom delutvärderingen att majoriteten av de intervjuade tyckte att den främsta behållningen och användbarheten med utbildningen var att bli mer medveten om sig själv och sin roll som chef. Medvetandegörandet skedde främst i diskussion med de andra deltagarna då utbildningen gav möjlighet till reflektion och erfarenhetsutbyte, men även i coachningssamtalen.

Slututvärderingen visar även att det hade tillkommit ytterligare effekter. Nya effekter som nämndes av de intervjuade var att de hade vuxit som ledare under utbildningen, kommit närmare målet att bli en coachande chef, blivit bättre på att hantera personalfrågor, förändrat sitt arbetssätt, genomgått personlig utveckling, skapat bättre struktur, fått ökad självmedvetenhet, förbättrat sitt bemötande och agerande mot medarbetarna, förbättrat sinkommunikation till medarbetarna, ökat medarbetarnas egenansvar, blivit mer synlig, fått verktyg att arbeta med grupputveckling, vågat ta konflikter och blivit tydligare.

Mig har det gett mycket. Jag har blivit en mer coachande chef vilket gör att mina medarbetare har ju fått tänka till eftersom jag inte har kommit med raka svar. Jag vet inte hur det hade varit annars men jag upplever att vi har fått en mycket bättre dialog och att mina medarbetare tar större plats. Så att jag inte alltid kommer med färdiga svar. Jag pratar ju med dem om vad jag vill ha ut av dem vilket gör ju att många av dem pratar om förhållningssätt mot barnen och så. Jag tycker att den här kursen, det har gett mina medarbetare i alla fall att de kan se att jag har tagit ett steg tillbaka och vara mer coachande. Jag tycker att jag har gjort en jätteresa under den här tiden. Deltagare

En tydlig effekt av utbildningen var att flertalet av de intervjuade deltagarna hade insett vikten av att ha en coach knuten till sig. Andra insåg vikten av att involvera sina medarbetare än mer i utvecklingsarbetet på arbetsplatsen. En av deltagarna som hade sin medarbetargrupp med sig under programmet menade att den egna utvecklingen troligtvis inte hade blivit lika stor om medarbetarna inte hade deltagit i processen.

Hur man med rätt så enkla medel kan göra saker och ting och se positiva effekter. Få med sig lite verktyg, delar och erfarenheter i hur man kan jobba vidare med en grupp. Det är intressant. Har man inte med sig någon så kommer man ingenstans ändå. Har gett mig mest. Jag har lagt ned mycket tid och energi på gruppen och jag tror att det kan handla om personlig vinning. Mycket vinster själv när jag ser att gruppen mår så bra av det och har kommit så långt. Deltagare

Resultaten av den enkät som deltagarna fyllde i vid det sista utbildningstillfället visar att deltagarna var mycket nöjda med utbildningen. Enkätresultaten stödjer det resultat som framkom vid intervjuerna, då det visar att både de teoretiska delarna och de praktiska uppskattades, att ledarskapsbokslutet uppfattades som ett användbart verktyg för reflektion och att tillämpbarheten i utbildningen skattades högt.

Deltagarna som besvarade enkäten ombads ta ställning till ett antal påståenden angående Ledarskapsbokslutet. Svartalternativen utgjordes av en skala från 1 till 6, där värdet 6 motsvarade det mest positiva svaret. I tabell 3 nedan presenteras deltagarnas svar omräknade till medelvärden.

Tabell 3. Deltagarna tar ställning till påståenden om LMUp genom att ange ett värde på en skala. Skalan är 1-6, där 6 står för "mycket bra". Svaren anges i medelvärden.

	Medelvärde	Antal svar	Bortfall
Hur svarade utbildningen mot utbildningsbeskrivningen?	5,11	18	0
Uppfylldes de uppgivna utbildningsmålen ang. de teoretiska kunskaperna?	4,94	18	0
Uppfylldes de uppgivna utbildningsmålen ang. de praktiska kunskaperna?	4,88	17	1
Kommer du att kunna tillämpa det du lärt dig i din vardag?	5,05	18	0
Hur upplevde du ledarskapsbokslutet som reflektionsverktyg?	4,88	18	0
Hur bedömer du utbildningen som helhet?	5,24	17	1
Skulle du rekommendera utbildningen till en kollega i samma situation?	5,67	18	0

De medelvärden som redovisas i tabell 3 ovan ligger inom spannet 4,88–5,67. Det högsta medelvärdet uppmättes vid frågan *Skulle du rekommendera utbildningen till en kollega i samma situation?*, där 13 av 18 deltagare angav det mest positiva svaret (värde 6). Ingen av deltagarna använde sig av de minst positiva svarsalternativen 1 och 2.

Förslag på förbättringar

Nedan sammanställs de förslag på förbättringar som framkom under intervjuerna med deltagare och i enkäten. Majoriteten av förslagen kommer från enstaka deltagare. Förslag som kom från ett större antal intervjuade var *möjlighet till återträffar eller nätverksträffar med deltagargruppen, tätare träffar* och *möjlighet till mer reflektion och diskussion under utbildningstillfällena*.

Förbättringsförslagen nedan presenteras under följande rubriker: innehåll i utbildningen, struktur och förutsättningar, efterarbete samt kommunernas ansvar.

Innehåll i utbildningen

- Tillhandahålla verktyg som stöd till chefer för att återkoppla resultatet från enkätstudien till medarbetarna för att kunna hålla frågorna på en saklig och arbetsmässig nivå.
- Mer information om hur man som chef ska hantera medarbetare som inte utför sitt arbete.
- Medarbetarsamtal och lönesättande samtal.
- Mer praktiska övningar och diskussioner.
- Att första utbildningstillfället inte ska vara en upprepning av kursboken utan en fördjupning.
- Mer om konflikthantering och grupputveckling.

Struktur och förutsättningar

- Att samtliga deltagare ska få möjlighet att jobba med sina medarbetargrupper.
- Förbättra enkäten.
- Att konsekvent hålla sig till handlingsplanen vid coachingstillfällena för att hålla den röda tråden.
- Tätare träffar för att inte tappa fart.
- Andra kurslokaler.
- Att ha med chefer från näringslivet i utbildningen då de kanske har en annan syn på ledarskap.
- Större möjlighet att välja coach.
- Strukturera upp utbildningstillfällena mer genom att tydliggöra rollfördelningen mellan projektpersonalen och att hålla tidsschemat.

Efterarbete

- En fördjupning av ledarskapsprogrammet med en träff per år med samma grupp för att fördjupa kunskaperna.
- Nätverksträffar/uppföljningsträffar med deltagargruppen.

