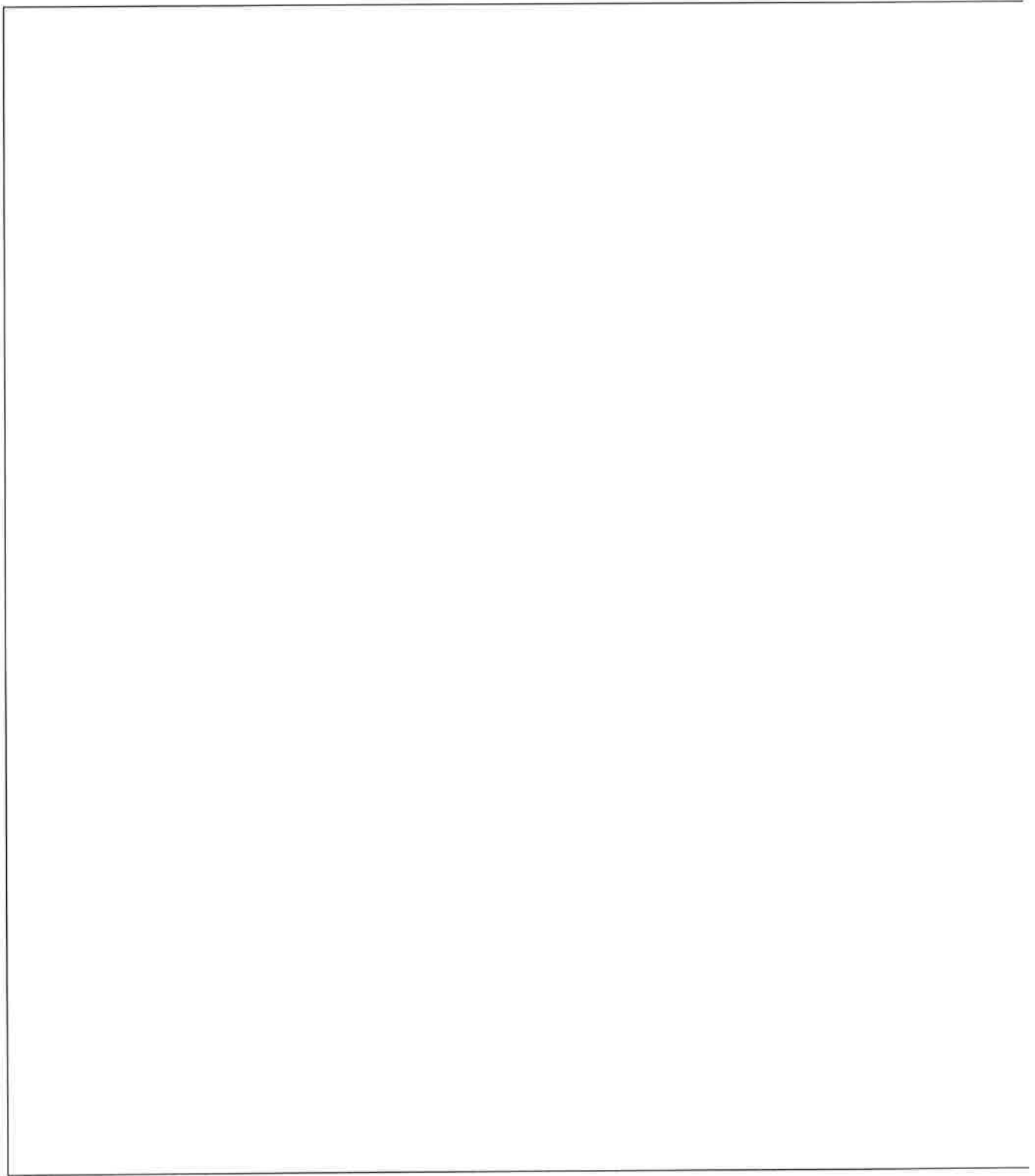


Lennart Jansson

“Förvaltningen som försvann”

– Utvärdering av reformarbete inom
Kultur- och bildningsnämnden i Örebro
kommun

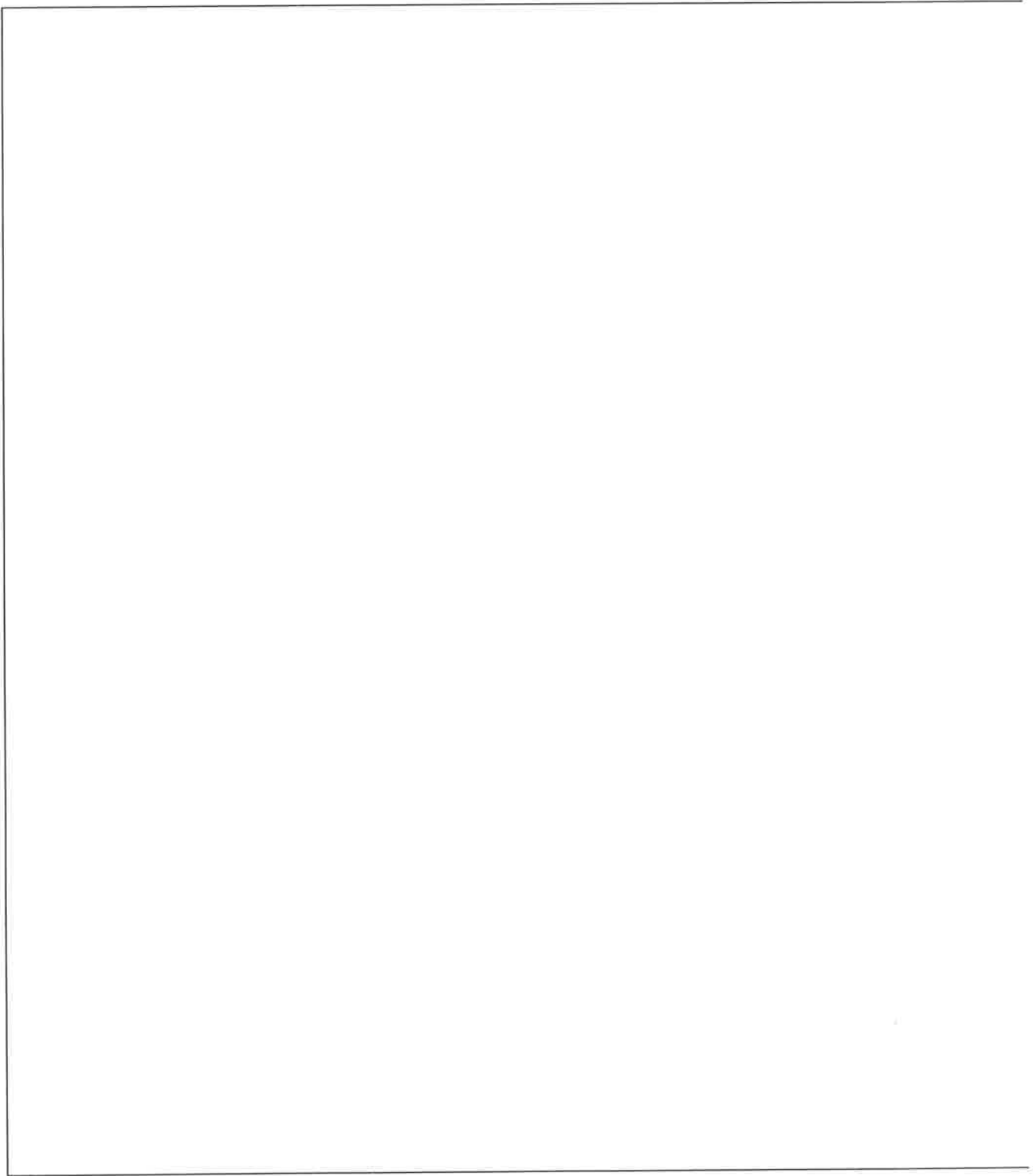


Förord

Innehåll

1 Inledning och bakgrund	7
1.1 Organisationsförändringen – Den svarta månaden hösten 1996	7
1.2 Att arbeta med en ny organisationsstruktur	9
1.3 Utvärderingsuppdraget	11
2. Projektmetod och tillvägagångssätt	12
2.1 Metodresonemang och aktionsforskningsansats	12
2.2 Projektorganisation och projektuppdraget	14
2.3 Utvärderingsprocessen i dess helhet – rapportens disposition	20
3 "Smekmånad" – projektets inledningsfas maj – september 1998	24
3.1 Projektarbetet och händelser under inledningsperioden	24
3.2 Entusiasm kring projektarbetet och arbetsformen	26
3.3 Olika syn på engagemang och delaktighet	29
3.4 Osäkerheten kring projektresultatet och den politiska styrning av projektet	32
3.5 Informationsbehovet och kritik av återkoppling till organisationen	34
3.6 Bildningsnämnden ingen lärande organisation	37
3.7 Sammanfattande erfarenheter från projektets inledning	39
4 "Engagemang och osäkerhet" – projektets utvecklingsfas oktober 1998 – maj 1999	41
4.1 Projektarbetet och händelser under projektets utvecklingsfas	41
4.2 Politikerna upplevs styra projektet med strama tyglar	43
4.3 Arbetsformen skapar engagemang	45
4.4 Referensgruppens otydliga roll	48
4.5 Delprojekten utvecklas olika med varierande resultat	50
4.6 Förväntningar om Kultur- och bildningsnämnden som lärande organisation	55
4.7 Sammanfattande erfarenheter under utvecklingsfasen	57

5 "Måluppfyllelsen" – projektets slutfas maj – augusti 1999	59
5.1 Projektarbetet och händelser under projektets slutfas	59
5.2 Nya styrgruppen tar över – ett vakuum i projektet skapas	60
5.3 Projektet - plattform för förändringsarbete	65
5.4 Ryktesspridning och brist på information	69
5.5 Två konferensdagar i Götene Lundsbrunn	72
5.6 Synen på KFi´s roll i projektarbetet – aktionsforskningsmetoden	74
5.7 Sammanfattande erfarenheter från projektets slutfas	76
6 Utvärderingsreflektioner och resultat av studien	77
6.1 Analysen visar på fyra utmärkande huvudteman	77
6.2 Otydlighet som fiende – skapar engagemang	78
6.3 Politiker som vill styra projektet	82
6.4 Tjänstemän som vill vara med och påverka	86
6.5 Dialog och öppenhet som projektmetod	89
6.6 Sammanfattande resultat – Projektet som en plattform för förändringsarbetet	95
7 Framtiden och utvecklingsområden	98
Referenser	100
Bilaga	



1 Inledning och bakgrund

1.1 Organisationsförändringen – Den svarta månaden hösten 1996

Bildningsnämnden i Örebro genomförde hösten 1996 en omorganisation av förvaltningsledningen och centrala administrationen. Bakgrunden till förändringen var att den politiska ledningen kände att den inte hade den insyn över verksamheten som den ville ha. Nämndens ekonomiska situation försämrades i snabb takt och avståndet mellan politikerna och verksamheten upplevdes bara öka. Förvaltningsorganisationen hade byggts upp under längre tid. Bildningsnämnden kunde karakteriseras som en hierarkisk organisation med långa beslutsvägar. Förvaltningsapparaten och administrationen i Bildningsnämnden hade under en period expanderat kraftigt. Från politiskt håll uppfattades förvaltningsledningen som att den började leva sitt eget liv, genom att skaffa sig allt större inflytande över besluten i organisationen. Förvaltningsledningen började formera en egen maktstruktur som politikerna hade svårt att få kontroll över. Dessa samtidiga signaler med snabbt försämrade ekonomi och dålig kontroll över verksamheten var några av huvudorsakerna till den omfattande organisationsförändringen inom Bildningsnämnden hösten 1996.

Omstruktureringen av organisationen gick fort. Nämndens politiska majoritet bestämde sig för att något radikalt måste göras och det snabbt. Kontakter togs samtidigt med den politiska minoriteten som vid denna tidpunkt inte var alltför förtjust över den förslagna förändringen, men man

visade heller inget större motstånd till en omstrukturering. Under några dramatiska dagar hösten 1996 fattades de avgörande besluten. Förvaltningschefen fick i uppdrag att på en månad omorganisera hela nämndens administration. Hela förvaltningsledningen med sin administration med cirka 60 anställda lades ner. De centrala ekonomi- och personalavdelningarna avvecklades och funktionerna fördes ut till de lokala enheterna. Flera andra specialfunktioner inom förvaltningsledningen avvecklades, chefsnivåer som inrättats mellan förvaltningschef och verksamheter avskaffades också. Bildningsnämnden tog över en del av det ansvar som tidigare legat på förvaltningsledningen, se figur 1.

Förändringen gick i en rasande fart och resultatet efter en månad var att förvaltningsledningen inte längre fanns kvar, uppdraget att avveckla sig själv var genomfört. Av de cirka 60 tjänstemän som tidigare arbetade i förvaltningsledningen fanns nu endast ett 15-tal kvar i en nyinrättad funktion som benämndes Bildningsnämndens kansli. Kansliet skulle enbart arbeta på nämndens uppdrag och fungera som deras utredande- och uppföljningsorgan. Detta nya uppdrag visade sig senare vara mycket svårt att utföra i praktiken. Specialistfunktioner såsom ekonomer och personalsekreterare hade utlokalisrats till de olika verksamheterna. Redan tidigare hade ekonomer och personalsekreterare arbetat direkt mot de olika verksamheterna, men nu flyttade de ut rent fysiskt och var direkt underställda den lokala verksamhetschefen.

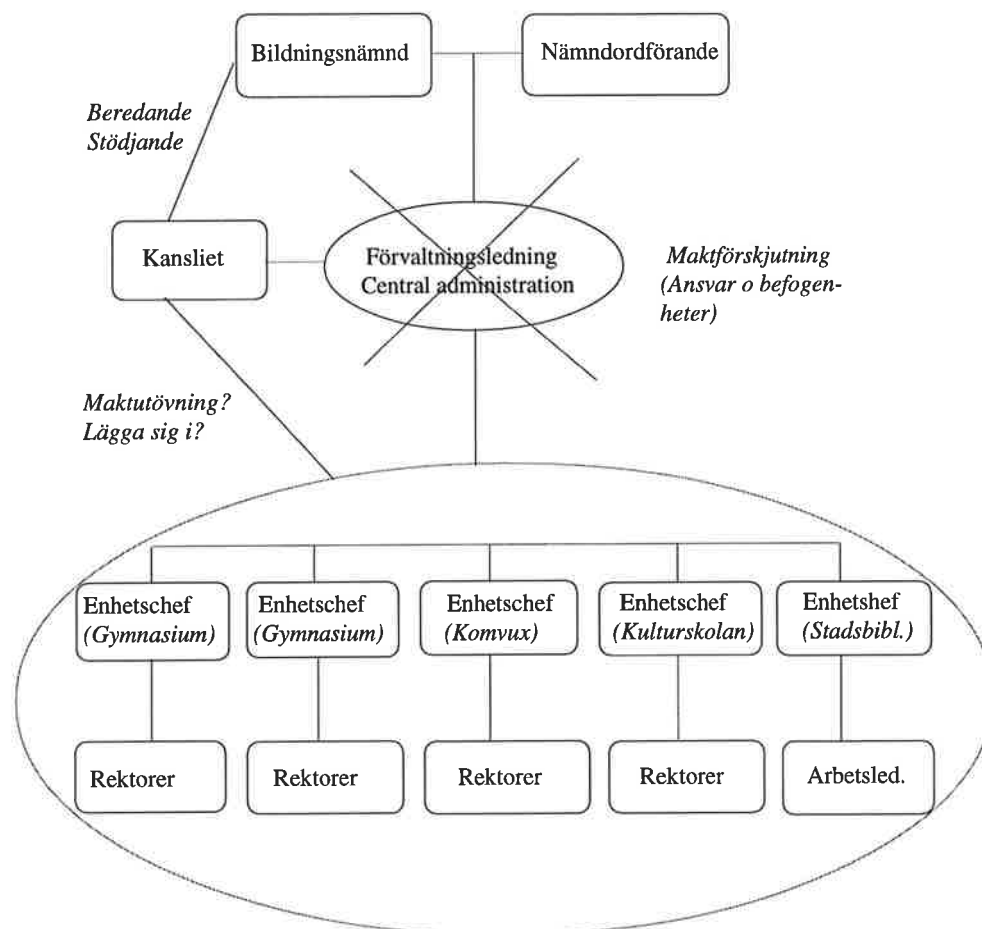
De som tidigare varit tongivande i förvaltningsledningen; förvaltningschef, ekonomichef och utbildningschef, hade nu inga funktioner och arbetsuppgifter kvar och lämnade därför organisationen. Personalchefen fick förfrågan om att ta ansvar för och bygga upp det nyinrättade kansliet. Efter en del funderingar och tveksamheter inför vad kansliet egentligen skulle få för roll, tackade hon ja. Omorganisationen, som en del upplever som den svarta månaden under hösten 1996, var nu genomförd och Bildningsförvaltningen fanns inte längre utan kallades enbart för Bildningsnämndens organisation. Med den nya organisationsstrukturen skulle man nu börja finna sina roller och arbetssätt och få den nya organisationen att börja fungera administrativt. För flera i organisationen började nu en ny tid och nya arbetsrelationer skulle komma till stånd.

1.2 Att arbeta med en ny organisationsstruktur

Det visade sig ganska snart att det fanns både för- och nackdelar med den nya organisationsstrukturen. Första perioden efter hösten 1996 präglades av osäkerhet. Omorganisationen gick fort och flera tjänstemän fanns ännu inte på plats när den nya organisationen skulle börja sitt arbete. Andra tjänstemän som av olika anledningar skulle lämna Bildningsnämnden, var fortfarande kvar i avvaktan på att hitta nya tjänster och befattningar. Tiden närmast efter omorganisationen var turbulent.

Förändringen innebar samtidigt att nya arbetsordningar måste utvecklas och nya arbetsrelationer mellan olika delar av Bildningsnämndsorganisationen skapas. Flera frågor började efterhand ställas på sin spets och frågorna hade inte utretts ordentligt i det uppdrag som den avgående förvaltningschef fått. Hur skulle arbetsrelationerna fungera mellan nämnd och kansliet samt verksamhet? Vilken roll förväntades egentligen kansliet ha i den nya organisationsstrukturen, med andra ord, vad var deras mandat och uppgifter gentemot verksamheten? Hur skulle Bildningsnämndens verksamheter följas upp och utvärderas? Skulle nämndens verksamheter samordnas på något sätt, i så fall hur och vem hade mandat att göra detta? Vilken kompetens med avseende på ledningsfunktioner och administration borde finnas inom nämnden, kansli och verksamheter för att kunna hantera de nya uppdragen. Se figur 1 Bildningsnämndens ansvars- och befogenhetsrelationer.

Figur 1 Bildningsnämndens ansvars- och befogenhetsrelationer



Flera av frågeställningarna som tas upp formulerades i den utvärderingsrapport som Kommunforskning i Västsverige (KFi) lämnade hösten 1997. KFi fick uppdraget sommaren 1997 att göra en förstudie (mindre utvärdering) om hur omorganisationen uppfattades av politiker och anställda i organisationen. En intervjuundersökning genomfördes under början av hösten och den bild som växte fram var ganska entydig. Politiker och tjänstemän

i organisationen hade i grunden samma erfarenheter av den nya organisationens första tid. Problemställningar handlade om det som redovisats ovan. Men samtidigt fanns numera en mycket positiv grundinställning till organisationsreformen. Alla medverkande i den tidiga förstudien (hösten 1997) såg det som positivt att avståndet mellan politikerna och verksamheten minskat. Reformen hade alltså inneburit mycket närmare relationer mellan den beslutande makten, politikerna, och de som skall genomföra de politiska besluten, alltså verksamheten. Trots en del kritiska uppfattningar var det ingen i förstudiens intervjuundersökning som var beredd att gå tillbaka till den gamla ordningen. Den nya organisationsstrukturen resulterade i administrativa problem men gav samtidigt nya möjligheter.

1.3 Utvärderingsuppdraget

Resultaten från förstudien var utgångspunkten för det som senare skulle utvecklas till ett projekt. En redovisning av förstudien inför politikerna i nämnden under senare delen av hösten 1997 resulterade i en fortsatt diskussion kring Bildningsnämndens organisationsutveckling. Inom nämnden utkristalliserades en allt större konsensus kring den nya organisationsmodellen. Några större resonemang om återgång till den tidigare förvaltningsorganisationens fördes inte. Politikerna i nämnden var överens om att genomföra en större utvärdering som samtidigt skulle användas som ett utvecklingsprojekt. En viktig del i den fortsatta utvecklingen av organisationen var att använda det engagemang som intervjupersonerna visat under förstudien. KFi fick uppdraget och presenterade ett förslag med utgångspunkt från en aktionsforskningsansats. Uppdraget formulerades till att omfatta två områden, dels att genomföra en utvärdering av nämndens vidare arbete med organisationsutvecklingen, dels att bistå organisationen med kompetens kring metoder för att driva utvecklingsprojektet. Uppdraget mellan uppdragsgivaren och KFi klargjordes tydligt, det handlade om en löpande utvärdering av organisationsutvecklingsprojektet samt en kritisk granskning av projektmetoden. Det är vad denna rapport handlar om. Projektets uppläggning och tillvägagångssätt redovisas i nästa avsnitt.

