LUMENA CONECTO

Medfinansieras av
Europeiska unionen



Lärdomar från Lumena Conecto

– En antologi om samverkan, lärande och arbetsmarknadsinkludering

Lumena Conecto,
Maj 2026

Förord

Att leda ett projekt är att vilja förändra. Att göra det tillsammans med följeforskare är att också våga bli utmanad i hur förändringen förstås, genomförs och tas vidare.

När arbetet med Lumena Conecto inleddes var följeforskning något nytt för mig i rollen som projektledare. Idag, när vi samlar dessa texter i en gemensam antologi, kan jag konstatera att det har varit en av de mest värdefulla delarna av hela projekttiden. Samarbetet med våra följeforskare har inte bara bidragit med analyser och resultat – det har skapat fördjupad förståelse, öppnat nya perspektiv och gett oss möjlighet att stanna upp i ett annars högt tempo och faktiskt reflektera över vad vi gör, varför vi gör det och vad det leder till.

Lumena och Conecto har varit modiga projekt. Modiga i sin ambition att nå personer som står längst ifrån arbetsmarknaden. Modiga i att pröva arbetssätt som utmanar etablerade strukturer. Och modiga i att våga synliggöra brister – i samverkan, i system och i våra egna organisationer.

Den följeforskning som presenteras i denna antologi speglar just detta mod.

Här finns studier som belyser arbetet med personer som står långt från arbetsmarknaden och visar både de mervärden som skapats – i form av stärkt kompetens, mer individanpassade arbetssätt och gemensamma metoder – och de utmaningar som kvarstår, inte minst kopplat till organisatoriska förutsättningar och långsiktighet.

Här finns analyser av uppsökande arbete, som tydliggör vikten av att aktivt nå de mest sårbara – de som inte själva hittar till våra insatser – och som pekar på behovet av både samordning och ett mer systematiskt angreppssätt för att arbetet ska bli hållbart över tid.

Här finns fördjupningar kring metoder som Supported Employment och IPS, där vi får syn på hur relationer, tillit och organisatoriska förutsättningar är avgörande för att människor faktiskt ska kunna etablera sig på arbetsmarknaden.

Här finns också forskning om kompetensutveckling och kollektivt lärande i en interorganisatorisk kontext, som synliggör både möjligheterna och svårigheterna i att skapa gemensamt lärande mellan organisationer. Studierna visar hur dialog, tillit och gemensam reflektion kan stärka samverkan och bidra till att omvandla organisatoriska spänningar till gemensamma utvecklingsprocesser

Och här finns bidrag som lyfter jämlikhetsdata – ett område som utmanar oss att bättre förstå vilka vi når, vilka vi inte når, och hur vi kan arbeta mer träffsäkert för att motverka ojämlikhet och diskriminering.

Tillsammans ger dessa texter inte en enkel eller entydig bild. De visar snarare komplexiteten i det arbete som bedrivs i gränslandet mellan individ, organisation och system. De visar att förändring är möjlig – men att den kräver uthållighet, samverkan och en vilja att både lära och ompröva.

För mig personligen har samarbetet med följeforskarna inneburit ett lärande som jag tar med mig långt bortom projektets slut. Jag känner en stor tacksamhet för det arbete som har gjorts, för den kunskap som har genererats och för den generositet som har präglat samarbetet.

Min förhoppning är att denna antologi inte bara ska ses som en sammanställning av resultat, utan som ett levande kunskapsbidrag – något som kan inspirera, utmana och bidra till fortsatt utveckling i arbetet för en mer inkluderande och tillgänglig välfärd.

För i grunden handlar detta arbete om något större: att fler människor ska få möjlighet att delta i arbets- och samhällsliv på sina egna villkor.

Och det är ett arbete som kräver mod.

Maria Reed
Regional projektledare för Lumena

Innehåll

Inledning 1
Följeforskare i Lumena Conecto 2
En introduktion till jämlikhetsdata 3
Att arbeta med metoder för en hållbar inkludering i arbetslivet 11
Att nå de mest sårbara 59
Kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext 91
Personer som står långt från arbetsmarknaden 182

Inledning

Denna antologi samlar följeforskning från projekten Lumena och Conecto – två ESF-finansierade satsningar med en gemensam ambition: att stärka möjligheterna för personer som står långt från arbetsmarknaden att nå arbete eller studier, och samtidigt bidra till utveckling av arbetssätt och samverkan inom välfärden.

Utgångspunkten för arbetet har varit att komplexa samhällsutmaningar kräver mer än enskilda insatser. De kräver samordning, kunskap och en förmåga att förstå människors olika förutsättningar. Lumena och Conecto har därför kombinerat individnära stöd utifrån evidensbaserade metoder med kompetensutveckling och strategiskt utvecklingsarbete – med särskilt fokus på inkludering, jämlikhet och tillgänglighet.

Följeforskningen har varit en integrerad del av denna satsning. Genom att följa, analysera och problematisera arbetet i realtid har forskarna bidragit till ett kontinuerligt lärande under projektens gång. Denna antologi är ett resultat av det arbetet.

Texterna belyser olika dimensioner av projektens genomförande och resultat. Här ges en fördjupad förståelse av arbetet med personer som står långt från arbetsmarknaden, där betydelsen av individanpassade insatser, tillit och relationer framträder tydligt. Samtidigt synliggörs de organisatoriska och strukturella förutsättningar som påverkar möjligheterna att arbeta långsiktigt och hållbart.

Antologin lyfter även vikten av uppsökande arbete för att nå de mest sårbara – personer som ofta inte tar del av befintliga insatser och riskerar att hamna utanför både arbetsmarknad och samhällsliv. Här framträder behovet av ett mer systematiskt och samordnat arbetssätt för att säkerställa att stödet når fram.

Vidare behandlas implementeringen av arbetsmarknadsinriktade metoder såsom Supported Employment och IPS, där samspelet mellan metod, organisation och relationer visar sig vara avgörande för resultaten. Texterna visar att metodtrogenhet inte enbart är en fråga om att följa en modell, utan om att skapa rätt förutsättningar i praktiken.

Ett viktigt bidrag i antologin handlar också om kompetensutveckling och kollektivt lärande i en interorganisatorisk kontext. Forskningen synliggör de möjligheter och spänningsförhållanden som uppstår när flera organisationer tillsammans försöker skapa gemensamt lärande, kunskapsspridning och utveckling. Här betonas särskilt betydelsen av dialog, tillit, kommunikation och gemensam reflektion för att hantera organisatoriska utmaningar och stärka samverkan över organisationsgränser

Ett annat centralt tema i antologin är jämlikhet och behovet av förbättrad kunskap om olika gruppers villkor. Genom arbetet med jämlikhetsdata synliggörs både begränsningar i dagens statistik och möjligheter att utveckla mer träffsäkra arbetssätt för att motverka ojämlikhet och diskriminering.

Sammantaget visar antologin att arbetet med att främja inkludering i arbets- och samhällsliv är komplext och kräver samverkan mellan flera aktörer, nivåer och perspektiv. Den visar också att det finns en betydande potential i att förena praktik och forskning- där erfarenheter från verksamheten möter analytiska verktyg och bidrar till fördjupad förståelse, gemensamt lärande och långsiktig utveckling.

Förhoppningen är att denna antologi ska fungera som ett kunskapsunderlag för fortsatt utveckling inom samordningsförbund, kommuner, myndigheter och andra verksamheter som arbetar med liknande målgrupper. Den riktar sig till såväl praktiker som beslutsfattare och forskare, och syftar till att bidra till ett mer samordnat, kunskapsbaserat och inkluderande arbete.

I en tid där både ojämlikhet och komplexitet ökar, blir behovet av gemensamt lärande allt större. Denna antologi är ett bidrag till det fortsatta arbetet.

Följeforskare i Lumena Conecto

Inom Lumena Conecto har följeforskningen haft en central roll i att både belysa och utveckla projektets arbete. Genom nära samverkan mellan forskning och praktik har följeforskarna bidragit med analyser, perspektiv och kunskap som har stärkt projektets lärande och långsiktiga relevans.

Tobias Hübinette är forskare vid Karlstads Universitet med inriktning mot rasism, migration och minoritetsstudier. Inom Lumena har han huvudsakligen bidragit till utvecklingen av arbetet med jämlikhetsdata, inklusive framtagandet av ett formulär som omfattar samtliga diskrimineringsgrunder. Hans arbete har synliggjort både möjligheter och utmaningar i att mäta och förstå ojämlikhet i en svensk kontext samt inom det arbetsmarknadspolitiska området, och pekar på behovet av kompletterande kunskapsunderlag för att kunna bedriva ett mer träffsäkert jämlikhetsarbete.

Renate Minas, professor vid Stockholms Universitet, och Alexandru Panican, professor i socialt arbete vid Malmös Universitet, har tillsammans studerat arbetet med personer som står långt från arbetsmarknaden. Deras forskning belyser hur individanpassade arbetssätt, samverkan och organisatoriska förutsättningar påverkar möjligheterna till arbetsmarknadsintegrering. Studien visar både på de mervärden som skapats inom projekten och på vikten av långsiktiga strukturer för att ta tillvara resultat och erfarenheter.

Ulla-Karin Schön, professor vid Socialhögskolan, Stockholms universitet, och Joakim Tranquist, statsvetare och utvärderare, har fokuserat på uppsökande arbete riktat till personer med komplexa behov som står utanför arbete och studier. Deras arbete lyfter betydelsen av att aktivt nå målgrupper som annars riskerar att stå utanför välfärdens insatser, samt behovet av tydligare strukturer, samordning och målbild för ett hållbart uppsökande arbete.

Johanna Gustafsson, universitetslektor vid Örebro Universitet, har studerat arbetet med Supported Employment och IPS inom Lumena. Hennes forskning visar hur metodtrogenhet, relationer och organisatoriska förutsättningar samspelar i arbetet med att stödja individer till etablering på arbetsmarknaden, och betonar vikten av samverkan, ett individcentrerat förhållningssätt och att organisation samt resurser stödjer kärnprinciperna i Supported Employment och IPS.

Jon Ohlsson, professor vid Stockholm universitet, och Paniz Malak Rafat, master i organisationspedagogik, har tillsammans haft fokus på kompetensutveckling och kollektivt lärande i Lumena- och Conecto-projekten. Deras forskning har bland annat behandlat frågor om möjligheter och hinder för erfarenhetsutbyte, gemensam reflektion och kunskapsspridning i en interorganisatorisk kontext. I en första delstudie belyste de projektledningens erfarenheter och upplevelser under projektens initialfaser. Denna delstudie mynnade ut i Paniz examensarbete som ingår i denna antologi. Andra delar rapporteras senare vid slutrapportering av Conecto+.

Tillsammans representerar följeforskarna en bredd av perspektiv som speglar komplexiteten i Lumena Conectos arbete. Genom att förena forskning och praktik har de bidragit till att inte bara beskriva vad som görs, utan också fördjupa förståelsen av hur och varför insatser skapar – eller inte skapar – förändring.

En introduktion till jämlikhetsdata

En introduktion till jämlikhetsdata

Följande bidrag utgörs av en introduktion till vad jämlikhetsdata är och är författat av Tobias Hübinette. Hübinette har verkat som följeforskare vad gäller jämlikhetsdatainslaget och han formulerade ett frågeformulär som innefattar bakgrundsfrågor som innefattar samtliga sju diskrimineringsgrunderna i samarbete med utredarna Karin Benzler, Kristoffer Zetterberg och Bettina Joseph. Utöver att ta fram frågeformuläret deltog Hübinette även i förankringsarbetet som ägde rum under 2024 för att säkerställa att styrgruppen, referensgruppen, förbunden och medarbetarna blev införstådda med och kände sig trygga med jämlikhetsdatainslaget och det konkreta frågeformuläret som besvarades av 311 deltagare mellan februari till november 2025.

Folkbokföringen och registerdata

I Sverige finns det en lång tradition av att ta fram och bruka statistik av både allehanda slag och i allehanda sammanhang. Faktum är Sverige sannolikt är det land på jorden där den offentliga statistiken spelar den allra mest centrala rollen för hela samhällsbygget som sådant. Sverige kan nämligen ståta med världens första centrala befolkningsregister i form av folkbokföringen som uppstod och utvecklades redan från och med 1600-talet liksom med världens första statistikmyndighet i form av SCB som grundades redan på 1700-talet. Därtill innehar Sverige världens första personnummersystem som tillkom redan på 1940-talet och landet var också först med att börja föra modern statistik om klass liksom med att införa könsuppdelad statistik.

Utan den offentliga statistiken bestående av registerdata som genereras via folkbokföringen hade det svenska samhället inte sett som det gör idag. Det är ingen överdrift att säga att utan registerdata så hade Sverige aldrig kunnat utveckla världens mest avancerade välfärdsstat. Vidare hade den svenska välfärdsstaten inte lyckats med att utjämna de mycket stora klyftor som en gång förelåg mellan olika demografiska grupper om inte folkbokföringen och personnummersystemet hade funnits. Den offentliga statistiken möjliggjorde helt enkelt att Sverige lyckades bli världens mest klassmässigt och socialt jämlika land i början på 1980-talet liksom att Sverige lyckades bli världens mest jämställda land på 2000-talet. Statistikens betydelse för att kunna kartlägga och följa upp förekomsten av ojämlikhet och diskriminering för att därefter föra en jämlikhets- och antidiskrimineringspolitik som träffar rätt grupper tack vare registerdataunderlaget kan helt enkelt inte överskattas för svensk del.

Folkbokföringen härstammar från de kyrkböcker som Svenska kyrkan började föra över landets invånare från och med början av 1600-talet. Sedan 1991 har Skatteverket administrerat folkbokföringen där alla invånare i riket är registrerade tack vare ett unikt personnummer som anger kronologisk ålder och juridiskt kön liksom fram tills 1990 även födelselän. Själva grunden till upprättandet av det svenska, centrala befolkningsregistret handlade om en kombination av arméns ständiga behov av att kunna mobilisera den manliga delen av befolkningen för alla de krig som Sverige förde under 1600- och 1700-talen, av kronans önskan om att driva in skatt så effektivt som möjligt samt av kyrkans mål att skapa och upprätthålla en menighet som följde den lutherska läran.

I samband med industrialismens genombrott på 1800-talet utvecklade SCB gradvis ett sofistikerat sätt att föra statistik om klass, så kallad arbetsstatistik, och efter 1911 har olika typer av socioekonomiska beteckningar avlöst varandra såsom socialgruppsindelningen som 1974 ersattes med den socioekonomiska indelningen (SEI) och de så kallade SEI-koderna. Statistik om kön har alltid varit möjlig att generera via folkbokföringen men det var först i och med 1972 års sjösättande av den statliga jämställdhetspolitiken som SCB började utveckla en mer genomarbetad könsstatistik och sedan 1994 måste all offentlig statistik vara uppdelad på kvinnor och män.

Sedan 2009 gäller sju diskrimineringsgrunder i Sverige. Det handlar om kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, nationellt ursprung eller hudfärg, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning samt ålder. Dessutom finns det sedan 2000 fem nationella minoriteter vilka åtnjuter särskilda rättigheter och vilka ursprungligen delvis är definierade utifrån språk – judar, romer, samer, sverigefinnar och tornedalingar. Det är just i detta sammanhang som den registerdata som genereras via

folkbokföringen kommer till korta.

De enda diskrimineringsgrunder som det finns offentlig statistik om är nämligen kön och ålder medan sverigefinnar är den enda nationella minoriteten som det finns registerdata om. Kön liksom ålder är registrerade inskrivna i personnumret och det går att via folkbokföringen få fram uppgifter om alla invånare som är födda i Finland och även följa upp de finska invandrarnas barn och efterkommande. Samtidigt finns det ingen statistik att tillgå vad gäller diskrimineringsgrunderna könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, nationellt ursprung eller hudfärg, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder samt sexuell läggning och inte heller finns det några siffror om judar, romer, samer och tornedalingar.

Avsaknaden av offentligt statistik om fem av de sju diskrimineringsgrunderna och om fyra av de fem nationella minoriteterna gör att det inte går att uttala sig om hur situationen ser ut för exempelvis transpersoner, afrosvenskar, muslimer, funktionsnedsatta, homosexuella eller romer. Därmed går det heller inte att följa upp hur det går för dessa demografiska grupper över tid och än mindre att på ett träffsäkert sätt kunna motverka om någon av dessa grupper marginaliseras på samma sätt som det går att göra vad gäller kvinnor, ungdomar eller sverigefinnar. Arbetet med att främja mångfald, delaktighet, likabehandling och inkludering famlar med andra ord och i praktiken helt i blindo i relation till fem av sju diskrimineringsgrunder och fyra av fem nationella minoriteter.

Vad beträffar de båda diskrimineringsgrunderna etnisk tillhörighet, nationellt ursprung eller hudfärg samt religion eller annan trosuppfattning, vilka sammantaget täcker in en försvarlig del av hela totalbefolkningen mot bakgrund av att 34% av invånarna hade någon slags utländsk bakgrund den 31 december 2024, så finns det visserligen uppgifter om födelseland i folkbokföringen. Det går också att följa upp invandrarnas barn och efterkommande baserat på ursprungslandbakgrund såsom samtliga invånare i landet som har någon form av bakgrund i Etiopien vare sig de själva är födda där eller inrikes födda med en eller två föräldrar från Etiopien.

Födelse- eller ursprungslandbaserad registerdata säger samtidigt ingenting om raslig, etnisk eller religiös tillhörighet och ej heller något om en viss persons förstaspråk. Både vita och svarta amerikaner eller vita och svarta brasilianare är registrerade som enbart amerikaner eller brasilianare i folkbokföringen och invandrare från Turkiet och Kina som inte betraktar sig som majoritetssturkar eller majoritetskineser såsom kurder, syrianer och assyrier eller uigurer, mongoler och tibetaner är alla registrerade som enbart turkar eller kineser. De över 60 000 utlandsadopterade är i sin tur registrerade som exempelvis colombianer, sydkoreaner och indier samtidigt som de själva till övervägande delen identifierar sig som svenskar. Dessutom finns det 10 000-tals invånare i landet som förekommer i den offentliga statistiken som att de kommer från statsbildningar som har upphört att existera såsom bl a Sovjetunionen och Jugoslavien. Den 31 december 2024 fanns det exempelvis över 140 000 invånare som var registrerade som jugoslaver i folkbokföringen genom att de antingen var födda i f d Jugoslavien eller födda i Sverige med en eller två föräldrar som har invandrat från f d Jugoslavien.

Den offentliga statistiken delas vidare upp mellan invånare med svensk respektive utländsk bakgrund där den sistnämnda kategorin innefattar de som är utrikes födda samt de som är inrikes födda med två utrikes födda föräldrar, d v s invandrarna och deras barn andragenerationarna. Samtidigt exkluderas normalt både de som är inrikes födda som har en inrikes och en utrikes förälder, d v s personer som är blandade eller mixade, liksom de som är inrikes födda och som har två inrikes födda föräldrar vilka i båda fallen har två utrikes födda föräldrar, d v s den s k tredje generationen. Vad gäller de nationella minoritetsinvånarna så är judarna och romerna till stora delar kategoriserade som inrikes födda och som att de har svensk bakgrund då många av dem har hunnit bo i landet under flera generationer medan andra ingår i födelse- eller ursprungslandgrupper som israeler, polacker eller amerikaner respektive serber, finländare eller bulgarer. Tornedalingarna och samerna är i sin tur till övervägande delen kategoriserade som att de har svensk bakgrund och kommunerna och regionerna i Norrbotten och i norra Sverige saknar helt registerdata om de båda grupperna trots att de är ålagda att kunna uppfylla deras minoritetsrättigheter.

Självsvarsformulär och jämlikhetsdata

På grund av att folkbokföringen och den registerdata som genereras via världens äldsta centrala befolkningsregister inte klarar av att sätta siffror på fem av sju diskrimineringsgrunder och fyra av fem nationella minoriteter erhåller Sverige sedan många år tillbaka regelbunden och allt hårdare kritik från FN och EU liksom från Europarådet. Detta skedde senast i december 2025 när FN:s rasdiskrimineringskommitté CERD (Committee

on the Elimination of Racial Discrimination) än en gång kritiserade Sverige för den totala avsaknaden av offentlig statistik om bl a muslimer, svarta, samer och judar samt uppmanade landet att börja praktisera jämlikhetsdata som ett komplement till den befintliga registerdatan.

Liksom registerdata utgörs också jämlikhetsdata av statistik på aggregerad gruppnivå. Termen i sig är en direktöversättning från den brittiska engelskans *equality data* och den började uppträda i svenska språket först 2014 i samband med att Botkyrka offentliggjorde att kommunen skulle börja använda sig av jämlikhetsdata. Till skillnad från registerdata som genereras via ett centralt befolkningsregister genereras jämlikhetsdata ofta via olika former av självsvarsformulär som utgår från enkätmetodens principer om anonymitet, frivillighet, informerat samtycke och självidentifikation. Det innebär att den som fyller i ett självsvarsformulär gör det anonymt så att det inte går att spåra exakt vem som har fyllt i ett visst formulär samt att det är frivilligt att delta och att det står var och en fritt att inte svara på alla frågor. Vidare innebär det att den som deltar ska informeras om syftet med undersökningen och frågorna samt sist men inte minst om att den som fyller i ett självsvarsformulär bestämmer och uppger hur hon eller han identifierar och kategoriserar sig själv med avseende på bakgrundsfrågor som exempelvis kan röra könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, etnisk tillhörighet eller trosuppfattning.