Kommunernas ansvar

- Att kommunerna ska ha en tanke med att skicka chefer på ledarskapsutbildning och ha ett urval utifrån vilken nivå chefen är på eller hur länge man har varit chef.
- Att kommunerna ska ha en tanke med hur återkopplingen av resultatet av utbildningen i kommunen.

4.6 Chefernas och medarbetarnas erfarenheter av GDQ

I ledarskapsutbildningen hade tre chefer med sig sina medarbetargrupper och jobbade parallellt med dem medan de gick ledarskapsutbildningen. I arbetet med medarbetargrupperna har projektet använt sig av GDQ-verktyget. Detta avsnitt presenterar resultatet från fokusgrupper med de tre medarbetargrupperna och intervjuer med de tre cheferna som deltog i medarbetarutvecklingsprogrammet. Totalt intervjuades 27 medarbetare varav 22 kvinnor och fem män.

Deltagandet

Främsta anledningen till att de tre cheferna valde att gå med i medarbetarutvecklingsprogrammet inom ramen för utbildningen var att underlätta sammanslagning av personalgrupper vid organisationsförändringar, stabilisera grupperna och att skapa samsyn i gruppen. En av de intervjuade betonade vikten av att få arbeta med teamutveckling.

Lockades av att det var ledarskaps- och medarbetarutvecklingsprogram. Jag tror på teamtanken och att utvecklingsarbetet skulle utgå från en grupp. Många gånger inriktas utvecklingsarbetet bara på chefer och de får i sin tur då förmedla nedåt. Nu tar man tag i det här att vi är ett team och då blir det väldigt tydligt då att vi gör det här tillsammans. Tydligt att man är med i gruppen och vi svarar på samma frågor och vi är ett team och vi är beroende av varandra. Chef

En av de tre medarbetargrupperna uppgav att de hade fått bra och relevant information från sin chef och projektet om vad det innebar att delta i projektet och medarbetarutvecklingen. De två andra grupperna hade lite svårare att komma ihåg informationen de hade fått. Själva idén hade uppfattats som positiv men i ett av fallen var svårigheterna med att komma ihåg denna insats knuten till att de hade flertalet utvecklingsområden på gång samtidigt. I ett annat fall var det en omorganisation på arbetsplatsen som tog all uppmärksamhet och energi.

GDQ-verktyget

Både chefer och medarbetargrupper uppskattade och såg en vinst med att arbeta med GDQ-verktyget. För cheferna var den främsta vinsten att få verktyg att arbeta med sina medarbetargrupper i ett utvecklingsarbete där verktyget gav en struktur och djupare förståelse för grupprocessen. Även att teorin bakom verktyget hade gett dem djupare insikter om sitt ledarskap och om sin medarbetargrupp nämndes. Positiva aspekter som nämndes av medarbetargrupperna var att det var en gemensam satsning, möjlighet till delaktighet, utvecklingspotentialen i verktyget och en process som inkluderar medarbetare och chefer.

Det kändes som en gemensam satsning alltså. Vår chef fick en utbildning och vi fick vara med och vi var delaktiga i den. Det tyckte jag kändes väldigt bra. Medarbetare

För både chefer och medarbetargrupperna hade workshopdagarna med projektpersonalen varit positiva. Åsikter som framfördes av medarbetargrupperna var att workshopparna var spännande, kreativa, hade en bra struktur och att de fick känna sig som en grupp. En av grupperna uppgav att de hade kommit till workshoppen som två grupper och lämnade workshoppen som en grupp. De tre cheferna uppskattade upplägget med workshoppen som de ansåg var tydlig med en bra struktur.

Samtliga tre chefer uppgav att det hade fungerat bra att arbeta fram en handlingsplan utifrån enkätsvaren. En chef nämnde att en styrka med att använda sig av extern personal var att det blev tydligt att hen som chef var en del av gruppen.

Det har gått skitbra. Jag tycker att det har varit jättebra. De var på ett APT och informerade och det blev väldigt tydligt även för mig att jag var en i gruppen och jag fick också fylla i samma formulär och inte satt där som chef utan som en del i teamet. Chef

En av de tre grupperna kommer ihåg **GDQ-enkäten** specifikt och ansåg enkäten vara krånglig och svår att svara på då några av frågorna kunde tolkas på olika sätt. De andra två intervjuade grupperna hade svårigheter att särskilja GDQ-enkäten från enkäten för ledarskapsbokslutet och andra enkäter som de fyllt i på arbetsplatsen. En av grupperna uppgav att de inte förstod den röda tråden mellan den första enkäten (Ledarskapsbokslutet) och den andra (GDQ).

Effekter av GDQ-verktyget

Delutvärderingen visade att effekterna av GDQ-verktyget är beroende av huruvida cheferna avsätter tid för gruppen att arbeta med handlingsplanen, att processen sätts igång vid rätt tidpunkt, hur stor arbetsbörda deltagarna har, i vilken grad verksamheten har ytterligare utvecklingsområden att jobba med och viljan i gruppen att bli en grupp. Två av de tre intervjuade grupperna såg långsiktiga effekter av att arbeta med GDQ-verktyget. Den tredje gruppen såg en kortsiktig effekt av att ha jobbat ihop gruppen vid workshopstillfällena men hade behövt avsätta tid för att arbeta med det i vardagen för att uppnå mer bestående effekter.

Utvärderingen visade att den grupp som upplevde sig ha fått ut störst effekt av arbetet med GDQ hade en chef som avsatte tid för gruppen att jobba med handlingsplanen samt tid för samtal och diskussion en gång varannan vecka. Denna grupp var också mogen för arbetet och processen kom vid rätt tidpunkt. De intervjuade medarbetarna uppgav att tiden som chefen avsatt för arbetet med handlingsplanen hade varit värdefull och att de hade ett stort behov av att prata, särskilt om synen på socialt arbete. Vid tidpunkten för slututvärderingen upplevde både gruppen och chefen att de var en stark grupp med en bra samhörighet och att de hade gått från att ha arbetat med grupprocessen internt till att utveckla det sociala arbetet inom kommunen tillsammans.