2 Projektmetod och tillvägagångssätt

2.1 Metodresonemang och aktionsforskningsansats

Den metod som användes i projektet utgick från aktionsforskning. Projektet "OS 2000" som det kom att kallas, hade till huvuduppgift att fungera dels som ett utvecklingsprojekt och dels som ett utvärderingsprojekt. Som utvärderingsprojekt var syftet att följa utvecklingen i organisationen under en period av två år. De löpande erfarenheterna från utvärderingarna återkopplades till organisationen efterhand. Inslaget av aktionsforskning skedde genom att aktörerna från KFi hade till uppgift att fungera som observatörer i organisationen. Observatörerna kom att ingå i olika delar i OS 2000; projektorganisation, projektledningsgrupp och delprojektgrupper. Uppgiften för observatörerna var att föra kritiska resonemang kring metodfrågor och följa arbetsprocessen i projektet. Alla förslag som presenterades av projektledning och arbetsgrupper är framtagna av Bildningsnämndens tjänstemän, alltså verksamhetsansvariga och administratörer.

Det vetenskapliga syftet är att med hjälp av aktionsforskningsmetoden undersöka två saker. Dels hur det är möjligt att i ett projektsammanhang använda en något annorlunda arbetsform, att lägga stor betoning på arbetsprocessen, dels att engagera anställda i verksamheten för att driva projektet, se bilaga Bildningsnämndens organisation och utveckling OS 2000 (Dnr

70/98 12). Inga expertkonsulter användes utan projektdeltagarna hämtades från den egna organisationen. Detta medförde att ganska många människor från Bildningsnämndens egen organisation engagerades att delta och projektarbetet tog längre tid jämfört med många andra liknande projekt. Genom arbetsprocessen förväntades organisationsmedlemmarnas organisatoriska och verksamhetskunskaper lyftas fram tydligare i förhållande till externa specialistkunskaper. De enda externa aktörerna i projektet var KFi's observatörer, men de kunde knappast beskyllas för att vara expertkonsulter. Det andra syftet var att experimentera med begrepp som används vid så kallade lärande organisationer, alltså att ständigt göra löpande utvärderingar av projekterfarenheterna och återkoppla detta till organisationen. Se beskrivningen av projektuppdraget och metoden bilaga Bildningsnämndens organisation och utveckling OS 2000 (Dnr 70/98 12). Det vetenskapliga syftet är i det här fallet att följa organisationen och se vilka resultat det ger när projekterfarenheterna återkopplas till projektorganisationen, bra såväl som dåliga.

Syftet med aktionsforskningen är att experimentera med en processinriktad arbetsmetod och använda teorier som kopplas till lärande organisation, och som i den här fallstudien tar fasta på en löpande återkoppling av projekterfarenheter. För att metodmässigt studera dessa ansatser blir intervjuundersökning och respondenternas uppfattningar och upplevelser viktiga för datainsamlingen. Stor vikt har lagts vid att så noggrant som möjligt återge en korrekt bild av intervjudata. Intervjuerna har genomförts med bandupptagning och en intervjuguide har följts. Intervjuguiden innehåller ett antal huvudteman och frågor som skall försöka fånga i första hand uppfattningar av projekterfarenheter. Under varje huvudtema görs en sammanfattande redovisning om uppfattningar men flera direkta citat från intervjupersonerna tas också med. Citaten kan ofta ge en tydligare bild för läsaren om hur respondenter betonar vissa upplevelser genom att använda olika uttryck och sätt att beskriva händelser. Sakfrågor och alltför noggranna detaljer som berör Bildningsnämndens verksamhet har i möjligaste mån uteslutits i intervju-redovisningen.

2.2 Projektorganisation och projektuppdraget

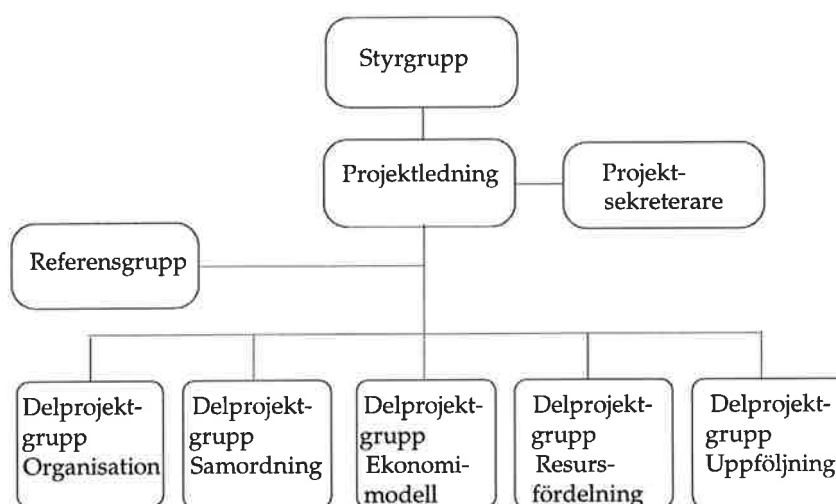
Efter förstudien som KFi redovisade hösten 1997 enades Bildningsnämnden om en fortsättning av det organisationsutvecklingsarbete som påbörjats. I januari 1998 beslutade nämnden att ett projekt skulle initieras. Nästa steg i det som sedan skulle bli ett projekt var att KFi vintern 1998 fick uppdraget, att fungera som ansvarig för genomförandet av utvärderingsprocessen och samtidigt stå för en löpande kritisk metoddiskussion. Tillsammans med uppdragsgivaren som är den politiska nämnden kom man överens om en övergripande projektuppläggning.

Politikerna bestämde sig snabbt för att de skulle ha kontroll över projektet, varför man beslutade att projektets styrgrupp skulle bestå av ledamöter från nämnden. Fem ledamöter från nämnden kom att ingå i styrgruppen. Ordföranden i nämnden som var socialdemokrat och kommunalråd blev ordförande i styrgruppen. Ordföranden uppfattades av flera inom Bildningsnämnden som en mycket stark och handlingskraftig person i nämndorganisationen. Han var den som var initiativtagare till den förändrade nämndorganisationen i slutet av 1996. I styrgruppen ingick även en moderat politiker som också var kommunalråd, även hon uppfattades som en handlingskraftig och resolut politiker. Övriga i styrgruppen var en vänsterpartist som också var heltidspolitiker och kommunalråd, samt två fritidspolitiker, en socialdemokrat samt en folkpartist. Eftersom styrgruppen bestod av tre kommunalråd som även hade insikt i kommunens strategiska arbete fick styrgruppen stark legitimitet och tyngd. Valet 1998 innebar förändring av nämndens sammansättning vilket även förändrade konstellationen i styrgruppen. Utifrån ett externt Bildningsnämndsperspektiv och jämfört med andra projekts uppläggning var det mycket ovanligt. I offentliga organisationer är det vanligare att styrgrupper bemannas med centrala tjänstemän. Tänkbar förklaring till beslutet om styrgruppen kan vara att nämnden ville ha full insyn och löpande kunna följa utvecklingen av projektet; kanske inte så konstitigt med hänsyn till tidigare erfarenheter och orsaker som var incitament till den stora omstruktureringen.

En projektledning på fyra personer tillsattes. En del resonemang fördes om vem som skulle bli projektledare. Det fanns två kandidater (skolledare) bland enhetscheferna. Problemet löstes genom att styrgruppens ordförande tillika nämndens ordföranden utsåg tidigare personalchef som nu var kans-

lichef som projektledare. De två enhetscheferna utsågs att ingå i projektledningen. Dessa två personer hade lång verksamhetserfarenhet av skolorganisationer. En var gymnasiechef den andra chef för kommunala vuxenutbildningen. Den fjärde gruppdeltagaren var KFi's representant vars roll var att fungera som observatör samt ansvara för metoddiskussionen. Projektledningen träffades vid några tillfällen tidigt under våren 1998 och kom gemensamt fram till ett förslag på projektorganisation och projektuppläggning, se figur 2. Styrgruppen fick underlaget, kom med synpunkter och fattade sedan beslut, se bilaga Bildningsnämndens organisation och utveckling OS 2000 (Dnr 70/98 12).

Figur 2 Projektorganisation



Projektledningen hade nu ett uppdrag att bemanna projektorganisationen, vilket de också gjorde, se tabell 1. Ordförande i respektive arbetsgrupp hämtades bland Bildningsnämndens enhetschefer. Tre gymnasiechefer (enhetschefer), enhetschefen för Kulturskolan samt en rektor tillfrågades och utsågs som ordförande i de fem arbetsgrupperna. En anledning var att skapa legitimitet i organisationen för de förslag som grupperna arbetade fram. Enhetscheferna var ju samtidigt de som hade närmast kontakt med nämnden och

ledningsarbetet inom nämndorganisationen. Endast en av ordförandena hade en annan bakgrund inom Bildningsnämnden och var rektor. Han hade även en ekonomisk utbildning, vilket ansågs lämpligt för att leda arbetet i arbetsgruppen ekonomimodell. Ordförandena hade en stor frihet och möjlighet att själva påverka gruppernas arbetsform. En budget tilldelades respektive ordförande som kunde användas för projektstöd exempelvis i form av projektsekreterare eller vad man nu ansåg sig behöva.

Tabell 1 Projekttagare – Bakgrund och profession

Styrgrupp (under 1998)	Fem nämndpolitiker, varav tre är tillika kommunalråd och hel-tidspolitiker, två fritidspolitiker
Styrgrupp (under 1999)	Fem nämndpolitiker, varav en är tillika kommunalråd och hel-tidspolitiker, fyra fritidspolitiker
Projektledning	Kanslichef, gymnasiechef Rudbecksskolan, chef komvux Västerplanskolan slutar hösten 1998 och ersätts av gymnasiechef Karolinska skolan, KFi-observatör
Projekt-sekreterare	Två projektsekreterare tillträder efter årskiftet 1999, varav en är utredningssekreterare från kansliet, och den andra är lärare från en skolenhet
Referensgrupp	Fem delprojektordföranden, 6 rektorer, representant stadsbiblioteket, informationssekreterare kansliet, två representeranter från kommunalnämnder, kommunens jurist, kommunens personalchef, kommunens ekonomichef, kommunens budgetchef, projektledningen
Delprojekt 1 Organisation	Delprojektordförande gymnasiechef Virginska skolan, två rektorer, utredningssekreterare kansliet, enhetschef stadsbiblioteket, KFi-observatör
Delprojekt 2 Samordning	Delprojektordförande gymnasiechef Tullängsskolan, två rektorer, handläggare från kansliet, nämndekonom, personal sekreterare skolenhet, KFi-observatör
Delprojekt 3 Ekonomi-modell	Delprojektordförande rektor Virginska skolan, en rektor, nämndekonom, lokal ekonom skolenhet, gymnasiechef Kvinnersta skolan, KFi-observatör

Delprojekt 4 Resursför- delning	Delprojektordförande gymnasiechef Risbergsskolan, gymnasiechef Alnängsskolan ersätter delprojektordförande våren 1999, handläggare kansliet, lokal ekonom, rektor, KFi-observatör
Delprojekt 5 Uppföljning	Delprojektordförande chef Kulturskolan, två rektorer, två lokala ekonomer, handläggare kansliet, KFi-observatör

Deltagarna i arbetsgrupperna rekryterades med olika utgångspunkter. En förutsättning var att försöka få deltagare från så många olika organisatoriska verksamheter som möjligt. Andra kriterier var att få en stor uppslutning från dem som hade god verksamhetskunskap, men även att få med representanter från administrativa funktioner på både kansliet och lokal nivå. Det var många namn som nämndes och namnen bytte projektgrupperingar beroende på dessa ovan angivna förutsättningar. Ett flertal rektorer från både ungdomsgymnasiet och kommunala vuxenutbildningen engagerades, liksom verksamhetsansvariga från bibliotek, ekonomer och personalsekreterare samt utredare från verksamheter och kansliet samt enhetschefer från skolenheter som tagits över från landstinget. De fem delprojektarbetsgrupperna bemannades alltså med personal från olika delar av nämndorganisationen med olika bakgrund och referensramar att se på Bildningsnämndens organisation, se tabell 1. Det var inte specialistkompetens som var huvudkriteriet för att rekryteras till en delprojektgrupp, avgörande var kunskap och kompetens om organisationen och verksamheten. Ordföranderollen i arbetsgrupperna uppfattades från projektledningen som en viktig funktion. Senare i projektarbetet visade det sig att rollen som ordförande hade stor betydelse i samband med den projektmetod som valts.

Varje arbetsgrupp omfattade 5–7 personer. Under projektets gång skedde förändringar inom några av arbetsgrupperna, bland annat på grund av att personer slutade sin anställning i organisationen. Kompletteringar av grupperna fick göras under tiden. Detta kom delvis att påverka projektarbetet vilket redovisas och kommenteras i senare avsnitt i rapporten. Delprojektgrupperna hade inga detaljerade uppdragsbeskrivningar utan uppdragen formulerades i ett par tre meningar, se uppdragsformuleringar tabell 2.

Tabell 2 Uppdragsbeskrivningar delprojekt 1 – 5

Delprojekt 1 Organisation:

Inom området skall ansvarsrelationerna och samspelet mellan nämnd, lokala styrelser, verksamheter och kansliet belysas och utvecklas. Den politiska ledningsfunktionen och administrativa ledningsfunktionen, såväl på central som lokal nivå, skall utvecklas liksom deras informations- och kommunikationsvägar. Därtill hörande informations- och kommunikationssystem skall utarbetas. Inom ledning och administration skall kompetensfrågor belysas utifrån nämndens inriktning och mål samt utifrån verksamheternas uppdrag.

Delprojekt 2 Samordning:

Frågor och områden som kräver samordning inom nämndens ansvarsområde skall identifieras. Förslag skall tas fram om hur beslutsområdet kan organiseras, hur uppdragsbeskrivningar för denna typ av organisation kan se ut samt hur former, ansvar och befogenheter kring samordningsfrågor kan tydliggöras.

Delprojekt 3 Ekonomimodell:

Frågor som skall belysas och utvecklas är nämndens styrrelationer inom organisationen. Tydliggörande och utveckling av budgetprocessen, ekonomimodeller, och interna redovisningsprinciper. Modellen skall anpassas till den kommunövergripande modellen.

Delprojekt 4 Resursfördelningsmodell:

Utformning av resursfördelningsmodell mellan nämnd och verksamheter skall tas fram. Vidare skall behovskriterier och variabler samt dess konsekvenser analyseras.

Delprojekt 5 Uppföljning:

Uppföljningsinformationen skall tydliggöras och vidareutvecklas vad avser både information från informationssystem och verksamhetssystem. Informationen skall kunna analyseras utifrån såväl interna som externa behov.

Tanken med detta var att inte styra upp delprojektgruppernas arbete i detalj redan från början, utan att ge projektdeltagarna ett större spelutrymme för att öka kreativiteten och ge möjlighet att komma med konstruktiva förslag. Detta visade sig sedan också ge olika resultat för de olika grupperna.

Även en referensgrupp tillsattes med personer med olika verksamhetsbakgrund från Bildningsnämnden. Resonemang fördes om vikten att få in andra perspektiv än Bildningsnämndens. Därför tillfrågades personer från andra delar inom kommunorganisationen, vilket resulterade i att följande

personer tackade ja och kom att ingå i referensgruppen; två förvaltningschefer från kommundelsnämnderna, kommunens jurist samt kommunens personalchef, och i ett senare skede i projektet även kommunens ekonomi- och budgetchef. Alla de 15 som valdes att ingå kom sedan inte på alla möten med referensgruppen. Projektledningsgruppen kallade till möte med referensgruppen, och projektledaren fungerade även som ordförande vid dessa mötes-tillfällen. Referensgruppen hade till uppgift att kommentera och lämna synpunkter på de förslag som redovisades av delprojektgrupperna. Referensgruppen fick sina handlingar (projektförslagen) cirka en vecka före mötes-tillfället. Fyra möten hölls i referensgruppen under projektets gång.

Efter årskiftet 1998/99 fördes en diskussion om att tillsätta en projektsekreterare som skulle få i uppdrag att bistå projektledningen med mötesanteckningar vid styrgruppsmöten samt förbereda utbildningsinsatserna som skulle komma längre fram under våren. Detta resulterade i rekrytering av två projektsekreterare på vardera halvtid under en period under våren 1999. Projektsekreterarna hade olika bakgrund. En hade tidigare erfarenhet från projektet OS 2000 och hade deltagit i en av de tidigare arbetsgrupperna, var anställd på kansliet och hade erfarenhet som utredare. Den andra projektsekreteraren var lärare, hade alltså en pedagogisk bakgrund och kunskap inom skolverksamheten. Projektledningen ansåg att projektsekreterarna med sina olika bakgrunder och kompetens kompletterade varandra på ett bra sätt.

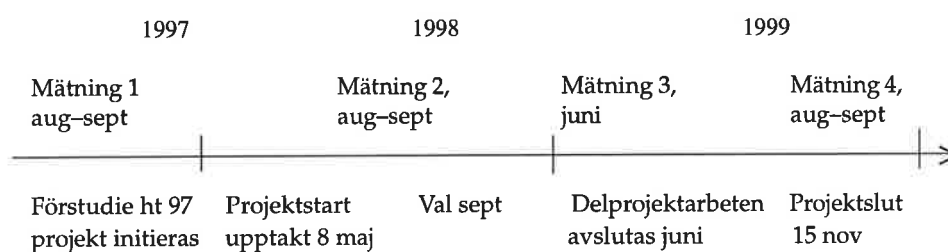
De enda externa medverkande utanför Bildningsnämndsorganisationen förutom några personer i referensgruppen, var KFi-observatörerna. Varje arbetsgrupp fick stöd från en KFi-medarbetare. Uppdraget för observatörerna klargjordes tydligt. Man skulle kritiskt granska metoden och de förslag som arbetades fram. Observatörens uppgift var inte att ta fram förslag på modeller och lösningar, inte heller att fungera som projektsekreterare i grupperna. KFi-observatörens andra uppdrag var att följa processen i arbetsgrupperna och göra observationer som ett stöd för utvärderingen av projektet. Observatörerna har intervjuats och även lämnat korta betraktelser av sina upplevelser av arbetet i gruppen. Från KFi engagerades totalt fyra observatörer, varav en även ingick i projektledningen.

Denna beskrivning visar att projektledningen ägnat mycket engagemang och möda på utformning av projektorganisationen. Projektuppdragen preciserades inte alltför detaljerat med hänsyn till att man inte ville detaljstyra arbetsgruppernas arbete. Båda dessa faktorer visade sig senare ha en stor betydelse för utvecklingen av projektarbetet.

2.3 Utvärderingsprocessen i dess helhet – rapportens disposition

Utvärderingsprocessen av Bildningsnämndens organisationsreform kan beskrivas i fyra steg. Första studien utfördes hösten 1997, alltså ett år efter den stora organisationsförändringens genomförande. Utvärderingen hade till syfte att fungera som förstudie för att förutsättningslöst undersöka vilka problemställningar som kunde definieras i Bildningsnämndens organisation. Studien utfördes tidigt på hösten 1997 och resultaten redovisades för nämnden senare under hösten. Politikerna resonerade sig fram till att det fanns intresse att gå vidare i en större utvärderingsprocess. Detta var incitamentet och anledningen till att projekt OS 2000 började ta form, fastän ingen vid detta tillfälle hade någon aning om hur projektet skulle utvecklas. Det fanns inga expertkunskaper om den färdiga strukturen. Förstudien 1997 är en första mätning i utvärderingen och används som en beskrivning av utgångsläget för reformarbetet och projektet OS 2000. Studien fungerar alltså som en förmätning före projektstart och benämns i rapporten som mätning 1. Slutsatserna från denna mätning redovisas i avsnitt 1.2. Se figur 3 Fyra mätningar – perioden 1997 – 1999.

