



GENOMFÖRANDE AV UTVECKLINGS- PROJEKT

Karoline Larsen
Andersson

Stöd-
material



■ samverkan med regionstyrelsens beredning för folkhälsa och social hållbarhet i Västra Götalandsregionen (VGR) har jag, Karoline Larsen Andersson, tagit initiativ till att sätta ihop detta stödmaterial för genomförande av utvecklingsprojekt. Tanken är att materialet ska vara ett stöd för verksamhetsledare, chefer och övrig personal som är på väg att genomföra ett utvecklingsprojekt i den egna verksamheten. Närmare bestämt är syftet att:

- presentera relevant forskning kring genomförande av utvecklingsprojekt i verksamheter där kärnuppdraget är arbete med människor
- presentera ett antal teoretiska begrepp som kan användas som stöd för yrkesverksamma i samtal om den egna praktiken i samband med genomförande av projekt
- utifrån de teoretiska begreppen presentera ett antal reflektionsfrågor till stöd vid planering och genomförande av utvecklingsprojekt.

Det utvecklingsprojekt som ligger till grund för materialet är Plug Innan, ett led i Kraftsamling fullföljda studier inom Västra Götalands regionala utvecklingsstrategi VG 2030. Kraftsamlingen har fokus på att genom samverkan förbättra barns och ungas uppväxtvillkor och förutsättningar för att fullfölja sina studier (VGR, 2022). Plug Innan genomfördes i 40 skolverksamheter inom VGR under perioden 2016–2020 och hade som mål att öka närvaron och måluppfyllelsen för elever i grundskolan.

Jag har i mitt doktorandprojekt¹ studerat genomförandet av Plug Innan på fem skolor samt de professionellas upplevelser av att arbeta med projektet. Plug Innan utgör därför det empiriska exemplet i texten men intentionen är att lärdomarna ska kunna användas även i andra verksamheter.

Viktiga målsättningar med min forskningsstudie var att bidra till ökad kunskap om **1)** hur man i projekt som Plug Innan möjliggör överföring av kunskaper och erfarenheter från projekt till verksamhet, **2)** vilka möjligheter till professionellt lärande som skapades i genomförande av Plug Innan och **3)** på vilket sätt personalen i skolan fick den kunskap de behöver i arbetet med elever som riskerar att inte fullfölja sina studier.

¹ Benämns fortsättningsvis *forskningsstudie* för att skiljas från den typ av projekt som studerades och som presenteras här.

FÖRFATTARE



Karoline Larsen Andersson är doktorand i pedagogik med inriktning arbetsintegrerat lärande vid Högskolan Väst. Hennes forskningsområde rör sig kring projektimplementering och professionellt lärande, med särskilt fokus på projektet Plug Innan som hon har följeforskat under perioden 2017–2020. Karoline undervisar på Yrkeslärarprogrammet/ Kompletterande pedagogisk utbildning (KPU) och Ämneslärarprogrammet, där hon också handleder examens- och utvecklingsarbeten. Hon har sedan tidigare en masterexamen i pedagogik, inriktning skolläring och utveckling, från Norge och England samt yrkeserfarenhet inom studie- och yrkesvägledning.



Adobe Stock/Rampxel.com

Materialet finns även på

hv.se/samverkansforskning

INNEHÅLL

Tidigare forskning kring genomförande av projekt	4
Sju projektbegrepp.....	4
Projektgenomförande i en skolkontext	6
Individ-, grupp- eller verksamhetsfokus.....	6
Förberedelser inför projektet.....	7
Tillgång till och involvering i projektet.....	7
Reflektionsfrågor	8
Avslutning	9
Referenser	10

TIDIGARE FORSKNING

KRING GENOMFÖRANDE AV PROJEKT

PROJEKT

MED *TOP-DOWN-PERSPEKTIV* ÄR:

- formellt initierade
- reglerade på policynivå
- utformade lika för alla.

PROJEKT

MED *BOTTOM-UP-PERSPEKTIV* ÄR:

- initierade av verksamheten
- reglerade av verksamheten
- utformade efter verksamhetens behov.

Skillnader mellan ett *top-down*- och ett *bottom-up*-perspektiv i projekt.