Glad att jag har fått vara med i det här för jag tycker att man växer väldigt mycket. Jag tycker att man har fått lärt känna gruppen och jag är så stolt att jag jobbar i den här gruppen. Jag tycker att det är roligt att gå till jobbet. Viktigt att vi inte slappnar av för mycket utan verkligen jobbar på det här.
Medarbetare

Nu är det en grupp. Innan var det inte en grupp. Inte perfekt ännu men gått från att vara grupperingar, schismer, irritationer och kommit ihop sig som grupp och man har öppnat sig och det har blivit ett mer tillåtande klimat. Man har kommit överens om att så här ska vi hantera saker. En ökad arbetsglädje och ett mående som inte fanns innan. En tillit i gruppen. Allt detta ger ju också mervärde till våra brukare för mår de bättre så gör man ett bättre arbete utåt. Jag kan se väldigt många positiva effekter. Det hände ganska så fort och de behövde inte motiveras för de var redan så engagerade. Grundmaterialet fanns, de ville framåt. Chef

Sammanfattningsvis uppgav den intervjuade gruppen och chefen att GDQ-verktyget hade gett dem följande effekter:

- Att samtliga tar sitt ansvar.
- Tillåtande klimat i gruppen.
- Ökad arbetsglädje och välmående.
- Lugnt och tryggt i gruppen.
- Blivit bättre struktur på arbetet i gruppen.
- De har blivit tydligare mot varandra.
- De har blivit en grupp.

I den andra gruppen uppgav både medarbetare och chef att det hade skett vissa resultat. Medarbetarna hade svårt att koppla vilka förändringar som berodde specifikt på GDQ-verktyget då de hade många utvecklingsområden på gång samtidigt. De intervjuade medarbetarnas största lärdom var vikten av en bra mötesstruktur för det medför balans i gruppen, ökad tydlighet och tidsbesparingar. De intervjuade medarbetarna betonade också vikten av att tydliggöra syftet med gruppen, vilket för några fortfarande var lite oklart vilket medförde att de hade svårt att se sig som en grupp.

Jag träffar gruppen två gånger i månaden och utifrån de mötena får vi fram något område som vi ska jobba med och då beslutar vi i gruppen vem som får ansvaret för det och när det ska vara klart. Jag känner att det har blivit en röd tråd i det och sedan känner jag att vi behöver förbättra oss. Chef

Sammanfattningsvis uppgav den intervjuade gruppen och chefen att GDQ-verktyget hade gett dem följande effekter:

- Strukturerade och kreativa möten.
- Bättre stämning i gruppen.
- Bättre ledarskap.
- Fått in en reflektor som fördelar talartiden i gruppen.
- Bättre på att hålla mötestider.
- Bestämda rutiner för födelsedagar.

I den tredje gruppen hade två personalgrupper genomfört en handlingsplan vid två olika tillfällen. Dessa handlingsplaner hade sedan inte arbetats ihop. Det hade inte heller avsatts tid för arbete med handlingsplanen mellan tillfällena då de träffade projektpersonalen. Den intervjuade gruppen hade känslan av att det som de arbetat fram inte hade fångats upp. De främsta skälen till att arbetet inte har fortsatt, som nämns av både medarbetare och chef, var att en organisationsförändring och byte av datasystem hade tagit för mycket tid från utvecklingsarbetet med gruppen. Både medarbetare och

chef uppgav att det var fel tidpunkt för dem att gå in i detta arbete men vill starta upp processen igen under hösten 2013.

Det har blivit så mycket processande runt att bli en organisation så att det inte har riktigt funnits ork och utrymme att hålla kvar de måltankarna och det som vi egentligen planerade att göra. Vi har också byggt ett helt nytt verksamhetssystem under våren. Inte riktigt rätt i tiden. Processen i sig tror jag är kanonbra om man jobbar med grupper men för oss var det inte optimalt i tiden. Det är synd för det har vi förlorat på. Det hade kunnat bli väldigt mycket bättre än vad det blev. Man har ändå med sig bitar som man har nytta av framöver. Chef

Organisationen var inte färdig när vi kom med i det här. Med facit i hand så kanske vi skulle ha väntat kanske till nu. Det är svårt att göra sådana här saker när det är organisationen som är i ständig förändring. Jobba med gruppövningar när det hela tiden börjar och slutar folk. Det var en turbulent tid och det var många processer som var på gång samtidigt. Medarbetare

Förslag på förbättringar

Det framkom främst två förslag till utveckling av konceptet. Det ena var att upprätta en tät kontakt med Medarbetarcentrum om gruppen inte är motiverad att genomgå processen. Det andra var att ha tätare uppföljningar där man stämmer av att inte arbetet har stannat av. En av grupperna föreslog att kommunen alltid skulle arbeta med grupputveckling som koncept och då särskilt vid omorganiseringar.

4.7 Implementering av ledarskapsprogrammet

På ett styrgruppsmöte togs beslutet att implementera ledarskapsprogrammet och köra en utbildningsomgång under åtta månader 2013/2014. Projektgruppens huvudförslag var att jobba med färre chefer men att inkludera deras medarbetargrupper då de sett att det är där utbildningen gett störst effekt. Styrgruppen ville också ha alternativet att chefer kunde gå utbildningen utan sin medarbetargrupp. Styrgruppen beslutade att genomföra en utbildning för endast chefer och en utbildning med chefer varav fem chefer får jobba med sina grupper parallellt. För chefer som var intresserade fanns möjlighet att köpa in tjänsten om medarbetarutveckling separat.

Projektet har presenterat utbildningen för samtliga personalchefer inom Sjuhäradskommunerna, också bland de kommuner som inte är medlemmar i Medarbetarcentrum. I mån av plats kan Medarbetarcentrum erbjuda icke-medlemskommuner plats mot en extra kostnad.

5. PEUP – AdCore

PEUP (personalekonomiskt utvärderingsprogram) är ett verktyg för att mäta och värdera effekter och samhällsnytta efter genomförda personalsatsningar. Medarbetarcentrum påbörjade utvecklingen av PEUP under projektet *Arbetsplatsutveckling Sjuhärad*. Under *Funktionell kompetens* har PEUP utvecklats från att vara en Excelfil för internt bruk till att bli en del i databasen AdCore.

AdCore är en databas som utvecklats under projekttiden med funktioner för jobbmatchning, jobbväxling, statistik, PEUP-applikationen och registrering av medarbetare som Medarbetarcentrum stödjer och jobbar med. Med hjälp av AdCore kan Medarbetarcentrum även göra prognoser och miniprognoser inom personalekonomiområdet. Databasen togs i bruk i juni 2012. I samband med detta behövde projektet inte längre hyra del i databas. Efter det att AdCore varit i drift under en tid upptäcktes att nödvändiga uppgraderingar eller kompletteringar behövde göras för att göra funktionen mer användarvänlig, tillgänglig och effektiv och då speciellt i jobbväxlingsmodulen för kommunanställda.

Inom projekttiden ska chefer, personalspecialister och andra som har behov kunna inlogga in och själva göra prognoser och miniprognoser i systemet. PEUP funktionen ska också anpassas ytterligare för att bli mer användarvänlig ute i kommunerna.