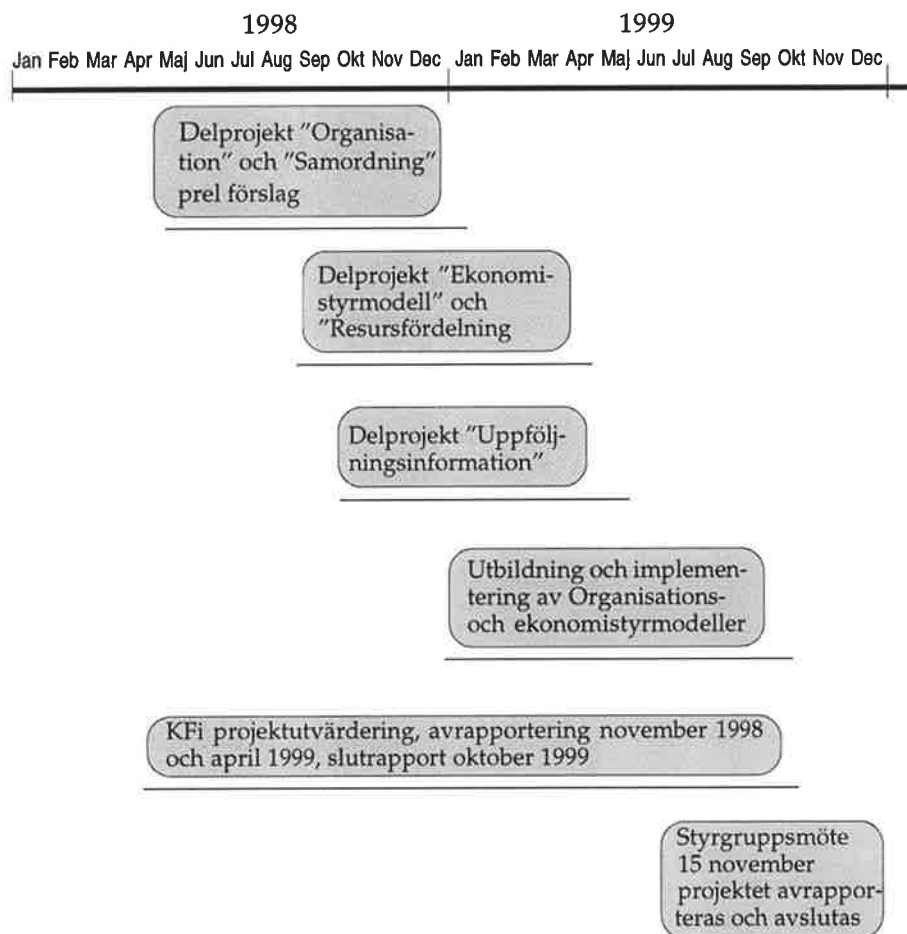
Figur 3 Fyra mätningar – perioden 1997 -1999



Upptaktsmöte för projekt OS 2000 hölls i maj 1998, se figur 4 Tidplan Bildningsnämndens utvecklingsprojekt "OS 2000". Politiska nämnden var sammankallande och inbjudan riktades till dem som på något sätt var involverade i projektet. Alltså alla projektdeltagare, men även fackliga organisa-

tioner och personalen från kansliet var inbjudna att delta. Upptaktsmötet var öppet för övriga som kände sig manade. Ledamöter från nämnden var föredragshållare och redovisade sin syn på Bildningsnämndsorganisationen. De redogjorde för sina förväntningar av projektet. Projektledningen presenterade uppläggningsplanen av projektet och projektorganisationen.

Figur 4 Tidsplan Bildningsnämndens utvecklingsprojekt "OS 2000"



>

Två av delprojektgrupperna, projektgrupp 1 Organisation samt projektgrupp 2 Samordning kom igång med sitt arbete redan under maj månad. Deltagarna i grupperna träffades ett par tre gånger före sommaren och semesterperioden. Efter en rivstart efter sommaren med intensiva möten under augusti lämnade sedan grupperna de första arbetsförslagen till hur de såg på situationen. Sakinnehållet i rapporterna redovisas inte här eftersom det är projektprocessen som är kärnan i denna rapport. I mitten av september presenterades två arbetsrapporter för referensgruppen som sedan gav sina synpunkter. Projektledningen gjorde en samlad bedömning av förslagen och såg att de båda arbetsgrupperna hade gemensamma utgångspunkter i sina sätt att resonera kring lösningar. Ett dokument på sex huvudpunkter sammanställdes och presenterades för styrgruppen. Styrgruppen gavs även möjlighet att få ta del av de två delprojektgruppernas förslag genom att respektive delprojektordförande deltog på styrgruppsmötet för en redovisning. Utan några större politiska diskussioner fastställde styrgruppen ledningsgruppens förslag.

Tidpunkten är nu mitten av september 1998 och veckorna innan har den första mätningen av projektarbetet (OS 2000) utförts av KFi. Ingen av observatörerna engagerades för denna intervjuundersökning, utan en person som skulle kunna uppfattas som neutral genomförde intervjuerna, detta i ett försök att minska intervjupåverkan gentemot respondenterna. Respondenterna var representanter från de två delprojektgrupperna och projektledningsgrupp samt styrgruppen. Intervjuerna spelades in på band och sammanfattande utskrifter gjordes. Hittills hade två observatörer från KFi engagerats och deras redogörelser fanns också med som underlag för den första mätningen. I denna mätning beskrevs och analyserades projektets start och inledningsfas. En del av dessa utvärderingsresultat återkopplades till projektorganisationens styr- och projektledningsgrupp under hösten 1998, bland annat för att eventuella åtgärder skall kunna vidtagas. Intervjustudien under hösten benämns i rapporten som mätning 2 och redovisas i avsnitt 3.

Under hösten fortsatte projektarbetet i arbetsgrupperna. De två första delprojektgrupperna (Organisation och Samordning) avslutade sitt arbete under senare delen av hösten, och slutrapport lämnades till projektledning och styrgrupp. Runt årskiftet 1998/99 startade tre nya delprojektgrupper som hade till uppdrag att arbeta med ekonomimodell, resursfördelning samt uppföljningsfrågor. Grupperna fortsatte sitt arbete under vintern och våren 1999. Delprojekten avrapporterades slutligen under april och några kompletteringar gjordes under maj månad. En ny intervjustudie initierades och

genomfördes i början av sommaren, mätning 3. Denna mätning skulle spegla projektets (OS 2000) utvecklingsfas och intervjuerna koncentrerades framförallt mot deltagare i arbetsgrupperna samt referensgruppen. I rapporten redovisas mätningen i avsnitt 4.

Projektet OS 2000 började nu gå in i ett slutskede. En utbildningskonferens arrangerades i Götene Lundsbrunn i slutet av juni. Konferensen genomfördes under två dagar och syftet var att informera och ge möjlighet att diskutera de förslag som projektet resulterat i. Närmare 80 personer deltog från Kultur- och bildningsnämndens olika enheters ledningsgrupper samt kansliet. Utbildningskonferensen genomfördes till stor del med hjälp av de fem delprojektgrupper som arbetat under det gångna projektåret. I samband med att utbildningskonferensen gick av stapeln började projektet OS 2000 lida mot sitt slut. Inga flera projektaktiviteter planerades. Under projektets allra sista del hösten 1999 genomfördes en avslutande mätning. En fjärde intervjustudie genomfördes under augusti månad, mätning 4. Respondenterna var de som följt projektet från ett ledningsperspektiv, projektledning och styrgrupp samt några nämndledamöter. Mätningen redovisas i avsnitt 5 och speglar slutfasen i projektet.

Fyra mätningar från förstudien hösten 1997 – mätning 1 – till den senaste mätningen augusti 1999 – mätning 4 – speglar projektets olika utvecklingssteg. Mätningarna har genomförts vid olika tidpunkter för att följa processen i projektet ur ett tidsperspektiv. Redovisningen av händelseförloppet görs därför i kronologisk ordning i rapporten. Detta för att underlätta för läsaren att följa med olika händelser i projektet. Mätningarna ligger sedan till grund för den samlade analysen och utvärderingsreflektionerna som redovisas i rapportens avsnitt 6 och 7.

3 "Smekmånad" – projektets inledningsfas maj – september 1998

3.1 Projektarbetet och händelser under inledningsperioden

Projektets inledningsfas präglades av ett antal händelser och aktiviteter. Här ges en resumé av projektarbetet från maj till september. Under perioden arbetades intensivt i de två delprojektgrupperna Organisation och Samordning. Den 8 maj hölls ett upptaktsmöte för hela projektet "OS 2000", där alla som involverats i projektet kallades samman. Sammankallande var den politiskt tillsatta styrgruppen som också var huvudansvarig för mötet. Direkt efter denna tillställning bokade arbetsgrupperna i delprojekt 1 och 2 på initiativ av respektive ordföranden, upp ett antal mötestillfällen före och under sommaren.

Arbetet fortskred och efter sommaren redovisades förslag på en huvudstruktur för nämndens arbetsorganisation och dess arbetsformer. Detta presenterades på ett styrgruppsmöte i september månad. Styrgruppsmötet uppfattades av flera som lite spänt. Dels var det den första avrapporteringen i projektet, dels var det en annan händelse som kunde påverka mötet, nämligen det stundande valet i september. Efter styrgruppsmötet i september lämnade komvuxchefen sin tjänst inom förvaltningen för ett nytt arbete i kommun-

ledningen. Hon lämnade därför även sitt uppdrag i projektledningsgruppen. En ny ledamot i projektledningsgruppen utsågs. Det var en av enhetscheferna inom nämnden och tillika gymnasiechef. Enhetschefen hade ett par års erfarenhet inom nämndorganisationen. Tidigare var han gymnasiechef i en mindre kommun och hade erfarenheter från andra kommunala organisationer, vilket bedömdes som värdefullt.

Erfarenheterna från projektets inledning baseras på intervjuer med deltagare som varit involverade i denna fas i projektet. Urvalet av intervjupersoner gjordes med utgångspunkten att spegla varierande perspektiv från organisationen. Bland annat intervjuades personer med olika yrken och därmed med olika referensramar och syn på administration.

Med dessa utgångspunkter valdes 11 intervjupersoner ut i september 1998, och där organisatorisk tillhörighet var styrande. Respondentgruppen utgjordes av två politiker, två från projektledningen, sex från delprojektgrupperna och en från referensgruppen. De två politiker som intervjuades var engagerade i projektets styrgrupp och bedömdes vara de som hade mest information om projektarbetet bland politikerna. Den ena var den socialdemokratiska ordföranden som också var initiativtagare till organisationsförändringen. Den andra politikern var det kvinnliga moderata kommunalrådet som också bedömdes ha god insyn i nämndens organisation och verksamhet. En allmän uppfattning var att de två politikerna var de mest tongivande inom nämnden.

Två representanter från projektledningen intervjuades, dels projektledaren, dels en av enhetscheferna. De hade varit med och planerat projektet, och kunde nu följa utvecklingen och utfallet av projektarbetet. Från de två delprojektgrupperna (Organisation och Samordning) som arbetat under den inledande perioden, kontaktades tre respondenter från varje grupp, de båda ordförandena i arbetsgrupperna samt två ledamöter från varje projektgrupp. Respektive ordförande kunde följa projektarbetet dels i arbetsgrupperna men även genom kontakterna med styr- och projektledningsgrupp. De var föredragande av sina rapporter i styrgrupp samt referensgrupp, och kunde på så sätt föra en direkt dialog med ansvariga inom projektet. När intervjuerna genomfördes (mätning 2) hade arbetet i de två delprojektgrupperna fortsatt ganska långt. Grupperna hade haft ett flertal träffar under slutet av våren och under sommaren. Projektarbetet började nu resultera i konkreta förslag och lösningar. Med dessa utgångspunkter var det aktuellt att genomföra en intervjuomgång för att följa upp effekterna av projektarbetet så här långt. Följande teman och reaktioner kunde utläsas från projektets inledningsfas.

3.2 Entusiasm kring projektarbetet och arbetsformen

Projektmetoden har varit ett av huvudinslagen i uppläggningsen av aktionsforskningsprojektet. Därför var det viktigt att undersöka hur respondenterna uppfattade projektarbetet och arbetsformen. Av de 11 som ingick i intervjugruppen (mätning 2) redovisade alla på något sätt att man hittills upplevt projektmetoden som positiv. Det fanns en entusiasm kring projektarbetet och arbetsformen. Men det framkom samtidigt inslag av oro för hur projektet skulle tas emot och utvecklas framöver.

I de positiva bilder som gavs refererade intervjupersoner till olika saker och det finns flera nyanser i resonemangen som bör lyftas fram. Flera respondenter beskrev projektarbetet som en ny arbetsform med annorlunda upplägg jämfört med tidigare projekt inom Bildningsnämnden. Det som beskrevs som nytt och positivt var sammansättningen av projektgrupperna samt möjligheten att diskutera idéer och tankar kring Bildningsnämndsorganisationen. Gruppdeltagarna såg att diskussionerna skulle hålla sig inom de projektuppdrag man fått av styr- och projektledning. De såg allvaret i uppdragen, det handlade alltså inte om någon "vilda västern-föreställning", utan de tog sina uppdrag mycket seriöst.

Sammansättningen av projektgrupper upplevdes som mycket spännande och gav inspiration för arbetet i grupperna. Projektgrupperna hade satts samman med utgångspunkten att deltagare från olika delar av Bildningsnämndsorganisationen skulle ingå. Fördelen med detta angreppsätt ansåg flera respondenter vara att man fick andra perspektiv på organisation och verksamhet, när man gavs möjlighet att arbeta tillsammans med andra yrkesgrupper och andra enheter inom Bildningsnämnden. Arbetsformen hade gett projektdeltagarna möjlighet att lägga fram synpunkter och lyssna på andras erfarenheter, vilket hade resulterat i en större insikt om hur en problemställning kan ses utifrån ett annat perspektiv än enbart det egna.

Arbetsformen och dialogen i grupperna hade framförallt varit berikande mellan skolenheterna och kansliet. Några av respondenterna ansåg att det annorlunda upplägget gjorde att det var trevande i början när arbetsgrupperna träffades och skulle lägga upp sitt arbete. Men ganska snabbt fann man sig i situationen och såg snart vilka möjligheter arbetssättet gav, vilket man inte var sena att ta tillvara. Exempel på detta redovisas med hjälp av några projektdeltagares resonemang.

”I början var det väldigt trevande, vi kände på varandra i vår grupp. Men sedan var det väldigt öppet. Från avvaktande till en stor öppenhet. Man blir lätt hemmablind, vi kunde öppna varandras ögon. Först har vi tittat på vad vårt uppdrag handlar om, sedan funderade vi på olika uppgifter för att sedan stämma av, sedan blev det ifrågasättande. Nästa steg var att försöka sy ihop det till en enhet där frågorna gick in i varandra. Det blev för mig en ren kompetenshöjning, träffat så många andra från olika delar av organisationen, och fått större förståelse hur andra grupper har det. Det är mycket positivt”.

”De första mötena handlade om att prata ihop sig. Väldigt konstruktivt arbete, givande och tagande. Det var bra att det fanns så många olika kompetenser, professioner, inblandade. Arbetsformen upplevdes mycket bra”.

”Sammansättning av representanter från olika enheter skola, kultur och kansliet. Bred representation, bra underlag för att kunna vrida och vända på olika aspekter. Startade i mitten av maj, kort tidsplan, skall rapportera första september. Hård prioritering i almanackor som samtliga klarat av. Arbetsprocessen har inneburit att börja med vad uppdraget handlar om, exemplifiera för varandra en nulägesbeskrivning för att se hur vi olika upplevde situationen, sedan utvecklades en gemensam arbetsplattform där vi kunde se vilka likheter som fanns men vad som skilde mellan olika enheter. Detta tog ett antal träffar för att komma fram till. Arbetsformen och sammansättningen av projektgruppen berikade möjligheterna för gruppen att arbeta”.

Ett annat inslag i arbetsformen var att inte skapa alltför snäva uppdragsbeskrivningar. Projektdeltagarna på alla nivåer i projektorganisationen, från projektledning till delprojektarbetsgrupper, skulle ges möjlighet till kreativt tänkande och egna initiativ. Detta beskrevs av intervjupersonerna på flera nivåer i projektorganisationen som ett processorienterat projekt, där dialogen med andra inom gruppen blivit en viktig metod. Några av projektledningsgruppens deltagare uttalade sig så här om detta.

”Arbetsgången i vår grupp har processats fram, ingenting var givet från början. Vi har gått från punkt till punkt, diskuterat och definierat olika saker, därefter försökt ena oss kring detta. Arbetsformen känns väldigt bra. Lite ovan, men jag tror på reformen. Fördel är att alla är med och har möjlighet att säga sitt och att vi till sist är överens. Vi har möjlighet att justera, korrigera, lägga till hela tiden innan vi går vidare. Projektet, den arbetsformen hoppas jag vi kommer att fortsätta med även efter att detta projekt avslutas”.

”Projektledningsgruppens möten går ut på att man ser till att projektet rullar på, ser till att kontaktpunkterna mellan grupperna fungerar. Samordnar resultaten från arbetsgrupperna och försöker ta fram det som upplevs som viktigt. Arbetsformen upplevs som positiv, ny men än så länge fungerar den bra. Man tar ansvar för helheten i projektgrupperna. Kan användas även efter projektets slut”.

Från de intervjuade politikerna gav man inte samma uttryck för den stora entusiasm för projektarbetsformen som övriga projektdeltagare gjorde. Detta var inte heller så konstigt. Vid den tidpunkt då intervjuerna genomfördes (mätning 2) hade de inte engagerats i projektarbetet i samma utsträckning som övriga intervjuade. De redovisade en mera försiktigt positiv inställning till arbetsformen. Politikerna hade accepterat projektupplägget och redovisade att de ändå kände förtroende för projektorganisationen och projektets utveckling, trots sina försiktiga uttalanden. Något som politikerna markerade är att det är politikens projekt och att man utövade sitt inflytande genom den politiskt tillsatta styrgruppen. En av politikerna redogjorde för sin syn på projektarbetsformen genom uttalandet:

”Ganska dynamisk, mycket växelverkan, en ständig återkoppling bland annat genom löpande intervjuer och utvärdering, vilket känns bra. Upplever det också bra att projektet inte bara handlar om att komma fram till ett visst mål och resultat, utan man även diskuterar projektarbetsformen”.

Det framgick alltså en tydlig skillnad mellan politikerna och övriga projektdeltagare när de skulle beskriva hur de upplevde projektarbetsformen. Den stora entusiasm som alla projektdeltagare visade förutom politikerna, kan också handla om en viss osäkerhet från den politiska ledningen. Från politiskt håll visste de inte riktigt säkert i detta läge vad som skulle komma fram i de olika arbetsgrupperna, vilka processer och engagemang som skulle sättas igång och framförallt vilka resultat projektet skulle leda till. Dessa resonemang följs upp i senare avsnitt.

Det framkom en del funderingar och kommentarer kring delprojektgruppernas tillsättning. Flera var intresserade av hur det hade gått till att bemanna projektgrupperna, varför man blev utvald att delta i en grupp. Det fanns synpunkter på att vissa skolenheter var mycket mer representerade medan andra inte alls var med. Projektorganisationens indelning i styrgrupp, projektledningsgrupp, delprojektgrupp och referensgrupp upplevde

flertalet som tydlig. Flera av de intervjuade reagerade på att styrgruppen var politiskt tillsatt och man var osäker på hur det skulle fungera när det var dags att fatta för organisationen väsentliga beslut. Nästan alla tog upp och kommenterade tillkomsten och tillsättningen av referensgruppen. Att få några som sitter utanför projektarbetet, men verksamma inom Bildningsnämnden, att ta del av arbetsmaterialet och kritiskt kunna granska materialet uppfattades mycket positivt.

Flera av intervjupersonerna ansåg att det var en styrka för projektet att det ingick personer som inte kom från Bildningsnämnden utan från andra förvaltningar och kommuncentral nivå. De som åsyftades var två förvaltningschefer från kommundelsförvaltningar och kommunens jurist samt kommunens personalchef. Dessa hade möjlighet att se problem och granska förslag utifrån ett helt externt perspektiv. De var inte präglade av tidigare traditioner och erfarenheter inom Bildningsnämnden och förväntades inte göra direkta kopplingar till enskilda personer i organisationen.

Sammantaget visade de tillfrågade att de var klart positivt inställda till arbetsformen. I den mycket positiva inställningen till arbetsformen rymdes samtidigt funderingar och en viss oro för projektets utveckling framöver. Fanns det risk för att projektorganisationen skapade förväntningar som kunde vara svåra att infria av styrgrupp och projektledningsgrupp? Flera liknande frågeställningar tas upp i nästa avsnitt som behandlar uppfattningar av engagemang och delaktighet i projektet.