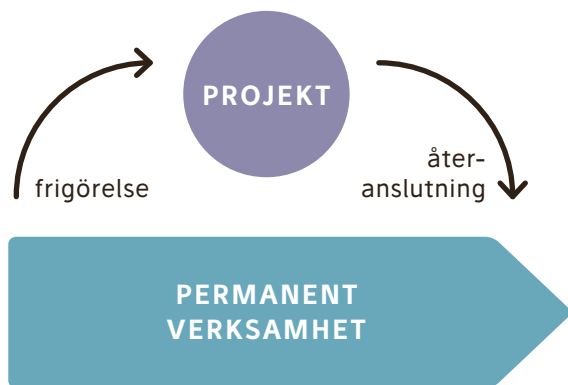
Att verksamheter och arbetsplatser utvecklas allt eftersom samhället och arbetslivet förändras är en nödvändighet. Ett sådant föränderligt arbetsliv kräver att individer på en arbetsplats kontinuerligt ges möjlighet till utveckling och lärande (Billett, 2001). Verksamhetsutveckling genom projekt har de senaste decennierna blivit allt vanligare (Gustafsson, 2017). Tidigare forskning visar dock att projektets temporära natur ofta innebär att kortsiktiga resultat sätts i fokus (Lundin & Söderholm, 1995). När projekten löses upp är det sällan de vunna erfarenheterna och kunskaperna från projektet förs över till den personal som finns kvar i verksamheten. För att en bestående förändring ska ske är det därför viktigt att förstå hur kunskapsöverföring mellan projektverksamheten och den permanenta verksamheten kommer till stånd (Johansson m.fl., 2007).

Kunskapsöverföring i samband med projektorganisering har tidigare främst studerats i privata företag medan forskningen om projektorganisering i offentlig sektor varit begränsad (Engström & Pettersson, 2015). Därför belyser detta material utvecklingsprojekt som syftar till att utveckla och förbättra verksamheter i offentlig sektor. Det empiriska exemplet är skolverksamheter.

Sju projektbegrepp

Här presenteras sju viktiga teoretiska begrepp, användbara för att analysera, förstå och samtala om genomförande av projekt i verksamheter (Johansson m.fl., 2007). Begreppen introduceras med den engelska termen med en svensk översättning inom parentes, därefter används, i de flesta fall, den svenska översättningen. Ett par begrepp, *top-down* och *bottom-up*, förlorar innebörder och nyanser i översättningen, och därför används de engelska begreppen.

Projekt beskrivs ofta övergripande som att de har antingen ett **top-down-perspektiv** (uppifrån och ner), och är då formellt initierade och reglerade på policynivå, eller ett **bottom-up-perspektiv** (nerifrån och upp) och är då initierade av och reglerade i den egna verksamheten (Dehghan, 2020; Gustafsson, 2003). Plug Innan hade ett *bottom-up*-perspektiv genom att det utgick från skolverksamheternas egna utmaningar i stället för att vara policyreglerat.



Relationen mellan utvecklingsprojekt och permanent verksamhet.
Källa: Johansson m.fl. (2007). Fritt översatt av författaren.

När ett projekt som Plug Innan genomförs i en permanent verksamhet är målsättningen att det sker någon form av förändring av verksamheten. För att ett utvecklingsprojekt ska leda till varaktig förändring behöver broar byggas mellan projektverksamheten och den permanenta verksamheten, så kallad *bridging* (**överbyggning**). En viktig beståndsdel i överbyggningen är *transfer* (**överföring**) av de kunskaper och erfarenheter som har skapats i projektet till den permanenta verksamheten. För att denna överföring ska ske behöver de individer som arbetar i den permanenta verksamheten få möjlighet till lärande. Det är därför viktigt att det skapas förutsättningar för *professional learning* (**professionellt lärande**) för de yrkesverksamma (Huijboom m.fl., 2020).

Två begrepp är centrala för att beskriva möjligheterna till överbyggning och överföring mellan projekt och permanenta verksamheter. Det ena begreppet är *detachment* (**frigörelse**), vilket syftar på vikten av att projektet organiseras som en självständig verksamhet med definierade gränser mot den permanenta verksamheten, till exempel med sina egna resurser och ansvarsområden. Olika projekt har olika tydliga gränser – medan vissa är tydligt avgränsade kan andra vara svårare att urskilja från den permanenta verksamheten (Johansson m.fl., 2007).