Fram till september 2013 hade 35 personer registrerats för jobbväxling varav 29 kvinnor och sex män. Sammanlagt var det 42 personer som registrerats. Fyra jobbväxlingar, sammanlagt åtta personer, var genomförda under projekttiden varav två för kvinnor och två för män.

5.1 Projektpersonalens erfarenheter av utveckling av PEUP och AdCore

Den intervjuade projektpersonalen betonade vikten av att man har utvecklat databasen som idag är fullt användbar och har börjat efterfrågas av externa aktörer. Databasen underlättar uppföljning och statistik så att Medarbetarcentrum lättare kan påvisa nyttan med sin verksamhet för ledningsgrupper och politiker. Exempel på vad PEUP nu kan visa är vad personalomsättning kostar och payoff-tiden för en utbildning. Fram till den 9 september 2013 var 57 personer utvärderade i PEUP varav 47 kvinnor och 10 män. Tanken är att PEUP ska bli så användarvänligt att det bara krävs en personlig inloggning för att använda systemet.

5.2 Deltagarnas åsikter om PEUP

Ett av utbildningstillfällena inom LMUp handlade om PEUP. En konsult föreläste då om tanken bakom PEUP och hur programmet kan användas.

Drygt hälften av de intervjuade deltagarna uppskattade föreläsningen om PEUP. Något som deltagare tyckte var intressant var att modellen räknade på den totala kostnaden och inte bara på de kostnader som finns i en särskild verksamhet, såsom till exempel personalrekrytering. Ytterligare en intressant aspekt som nämndes var att programmet tydliggjorde hur man ökar effektiviteten på arbetsplatsen.

Jag var jätteförvånad över att det var så intressant. För när jag såg rubriken på föreläsningen och vad det skulle handla om den gången så tänkte jag; åh nej hjälp vad tråkigt. Jag är ordmänniska och inte så mycket för siffror. Men det var en jättebra dag. En av de bättre. Räkade ut vad det kostade att rekrytera chefer och man fick det belyst på ett väldigt tydligt sätt vad det kostar i pengar och det var väldigt bra. Och de åskådliggjorde det på ett bra sätt. Deltagare

Det var främst tre användningsområden som deltagarna uppskattade hos dataprogrammet PEUP: i) värdefullt perspektiv för politikerna ii) användbart främst på områdesledningsnivå där beslut fattas om hur pengar ska fördelas, ii) ger ett personalperspektiv då det går att visa på ekonomiska effekter vid personalomsättningar, när personal inte trivs på sin arbetsplats och omplaceringar.

Några av de intervjuade deltagarna uppgav att PEUP var bra som program men att de inte uppskattade föreläsningen. Enligt dessa deltagare var föreläsningen alltför teoretisk med alltför få relevanta exempel som visar vad en sjukskrivning och olika satsningar kostar.

Blev lite för teoretiskt. Jag kände att blev svårt att greppa och få ut mycket nytta. Tydligheten borde förbättras. Det blev för mycket föreläsning så man hade svårare att ta det till sig. Man behöver göra det i aktivitetsform med exempel. Där bör man tänka till med ett lite annat upplägg så att man lär sig mer hur tanken och upplägget är. Man behöver veta mer om var nyckeltalen vad gäller kostnaderna kommer ifrån. Alla vet ju att ny personal kostar innan det genererar men hur mycket det är och hur man kan relatera till det, det är alltid svårt att ta med sig. Man behöver kunna ha mer på fötterna för att kunna uttrycka det här och det tycker jag inte riktigt att man fick med i just ekonomidelen. Så jag har svårt att använda det. Deltagare

Tre av de intervjuade var inte intresserade av det ekonomiska perspektivet på medarbetarna. En av de intervjuade uppskattade inte sättet att räkna ut vad varje människa genererar.

Vi var kanske inte riktigt överens och hans sätt att räkna ut vad varje människa genererade. Jag höll inte med honom. Jag tror inte att jag kommer att använda mig av det. Jag gillar den här tanken på att räkna ut vad personalen genererar och så men jag tror att jag ser det mer humant och att få folk att trivas så att de inte sjukskriver sig och så där. Att jag inte behöver räkna i kronor och ören på samma sätt utan man märker det på personalen. Kommer inte att använda det. Deltagare

6. TRANEMO ARBETSGIVARRING

I april 2010 startades företagsnätverket Tranemo arbetsgivarvring som en förening. Syftet med arbetsgivarvringen är att nätverket ska fungera som en mötesplats mellan offentliga och privata aktörer. Att möjliggöra erfarenhetsutbyte och att stimulera utveckling hos sina medlemsorganisationer är centralt i verksamheten.

Under perioden maj-september 2012 genomförde Contextio undersökningen *Tranemo arbetsgivarvring. Undersökningen om den uppfattade nyttan*. I undersökningen framkom att den externa finansieringen från Europeiska socialfonden gjorde det möjligt för Medarbetarcentrum att ta på sig en samordnande roll vid skapandet av arbetsgivarvringen. Som företagare finns inte möjligheten att avsätta den tid som krävs för att driva nätverket. Här följer en sammanfattning av undersökningens resultat:

Fördelar med medlemskap i en arbetsgivarvring

- Möjlighet till kunskaps- och erfarenhetsutbyte för problemlösning.
- Möjlighet att upphandla gemensamma utbildningar eller andra tjänster.
- Möjlighet att skapa arbetsrotation för att trygga säsongsanställda och erbjuda personalen möjlighet till vidareutveckling.

Utmaningar för Tranemos arbetsgivarvring

- Nätverket behöver locka till sig fler medlemsföretag.
- För att locka fler medlemsföretag behöver nätverket nå ut med information om fördelarna med ett medlemskap.
- För att locka fler medlemsföretag behöver nätverket ha en sådan aktivitetsnivå att det är attraktivt att vara medlem.
- Nätverket är i behov av en samordnare, gärna med lokal förankring.

6.1 Utveckling och konsolidering av en arbetsgivarvring

Under våren 2012 uttryckte Svenljunga kommun intresse för att eventuellt utveckla en arbetsgivarvring. Projektpersonalen i projekt Funktionell kompetens uppgav att det trots upprepade möten har varit svårt att få igång en arbetsgivarvring i Svenljunga kommun. Idag finns det 25 företag i Tranemo arbetsgivarvring som är en ideell förening. Under projekttiden har sju nya företag tillkommit och två har dragit sig ur. Aktiviteterna i Tranemo arbetsgivarvring, exempelvis gemensamma utbildningsinsatser, har ökat under våren och hösten 2012. Projekt Funktionell kompetens har också arbetat med tidningsannonser, frukostträffar, nätverksträffar för löneadministratörer och tagit kontakt med företag för att öka antalet medlemsföretag i Tranemo arbetsgivarvring.