3.3 Olika syn på engagemang och delaktighet

Även vad det gäller engagemang i projektet redovisade nästan alla 11 intervjupersonerna positiva bilder. Det fanns olika sätt att beskriva det och man refererade till olika erfarenheter för att motivera engagemanget. Det är väsentligt att lyfta fram dessa upplevelser och synpunkter för att senare diskutera och analysera bakgrundsfaktorena.

Deltagarna från kansliet ansåg sig väldigt engagerade och delaktiga i projektet. De var tveksamma och oroliga för hur engagemanget var inom övriga delar av Bildningsnämndsorganisationen. Man undrade hur väl förankrat projektet var längst ute bland rektorer och lärare; kände man till pro-

jektet och i så fall hur uppfattades det? Det starka engagemanget från kansli-personalen hade ett samband med organisationsförändringen för två år sedan, ansåg flera. Deras upplevelser var att kansliet fick en mycket otydlig roll och kom i kläm mellan olika delar i Bildningsnämndsorganisationen. Resultatet av organisationsreformen och behovet av tydligare ansvarsfördelning mellan nämnd och kansli samt verksamheter var en av förklaringarna till det stora engagemanget från kansliets personal. Projektdeltagare från kansliet redovisade följande ståndpunkt.

”Vi här på kansliet är väldigt engagerade, men är de ute på enheterna exempelvis lika engagerade? Detta beror kanske på att vi på kansliet sitter i kläm väldigt mycket och är de som har det otydligaste uppdraget i organisationen. Kansliets roll måste tydliggöras och fastställas”.

Från intervjuerna med verksamhetsansvariga framkom också exempel på stort engagemang för projektet, som kunde relateras till otydligheter i organisationsstrukturen. Upplevelser av otydlighet i organisationen var alltså inte bara en kanslifråga, utan undersökningen visar att det fanns samma uppfattning inom flera delar i Bildningsnämndsorganisationen. Ett mått på engagemanget var att flertalet projektdeltagare trots krävande arbetsuppgifter och redan hård arbetsbelastning prioriterat projektarbetet i vardagsarbetet. En rektor i organisationen gav sin bild av engagemang och delaktighet.

”I vår grupp var engagemanget stort. Det var frågor som vi alla som var med i projektgruppen kände intensivt för och brydde oss om. Därför att vi alla har upplevt en otydlighet i organisationen, alltså den organisation som förändrades för två år sedan. Projektet har pågått under en väldigt intensiv period av det som är mitt arbete och då har vi ändå klämt in det här, om man inte kände engagemang för frågan då hinner man inte med det. Detta är ett mått på engagemang. Jag arbetar som rektor vilket är ett tidskrävande arbete, hade jag inte tyckt att detta är viktigt så hade jag inte varit med.”

Det fanns olika uppfattningar om hur pass delaktiga man kände sig i projektet och att detta har att göra med hur involverad man varit i projektarbetet. Av dem som varit direkt engagerade i projektet ansåg flera att de såg olika exempel på stor delaktighet. Detta framkom i intervjuerna med både styrgrupp, projektledning och projektdeltagare.

”Jag tycker det finns en stor känsla av delaktighet från oss som sitter på kansliet. Men längre bort, längst nere i organisationen finns det väldigt lite kunskaper om projektet.”

”Ja, det finns en stor delaktighet åtminstone bland de som är med i projektarbetet. De har avsatt den tid som behövdes för att arbeta i projektet, var öppna för diskussion, bollade idéer mm. En del ringde till mig och frågade om olika saker kring projektet på kvällstid. Utifrån detta drar jag slutsatser kring delaktighet och engagemang.”

De intervjuade politikerna tolkade från sin position ett stort engagemang och delaktighet från deltagarna i projektarbetet. De såg samtidigt ur olika perspektiv på detta. En kommentar var att engagemanget stannade endast hos dem som direkt kommit i kontakt och involverats i projektet. Det var ett problem ifall man inte lyckades nå ut till en större grupp i organisationen. Frågan om hur man skulle lyckas engagera övriga politiker i nämnden och inte enbart några få som man gavs möjlighet att komma i direktkontakt med belystes. Från politiskt håll såg man det inte bara positivt med det stora engagemang som projektdeltagarna visat. Ifrågasättandet som lyftes fram var att det kunde ta resurser i form av uppmärksamhet från ordinarie arbete. Det fanns alltid ett stort intresse för organisationsfrågor, där det ägnades mycket tid åt vem som skulle bli chef och hur enheter skulle organiseras, medan det fanns risk att man tappade engagemang och fokus på de egentliga verksamhetsuppgifterna. Dessa olika resonemang och synpunkter lyftes fram i intervjuerna med politikerna.

Bilderna av hur engagemang och delaktighet uppfattades i projektorganisationen visade sig skilja något. Kansliet upplevde sin situation besvärligare jämfört med andra enheter, varför de trodde sig ha större engagemang kring projektfrågorna. Denna bild stämde emellertid inte riktigt, vilket framgår av intervjumaterialet. Delar av politiken hade vissa farhågor om det stora engagemang och delaktighet projektarbetet skapat hittills. Det fanns alltså en uppfattning att alltför stort engagemang och delaktighet inte bara är av godo.

3.4 Osäkerheten kring projektresultatet och den politiska styrningen av projektet

Den rådde en osäkerhet om hur delprojektgruppernas resultat skulle tas emot av projektledningen och framförallt av den politiska styrgruppen. Flera av intervjupersonerna som deltagit i arbetsgrupperna var oroliga för hur deras arbetsmaterial skulle komma att behandlas. Någon undrade till och med hur mycket av ursprungliga rapporter och material som egentligen kom fram i slutet av hela projektet. Det var det slutgiltiga resultatet och slutprodukten av projektarbetet som räknades. Några av de intervjuade lyfte samtidigt fram risken med för stort avstånd mellan de som satt i projektgrupperna och de som skulle värdera produkterna, det vill säga styrgrupp och projektledningsgrupp. Respondenterna från verksamheterna lyfte fram en osäkerhet om huruvida deras förslag skulle komma att tas på fullt allvar. Ledningen i projektet kanske redan hade uppfattningar om hur man skulle göra och hur slutlösningen skulle se ut.

En lösning hade varit att man med jämna mellanrum hade möten med styr- och ledningsgrupp, där det fanns möjlighet att stämna av hur långt man kommit för att få mera löpande återkopplingar. Flera av de intervjuade ansåg det vara otroligt viktigt att få återkoppling och respons på det arbete och engagemang som lagts ner. En delprojektordförande gav uttryck för detta med följande uttalande.

”Rapporten skall presenteras för projektledningsgruppen, referensgruppen och styrgruppen, undrar hur mycket utav de ursprungliga rapporterna och materialet som kommer fram. Vi som arbetat i gruppen tror på de modeller som tagits fram och utgår från att huvudkärnan i rapporten kommer att finnas kvar, och att det kommer att finnas en dialog med styrgruppen kring rapporten. Vi vill ha en återkoppling på rapporten någon gång under hösten.”

Någon av intervjupersonerna reagerade väldigt starkt på att politikerna vid upptaksmötet gjorde vissa kommentarer att det redan fanns givna regler om åt vilket håll projektresultaten skulle gå. Alltså antydningar om att det inte fanns så stort spelutrymme för arbetsgrupperna. Det kändes som att politiken redan hade ändrat sig och inte skulle ta projektet på fullt allvar.

En annan osäkerhetskänsla som kom fram i intervjuerna var hur långt politiken kunde tänka sig decentralisering av beslut. Detta var sådana saker som de båda projektarbetsgrupperna förde diskussioner kring, bland annat genom att ge förslag på utformning av ansvarsrelationer mellan politiken och tjänstemannaorganisationen. Flera av respondenterna tog upp detta som en av de mest centrala frågorna i hela projektet. De ansåg att det kändes ovant och konstigt med dagens ledningsfunktion, där politikerna tog på sig denna roll och gick in i tjänstemannasfären. Verksamhetsansvariga var inte vana vid detta arbetsätt och det kunde vara svårt att hantera sådana situationer. Ansvarsrelationerna mellan politiker och tjänstemän var känsliga områden och när arbetsgrupperna kom fram med konkreta förslag på hur det kunde hanteras, så är det upp till den politiska styrgruppen att fatta avgörande beslut. Det var ett av de svåraste momenten i hela projektet, vilket några upplevde som riskmoment som kunde stjälpa hela projektet. Några av respondenterna kommenterade det så här:

”Vi får se om svagheten blir när man skall försöka sy ihop alla gruppernas arbete. Hur skall man gå vidare? Tufft jobb för projektledningsgruppen och styrgruppen. Brytningen kommer när man skall fatta beslut i flera centrala ansvarsfrågor. Vårt arbete är ju att säga våra synpunkter, och hur vi tänker att det skall vara. När politiken skall fatta beslut om hur de vill styra chefstjänstemännen och verksamheten, det är själva brytpunkten. Vi har inte kommit dit än så länge”.

”Många är rädda att politikerna ändrat inställning och inte är lika angelägna kring projektet och dess målsättning som när man startade upp projektet våren 1998. Så man är lite försiktig med sina förhoppningar. Vi har ju inga garantier för att projektet tas på allvar. Det är ju upp till politikerna. Det är ju extra oroligt nu när det är valtider, politikerna polariserar sina uppfattningar och har annat i huvudet är organisationsutveckling.”

Det tidigare redovisade stora engagemanget och delaktigheten i utvecklingsarbetet som projektdeltagarna visat, innehöll samtidigt en stor oro och känsla att politiken inte skulle komma att tillåta så stora förändringar. Det rådde en osäkerhet i organisationen, en balansgång mellan positiv förhoppning om förändring och tvivel på att saker skulle hända.

3.5 Informationsbehovet och kritik av återkoppling till organisationen

Informationshanteringen under projektets inledande fas hade inte varit den bästa, ansåg flera av respondenterna. Den största kritiken handlade inte om informationen till projektdeltagarna, utan om bristande information till övriga inom Bildningsnämnden, anställda i organisationen som inte var med i projektarbetet. Det som flera intervjuade efterlyste var större öppenhet och mer löpande information till övriga, om vad som hände i projektet och vad som var på gång. Flera tog själva upp den relativt korta tid som projektet varit i gång – cirka fyra månader – och att arbetsgrupperna än så länge endast lämnat ifrån sig arbetsrapporter. Vid tidpunkten då intervjuerna gjordes (mätning 2) hade referensgruppen endast haft ett möte och lämnat sina synpunkter på de två delprojektgruppernas material. Projektledningsgruppen höll på att sammanställa och analysera arbetsmaterialet och styrgruppen hade ännu inte kunnat ta ställning till något material. Det var alltså i ett mycket tidigt skede i projektet.

Den problematik som togs upp framförallt av delprojektdeltagarna var just frågan vad som är offentligt och inte. Några beslut av framlagda förslag hade ännu inte fattats. Styrgruppen var det organ som har yttersta makten och mandatet att påverka de övergripande besluten. Trots det mycket tidiga skedet i projektet upplevde flera att det borde göras mera för att föra ut kunskapen om OS 2000 och att skulle det ges mer löpande information om olika händelser i projektet. Fastän det var många som deltog i projektet, fanns en önskan om att ännu fler skulle bli informerade och delaktiga. Några kommentarer hämtade från intervjuerna speglar resonemangen på följande sätt.

”Informationen skulle kunna vara bättre och öppnare. Att man berättar i princip varje steg, till exempel att nu är grupperna klara med sitt första utkast, och detta borde ske för hela organisationen. Det man borde föra ut är till exempel vad tankarna är med projektet, hur man jobbar, lära ut metod och arbetssätt, även att personer från projektgruppen berättar hur de jobbar. Det skulle upplevas positivt att få dela med sig av sina erfarenheter. Projektet skulle tjäna på att man informerade mer, man skulle få ytterligare förankring och mentalt skulle man förbereda sig på förändring.”

Andra kritiska kommentarer kring informationshanteringen i projektet uttrycktes genom en önskan om bättre kommunikation mellan delprojektgrup-

perna och ledningen. Flera projektdeltagare ansåg att det borde finnas ytterligare möjligheter för avstämning mellan projektgrupperna och styrgrupp samt projektledningsgrupp. Eftersom grupperna upplevde sig ha fått ganska öppna mandat att problematisera och komma med synpunkter efterlyste de en viss styrning och återkoppling från ledningen. Kommentarererna nedan gavs av två projektdeltagare.

“När det gäller hela projektet så är det för lite offentligt, vad är det som görs och vad kommer att göras. Människor i den stora organisationen har inte konfronterats med problematiken. Även de som är med i gruppen och som har lagt ner mycket arbete har ännu inte fått adekvat återkoppling på sitt arbete. Bra kommunikation mellan de två första grupperna men lite mindre bra kontakt med ledningsgruppen och styrgruppen. Det finns inga naturliga forum att informera om vad vi håller på med och vad som pågår. Det är för låsta positioner och fasta grupperingar.”

“Det jag känner nu är att jag vill veta hur projektgruppens arbete uppfattas, är det ett bra eller dåligt förslag. Nu har vi gjort det och ingen säger något. Har vi gjort detta förgäves.”

Från projektledningen kom det fram samma självkritiska synpunkter kring informationsbristen. Man var väl medveten om att det borde göras mera informationsinsatser. Det handlade inte om brist på förslag och kunskap om vad som skulle göras, det resonerades om att utveckla löpande skriftlig information och att använda hemsidor samt direkta möten med olika grupper. Problemet med informationen handlade närmast om brist på tid och att man inte varit beredd på att organisationen efter så här kort tid i projektet efterlyste alla möjliga kunskaper om vad som hände i projektet. Det andra problemet med informationen ansåg deltagarna från projektledningen kunde kopplas till att styrgruppen var den ytterst beslutande församlingen. Vid denna tidpunkt hade inte styrgruppen haft något möte och inte fått information om projektgruppernas förslag via officiella kanaler. Projektledningen kände därför att man först efter detta möte kunde gå ut med mer information om projektläget och vilken färdriktning som skulle att gälla.

Även från politiskt håll var man medveten om informationsproblemen. En av politikerna ansåg därför att det borde tydliggöras hur man hade tänkt sig förankra projektet och dess erfarenheter både på bredden och tvären; alltså en spridning av kunskaper, syftet med projektet, möjligheter att ge synpunkter och ökad delaktighet. Man lyfte även fram att man borde använda

den process som satts igång till erfarenheter för framtiden. Politikerna redovisade också att de förutom de officiella informationskanalerna försökte få information och bilder om hur projektet fortlöpte. Det skedde mycket spontant genom informella kontakter med projektledning och vid andra möjliga mötestillfällen i organisationen.

Nästan alla intervjuade ansåg för sin egen del ha fått god information om projektets syfte och förutsättningar i inledningsskedet. Flera refererade till det upptaktsmöte som hölls i maj månad, där cirka ett 70-tal deltagare från hela projektorganisationen samt fackliga organisationer och kansliet var inbjudna. Politiska ledningen stod för inbjudan och gav sin bakgrund och motiv till projektet. Det gavs även information om projektets uppläggning från projektledningen. Upptaktsmötet var något som alla intervjuade refererade till. Flertalet av projektdeltagarna ansåg att de för egen del hade bra information om vad som hände i projektet, och kände sig hittills väl informerade, förutom kritiken om en bättre löpande återkoppling från ledningen.

Någon av respondenterna tog upp informationsaspekten över tiden; hur man som delprojektdeltagare skall bli informerad och hålla sig ajour med vad som händer i projektet framöver. När till exempel de nästföljande delprojektgrupperna kommer med sina förslag, kommer jag då att vara lika väl informerad som nu? Intervjupersonen ansåg efter att ha funderat på denna fråga, att egentligen skulle det vara intressant att vara löpande informerad om händelseutvecklingen i projektet. Det var viktigt att få information om varför vissa av tidigare förslag inte genomförts. På så sätt kunde man känna sig delaktig när man får veta varför en viss väg inte var framkomlig. Som respondenten till sist uttryckte det, det är viktigt att inte känna sig utnyttjad till något som inte det var någon mening med.

Som framgår av avsnittet fanns det många synpunkter på information och återkoppling inom projektet. Informationsbehovet tog sig uttryck på olika sätt men alla intervjuade hade åsikter om hur informationen fungerade. Vad man också kunde utläsa var att informationen och återkopplingen handlade om att skapa ett ökat förtroende och minska osäkerheten i projektarbetet.

3.6 Bildningsnämnden ingen lärande organisation

Ett huvudtema i uppläggningsen av forskningsprojektet var att undersöka egenskaper som kopplas till begreppet lärande organisation. I projektarbetsmetoden fanns flera inslag av återkoppling och lärande av egna och andras erfarenheter i projektet. Därför var det av intresse att undersöka hur projekt-deltagarna uppfattade dessa metodinslag och hur de utvecklades under projektarbetets gång. Den organisation som var föremålet för aktionsexperimentet var till stor del en utbildningsorganisation där det förväntades finnas mycket erfarenhet och kunskap om pedagogik och om hur lärande fungerar. Bildningsnämnden borde därför vara en lämplig organisationsmiljö att föra sådana diskussioner med. Först ges bilder av hur de intervjuade definierade lärande organisation, därefter deras uppfattning om huruvida Bildningsnämnden är en lärande organisation.

Flera av respondenterna ansåg att en lärande organisation har sin utgångspunkt i mötet mellan människor med olika kompetenser, där man byter tankar och idéer med varandra. Men det är väsentligt att man har gemensamma mål och strävar mot att tillvarata erfarenheter som uppstår under arbetets gång. Det går ut på att hela tiden omforma och förbättra sitt arbete. En förutsättning är dock att det finns stor öppenhet i organisationen, så man kan resonera i termer av jag har kompetens och du har erfarenhet, vilket tillsammans skall leda till ständig förbättring.

Andra aspekter som kom fram var att det måste ges möjlighet att kritiskt granska och reflektera med andra människor utan gränser. Inget revirtänkande, utan inställningen att det är gemensamt arbete som skall utföras för verksamhetens bästa och även människornas i organisationen bästa. En av de intervjuade blev lyrisk när frågan om lärande organisation ställdes och gav följande bild.

”Lärande organisation, det är ju mitt stora engagemang. Det är just när man kan ta till sig alla som arbetar i en verksamhet och hittar en form att lära sig av varandra. Att man ser att en verksamhet står för mycket kunskap och att man delar med sig. Behöver inte alltid kalla in utomstående experter som talar om hur det skall vara. Att man ser att det i verksamheten finns mycket att arbeta vidare med. Att det finns hela tiden utveckling på gång. Det är detta som är en lärande organisation för mig”.

Andra reflektioner kring lärande organisation var att det handlar om ett ideal, där människorna i organisationen måste hitta en balans mellan trygghet och självständighet i sin roll. För att stimulera lärande och kreativitet i en offentlig organisation krävs några incitament nämligen; fritt utrymme, tydliga mål, klarhet i spelregler och stöd från politikens sida. Ytterligare definitioner kring lärande organisation är att det handlar om en organisation som funderar över vad den finns till för och som anpassar sig till svaren man får alltså en reflekterande och föränderlig organisation. En kritisk synpunkt som en av intervjupersonerna lyfte fram var att man tillskriver organisationsfrågor alltför mycket intresse. Organisation borde handla om att skapa en struktur och fylla den med information.

Uppfattningen om huruvida Bildningsnämnden är exempel på lärande organisation var ett entydigt och klart nej. Det ansåg alla utom en av respondenterna som arbetade utanför organisationen och därför självklart inte hade samma möjlighet till insikt i det dagliga arbetet. Denna person gav uttryck för att Bildningsnämnden borde vara det med sina förutsättningar med kunskaper om utbildning och lärande. Några av de intervjuade ansåg att det borde finnas förutsättningar att utvecklas och försöka införa flera delar av det som beskrivits som lärande organisation. Vissa respondenter lyfte spontant fram att de uppfattade arbetet i delprojektgrupperna som exempel på lärande organisation. Man motiverade detta med gruppernas breda sammansättning, där man arbetat mot målet att förbättra nuvarande organisation. Arbetsformen hade samtidigt gett möjligheter till reflektion och man upplevde att projektdeltagarna lärt sig mycket under processen. Men den samlade bilden från respondenterna var att Bildningsnämnden hade långt kvar att gå för att kunna kalla sig en lärande organisation. En typisk beskrivning gjordes av en de intervjuade projektdeltagarna.

”Vi pratar mycket om det här med lärande organisation. Det handlar om att man dels lär av varandra oavsett var man befinner sig i organisationen, vilket är det viktigaste. Att det finns någon form av möten, där man tillåts gå utanför gängse former. Bildningsnämnden har långt kvar. Vi i skolvärlden är fortfarande en väldigt hierarkisk organisation.”