Eftersom endast ett dussintal länder i världen har någon slags motsvarighet till den svenska folkbokföringen och till det svenska personnummersystemet, och framför allt gäller det de nordiska grannländerna. Självsvarsformulär och jämlikhetsdata är därmed den allomfattande normen i den absoluta majoriteten av världens länder. Jämlikhetsdata brukas inte minst i den engelsktalande världen med länder som Storbritannien, USA, Kanada och Australien som exempel, i större delen av den latinamerikanska världen i länder som Brasilien, Bolivia och Colombia, i flertalet postkoloniala asiatiska, afrikanska, karibiska och oceaniska länder liksom i många öst- och centraleuropeiska länder samt i flera väst- och nordeuropeiska länder såsom i Finland och Irland. Invånarna i huvudparten av jordens stater tillfrågas helt enkelt regelbundet om hur de själva identifierar sig anonymt och frivilligt utifrån olika diskrimineringsgrunder och minoritetskategorier och det gäller alltifrån nationella folkräkningar till regelbundna självsvarsformulär som olika myndigheter, föreningar, arbetsplatser, företag och opinionsinstitut står bakom. Självsvarsformulär och jämlikhetsdata är kort och gott inget annat än en både institutionaliserad och rutiniserad del av vardagen och samhällslivet för större delen av mänskligheten.

Självsvarsformulärens bakgrundsfrågor kan handla om att invånarna tillfrågas om vilket kön eller könsöverskridande identitet eller uttryck som de identifierar sig med, vilket förstaspråk de talar, vilken sexuell läggning de anser sig ha, om de anser sig vara funktionsnedsatta eller ej liksom vilken religiös, raslig eller etnisk grupp som de identifierar sig med. Olika minoritetskategorier används i olika länder utifrån demografisk sammansättning och mot bakgrund av olika historiska traditioner och samhälleliga kontexter. I bl a USA och Kanada är exempelvis olika ras- och etnicitetskategorier och religion och språk vanligt förekommande att fråga om och detsamma gäller i Latinamerika, Asien, Afrika och Oceanien. I bl a Finland och Irland frågas det om förstaspråk medan det kan handla om minoriteter som romer i Central- och Östeuropa samt olika urfolk i ett stort antal länder världen runt.

Olika länders kategorier och benämningar på desamma ändras vidare kontinuerligt och idealt i samråd med representanter för minoriteterna själva för att kunna spegla både demografiska och politiska förändringar. En viss minoritet kan exempelvis vara relevant att inkludera vid en viss tidpunkt och på en viss plats men när åren går kan benämningen på minoriteten ifråga komma att ändras då den uppfattas som ålderdomlig eller nedsättande och frågan om minoriteten ens är relevant längre att ta med kan också uppkomma. Den jämlikhetsdata som genereras används sedan för att kartlägga, följa upp och mäta situationen för en viss minoritet i förhållande till sektorer som utbildningsväsendet, arbetslivet, privatekonomin och politiken med syftet att skapa ett så jämlikt och icke-diskriminerande samhälle som möjligt där alla demografiska grupper blir erkända och representerade. Jämlikhetsdata handlar inte bara om att kartlägga och mäta storleken på en viss minoritet i sig vid en viss tidpunkt och på en viss plats utan statistiken integreras inom en generell jämlikhetspolitik och har alltid ett antidiskrimineringssyfte.

Jämlikhetsdata förordas av FN och fr a av den tidigare nämnda rasdiskrimineringskommittén CERD liksom av UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), av EU via EU-direktivet om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung samt via EU:s motsvarighet till DO Fundamental Rights Agency (FRA) och av Europarådet via dess European Commission against Racism and Intolerance (ECRI). Det råder i dessa överstatliga sammanhang konsensus om att jämlikhetsdata, som genereras

via anonyma och frivilliga självsvarsformulär där invånarna uppger hur de själva identifierar sig är att föredra framför registerdata, som genereras via centrala befolkningsregister där invånarna redan är kategoriserade i förväg utan att de någonsin har tillfrågats om hur de identifierar sig själva. Därtill är de just registrerade via ett personnummer och därmed fullt identifierbara ned till individnivå. Detta betyder inte att FN, EU och Europarådet vill att Sverige ska avskaffa folkbokföringen och personnummersystemet utan det handlar om att komplettera den befintliga registerdatan med jämlikhetsdata då den svenska offentliga statistiken inte längre klarar av att sätta siffror vare sig på den mångfald och den ojämlikhet som numera föreligger.

Jämlikhetsdata i praktiken

Ett konkret användningsområde vad gäller bruket av jämlikhetsdata handlar om större kartläggningar av en viss region, kommun, stadsdel, arbetsplats, bransch, verksamhet, organisation eller förening som undersöker sammansättningen i relation till hur det omgivande samhället ser ut för att kunna få ett hum om vilka grupper som är underrepresenterade och vare sig det gäller invånare, medarbetare, medlemmar, klienter, deltagare eller brukare. Liksom med könsuppdelad statistik så är det önskvärt att även sådana kartläggningar följs upp över tid och kopplas till tydliga mål som inbegriper konkret och kvantifierbar förändring. Det räcker alltså inte med att enbart kartlägga i sig och konstatera att vissa grupper är underrepresenterade i ett visst sammanhang.

Andra användningsområden för jämlikhetsdata rör större folkräkningsliknande frågeformulär som löpande genomförs i kommuner och regioner för att till exempel undersöka invånarnas och brukarnas relation till olika offentliga service- och välfärdstjänster kopplade till exempelvis skola, vård, omsorg, arbetslivs- och boendefrågor och socialtjänsten. Det kan bland annat handla om utfallsstudier eller uppföljningar av den löpande verksamheten för att undersöka vilka invånare och brukare som nås i större eller mindre grad och hur dessa uppfattar kontakten i relation till frågor som bl a kan handla om räckvidd och bemötande.

Jämlikhetsdata kan också med fördel användas för att kategorisera anmälningar som inkommer till olika myndigheter och inte minst sådana som rör diskriminering och andra typer av ärenden av klagomålskaraktär för att kunna få vetskap om vilka grupper i samhället som upplever sig vara mest diskriminerade och marginaliserade. Jämlikhetsdata kan dessutom också användas som bevismaterial i diskrimineringstvister och i så kallade prima facie-fall i domstol för att just kunna underbygga med statistik att en viss minoritet är mer eller mindre diskriminerad alternativt mer eller mindre representerad i ett visst sammanhang eller på en viss plats.

Till skillnad från det existerande befolkningsregistret där de kategorier som existerar redan är definierade och benämnda av stat och myndigheter såsom variablerna man och kvinna eller svensk och utländsk bakgrund, så bygger jämlikhetsdata idealt på att de olika kategorierna arbetas fram i samråd med representanter för de demografiska grupper som berörs. Om en verksamhet, en kommun eller en organisation till exempel vill arbeta med kategorierna afrosvenskar, svenska muslimer, svenska romer, svenska samer eller sverigefinnar så bör frågan om hur dessa grupper ska definieras och benämnas lyftas i dialog med representanter för dessa grupper. Idealt bör representanter för grupperna även delta i utformningen och formuleringen av de ämnesområden och frågor som en viss undersökning kretsar kring.

Därtill ska de olika kategorierna och benämningarna vara så stabila över tid som möjligt liksom mellan olika platser och sammanhang så att det går att följa upp en viss grupp både longitudinellt och komparativt och gärna både inom landet och på en internationell nivå. Öppna svarsalternativ och möjlighet till multipla svar är också önskvärda i samband med bakgrundsfrågorna och naturligtvis ska både frivillighet och anonymitet alltid kunna garanteras förutom att ett informerat och godkänt samtycke alltid måste inhämtas av deltagarna. Vad gäller de sju lagstadgade diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, nationellt ursprung eller hudfärg, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning samt ålder så bör de alltid finnas med och särskilt i relation till frågeformulär som rör diskrimineringsfrågor. I samtliga fall bör svarsalternativet ”vill inte svara” eller ”vill inte uppge” också finnas med, och det bör också vara möjligt med multipla svar.

Sverige och jämlikhetsdatafrågan

På grund av den tidigare nämnda kritiken från FN- och EU-håll utreddes jämlikhetsdatafrågan av DO redan 2012. Slutsatsen i DO:s rapport *Statistikens roll i arbetet mot diskriminering* är att bruket av jämlikhetsdata är helt i linje med de internationella åtaganden som Sverige har skrivit under och ingår i. Både de internationella överenskommelserna och den svenska lagstiftningen avseende skydd av känsliga personuppgifter såsom Personuppgiftslagen, EUs dataskyddsdirektiv och Europarådets dataskyddskonvention tillåter alla bruket av jämlikhetsdata så länge det sker anonymt och frivilligt och med syftet att främja jämlikhet och motverka diskriminering. Den dåvarande regeringen valde dock att ignorera DO-rapporten då den var negativt inställd till jämlikhetsdata och sedan dess har ingenting hänt på den officiella nivån.

Både i officiella sammanhang när svenska staten och regeringen försvarar sin negativa hållning till jämlikhetsdata och än mer i den offentliga debatten heter det regelmässigt att jämlikhetsdata är detsamma som registrering och att det handlar om att skapa ett register. Den svenska, negativa hållningen till jämlikhetsdata bygger helt enkelt på ett gigantiskt missförstånd som säger att jämlikhetsdata handlar om att upprätta ett särskilt statligt register över exempelvis samtliga homosexuella, svarta, romer, judar, funktionsnedsatta eller transpersoner i landet. Eftersom svenskarna är det mest registrerade folket på jorden p g a folkbokföringen och personnummersystemet utgår svenskar i gemen antagligen från att alla länder på jorden registrerar sina invånare såsom Sverige gör och därför uppfattas jämlikhetsdata felaktigt som detsamma som registerdata.

Vidare kan den negativa attityden också handla om att Sverige har en historia av att tidigare ha registrerat religion, språk, ras och etnicitet i folkbokföringen vilket skedde under andra halvan av 1800-talet och första halvan av 1900-talet. Då liksom idag handlade det om att invånarna i landet registrerades utan att de någonsin tillfrågades hur de själva identifierade sig. Det var Svenska kyrkan och andra företrädare för det officiella Sverige som på den tiden bestämde uppifrån vem som skulle registreras som exempelvis jude, finsktalande eller rom i folkbokföringen och idag gör Skatteverket på samma sätt genom att registrerar personer som exempelvis turkar eller ester när de själva identifierar sig som kurder eller ryssar då folkbokföringen enbart utgår från födelse- och ursprungsland. Minnet av att detta en gång förekom förklarar antagligen varför vissa representanter för fr a romerna, samerna och judarna ibland kan hysa en negativ inställning till jämlikhetsdata och felaktigt tro att det handlar om att de återigen ska registreras i folkbokföringen som varande romer, samer och judar.

Samtidigt härrör motståndet mot och inte minst det enorma missförstånd som omgärdar jämlikhetsdatafrågan som gärna sägs handla om att staten ska upprätta ett regelrätt ”rasregister” främst från högutbildade majoritetssvenskar. De majoritetssvenskar som förstår trots allt förtstår att jämlikhetsdata inte handlar om att upprätta ett centralt register över exempelvis samtliga afrosvenskar, buddhister eller tornedalingar menar ibland också att jämlikhetsdata riskerar att stigmatisera de olika minoriteterna såsom om det exempelvis skulle framgå att arbetslösheten bland Sveriges romer är skyhög.

I den nationella handlingsplanen mot rasism, som senast uppdaterades i december 2024, står det att läsa att Sverige är emot bruket av jämlikhetsdata inom ramen för arbetet mot diskriminering och i samband med att Sverige förhördes av FN:s rasdiskrimineringskommitté CERD i Genève i november 2025 vidhöll de svenska representanterna på plats att landet fortsatt förhåller sig negativt inställd till jämlikhetsdata. Handlingsplanen innehåller annars starka utfästelser från svenska statens, regeringens, myndighetsvärldens och den offentliga sektorns sida att konsekvent bekämpa rasism, hatbrott, diskriminering och segregering. Samtidigt är det i nuläget inte möjligt att veta exakt vilka demografiska grupper som drabbas mest av diskriminering och en allmän marginalisering p g a avsaknaden av statistik vilket innebär att det skydd och de rättigheter som de olika minoriteterna tillerkänns på pappret för närvarande är omöjliga att både mäta och kartlägga liksom att följa upp och utvärdera över tid.

Det är här viktigt att påminna om att under de senaste årtiondena så har den svenska befolkningssammansättningen utvecklats till att ha blivit den antagligen mest heterogena i hela västvärlden efter USA. Till exempel hade 34% av alla invånare någon form av utländsk bakgrund den 31 december 2024 enligt SCB genom att de själva var födda utomlands eller så är de inrikes födda med en eller två utrikes födda föräldrar. Bland alla invånare i Sverige som bor i de tre storstadsregionerna och i flera mellanstora handlar det om 45-60% som har det såsom och bland alla invånare som är mellan 0-49 år har 40-45% någon slags utländsk bakgrund.

I takt med att Sverige har kommit att bli västvärldens mest mångfaldspräglade land efter USA har det svenska samhället samtidigt utvecklats till att bli västvärldens kanske mest segregerade samhälle inom snart sagt samtliga samhällssektorer såsom inom utbildningsväsendet, på arbetsmarknaden och inom bostadssektorn. Samtidigt som Sverige har utvecklats till ett både mångfaldspräglat och genomsegregerat land så har den officiella svenska hållningen till att försöka mäta både mångfalden och segregationen dock fortsatt att vara negativ. En del tyder t o m på att Sverige kan vara det land på jorden som är allra mest negativt inställd till jämlikhetsdata på en officiell nivå och återigen beror det på missförståndet att jämlikhetsdata skulle vara detsamma som registerdata.

Just nu riskerar den svenska handlingsplanen mot rasism och den generella jämlikhets- och antidiskrimineringspolitiken med andra ord att vara helt ineffektiv och i värsta fall till och med motverka sitt syfte på grund av den totala bristen på statistik om flertalet av diskrimineringsgrunderna och merparten av de nationella minoriteterna. Samtidigt är det paradoxalt nog så att när ett representativt urval av svenska folket tillfrågas om sin syn på jämlikhetsdata i olika enkätundersökningar som opinionsinstitutet Verian regelbundet utför på EU:s statistikmyndighet Eurostats uppdrag så har det gång på gång visat sig att svenskarna är det folk inom EU som är allra mest positiva till att uppge exempelvis etnisk tillhörighet, sexuell läggning och funktionshinder om de skulle tillfrågas om det av staten, kommuner och myndigheter så länge det sker på ett anonymt och frivilligt sätt och utifrån självidentifikation och med det både uttalade och enda syftet att kartlägga ojämlikhet och diskriminering för att därigenom kunna följa upp och motverka desamma. Detta har antagligen att göra med att svenskar i gemen hyser en starkare tillit till staten och myndighetsvärlden än vad som är fallet i andra EU-medlemsstater samt att när frågan om jämlikhetsdata ställs på ett sätt så att det framgår att det inte handlar om registrering så förstår de allra flesta att det inte handlar om att upprätta ett register.

Jämlikhetsdatafrågan inför framtiden

Sedan flera år tillbaka finns det numera ett allt starkare och inte minst ett alltmer högljutt stöd för och krav på praktiserandet av jämlikhetsdata bland många grupper inom landet. Det gäller inte minst sverigefinnar som vill ha statistik om språk, hbtqi-personer med RFSL i spetsen som vill kunna sätta siffror på situationen för exempelvis homosexuella och transpersoner, funktionsnedsatta och funkisrörelsen som efterlyser statistik om den egna gruppen i förhållande till exempelvis arbetslivet samt muslimer och afrosvenskar utöver det faktum att svenskar i gemen som tidigare nämnts är långt mer positiva till jämlikhetsdata än vad andra EU-invånare är.

För att återknyta till det som tidigare har sagts så har jämlikhetsdatafrågan i hög grad gått i stå på den officiella nivån ända sedan den första jämlikhetsdatadebatten 2014 p g a det missförstånd som säger staten och andra offentliga aktörer ska börja registrera invånarna i folkbokföringen efter minoritetstillhörighet.

Samtidigt har flera kommuner och andra myndigheter redan börjat fråga om exempelvis religion, funktionshinder eller sexuell läggning i olika enkäter. Likaså har det börjat röra på sig rejält i organisations-Sverige och inte minst inom den privata sektorn, industrin och näringslivet. Ett flertal fackförbund såsom bl a Kommunal, Vårdförbundet, Akavia och DIK frågar numera regelbundet sina medlemmar om hur de identifierar sig utifrån flera av diskrimineringsgrunderna för att kunna kartlägga hur hög andel av dem som exempelvis ser sig som muslimer eller som icke-binära utifrån könsidentifikation och om de upplever att de diskrimineras. Därtill har ett flertal svenska storföretag börjat praktisera jämlikhetsdata i sina medarbetar- och kundenkäter och ofta men inte alltid p g a att de svenska börsnoterade företagen numera generellt är multinationella och globala och i många andra länder i världen kräver de olika staterna och näringslivssektorerna den typen av data för att kunna mäta mångfalden bland de anställda liksom räckvidd bland kunderna.

Därtill blir kritiken från EU, Europarådet och FN allt skarpare och därmed allt svårare att ignorera för svensk del. Så trots det officiella motståndet mot jämlikhetsdata bland landets så är det samtidigt nog bara en tidsfråga innan jämlikhetsdata kommer att börja praktiseras mer uttalat även i Sverige. Jämlikhetsdatafrågan är med andra ord här för att stanna och i takt med att den svenska totalbefolkningen blir alltmer heterogen samtidigt som mycket tyder på att Sverige numera är västvärldens mest segregerade samhälle. Behovet av statistik blir helt enkelt alltmer trängande för att inte säga desperat för att överhuvudtaget kunna kartlägga hur situationen ser ut för landets olika minoritetsgrupper och för att därefter när siffror väl finns på plats kunna föra en politik för att bekämpa de mycket stora skillnader och ojämlikheter som numera föreligger mellan olika demografiska grupper.

Den offentliga statistiken i form av registerdata och baserad som den är på folkbokföringen klarar sammanfattningsvis inte längre av att beskriva den svenska totalbefolkningen och den svenska ojämlikheten i

siffror och den fortsatta avsaknaden av siffror rörande fem av de sju diskrimineringsgrunderna och fyra av de fem nationella minoriteterna gör att situationen både blir alltmer ohållbar och alltmer absurd och till slut kommer regeringen och staten att tvingas ta tjuren vid hornen och inleda ett arbete med att börja samla in jämlikhetsdata.

Jämlikhetsdata i Lumena

I Lumena-projektet var målet att ta fram ett frågeformulär för att samla in jämlikhetsdata och göra en pilotundersökning. Formuläret skulle innehålla frågor om alla 7 diskrimineringsgrunderna samt frågor om upplevelsen av stödet från Lumena. Syftet med det var att kunna följa upp projektmålen att alla deltagare, oavsett kön, funktionsnedsättning eller etnisk bakgrund, skulle uppleva att de fick stöd på lika villkor som andra. Enkäten skulle också innehålla frågor om upplevelsen av att besvara jämlikhetsdatafrågorna med syftet att utvärdera verktyget.

Vidare var fanns ett mer långsiktigt syfte att formuläret skulle kunna användas av andra, tex av samordningsförbund, för att samla in jämlikhetsdata även efter projektslut.

Efter att formuläret hade skapats inleddes en förankringsprocess där målgruppen såväl som projektmedarbetare, projektledning samt chefer i styrgrupper fick möjlighet att tycka till om formuläret. Formuläret reviderades sedan efter att inkomna synpunkter analyserats. Vidare togs en noggrann rutin fram för hur insamlingen skulle gå till. Projektmedarbetarna uppmanades att vara närvarande när deltagarna skulle besvara formuläret men inte titta på svaren. Detta bland annat för att projektmedarbetarna skulle kunna hjälpa till att förtydliga frågor vid behov samt att enkätfrågor av känslig karaktär, så som frågor om upplevelse av diskriminering, kan väcka känslor.

Formuläret erbjöds deltagare att besvara efter att de deltagit i Lumena i ca 3 månader. Deltagande i undersökningen var frivilligt och enkäterna var anonyma. Formulären sammanställdes sedan vid två tillfällen och analysseminarier genomfördes med projektledningen som tillsammans med utredare analyserade resultaten.