Den projektansvarige uppgav att Funktionell kompetens inte kommer att uppnå målet med att 40 företag är anslutna till Tranemo arbetsgivarvring under projekttiden. Samtidigt betonade den projektansvarige att det är en långsiktig process att motivera och visa på nyttan med verksamheten.

6.2 Intervjuer med styrelsen

Inför slututvärderingen intervjuades tre styrelseledamöter i Tranemo arbetsgivarring. Nedan presenteras deras syn på arbetsgivarringen.

Arbetsgivarringens roll

Samtliga tre intervjuade ansåg att arbetsgivarringen har fått en roll som skiljer sig från den ursprungliga idén. Från början var syftet med ringen att öka samverkan mellan företagen i kommunen genom att skapa möjligheter för personalrotation. Skäl till varför detta inte har fungerat uppgavs vara att företagen hade hög- respektive lågsäsong ungefär vid samma tidpunkt på året och att alltför få företag var medlemmar i ringen. En av de intervjuade styrelsemedlemmarna nämnde också att det tar tid att bygga upp en arbetsgivarring. Istället har arbetsgivarringen kommit att fokusera på att samordna och upphandla utbildningar till medlemsföretagen för att få ned priset på utbildningarna.

Vi har haft mycket hjälp med utbildningar, både bra och billigt för att vi har varit så många. Tanken är nu att vi ska koncentrera oss på utbildningen för det är där vi känner att vi kan göra något. Där kan vi kanske i förläningen få in andra. Styrelseledamot i Tranemo arbetsgivarring

Tranemo kommun ser att det är viktigt för de mindre företagen att ha en samverkan för att det inte är möjligt för dem att själva anordna utbildningar och att det därför är en viktig symbolisk handling att kommunen är engagerad inom arbetsgivarringen för att visa sitt stöd till företagen.

Det är inte möjligt för dem att själva anordna utbildningar. Det tar tid. Kan vi vara med och stötta det här att de får den utbildning som de har behov av, kan vi vara med och hjälpa till där så tycker jag att det är bra. Det är också det att man markerar att det är viktigt att det är vi som kommun som finns med och att vi har samarbete med våra företag. Styrelseledamot i Tranemo arbetsgivarring

En av de intervjuade uppgav att de genom arbetsgivarringen fått en större inblick i kommunens arbete och en bättre relation med kommunen.

Framtiden

En förutsättning för att ha en arbetsgivarring var att Medarbetarcentrum åtog sig samordningsansvaret då det i dagsläget saknades en lokal aktör som kunde axla detta ansvar. De tre intervjuade styrelseledamöter var alla mycket nöjda med Medarbetarcentrums insats. En av de intervjuade uttryckte en önskan om en lokal samordnare som kan "tjata" mer på företagen att bli medlemmar.

Två av de tre intervjuade var nöjda med den utveckling som skett i arbetsgivarringen och som innebär att verksamheten ägnar sig mer åt att anordna utbildningar. Samtliga tre intervjuade uttryckte behovet av att bli fler medlemmar i arbetsgivarringen.

Det går lite kräftgång. Vi har försökt det mesta. Det blir moment 22 för hade vi varit fler så hade säkert fler hängt på. Och jag vet att när vi har kört utbildningar så finns det de som tyckt att det har varit kanonbra och vi betalar lågt men de utanför ringen får ett bra pris men inte lika bra. Fortsätter vi på den vägen så kommer det säkert in några fler sakta men säkert. När vi inte har råd att ha en koordinator så kommer det att falla. Styrelseledamot i Tranemo arbetsgivarring

7. ÖVERGRIPANDE RESULTAT

I detta kapitel redogörs för arbetet med Socialfondens horisontella kriterier jämställdhet och tillgänglighet, transnationalitet och spridningsaktiviteter.

7.1 Jämställdhetsintegrering och tillgänglighet

Kön har varit en viktig del i urvalsprocessen till LMUp vilket resulterat i en könsfördelning där 65 procent av deltagarna är kvinnor. Genom AdCore får Medarbetarcentrum statistik ur ett jämställdhetsperspektiv. Vid det transnationella utbytet bad projektet att få belysa jämställdhetsfrågan. Vårdorganisationen uppmärksammade projektets önskemål vilket resulterade i att de fick träffa ett kvinnligt nätverk för företagande.

Projektpersonalen genomgick utbildning i jämställdhet och tillgänglighet med Socialfondens processtöd år 2011 i samband med genomförandet av projekt *Arbetsplatsutveckling Sjuhärad*. Lokalerna som används är tillgänglighetsanpassade och informationen går ut skriftligt.

En av de intervjuade cheferna uppgav att det första utbildningstillfället hade varit en "klassiker" där sex av sju som pratade var män av totalt 21 deltagare. Chefen uppgav att några påpekade detta för projektpersonalen som lyfte frågan vilket ledde till en "stormig" diskussion bland deltagarna men att det ledde till att beteendet inte permanentades i gruppen.

7.2 Transnationalitet

Ett transnationellt utbyte har genomförts med stiftelsen Fundacion Universidad Empresa Region Murcia i Spanien som är kopplad till universiteten i Murcia och Cartagena. Stiftelsen är en länk mellan den offentliga sektorn, näringslivet och akademien och erbjuder utbildningar till yrken som arbetsmarknaden efterfrågar, stödjer företag och samordnar olika nätverk i regionen. Resan innehöll erfarenhetsutbyte, presentationer, information och mottagningar.

De intervjuade uppgav att resan var intressant men att det inte fanns så många beröringspunkter mellan stiftelsen och Medarbetarcentrum. Stiftelsen vill ha fortsatt kontakt men projektledaren menade att de i så fall får slussa dem vidare till andra organisationer som har fler beröringspunkter med deras verksamhet.

7.3 Spridningsaktiviteter

Följande spridningsaktiviteter har genomförts inom projekt Funktionell kompetens:

- Riksringenmöte i Bollnäs för att sprida information om projektet. Representanter från sju arbetsgivarringar deltog i konferensen.
- Under 2011-2013 hölls 62 informations- och marknadsföringstillfällen runt om i kommunerna, exempelvis på APT-möten, fackliga medlemsmöten, större personalmöten, friskvårdskväll i Borås stad, chefsmöten, möten med politikerna i direktionen för Sjuhärads kommunalförbund, möte med styrelsen för Tranemo Arbetsgivarring m.m. Vid dessa möten informerades det om projektets alla delar plus den ordinarie verksamheten.
- Deltar aktivt i ett nätverk tillsammans med ett antal andra ESF-projekt i Västsverige där information sprids mellan projekten.
- Framställt en pr-broschyr och ett spiralblock om projektet som delats ut vid informationstillfällen.