Det gavs flera intressanta beskrivningar av hur intervjupersonerna uppfattade begreppen om lärande organisation. Det fanns en god insikt om problem och möjligheter med lärande organisationer. Från flera av de intervjuade framkom tydligt en strävan och önskan att anamma delar av positiva egen-

skaper från lärande organisationer. Ingen gav uttryck för att Bildningsnämnden idag kan leva upp till förutsättningarna för en lärande organisation.

3.7 Sammanfattande erfarenheter från projektets inledning

Det finns ett antal teman som utmärker den första inledande perioden i projektarbetet och som framkommer i intervjuomgången. I flertalet intervjuer redovisas exempel på entusiasm för projektet och den arbetsmetod som tillämpas. De olika grupperingarna inom projektorganisationen lyfte dock fram att det tog tid innan man hittade sina arbetsformer. Studien visar samtidigt att denna friare form gav ökad möjlighet att själva ta initiativ och utveckla gruppernas egna arbetsprocess.

På detta tidiga stadium i projektet skapade entusiasmen samtidigt förväntningar på resultat och lösningar av flera problemställningar inom bildningsnämndsorganisationen. Det fanns tendenser till att projektmålen och förväntningarna bland projektdeltagarna ställdes allt högre mot vad som sagts från början. Projektuppdraget handlade ju om att tydliggöra ansvarsrelationerna på central nivå inom nämndorganisationen, alltså mellan nämnd, enhetsledning och kansli.

Den entusiasm som tjänstemännen i organisationen gav uttryck för var inte lika tydlig hos politikerna. Deras något mera försiktiga hållning till projektet uttrycktes bland annat i olika markeringar om att politikerna var de som ägde projektet och hade yttersta påverkan på besluten. Under denna första period kunde det inte påvisas några anmärkningsvärda ingrepp från den politiska ledningen som påverkade projektet. Det fanns dock en osäkerhets känsla i projektorganisationen rörande politikernas makt i projektet vilket tydligt kom fram i den intervjustudie som gjordes. Man kunde ana spänningar och en oro mellan den politiska styrgruppen, projektledningen samt projektdeltagarna i arbetsgrupperna.

Ytterligare ett tema som framkom i intervjuundersökningen handlade om makten över informationen i projektet. Det gavs flera exempel på vad man upplevt som brister i informationen mellan aktörerna. Samtidigt framgick att frågan egentligen handlade om vem som ägde den information som fanns

vid denna tidpunkt i projektet. Projektet OS 2000 första inledande fas var nu över, och projektarbetet gick senare under hösten in i ett nytt skede. Detta beskrivs i nästa avsnitt.

4 "Engagemang och osäkerhet" – projektets utvecklingsfas oktober 1998 – maj 1999

4.1 Projektarbetet och händelser under projektets utvecklingsfas

Under hösten 1998 kom projektarbetet in i en ny fas. Styrgruppsmötet i september resulterade i tilläggsdirektiv, vilket senare kom att visa sig påverka utvecklingen och skapa reaktioner inom projektorganisationen. Frågeställningarna i de båda delprojektgrupperna organisation och samordning gick nu samman alltmer. För att underlätta gruppernas arbete skrevs en gemensam rapport som redovisas för styrgruppen i november. De båda delprojektordförandena redovisade sin gemensamma rapport för styrgruppen som ställde sig bakom förslagen. Styrgruppen ville däremot skjuta på det formella beslutet med hänvisning till den nya nämnd som skulle tillträda i januari 1999.

Höstens val innebar att socialdemokraterna förlorade mandat, medan vänsterpartiet och miljöpartiet stärkte sina positioner. För Bildningsnämnden resulterade detta i att den starka socialdemokratiska nämndordföranden slutade och även avgick som kommunalråd. Samtidigt meddelade den kvinnliga moderatpolitikern som också varit tongivande att hon skulle trappa ner

sin roll inom nämnden. Hon tog över rollen som oppositionsledare för de borgerliga inom Örebro kommun. Detta visade sig också få betydelse för utvecklingen för projektet och arbetsprocessen framöver.

Vid årskiftet 1998/99 startade de tre återstående arbetsgrupperna sitt arbete, ekonomimodell, resursfördelning samt uppföljning. Delrapporteringar gjordes vid några tillfällen under vintern och våren i styrgruppen, och även referensgruppen fick möjlighet att ta del av gruppernas arbete. Grupperna hade två gemensamma konferensdagar i Vadstena i början av året, bland annat för att samordna en del av arbetet. Under perioden fram till styrgruppsmötet i april månad då grupperna förväntade göra en slutrapportering utvecklades arbetet i grupperna på olika sätt. Två av grupperna – ekonomimodell och uppföljning – hittade efterhand en arbetsform och redovisade konkreta förslag till styrgruppen. Den tredje gruppen som hade uppdraget att utreda nämndens resursfördelningsmodell fick problem att komma framåt. Under vintern och våren erbjöds gruppen stöd och hjälp från projektledningen men detta avvisades. Några veckor före slutrapporteringen i april avgick gruppens ordförande. En av gruppledamöterna tog på sig ordförandeskapet den sista perioden för att avsluta arbetet.

Bildningsnämnden bytte från årskiftet namn till Kultur- och bildningsnämnden. Den nya nämnden tillträdde i januari med ungefär till tre fjärdedelar helt nya ledamöter. Första tiden präglades av information och utbildning kring nämndens verksamhet och ansvarsområden. Efterhand fick den nya nämnden information om projektet OS 2000 och vad som hittills framkommit i arbetet. Styrgruppen fick en ny konstellation. Endast en av de fem ledamöterna var kvar från den tidigare gruppen medan övriga fyra kom in i gruppen utan att ha någon djupare bakgrund till projektet. Tidigare styrgrupp bestod av tre heltidspolitiker och tillika kommunalråd. Gruppen ersattes nu med tre fritidspolitiker som hade andra arbeten vid sidan av nämndarbetet, samt en heltidspolitiker som var kommunalråd. Det första styrgruppen enade sig om var att avvakta fram till mars med att fatta beslut i de frågor som den tidigare styrgruppen lämnat vidare.

Delprojektgrupperna lämnade sitt slutliga förslag till styrgruppen under april. Ekonomimodell och uppföljningsgrupperna fick i uppdrag att göra några förtydliganden och kompletteringar vilket skulle slutredovisas i juni månad.

Gruppen resursfördelningsmodell hade ett mera obearbetat material, vilket hade karaktären av ett diskussionsunderlag. Styrgruppen beslutade att låta en ny grupp utreda resursfördelningen vidare. Den 8 juni hölls sista

styrgruppsmötet före sommaren, kompletteringarna godtogs.

För att ge bilder och uppfattningar av projektarbetet under det som beskrivs som utvecklingsfasen intervjuades 13 personer. Nio av dessa representerade de tre arbetsgrupperna. Delprojektordföranden samt de fem ledamöterna kunde ge ett perspektiv och spegla gruppernas arbete och utveckling. Fyra representanter från referensgruppen intervjuades och gav sina reflektioner av projektarbetet. En av dessa kom från kommunledningen och kunde på så sätt kommentera arbetet från ett externt perspektiv. Följande händelser och bilder gavs från de intervjuade.

4.2 Politikerna upplevs styra projektet med strama tyglar

Misstänksamheten från en del av projektdeltagarna mot den politiska styrningen av projektet som anades i den tidigare mätningen, blev nu allt tydligare. Flera respondenter tog upp detta under intervjuerna och projektet kom in i en ny utvecklingsfas. Den entusiasm som visats under tidigare intervjuomgång (hösten 1998) hade nu förändrats till inslag av osäkerhet och oro i delar av projektorganisationen. De kritiska rösterna riktades framförallt mot den politiska ledningen inom projektet. Kritiken var starkare från ett speciellt håll, nämligen rektorsnivån inom nämndorganisationen. Det missmod som återfanns i projektorganisationen visade sig på olika sätt.

Några respondenter upplevde att frihetsgraden i projektet kanske inte varit så stor som man förväntat sig från början. Det hade uppstått rykten inom delar av nämndorganisationen att direktiven från politikerna var att det inte fick hända alltför radikala saker i projektarbetet. Det skulle inte vara gångbart i politiska ledningen. Det uppfattades som att arbetsgrupperna fått en tydlig uppstramning från politikernas sida och att de hade tänkt alltför fritt.

Agerandet från den politiska styrgruppen ansågs av några respondenter ha påverkat att deras delaktighet minskat i projektet. Det uttrycktes bland annat på detta sätt.

”Direktiven från politikerna och kanske kansliet var att det inte fick hända för mycket i framförallt grupp 1 och 2. Deltagarna i arbetsgrupperna insåg

inte dessa begränsningar från början. Utan uppfattade det som en verklig ambition att försöka hitta en organisation som skulle vara förankrad”.

Flera upplevde att politikerna i styrgruppen varit hårda att styra och driva projektet utifrån sina villkor. Det hade inte varit så självklart med dialog och lyhörddhet. Förslag som tagits fram i de första arbetsgrupperna organisation och samordning och som kunnat kopplas till den tidigare organisationen, avvisades snabbt från den politiska ledningen. Detta upplevde några intervjuade som brist på dialog och en alltför stram styrning av projektet.

Ett annat exempel som tog upp politikernas inflytande och påverkan i projektet och visade att de upplevdes ha makten över projektet, ges i följande beskrivning. Flera respondenter gav exempel på hur man engagerat sig under projektarbetet och lyft fram kritiska synpunkter framförallt vad avser organisationsmodellen, men att detta inte vann något gehör i de politiska leden. Politikerna ville ha en annan organisation. Respondenten upplevde det som frustrerande att man inte lyssnade på denna kritik. Exempel på uttalande gav en arbetsgruppsdeltagare.

”Förslagen i grupp 1 och 2 hörsmades inte i projektledningsgruppen och framförallt inte i styrgruppen. De fick göra en revidering och skriva ihop sina projekt. Eftersom det inte finns lyhörddhet och förståelse för deras arbete då uppstod en tveksamhet i projektet. Politikernas visade styrning visade att de inte var beredda att lyssna på vad delprojekten kom fram till. Där gick lite grann luften ur mig.”

Den osäkerhet och otydlighet som framkommit i intervjumätningen visade sig kunna hänföras framförallt till en grupp av rektorer. I intervjuerna med övriga framgick inte samma kritik mot politikerna. De mest kritiska rösterna kring denna fråga kom framförallt från en skolenhet, där också flera varit engagerade i projektarbetet. Rektorena lyfte fram en önskan om ett tydligare chefskap i organisationen. Man efterlyste en chef över enhetscheferna och då även gymnasiecheferna. Chefen skulle ha makt och befogenheter att driva bland annat utvecklingen av utbildningsfrågorna inom Kultur- och bildningsnämndsorganisationen. Någon tillbakagång till tidigare organisation med förvaltningschef var inte aktuellt i de politiska leden. Här uppstod diskrepans mellan den politiska styrgruppen och mellanchefernivån, alltså ett antal rektorer. Den oro som några rektorer kände framgår av följande uttalanden.

”Jag tycker att förslagen i delprojekt 1 och 2 inte känns som de är förankrade ute i organisationen. Eftersom de är kontroversiella utifrån den ståndpunkt många rektorer har.”

”Det finns en del som är skeptiska och frågande till syftet med projektet. Att organisationen med fristående gymnasieskolor och ingen formell chef, direkt under nämnden, gör att det har varit instabilitet på olika sätt. Frågor kan tolkas på olika sätt, vem är det som bestämmer. Bevakning av revir sker – inte bland rektorer utan bland gymnasiechefer gentemot kansliet. Lojaliteten är en gymnasieskola och man arbetar mycket utifrån sin hemmaplan. Det finns ingen som har mandat att styra. Det är så politikerna vill ha det. Den stora frågan är – en tydlig chef eller inte. Kanslichefens roll, gymnasiechefernas roll, vem är chef, vem håller ihop det? Detta är en kärnfråga som surrar för närvarande på rektorsnivån.”

Flera respondenter ansåg alltså att chefsfrågan inom nämndorganisationen inte var ordentligt och tillfredsställande diskuterad. Politikernas motsträvighet och deras brist på förståelse skapade en otydlighet inom projektet. Samtidigt upplevde flera att det skapats en ryktesspridning och mytbildning kring projektarbetet på grund av denna motsättning mellan politiska ledningen och en grupp av rektorer. Samma kritiska uttalanden kring chefsfrågan återfanns inte bland övriga intervjuade i projektorganisationen.

En annan aspekt som togs upp bland respondenterna var politikernas verkliga engagemang i och förståelse för projektet. Någon undrade hur pass insatta och pålästa politikerna egentligen var i projektarbetet, hur mycket de brydde sig egentligen. Det var viktigt att de inte tog bort viktiga principer och delar i modellen. En viss skepticism handlade om den nya nämnden och styrgruppen som några respondenter menade hade fått ärva projektet från tidigare politiker. Detta gjorde att de kanske inte kände lika starkt engagemang för de frågeställningar som OS 2000 behandlar. Det här var en del i den ryktesspridning och mytbildning som skapades runt projektarbetet under framförallt våren 1999.

4.3 Arbetsformen skapar engagemang

Det rådde en positiv inställning till projektets uppläggning och den arbetsform som användes. Arbetsformen kommenterades på något sätt av alla.

Deras åsikter tog sig uttryck på olika sätt.

Vad flera tog upp och kommenterade var att arbetsformen med alla inblandade i arbetsgrupperna hade medfört att många medarbetare engagerats i projektarbetet. Man blev delaktig i stor utsträckning, och hade i delprojekten fått arbeta sig fram till gemensamma ståndpunkter, vilket resulterade i att man identifierade sig med innehållet. Flera respondenter tog också upp att man till stor del kände sig delaktig med framförallt sitt eget delprojekt och arbetet inom detta. Det framstod dock en tveksamhet till hur långt ut i Kultur- och bildningsnämndsorganisationen detta upplevda engagemang och delaktighet återfanns. En rektor i en av arbetsgrupperna ansåg att ännu fler skolledare skulle ha engagerats i projektarbetet och formulerade sig så här.

”Intressant sätt att arbeta. De här arbetsgrupperna, att det är så många som är delaktiga. Frågan är, om 80 % av skolledarna är delaktiga, varför är inte 100 % med. Några skolledare hamnade utanför utan möjlighet att få information och vara delaktiga.”

Upplägget av projektet och det stora antalet tjänstemän som engagerats i arbetet innebar att många i organisationen mer eller mindre tvingats sätta sig in i Kultur- och bildningsnämndens organisations- och styrfrågor. Ganska många inom nämndorganisationen tvingades mer eller mindre till att fundera över styrningen av gymnasieskolan, där de var en del i arbetsprocessen. En respondent var till stora delar positiv till den processinriktade arbetsform projektet har. Hon kände sig dock inte fullt nöjd med utfallet utan upplevde att man från projektets ledning inte lyssnat av och varit lyhörda för det som förts fram i delprojekten. En processinriktad arbetsform ställer alltså stora krav på dem som ger uppdragen ansåg hon.

”Att man inser att man saknar någonting, tydlighet och metoder. Att man ger sig på det här ganska brett och ambitiöst. Tvingar cheferna i organisationen att bry sig om och jobba med frågan. Inbjuder också till en öppenhet mot övriga kommunens förvaltningar både centralt och lokalt att vara med. Själva upplägget är positivt.”

En annan aspekt som togs upp under intervjuerna handlade om sammansättningen av arbetsgrupperna. Flera av de intervjuade lyfte fram att de upplevt det berikande att delprojektdeltagarna kommit från olika enheter inom

nämndorganisationen och även att grupperna bemannats med personer med olika yrken och referensramar. Någon nämnde det som spännande med bredden och att olika kompetens bröts mot varandra. Detta hade inneburit att resonemangen i arbetsgrupperna varit vida, frågeställningarna hade på så sätt kunnat ventileras och diskuteras från helt olika perspektiv. Som någon uttryckte det, projektet hade inte enbart förts utifrån ett antal specialister inom administrationen, utan nu hade flera engagerats i organisations- och administrativa frågor. En ekonom och en rektor beskrev detta.

“Det var en styrka att man har lagt upp projektet så att gymnasiechefer och andra verksamhetschefer som är drivande i grupperna är med, och inte bara specialisterna, exempelvis att ekonomimodellen enbart diskuteras av ekonomerna i organisationen”.

“Stora delar av personal inom Kultur- och bildningsnämnden område är engagerade i olika delprojekt. Det har en stor spridning. Folk från olika verksamheter har träffats. Det får alltid positiva sidoeffekter, en möjlighet att knyta kontakter. Formen är oerhört demokratisk och utgrenad i verksamheten.”

Delaktigheten och engagemanget var störst för det egna arbetet och egna arbetsgruppen. Kontakterna med de andra delprojekten hade varit begränsade. Några intervjupersoner hänvisade till en träff i början av projektarbetet i Vadstena, där alla tre delprojektgrupperna träffades. Några andra kontakter och samarbete med de andra grupperna hade inte förekommit. Flera intervjupersoner var kritiska till detta och upplevde att det vore bra om de fick bättre insyn och kunde följa arbetet i de andra delprojekten. Andra ansåg att det av tidskäl inte gick att engagera sig mer än i den egna arbetsgruppen och dess arbete.

“Svårt att känna delaktighet för hela projektet, man visste för lite vad de andra håller på med. Det kan bero på att man har nog med att förbereda sig själv och vara delaktig i sin egen grupp. Att vara delaktig i de andra grupperna skulle vara för mycket begärt.”

En delprojektordförande menade att projektarbetet hade fungerat som en personlig kompetensutveckling för honom själv. Trots att projektet inneburit mycket arbete och att det gick ut över arbetet på skolan så hade projektarbetet

gett flera positiva utvecklingsmöjligheter.

”Det var mycket jobb en period, vilket gick ut över arbetet på skolan, det var inte bra. Men det har varit mycket lärorikt, dels att träffa personer i gruppen som man annars aldrig träffar, dels att få möjlighet att formulera sig och skriva”.

Två andra intervjupersoner, en rektor och en delprojektordförande, som under intervjuerna visade en kritisk inställning till förslagen som projektet resulterat i, var positiva till arbetsformen och gav den delen av projektet ett gott betyg. De formulerade sig så här.

”Att jag har träffat människor från andra verksamheter. Intressanta diskussioner. Ambitionen i projektet positiv”.

”Jag har lärt mig kring formerna – ett skolexempel på ett projektarbete av stor dignitet och ett stort värde. Ett stort projekt.”

Nästan alla de 13 intervjuade upplevde projektmetoden som positiv och ansåg att de lärt sig av den metod som använts. Fast några lyfte fram kritik mot en del förslag och lösningar som projektet resulterat i så gav man ändå en positiv bild till projektformen i sin helhet. Flera förklarade att man lärt sig av projektets arbetsform, vilket man ansåg varit väldigt lärorikt.

4.4 Referensgruppens otydliga roll

Flera respondenter både inom och utanför referensgruppen har upplevt dess roll i projektorganisationen som otydlig och tveksam. Det förekom ett flertal synpunkter och aspekter i denna intervjuomgång som tog upp och ifrågasatte referensgruppens arbete vid denna intervjuomgång. Respondenterna upplevde annars projektorganisationen som tydlig med styrgrupp, projektledningsgrupp, delprojektarbetsgrupper samt referensgrupp. Under projektarbetet hade referensgruppens vara eller icke vara varit föremål för diskussion. Kritiken framkom dock tydligast när projektet började närma sig slutet.

Följande aspekter kom fram i intervjuerna.

Framförallt de personer som ingått i referensgruppen hade upplevt formerna kring gruppen och sitt arbete som ostrukturerat och otydligt. Vilken roll i projektorganisationen hade man haft, och vilken dignitet hade de åsikter som de enskilda gruppdeltagarna lyft fram. Vilken hänsyn togs det i projektledningsgrupp och styrgrupp. Man var tveksam till gången där projektledningsgruppen gjort en tolkning och sammanvägning av referensgruppens synpunkter. Det borde ha varit mera stringens i det som förts vidare till styrgruppen. Frågan som uppstod var vem uppdragsgivaren egentligen varit; projektledningsgruppen, styrgruppen eller delprojektgrupperna.

Formen för referensgruppens arbete skulle ha varit mycket tydligare uttryckt från början. Flera av de intervjuade från referensgruppen uttryckte ett missnöje som man till en viss del även riktade mot referensgruppen själv. Man ansåg att man själva borde tagit tag i saken i ett tidigare skede, bland annat genom att utse en sammankallande eller ordförande i gruppen och där man träffades ensamma i gruppen innan man hade möte tillsammans med delprojektgrupperna och projektledningsgruppen. Det fanns ett behov av att samlas och diskutera genom förslagen innan man uttalade sig. Den otydlighet kring referensgruppens arbete som flera upplevt resulterade i ryktesspridning i nämndorganisationen om vilka beslut som egentligen fattats.