Att arbeta med metoder för en hållbar inkludering i arbetslivet

Att arbeta med metoder för en hållbar inkludering i arbetslivet

Vad påverkar förutsättningar för att arbeta metodtroget med Supported Employment och Individual Placement and Support (IPS)?

Johanna Gustafsson
2026-03-16

Innehåll

Inledning ... 3
Projektet som studerades – Lumena ... 3
Studiens syfte och genomförande ... 4
Metod ... 4
Rapportens disposition ... 5
Supported employment ... 6
Teoretiska utgångspunkter ... 9
Institutionell logik ... 9
Organisatorisk beredskap ... 10
Översättningsteori (Translation Theory) ... 10
SE/IPS som samverkansform ... 10
Gräsrotsbyråkrati (Street-level bureaucracy) ... 12
Ontologisk trygghet ... 12
Arbetsgivarperspektivet ... 13
Theory of planned behavior ... 13
Asymmetrisk information ... 14
Resultat ... 15
Delprojektens perspektiv- metodtrogenhet som ett systemberoende och relationellt arbete i en komplex kontext ... 15
Arbetsgruppens förutsättningar ... 15
Att arbeta metodtroget ... 15
Delprojektens utformning ... 17
Målgruppens komplexitet ... 19
Samverkan ... 21
Arbetsmarknadens komplexitet ... 23
Arbetsgivares perspektiv- en stegvis och relationsburen etableringsprocess under ekonomisk och organisatorisk osäkerhet ... 27
Praktik och prövotid för att minska osäkerhet ... 27
Introduktion som individanpassad och successiv utvecklingsprocess ... 27
SE/IPS-handledaren som trygghetsskapare ... 29
Öppenhet som grund för anpassning och förtroende ... 29
Ekonomiska och organisatoriska villkor som ram för engagemang ... 30
Ett engagerat och relationellt förhållningssätt ... 31

SE-handledares perspektiv- trygg allians som bärande struktur i SE/IPS 35
Trygghet i SE/IPS-processen 35
Person-centrerat bemötande 35
Sammanfattande reflektion 40
Nyckelfaktorer för att underlätta ett metodtroget arbete med SE/IPS 42
Organisatoriska förutsättningar 42
Metodtrogenhet och översättning 42
Arbetsgivarsamverkan 42
Samverkan och systemnivå 43
Systemövergripande implikation 43
Referenser 45

Inledning

Projektet Lumena har till syfte att stödja individer att etablera sig i ett arbete utifrån de arbetsinriktade metoderna Supported employment (SE) och Individual Placement and Support (IPS). Dessa metoder tar både sin utgångspunkt i samma metodik, och har utvecklats och beforskats parallellt för flera olika målgrupper med funktionsnedsättning och/eller psykosociala funktionshinder. Målsättningen i metoderna är att stödja individer till att etablera sig på den öppna arbetsmarknaden och säkerställa en hållbar anställning.

Rätten till arbete för personer med funktionsnedsättning är tydligt förankrad i FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning (CRPD), som betonar full delaktighet och inkludering i alla livets områden – däribland arbete. Artikel 26 understryker att stödinsatser ska stärka individens förmåga och möjligheter att nå och behålla sysselsättning på den öppna arbetsmarknaden, vilket knyts nära samman med konventionens övergripande principer om icke-diskriminering, självbestämmande och tillgänglighet.

I det svenska välfärdssamhället innebär detta att statliga och kommunala aktörer – såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, socialtjänsten och hälso- och sjukvården – har ett gemensamt ansvar att organisera stödinsatser på ett sätt som främjar rätten till arbete. Det handlar inte enbart om att erbjuda insatser, utan om att säkerställa att styr- och samverkansstrukturer liksom de insatser som ges är förenliga med konventionens rättighetsbaserade utgångspunkt. Realiseringen av konventionen förutsätter därmed samordnade, flexibla och individcentrerade stödformer som möjliggör etablering och hållbarhet på den reguljära arbetsmarknaden.

Mot denna bakgrund kan arbetsinkluderande metoder såsom SE/IPS förstås som praktiska verktyg för att omsätta konventionens intentioner i handling. De konkretiserar rätten till arbete genom att flytta fokus från ”train-place” till ”place-train” och genom att utgå från individens vilja och resurser som grund för insatsen.

Projektet som studerades – Lumena

Projektet Lumena har drivits av sju samordningsförbund i Stockholms län, tillsammans med 20 kommuner, Arbetsförmedling, Försäkringskassa och Region Stockholm. Syftet med projekten har varit att öka möjligheterna för fler att delta i arbetslivet och samhällslivet samt bidra till ökad kompetens och strategiskt utvecklingsarbete inom den arbetsmarknadsinriktade rehabiliteringen. Lumena avslutades i december 2025.

Lumena har haft som mål att erbjuda samordnat och personcentrerat stöd utifrån evidensbaserade metoder till 1 600 personer för att möjliggöra för fler att etablera sig i arbets- och samhällsliv. Målgruppen har utgjorts av personer i arbetsför ålder boende i någon av de 20 medverkande kommunerna och som haft behov av samordnat stöd för att nå arbete eller studier. Stödet till deltagare ha utgått från metoderna Supported

Employment (SE), Supported Education (SEd) och Case Management (CM). Projektet har fokuserat inkludering, jämställdhet, jämlikhet, tillgänglighet och icke-diskriminering med syfte att uppnå en mer tillgänglig och inkluderande välfärd i Stockholm.

Studiens syfte och genomförande

För att undersöka Lumenas arbete med SE/IPS och vad som är främjande och hindrande för att kunna arbeta med Supported employment i Lumenas kontext har följeforskning pågått från oktober 2024 till december 2025.

Det övergripande syftet med följeforskningen har varit att undersöka vad som påverkar förutsättningar för att arbeta metodtrogenhet med SE och IPS i delprojekten i Lumena och vad som upplevs vara främjande och hindrande faktorer i SE/IPS-processen. Följande områden har fokuserats i följeforskningen:

- strukturella (policy) faktorer som stödpersoner upplever främjande och hindrande i SE/IPS-processen, och som påverkar förutsättningar att arbeta metodtroget med SE/IPS
- organisatoriska faktorer som stödpersoner upplever främjande och hindrande i SE/IPS-processen, och som påverkar förutsättningar att arbeta metodtroget med SE/IPS
- främjande och hindrande faktorer för relationsskapande processer, under de olika faserna av SE/IPS-processen
- främjande och hindrande faktorer för samverkan som påverkar förutsättningar att arbeta metodtroget med SE/IPS
- organisatoriska faktorer som arbetsgivare upplever främjande och hindrande i SE/IPS-processen, och som påverkar förutsättningar att arbeta metodtroget med SE/IPS

Metod

Syfte med studien har varit att undersöka vad som påverkar förutsättningar för att arbeta metodtrogenhet med SE och IPS inom de sju delprojekt som tillsammans utgör Lumena. Datainsamlingen har genomförts genom kvalitativa intervjuer, både i form av individuella intervjuer och fokusgrupper. Intervjuer har genomförts med SE-handledare[1] i delprojekten samt med arbetsgivare som har samverkat med SE-handledare inom ramen för en SE/IPS-process.

Rekryteringen av deltagare skedde via projektledningen i respektive delprojekt. Projektansvariga ombads initialt att låta delprojektledarna tillfråga sin personal om deltagande i fokusgruppsintervjuer. Detta resulterade i sju fokusgrupper med SE-

[1] I texten används SE-handledare som begrepp för den som ger stöd i SE/IPS-arbetet.

handledare från samtliga delprojekt. Därutöver genomfördes sju individuella intervjuer med projektmedarbetare samt tretton individuella intervjuer med arbetsgivare.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Deltagarna informerades om studiens syfte och genomförande, och samtliga har lämnat skriftligt eller muntligt informerat samtycke till medverkan. Under intervjuerna fördes dessutom omfattande anteckningar och efter intervjuerna gjordes sammanfattande reflektioner med tentativa teman eller kategorier som sammanfattade det som framkom under intervjuerna. Det skrivna materialet har sedan analyserats utifrån riktlinjer för innehållsanalys (Elo & Kyngäs, 2008) vilket innebär att materialet organiseras och struktureras upp utifrån teman som framträtt under intervjuerna. Analysen har varit induktiv då teman har baserats på vad som framkommit i materialet och identifieras under analysens gång.

De perspektiv som uttrycks speglar den kontext som medarbetarna befinner sig i och det finns vissa skillnader mellan medarbetare i de olika delprojekten, utifrån att de möter olika förutsättningar i sin lokala kontext, men dessa skillnader framkom i regel som ganska små. Att inte medarbetarnas upplevelser i projekten redovisas för vartdera delprojektet, utan på aggregerad nivå, kan påverka igenkännande och överförbarhet till en annan kontext. Något annat som kan påverka överförbarheten är att de medarbetare som har deltagit i samtalen kan ha en mer positiv eller negativ inställning än andra medarbetare till metodanvändning i Lumena, utifrån de har valt att engagera sig i fokusgrupperna och de enskilda intervjuerna. Men sammantaget lyfter medarbetare fram en relativt samstämmig bild av vad som främjar respektive hindrar användningen av SE och IPS i Lumena vilket kan tolkas som att överförbarheten av resultaten mellan delprojekten är relativt stor.

Rapportens disposition

Rapporten består huvudsakligen av tre delar som börjar med en översikt över SE-metoden, där det ges en övergripande bild metodens utgångspunkter och implementering i andra verksamheter. Det följs av ett avsnitt som beskriver de teoretiska ramverk som används för att reflektera över resultaten från studierna. Därefter följer en resultat- och reflektionsdel som bygger på material som samlats in i följeforskningen. Denna del är i sin tur indelad i olika perspektiv: delprojektens, arbetsgivarnas och enskilda medarbetares. Efter resultat- och reflektionsdelen följer en sammanfattande reflektion med praktiska implikationer gällande implementering av SE/IPS.

Supported employment

SE och IPS är evidensbaserade metoder som syftar till att stödja personer med funktionsnedsättning att etablera sig i och säkerställa en anställning på den öppna arbetsmarknaden. Grundtanken i SE/IPS är att personer med funktionsnedsättning har arbetsförmåga och anställningsbarhet i ett lönearbete *om rätt förutsättningar* ges. Utifrån den utgångspunkten har en utvecklats som på väsentligt sätt skiljer sig från de metoder som traditionellt används inom arbetslivsinriktad rehabilitering eller funktionshinderomsorg.

Ett synsätt baserat på ett rättighetsperspektiv

Personer med funktionsnedsättning har under lång tid varit föremål för segregering inom centrala livsområden såsom skola och arbetsliv (Oliver, 1990). Under mitten av 1900-talet började denna segregering ifrågasättas, och under 1960-talet etablerades normalisering och integrering som vägledande principer för levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning (Nirje, 1969; Wolfensberger, 1972). När metoden SE utvecklades i slutet av 1970-talet skedde detta mot bakgrund av dessa ideologiska strömningar och med ett tydligt fokus på normalisering och integrering på arbetsmarknaden (Wehman, 1981).

Personer med mer omfattande funktionsnedsättningar hade dessförinnan i hög grad betraktats som mottagare av omsorg eller rehabilitering snarare än som självständiga individer med arbetsförmåga. Detta synsätt kom att prägla utformningen av arbetslivsinriktad rehabilitering och habilitering. Utvecklingen av SE-metoden initierades främst av intresseorganisationer och praktiker som uppfattade de traditionella rehabiliterings- och habiliteringsinsatserna, samt de bakomliggande synsätten, som ineffektiva när det gällde att möjliggöra etablering på arbetsmarknaden och social inkludering i samhället (Rinaldi et al., 2008).

SE/IPS-metoden utvecklades därmed som en motvikt till ett traditionellt synsätt där personer med funktionsnedsättning antogs ha särskilda behov som krävde behandling och omsorg i avskilda miljöer (Gustafsson, 2014). I stället utgick SE/IPS från att personer med funktionsnedsättning, liksom andra, har behov av arbete och delaktighet i samhället. Metoden inriktas därför på att erbjuda individuellt anpassat stöd som möjliggör anställning på den reguljära arbetsmarknaden på så jämlika villkor som möjligt.

Över tid vidareutvecklades SE och kom att tillämpas för fler målgrupper. För personer med psykiska funktionsnedsättningar utvecklades varianten Individual Placement and Support (IPS), som bygger på SE. Under 1990-talet spreds SE och IPS internationellt. I dag används SE som ett paraplybegrepp för flera modeller som delar ett gemensamt synsätt och en grundläggande logik.

Skillnad mellan SE (place-train) och traditionella insatser (train-place)

Sedan metodens tillkomst har SE/IPS utgjort ett alternativ till traditionella former av sysselsättning och skyddat arbete. Metoden inriktas på anställningar på den reguljära arbetsmarknaden i syfte att främja inkludering och delaktighet. Ett centralt inslag är betoningen av individens rätt till inflytande och delaktighet i beslut som rör den egna situationen, i kontrast till paternalistiska förhållningssätt där professionella fattar beslut å individens vägnar. SE/IPS utgår från ett synsätt där individen betraktas som resursstark och kapabel, givet rätt förutsättningar, vilket ligger till grund för metodens utformning, där följande begrepp är centrala.

Som beskrivits ovan skiljer SE/IPS sig från traditionella insatser på flera centrala punkter. De bärande skillnaderna illustreras i följande bild:



Individcentrerat stöd

Traditionella arbetslivsinriktade insatser för personer med funktionsnedsättning har ofta organiserats som gruppverksamheter styrda av professionella och anpassade efter organisatoriska förutsättningar snarare än individuella behov. I SE/IPS gäller det motsatta: stödet utformas utifrån individens behov och önskemål. Stödets omfattning och form kan variera, från omfattande stöd på arbetsplatsen till stöd i andra former. Utgångspunkten är

att individen, i samråd med stödgivaren, själv avgör vilket stöd som ges och hur det ska utformas.

Självbestämmande

SE/IPS bygger på ett synsätt där individen betraktas som kapabel att fatta beslut om sitt eget liv. Metoden betonar vikten av att skapa förutsättningar för informerade val, där individens vilja och preferenser står i centrum. Självbestämmande, i form av valmöjligheter och kontroll över den egna situationen, utgör därmed en grundläggande och bärande princip i SE/IPS.

Reguljärt arbete

Traditionell socialpolitik har länge präglats av institutionsbaserade och träningsinriktade insatser för personer med funktionsnedsättning, ofta grundade i ett medicinskt och uppfostrande synsätt. Dessa insatser har i stor utsträckning byggt på en train-place-logik, där individen först förväntas anpassas till arbetslivets krav innan arbete kan bli aktuellt. Inom SE/IPS gäller det omvända förhållningssättet: place-train, där lärande och utveckling sker i ett arbete på den reguljära arbetsmarknaden.

Att stödet ges i reguljärt arbete vilar på både pedagogiska och ideologiska utgångspunkter. Pedagogiskt innebär SE/IPS att lärandet sker i en autentisk arbetsmiljö, där individen utvecklar yrkesfärdigheter, arbetsplatsförståelse och självständighet utifrån egna behov. Ideologiskt knyter reguljärt arbete an till principer om normalisering och inkludering. En anställning på den reguljära arbetsmarknaden möjliggör självförsörjning, stärker identitet och självkänsla samt främjar delaktighet och autonomi genom att ersätta bidragsberoende med lön.

Alla har förmågor under rätt förutsättningar

Funktionshinder betraktas ofta inom traditionell rehabilitering och habilitering ur en medicinsk synvinkel och ses primärt som en nedsättning eller oförmåga hos den enskilde individen. SE/IPS tar en annan utgångspunkt; att funktionshinder inte är en individuell egenskap utan miljörelativt och skapas i förhållande till barriärer i omgivningen. Ur ett miljörelativt synsätt finns inget behov att bedöma arbetsförmåga baserat på individuella förutsättningar som exempelvis diagnos eftersom en sådan bedömning inte innehåller någon information om barriärer i miljön. Därför ska inte en person som vill ha stöd till arbete kvalificeras eller diskvalificeras på grund av diagnos utan den enskildes vilja att arbeta ska vara det enda kravet för att få tillgång till SE/IPS- stöd.

Teoretiska utgångspunkter

Implementeringen av SE/IPS sker inte i ett organisatoriskt tomrum, utan i ett välfärdssystem präglat av etablerade strukturer, normer och arbetssätt. För att förstå vad som påverkar möjligheter att implementera metodtrogen SE/IPS i olika verksamheter och över tid tillämpar studien flera teoretiska perspektiv som fångar samspelet mellan organisation, professionell praktik och omgivande institutionella villkor.

Institutionell logik

Implementering av nya arbetssätt som SE/IPS sker inom organisationer som redan präglas av etablerade institutionella logiker det vill säga organisatoriskt rotade föreställningar om vad som utgör legitima mål, problem och lösningar (Thornton et al., 2012). Inom arbetsmarknads- och välfärdsorganisationer dominerar ofta en traditionell rehabiliterings- och träningslogik, där individen förväntas utvecklas och anpassas innan arbete kan bli aktuellt. SE och IPS utmanar denna logik genom att utgå från omedelbar inkludering på den reguljära arbetsmarknaden, individens val och preferenser samt lärande i arbete. När nya arbetssätt avviker från rådande institutionell logik kan implementeringen präglas av motstånd, selektiv tillämpning eller omtolkning av metodens kärnprinciper för att passa existerande normer och strukturer. Detta kan leda till att SE/IPS införs formellt men anpassas på ett sätt som ligger närmare traditionella arbetssätt än metodernas ursprungliga intentioner. Ur detta perspektiv blir implementering inte enbart en fråga om införande av nya metoder, utan en process där konkurrerande institutionella logiker förhandlas, samexisterar eller kolliderar, med direkt betydelse för hur nya arbetssätt faktiskt praktiseras i organisationen.

En central aspekt av den institutionella logik som ofta präglar arbetsmarknadspolitiska organisationer är ett starkt fokus på det deltagarnära arbetet och att ”rusta individen” i olika typer av insatser, snarare än på långsiktigt hållbara anställningar där arbetsmiljö, villkor och kvarvaro på arbetsmarknaden står i centrum. Arbete tenderar i detta sammanhang att förstås som aktivering eller sysselsättning, ofta inom en särskild eller parallell arbetsmarknad, snarare än som reguljärt lönearbete. Detta synsätt står i kontrast till SE/IPS:s grundläggande logik, där målet är hållbar anställning på den reguljära arbetsmarknaden och där stöd även omfattar arbetsmiljöaspekter, relationer på arbetsplatsen och långsiktig etablering. När denna aktiverings- och sysselsättningslogik dominerar riskerar implementeringen av SE/IPS att reduceras till kortsiktigt stöd som fokuserar matchnings- eller rekryteringsinsatser. Att införa en ny metod i en delvis kontrasterande institutionell logik kan därför försvåra implementering, och leda till anpassningar av metoden med avsteg från metodernas kärnprinciper och därmed till förlorad metodtrogenhet (Bonfils, 2022) liksom till motstridiga prioriteringar och ökade krav för utförarna (Sieling-Monas et al., 2025).

Organisatorisk beredskap

Implementering av SE/IPS inom arbetsmarknadspolitiska organisationer innebär därför ofta en genomgripande organisationsförändring, där etablerade synsätt, professionella roller och arbetssätt behöver omprövas och ersättas av nya. Organisatorisk beredskap kan i detta sammanhang förstås som organisationens kollektiva engagemang och kapacitet att initiera, genomföra och vidmakthålla dessa förändringar över tid (Weiner, 2009). Enligt teorin består organisatorisk beredskap av två centrala komponenter: *change commitment*, det vill säga i vilken grad organisationens medlemmar är motiverade och engagerade i att genomföra en förändring, samt *change efficacy*, som handlar om den kollektiva tilltron till den egna förmågan att lyckas med förändringsarbetet. Dessa dimensioner påverkas i sin tur av upplevda krav, tillgängliga resurser, strukturella förutsättningar och yttre systemfaktorer. För SE/IPS innebär detta att organisatoriska strukturer, styrsystem, resursfördelning och organisationskultur behöver vara förenliga med metodernas grundläggande principer. En sådan samstämmighet är betydelsefull för att metoderna ska kunna implementeras med hög metodtrogenhet och därmed behålla sin evidensbaserade karaktär.

Översättningsteori (Translation Theory)

Översättningsteori (Røvik, 2016) erbjuder ett analytiskt ramverk kring hur arbetssätt som SE/IPS införs och formas i organisationer och belyser den inneboende spänningen mellan lokal anpassning och trohet mot metodernas kärnkomponenter. Enligt teorin sker implementering inte genom en mekanisk överföring av färdiga metoder eller modeller, utan genom aktiva översättningsprocesser där idéer och arbetssätt dekontextualiseras från sina ursprungliga sammanhang och rekontextualiseras i en ny organisatorisk miljö. I denna process tolkas, omformas och ibland omprioriteras metodernas innehåll, vilket innebär att centrala principer riskerar att försvagas, omtolkas eller utelämnas. Sådana förändringar kan i sin tur få konsekvenser för metodtrogenheten.