- Omskrivits i ortspressen, främst Tranemo arbetsgivarring.
- Producerat nyhetsbrev för Medarbetarcentrum och projektet och ett annat nyhetsbrev för Tranemo Arbetsgivarring.
- Presenterade projektet och upplägget av ledarskapsutvecklingsprogrammet för Sveriges kommuner och landsting (SKL) och demonstrerade bland annat den nya databasen AdCore och det personalekonomiska uträkningsprogrammet (PEUP).

7.4 Tankar om projektets effekter

Den intervjuade projektpersonalen uppgav att projektet har varit utvecklande för dem som personal och att det har skett en verksamhetsutveckling av Medarbetarcentrum. De har kunnat ta tillvara sin egen kompetens och med hjälp av forskningen utvecklat nya program och i förlängningen erbjuda medlemskommunerna ett ledar- och medarbetarskapsprogram som baseras på forskning.

Att ta tillvara på den kompetensen vi har men samtidigt också bygga på med ny kompetens och att man ser hela tiden att det går att förbättra. Det har varit vår ledstjärna att hela tiden förbättra så det bli spännande nu om vi kan göra detta igen. Att höja kvaliteten och nivån på det. Och framförallt att vi kan förbereda de som går in i det på ett annat sätt så att vi får in de underlag vi behöver och att de kommer in i processen mycket snabbare. Projektpersonal

Projektpersonalen uppgav att projektet gett dem både lärdomar och insikter om utbildningsupplägg, hur man utvecklar ett program som går att sälja och att arbeta tillsammans med forskningen. Projektet har möjliggjort för dem att utveckla ett koncept som täcker de behov som medlemskommunerna har.

Vi har ju lärt oss mycket genom utbildningsdagarna. Vad är ett bra upplägg? Som gör att vi kan få det intressant med en bra mix av teori och praktik och diskussioner. Så att det känns levande hela tiden. Och vi har förfinat för varje gång. Nya verktyg in. Vi förfinar det så vi har en produkt vi kan sälja. För det är något som icke-medlemskommuner har frågat efter: 'vi behöver bra feedbackverktyg som våra chefer kan utgå från i sin utveckling'. Det är ju möjlighet till en helt ny tjänst som vi kan erbjuda. Som vi tagit fram tillsammans med forskaren. Sen har vi fått fram GDQn när vi går vidare och behöver bygga på med mer kompetens för att hålla i vissa av dagarna och bli ännu mer vassa i det. Det ger ju hela tiden extrauppdrag och nya tjänstemöjligheter. Projektpersonal

Lärdomar som projektpersonalen har dragit är uppstarten av projekt var en svår period. Trots förberedelser sker ofta oförutsedda händelser som påverkar och fördröjer projektarbetet. Andra lärdomar är att begränsa antalet projektmål, att inte formulera huvudsakligen kvantitativa mål och att sätta "SMART"-a mål för projektet, där SMART står för Specifikt, Mätbart, Acceperat, Realistiskt och Tidssatt.

8. SAMMANFATTNING, SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel presenteras utvärderingens resultat. I avsnitt 8.1 presenteras en sammanfattning av slututvärderingen och i avsnitt 8.2 tas rekommendationer för det fortsatta arbetet upp. I avsnitt 8.3 diskuteras projektets måluppfyllelse. Avslutningsvis presenteras utvärderingens slutsatser i avsnitt 8.4.

8.1 Sammanfattning

Projektpersonalen och forskaren uppgav att utvecklingen av LMUp i samarbete med i forskningen hade fallit väl ut. De intervjuade uppgav att det var för tidigt att se de långsiktiga effekterna men att de kunnat se positiva effekter såsom ökad reflektion över sin och gruppens situation, ökad användning av verktyg, gav feedback till sina grupper i större utsträckning, blivit mer medveten om vikten av att arbeta med sin medarbetargrupp och en mer nyanserade i bedömningen av sitt ledarskap.

Slututvärderingens resultat visar, liksom delutvärderingen, att deltagarna uppskattade LMUp och då främst kombinationen mellan teori och praktik, praktiska övningar och coaching mellan utbildningstillfällena. Även att utbildningen sträcker sig över lång tid och den inbyggda strukturen med reflektion och erfarenhetsutbyte nämndes som positiva aspekter.

Utbildningstillfällena uppskattades liksom coachningen som ett tillfälle att få reflektera och följa upp handlingsplanen och medarbetarenkäten. Flertalet betonade vikten av att få hjälp och stöd i utvecklingsarbetet och med att tolka enkätsvaren. Några av de intervjuade upplevde att coacherna i senare delen av utbildningen stramade upp coachingstillfällena till att mer utgå från handlingsplanen och utforma utmaningar utifrån den.

Verktyget ledarskapsbokslutet var uppskattat av deltagarna, bland annat därför att det baseras på forskning och teori vilket ansågs ge trovärdighet och substans till innehållet. Samtliga intervjuade deltagare uppskattade att få spegla sitt perspektiv mot medarbetarnas perspektiv vilket gav dem insikter om dem som ledare och deras utvecklingspotential.

Delutvärderingen liksom slututvärderingen visade att deltagarna främst uppnått effekter som innebar att de fått mer kunskap om sig själva i rollen som chef vilket stärkte dem som chefer. Vid slututvärderingen var utbildningen avslutad och deltagarna kunde se en rad ytterligare effekter som utbildningen genererat. Det var effekter i form av personlig utveckling, tydligare kommunikation, bättre struktur, bättre bemötande och insikter om vikten av att ha medarbetarna med sig i ett förändringsarbete.

De intervjuade deltagarna har positiva erfarenheter av grupputveckling med hjälp av GDQ-verktyget. Metoden har främst använts i syfte till att underlätta sammanslagning av personalgrupper vid organisationsförändringar, stabilisera grupperna och skapa samsyn i grupperna. Cheferna ansåg att verktyget gav dem struktur och djupare förståelse för grupprocessen. Medarbetarna uppskattade att det var en gemensam satsning, möjlighet till delaktighet och en process som inkluderar både chefer och medarbetare.

Ledarskapsprogrammet och grupputvecklingen är implementerat i Medarbetarcentrums ordinarie utbud. Medarbetarcentrum har under projektperioden fått ett flertal förfrågningar om medarbetarutveckling. Flertalet av de intervjuade deltagarna uttryckte ett förtroende för Medarbetarcentrum i utvecklingsfrågor.