Det andra begreppet är *re-attachment* (**återanslutning**). När projektet är slut ska projektorganisationen upplösas. Det är också nu som återanslutning förväntas ske. De utvecklingsaktiviteter som finns i det temporära projektet, såsom förbättrade arbetsmetoder och nya lärdomar, ska nu bli fristående i den permanenta verksamheten. Projekt som har en tydlig avgränsning kan få det svårare i återanslutningsprocessen medan projekt som befinner sig närmare den permanenta verksamheten kan ha svårare att uppnå större förändringar (Johansson m.fl., 2007).

PROJEKTGENOMFÖRANDE

I EN SKOLKONTEXT

Här presenteras resultatet av forskningsstudien med fokus på hur de teoretiska begreppen användes i praktiken för att belysa överbrygningsprocessen mellan projekt och permanent verksamhet (Andersson m.fl., inskickad för publicering).

Individ-, grupp- eller verksamhetsfokus

Skolor som deltog i Plug Innan utformade projektet utifrån sina egna kontextuella utmaningar, det vill säga med ett *bottom-up*-perspektiv. De fem skolor som ingick i forskningsstudien hade tre olika fokusområden: En skola fokuserade på individuella insatser, såsom en-till-en-undervisning. Två skolor fokuserade på mindre grupper av elever, som fick undervisning och stöd i andra lokaler av två lärare som fått uppdraget av skolledningen. Ytterligare två skolor fokuserade på hela skolan genom kollegialt lärande i grupp kring olika teman samt auskultation av varandras undervisning.

Det visade sig att hur verksamheterna valde att organisera utvecklingsprojektet spelade roll för hur kunskap och erfarenheter spreds till personalen. Överföringen av kunskap mellan projekt och permanent verksamhet försvårades i de skolor som valde att rikta insatserna mot enskilda elever eller organisera undervisning i särskilda elevgrupper. Detta då kunskap och erfarenheter från projektet begränsades till de enskilda lärare som genomförde insatserna och till de elever som berördes av undervisningen. Insatserna var dessutom kostsamma eftersom personal behövde tas ur sin ordinarie verksamhet. I dessa skolor blev projektet en tillfällig insats, som mötte upp konkreta utmaningar här och nu snarare än att föra över kunskap och erfarenheter till den permanenta verksamheten. Utan konkreta insatser för hur det ska återansluta till skolans praktik riskerar sådana projekt alltså att stanna kvar i frigörelsefasen som en egen verksamhet med egen styrning och egna ramar.

De skolor som hade fokus på hela skolan arbetade tillsammans med gemensamma aktiviteter organiserade av en tillsatt projektgrupp. Lärarna fick läsa litteratur och ha samtalsgrupper och auskultation i syfte att utveckla sin praktik och lära av varandra. När fler fick tillgång till projektet ökade möjligheterna för överföring av kunskap mellan projektet och den permanenta verksamheten.



Tre nivåer av förebyggande arbete. Källa: MacIver & MacIver (2009). Vidareutvecklad av Pluginnovation.



Förberedelser inför projektet

När Plug Innan skulle genomföras på skolorna upptäckte personalen att det saknades nödvändiga processer och strukturer. Exempelvis menade flera lärare att deras scheman inte gjorde det möjligt för dem att ha gemensamma möten. Eftersom skolorna inte hade förberett sig inför projektets genomförande med anpassade scheman och gemensamma mötestider var det svårt för personalen att samverka i projektet. Mycket tid och energi som kunde ha använts till utvecklingsfrågor ägnades i stället åt att lägga om scheman och lösa praktiska frågor som ”Hur gör vi när vi behöver kontakt med elevhälsans forum?”. En viktig förutsättning för kunskapsöverföring, och därmed mer permanent förändring och utveckling, är därför att skapa utrymme för gemensamma möten där alla har möjlighet att delta.