Teorin lyfter fram att viss grad av anpassning kan vara nödvändig för att SE/IPS-metoden ska bli meningsfull och praktiskt genomförbar i den lokala kontexten. Utmaningen består därför i att skilja mellan legitima kontextuella anpassningar och förändringar som innebär substantiella avsteg från metodernas grundläggande logik. I detta avseende spelar aktiva översättare, exempelvis chefer, metodansvariga eller andra nyckelpersoner, en central roll. Ledarskapet är centralt för implementering, med stor betydelse för hållbarheten i SE/IPS (Harkko et al., 2025). Uppgift är att balansera kraven på lokal relevans mot behovet av att värna metodernas kärnprinciper och säkerställa att anpassningar inte leder till urholkning av metodernas innehåll.

SE/IPS som samverkansform

Samverkan är en grundläggande förutsättning för att SE/IPS ska fungera i praktiken utifrån att målgruppen har ofta sammansatta behov som sträcker sig över flera välfärdsområden

– exempelvis hälso- och sjukvård, socialtjänst och arbetsmarknadsmyndigheter. Ingen enskild aktör har därför ensam de resurser eller mandat som krävs för att skapa en hållbar etablering på arbetsmarknaden.

I IPS är samverkan med psykiatrin central, eftersom arbetsstödet ska vara integrerat med behandling och återhämtning. Stöd till arbete och behandling/rehabilitering ska ske parallellt, inte sekventiellt vilket innebär att informationsutbyte, gemensam planering och samsyn kring individens behov och process är viktiga element. I Sverige är samverkan med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är ofta avgörande för tillgång till ekonomiska stödformer, lönebidrag och andra insatser som möjliggör anställning (Gustafsson, 2014). Samverkan i SE/IPS handlar därmed inte enbart om koordinering av insatser, utan om att förena olika organisatoriska logiker kring ett gemensamt mål: hållbar anställning på den reguljära arbetsmarknaden. När regelverk, organisering och synsätt är samstämmiga stärks förutsättningarna för metodtrogen SE/IPS. När samverkan brister riskerar arbetet att fragmenteras, vilket direkt påverkar individens möjligheter till etablering på arbetsmarknaden. Exempelvis fann Bonfils et al. (2017) att nationella regelverk och negativa attityder bland professionella försvårade implementeringen av IPS, där bristande samverkan utgjorde en central organisatorisk barriär.

ROS-modellen

ROS-modellen är ett analytiskt ramverk för att förstå samverkan inom välfärdsstaten och belyser hur samverkansprocesser formas genom tre ömsesidigt påverkande dimensioner: regelverk, organisering och synsätt (Danermark & Kullberg, 1999). Dessa dimensioner kan förstås som sammanlänkade där förändringar eller brister i en dimension får konsekvenser för de övriga.

I relation till SE/IPS inom arbetsmarknadspolitiken sätter *regelverksdimensionen* ramarna för samverkan mellan aktörer såsom Arbetsförmedlingen, kommunal socialtjänst och hälso- och sjukvård. Lagar, sekretessbestämmelser, dokumentationskrav och lokala överenskommelser påverkar möjligheterna att dela information, samordna insatser och skapa kontinuitet i stödet till deltagaren. Regelverk kan därmed både möjliggöra och begränsa metodtrogen tillämpning av SE/IPS. *Organiseringsdimensionen* avser hur verksamheter och samverkan är strukturerade i praktiken, exempelvis genom målformulering, ekonomistyrning, ansvarsfördelning och uppföljningssystem. Inom SE/IPS får denna dimension särskild betydelse då metodernas logik ofta avviker från traditionell arbetsmarknadspolitisk organisering, som präglas av aktivering, tidsbegränsade insatser och separata uppdrag. Bristande organisatorisk samordning eller konkurrerande styrlogiker riskerar därför att försvåra samverkan och urholka metodernas långsiktiga intentioner. *Synsättsdimensionen* rör interaktioner och de relationella aspekterna av samverkan, såsom professionella föreställningar, organisationskulturer, tillit och maktrelationer. Inom SE/IPS kan skillnader i synsätt mellan aktörer exempelvis handla om hur arbete förstås – som aktivering eller som reguljär anställning – samt om graden

av individens inflytande och självbestämmande. Skilda synsätt kring mål, helhetssyn och ansvar kan skapa konflikter och meningsskiljaktigheter, medan gemensam förståelse och tillit är centrala för en hållbar samverkan.

Gräsrotsbyråkrati (Street-level bureaucracy)

I en SE/IPS-kontext kan SE-handledare förstås som gräsrotsbyråkrater, utifrån att deras arbete handlar om att omsätta SE/IPS i praktisk handling. Gräsrotsbyråkrati (Lipsky, 1980) beskriver hur offentligt anställda inom välfärdsstaten genom sitt handlingsutrymme i praktiken formar offentlig policy. De tolkar regler, prioriterar resurser och fattar beslut under villkor präglade av begränsningar och motstridiga krav. Exempelvis arbetsmarknadspolicy implementeras därmed inte mekaniskt, utan omsätts och omformas i det dagliga arbetet. I en SE/IPS-kontext innebär detta att SE-handledare ställs inför dilemman där de kontinuerligt behöver balansera mellan deltagarens önskemål och behov, metodens krav på snabb arbetsinriktning och långsiktigt arbetsplatsnära stöd, samt organisationens ramar i form av styrning och tillgängliga resurser. I praktiken innebär detta att stödet ibland anpassas utifrån vad som är genomförbart snarare än vad som fullt ut motsvarar kärnprinciperna i SE/IPS. De professionella bedömningar som görs i det dagliga arbetet får därmed avgörande betydelse för hur SE/IPS realiseras. Hur SE-handledaren väljer att bemöta en deltagare påverkar inte bara möjligheten att bygga en allians och stärka självbestämmande, utan också hur snabbt och på vilket sätt processen mot reguljärt arbete kan ta form. Därmed blir gräsrotsbyråkrat ett relevant analytiskt perspektiv för att förstå det handlingsutrymme, den makt och det ansvar som ligger i SE-handledarens praktik – och hur metodens grundprinciper omsätts i vardagen.

Ontologisk trygghet

I en SE/IPS-kontext blir handlingsutrymme inte enbart en fråga om prioriteringar och resursfördelning, utan också om hur trygghet skapas i mötet med deltagaren. När SE-handledaren fungerar som en stabil kontaktpunkt i ett annars fragmenterat välfärdssystem får det professionella handlingsutrymmet en existentiell dimension. Här kan begreppet ontologisk trygghet bidra till att fördjupa förståelsen av varför kontinuitet och relationell stabilitet är så centrala i SE/IPS-arbetet.

Ontologisk trygghet består enligt Giddens (1991) av fyra interagerande aspekter: tillit, kontinuitet, rutiner och förutsägbarhet. För personer som är i behov av samhälleliga stödinsatser saknas ofta personkontinuitet i möten med handläggare, vilket gör det svårt både med förutsägbarhet och med att känna tillit till det välfärdssystem som ska säkerställa individuellt utformade stödinsatser. I detta blir den kontinuitet och förutsägbarhet som SE/IPS-processen ger, genom sin person-centrerade och sammanhållna process, betydelsefull för deltagaren (Gustafsson & Witte, 2025). I ett SE/IPS-perspektiv kan detta förstås som att handledarens kontinuerliga och relationsbaserade arbete inte enbart stödjer vägen till arbete, utan också bidrar till att

återuppbygga den ontologiska trygghet som är en grundförutsättning för att arbetsinkludering ska bli möjlig och hållbar över tid.

Arbetsgivarperspektivet

För att fördjupa förståelsen av arbetsgivares roll i SE/IPS kan både Theory of Planned Behavior och teorin om asymmetrisk information bidra med viktiga perspektiv. SE/IPS bygger på antagandet att reguljärt arbete är möjligt för personer med omfattande stödbehov, men i praktiken är arbetsgivarens beslut avgörande för om denna ambition realiseras. Genom Theory of Planned Behavior kan arbetsgivarens vilja att anställa förstås som en funktion av attityder, upplevda normer och upplevelse av kontroll över situationen. Teorin om asymmetrisk information kompletterar detta genom att synliggöra den osäkerhet och riskbedömning som präglar rekryteringsbeslut när information om framtida prestation är ofullständig. Tillsammans bidrar dessa teorier till att belysa hur olika faktorer samverkar i mötet mellan SE/IPS-metodens inkluderingslogik och arbetsmarknadens villkor.

Theory of planned behavior

Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) är en psykologisk teori som förklarar hur människors intentioner att utföra en handling formas – och hur dessa intentioner i sin tur påverkar beteendet. Enligt teorin avgörs intentionen av tre centrala faktorer: attityd till beteendet, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll. I relation till arbetsgivare i SE/IPS kan teorin användas för att förstå vad som påverkar viljan att ta emot eller anställa en deltagare.

Attityd handlar om hur arbetsgivaren värderar handlingen. Om arbetsgivaren upplever det som meningsfullt att bidra till inkludering och ser positiva effekter – exempelvis lojal personal, socialt ansvarstagande eller personlig tillfredsställelse – stärks intentionen att samarbeta i SE/IPS. Omvänt kan oro för låg produktivitet, ökad arbetsbelastning eller ekonomisk risk försvaga attityden. *Subjektiva normer* rör upplevelsen av sociala förväntningar. Om inkludering uppfattas som något som branschen, kollegor, kunder eller samhället värdesätter kan det stärka arbetsgivarens motivation. I vissa sammanhang kan det även finnas en norm om social hållbarhet eller samhällsansvar som påverkar beslutet positivt.

Upplevd beteendekontroll är ofta den mest avgörande faktorn. Den handlar om i vilken grad arbetsgivaren upplever att det är möjligt och hanterbart att anställa en deltagare. Här kan SE/IPS-handledarens stöd spela en central roll. Om arbetsgivaren däremot upplever att stödet är otydligt, tidskrävande eller otillräckligt minskar intentionen, även om attityden i grunden är positiv. Utifrån teorin kan arbetsgivarens deltagande i SE/IPS förstås som ett resultat av en avvägning mellan värderingar, sociala signaler och upplevd praktisk möjlighet. Teorin synliggör därmed att inkludering inte enbart är en fråga om god vilja, utan om hur trygg och genomförbar arbetsgivaren upplever situationen. SE/IPS kan

i detta perspektiv ses som ett arbetssätt som syftar till att stärka just den upplevda beteendekontrollen – och därigenom öka sannolikheten för anställning.

Asymmetrisk information

Teorin om asymmetrisk information (Akerlof, 1970) utvecklades inom nationalekonomin, och beskriver situationer där två parter i en transaktion inte har tillgång till samma information. Den ena parten vet mer om en viss egenskap eller kvalitet än den andra. Detta informationsgap kan skapa osäkerhet, misstänksamhet och försiktighet i beslutsfattandet. Detta gäller exempelvis arbetsmarknaden, där en arbetssökande vet mer om sin faktiska arbetsförmåga, motivation och framtida prestation än vad arbetsgivaren gör vid rekryteringstillfället.

I relation till arbetsgivarens roll i SE/IPS innebär detta att arbetsgivaren saknar fullständig kunskap om deltagarens arbetsförmåga över tid, hur stabil närvaron kommer att vara eller hur mycket stöd som kommer att krävas. Särskilt när deltagaren har en komplex livssituation och/eller ohälsa kan osäkerheten upplevas som större. Detta medför en riskbedömning: arbetsgivaren måste fatta beslut om anställning under ofullständig information. Teorin förklarar därför varför arbetsgivare ofta föredrar praktik eller provanställning. Dessa fungerar som sätt att minska informationsasymmetrin. Genom att observera deltagaren i en verklig arbetssituation får arbetsgivaren mer konkret och tillförlitlig information än vad som är möjligt genom exempelvis ett CV eller en intervju. Även SE/IPS-handledarens närvaro och uppföljning kan minska osäkerheten, eftersom handledaren bidrar med kunskap om deltagarens behov och kan stödja vid svårigheter. Ur detta perspektiv framstår arbetsgivarens försiktighet inte enbart som bristande vilja till inkludering, utan som ett rationellt svar på osäkerhet. SE/IPS-metoden kan därmed förstås som en struktur som aktivt försöker hantera och reducera informationsobalansen genom arbetsplatsnära stöd, transparens och kontinuerlig uppföljning (Gustafsson et al., 2013).

Resultat

Delprojektens perspektiv- metodtrogenhet som ett systemberoende och relationellt arbete i en komplex kontext

I fokusgruppsintervjuerna framkom underlättande och försvårande faktorer för att arbeta metodtroget med SE/IPS inom i huvudsak fyra olika områden: arbetsgruppens förutsättningar, målgruppens komplexitet, samverkan samt arbetsmarknadens komplexitet, som påverkar förutsättningar att arbeta metodtroget med SE/IPS.

Arbetsgruppens förutsättningar

Att arbeta metodtroget

Delprojekten har till stor del liknande synsätt på SE-metodens grundläggande delar. De ser SE-metoden som ett relationsbaserat individinriktat stöd som syftar till att stödja deltagaren till ett arbete (eller studier). I denna process är vissa element centrala, som att arbeta person-centrerat med gemensamt beslutsfattande liksom att öka deltagarens självbestämmande och egenmakt (empowerment). SE-handledare framhåller också att metodtrogen SE ska utformas som ett ”place-train” stöd, det vill säga att inga förstegsverksamheter ska användas utan deltagaren startar direkt i ett arbete, som oftast är i form av en praktik på den öppna arbetsmarknaden. Arbetet ska utformas efter både deltagarens och arbetsgivarens behov och preferenser. Målet är att deltagaren ska nå ett hållbart arbete och därför är det centralt att viktigt att arbeta med långsiktighet. De sistnämnda delarna av SE ses som viktiga för att arbeta metodtroget men beroende på arbetsmarknadens komplexitet upplevs de vara svårare att arbeta med än det individinriktade stödet och därmed svårare att realisera.

> *”SE kan ju ses som ett demokratiprojekt/ … /empowerment är en bärande del, där vi kan få deltagaren att blomma ut/ … /både deltagare och arbetsgivare, vi behöver arbeta med alla delarna/ … /individnära stöd och pincettplacering hos arbetsgivaren där vi utgår från individen”*

Delprojekt som arbetar enligt IPS-modellen betonar särskilt vikten av metodtrogenhet, vilket innebär att utforma både verksamheten och det praktiska arbetet utifrån IPS-principer och följa trohetsskalan i IPS. Att verksamheten är utformad efter IPS beskrivs som fördelaktigt eftersom det då inte finns konkurrerande uppdrag som SE-handledare ska utföra och inte heller konkurrerande synsätt, som exempelvis ”train-place” inslag och aktiveringsprogram. Detta beskrivs även för de delprojekt som har utformats helt utifrån SE principer. I dessa delprojekt har verksamheten arbetat med SE/IPS-metoder under

längre tid (även innan projektet startade) vilket gör att verksamhet och metod är samstämmiga, något som underlättar för SE-handledare att kunna arbeta metodtroget. Det medför en större samsyn kring SE/IPS-metoden, utifrån att SE-handledare över tid har haft möjligheter att vidareutveckla sin metodkunskap och reflektera tillsammans över metoden. Att ha en ledning som har metodkunskap, kan utforma verksamheten efter SE/IPS-logik och ser vikten av metodtrogenhet för att nå verksamhetsmålen är också betydelsefullt.

Reflektioner

Resultaten visar att delprojekten i stor utsträckning delar ett gemensamt synsätt på SE/IPS-metodens grundläggande principer, särskilt det relationsbaserade och individinriktade stödet. Dessa delar av metoden tycks relativt enkla att integrera i verksamheterna, vilket kan förstås som att SE/IPS:s normativa logik är förenlig med etablerade stödlogiker i de organisationer som delprojekten finns inom. Däremot framträder tydliga spänningar när SE/ IPS:s kärnprinciper möter den arbetsmarknadspolitiska kontexten, vilket även har visats i tidigare studier (Skogstad, 2023). SE-handledarna beskriver att vissa av SE/IPS kärnprinciper såsom ”place- train”, långsiktighet och fokus på hållbar anställning upplevs som svårare att realisera och riskerar att trängas undan av en dominerande aktiverings- och träningslogik, där kortsiktiga lösningar ges högre organisatorisk legitimitet. Detta bidrar till att vissa kärnkomponenter i metoden riskerar att få en mer symbolisk än praktisk funktion.

Skillnader mellan delprojekten kan förstås i termer av hur SE/IPS översätts i organisationen. I verksamheter där metoderna utgör ett sammanhållet uppdrag och där konkurrerande synsätt saknas har SE/IPS inte enbart översatts på individnivå utan även rekontextualiserats på organisatorisk nivå, genom att strukturer, mål och arbetssätt anpassats till metodens logik. Detta skapar förutsättningar för hög metodtrohet och minskar risken för en SE/IPS-hybrid med traditionella ”train-place”-inslag.

I delprojekt där SE/IPS-arbetet bedrivits under längre tid framträder också betydelsen av tidsdimensionen i översättningsprocessen. Över tid har SE-handledare haft möjlighet att utveckla gemensam förståelse, fördjupa sin metodkunskap och reflektera kring praktiska dilemman, vilket bidrar till en stabilare översättning av metoden. Ledningens roll framstår här som central; ledare med metodkunskap och förståelse för SE/IPS-logiken fungerar som aktiva översättare som kan skydda metodens kärnprinciper, prioritera metodtrogenhet och motverka återgång till traditionellt etablerade arbetssätt (Harkko et al., 2025). I dessa verksamheter finns ett gemensamt engagemang för metoden, tillräcklig organisatorisk kapacitet och ett tydligt ledningsstöd, vilket sammantaget skapar förutsättningar för att genomföra och vidmakthålla förändrade arbetssätt över tid. Organisatorisk beredskap framträder här inte enbart som en initial förutsättning, utan som en pågående beredskap som kontinuerligt återskapas genom ledningens prioriteringar, resursfördelning och gemensam reflektion kring metodens tillämpning.

I delprojekt med lägre grad av metodtrohet kan organisatorisk beredskap istället förstås som fragmenterad eller otillräcklig. Förekomsten av konkurrerande uppdrag, parallella synsätt och bristande samstämmighet mellan metodens principer och organisationens styrlogik begränsar möjligheterna att genomföra en sammanhållen implementering. Om det dessutom finns en uttalad konkurrerande institutionell logik såsom ”train-place” riskerar däremot centrala delar av metoden att försvagas, trots en uttalad samsyn kring metodens värde. Detta påverkar i sin tur översättningen av SE och IPS, som riskerar att reduceras till individnära arbetssätt medan mer strukturella komponenter, såsom långsiktighet och fokus på hållbar anställning, försvagas.

Delprojektens utformning

Delprojektens utformning gällande bemanning och geografiskt läge upplevs påverka förutsättningar att arbeta med SE/IPS. Bemanning avser både medarbetarnas kompetenser och i vilken grad som SE-handledare arbetar i projektet. Ett multikompetent team där medarbetare med olika expertområden arbetar tillsammans beskrivs som det mest fördelaktiga utifrån att SE-uppdraget är brett, och olika kompetenser underlättar navigeringen genom SE-processen. En expertis som lyfts fram som särskilt betydelsefull i teamet är arbetsförmedlarens, vilken fungerar som en guide och dörröppnare till olika stödinsatser för deltagaren i etableringen på arbetsmarknaden. Detta utifrån att det upplevs vara svårt med kontaktvägar och informationsöverföring till Arbetsförmedlingen, vilket påverkar samsyn i bedömning av vad som behövs för insatser kring deltagaren. Att arbetsförmedlare arbetar delvis i projektet och delvis i sin hemorganisation med delegationsrätt lyfts fram som särskilt underlättande i SE-arbetet. Där blir den delade rollen en garant för informationsöverföring mellan organisationerna vilket ger kontinuitet i stödet till deltagaren.

> *”mest betydelsefullt har varit att ha en egen arbetsförmedlare/ … /som har delegation och en väg in/ … /människor kan annars hamna mellan stolarna/ … /det finns ingen röd tråd på AF, de har inte hel information om personen och det är svårt med samsyn i bedömningen av vad som ska göras i processen.”*

Men även kompetens gällande arbetsgivarrekrytering, anpassningar på arbetsplatsen liksom ”case management-kompetens” gällande stödinsatser inom vården och socialtjänsten lyfts fram som centrala för att underlätta i SE-processen. Den sistnämnda rollen, case manager, har i vissa delprojekt ingått som en egen roll som samarbetat tätt med SE-handledaren, medan det i andra delprojekt har varit en kombinerad roll, där SE-handledaren har arbetet både med case management och SE. Det lyfts fram fördelar med båda formerna. Det kombinerade uppdraget ger möjlighet att vara den som stödjer i ett helhetsperspektiv, vilket ger en större överblick och mer kontinuitet för deltagaren. Case manager som egen roll, bidrar till två ”kloka huvuden” i SE-processen liksom större

trygghet för deltagaren eftersom en medarbetare nästan alltid finns tillgänglig för deltagaren.