Projektpersonalen uppgav att utvecklingen av AdCore hade effektiviserat arbetet med jobbmatchning, jobbväxling, statistik och registrering av medarbetare och att PEUP var en värdefull tjänst att tillhandahålla kommunerna. Majoriteten av deltagarna var intresserade av personalekonomiska uträkningar och såg en stor användbarhet i det gentemot politiken, i områdesledningsgrupper och utifrån ett personalperspektiv för att visa på ekonomiska effekter av till exempel personalomsättning.

Projektpersonalen och de intervjuade i styrelsen uppgav att arbetet med Tranemo arbetsgivarvård hade förändrats från att handla om personalrotation till att samordna utbildningsinsatser för medlemmar. Majoriteten uppskattade förändringen. Samtliga pekade på vikten av att få in fler företag i arbetsgivarvården för att få kraft i arbetet. Styrelseledamöter uttryckte även att det finns behov av en samordnare och ansåg att Medarbetarcentrum sköter rollen mycket bra.

Projektet har också arbetat aktivt med jämställdhet och tillgänglighet.

8.2 Rekommendationer inför det fortsatta arbetet

Utvärderingen visar att deltagarna var nöjda med ledarskaps- och grupputvecklingsprogrammet. Den stora utmaningen som Medarbetarcentrum står inför är att marknadsföra programmet och PEUP. Utvärderingen visar på några aspekter som Medarbetarcentrum ska ha i beaktande främst gällande grupputvecklingsprogrammet.

Rekommendationer:

- Diskutera med uppdragsgivaren om förutsättningar med medarbetargrupputvecklingen så att processen startar när gruppen är mottaglig och att det finns utrymme för gruppen att jobba med handlingsplanen.
- Följ upp gruppprocesserna så att de inte stannar av. Vissa grupper behöver ibland få lite energi in i gruppen för att orka slutföra arbetet.
- Tänk på att det är viktigt att inte ha för lång tid mellan uppföljningarna av medarbetargrupperna.
- Tydliggör syftet med olika enkäter (GDQ och ledarskapsboksutet) för att medarbetarna ska få en större förståelse för vilka processer de är delaktiga i.
- Informera mer om PEUP ute i medlemskommunerna.

8.3 Projektets måluppfyllelse

I detta avsnitt diskuteras graden av måluppfyllelse för projektet. Ett av projektmålen är att bedriva en seminarieverksamhet som når totalt 150 personer. I september 2013 hade projektet nått 119 personer på detta sätt. Spridningsseminariet genomförs efter det att slututvärderingen färdigställts, varför det är troligt att projektet uppnår det satta målet.

Uppställningarna nedan sammanfattar de tre delprojektens långsiktiga mål, huvudmål och kvantitativa mål för varje delprojekt. Därefter beskrivs måluppfyllelsen för respektive mål.

Delprojekt LMUp

Delprojekt	Långsiktiga mål	Huvudmål	Kvantitativa mål
LMUp	•Skapa en Sjuhäradsmodell för ledarskaps- och grupputveckling.	•Förbättra ledarskapet. •Bättre tillvaratagandet av resurser, ökad kvalitet och högre måluppfyllelse inom kommunerna.	•Utbilda 20 ledare. • 7-8 grupper (80 pers).

Medarbetarcentrum har implementerat ledarskaps- och medarbetarutvecklingsprogrammet och erbjuder vid projektets avslut konceptet till medlemskommunerna. Utmaningen blir att marknadsföra och få tillräckligt många deltagare till programmet.

Utvärderingen visar att cheferna som deltagit i programmet har förbättrat och utvecklat sitt ledarskap. De chefer som haft sina medarbetargrupper med sig betonar vikten av att ha med sig medarbetarna i förändringsarbetet och när rätt förutsättningar fanns för grupputvecklingen hade stora effekter uppnåtts.

Utvärderingens resultat visar att effekterna på individnivå är så pass stora att de i förlängningen bör ge effekter på verksamhetsnivå och uppfylla projektmålen om bättre tillvaratagande av resurser, ökad kvalitet och högre måluppfyllelse inom kommunerna. Vid tidpunkten för slututvärderingen (september 2013) hade forskaren ännu inte sammanställt enkäterna.

Det kvantitativa målet att utbilda 20 ledare är uppnått. Målet att genomföra 7-8 chef- och grupputvecklingsgrupper är reviderat till fyra grupper. Totalt har tre gruppen arbetat med modellen inom ramen för projektet.

Delprojekt AdCore/PEUP

Delprojekt	Långsiktiga mål	Huvudmål	Kvantitativa mål
AdCore/PEUP	•Få ledare att använda verktyget.	• Utvecklat AdCore för att underlätta MC arbete. •PEUP ska vara en beprövad modell som ska användas i reguljär verksamhet.	•30 pers registrerat sig för arbetsplatsväxling. •10 pers arbetsplatsväxlat. • 60-70 pers utvärderats i PEUP

visar att det finns ett stort intresse för personalekonomiska beräkningar bland cheferna. Databasen

var inte känd bland deltagarna innan utbildningstillfället om personalekonomi. AdCore är utvecklat och underlättar Medarbetarcentrums administrativa arbete.

Projektet har utvärderat 57 personer i PEUP fram till och med den 9 september 2013. Tre veckor återstår av projekttiden vid tiden för utvärderingen så målet kan sägas vara uppnått. Enligt målen skulle tio personer arbetsplatsväxla. Totalt har åtta personer gjort detta. Målen anger också att 30 personer ska ha registrerat sig för jobbväxling, vilket 42 personer har gjort. De kvantitativa målen som berör AdCore/PEUP är således uppnådda eller på god väg att uppnås.

Delprojekt Tranemo Arbetsgivarring

Delprojekt	Långsiktiga mål	Huvudmål	Kvantitativa mål
Arbetsgivarring	• Skapa en ny arbetsgivarring.	• Utvidgning eller konsolidering av Tranemo arbetsgivarring.	• 40 företag inom arbetsgivarverksamhet.

Intresse för en arbetsgivarring har funnits i Svenljunga kommun men det har varit svårt att få igång en ring i kommunen. Det har också varit svårt att öka antal medlemsföretag i Tranemo arbetsgivarring trots försök med frukostträffar och information i lokal media.

Målet med att nå 40 företag inom arbetsgivarverksamhet har inte uppnåtts då det idag är 25 företag inom Tranemo arbetsgivarring.