"Referensgruppens roll var svävande, man var tveksam till vilken betydelse gruppens åsikter hade. Vilken hänsyn tar man egentligen till referensgruppens synpunkter i organisationen. Konturerna kring referensgruppen kunde varit tydligare. Smidigare information, för att motverka ryktesspridning och lösa antaganden".

"Jag och en del andra på min skola kände att det fanns kommunikationsproblem mellan de i referensgruppen och projektledningsgrupp samt styrgrupp. Fungerade inte särskilt bra i början. Tveksamheter och frågor uppstod bland rektorerna och det spreds en viss otrygghet i organisationen, vilket innebar en ryktesspridning och att djungelns lag började råda."

En annan aspekt som togs upp var sammansättningen av deltagarna i referensgruppen. Någon respondent undrade hur detta egentligen gått till, hon hade upplevt detta otydligt. Gruppen kändes inte homogen utan de 15 deltagarna hade närvarit sporadiskt då och då. Det hade varit ett mindre kärngång som flitigt kommit till alla mötestillfällen. Detta påverkade även

gruppens arbete, man hann aldrig bli en sammanhållen grupp där man gemensamt diskuterade delprojektens rapporter. Engagemanget i referensgruppen upplevde några därför ganska varierande, ett fåtal var väldigt engagerade och tog uppgiften på fullt allvar medan andra verkade måttligt intresserade. Delaktigheten bland referensgruppens medlemmar upplevdes därför som svag. Någon i gruppen uttryckte att engagemanget skulle kunnat vara bättre om man deltagit i själva grundarbetet på något sätt. Otydligheten i referensgruppen arbete framgår av en rektors beskrivning av arbetet.

”Referensgruppens sammansättning har varit väldigt otydlig. Att det varit olika från gång till gång. Det har inte varit en grupp – utan man har representerat olika funktioner. Skulle man fått ut något mer av den gruppen så skulle det varit ett tydligare arbetssätt. Referensgruppen skulle haft en ordförande, en sammankallande som höll i gruppen.”

Studien visar att förväntningarna på referensgruppens roll och betydelse i projektorganisationen inte har infriats. Av intervjuerna framgår att det finns en besvikelse över hur gruppen fungerat. Det finns potential och samlad kompetens inom gruppen som kunde använts på ett bättre och effektivare sätt.

4.5 Delprojekten utvecklas olika med varierande resultat

Delprojekten och gruppernas arbete utformades och utvecklades på olika sätt. Två av grupperna, ekonomimodell och uppföljning, formade och hittade sin arbetsprocess, medan den tredje gruppen som hade till uppdrag att utveckla resursfördelningsmodellen fick problem. Man hade svårt att komma fram med något konkret resultat. I slutet av projektarbetet hoppade delprojektordförande av, vilket överraskade flera av gruppdeltagarna. Här följer beskrivningar av hur deltagarna i de tre olika grupperna såg på sitt arbete i delprojekten.

Respondenterna från ekonomimodellsgruppen var nöjda med arbetet och de resultat som tagits fram av gruppen. Arbetet utvecklades under tiden.

Gruppen fungerade bra, alla hade varit väldigt målinriktade. Ordföranden tog på sig rollen att sammanfatta och skriva fram materialet från gruppens möten. Han lät gruppen sväva ut i vida diskussioner vilket innebar att man inte behövde vara låst i sina former. Ordföranden fick en eloge för att han var duktig på att sammanställa det som gruppen resonerat sig fram till. KFi-observatören i denna grupp upplevdes stärka gruppens arbete genom att ge reflektioner och kommentarer till det som kom fram i gruppens engagerade resonemang. En av de intervjuade kommenterade arbetet.

”Arbetet har fungerat bra. KFi-observatören utjämnade det hela med sitt speglande och reflekterande sätt. Det var bra för gruppen. Men det var samtidigt bra att han inte var med varje gång.”

En deltagare hoppade av i ett ganska tidigt skede, men detta verkar inte påverkat arbetet på ett negativt sätt. Engagemanget bland gruppdeltagarna var stort. Ordförande tog på sig en mycket aktiv och engagerad roll i arbetsgruppen, en blandning mellan öppen demokratisk form och ordentligt byråkratiskt ledarskap. Det fanns harmoni och trygghet i gruppens arbetssätt.

Den positiva stämning som gruppdeltagarna upplevde visades bland annat på det sätt som delprojektet avslutade sitt arbete. Man träffades hemma hos delprojektordföranden med kaffe och tårta i trädgården en solig dag i maj. Ekonomimodellsgruppens förslag fick flera positiva kommentarer från flera i projektorganisationen. Gruppens engagemang och inställning till arbetet framgår av följande kommentar.

”Stort engagemang i gruppen, tagit uppdraget på allvar och tyckte det var kul. Vi har skrivit det vi önskade.”

Delprojekt 5 hade till uppgift att diskutera uppföljningsfrågor. Delprojektet drabbades av några personbyten, vilket innebar att det var något rörigt innan arbetet på allvar kunde komma igång. Ordföranden som tillika var engagerad i kulturverksamhet startade upp arbetet med en bred frågeställning om vad uppföljning och utvärdering innebär. Man fick i gång en allmän diskussion i gruppen som flera först tyckte var bra. Det fördes djupa resonemang om hur dialogen och relationen mellan politiker och tjänstemän skulle fungera. Engagemanget ökade alltmer under projektarbetet, och det fanns lust

och inspiration. En ekonom som ingått i arbetsgruppen uttryckte sitt engagemang med följande uttalande.

”Vi gick in ganska villkorslöst i vår grupp. Det var spännande, ett givande och tagande hela tiden.”

Den allmänna och vida dialogen kring uppföljningsfrågor kände fler och fler i gruppen började bli alltför yvig. Resonemangen skulle ner på pränt i en rapport. Ett par tre veckor innan gruppen skulle avsluta sitt arbete och en rapport skulle lämnas vidare till projektledning och styrgrupp, uppstod en viss panik. Ordföranden tog på sig uppgiften att försöka sammanställa gruppens resonemang på den tid som var kvar till avrapportering. En rektor lyfte fram KFi-observatörens roll i gruppen och uttryckte att utan denna medverkan skulle det knappast blivit någon slutrapport. Samma rektor uttalade sig så här.

”I början väldigt mycket allmänna resonemang. Vi kom igång och blir målinriktade alltför sent. När det var tre veckor kvar gick det upp för oss vi skall åstadkomma ett dokument som vi alla står bakom allihop, och som samtidigt har ett bra innehåll.”

En fråga i gruppen skapade en viss diskrepans. Delprojektordföranden kämpade varmt för att försöka lyfta in ansvaret och styrningen av kommunens kulturfrågor i delprojektarbetet. Detta upplevde flera av gruppdeltagarna som irriterande. Under arbetets gång upplevde de plötsligt att man fått ett nytt uppdrag som var mer eller mindre självpåtaget av delprojektordföranden. Detta skapade en otydlighet i arbetet, även i det förslag till rapport som togs fram. Kulturfrågorna borde ha ett eget separat projekt menade flera av gruppdeltagarna. Ordföranden tillät en öppenhetlig diskussion men upplevdes ändå av några som den som dominerade gruppens arbete.

Vid ett av de sista mötena i delprojektet kunde ordföranden inte närvara. En rektor med lång erfarenhet inom skolans värld tog på sig rollen att leda gruppens diskussion. Flera deltagare upplevde mötet som mycket konstruktivt och strukturerat och en rapport växte fram under detta ett av de sista mötestillfällena i gruppen. Delprojektordförande var inte helt nöjd med resultatet från denna sammankomst där han inte närvarit. I slutet av delprojekt-

arbetet fanns tendenser till irritation och spänningar inom gruppen. Uppföljningsgruppen lämnade ett förslag och en rapport inom den utsatta tiden.

Delprojektgruppen som haft till uppgift att utreda och ge förslag till modell för resursfördelning fick problem under arbetets gång. Arbetet leddes av en gymnasiechef, och i gruppen fanns flera personer med god och bred kompetens inom skolans verksamhet. Arbetsgruppen började som alla de andra fyra grupperna med att inventera problemområdet, fundera vad man skulle göra och vad som förväntades av delprojektet. Mycket av tiden gick åt att resonera om principer för resursfördelning, vilket innebar att man analyserade hur man gjorde på andra ställen. Kontakter togs med andra organisationer för att hitta goda förebilder. Tid ägnades även åt att inventera den egna nämndorganisationens kunskaper och erfarenheter kring resursfördelning. En enkät sändes ut till gymnasiechefer, rektorer och politiker för att se hur man såg på detta med resursfördelning.

Mycket arbete och engagemang i gruppen användes för att inventera problemläget. Arbetsgruppen hade svårt att hitta lämplig arbetsform för att komma vidare i arbetet. Under tiden gjordes delavrapporteringar till projektlednings- och styrgrupp. Det material som redovisades visade att gruppen hade kört fast. Projektledningsgruppen ställde frågan om man kunde bistå med ytterligare resurser på något sätt. Dessa erbjudanden avböjdes. För att hjälpa gruppen avgränsade styrgruppen uppdraget, vilket innebar att arbetsgruppen skulle sätta fokus på en enkel modell som liknade mycket dagens. Detta uppfattades inte så positivt av några i gruppen utan mera som att styrgruppen lade sig i och försvårade arbetet. Kommunikationen mellan styrgrupp och projektledningsgrupp samt arbetsgruppen, fungerade uppenbarligen dåligt. Missförstånd och rykten om vad som sagts och inte sagts började spridas i projektorganisationen.

Tre veckor innan delprojektgruppen skulle avsluta sitt arbete och lämna slutrapport hände det som flera inom men även utanför delprojektet uppfattade som mycket oväntat och dramatiskt. Delprojektordförande avgick och lämnade gruppen. Hon ansåg sig ha dragit ett tungt lass i gruppen inom ett mycket svårt område. Hon var även engagerad i kommunens centrala organisationsutvecklingsarbete, och fann det inte möjligt att fortsätta som delprojektordförande.

Hon kände att hon gjort sitt och att någon annan fick ta över resterande del av arbetet. Gruppdeltagarna blev överraskade och tagna på sängen. Vad skulle nu hända med delprojektet? Vem skulle ta över ansvaret för arbetet och

slutföra uppdraget? Det uppstod en komplicerad situation för alla i projektorganisationen i och med ordförandens överraskande avhopp. Några av gruppdeltagarna kommenterade avhoppet.

”På slutet fick vi ett nytt direktiv från styrgruppen – om det gick att beakta den gamla modellen. Vilket är helt möjligt. Ordföranden hoppade av vilket komplicerade situationen. De sista veckorna var en oerhörd tidspress. Att få ihop det med en ny ordförande och nya personer. Fram till de sista tre veckorna fungerade planeringen bra. Sedan blev det svårt att få samma sammanhållning. Det var en svår fråga, betydelsefull för alla, och alla ville uttala sig om det. Det går inte i rapporten att sammanfatta den diskussion som pågått flera månader”

”Mot slutet steg ordförande av, avsåg sig uppdraget. Överraskning för övriga gruppen. Hon bedömde det som omöjligt att fullfölja det här uppdraget på ett för henne bra sätt. Det gjorde att det uppstod ett vakuum ett tag.”

Ordföranden meddelade skriftligt till projektledaren att hon avsåg sig uppdraget. Projektledningen försökte tillsammans med ordföranden att resonera genom situationen och erbjöd på nytt olika former av hjälp och stöd. Hon var emellertid mycket bestämd och ville inte fortsätta uppdraget, utan tackade nej till de förslag som erbjöds. Projektledningsgruppen bad därefter en av delprojekttagarna att ta över den återstående tiden som var kvar. Projektgruppen fick även hjälp av ytterligare en ekonom samt en rektor som kallades in för att bistå under de sista veckornas arbete. Ur den uppkomna situationen var det inte helt lätt för de två snabbinkallade resurspersonerna att åstadkomma någon ”revolution”. Tiden var alltför kort. Gruppen lämnade en slutrapport. Rapporten hade mera karaktär av ett diskussionsunderlag än konkret förslag till resursfördelningsmodell.

Trots den avslutning som delprojektet fick upplevde intervjupersonerna att det fanns ett livligt engagemang för det uppdrag man hade. Några uppfattades vara mer engagerade och andra mindre. Slutresultatet och det snöpliga slutet i delprojektet påverkade alltså inte projektdeltagarnas åsikter om projektet. Uppfattningen var att det fanns ett stort engagemang kring dessa frågeställningar. En rektor gav sin syn på engagemanget.

”Några var mycket engagerade och andra mindre. Projektet har engagerat och det har väckt många funderingar fram och tillbaka. Det är många som

har följt projektet med rätt så stort engagemang och förundran. Det är viktigt det som händer, ett mycket viktigt projekt.”

Beskrivningar från delprojektdeltagarna visade att de tre delprojekten utvecklades på olika sätt. Karaktären i delprojekten var en blandning mellan harmoni – struktur (ekonomimodell), öppen dialog – auktoritärt (uppföljning) samt hög ambition – uppgivenhet (resursfördelningsmodell).

4.6 Förväntningar om Kultur- och bildningsnämnden som lärande organisation

Även i denna intervjustudie var respondenterna eniga om att Kultur- och bildningsnämnden inte kunde sägas vara ett exempel på en lärande organisation. Av de 13 intervjuade så uttalade sig 11 med bestämdhet att nämndorganisationen inte kunde ses som en lärande organisation. Det uttalades däremot förväntningar och förhoppningar om att projektet OS 2000 kunde vara ett steg på vägen åt detta håll. Epitetet ”lärande organisation” var inget nytt i organisationen utan det fördes ständiga resonemang kring dessa frågor, som i allra högsta grad var aktuella. Respondenterna gav ett antal sammanfattande begrepp vad de förknippade med en så kallad ”lärande organisation”; dynamisk, flexibel, lyhörd, utveckling och nytänkande, nyttjar samlad kunskap och kompetens i organisationen.

Ett problem för den nuvarande organisationen att kunna bli en lärande organisation var det politiska inflytandet och påverkan på nämndens verksamhet. Flera refererade till den direkta möjligheten till inflytande och styrning som nämnden gavs när det inte fanns en förvaltningsorganisation mellan politikerna och verksamheten. Detta gjorde det mycket svårare att skapa en dynamisk och öppen dialog mellan verksamheterna ansåg några respondenter. De som uttryckte detta var företrädesvis en grupp rektorer som önskade en förvaltnings- eller utbildningschef som hade maktbefogenheter över gymnasiecheferna.

Några respondenter gav uttryck för att dagens organisationsmodell och ansvarsfördelning mellan nämnden och verksamhetschefer ställde stora krav

på den politiska ledningen. Det var en ständig balansgång från politikernas sida och de var snubblande nära tjänstemännens arbete. Detta skapade en oro och osäkerhet att kunna anamma egenskaperna från den lärande organisationen. Två intervjupersoner kommenterade hur de upplever organisationen.

”Om man skall kalla det en lärande organisation så skall det finnas en dynamik och utveckling i det. Den organisation där det finns utveckling och nytänkande samt öppenhet, är en organisation som baseras på inflytande och delaktighet och en demokratisk organisation. Kultur- och bildningsnämnden är en politisk nämnd, vet ej. Det finns en del oklarheter i organisationen under nämnden, därför kan den inte ses som lärande organisation.”

”Kultur- och bildningsnämnden är inte lärande utan en föreskrivande organisation i hög utsträckning, mellan makt och lydnad. Så fungerar det i en politisk organisation. Dialogen är viktig. Jag uppfattar att nämndens ordförande väldigt gärna vill ha till stånd en dialog. Konsten är för henne att också förstå vad hon får föra dialog om.”

Det är inte bara politikerna och nämnden som fick kritik för att inte vara lyhörda och skapa dialog i organisationen. Det hördes även kritiska röster mot kansliet kring dessa frågor. För att uppfylla kraven på en lärande organisation, menade en respondent, måste det vara högt i taket, det skall pulsera i organisationen, Kultur- och bildningsnämnden och kansliet uppfyllde inte dessa krav. Några uttryckte på olika sätt att de ansåg kansliet fungera som ett slags filter mellan nämnd och verksamhet. Det borde ges större möjlighet till direkt dialog mellan politikerna och verksamheterna. Kansliets funktion och arbetsform som nämndens förlängda arm ut mot verksamheterna upplevdes av en del som hämmande, och motverkade intentionerna om en lärande organisation.

Samtidigt som dessa kritiska röster gjorde sig hörda fanns här också förväntningar om förändringar. Projektet OS 2000 var en del i denna förändringsprocess. Fastän flera var kritiska till delar av de förslag som tagits fram i projektarbetet såg man möjligheter i den organisations- och styrmodell som arbetats fram. Flera respondenter återkom och ställde sina förhoppningar till de forum och råd som skulle bildas inom Kultur- och bildningsnämnden. Dessa råd skulle fungera som en möjlighet till samverkan och dialog kring gemensamma frågor, både mellan verksamheter men även mellan politiker och verksamheter. Vid denna mätning hade utbildningsdagarna om projektet inte genomförts, varför flertalet än så länge inte hade någon helhetsbild av

OS 2000. Några förväntningar om vad projektet kunde leda till gavs med följande kommentarer.

”Finns inget färdigt resultat av OS 2000, intuitivt känner man att det skulle leda till en lärande organisation där befattningshavare går in och får speciella uppdrag av olika sort. Att man får en ny kunskap genom att engagera sig i något projekt och sedan komma tillbaka till skolan och återföra sina erfarenheter till skolans ledning.”

”Lärande – att gå in i andra funktioner och roller, utveckla sin kompetens. Förslaget om en rådsorganisation är stimulerande för lärandet i hela organisationen. Att man lär av varandra och att man har möjlighet att utveckla sig i hela organisationen, bredda sin kompetens.”

”Utveckling av personers kompetens t ex ökar kompetensen genom att arbeta i en arbetsgrupp inom OS 2000 projektet. Där man sedan redovisar sina resultat för politikerna, det är exempel på lärande. Viktigt att man är öppen och ges möjlighet att gå in i nya roller och konstellationer. Grundtanken med OS 2000 är god och en bra utgångspunkt för detta.”

Den metod som använts inom projektet uppfattade många av intervju-personerna som ett exempel på vad de definierade som lärande organisation. Man var positiv till den öppna dialog som projektmetoden gav möjlighet till, även till insynen i nämndens organisations- och styrfrågor från en bredare församling från verksamheten, som gymnasiechefer, rektorer, administratörer på lokal och central nivå i organisationen fått. Denna insyn skapade samtidigt förväntningar bland aktörerna om en utveckling och förändring. Sammantaget visade intervjuerna att projektmetoden skapade engagemang och delaktighet att diskutera kring nämndens organisationsfrågor. Projektet såg inte ut att ha lämnat någon oberörd.

4.7 Sammanfattande erfarenheter under utvecklingsfasen

Den ”smekmånad” som projektet hade inledningsvis hade nu i viss mån förändrats. Flera kritiska röster gjorde sig hörda. Kritiken som framfördes

fokuserades framförallt mot enskilda förslag som projektarbetet under hösten 1998 resulterat i. På rektorsnivå inom projektet cirkulerade rykten och det spreds en oroskänsla inom projektet. Rektorererna önskade en tydligare chefsnivå ovanför sina gymnasiechefer men fick inte gehör för detta från den politiska ledningen. Dessa frågor resonerades inom en del av projektorganisationen under våren 1999.

Trots denna missnöjdhet fanns en positiv inställning bland de intervjuade till projektets arbetsform. Begrepp som delaktighet och att flera engagerats som fått ökad insyn i Kultur- och bildningsnämndens organisations- och styrfrågor nämndes. Arbetsformen upplevdes positiv på så sätt att man fått möjlighet att träffa och arbeta med människor med olika yrken och erfarenheter. Inslagen av gränsöverskridande beskrev flera som nytt och spännande.

Markant under vårens studie var reaktionerna som behandlade referensgruppens otydliga roll och den upplevda bristande kommunikationen mellan referensgruppen och styr- och projektledningsgrupp. Formerna kring dessa och dialogen tycktes fungera dåligt. De tre delprojekten utvecklades markant åt olika håll vilket även visade sig i gruppernas arbeten och slutresultat; från en upplevelse av strukturerat arbete till inslag av uppgivenhet.