I förhållande till det multikompetenta teamet lyfts vikten av ett bra samarbete upp. Det handlar dels om att ha en god sammanhållning i teamet med samsyn om riktning och mål. Det handlar också om att ge konkret stöd till varandra. Detta utifrån att man som SE-handledare kan upplevas som en ”*solitär med gränslöst uppdrag*”, där kollegornas stöd till att både avgränsa och att ge ny energi till att jobba med SE-arbetet framhålls som betydelsefulla.

Att ha ett heltidsuppdrag i projektet upplevs ge bättre möjligheter att kunna arbeta med SE-metoden fullt ut samt även ge en bättre arbetsmiljö. Att arbeta deltid i projektet, i en delad tjänst medför ett ”*merjobb*” med att vara aktivt i två olika verksamheter, med förväntningar om deltagande exempelvis i möten och i det ”organisatoriska hushållsarbetet” i båda verksamheterna. Detta upplevs leda till både en högre arbetsbelastning och otydliga roller. Fördelar som lyfts fram med en delad tjänst är bättre kontaktvägar och bättre koll på vad som händer i den ordinarie verksamheten, exempelvis vilka funktioner som kan användas för att underlätta i deltagarens SE-process.

Var delprojekten är lokaliserade beskrivs ge skilda förutsättningar för att kunna arbeta med SE, där de delprojekt som hanterar stora geografiska områden i sitt arbete upplever det som försvårande för SE-arbetet. Utifrån att delar av SE-arbetet ska utföras på deltagarnas arbetsplatser påverkar tidskrävande resor möjligheter att ge stöd på arbetsplatserna. Långa resor med kollektivtrafik kan även vara ett hinder för att hitta passande arbetsplatser utifrån att vissa deltagare inte klarar av resorna på grund av funktionsnedsättningar. Detta kan medföra att SE-processen förlängs, då möjligheterna att hitta en arbetsplats i närområdet kan vara mindre.

Reflektioner

Resultaten visar att delprojektens organisatoriska beredskap i hög grad påverkas av hur bemanning, organisering och geografiska villkor är utformade. Det finns ett tydligt och starkt engagemang för SE/IPS i delprojekten, dvs ett starkt change commitment. Däremot varierar förutsättningarna att omsätta denna vilja i praktik beroende på bemanning, organisering och geografiska villkor – faktorer som direkt påverkar change efficacy.

Ett multikompetent team framstår som en förstärkning av den organisatoriska kapaciteten. SE/IPS-uppdragets bredd – arbetsgivarrekrytering, arbetsplatsanpassning, samordning med vård och socialtjänst – kräver flera kompetenser. När arbetsförmedlare ingår i teamet med delegationsrätt minskar beroendet av externa beslutsprocesser, vilket stärker upplevelsen av kontroll och genomförbarhet. Den delade rollen fungerar som en bro mellan organisationer och reducerar systemfriktion, vilket ökar change efficacy genom förbättrad kontinuitet och samordning.

Skillnader i organisering av case management visar hur organisatoriska lösningar påverkar beredskapen. En integrerad roll kan stärka helhetsperspektiv och kontinuitet, medan en separat roll kan öka kreativitet och trygghet. Båda formerna kan fungera – men förutsätter tydlig rollfördelning och fungerande samarbete för att undvika fragmentering.

Att ha ett heltidsuppdrag i projektet tycks stärka beredskapen genom tydligare rollidentitet och minskad arbetsbelastning. Delade tjänster skapar däremot rollkonflikter och ökad administrativ belastning, vilket riskerar att försvaga change efficacy trots potentiella fördelar i form av bättre informationsflöde till ordinarie verksamhet.

Även geografiska förutsättningar påverkar beredskapen. SE/IPS bygger på arbetsplatsnära stöd, och långa resor minskar möjligheten att arbeta metodtroget. När tidsresurser binds upp i transport reduceras organisationens faktiska kapacitet, vilket kan påverka både kvalitet och hållbarhet i stödet. Organisatorisk beredskap till SE/IPS blir därmed inte enbart en fråga om vilja och kompetens, utan om konkreta materiella och geografiska villkor.

Målgruppens komplexitet

Delprojekten har till viss del olika målgrupper som de ser som sina primära målgrupper. Det är exempelvis nyanlända, personer med vissa typer av diagnoser, t.ex. neuropsykiatriska, eller patientgrupper, t.ex. från specialistpsykiatrin. Vissa delprojekt är främst inriktade på unga, medan andra har en bredare målgrupp åldersmässigt. Det som beskrivs som samstämmigt för alla deltagare är deras multidimensionella behov och att de har behov av arbetsinriktat stöd utifrån att många deltagare upplevs befinna sig ”*långt från arbetsmarknaden*”. Det innebär exempelvis att deltagare har hälsoproblem och/eller minskad arbetsförmåga, att de saknar arbetslivserfarenhet och/eller utbildning, samt att de har en låg tilltro till den egna förmågan. De är också oroliga för att förlora den försörjning som de har. Det medför att deltagarnas anställningsbarhet upplevs som låg och en stor del i SE-arbetet beskrivs därför vara att ge stöd som ökar deltagares anställningsbarhet. En betydelsefull del är att ta vara på deltagares motivation till att delta i SE-insatsen och till att komma i arbete.

> *”Det är svårt för många av våra deltagare som är långt ifrån riktigt arbete/ … /påverkas av deltagarnas motivation och uthållighet/ … /försvårande att inte våga släppa taget om pengarna från FK eller försörjningsstöd, man vågar inte prova för att man är rädd att förlora allt då/ … /försöker motivera oavsett/ … /om man inte vågar kommer ingen förändring, man måste ju motivera för förändring för att personen vill ha förändring, målet är ju egen försörjning och ett värdigt liv.”*

Motivation beskrivs som en färskvara, som kan påverkas av både det egna arbetet med deltagaren men även av tillgången till andra stödinsatser, hos exempelvis Arbetsförmedlingen. När dessa stödinsatser inte ges vid de rätta tillfällena i SE-processen, som exempelvis när ett beslut om praktik eller lönebidrag fördröjs i flera månader, påverkar det deltagarens motivation och således också SE-arbetet negativt. Att denna typ av ”systemfel” är så vanligt förekommande som de har varit under projekttiden, upplevs som mycket frustrerande i delprojekten.

> *”att inte kunna veta vad man kan förvänta sig påverkar deltagarnas motivation/… /att inte kunna veta om de ska få göra praktik, få access till en länk på AF som de behöver/ … / det påverkar också arbetsgivarkontakter/ … /vi måste kunna hålla arbetsgivaren varm/ … /en väg in vore önskvärt, en handläggare på AF.”*

De multidimensionella behoven hos deltagare handlar också om att många deltagare upplevs dessutom leva i en belastande och stressfull livssituation med krav som är svåra att hantera och få resurser att tillgå för att kunna hantera dem. De har ofta behov av ett samordnat stöd från flera olika aktörer inom välfärdssamhället. För samordningen av stöd kring deltagaren betonas vikten av en Case manager, som komplement till SE-handledares arbetsinriktade stöd.

Reflektioner

Resultaten visar att delprojekten arbetar med målgrupper som kännetecknas av betydande och multidimensionella behov. Denna komplexitet innebär att implementeringen av SE/IPS sker i en kontext med höga krav på flexibilitet, samordning och multiprofessionell kompetens. Ur ett organisatoriskt beredskapsperspektiv ställer detta särskilt höga krav på organisationens *change efficacy*. För att SE-handledarna ska uppleva sig kapabla att genomföra insatsen krävs inte enbart metodkunskap, utan även tillgång till fungerande samverkansstrukturer, mandat hos externa aktörer samt tillräckliga organisatoriska resurser.

Implementeringen av SE/IPS kan samtidigt förstås som en översättningsprocess där delprojekten möter en målgrupp vars behov delvis överstiger SE/IPS-metodens ursprungliga antaganden om funktionalitet i ett stödsystem. Detta innebär att delprojekten tvingas översätta SE/IPS till en kontext präglad av fragmentiserade stödinsatser och bristande stödkoordination.

Den betoning som läggs på motivation kan ses både ur ett organisatoriskt beredskapsperspektiv och ur ett översättningsperspektiv. Motivation beskrivs som en ”färskvara” som måste tas tillvara i rätt tid, men som påverkas negativt av återkommande ”systemfel”, exempelvis fördröjda beslut hos andra organisationer. Ur ett organisatoriskt

beredskapsperspektiv visar detta hur *change efficacy* inte enbart är en angelägenhet i den egna organisationen, utan är beroende av ett fungerande system av stöd kring individen. När centrala delar av genomförandet ligger utanför organisationens kontroll och präglas av oförutsägbarhet minskar delprojektens upplevelse av handlingsutrymme och förmåga att genomföra SE/IPS-arbete.

Ur ett översättningsperspektiv kan dessa svårigheter förstås som uttryck för en bristande kontextuell överensstämmelse mellan SE/IPS-metoden och det omgivande välfärdssystemet. SE/IPS förutsätter snabba beslut och parallell samverkan, medan den lokala praktiken präglas av trögrörliga myndighetsprocesser. Resultatet blir att SE/IPS inte kan reproduceras i sin ursprungliga form, utan måste hanteras genom lokala anpassningar, i flera fall till ett icke optimalt fungerande välfärdssystem. Den frustration som uttrycks av delprojekten kan därmed tolkas både som en indikator på pressad organisatorisk beredskap och som ett uttryck för spänningen mellan SE/IPS-metodens normativa ideal och den kontext som delprojekten befinner sig i.

Vikten av en Case manager som komplement till SE-handledarens arbetsinriktade stöd kan i detta sammanhang förstås som en konkret översättningsstrategi. Genom att särskilja samordningsansvar från det arbetsinriktade stödet försöker delprojekten skapa en struktur som bättre motsvarar målgruppens komplexitet och välfärdssystemets fragmentering. Detta kan tolkas som ett sätt att stärka *change efficacy* genom strukturell förstärkning av en behövd typ av kompetens och tydligare rollfördelning. I termer av översättning representerar det en lokal omformning av SE/IPS – en modifiering som syftar till att göra SE/IPS genomförbart i den aktuella kontexten.

Samverkan

Utifrån de multidimensionella behoven beskrivs samverkan med myndigheter och hälso- och sjukvården som central i SE/IPS-processen, för att deltagare ska få det stöd som behövs i etableringen på arbetsmarknaden. SE-handledare påtalar svårigheter att få det stöd som behövs i rätt tid. Exempelvis har hälso- och sjukvård långa väntetider för såväl diagnosticering som efterföljande stöd, ibland upp till flera år. Här ser IPS-projekt en fördel med att deras deltagare redan är aktuella som patienter inom specialistpsykiatrin, och att samverkan underlättas av medarbetarnas placering inom hälso- och sjukvården, med korta kontaktvägar och uppbyggt samarbete kring deltagare. Den svårighet som kan finnas i samarbetet med hälso- och sjukvården är att kunna utveckla en samsyn kring SE/IPS-metoden och betydelsen av arbete, utifrån att hälso- och sjukvårdens synsätt och uppdrag skiljer sig betydligt från målsättning och synsätt i SE/IPS-metoden.

”psykiatrin har ibland svårt att förstå vårt arbetssätt”

> *”processer på AF tar tid, utredning och underlag för lönebidrag/ … /tidigare hade vi en modig arbetsförmedlare men hen är inte längre kvar, nu är det en paragrafryttare/ … /man vet vilka handläggare som lyssnar och förstår vad man säger.”*

Som beskrivs ovan lyfts samverkan med Arbetsförmedlingen fram som svår, om det inte finns en arbetsförmedlare som är knuten till delprojekten. Även kontakten med Försäkringskassan och socialtjänsten beskrivs ibland som svår, beroende på vem som är handläggare. Bra samverkan beskrivs som personbunden, där ”dörröppnare” med mandat att ta beslut, och som ibland kan tänja lite på besluten om det underlättar för deltagaren är den bästa samverkansparten. SE-handledare beskriver att handläggares rigida tolkning av lagar och riktlinjer blir ofta en svårighet i SE/IPS-processen, utifrån att processen ska utgå från individens behov snarare än stödorganisationens sätt att fungera. Exempel på det sistnämnda är exempelvis tidsbestämda stöd, som endast kan ges efter en viss tid av arbetslöshet eller för en viss tid av praktik, eller rigida lönebidragsbeslut. Om handläggare inte kan eller vill ta beslut som är i samklang med vad deltagaren behöver, eller att besluten dröjer så att SE/IPS-processen stannar av riskerar både deltagare och arbetsgivare att förlora motivationen. En god samverkan med andra aktörer inom arbetsmarknadspolitiken, som bidrar till en sömlös SE/IPS-process, bedöms därför som mycket betydelsefull.

En tredje central samverkansparter är arbetsgivare. SE-handledare lyfter fram arbetsgivarrekrytering och samverkan som ett viktigt men också till viss del svårt arbete. Svårigheterna handlar dels om svårigheter att utveckla och kunna prioritera ett systematiskt arbete med arbetsgivarsamverkan, när det initiala arbetet med deltagarna tar mycket tid. Det handlar också om att hitta arbetsgivare som vill ta emot deltagare på arbetsplatsen och göra de anpassningar som behövs. Betydelsefulla aspekter för ett mer systematiskt arbete med arbetsgivarsamverkan är att få tid att nätverka, att ha kvar motivation till fortsatta arbetsgivarkontakter trots en mängd nej liksom att medarbetarna känner sig säkra i sitt arbete med arbetsgivarsamverkan.

Reflektioner

Samverkan kan förstås som en kontinuerlig översättningspraktik där SE/IPS anpassas till ett komplext välfärdssystem. Enligt Rosmodellen framhålls vikten av fungerande strukturer, gemensam kunskapssyn, mandat och stabila relationer för framgångsrik samverkan i SE/IPS. När dessa dimensioner brister påverkas möjligheterna till en god samverkan och därmed till att arbeta med metodtrogen SE/IPS.

Dessa brister kan samtidigt förstås som uttryck för en problematisk översättningsprocess. SE/IPS är utformat enligt vissa grundantaganden: individuellt utformat stöd, snabb tillgång till insatser, parallell samverkan och flexibilitet i stödformer. När SE/IPS implementeras i ett svenskt välfärdssystem med starkt reglerade myndigheter och sektorsindelade

uppdrag måste den översättas för att fungera. De långa väntetiderna inom hälso- och sjukvården och de rigida regelverken hos Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan kan, i ett översättningsperspektiv, förstås som uttryck för låg kompatibilitet mellan SE/IPS och den institutionella kontexten. SE/IPS bygger på en individuell behovsstyrd processlogik, medan myndigheterna ofta styrs av en linjär logik, med tidsbundna beslut och regelverk. Detta utgör strukturella hinder som försvårar samverkan. Ur ett översättningsperspektiv framstår det som att SE/IPS inte kan reproduceras i sin ursprungliga form, utan stöter på institutionella översättningsgränser där en formell översättning blir svår, för att inte säga omöjlig.

Att god samverkan ofta är personbunden och beroende av ”dörröppnare” med mandat kan förstås som en informell översättningsstrategi. När strukturerna inte stödjer SE/IPS fullt ut sker översättningen genom relationer. Enskilda handläggare som är villiga att tolka regelverk flexibelt fungerar som översättare mellan systemens logiker. Det innebär att översättningen blir individualiserad och situationsbunden snarare än institutionaliserad. SE/IPS bärs då av personer snarare än av system.

Skillnader i synsätt mellan SE/IPS och hälso- och sjukvården kring arbete, som med- eller motverkande till god behandling och återhämtning, kan förstås som en översättningsutmaning. För att samverkan ska fungera krävs en gemensam problemförståelse. Ur ett översättningsperspektiv handlar det om att SE/IPS måste göras meningsfull inom andra professionella logiker, såsom exempelvis hälso- och sjukvårdens. Om arbete inte ses som en del av behandling och återhämtning riskerar SE/IPS att översättas på ett sätt som reducerar dess kärnprinciper. Det relativt långvariga arbetet med att integrera IPS i specialistpsykiatrin, där samarbete och samsyn har upparbetats, kan tolkas som en mer framgångsrik översättning där IPS internaliserats i vårdens praktik.

Arbetet med arbetsgivare visar ytterligare en dimension av översättning. När SE-handledare saknar tid eller struktur för systematiskt arbetsgivarnätverkande riskerar SE/IPS att reduceras till individfokuserat stöd snarare än att aktivt ge stöd i etableringen på arbetsplatsen, dvs place-train-stöd. Det innebär att SE/IPS delvis omformas i praktiken till att mer fokusera på ett individnära stöd till deltagare än ett individnära stöd till både arbetsgivare/arbetsplats och deltagare.

Arbetsmarknadens komplexitet

Arbetsgivarsamverkan påverkas av arbetsmarknadens komplexitet, där SE/IPS-metodens inriktning på ”place-train” och arbetsmarknaden som arena för stödet beskrivs som påverkat av flera aspekter som ligger utanför SE/IPS-handledarnas kontroll. Det handlar dels om arbetsmarknadens funktionssätt gällande exempelvis rekrytering där arbetsgivare upplevs ha preferenser för en viss typ av arbetstagare och inte vara öppna för annorlunda sätt att rekrytera eller lära sig utföra ett arbete. Kraven på arbetsplatsen upplevs också som höga liksom förväntningar på produktivitet.

> *”arbetsmarknaden är tuff idag, höga krav och hitte-på-krav i rekrytering/ … /många använder rekryteringsföretag, det är svårt att nå arbetsgivaren direkt/ … /fantastisk arbetsmarknad för det finns många typer av arbeten men samtidigt är det hög konkurrens om jobben”*

Detta påverkar deltagares möjligheter att rekryteras till ett arbete. För att underlätta rekrytering använder medarbetarna flera olika strategier. Dels handlar de om att ta en mängd arbetsgivarkontakter, via telefon och mail, men också genom att ”knacka dörr” och få en chans att knyta en kontakt med arbetsgivare. Det handlar också om att vårda de arbetsgivarkontakter som redan är uppbyggda, genom att höra av sig även om det inte finns en konkret deltagare att rekrytera. Arbetsgivarkontakter beskrivs som tidskrävande, speciellt då många arbetsgivare behöver kontaktas för att hitta någon som både är intresserad och har ett anställningsbehov. Det sistnämnda bedöms ibland som mindre prioriterat än intresse, men samtidigt påtalar SE-handledare en sådan prioritering strider mot metodtrogenheten, utifrån att SE/IPS ska leda till anställning.

> *”hitta arbetsgivare med ett annat mindset, som ser långsiktigt/ … /känns som att alla planeter ska stå i en rak linje, man har inte många försök på sig/ … /men den arbetsgivare som ser möjligheter och vågar släppa in och ser att det går bra, det öppnar dörren – det handlar om bra erfarenheter.”*

En annan aspekt som är betydelsefull ur ett ”place-train”-perspektiv är hur arbetssituationen kan utformas för att passa deltagarens behov. SE-handledare upplever arbetsgivare som till viss del ovilliga till att anpassa arbetet för deltagare, särskilt om anpassningarna är mer betydande, och trots att de erbjuds olika typer av lönebidrag för att kompensera för nedsatt arbetsförmåga. Detta påverkar deltagares möjligheter att utföra ett arbete. Den strategi som SE-handledare lyfter fram för att underlätta i detta arbete är att vara närvarande på arbetsplatsen. Vissa SE-handledare tillbringar tid på arbetsplatsen med att själva lära sig om arbetsplatsen och arbetsuppgifterna för att kunna stödja på ett bra sätt när deltagaren startar på arbetsplatsen. Andra gör kortare besök innan start. När deltagaren startar på arbetsplatsen görs täta besök i början (om deltagaren önskar, annars hittas andra lösningar) för att få kunskap hur det går och vid behov göra förändringar tillsammans med arbetsgivare och deltagare. Även om detta arbete bedöms som viktigt, och som en central del av att arbeta metodtroget, är det tidskrävande och kan vara svårt att hinna med beroende på den egna arbetssituationen ser ut i övrigt. När det exempelvis blir för många deltagare som ska ges stöd minskar möjligheterna att ge ett uppföljande stöd på arbetsplatsen.

Reflektioner

Arbetsgivarsamverkan i SE/IPS kan förstås som en översättning där SE/IPS förhandlas i mötet med arbetsmarknadens logik. I detta fall möter SE/IPS en arbetsmarknad som präglas av produktivitetskrav, effektivitetslogik och selektiva rekryteringspreferenser. SE/IPS bygger på principen ”place-train”, där individen placeras i arbete och därefter får stöd på arbetsplatsen. Arbetsmarknaden fungerar därmed inte enbart som mottagare av SE/IPS, utan arbetsgivarna är aktiva medskapare av hur metoden praktiseras. När arbetsgivare föredrar ”anställningsbara” kandidater och är ovilliga att anpassa arbetsuppgifter uppstår en spänning mellan SE/IPS normativa ideal, om att alla har resurser och kan arbeta på en inkluderande arbetsmarknad, och arbetsmarknadens logik kring anställningsbarhet och produktivitet (Gustafsson et al., 2014).