Många i personalen gav också uttryck för att de saknade kunskap om hur verksamheten skulle arbeta med det nya projektet och att både ledning och personal behövde mer stöttning i och tydligare riktlinjer för hur de skulle tänka i genomförandet av projektet. Exempelvis upplevdes det som en svårighet att skapa projektet endast utifrån egna idéer och förutsättningar. Även om ett projekt är *bottom-up*-initierat är det därför viktigt att ge personalen stöttning kring hur det kan frigöras och bli en autonom verksamhet med tydliga mål och intentioner.

Tillgång till och involvering i projektet

Målsättningen med Plug Innan var att fler elever skulle komma till skolan och också nå målen i grundskolan. För att nå denna målsättning behövde kunskap från projektet överföras till samtliga lärare som arbetade med eleverna. Det i sin tur innebar att personalen behövde ha tillgång till och vara involverade i projektet och att de behövde ges möjligheter till professionellt lärande.

I intervjuerna menade dock några i personalen att de upplevde en känsla av att vara utanför, och att det var svårt att vinna ledningens förtroende. Detta påverkade i sin tur deras engagemang för projektets intentioner och mål och deras vilja att förändra sin praktik genom att applicera nya aktiviteter och metoder. De lärare som hade direkt kontakt med och var involverade i projektet fick tillgång till kunskap och erfarenheter, medan de lärare som var längre från projektet inte fick samma möjligheter till professionellt lärande. Om inte kunskapen når alla i verksamheten riskerar projektets kunskap att bli personbunden, vilket även det begränsar återanslutningen till den permanenta verksamheten.

REFLEKTIONSFRÅGOR

När en verksamhet står inför att genomföra ett projekt med målsättningen att lärdomarna från det ska leva vidare i den permanenta verksamheten är det viktigt med noggranna förberedelser. En utgångspunkt kan då vara att reflektera över hur de ovan beskrivna teoretiska begreppen kan användas inför och under genomförandet. Nedan finns därför ett antal relevanta reflektionsfrågor som kan appliceras på valfritt projekt.

Under förberedelserna inför projektstart, fundera över om projektet är utformat som ett *top-down*- eller ett *bottom-up*-projekt.

- Hur är ert projekt utformat?

Projekt kan genomföras med olika fokus. I det studerade utvecklingsprojektet kunde verksamheterna välja att fokusera på individen, gruppen eller hela verksamheten. Valet av fokus påverkar resultatet i den permanenta verksamheten. Reflektera över vilket fokus projektet ska ha/har och vilka implikationer valt fokus får.

- Vilket fokus har projektet?
- Varför väljer er verksamhet just det fokuset?
- Vilka följder kan valt fokus väntas få?

Vid planering och förberedelser inför ett kommande projekt, fundera över vilka strukturer och processer som behöver vara på plats i verksamheten inför genomförandet (ex. schemaläggning, mötestider).

- Vilka strukturer och processer behöver finnas i verksamheten inför projektstart?

För att uppnå en permanent förändring behövs en överbyggnad mellan projekt och verksamhet genom överföring av kunskaper. Tänk noga igenom hur kunskapsöverföring kan ske och vilka arenor som behövs för det samt vem eller vilka som behöver inkluderas.

- Hur kan kunskapsöverföring mellan projekt och permanent verksamhet säkerställas?
- Vilka arenor krävs för en sådan överföring?
- Vem eller vilka behöver inkluderas?

Ett projekt behöver vara självständigt, med definierade gränser. Projekt med en tydlig avgränsning kan få det svårare i återanslutningsprocessen medan projekt närmare den permanenta verksamheten kan ha svårare att uppnå större förändringar. När återanslutning ska ske behövs vetskap om vilka avgränsningar projektet har mot den ordinarie verksamheten.

- Vilka avgränsningar har projektet mot den ordinarie verksamheten?
- Hur kan projektet bli fristående och samtidigt ha möjlighet att återansluta till verksamheten?

Flertalet verksamheter där kärnuppdraget är arbete med människor har elever, brukare eller patienter som mottagare. Fundera över hur verksamheten kan arbeta så att lärdomarna från projektet kommer dessa mottagare till godo.

- Hur kan arbetet genomföras för att säkerställa att lärdomar kommer verksamhetens mottagare till godo?