Ett annat resultat av studien under våren var förväntningarna som respondenterna redovisade. Trots kritiken om en stram styrning av projektet från politikerna och projektledning visade undersökningen att det uppstod stora förväntningar om förändringar. Flera refererade metoden och erfarenheterna från projektet som positiva exempel för att gå vidare i organisationens förändringsprocess. Man såg detta som ett exempel på lärande organisation.

5 "Måluppfyllelsen" – projektets slutfas maj – augusti 1999

5.1 Projektarbetet och händelser under projektets slutfas

OS 2000 gick in i sin sista period och aktiviteter inom projektet skulle avslutas. Först efter styrgruppsmötet i mars 1999 kunde man från projektledningen föra ut vad som beslutats i projektet eftersom den nya nämnden valde att skjuta upp centrala beslut. För projektledningen hade våren handlat om olika informationsaktiviteter. De tre delprojekten höll på att slutföra sina arbeten och förberedde avrapportering under senare delen av våren. Styrgruppen begärde kompletteringar och preciseringar från några av delprojekten och detta skulle vara klart till ett nyinsatt styrgruppsmöte i början av juni.

Projektet skulle nu knytas samman till en helhet. Projektledningen träffades ett antal gånger under våren för att förbereda de planerade utbildningsinsatserna. Projektsekreterarna fick i uppdrag att arbeta fram ett utbildningsmaterial som skulle användas vid en tvådagars konferens i Götene Lundsbrunn i slutet av juni månad. Utbildningsdagarna lades upp utifrån perspektivet att möjliggöra en dialog med konferensdeltagarna. Delprojektordföranden fick i uppdrag att redovisa sina förslag i fyra mindre seminarie-

grupper. Enheternas ledningsgrupper inom Kultur- och bildningsnämnden samt kansliets handläggare bjöds in att delta. Även ledamöterna i den politiska styrgruppen ombads att delta under dessa dagar. Det var en stor uppslutning från ledningsgrupperna och kansliet, närmare ett 80-tal personer. Däremot avstod politikerna från att närvara, vilket visade sig vara av betydelse.

Under våren hade beslut fattats att påbörja implementering av den organisationsmodell som tagits av styrgruppen. Detta arbete hade kommit igång och personer som skulle ingå i de olika grupperna hade utsetts av enhetschefer och kanslichef tillsammans. Först efter sommarperioden började man se konturerna av den organisations- och ansvarsmodell som utarbetats inom projektet.

Sista mätningen i projektet (mätning 4) återgav en beskrivning av hur projektet utvecklats och vad som hänt under tiden. Detta gjordes med hjälp av tre aktörsgupper; projektledning, styrgrupp samt nämndledamöter. Dessa aktörer var ytterst ansvariga för projektet och dess genomförande. För att spegla slutfasen i projektet intervjuades tre ledamöter i projektledningsgruppen och de två projektsekreterare som bistått gruppen under våren. Med sin centrala roll inom projektet hade ledamöterna möjlighet att ge sin helhetssyn av projektarbetet och hur de upplevde att arbetet fortskridit över tiden. Den politiska styrgruppen var den som var ytterst ansvarig och ägde projektet. Det ansågs väsentligt att ta del av nämndens perspektiv och upplevelser av projektet. Fyra av ledamöterna intervjuades, en femte kontaktades men gick inte att nå. Från Kultur- och bildningsnämnden valdes tre personer slumpvis ut att ingå i intervjustudien.

5.2 Nya styrgruppen tar över – ett vakuum i projektet skapas

Kultur- och bildningsnämnden fick nästan en helt ny konstellation i och med valet 1998. Av nämndens 24 ledamöter var 17 helt nya. Nya nämnden tillträdde i januari 1999.

Detta innebar även att den politiska styrgruppen fick ett nytt utseende, endast en av de fem ledamöterna var kvar från tidigare grupp. Flera respondenter upplevde att de politiska förändringarna påverkat projektet på olika

sätt. De nya ledamöterna i styrgruppen hade inte historiken och bakgrunden till projektet på samma sätt som de tidigare ledamöterna hade. Därför ansåg flera respondenter från projektledningsgruppen att det skapats ett vakuum under början av året.

Styrgruppen sköt på beslut som skulle fattats redan i november 1998 till mars månad året därpå. Man fick inte samma tydliga respons och ledning från styrgruppen som man hade under början av projektet. Flera upplevde att man tappat tempot i projektet. Följande kommentarer gavs från projektledningen.

”Projektledningen var medvetna om att det skulle kunna bli en del problem på vägen i och med valet som låg i mitten av projektiden. Men vi hade inte trott att det skulle bli så stora förändringar. Däremot att få en helt ny nämnd, och sitta i ett projekt där vi har gjort mer än hälften och känna att nu måste vi börja om från början. Det var betungande men det har man lärt sig av det också.”

”Projektet stannade upp i och med den politiska förändringen vid årsskiftet. 75 % är nya i nämnden och måste få ta del av det – vad det är för projekt. Omorganisationen och initiativtagaren till projektet var vår tidigare ordförande. Han har personifierat hela förändringen. Sedan när han försvinner så blir det ett vakuum. Jag tycker inte man kan säga att det har inneburit några kursändringar. Men det är inte lika tydligt eller raskt som han stod för.”

Projektet personifierades till tidigare ordföranden, den socialdemokratiska kommunalrådet. Han beskrevs som eldsjäl som satte igång projektet och den som utåt sågs symbolisera förändringsarbetet. Han hade en tydlig vision kring decentralisering och intentioner om målsättningen med projektet. Tidigare politiker hade också beslutat att projektet skulle styras och ägas av politikerna. Detta innebar att styrgruppen fick en betydande ställning inom projektet, och det var alltså här alla avgörande beslut fattades. Den tydliga roll som tidigare politiker i styrgruppen tagit på sig var nu svårt för nya gruppen att ta över och axla.

Personifieringen kring ordförandens i styrgruppen togs upp på olika sätt. Några upplevde att nya ordföranden gav uttryck för en helt annan ledarstil jämfört med tidigare. Hon var mer öppen och lyhörd, lyssnade mer och tog till sig vad andra sade. Den tidigare beskrevs mera som auktoritär och släppte inte fram andra politiker på samma sätt. Flera trodde att även detta påver-

kade styrningen av projektet när de jämförde med tiden före årskiftet, då den nya styrgruppen tillträdde. Projektledningen var den som arbetade närmast den politiska styrgruppen och som närmast upplevde dessa förändringar. Flera gav uttryck för att styrningen av projektet hade ändrat karaktär. Styrgruppen fick en otydligare roll i projektorganisationen samtidigt som yttersta ansvaret låg kvar här. Några i projektledningen gav sin syn på situationen.

”Styrgruppens roll den är diffus. Delvis kan det bero på personbyten eller så tycker man det inte är så betydelsefullt, att det mer är frågan om hur tjänstemännen organiserar sig i sitt arbete. Jag vill inte påstå att det är ett svalt intresse, men är kanske lite undrande om det vacklande förhållningssättet. Att bara stiga in i en process som pågått en stund har säkerligen inte varit lätt.”

”Styrgruppens roll och betydelse är väldigt viktig i en sådan organisation som vi befinner oss i. Eftersom det är den högsta ledningen. Det har ju alla förstått att det är väldigt viktigt vad de säger och vilka beslut som fattas i styrgruppen.”

”När styrgruppen bytte folk så blev det ett vakuum. Jag kunde känna från början att vissa av styrgruppsmedlemmarna inte var så väl insatta. Inte visste riktigt vad det handlade om.”

Med erfarenheterna i bagaget såg flera av respondenterna både fördelar och nackdelar med att ha en politiskt tillsatt styrgrupp. Det hade varit väldigt lärorikt för politikerna att vara med i projektet, en utveckling av deras politikerroll. De hade fått större insikt i verksamheten och de problem verksamheten står inför. Men samtidigt lyfte flera från projektledningsgruppen fram sin tveksamhet att ha politiker i styrgruppen. Det fanns en uppenbar risk att de skulle börja styra detaljer i projektet som de inte hade bra överblick över. De hade inte samma tid och förutsättningar som tjänstemännen att följa ett så omfattande projekt. Den nya nämnden och styrgruppen var dessutom nästan enbart fritidspolitiker, förutom ett kommunalråd, vilket gjorde att deras tid var ännu mera begränsad än vad den tidigare varit. Då fanns det tre kommunalråd och heltidspolitiker i styrgruppen. Flera gav uttryck för att styrgruppen borde bestå enbart av tjänstemän, sedan fick man informera politikerna på olika sätt så att de kände sig delaktiga i utvecklingen av processen.

En av de styrgruppsledamöterna som varit med från början av projektet upplevde också en förändring när nämnd och styrgrupp fick en annan konstellation. Hon refererade till upptaktsmötet i maj 1998, sammankomsten med alla som skulle involveras i arbetet. Projektet presenterades och politiker redogjorde för sin målsättning med det hela, allt blev mer konkret efter denna tillställning. Sedan fortskred arbetet under hösten 1998 och det framgick allt tydligare att tidigare organisationsstruktur var otydlig. Den tidigare ordföranden var politiker på heltid och mellan mötena i styrgruppen var det han som drev det hela framåt. Hennes upplevelse var att det var han som höll i taktpinnen bland annat genom sitt starka engagemang i projektarbetet. När den nya nämnden och styrgruppen tillträdde kändes det som att ta ett steg tillbaka och börja om på nytt. Nya ledamöter har inte samma bakgrund och möjlighet att följa projektet från början. Även de andra styrgruppsledamöterna som intervjuades bekräftade detsamma. De beskrev på olika sätt vilka problem de upplevt när de kommit in i projektet efter att nästan halva projekt-tiden gått.

Vid ett av de första mötena med den nya nämnden i januari förväntades att styrgruppen skulle fatta beslut i viktiga frågor som berörde projektet. Från politisk majoritet och opposition kände man att detta inte var rätt. Det var alldeles för tidigt. Styrgruppsledamöterna refererar till att de var dåligt insatta i projektet.

Nya nämnden var tvungen att få information och redogörelse samt möjlighet att diskutera saken. Styrgruppen ville få en chans att resonera med tidigare ledamöter och även internt inom de nya partigrupperna. Samtidigt var styrgruppsledamöterna medvetna om att projektet kunde tappa tempo, bedömningen var ändå att detta beslut var riktigt. Den situation som uppstod handlade om avvägning mellan att snabbt fatta beslut och ge signaler till projektorganisationen eller att få tid att hämta in kunskaper och förståelse för ett bättre beslut. Respondenterna i styrgruppen ger alla bilder av att det handlade om komplicerade frågor. Att direkt hamna i omvälvande organisationsprojekt utan någon tydlig organisationsstruktur och traditionell förvaltningsledning att luta sig emot var inte det lättaste. Det var därför inte rimligt att förvänta sig att helt nya nämndledamöter på kort tid skulle sätta sig in i alla detaljfrågor och fatta strategiska avgörande beslut. Flera refererade till hur svårt de upplevde situationen i början av året när de tog över projektet från tidigare politiker.

”Det är alltid svårt att komma in i en process som pågår när man själv inte

varit med att formulera uppdraget, att tänka tankarna själv, att ställa frågorna. Så jag tror att det är oundvikligt nästan att det blir så. Man var ju så långt framme, man var färdig att fatta beslut om organisationen. Och då har det varit en omfattande process, då är det svårt att komma in. Jag tror att det är vad de flesta tyckte när vi diskuterade på våra gruppmöten.”

”Det var jättesvårt det här övertagandet. Det handlar om ett stort projekt. Att hitta former för allting från början var alltså svårt och mastigt för oss. Det hade säkert varit lättare om man hade varit delaktig i hela projektet. Då hade det inte blivit en fördröjning och man kunde koppla ihop med det som hänt och skett tidigare. Hade varit lättare om det inte varit mandatskifte emellan.”

”Projektet känns angeläget, men det känns frustrerande i den mening att det har varit så oerhört svårt att tränga sig in i det hela och känna vår roll i praktiken, som nämndledamöter eller som styrgruppsledamöter. Återigen det är frustrerande att vara ny, att ta över från andra politiker vare sig man vill eller inte. De flesta var nya politiker inom själva området, vi var nyvalda – allting var så nytt första halvåret. Kanske vi saknade de möjligheter som vi kanske kan ha om något år att jobba med en så stor förändring.”

Politikerna i styrgruppen var överens om sin roll i projektorganisationen. Även den nya styrgruppen lyfte fram argument som resulterade i vikten av att politikerna var med och fattade avgörande beslut i projektet. Flera respondenter uttryckte att styrgruppens roll var att finnas med i projektet och ta de nödvändiga besluten som behövde tas i processen. Det var alltså viktigt att politikerna fanns med och lyssnade, samtalade och diskuterade. Till sist var det nämnden som var ytterst ansvarig för utvecklingen av projektet, men det var politikerna i styrgruppen som hade möjlighet att fördjupa sin kunskap om projektarbetet. Styrgruppen var mer insatt än övriga nämndledamöter. Det rådde ingen tveksamhet bland styrgruppsledamöterna att de kände sitt ansvar för projektet och att de indirekt också var ägare av projektet. Någon av ledamöterna uttalade att hon kände sig som projektägare liksom de tidigare politikerna.

Intervjuerna av ledamöterna gav ändå vid handen att projektägarskapet inte var så tydligt som det kanske borde vara. En ledamot beskrev detta som att gruppmötena hade haft en större diskussion om projektet och att även hela nämnden hade getts större möjligheter att resonera kring OS 2000. Politikernas uttalanden kring sin egen roll i projektet överensstämde med tjänstemännens uppfattningar. Det var en balansgång mellan att vara med och

påverka inriktningen och besluten, och samtidigt uppleva svårigheter att känna sig välinformerad.

5.3 Projektet – plattform för förändringsarbete

Hela projektet hade inneburit en plattform för vidare utveckling av Kultur- och bildningsnämndens organisation. Många hade varit delaktiga i arbetet både inom och utanför nämndorganisationen. Intresse för projektet hade visats från olika håll; från andra förvaltningar och kommunledningen samt den politiska ledningen inom kommunen. Projektledaren uppfattade att projektet uppmärksammats både bland kommunens politiker och tjänstemän, och det fanns flera som visat intresse att följa det. Respondenterna inom projektledningsgruppen lyfte fram ett antal aspekter från projektarbetet som de upplevde vara väsentliga i förändringsarbetet.

Det sätt på vilket projektet genomförts, ett processinriktat arbete med ett antal delprojekt, hade inneburit att man fått en större förståelse för varandras arbete. Styrkan i projektarbetet ansåg flera var sammansättningen av arbetsgrupperna; en blandning av kompetenser från olika enheter inom nämndorganisationen. Hela projektet präglades av gränsöverskridanden, genom att man bröt ner de traditionella enhetsgränserna, men även att dialoger mellan olika yrkesgrupper som normalt inte träffades kom igång. Arbetsättet och projektets uppläggning refererades av flera i projektledningsgruppen som en av styrkorna i projektet. Ett par personer i projektledningen gav uttryck för detta enligt följande.

”De olika delprojekten har haft väldigt bra sammansättning, med olika kompetenser och erfarenheter, och vad jag förstått har man ju också haft erfarenhetsutbyte mellan grupperna. Man har lärt känna varandras arbetsuppgifter. Man har sett att det är olika typer av funktioner som vi faktiskt har i en sådan organisation beroende på vilket uppdrag vi har. Det har varit väldigt bra överlag att ha det här projektet i vår förvaltning.”

”Jag tycker att själva sättet att jobba fram en organisationsförändring har ju varit positivt. Många har varit delaktiga. Det har varit en sorts interaktiv kommunikation. Många har varit med. Jag har inte varit med om att jobba på det här sättet förut, det var en väldigt nyttig erfarenhet.”

Flera i projektledningen lyfte fram just det processinriktade arbetssättet och ansåg att detta var en av de bidragande orsakerna till det stora engagemang som visats i projektarbetet. Trots att alla inte varit nöjda med en del förslag som lagts liksom brist på tid, upplevde man från projektledningen att projektet engagerat folk i nämndorganisationen. Det har samtidigt varit en öppenhet inom projektet vilket bland annat resulterat i en öppen dialog mellan olika parter om meningsskiljaktigheter som kommit fram och diskuterats. Projektets uppläggning hade baserats på en röd tråd om gränsöverskridanden över enheterna, vilket man också från projektledningen såg att man lyckats med. Flera refererade till att de upplevde ett öppnare klimat mellan enheterna och kansliet, alltså centralt och lokalt. De såg exempel på ökad förståelse för varandra och hur olika delar i organisationen faktiskt hänger samman och är beroende av varandra. Det fanns fler exempel i organisationen på helhetssyn än på splittring jämfört med tidigare. En bidragande orsak till detta var den process som startats upp i samband med projektet. Arbetsmetodiken hade varit ett viktigt inslag i det förändringsarbete som pågick. Mötet mellan människorna i organisationen hade kommit i en annan dager jämfört med tidigare. Upplevelser av dessa förändrade dialoger och möten mellan människor gavs av två i projektledningen.

”Att man upptäcker varandras olika kunskaper, man upptäcker folk. Många fördomar raderas. Öppenheten har ökat. Öppnare klimat mellan enheterna och kansliet. En annan förståelse för varandra. Det är mer vi tillsammans än vi och dom, idag. Man lär av varandra hela tiden att se nya lösningar, att skapa förståelse för de olika delarna i organisationen.”

”Det är ju engagemanget och mötet mellan människor och det lärande som vi har fått med i projektet.”

Från politiskt håll såg man också projektet som en viktig plattform för ett förändringsarbete. Alla fyra från styrgruppen såg projektet som en viktig del i en nödvändig förändringsprocess. Argumenten tog sig dock olika uttryck. En av respondenterna såg redan ett resultat av projektarbetet. Hon upplevde att samarbetet mellan kanslichef och gymnasiechefer hade utvecklats i en positiv riktning. Det fanns inte lika mycket konkurrens dem emellan jämfört med tidigare. De träffades på ett helt annat sätt och såg Örebro utifrån perspektivet en gymnasieskola, och inte en konkurrens dem emellan. En annan aspekt var, som en styrgruppsledamot sade, att projektet i sin förlängning

kommer att förändra och påverka nämndarbetet. Det kommer att skapa bättre möjlighet för dem som arbetar i verksamheterna att påverka sin situation och miljö, alltså både för anställda och brukare. Hon såg projektet som en möjlighet för detta utvecklingsarbete.

Flera av ledamöterna från styrgruppen tog upp projektet och dess uppbyggnad som ett sätt att skapa delaktighet i organisationen. Nu hade man inte nått ut till den enskilde brukaren och eleven i detta skede, men i en fortsättning var detta tänkt att ske. Projektets mål sågs delvis som ett sätt att decentralisera och föra ut ansvar och befogenheter i organisationen. Flera ledamöter såg projektet som viktigt och att det nästan var av nöden tvunget, utifrån den situation man stod inför. Förvaltningen försvann i praktiken över en natt vilket var en dramatisk händelse. Det var därför nödvändigt att utforma något nytt, ett annat sätt att se på organisationen. Nedläggningen av förvaltningsapparaten och större ansvar för enheterna gav möjligheter att pröva något nytt. Det kändes spännande ansåg flera i styrgruppen att få vara med och pröva något nytt som inte finns på så många andra ställen.

”Jag tror att det är viktigt, oavsett hur man kan beskriva om det är bättre eller sämre, så behöver man ... om man gör en så drastisk förändring måste man arbeta på något sätt ordentligt med förändringsfrågor.”

”Att man gör någonting utöver det vanliga, att man flyttar fram positionerna, att man gör någonting som är nytt. Det tycker jag är positivt, att man törs pröva nya tankar. Därför att det är inte så ofta det sker, på något sätt hittar man alltför många hinder på vägen.”

Projektledningen ansåg att projektmålen som satts upp i det närmaste hade infriats. Uppdraget var att ta fram modeller för organisation, samordning, uppföljning och styrning. Med några undantag hade man tagit fram modeller som var fullt möjliga att använda i en första fas, refererade en ur projektledningen. Den enda grupp som egentligen inte nådde ända fram var resursfördelningsmodellgruppen. Av erfarenhet visste man att detta var ett känsligt ämne att komma och föreslå förändringar av resursfördelning, så det kanske heller inte var väntat att något radikalt skulle hända, förklarade en i projektledningen. Det handlar om flera intressen samtidigt, de som förlorar och de som vinner på en förändring av en resursfördelningsmodell. Att denna grupp inte lyckades är det därför inte säkert att man skall skylla projektet OS 2000 för, utan det kan finnas intressen som vill bevara nuvarande struktur.

Alla i projektledningen var eniga om att man lyckats så bra med projektmålen som det var möjligt att göra med de förutsättningar som fanns.