Detta kan förstås som ett kompatibilitetsproblem gällande översättning: att SE/IPS möter en kontext där dess grundantaganden inte fullt ut delas. SE-handledarna behöver här fungera som mellanhänder mellan två logiker: arbetsmarknadens produktionslogik och SE/IPS-metodens inkluderingslogik.

Detta medför att SE/IPS måste översättas genom lokala strategier – exempelvis intensifierad arbetsgivarkontakt, relationsbyggande och närvaro på arbetsplatsen. Genom att vårda arbetsgivarkontakter och att vara närvarande på arbetsplatsen försöker SE-handledare minska osäkerhet, visa konkret hur stöd kan ges och översätta deltagarens behov till något hanterbart i arbetsgivarens vardag. Dessa strategier kan ses som aktiva översättningshandlingar där SE-handledarna försöker skapa mening och legitimitet för SE/IPS inom arbetsgivarens referensram.

Samtidigt framträder en spänning kring metodtrogenhet i översättningen av principen om anställning på den reguljära arbetsmarknaden. När arbetsgivarens intresse för att öppna arbetsplatsen för en praktik ibland prioriteras före ett konkret anställningsbehov uppstår en risk för att SE/IPS delvis omformas. Ur ett översättningsperspektiv kan detta beskrivas som en gradvis transformation av SE/IPS – från ett strikt anställningsfokus till en mer arbetsorienterad praktik. Här blir översättningen en balansgång mellan att bevara kärnprinciper och att anpassa dem till lokala förutsättningar, utifrån att strikta anställningskrav i samarbetet med arbetsgivare kan leda till att väldigt få deltagare etablerar sig i ett arbete.

Ur ett organisatoriskt beredskapsperspektiv aktualiseras särskilt change efficacy. Arbetsmarknadens krav och arbetsgivares ovilja till anpassning utgör faktorer som ligger utanför SE/IPS-handledarnas direkta kontroll. Detta påverkar upplevelsen av genomförandeförmåga hos SE-handledare. När arbetsgivarsamverkan är tidskrävande och kräver omfattande relationsbyggande innebär det att organisationen måste ha beredskap för denna typ av långsiktigt arbete.

När denna typ av externa villkor, som betraktas som mycket svåra eller omöjliga att förändra, begränsar möjligheten att realisera SE/IPS intentioner riskerar delprojektens tilltro till genomförbarhet att försvagas, vilket SE-handledare ger uttryck för när de lyfter fram svårigheterna med att hitta arbetsgivare som är villiga att anställa som det största hindret för användningen av SE/IPS. Samtidigt uppvisar de flesta SE-handledare ett starkt change commitment. De beskriver arbetsgivarrelationer och täta uppföljningar på arbetsplatsen som centrala delar av ett metodtroget arbete. Det finns således en vilja att upprätthålla SE/IPS:s principer även under pressade förhållanden. Problemet uppstår när arbetsbelastningen öka och när antalet deltagare blir för stort för då minskar möjligheten att ge det uppföljande stöd som SE/IPS kräver. Här påverkas change efficacy direkt av resursfördelning och organisatoriska villkor. Om tiden inte räcker till riskerar SE/IPS att urholkas, vilket i sin tur kan påverka både resultat och SE-handledarnas upplevelse av hanterbarhet och deras tilltro till metodens effektivitet.

Arbetsgivares perspektiv - en stegvis och relationsburen etableringsprocess under ekonomisk och organisatorisk osäkerhet

Praktik och prövotid för att minska osäkerhet

Arbetsgivare lyfter fram vikten av en stegvis process, där deltagare startar i en praktik som görs upp efter både deras och deltagarens förutsättningar. Det gör att man som arbetsgivare vågar ge en chans till en annorlunda rekrytering. Första tiden på arbetsplatsen ses som en prövotid för att se om deltagaren passar in och kanske främst – om deltagaren är motiverad till att arbeta på arbetsplatsen. Arbetsgivare upplever det som viktigt att vara öppen kring anställningsmöjligheter och ser målet om anställning som positivt. Men de lyfter fram att det är med förbehåll att det fungerar och att de kan se utveckling i arbetet, till den nivå som de kan anställa på. Men det är samtidigt också viktigt att kunna vara öppen kring när det inte fungerar, och arbetsgivare lyfter både fram vikten av att stämma av med SE/IPS-handledare och kunna hitta en bra lösning, och att kunna avsluta fort om det inte går bra.

> *”Nu är också det ju också viktigt att man ska känna, att man har gått in i det här så ska man känna att det blir bra. Och då kände jag hela tiden att jag skulle kunna klippa direkt utan problem. Det behöver jag inte göra för det gick så bra. Vi hade ju tur och det funkar ju.”*

Att få ett stöd av SE/IPS-handledare upplevs som särskilt viktigt i början, när deltagaren startar på arbetsplatsen. Det handlar till viss del om att SE/IPS-handledaren är med som en vägledare och trygghet för deltagaren, till viss del om att överföra ett förtroendekapital till arbetsgivaren. Det handlar också om att ha någon som kan adressera det som är svårt och som skaver, för både deltagare och arbetsgivare, och som kan reflektera kring det med var och en eller med båda tillsammans.

Introduktion som individanpassad och successiv utvecklingsprocess

Prövotiden utgör också en introduktionsperiod på arbetsplatsen. Arbetsgivare beskriver att introduktionsperioden oftast är längre än för andra anställda men att det är värt att låta den ta tid ifall det sker en utveckling mot ökad produktivitet. Introduktionen kan behöva anpassas i form av ett lugnare starttempo utifrån att det kan vara mycket för deltagaren att ta in allt som den behöver förhålla sig till och lära sig. Det kan också ta längre tid för deltagare att känna sig trygga på arbetsplatsen. Arbetsgivare lyfter fram att om introduktionen upplevs som stressfull eller att deltagaren inte klarar av det som hen ställs inför finns risken att hen upplever sig själv som problematisk eller får dåligt samvete över att ta mycket tid eller resurser i anspråk på arbetsplatsen. Men samtidigt framhåller

de att detta egentligen inte skiljer sig från andra nyanställda då många kan uppleva sig osäkra i början.

Det som kan skilja mot andra anställda är att introduktionen kan behöva handla om att introducera en sak i taget och att arbetet behöver utvecklas stegvis för att det ska fungera. Att introduktionen sker stegvis kan också underlätta matchningen mot arbetsuppgifter, eftersom det kan utkristallisera sig över tid vilka arbetsuppgifter som deltagaren utför mest produktivt. Målsättningen är att skapa en så bra arbetssituation som möjligt för deltagaren genom att ”landa på en rimlig nivå” I en sådan stegvis process lyfter arbetsgivare fram vikten av en systematisk introduktion och uppföljning, med tydlig och öppen kommunikation kring vad som utgör förutsättningar för både arbetsgivare och deltagare.

Arbetsgivare beskriver att det kan behövas ett mjukare bemötande mot deltagare om denne befinner i en tuff situation. De kan också behöva ”stödja tvärtom”, med att stoppa och ta det lugnare istället för att öka eller pressa på deltagaren. Det kan ofta vara att deltagaren vill visa sig produktiv och jobbar på toppen av sin förmåga trots att hen egentligen inte orkar, vilket ger en risk för ”kraschar och bakslag” och att det inte håller över tid. Där är det som arbetsgivare viktigt att förstå situationen, antingen genom öppen dialog eller genom att läsa av, men att detta kan vara svårt i början innan man har lärt känna varandra och en god relation har skapats.

> *” Med andra anställda som jag kan fortsätta på, hårdare, ni ska jobba hårt, ni ska... allt det här. Sen har man ju någon som man måste tänka tvärtom. Att man kan prata och sätta sig ner och ta tid med. Det är det som har varit det stora/ … /Så det är ju en stor... ...utmaning/ … /Så med honom är det mer att tänka utifrån kanske ett återhämtningsperspektiv. Att ta sig tillbaka till någonting, medan de andra ska du driva framåt. Det är tvärtomsätt helt enkelt.”*

Under introduktionen ska deltagaren få en ordentlig upplärning och bygga på sina kunskaper och färdigheter, för att successivt komma in i arbetet. Gällande arbetsuppgifter är det ofta viktigt med tydlighet, dels för att det ger trygghet att veta vad som ska göras, och när och hur, dels för att minska risken för missförstånd. Även efter en tids anställning kan nya arbetsuppgifter behövas introduceras stegvis, där stegen anpassas efter deltagaren snarare än för vad som är det vanliga på arbetsplatsen. Arbetsgivare lyfter fram vikten av mentorskap där samma person ger handledning på arbetsplatsen, då det skapar kontinuitet och trygghet. Mentorns empatiska förmåga beskrivs som viktig men arbetsgivare lyfter även fram betydelsen av organisatoriska aspekter, som att ges tillräckligt med tid för att kunna stödja på ett bra sätt.

SE/IPS-handledaren som trygghetsskapare

Prövotiden på arbetsplatsen kan behöva pågå under en längre tid, med tät uppföljning från både arbetsgivare och SE/IPS-handledare för att se hur deltagaren fungerar i arbetsuppgifterna och på arbetsplatsen. I uppföljningen är det viktigt med transparens, för att fånga upp det som sker och kunna finna bra lösningar för båda parter.

> *” Vi har haft kontinuerliga möten en gång i månaden/ … / Först har (deltagaren) träffat (SE-handledaren). Jag har kommit in i bilden sen de har pratat. Det har gjort att hon kan lätta sitt hjärta till (SE-handledaren) Sen har vi löst alla saker som har varit under resans gång. Det har blivit olika anpassningar hela tiden/ … /Det har alltid varit lättare för henne att gå till sin handledare/ … /Men idag kommer hon och kan säga det till mig.”*

Om prövotiden upplevs positivt för både deltagare och arbetsgivare är nästa steg en mer permanent position på arbetsplatsen, i form av en längre praktikperiod eller anställning. Även under denna tid lyfter arbetsgivaren fram vikten av uppföljning från SE/IPS-handledare men i denna fas bedöms inte den systematiska uppföljningen som lika viktig för dem, eftersom de har utformat en arbetssituation som fungerar och har lärt känna personen vilket gör det enklare att ge ett direkt stöd. Men de påtalar ändå behovet av uppföljning vid behov, om något händer kring personen eller på arbetsplatsen som de inte upplever sig kunna eller ha tid med att reda ut på egen hand.

Öppenhet som grund för anpassning och förtroende

Överlag beskriver arbetsgivare en osäkerhet och oro kring arbetsförmåga hos deltagare men att öppenhet kan möta denna osäkerhet och oro. Att vara öppen och ärlig kring hur deltagaren fungerar och kring vad som är svårt för deltagaren ger arbetsgivaren möjlighet att tolka och förstå deltagarens beteende, vilket i sin tur skapar möjligheter att ge ett adekvat stöd. De menar att det blir svårare om man inte vet så mycket om själva individen, om någon inte vill öppna sig och berätta, för då får man som arbetsgivare försöka läsa av och tolka själv, vilket kan leda till missuppfattningar och att deltagaren inte får de förutsättningar som den behöver för att klara av arbetet. Det handlar inte om att få reda på eventuella diagnoser utan vad som kan utgöra hinder eller utmaningar och vilka behov av stöd som deltagaren har. Att enbart få information om eventuella diagnoser kan vara kontraproduktivt utifrån att det kan ge föreställningar om funktionsnedsättningar i allmänhet, som inte är aktuellt för just denna deltagare.

> *” Men vilken diagnos hon hade, det hade jag ingen aning om. Vi pratar mer om resurser och behov. Vad vi behöver göra när vi träffade henne första gången/ Det är klart att om någon kommer och säger att vi har en autistisk*

> *tjej som de vill att vi ska arbeta med, då vet jag inte om jag hade sagt ja. Men det är nog mer att man är okunnig själv/ … /Min bild av en autistisk person, det är mer Rain Man eller någon sån/ … /Vi lärde känna Anna[2] först innan vi fick veta. Det spelar inte oss någon roll/… / Hon blir Anna först. Sen blir det Anna med diagnos. Men då är hon Anna redan. Med allt vad det innebär."*

Både under introduktionen men även över tid påtalar arbetsgivare en anpassad arbetssituation som en underlättande faktor, där det är viktigt att anpassa efter deltagarens styrkor och utmaningar. Både styrkor och utmaningar kan förändras över tid vilket kräver kontinuerliga anpassningar, om deltagaren ska kunna fungera bra på arbetsplatsen. Arbetsgivare upplever det som enklare att se och förhålla sig till anpassningar kring fysiska funktionsnedsättningar än psykiska, som kan vara svårare att förstå. Men även om anpassningar görs kan vissa funktionsnedsättningar kvarstå, då det finns en gräns för hur mycket som kan anpassas på en arbetsplats. I dessa fall upplevs ett ekonomiskt stöd som viktigt, för att kompensera för det som kostar arbetsgivaren i form av nedsatt produktivitet eller behov av extra handledning och stöd på arbetsplatsen.

Ekonomiska och organisatoriska villkor som ram för engagemang

Arbetsgivare pekar dock på att de ekonomiska stöd som erbjuds bara kan kompensera för en del när det gäller fysiska anpassningar, som kan vara kostsamma. De kan själva bekosta anpassningar men villigheten beror på förväntningar om hållbarhet, att personen ska vara kvar på arbetsplatsen och bidra produktivt, vilket kan vara osäkert till att börja med. Därför kan en deltagare med behov av fysiska anpassningar befinna sig arbetssituation med sämre förutsättningar för hållbarhet från början, vilket kan påverka dennes möjligheter att visa sig produktiv och säkra en anställning.

Arbetsgivare beskriver även andra typer av kostnader som de ser eller hyser oro för kring deltagare. Att ge mycket stöd till deltagaren att bli ”självgående” innebär en kostnad, både utifrån en tidsaspekt men även i att det kan upplevas som slitsamt för både arbetsgivare och arbetskamrater att behöva instruera och följa upp i arbetssituationen. De upplever sig till viss del göra samhällets uppdrag, eller snarare det uppdrag som samhället inte gör kring dessa personer. Det handlar inte om att ta emot någon på arbetsplatsen, det är i deras intresse, utan om att ge ett relativt omfattande stöd till deltagare både på och utanför arbetsplatsen. De ser det som kostsamt att ge en omfattande upplärning, som ofta inte fullt täcks upp av de ekonomiska stöd som finns tillgängliga för dem. Även med ekonomiskt stöd kan introduktionsperioden ses som ett ”minussummespel”, utifrån att uppföljningen är tidskrävande. De ekonomiska stöden ska kompensera för nedsatt produktivitetsförmåga men kompenserar snarare för det som deltagaren inte kan utföra

[2] Deltagaren heter egentligen något annat, men har här döpts till Anna för att underlätta läsningen av citatet.

än för det omfattande stöd som behövs för att deltagare ska lära sig arbetsuppgifter, både när denne startar i arbetet och när denne behöver utveckla sig i arbetet. Deltagare behöver också ofta stöd i andra livsområden, för att kunna klara av arbetet, och utifrån att arbetsgivare ser behoven av stöd och samtidigt hur svårt det är för deltagare att få stöd från samhället, vill de hjälpa till med det som de kan även om det blir en större stödkostnad för dem.

”Det hade varit lite för riskabelt för oss att bara ge honom ett heltidsjobb utan något extra stöd. Men om vi får någon form av lönekompensation och sådant, då kan vi ta chansen, för då har vi lite tid att anpassa oss. Ja, och då får vi också lite trygghet från hans sida, så att pressen kanske minskar lite och han lär känna varje jobbuppgift väl.”

”Om jag säger upp det kan ingen annan anställas. Då måste man vänta två år. Så det måste vara ett annat villkor än anställning/ … /Men vi var villiga att prova.”

En annan typ av kostnad som arbetsgivare lyfter fram är alternativkostnader kring anställningen. Om de anställer en deltagare som sedan inte fungerar på arbetsplatsen och då behöver säga upp denne får de inte nyanställa under en tid, vilket kan ge efterverkningar för deras företag. Detta gäller förvisso för alla anställda men det kan hindra från att anställa någon vars arbetsförmåga upplevs som mer osäker. Arbetsgivare lyfter även fram risker kring upprepad korttidsfrånvaro som gör att det kan vara svårt att planera arbetet, både för deltagaren men även för andra anställda.

Ett engagerat och relationellt förhållningssätt

Arbetsgivare beskriver deras egen inställning och engagemang som betydelsefull för att det ska fungera bra för deltagaren. De lyfter fram betydelsen av att ha ”hjärtat på rätt ställe” och framhåller att de har en vilja av att hjälpa, och tycker att det är intressant att ta sig an någon som behöver lite extra och få vara del av en utveckling. De ser värdet av att kunna bidra till att någon blir både ”arbetsduglig” och i förlängningen också ”arbetsduktig”. Det ger något tillbaka till dem eftersom det är belönande när man ser utveckling.

” Men jag är ju en sådan person också som tycker det här är lite kul och intressant att jobba med/ … / Vi ser hur långt de växer och det blir bra, det är väldigt härligt att kunna få/ … /Det ser bra ut nu men sen så vet man inte. Men hittills har det fungerat bra och man får vara lite extra mjuk för kan vara lite

tufft ibland/ … / Vi har tid och jag har tålamodet och vi har möjligheter att vara långsiktiga i vår verksamhet."

Arbetsgivare beskriver sitt engagemang i att se personens intresse och resurser och att tro på personens förmåga att kunna utvecklas och växa, liksom att kunna se framtiden, vad tillväxten kan leda till. De lyfter även fram vikten av att vilja lära känna deltagaren och att lyssna och vara närvarande. Att vara lyhörd och omtänksam och få deltagaren att förstå att man månar om denne. De ser också vikten av att ta ett situationellt snarare än ett individuellt perspektiv på deltagarens svårigheter. Enligt deras erfarenhet är deltagare ofta i tuff situation i livet som försvårar för dem. De kan handla om att det har varit tufft i skolan eller vuxenvärlden, exempelvis på grund av att samhället inte är tillgängligt eller enkelt att hantera för deltagaren, och på grund av andras beteende mot dem, som exempelvis försummelse eller mobbing. Att få en förståelse för deltagarens utsatta situation leder till vilja att både hjälpa och att skapa en bättre situation. Om man som arbetsgivare har blivit medveten om att deltagaren har dåliga erfarenheter från tidigare anställningar eller praktiker, och vad som föranledde dessa, kan man förhindra att de återupprepas på arbetsplatsen.

Reflektioner

Arbetsgivares medverkan i SE/IPS kan förstås som ett beslut som formas i spänningsfältet mellan socialt engagemang och ekonomisk rationalitet, och som påverkas av stödet i SE/IPS.

Utifrån Theory of Planned Behaviour formas intentionen att ta emot och eventuellt anställa en deltagare av attityder, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll. Arbetsgivarnas berättelser visar en genomgående positiv attityd till att bidra till inkludering. De beskriver engagemang, vilja att ge en chans och upplevelsen av att det är meningsfullt att se en individ utvecklas. Detta ligger väl i linje med SE/IPS grundantagande om att arbete är möjligt för personer med omfattande stödbehov och att arbetsgivare kan vara aktiva samarbetspartners i etableringsprocessen. Samtidigt är attityden ambivalent. Den balanseras mot oro kring produktivitet, frånvaro och ekonomiska konsekvenser. Här blir den upplevda beteendekontrollen central. När arbetsgivare erbjuds en stegvis process – praktik, introduktion, tät uppföljning – stärks känslan av kontroll och därmed intentionen att delta. Detta harmonierar delvis med SE/IPS-principen om individanpassat och långsiktigt stöd på arbetsplatsen. Däremot uppstår en spänning i förhållande till principen om reguljär anställning som mål och mellan ”train-place” och ”place-train”. När praktiken används som riskminimering snarare än som direkt väg till anställning kan processen glida mot ett mer traditionellt arbetsmarknadslogiskt synsätt, där prövning och selektion dominerar.

Teorin om asymmetrisk information synliggör den osäkerhet som präglar arbetsgivarens position. Arbetsgivaren saknar fullständig information om deltagarens framtida prestation, stabilitet och utvecklingspotential. Praktiken fungerar därför som ett sätt att reducera informationsasymmetri och undvika felrekrytering. Ur ett arbetsmarknadsperspektiv är detta rationellt. Ur ett SE/IPS-perspektiv väcker det dock frågor om hur väl SE/IPS:s grundidé om att snabbt nå reguljärt arbete kan realiseras i en kontext där arbetsgivare behöver långvarig prövning för att känna sig trygga. Öppenhet kring deltagarens behov framstår som en central mekanism för att minska informationsasymmetrin. Arbetsgivare betonar att det inte är diagnoser som är avgörande, utan konkret kunskap om funktion och stödbehov. Detta ligger nära IPS-principen om individfokus och styrkebaserat arbete. Samtidigt aktualiseras den etiska dimensionen av självbestämmande: deltagarens rätt att själv avgöra vilken information som delas kan stå i spänning med arbetsgivarens behov av förutsägbarhet.