AVSLUTNING

Syftet med detta stödmaterial har varit att presentera ett antal teoretiska begrepp rörande utvecklingsprojekt och sätta dem i ett empiriskt sammanhang utifrån forskningen kring Plug Innan, med målet att öka förståelsen för innebörden av dem. Förhoppningen är att materialet därigenom kan vara till stöd för chefer och yrkesverksamma som står inför att planera och genomföra ett utvecklingsprojekt i sin verksamhet.

Lycka till!

REFERENSER

Andersson, K.L., Forslund Frykedal, K. & Thorsen, C. (inskickad för publicering). Implementation of a goal attainment project in five Swedish schools: Teachers' voices working with a temporary project in a permanent school organization.

Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordance and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>.

Dehghan, F. (2020). Teachers' perceptions of professionalism: A top-down or a bottom-up decision-making process? *Professional Development in Education*, 48(4), 705–714. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1725597>.

Engström, P. & Petersson, M. (2015). Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. En studie av Norrköpings kommuns sociala investeringsfond. (MA examensarbete.) Linköping: Linköpings universitet. Hämtad 2022-10-01 från <https://www.projektakademien.se/pa/wp-content/uploads/2020/04/3.-LIU-IEI-FIL-A-15-02001-SE.pdf>.

Gustafsson, J. (2003). Integration som text, diskursiv och social praktik. En policyetnografisk fallstudie av mötet mellan skolan och förskoleklassen. (Doktorsavhandling.) Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Gustafsson, J. (2017). Projects as a policy tool: A policy ethnographic investigation in the field of education in Sweden. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3(3), 241–252. <https://doi.org/10.1080/20020317.2017.1301047>.

Huijboom, F., Van Meeuwen, P., Rusman, E. & Vermeulen, M. (2020). Keeping track of the development of professional learning communities in schools: The construction of two qualitative classification instruments. *Professional Development in Education*, 47(4), 667–683. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1731571>.

Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5), 457–464. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.006>.

Lundin, R.A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–55. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U).

MacIver, M.A. & MacIver, D.J. (2009). *Beyond the indicators: An integrated school-level approach to dropout prevention*. Arlington, VA: The George Washington University Center for Equity and Excellence in Education.

VGR (2022). *Regional utvecklingsstrategi 2021–2030*. Hämtad 2022-10-05 från <https://www.vgregion.se/regional-utveckling/regional-utvecklingsstrategi/regional-utvecklingsstrategi>.



Kraftsamling fullföljda studier är en av fyra tvärspektoriella kraftsamlingar i Västra Götalands regionala utvecklingsstrategi VG2030. Kraftsamlingen innebär att olika aktörer i Västra Götaland sätter fokus på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete kring barn och ungas uppväxtvillkor och förutsättningar för att fullfölja sina studier.

Länets 49 kommuner och fyra kommunalförbund, akademi och forskningsinstitut, det civila samhället, Västra Götalandsregionen, näringslivet och dess organisationer samt länsstyrelsen och andra statliga myndigheter bidrar till Kraftsamling fullföljda studier med olika ansvar, resurser och kunskaper.

Vi vill tillsammans ge barn och unga i Västra Götaland de allra bästa förutsättningarna för en bra start i livet och för god hälsa, utbildning och framtidstro.

Läs mer på: www.vgregion.se/fullfoljdastudier

Barn- och ungdomsvetenskapliga forskningsmiljön på Högskolan Väst arbetar strategiskt med forskningssamverkan tillsammans med verksamheter som har fokus på barn, ungdomar och unga vuxna. Målet för forskningsmiljön är att producera och sprida kunskap om barns och ungdomars livsvillkor och därmed stärka deras ställning i samhället. Forskningssamverkan med externa verksamheter är ett av de sätt som miljön arbetar på för att nå detta mål. Samarbetet sker i form av en samverkansmodell som avser att skapa goda förutsättningar för både forskningen och den externa samverkansparten. Samverkansmodellen utgår från en dialog mellan forskare och samverkanspart där parterna tillsammans utarbetar och formulerar undersökningsområde och forskningsfrågor.

Barn- och ungdomsvetenskapliga forskningsmiljön, Högskolan Väst

www.hv.se/BUV



Karoline Larsen Andersson, Högskolan Väst
karoline-larsen.andersson@hv.se



Ylva Bryngelsson, Västra Götalandsregionen
ylva.bryngelsson@vgregion.se