”Enskilda reaktioner, spontana yttranden och känslan från utbildningsdagarna så tycker jag nog att projektet har lyckats så bra som man kan önska egentligen. Man kan egentligen inte förvänta sig speciellt mycket bättre med tanken på de omständigheterna som råder. Och då tänker jag på att folk har så förbaskat mycket jobb överallt. Med tanke på det så ligger vi nog så bra till som det är möjligt. Jag tycker att vi har gjort ett bra jobb. Målen var högt satta, de handlade om en förändrad organisation och ett förändrat förhållningssätt. Ganska stora och viktiga mål. Då tycker jag att man kommit en bra bit på vägen.”

Tiden att hinna med arbetet med projektet och alla ordinarie sysslor och uppdrag var ett problem. Några i projektledningen lyfte fram det mer än andra. Från de förutsättningar som fanns var man i projektledningen nöjd med resultaten och uppfyllelsen av projektets mål. Nu återstod arbetet med att förverkliga förslag och modeller. Det hade inte varit projektets uppdrag att genomföra förslagen. Någon uttryckte att man kommit väldigt nära målet men inte kommit ända fram med organisation och ansvar, samt olika roller. Man hade fått en struktur att arbeta vidare med. Det krävdes ytterligare preciseringar och förtydliganden, men grunden ansågs vara framarbetad i och med det som tagits fram inom projektet.

”Sedan återstår jobbet att fylla de här råden med bra innehåll. Se till att de kan jobba med viktiga frågor som får legitimitet och som höjer kvalitén. Rätta till bristerna som vi hade. Brist på överblick, samordning, långsiktighet, tydlighet, likhet i utvärdering, uppföljning. Jag tycker på alla de punkterna så har man huvudsakligen nått målen.”

Bland politikerna i styrgruppen var de något mer försiktiga i sina uttalanden om hur projektet uppnått sina mål. Flera uttryckte att de upplevde att man var på rätt väg. Men att det handlade om idéer som fortfarande inte var genomförda i handling. Några ledamöter beskrev detta som att de tankar och förslag som förts fram i projektarbeten verkade vara tydliga.

En ledamot i styrgruppen menade att utifrån den information och de presentationer som gjorts så andades det hela en positiv stämning. De bilder som lämnats från aktiva inom projektet var att detta var något som de invol-

verade själva trodde skulle fungera. Med den inställningen inom projektet var man på rätt väg, resten återstod att se. Hon sammanfattade sin syn på måluppfyllelsen; om viljan och ambitionen finns hos de inblandade, så är förutsättningarna rätt bra att det ska fungera. En annan ledamot såg det som framkommit i projektet som ett viktigt redskap för framtiden, och som kan utveckla organisationen; ett hjälpmedel för att lyfta fram och ställa de kritiska frågorna och visa på svagheter i organisationen. Ledamoten såg alltså möjligheter att använda resultaten från projektet på ett sådant sätt.

5.4 Ryktesspridning och brist på information

Det fanns en speciell händelse som alla i projektledningen upplevt besvärande. Det var vanföreställningar och ryktesspridning i projektorganisationen. Referensgruppen upplevde att man inte lyssnade tillräckligt på deras argument och man förde fram dessa tydligt till styrgruppen. Ryktena handlade om att projektet var toppstyrt genom att projektledningen gick styrgruppens ärenden. Detta var anledningen till att ryktesspridningen kom igång inom vissa delar av projektorganisationen, och resonemangen upplevdes starkare inom en enskild skola.

Antydningarna kring detta visades i början av året och blev allt tydligare ju längre projektarbetet fortlöpte under våren. Kärnfrågan handlade om att några rektorer gärna såg att en chef tillsattes som hade övergripande ansvar över gymnasiecheferna. Den politiska ledningen inom nämnden hade på ett tidigt stadium i projektet avvisat alla sådana förslag. Detta uppfattades i styrgruppen som att gå tillbaka till tidigare förvaltningsorganisation.

Projektledningen som arbetade nära den politiska ledningen såg att detta inte var någon framkomlig väg. När förvaltningschefsfrågan återkom i olika sammanhang bland annat i referensgruppen, försökte man informera gruppen om att detta inte var aktuellt att föra fram längre. Från projektledningen upplevde man händelserna kring detta som en slags misstro från referensgruppen, vilket var besvärande. En i projektledningen kommenterade händelsen så här.

”En viktig händelse var när vi i ledningsgruppen kände en misstro från

referensgruppen. Att vi inte tog till oss vad de sa och att vi ändrade förslagen från referensgruppen. Detta spred sig i organisationen. Skolledarnas fack blev inblandat och det uttrycktes att det är toppstyrt och att ledningsgruppen går styrgruppens ärenden.”

Projektledningsgruppen upplevde att resonemangen kring förvaltningschefsfrågan intensifierades och tog allt mer fart. Man började analysera vad detta berodde på och vad projektledningen kunde göra. Projektledningen kom fram till att det handlade om information och brist på möjligheten till dialog samt kanske okunskap om vem som egentligen styrde projektet. Projektledningen enades därför om ett antal åtgärder för att möta de problem man upplevde. Bland annat bjöd man in representanter från referensgruppen att vara med när ledningsgruppen träffade styrgruppen. Representanterna fick på så sätt möjlighet att föra dialog direkt med styrgruppen. En annan åtgärd var att projektledningen besökte alla enheters ledningsgrupper inom Kultur- och bildningsnämnden. Det var ett omfattande arbete att åka runt till enheterna men det upplevdes som nödvändigt i den situation som hade uppstått. Informationen som projektledningen ville föra ut handlade om i vilken fas projektet var och vad man hade kommit fram till så här långt, även vilka roller och ansvar styr- och projektledningsgrupp hade. Genom besöken hos enheterna gavs möjlighet att föra direkt dialog med berörda och diskutera sådant som kändes osäkert kring projektet. För att nå ut med information om projektet framförallt till dem som inte var involverade i projektarbetet intensifierades arbetet med ett informationsblad som skickades ut till alla anställda. Fast de inte var direkt berörda så kändes det viktigt att få ut information till dem på något sätt.

”Det fanns en diskussion i början på året som byggde på att man kände sig inte riktigt informerade, och då var projektledningsgruppen ute i olika konstellationer på de olika enheterna. Diskuterade om projektet, förklarade bakgrunden och var på 4-5 olika ställen. Det var rätt så intressant, märkte ett stort intresse. I den dialogen blev det en realitet för ganska många. Personliga mötet spelar roll.”

”Det var fyndigt att vi kom ut till olika skolorna, det fick genomslag. Det var nog den viktigaste opinionsbildande insatsen. I samtalet med folk så kunde du klargöra att så här är det politiska uppdraget. Det fanns en vanföreställning om vilka möjligheter som fanns, och vad politikerna redan hade slagit fast. Detta kunde vi reda ut då, vid dessa tillfällen i mindre grupperingar.”

Informationsfrågorna uppmärksammades redan under hösten 1998 och lyftes fram i delutvärderingar som KFi genomförde. Problemet som projektledningsgruppen upplevde var att hitta rätt tidpunkt för informationsinsatser. Eftersom styrgruppen sköt upp sina beslut fram till mitten på våren 1999 så kändes det osäkert att genomföra större informationsinsatser innan man visste vilka beslut politikerna fattade i avgörande frågor. Därför kände man sig tvingad att avvakta. När väl dessa informationsaktiviteter kom att genomföras var projektledningen tillfreds och nöjd med det sätt på vilket det kom att genomföras. Det personliga mötet med enhetsledningarna var viktigt. Det framkom i intervjuerna att man från projektledningen förväntat sig att informationen om projektet hade spridits via enhetschefer och de aktiva i delprojekten. Så verkade inte vara fallet utan den information som lämnats har framförallt kommit via projektledningen. En i projektledningen uttryckte svårigheter att föra ut information så att alla kände sig nöjda och välinformerade.

“Informationsdelen, den är svårast. Det är svårt att informera om händelser och processer. Formalia kan man informera ganska väl, rita rutor och strukturer. Informera om känslor och upplevelser är nästan omöjligt. Det är sådana bitar som kommer in i projektet. Den kommunikativa processen. Det skulle kunna vara nästan en skönlitterär roman i så fall.”

Trots de extra ordinära insatser och aktiviteter som projektledningen gjorde för att föra ut information om projektet så var man ändå självkritisk till sina insatser. Kunde man hanterat informationsfrågorna på ett annat sätt, för att skapa en bättre trygghet och säkerhet i organisationen? Det fanns flera omständigheter kring informationen i projektet. Intervjuerna visar tydligt att de som hade till uppgift att följa upp och samordna projektet till en helhet upplevde detta som ett stort problem och något som skapade oro i projektorganisationen.

Politikerna i styrgruppen beskrev att de fått löpande information om projektets utveckling på olika sätt; beredningar inför nämndmöten och styrgruppmöten där avrapporteringar av delprojekten skett. Denna information ville man inte klaga på. Däremot tog några ledamöter upp sin upplevelse att folk ute i nämndorganisationen, alltså de som inte varit engagerade i projektet, inte tagit del av vad som hände. Även på denna politiska nivå hade man fått signaler om den oro som skapats i organisationen framförallt inom delar av skolans enheter. För att minska denna osäkerhet menade en i styrgruppen att

man borde gått ut på ett tidigare stadium och informerat personalen vad som var på gång. Från styrgruppens sida såg man inte kopplingen till sig egen roll vad avser informationsspridningen.

5.5 Två konferensdagar i Götene Lundsbrunn

För att åskådliggöra OS 2000 som en helhet arrangerade projektledningen en tvådagars konferens i Götene Lundsbrunn. Konferensen var planerad sedan länge. Den skulle ses som en utbildning och möjlighet att diskutera projektresultaten. För projektledningen var det en viktig och strategisk händelse inom projektet; ett sätt att avsluta projektaktiviteter med deltagande från organisationen. Konferensen genomfördes med öppna seminarier där det gavs möjlighet att ställa frågor. Därför ansvarade också flera av projektdeltagarna för de seminarier som hölls. Efteråt var alla i projektledningen mycket nöjda med det särr på vilket konferensen genomfördes. Flera av de intervjuade i projektledningen refererade även att de fått bekräftat av andra att det var en bra konferens i Lundsbrunn. Det respondenterna upplevde som positivt var att under några dagar i lugn och ro få chans att ägna sig enbart åt de frågor som berörde lednings- och styrfrågorna inom Kultur- och bildningsnämnden. Det fanns tid för reflektioner och att ställa frågor om sådant man inte tänkt på tidigare. Det upplevdes också positivt att nästan alla enheters ledningsgrupper var samlade och på så sätt kunde ta del av samma information.

“Det var väldigt bra med de olika seminarierna, stationerna där det gavs möjligheter till dels att få projektet redovisat och möjlighet att få svar på frågor. Det som inte gick att få svar på det får vi återkomma till, men det mesta har man fått svar på.”

“Jag tycker att det var bra. Jag gick till alla grupper. Det fanns möjlighet för alla att ställa frågor till varje projektledare. Det kom fram väldigt bra synpunkter där nere. Frågade några av konferensdeltagarna – de tyckte att det var bra att få en genomgång med de olika grupperna och hur de hade arbetat, fick på så sätt en annan förståelse för projektet. Ett jättevärde att bara träffas mellan olika yrkesgrupper och diskutera de problem som grupperna har haft.”

En annan positiv aspekt av Lundsbrunnsdagarna som några av i ledningsgruppen lyfte fram var den sociala biten, att träffas över enhetsgränserna. Det var en bra avslutning inför sommarperioden och något man ska försöka arrangera varje år.

Projektledningen hade gärna sett att politikerna och då framförallt styrgruppen hade varit med i Lundsbrunn. Det var en symbolfråga att ha dem med under dessa två dagar. Den tidigare politiska ledningen hade tydligt visat att de ägde projektet bland annat genom att placera sig själva i styrgruppen. Eftersom politikerna hade varit med och startat upp projektet var det viktigt att de var med och avslutade projektet. Det hade varit positivt och en viktig poäng att de hade visat sitt intresse för projektet genom att delta på konferensen.

”Det var olyckligt tycker jag. Jag tror att det fanns mening och vinst med att de hade varit med. Eftersom de startade projektet, så var det väldigt viktigt att dra ihop påsen och visa sitt intresse för ett fortsatt arbete i den anda som vi nu arbetar. Det var psykologiskt mycket viktig effekt.”

”Det var olyckligt och det hade varit en styrka för projektet, naturligtvis, om den politiska ledningen hade deltagit. Det hade understrukt vikten av att genomföra det hela. Och det hade givit ett fördjupat och bättre resultat om de hade varit närvarande.”

Intervjuerna visar att det fanns förväntningar från projektledningen om att politikerna borde ha deltagit på något sätt. Med den projektuppläggning med engagemang och delaktighet från den politiska ledningen upplevdes detta som viktigt. Eftersom det inte fanns någon representant från styrgruppen så fick projektledningen ta över dess roll under konferensdagarna, genom att ta ansvar för helheten i projektet. Projektledaren var den som officiellt stod för inledning och avslutning under de två dagarna i Lundsbrunn.

Intervjuerna med politikerna i styrgruppen gav olika bilder för och emot att delta på konferensen i Lundsbrunn. Några av politikerna hänvisade till att konferensdagarna låg helt fel i tiden. Det var midsommarveckan och detta kolliderade med planerade semestrar. En annan förklaring som gavs av en respondent var att politikerna inte behövde delta med hänvisning till de beslut nämnden tagit tidigare under våren. Respondenten menade att nämnden hade delegerat ett tydligt ansvar till kanslichefen, varför hon därmed på så sätt företrädde nämnden. De gav samtidigt en helt annan uppfatt-

ning och syn på politikernas deltagande under dessa dagar. En i styrgruppen menade att det hade varit av stor vikt att få delta på konferensen och hon hade också planerat detta. Hon såg det som en möjlighet att få träffa verksamhetsföreträdarna och föra direkt dialog med dem om projektet. Under två dagar fanns det rätt mycket utrymme för diskussioner av mer formell karaktär men också de informella samtalen. Det var ett bra sätt att sammanfatta och avsluta det hela. Hon blev väldigt förvånad när hon fick besked om att man beslutat från den politiska majoriteten att politikerna inte skulle delta.

”Jag blev väldigt förvånad. Därför att jag tidigare planerat in det här i min almanacka, och tyckte det var spännande att åka också. För att dels prata om det här men tänkte också att andra frågor skulle kunna komma upp och diskuteras där.”

Denna politiker var alltså mycket besviken över att inte få delta och hade sett flera fördelar med ett politiskt engagemang. Hon menade att det säkert hade skapats förväntningar att man från politiskt håll skulle vara med. En annan politiker i styrgruppen gav sin bild av politikernas frånvaro under dessa dagar. En rimlig tolkning var att det uttryckte en osäkerhet hos politikerna i styrgruppen; vad är vår roll i styrgruppen, varför finns vi inte med här? Politikerns uppfattning var att arbetet inom Kultur- och bildningsnämnden var mycket mer omfattande än vad man kunde tro, mycket mera arbete överhuvudtaget. Politikern trodde att flertalet kände det på samma sätt. Att parallellt sätta sig in detta omfattande förändringsprojekt hade inte varit lätt.

Med den bakgrunden kan det kännas osäkert som politiker att åka bort två dagar och diskutera dessa saker. Resonemangen från styrgruppsledamöterna visade på en ambivalens att både vilja delta men också att förväntningarna på dem gjorde det svårt att medverka.

5.6 Synen på KFi's roll i projektarbetet – aktionsforskningsmetoden

KFi's engagemang och roll i projektorganisationen kommenteras även av projektledningsgruppen. Någon av dem som ingått i projektledningen ut-

tryckte att han först var irriterad på den låga profil som KFi hade i de olika arbetsgrupperna. Det tog tid innan han förstod den roll som KFi-observatörerna hade i projektet, enligt den metod som användes. Rollen handlade om att stötta de olika grupperna och balansera de resonemang som fördes, inte ta över arbetet och lägga förslag på modeller. Rollen handlade alltså inte om att fungera som expertkonsult. När detta gick upp för honom upplevde han det som mycket positivt. Även de andra i ledningsgruppen lyfte fram ungefär samma resonemang. Man upplevde att man från Kultur- och bildningsnämnden hela tiden ägt och styrt projektet. Det hade inte varit frågan om att någon extern resurs tagit över ansvaret och styrt upp detaljerna.

”KFi’s roll har varit väldigt positiv. Min uppfattning är att KFi-observatörerna klarat av att vara med i processen utan att ta över ansvaret för det. Man har agerat utifrån att det är ert projekt utan att lägga fram färdiga förslag. Det är en konst det. Att delta i en process och titta på, fastän man ibland kanske tycker att de är ute och cyklar.”

”Stödet från KFi har varit väldigt bra. Vi har lagt upp OS 2000 projektet så att KFi har varit ett stöd och bollplank, gett bilder av olika möjligheter. KFi’s förhållningssätt – att vi äger projektet – är helt i linje med min uppfattning.”

KFi-observatörerna uppfattades samtidigt ha en viktig och central roll för att arbetet skulle gå framåt. Respondenternas uppfattningar visar att observatörernas närvaro varit viktig, utan att agerandet resulterat i konkreta handlingar genom utformning av modeller. Projektledningsdeltagarna upplevde att det externa perspektiv och de reflektioner som getts via KFi-observatörer varit värdefullt för projektet. Någon uttryckte även att utan detta stöd och analyser på vägen skulle man inte lyckats ro iland projektet på egen hand. KFi’s förhållningssätt och engagemang som observatör och kritisk granskare bedömdes som positivt från projektledningen.

”För mig har den delen av jobbet varit roligast att jobba ihop med KFi. Jag har lärt mig mycket av det och det har varit givande. Det har också varit bra att ha med en extern part som utan att styra men ändå har blick utifrån och kan ge en vidare bild.”

”En bra roll att stå utanför och komma in och ställa frågor. Att de inte har varit styrande är jättebra. KFi har haft en avgörande roll att projektet gått framåt. Vi skulle inte fixa det själva. De lotsade oss fram mellan snarorna på

ett bra sätt.”

”KFi – det har varit bra med en objektiv utanförstående samarbetspartner som med friska ögon kan titta in i ett system. Tycker att det har varit en bra samarbetspartner som jag har förtroende för och som jag litar på.”

Sammanfattningsvis visade projektdeltagarnas uttalanden att KFi-observatörerna varit deltagande i projektarbetet, utan att agera som expertkonsulter; någon som redan vet hur saker och ting skall lösas.

5.7 Sammanfattande erfarenheter från projektets slutfas

Erfarenheter från projektets slutfas handlade om att få ihop en helhet av cirka ett och ett halvt års projektarbete. Projektledningen hade till uppgift att vara den samlande länken i projektet och ge den politiska styrgruppen ett beslutsunderlag. Med de utgångspunkter som sattes upp för projektet våren 1998, var det projektledningens samlade uppfattning att dessa mål uppfyllts så långt det är möjligt. Det var framarbetat ett antal förslag som skulle tydliggöra organisations- och styrfrågorna i Kultur- och nämndorganisationen. Uppdraget var fullgjort som det var sagt.

Detta innebar inte att problem inte uppstått på vägen. Bytet av politisk ledning under projekttiden skapade en del problem i projektarbetet. De nya politikerna ställdes inför en svår situation när de fick ta över en ganska komplex organisation som befann sig mitt i ett förändringsarbete. Politikerernas osäkerhet kring projektet skapade ringar på vattnet i projektorganisationen. Ett annat orosmoment var rektorsgruppen som ville göra en ”palatsrevolution”, för att de inte var nöjda med förvaltningschefsfrågan.

Positiva erfarenheter som lyftes fram i slutskedet av undersökningen var upplevelsen att förändringsprocessen var på gång inom nämndorganisationen. Flera exempel gavs på att nämnden inte står på samma ställe som våren 1998. Projektmetoden uppfattades av flertalet som en positiv erfarenhet. Den arbetsprocess som använts under projektarbetet hade möjliggjort ett öppnare klimat inom nämndorganisationen och mötet mellan människorna hade varit en viktig egenskap i arbetet. Dagarna i Götene Lundsbrunn var exempel på detta.

Kommunforskning i Västsverige är en forskningsorganisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting. Organisationen och verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i Västsverige och Göteborgs universitet. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö vid Göteborgs universitet. KFi bedriver idag en omfattande forskningsverksamhet framför allt inom områdena ekonomistyrning, finansiell analys, organisationsförändring och effektivitetsbedömning.

Kommunforskning i Västsverige

Pilgatan 19 A
411 22 GÖTEBORG

tel. 031 - 13 46 08
fax. 031 - 13 65 12