Ekonomiska stöd kan förstås som en form av riskdelning mellan samhälle och arbetsgivare. De syftar till att möjliggöra inkludering genom att kompensera för nedsatt produktivitet. Resultaten visar dock att stöden upplevs otillräckliga i förhållande till de faktiska handlednings- och introduktionskostnaderna. Detta påverkar arbetsgivarens upplevda kontroll och därmed intentionen att anställa. I relation till SE/IPS grundprinciper aktualiseras här frågan om välfärdssystemets beredskap att bära metodens ambitioner. Om de strukturella förutsättningarna inte matchar SE/IPS:s krav riskerar genomförandet att förskjutas mot mer försiktiga och selektiva praktiker. Arbetsgivarnas deltagande i SE/IPS kan därmed ses som både värdegrundat och rationellt. Positiva attityder och en vilja att bidra är tydliga, men intentionen att anställa är starkt beroende av upplevd kontroll och minskad osäkerhet. Den stegvisa processen fungerar därför som en bro mellan SE/IPS ideal och arbetsmarknadens logiker. Den möjliggör inkludering, men speglar samtidigt en marknadslogik präglad av riskbedömning och effektivitet. I relation till SE/IPS grundprinciper kan resultaten förstås som ett uttryck för den praktiska kompromiss som uppstår när metoden möter arbetsgivares villkor. SE/IPS bär en normativ ambition om inkludering och tilltro till arbetsförmåga, medan arbetsgivarna navigerar i en kontext av ekonomiskt ansvar och organisatoriska begränsningar. Spänningen mellan dessa logiker innebär inte nödvändigtvis att SE/IPS urholkas, men den visar att dess praktiska användning är beroende av att både psykologiska och ekonomiska osäkerheter hanteras.

När resultaten också sätts i relation till gräsrotsbyråkrati, framträder ytterligare en dimension. I SE/IPS-kontexten är SE-handledare gräsrotsbyråkrater som omsätter policy i praktik, utifrån deras handlingsutrymme i SE/IPS-processen. SE/IPS-handledarens roll som brobyggare och närvarande stöd på arbetsplatsen kan tolkas som ett uttryck för detta handlingsutrymme. De balanserar mellan metodens krav, deltagarens behov och arbetsgivarens villkor. När resurserna är begränsade – exempelvis vid hög arbetsbelastning – påverkas deras möjlighet att ge det nära och intensiva stöd som SE/IPS

föreskriver. Om tiden inte räcker till kan uppföljningen bli mindre omfattande, vilket indirekt påverkar arbetsgivarens upplevda kontroll och därmed intentionen att anställa. Även arbetsgivarna kan förstås som aktörer med betydande handlingsutrymme. De tolkar regelverk kring ekonomiska stöd, gör bedömningar av risk och beslutar hur mycket anpassning som är rimlig. När de beskriver att de ”gör samhällets uppdrag” pekar det på hur ansvar delvis förskjuts från offentliga aktörer till privata arbetsplatser. Samtidigt sker detta inom ramar som de inte själva har bestämt – exempelvis regler kring uppsägning eller begränsningar i ekonomisk kompensation. Deras handlingsutrymme är således både reellt och begränsat. I ett SE/IPS-perspektiv innebär detta att etableringsprocessen ytterst formas i samspelet mellan handledarens och arbetsgivarens handlingsutrymme – där arbetsinkludering är beroende av att båda ges tillräckliga strukturella och resursmässiga förutsättningar för att omsätta SE/IPS:s inkluderingslogik i praktisk handling.

SE-handledares perspektiv - trygg allians som bärande struktur i SE/IPS

Trygghet framträder som en grundläggande förutsättning i SE/IPS-processen, där en tillitsfull relation, hög tillgänglighet och en förutsägbar struktur möjliggör deltagarens utveckling, lärande och process mot arbete.

Trygghet i SE/IPS-processen

SE-handledare framhåller betydelsen av att vara en trygg person och att skapa en trygg process för deltagaren. Trygghet är centralt för att inte skapa fler misslyckanden utifrån att deltagare ofta har sådana erfarenheter med sig.

> *” Trygghet är nog det viktigaste med Supported employment. Det är ju att många gånger har de ju en misslyckad skolgång eller misslyckad arbetstro och erfarenheter/ … /känna sig trygg med den samordnaren eller jobbcoachen är ju så otroligt viktigt/ … /många gånger har de inga vänner och lever isolerad på det sättet så att så då blir det ju så att du blir den här den här trygga personen som den kan vända sig till”*

Trygghet skapar de genom ett person-centrerat bemötande och att processen ska vara förutsägbar och hanterbar för deltagaren.

Person-centrerat bemötande

Ett person-centrerat bemötande skapar förutsättningar för en bra allians med deltagare. Att ha ett resursbaserat synsätt och visa engagemang framhålls som viktiga delar i alliansen, liksom att visa att man tror på deltagaren, arbetar utifrån dennes villkor och behov och vill dennes bästa. De sistnämnda ställs i kontrast med myndighetsutövning liksom att uttrycka sig med ”myndighetsspråk”, som kan göra det svårare att skapa allians med deltagare. Inte minst utifrån att deltagare ofta har negativa tidigare erfarenheter av myndighetskontakter. SE-handledare påtalar också vikten av att ha en öppen dialog där deltagaren vågar vara öppen kring sina styrkor och svårigheter och vad som påverkar i deras process till arbete. Den öppna dialogen, där SE-handledaren och deltagaren tillsammans kan reflektera över vad som sker och varför, skapar utrymme för ett situationsbaserat lärande, vilket är viktigt både när det går bra och dåligt i processen. Om deltagaren kan lära av vad som händer behöver negativa händelser inte ses som ett misslyckande utan som en situation att lära av för att få strategier inför liknande situationer.

SE-handledare påtalar också vikten av att stärka egenmakt och att deltagaren ska uppleva självbestämmande i processen till arbete. Det är därför viktigt att kunna bidra till

informerade val, som också kan reflekteras över i en öppen dialog, där deltagare vågar säga vad de tycker och tänker och hur de har det.

Men samtidigt som denna öppenhet ses som central för att kunna identifiera vad som verkligen påverkar i deltagarens process till arbetet kan öppenheten, tillsammans med engagemanget för deltagaren, kännas utmanande att hantera när det inte finns lösningar på deltagarens problem.

> *”Men det är ju tufft och vi har ju de deltagarna som inte har någonstans att bo. De har inga pengar till mat, vi får gå till Soc och sitta där och be om en akut peng/ … / Men ja, vad ska du bo i kväll då? Nej, jag har ingenstans att bo, så det är ju tuffa frågor man har liksom/ … /men det är ju en svårighet när man jobbar med människor så där och hur man ska hantera sådant. Och jag tror vi alla mår lite dåligt i perioder när det är saker som det kommer för nära”*

SE-handledare beskriver också hur deltagarnas utsatta situation kan påverka deras egen utsatthet, om deltagaren är inblandad i gängkriminalitet. Detta utifrån att andra som står nära den som är i kriminalitet kan bli utsatta för våld eller hot. Detta har de tidigare inte reflekterat över när de arbetat med målgruppen men det är nu en dimension av arbetet som de behöver förhålla sig till.

Att skapa en förutsägbar och hanterbar process handlar både om att vara lätt tillgänglig för deltagaren och att genom väl genomtänkta förberedelser skapa delaktighet och kontinuitet i processen. SE-handledare ser det som viktigt att skapa förutsättningar för en känsla av sammanhang för deltagare, dels utifrån att funktionsnedsättningar och att leva i en kaosartad livssituation försvårar hanterbarhet, dels utifrån att välfärdssamhället kan upplevas som allt annat än begripligt när det gäller möjligheter till stöd och hjälp. De har därför utvecklat en väl genomtänkt praxis i det egna arbetet med deltagare.

> *”Jag planerar allt/ … /har alltid med mig en agenda uppskriven på ett papper för deltagaren/ … / Vad vi ska prata om den här gången/ … /deltagaren kan få skriva upp om den funderar på någonting. Sen använder jag den agendasättningen som underlag för dokumentation/ … /deltagaren fotar alltid den här agendasättningen efter mötet och för med sig information hem. Sen har jag alltid ett par möten inbokade med deltagare/ … / Och det är speciellt liksom verksamt för dem som har psykisk ohälsa. För många kan tycka att det är skönt att veta. Okej, jag mår skit nu, men jag ska träffa någon om två dagar.”*

Försvårande aspekter i det deltagarnära arbetet är att inte ha tillräckligt med tid för att vara tillgänglig och kunna bygga en bra allians med deltagaren i den takt som deltagaren

bestämmer. Medarbetarna framhåller därför att det är viktigt att inte arbeta med så många deltagare samtidigt utan maximalt 20 som är en av kvalitetsindikatorerna i SE/IPS. Men samtidigt vill de inte säga nej till deltagare som själva söker sig till deras verksamhet och vill ha hjälp och därför prioriteras detta arbete, ibland på bekostnad av andra delar av SE/IPS-processen som att knyta kontakter med arbetsgivare och att följa upp på arbetsplatsen, trots att de ser detta arbete som viktigt ur ett långsiktigt perspektiv.

En förutsägbar och hanterbar process handlar också om arbetsplatsnära förberedelser, som att göra en arbetsplatsanalys och föreställa sig hur det kommer att vara för deltagaren på den arbetsplatsen. SE-handledare beskriver ett handfast arbetssätt i den delen där de aktivt är med på arbetsplatsen, både innan och efter deltagaren startar på arbetsplatsen.

SE-handledare lyfter också fram att närvaron på arbetsplatsen ger signaler om de tar detta på allvar, att de bryr sig om allas bästa. Genom att vara på arbetsplatsen kan lämpliga arbetsuppgifter och anpassningar identifieras och diskuteras med arbetsgivarens, för att göra inträdet på arbetsmarknaden så bra som möjligt för både deltagare och arbetsgivare. Det ger också en möjlighet att etablera en relation med arbetsgivaren, som underlättar trygghet och tillit i processen framåt. En betydelsefull del i att skapa tillit är att vara lätt tillgänglig för arbetsgivaren, särskilt ifall det blir problem kring deltagaren. Där ser SE-handledare att de har en fördel i jämförelse med exempelvis Arbetsförmedlingen eftersom de arbetar med långt färre deltagare.

> *” De känner sig trygga att vi alltid finns där för jag tror att många har blivit lite brända när de har haft Arbetsförmedlingen/ … / känner att de har tagit emot någon och så står de där liksom och det är kaos och de får ingen hjälp och så. Vi jobbar inte med lika många. Vi jobbar med 20/ … /finns alltid på telefonen. Vi ringer alltid upp samma dag, så fort vi kan och vi kan komma ut. Vi har ändå så att vi kan ändra om i våra kalendrar om man måste släcka bränder på olika ställen.”*

Att ha en tillitsfull relation till arbetsgivaren och vara lätt tillgänglig kan fungera som förebyggande, utifrån att problem kan adresseras innan de har gått för långt. SE-handledare beskriver att de försöker etablera tillitsfulla och långvariga relationer med arbetsgivare. Att redan ha etablerat en relation fungerar som en dörröppnare till arbetsplatsen och det ger extra trygghet till deltagaren att veta att det är en bra arbetsgivare på en välfungerande arbetsplats.

Men alla arbetsgivare ses inte som bra arbetsgivare för deltagare utifrån att de kan ha orealistiska förväntningar eller inte vara intresserade av att göra de anpassningar som behövs. De beskriver betydelsen av att träffa ”*rätt arbetsgivare*”, vilket innebär en arbetsgivare med förståelse och som sätter kraven på en rätt nivå. Det upplevs som

enklare med mindre arbetsplatser som är mer öppna till att använda sig av lönebidragsanställningar. På större företag kan det vara svårare att träffa rätt person. Offentliga arbetsgivare ses som allra svårast, trots att de borde ha ett samhälleligt intresse i att hjälpa till med att få deltagare i arbete.

Reflektioner

Ur ett gräsrotsbyråkratiskt perspektiv är SE-handledare gräsrotsbyråkrater som i sitt dagliga arbete konkretiserar politiska intentioner. SE/IPS:s tydliga principer – självbestämmande, fokus på reguljärt arbete, integrerat stöd, snabbt jobbsökande och långsiktigt uppföljande stöd – realiseras och avgörs i hög grad av SE-handledarnas professionella omdöme och praktik. När de prioriterar att inte säga nej till deltagare som söker stöd, trots att det påverkar möjligheten att arbeta metodtroget med arbetsgivarkontakter och uppföljning, utövar de ett professionellt omdöme som i praktiken omformar hur SE/IPS genomförs. De gör bedömningar om vad som är mest angeläget – relation och tillgänglighet eller systematiskt arbetsgivarbete – och därmed omformar de SE/IPS i praktiken.

Samtidigt synliggör deras prioriteringar spänningar mellan grundprinciperna och praktiken. SE/IPS betonar snabb kontakt med arbetsmarknaden och att jobbsökandet ska inledas tidigt i processen. I praktiken beskriver medarbetarna hur omfattande sociala problem – hemlöshet, brist på mat, kriminalitet – ibland måste hanteras parallellt eller till och med före arbetsfokuset. Detta kan tolkas som en nödvändig anpassning till deltagarens livssituation, men det visar också hur SE/IPS möter gränser i en verklighet där arbetsmarknadsfrågan inte kan isoleras från övriga livsområden.

Den starka betoningen på trygghet i relation till deltagare kan förstås i relation till SE/IPS grundprincip om individens självbestämmande och personcentrering. SE-handledarna beskriver hur de aktivt undviker ”myndighetsspråk” och i stället arbetar resursbaserat och alliansskapande. Detta ligger nära ett återhämtningsorienterade synsätt, där arbete ses som en del av individens livsprocess snarare än som en ensamstående målsättning. Genom att skapa en öppen dialog och möjliggöra informerade val utövas principen om deltagarens aktiva roll i processen.

Begreppet ontologisk trygghet fördjupar förståelsen av varför en sådan relationell praktik är central. Många deltagare beskrivs leva i kaotiska och oförutsägbara livssituationer. I en sådan kontext blir SE/IPS-handledaren en stabil punkt som bidrar till kontinuitet och förutsägbarhet. Agendasättning, återkommande möten och tydlig struktur skapar en känsla av hanterbarhet vilket kan ses som en förutsättning för att principen om snabbt jobbsökande ska vara meningsfull. Utan en grundläggande upplevelse av trygghet riskerar arbetsinriktade insatser att förstärka tidigare erfarenheter av misslyckande.

Samtidigt har trygghetsskapandet har en emotionell kostnad. När deltagare saknar bostad, mat eller befinner sig i kriminalitet exponeras SE-handledare för dilemman som

saknar lösningar i SE/IPS. Det innebär att detta emotionella arbete behöver finna lösningar i ordinarie verksamhet och det blir därför en glidning från SE/IPS och dess kärnprinciper och medför risk för moralisk stress, särskilt när resurser eller systemstöd inte räcker till för att möta behoven.

Resursbegränsningar framträder tydligt i SE-handledarnas berättelser om max 20 deltagare. Detta är inte enbart en kvalitetsindikator utan en förutsättning för att kunna upprätthålla tillgänglighet och relationell kontinuitet. När antalet deltagare ökar hotas både den professionella handlingsfriheten och möjligheten att skapa ontologisk trygghet. Det blir svårare att vara den stabila punkt som deltagaren kan luta sig mot. Det blir också svårare att prioritera arbetsplatsnära arbete och närvaro. När SE-handledare själva provjobbar på arbetsplatsen och är med under introduktionen konkretiseras SE/IPS grundprinciper om kontinuerligt och individuellt anpassat stöd. Denna praktik stärker både deltagarens och arbetsgivarens trygghet och bidrar till att minska risken för avhopp. Samtidigt är den tidskrävande och beroende av att antalet deltagare som SE-handledaren arbetar med simultant hålls på en nivå som möjliggör kvalitet – något som påverkar alla kärnprinciperna i SE/IPS.

Sammanfattande reflektion

SE/IPS vilar på en normativ och ideologisk grund som tydligt bryter med historiska former av segregering och paternalism. Metoden utgår från ett rättighetsperspektiv där arbete inte betraktas som något som först görs möjligt efter att individen har tränats eller ”rustats” till arbete, utan som en medborgerlig rättighet och en arena för lärande, identitet och inkludering. SE/IPS-logiken representerar därmed inte enbart en metodologisk skillnad från traditionella train–place-insatser, utan ett paradigmskifte i synen på funktionshinder, arbetsförmåga och delaktighet där det är miljön och stödet som ska anpassas, inte individen som först ska “bli redo”. Metodtroget arbete innebär därför att snabbt inleda jobbsökande, arbeta aktivt med arbetsgivare, ge kontinuerligt stöd på arbetsplatsen och hålla fast vid målet om hållbar anställning. Resultaten visar dock att förutsättningarna att arbeta metodtroget formas av flera samverkande faktorer.

Utifrån teorin om institutionell logik kan SE/IPS förstås som en logik som utmanar etablerade sätt att tänka kring arbetsförmåga och rehabilitering. När den möter organisationer som präglas av krav på aktivering, tidsbegränsade insatser och rättssäkerhet, uppstår spänningar som påverkar hur metoden faktiskt genomförs där metodtrogenheten påverkas av vilka mål och synsätt som dominerar i organisationen. När SE/IPS-logiken – med fokus på reguljär anställning – får organisatoriskt stöd stärks möjligheten att arbeta enligt place–train. När däremot en aktiverings- eller träningslogik dominerar riskerar arbetet att glida mot praktik, sysselsättning eller långvarig förberedelse, vilket försvagar kärnprinciperna i SE/IPS.

Organisatorisk beredskap är avgörande för genomförbarheten. Engagemanget för metoden (change commitment) är ofta starkt hos delprojekten, men metodtrogenheten påverkas direkt av change efficacy – det vill säga upplevd kapacitet. Multikompetenta team, heltidsuppdrag och tydligt ledningsstöd underlättar delprojektens arbete med SE/IPS och arbetsplatsnära uppföljning. Hög ärendemängd, delade tjänster och långa geografiska avstånd minskar däremot möjligheten att ge det intensiva och långsiktiga stöd som SE/IPS kräver. När tiden inte räcker prioriteras ofta relationellt stöd framför arbetsgivararbete, vilket innebär att delar av kärnkomponenter i SE/IPS nedprioriteras och därmed blir det en lägre grad av metodtrogenhet.

Med stöd i ROS-modellen blir det tydligt att metodtrogenhet kräver samstämmighet mellan regelverk, organisering och synsätt i de samverkande organisationerna, utifrån att SE/IPS i hög grad är en samverkansmodell där etableringen på arbetsmarknaden är beroende av samverkan mellan olika aktörer i välfärdssystemet. Långsamma beslut om ekonomiska stöd eller bristande delegation försvårar snabb etablering i arbete. Otydlig ansvarsfördelning mellan aktörer skapar avbrott i processen. När regelverk och organisering däremot är anpassade till SE/IPS-logiken – exempelvis genom integrerade arbetsförmedlarroller – stärks möjligheten att arbeta metodtroget.

I praktiken formas SE/IPS i mötet mellan handledare, deltagare och arbetsgivare. Genom teorin om gräsrotsbyråkrati framträder hur metodtrogenheten i praktiken avgörs i vardagliga prioriteringar. SE-handledaren avgör hur starkt arbetsfokus är för tillfället i SE/IPS-processen, hur mycket tid som läggs på arbetsgivarkontakter och hur sociala problem hanteras parallellt. Detta handlingsutrymme är en styrka, men också en risk för att vissa kärnprinciper nedprioriteras. När resurser är begränsade formas praktiken mer av vad som är möjligt än av vad som utgör SE/IPS kärnkomponenter med minskad metodtrogenhet som följd.

Samtidigt är SE-handledarnas prioritering av trygghetsskapande processer förståelig utifrån behovet av ontologisk trygghet i SE/IPS-processen, där en trygg, kontinuerlig relation ofta är en förutsättning för att arbete ska vara ett realistiskt mål för deltagare. Detta stödjer metodtrogenhet genom att stärka motivation och uthållighet. Samtidigt är trygghetsskapande arbete tidskrävande. Om ärendemängden är för hög hotas både kvaliteten i stödet och möjligheten att arbeta systematiskt med arbetsgivare.

Möjligheten till att arbeta aktivt med arbetsgivarsamverkan påverkar metodtrogenheten. Enligt Theory of Planned Behavior är arbetsgivarens upplevda kontroll central för viljan att anställa. Tät uppföljning och närvaro stärker denna kontroll och underlättar anställning i linje med SE/IPS. Om uppföljningen minskar på grund av resursbrist påverkas arbetsgivarens intention negativt, vilket indirekt försvårar metodtrogen tillämpning av SE/IPS.