8.4 Utvärderingens slutsatser

Utvärderingen visar att Medarbetarcentrums samarbete med forskningen och utvecklingen av LMUp har varit lyckosamt. De deltagandecheferna kan påvisa en rad positiva effekter och än fler effekter kan påvisas när chefernas medarbetare får delta i förändringsarbetet genom grupputvecklingsprocesser. Medarbetarcentrum erbjuder nu samma utbildning till medlemskommunerna i sitt ordinarie utbud. Den utmaning som kvarstår för Medarbetarcentrum är att marknadsföra utbildningen.

Utvecklingen av webbverktygen har fungerat bra. Deltagarna var intresserade av personalekonomi och såg ett flertal användningsområden. Medarbetarcentrum behöver framöver informera mer om möjligheterna med AdCore/PEUP.

Det har varit svårt för projektet att utveckla och starta en ny arbetsgivarring utifrån de förutsättningar som projektet har haft.

Projektet har bidragit till att marknadsföra Medarbetarcentrum och den kompetens som finns inom organisationen.

REFERENSER

Björk, Cornelia (2012) *Tranemo Arbetsgivarring. En undersökning av den uppfattade nyttan*. Contextio Ethnographic AB

Larsson, Johan (2010) *Healthy and Effective Leadership in Organisations*

Lägesrapporter för projekt Funktionell kompetens

Muhonen, Tuija (2008) *Ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Utvärdering av Medarbetarcentrum Sjuhärad*. Malmö Högskola

Mötesprotokoll från projekt Funktionell kompetens

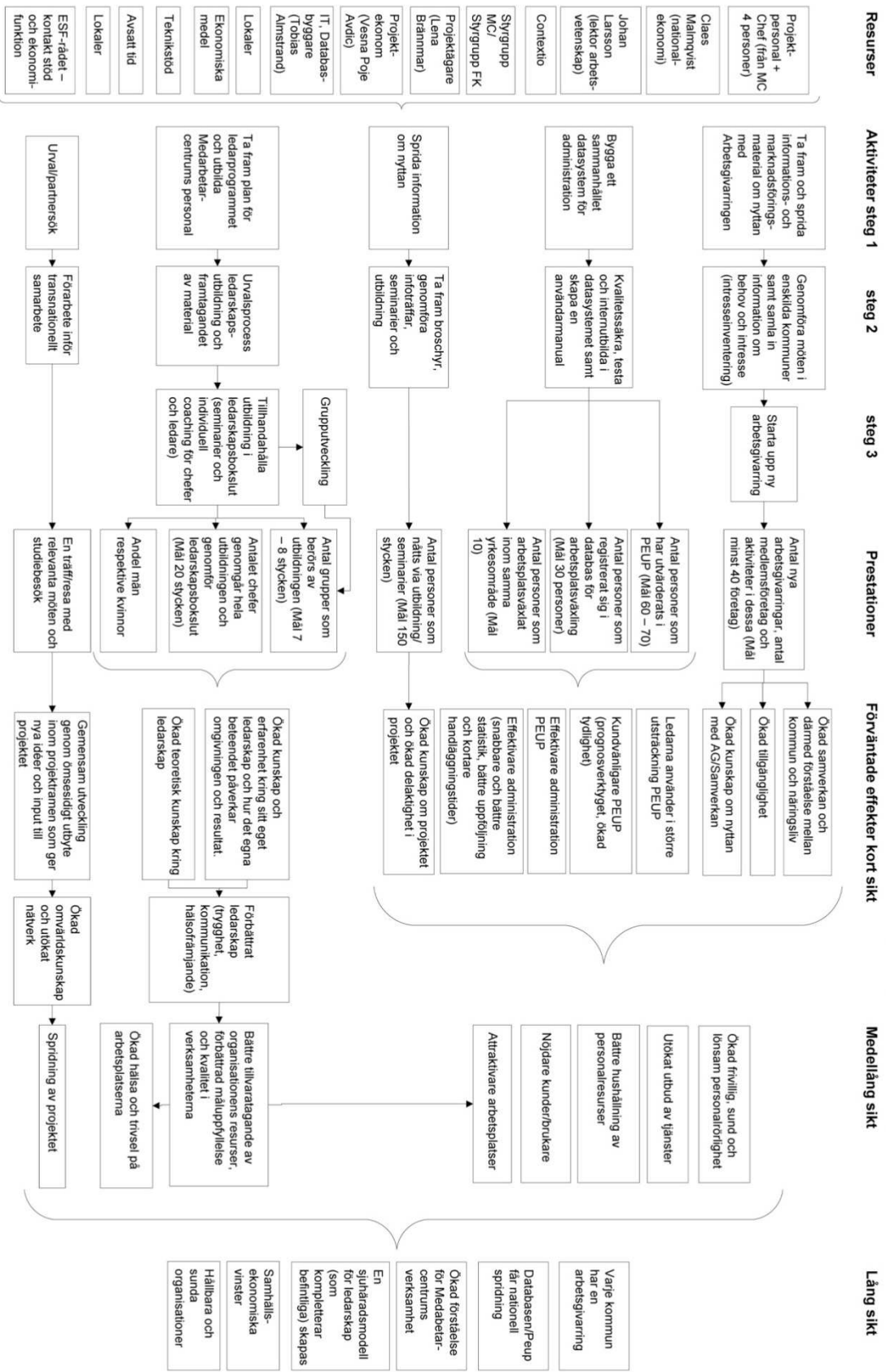
Projektansökan för projekt Funktionell kompetens

Slutrapport Arbetsplatsutveckling Sjuhärad

www.ledarskapsbokslut.se, hämtat 122012

Bilaga 1. Verksamhetslogik för projekt Funktionell kompetens

Verksamhetslogik för projekt Funktionell kompetens – version 3



Bilaga 2. Programmet för Ledar- och MedarbetarskapsUtvecklingsprogrammet Sjuhärad

1. Hälsöfrämjande och effektiva arbetsplatser. Ledarskapsbokslut 1. (ansvariga: Medarbetarcentrum och Johan Larsson)
2. Ledarskapsteorier fördjupning (ansvarig: Johan Larsson)
3. Bättre konflikthantering (ansvariga: Medarbetarcentrum och extern konsult)
4. Grupputveckling – påverkansprocesser mot organisatoriska mål (ansvarig: Medarbetarcentrum)
5. Personalekonomi – prognos-utvärdering. Vad är ekonomi? (Medarbetarcentrum och Claes Malmqvist)
6. Ledarskapsbokslut II. Erfarenhetsutbyte – processer (Medarbetarcentrum och Johan Larsson)
7. CSR (Corporate Social Responsibility) – (Medarbetarcentrum)