Arbetsgivarens upplevda kontroll påverkas av asymmetrisk information vilket kan förklara varför praktik och stegvis introduktion ofta används för att minska osäkerhet. Detta kan underlätta inträde i arbete, men innebär också en risk att processen förskjuts mot mer prövning än direkt anställningsfokus. Metodtrogenheten påverkas därmed av hur väl organisationen kan hantera och dela risk med arbetsgivare genom ekonomiskt och professionellt stöd.

Sammanfattningsvis är metodtrogenhet i SE/IPS inte primärt en fråga om SE-handledares metodkompetens eller vilja utan beroende av att institutionella logiker, organisatorisk beredskap, samverkansstrukturer och resurser stödjer SE/IPS:s kärnprinciper. När dessa villkor är gynnsamma stärks möjligheten att arbeta metodtroget och med hållbar anställning som mål. När de brister riskerar det praktiska arbetet med SE/IPS att gradvis anpassas till rådande strukturer, vilket kan försvagar metodtrogenheten och därmed SE/IPS:s potential. Metodtrogenhet i SE/IPS handlar därför inte bara om att SE-handledare "gör rätt" utan om att hela verksamheten och kringliggande institutioner är ordnade för att möjliggöra ett metodtroget arbetssätt.

Nyckelfaktorer för att underlätta ett metodtroget arbete med SE/IPS

I följeforskningen har följande nyckelfaktorer identifierats, med implikationer för att underlätta metodtrogenhet i SE/IPS.

Organisatoriska förutsättningar

- Integrera SE/IPS-logiken i styrning, målformulering och uppföljningssystem, så att reguljär anställning premieras framför aktivering.
- Säkerställ att ledningen har metodkunskap och aktivt värnar kärnprinciperna, särskilt place–train och långsiktigt stöd på arbetsplatsen.
- Organisera multikompetenta team där individstöd och arbetsgivarstöd kan samordnas internt.
- Säkerställ heltidsuppdrag för SE/IPS-handledare för att minska rollkonflikter och stärka metodtrogenhet.
- Upprätthåll en maximal ärendemängd om 20 deltagare för att möjliggöra arbetsplatsnära stöd och relationskontinuitet.
- Undvik organisatoriska prioriteringar som systematiskt tränger undan arbetsplatsnära arbete.
- Erkänn det emotionella arbetet i SE/IPS och skapa strukturer för:
    - regelbunden handledning
    - kollegial reflektion
    - stöd vid moralisk stress

Metodtrogenhet och översättning

- Klargör internt vad som är icke-förhandlingsbara kärnkomponenter i SE/IPS (exempelvis reguljär anställning, place–train, kontinuerligt stöd).
- Skapa forum för kontinuerlig gemensam metodreflektion för att minska variation i tolkningar.
- Skilj tydligt mellan legitima kontextuella anpassningar och förändringar som riskerar metodurholkning.
- Utveckla lokala riktlinjer för hur arbetsgivarsamverkan ska bedrivas systematiskt, inte enbart relationsbaserat.

Arbetsgivarsamverkan

- Avsätt dedikerad tid för strategiskt arbetsgivarnätverkande, inte enbart individmatchning.
- Arbeta aktivt med att minska arbetsgivares upplevda risk genom:
    - tät uppföljning
    - tydlig tillgänglighet

    - transparent kommunikation
- Utforma praktikperioder så att de bibehåller ett tydligt anställningsfokus och inte utvecklas till parallella träningsspår.
- Utveckla stödmaterial som konkretiserar hur anpassningar kan genomföras praktiskt på arbetsplatsen.
- För dialog med arbetsgivare om hållbarhet och långsiktighet, snarare än enbart initial matchning.

Samverkan och systemnivå

- Säkerställ att samverkan institutionaliseras genom formella mandat och delegation, inte enbart personliga kontakter.
- Utveckla gemensamma forum med hälso- och sjukvård samt myndigheter för att skapa samsyn kring arbete som en rättighet och ett medel för att nå inkludering och delaktighet i samhället.
- Arbeta för snabbare och mer flexibla beslutsvägar kring ekonomiska stöd för att minska systemdriven motivationsförlust.
- Identifiera och reducera regelverksmässiga hinder som motverkar person-centrerade processer.

Systemövergripande implikation

- Betrakta SE/IPS inte enbart som en metod utan som en organisationsförändring.
- Säkerställ att den institutionella kontexten erkänner reguljär anställning som ett realistiskt och prioriterat mål.
- Förstå att hållbar arbetsinkludering kräver att systemet delar den risk som inkludering innebär – ekonomiskt, organisatoriskt och politiskt.

Systemövergripande

- Betrakta SE/IPS inte enbart som en metod utan som en organisationsförändring.
- Säkerställ att den institutionella kontexten erkänner reguljär anställning som mål
- Hållbar arbetsinkludering kräver att systemet delar den risk som inkludering innebär – ekonomiskt, organisatoriskt och politiskt.

Organisatoriska förutsättningar

- Integrera SE/IPS-logiken i styrning, målformulering och uppföljningssystem
- Säkerställ att ledningen har metodkunskap och aktivt värnar kärnprinciperna
- Organisera multikompetenta team där individstöd och arbetsgivarstöd kan samordnas internt
- Heltidsuppdrag för SE/IPS-handledare med maximal ärendemängd om 20 deltagare.
- Erkänn det emotionella arbetet i SE/IPS och skapa mötande strukturer

Metodtrogenhet och översättning

- Klargör internt vad som är icke-förhandlingsbara kärnkomponenter i SE/IPS
- Skapa forum för kontinuerlig gemensam metodreflektion
- Utveckla lokala riktlinjer för hur arbetsgivarsamverkan ska bedrivas systematiskt

Arbetsgivarsamverkan

- Avsätt dedikerad tid för strategiskt arbetsgivarnätverkande
- Utveckla stödmaterial som konkretiserar hur anpassningar kan genomföras praktiskt på arbetsplatsen.
- Arbeta aktivt med att minska arbetsgivares upplevda risktagande
- Utforma praktikperioder så att de bibehåller ett tydligt anställningsfokus
- För dialog med arbetsgivare om hållbarhet och långsiktighet

Samverkan och systemnivå

- Säkerställ att samverkan institutionaliseras genom formella mandat och delegation
- Utveckla gemensamma forum med hälso- och sjukvård samt myndigheter för att skapa samsyn
- Arbeta för snabbare och mer flexibla beslutsvägar kring ekonomiska stöd
- Identifiera och reducera regelverksmässiga hinder som motverkar person-centrerade processer

Referenser

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.

Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488–500. https://doi.org/10.2307/1879431

Bonfils, I. S. (2022). Implementing the Individual Placement and Support approach in institutional settings for employment and mental health services: Perceptions and challenges from a case study in Denmark. *European Journal of Social Work, 25*(3), 471–484. https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1870216

Bonfils, I. S., Hansen, H., Dalum, H. S., & Eplov, L. F. (2017). Implementation of the individual placement and support approach: Facilitators and barriers. *Scandinavian Journal of Disability Research, 19*(4), 318–333. https://doi.org/10.1080/15017419.2016.1222306

Danermark, B., & Kullberg, C. (1999). *Samverkan: Välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115.

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Polity Press.

Gustafsson, J., & Witte, I. (2025). Analysis of factors influencing satisfaction with vocational rehabilitation services for young persons with disabilities in Sweden. *Frontiers in Rehabilitation Sciences, 6*. https://doi.org/10.3389/fresc.2025.1573753

Gustafsson, J. (2014). *Supported employment i en svensk kontext: Förutsättningar när personer med funktionsnedsättning når, får och behåller ett arbete* (Doctoral dissertation, Örebro University). http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-34410

Gustafsson, J., Peralta, J. P., & Danermark, B. (2013). The employer’s perspective on supported employment for people with disabilities: Successful approaches of supported employment organizations. *Journal of Vocational Rehabilitation, 38*(2), 99–111. https://doi.org/10.3233/JVR-130624

Gustafsson, J., Peralta, J. P., & Danermark, B. (2014). The employer’s perspective: Employment of people with disabilities in wage subsidized employments. *Scandinavian Journal of Disability Research, 16*(3), 249–266. https://doi.org/10.1080/15017419.2013.785976

Harkko, J., Nordquist, H., & Kouvonen, A. (2025). Leadership in sustainment of Individual Placement and Support model: A comparative case study in Finland. *BMC Health Services Research, 25*(1), Article 334. https://doi.org/10.1186/s12913-025-12495-1

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Nirje, B. (1969). The normalization principle and its human management implications. In R. Kugel & W. Wolfensberger (Eds.), *Changing patterns in residential services for the mentally retarded* (pp. 179–195). President's Committee on Mental Retardation.

Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Macmillan.

Rinaldi, M., Perkins, R., McNeil, K., Hickman, N., & Singh, S. P. (2008). Individual placement and support: From research to practice. *Advances in Psychiatric Treatment, 14*(1), 50–60. https://doi.org/10.1192/apt.bp.107.003988

Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews, 18*(3), 290–310.

Sieling-Monas, S. M., Jørgensen, A., Kaya, H., & Bonfils, I. S. (2025). Supported employment – ensuring flexibility or introducing new demands? A longitudinal case from Denmark. *Nordic Social Work Research, 15*(4), 560–574. https://doi.org/10.1080/2156857X.2025.2531826

Skogstad, L. F. (2023). Learning the principle of zero exclusion: Managers challenging the logic of professionalism in services for people with psychosocial disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research, 25*(1), 431–444. https://doi.org/10.16993/sjdr.1008

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.

Wehman, P. (1981). *Competitive employment: New horizons for severely disabled individuals*. Paul H. Brookes Publishing.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(1), Article 67. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Wolfensberger, W. (1972). *The principle of normalization in human services*. National Institute on Mental Retardation.

Att nå de mest sårbara

TRANQUIST
UTVÄRDERING

Stockholms universitet

Att nå de mest sårbara

En studie av uppsökande arbete för individer med komplexa behov som står utanför arbete och studier.

Augusti 2025

Ulla-Karin Schön & Joakim Tranquist

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING 2

1.1. Introduktion 2
1.2. Studiens syfte och genomförande 3
1.2.1. Syfte och frågeställningar 3
1.2.2. Metod 3
1.2.3. Teoretiska utgångspunkter 4

2. SAMORDNINGSFÖRBUND FÖR ATT MÖTA LOKALA BEHOV 5

2.1. Vad är Finsam? 5
2.2. Organisering av samordningsförbund 6
2.3. Insatser och mål för samordningsförbunden 7

3. PROJEKTEN SOM STUDERAS – LUMENA OCH CONECTO 7

3.1. Lumena 7
3.2. Conecto 9

4. UPPSÖKANDE ARBETE 9

4.1. Kontakt 10
4.2. Relation 12
4.3. Förändringsarbete och länkning 12

5. RESULTAT 13

5.1. Det uppsökande arbetet idag och orsaker till det 13
5.1.1. ”Ett uppsökande arbete behövs för att nå de mest sårbara” 13
5.1.2. Delprojektens uttalade målgrupper 14
5.1.3. Ett blygsamt uppsökande arbete 15
5.1.4. Lokala variationer och organisering 17
5.1.5. En kompensatorisk praktik, från uppsökare till företrädare 17
5.1.6. Uppsökande arbete i Lumena – en ofärdig idé 18
5.2. Hur ett förstärkt uppsökande arbete kan organiseras 19
5.2.1. Behovet av en gemensam definition 19
5.2.2. Behovet av samordning 20
5.2.3. Målet med arbetet och hur det följs upp 21

6. ANALYS UTIFRÅN LIPSKYS TEORI 22

7. SAMMANFATTNING 23

7.1. Mål och uppföljning i ett uppsökande arbete 23
7.2. Tydlig definition av målgruppen 24
7.3. Från linjär målstyrning till processlogik 24
7.4. Operativ tillämpning – att utforma ett erbjudande 25
7.5. Målgruppsanpassning 25
7.6. Organisatorisk integrering 26
7.7. En väg framåt 27

REFERENSER 29

1. Inledning

I denna studie utforskas beskrivningar från medarbetare i det ESF-finansierade projektet Lumena om hur uppsökande verksamhet kan bedrivas riktat till personer som står långt ifrån arbete eller studier och som inte nås av befintliga välfärdsinsatser. Rapporten inleds med en beskrivning av studiens genomförande och utgångspunkter. Framför allt beskrivs samordningsförbundens verksamhet och projektet som studerats. Ett särskilt avsnitt ägnas åt förutsättningar för uppsökande arbete. Resultatbeskrivningen inleds med beskrivningar av hur arbetet med uppsökande verksamhet ser ut inom Lumena. Resultatavsnittets andra del är framåtblickande och återger vad som beskrivs som nödvändigt för att ett långsiktigt och välfungerande uppsökande arbete ska komma till stånd. Rapporten avslutas med en sammanfattande analys som mynnar ut i en modell med 5 nyckelaspekter för ett långsiktigt och hållbart uppsökande arbete.

1.1. Introduktion

Att vara delaktig i samhället och ha tillgång till den öppna arbetsmarknaden är en rättighet som specificeras i FN:s konvention för mänskliga rättigheter. En rad studier pekar samtidigt på att en betydande andel personer står utanför arbete eller studier (SOU 2017:9) och att stödet till personer som står långt från arbetsmarknaden är svårgängligt och ojämlikt (Tilly, 2000). Trots en rad satsningar på aktiveringsinsatser de senaste åren, ökar andelen personer som står långt från arbete och studier. Det finns därför behov av satsningar inom offentlig sektor för att tillgängliggöra stöd till personer med komplexa behov. Det handlar både om att få till en samverkan av insatser från olika myndigheter för att stödja individer med komplexa behov och om att arbeta för att ändra attityder och förhållningssätt hos personal (Tranquist, 2019).

Forskning visar att det finns en risk att personal i arbetsrehabiliterande verksamheter prioriterar individer som de bedömer som ”motiverade” eller ”lämpade” för arbete, medan andra faller utanför de välfärdsinsatser som finns tillgängliga (Gjersö & Strand, 2023). Personal beskrivs behöva en fördjupad kunskap och praktiska möjligheter att motverka diskriminering på arbetsmarknaden, främja social inkludering och motverka utanförskap. Verksamheter som har till uppgift att stödja individer att nå arbete eller studier, såsom socialtjänst, arbetsförmedling, försäkringskassa och psykiatri har en uttalad vilja att stärka individers förmåga att utvecklas och nå arbete eller studier. Men andelen personer som befinner sig långt från arbetsmarknaden är stor, trots omfattande satsning på arbetsmarknadsstöd.

Förutom att stödet från olika aktörer behöver samordnas för att främja att fler når arbete eller genomförda studier beskrivs ett behov av ett intensifierat uppsökande

arbete för att nå de personer som står långt ifrån arbete och som av olika anledningar inte aktivt söker stöd för att nå arbete (Tranquist, 2019).

1.2. Studiens syfte och genomförande

I denna studie undersöks uppsökande verksamhet inom ramen för projekten Lumena och Conecto, med syfte att tillgängliggöra stöd till personer med komplexa behov.

1.2.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att genom kvalitativa intervjuer och fokusgrupper utforska personals beskrivningar av arbetssättet uppsökande verksamhet. Fokus är på hur arbetet kan bedrivas och stöd från olika aktörer samordnas för att främja att fler når arbete eller fullständiga studier.

De frågeställningar som har studerats är följande;

- Hur sker arbetet för att bygga en förtroendefull relation i det uppsökande arbetet?
- Hur behöver mottagande verksamheter vara utformade för att kunna möta de deltagare som nås genom det uppsökande arbetet?
- Under vilka former sker länkning till nästa steg i deltagarnas process mot arbete och studier? På vilka sätt skiljer det sig åt mellan olika grupper i målgruppen?

1.2.2. Metod

Denna studie har haft för avsikt att explorativt undersöka personals upplevelser av arbetssättet uppsökande arbete i de 7 delprojekt som utgör Lumena. Kvalitativa intervjuer både enskilt och som fokusgrupper har genomförts med personal i olika befattningar inom de studerade projekten Lumena och Conecto.

Rekryteringen av intervjupersoner har skett genom projektledningen i de två projekten och avsikten var att nå all personal som har i sin arbetsbeskrivning att arbeta uppsökande. Inledningsvis bad projektcheferna alla delprojektledare att tillfråga sin personal som arbetade uppsökande att delta i fokusgruppsintervjuer. Detta ledde till tre fokusgrupper med medarbetare från sex av de sju delprojekten. Därefter genomfördes fokusgruppsintervjuer med delprojektledare respektive projektledning/processledare. Utöver detta genomfördes en enskild intervju med en representant från ledningen av det uppsökande arbetet i Stockholms stads ordinarie verksamhet. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades.

Inför intervjuerna med medarbetarna i samordningsförbunden delades även ett reflektionsformulär ut med några tematiskt styrda frågor om uppsökande arbete. Tanken var att dessa formulär skulle sammanställas och utgöra berättelser inför

planerade workshops. Metoden som initialt var planerad för denna studie var således mer av en reflektionsverkstad än en traditionell fokusgruppsintervju. Syftet var att bidra till personalens samskapande av kunskap genom jämbördiga och förtroendefulla relationer och samtal med avsikt att skapa utrymme för reflektion kring uppsökande arbete. Vid workshoptillfället skulle personalen få läsa varandras berättelser, följt av en gemensam diskussion om mönster – likheter och skillnader samt vad som saknas i berättelserna. Responsen på reflektionsformuläret var dock mycket begränsat, varför fokusgruppsintervjuer istället valdes som metod.

Samtliga deltagare i studien har gett sitt skriftliga eller muntliga samtycke till att delta efter att information om projektet och villkor för deltagande har givits.

Analysen av de transkriberade intervjuerna genomfördes med tematisk analys, inspirerat av Braun & Clarke (2022). Forskarna genomförde den initiala analysen var för sig, för att sedan samordna och kondensera teman och underteman.

1.2.3. Teoretiska utgångspunkter

För att fördjupa förståelsen av hur medarbetare beskriver och hanterar det uppsökande arbetet i förhållande till projektmålen har Lipskys teori om gräsrotsbyråkrater tillämpats (Lipsky 1980). Lipskys teori kan ses som central för att förstå hur offentlig policy förverkligas i praktiken. Enligt Lipsky är det inte enbart beslutsfattare på hög nivå som formar politiken, utan i hög grad de offentligt anställda som arbetar direkt med medborgarna, som kallas ”gräsrotsbyråkrater”. Dessa inkluderar exempelvis socialarbetare, case managers eller arbetsförmedlare. Lipsky menar att dessa aktörer har ett stort handlingsutrymme i sina vardagliga beslut, vilket innebär att de i praktiken har stor makt över hur riktlinjer och lagar tolkas och tillämpas. Deras agerande utgör därför den faktiska implementeringen av politiken. Eftersom de ofta verkar under resursmässigt pressade förhållanden, med begränsad tid och höga krav, utvecklar de strategier för att hantera målkonflikter och arbetsbörda. Det kan innebära att de förenklar ärenden, kategoriserar klienter eller skapar egna rutiner för att få verksamheten att fungera. På så sätt kan de både möjliggöra och begränsa individers tillgång till stöd, vilket ger dem en maktposition som inte alltid är formellt erkänd.

Denna teori kan översättas och tillämpas på uppsökande arbete inom ramen för Lumena som drivits av sju samordningsförbund. Inom samordningsförbundens verksamhet samverkar olika aktörer såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, 20 kommuner och Region Stockholm för att stödja personer som står långt från arbetsmarknaden, ofta med komplex livssituation. Det uppsökande arbetet syftar till att hitta dessa individer, skapa kontakt och lotsa dem vidare till rätt insatser – särskilt de som "hamnat mellan stolarna" i det ordinarie systemet. Det kan i sammanhanget innebära insatser som bedrivs inom samordningsförbund, men det kan även vara ordinarie insatser hos olika aktörer. Medarbetarna i ett sådant projekt fungerar i hög

grad som gräsrotsbyråkrater i Lipskys mening. De har ofta en bred frihet att bedöma hur stödet ska utformas, vilka metoder som är mest lämpade, och i vilken takt de ska arbeta. Eftersom det inte alltid finns tydliga riktlinjer för hur dessa möten ska gå till, och eftersom varje individ är unik, krävs stor flexibilitet och professionellt omdöme.

I praktiken innebär detta att projektmedarbetarna ställs inför samma typer av dilemman som Lipsky beskriver. De måste balansera mellan individens behov, organisationens krav och tillgängliga resurser. Det är inte ovanligt att medarbetare tvingas prioritera vilka deltagare som får mest stöd, eller anpassa sina insatser utifrån vad som är möjligt snarare än vad som är önskvärt. Deras beslut i det dagliga arbetet får därför stor betydelse för deltagarnas framtid. Hur en medarbetare väljer att bemöta en individ påverkar inte bara möjligheten att bygga förtroende, utan också huruvida personen kommer vidare till samordnade insatser eller inte. På så vis blir Lipskys teori en värdefull lins i denna studie för att förstå den makt och det ansvar som ligger i det uppsökande arbetets praktik inom Lumenaprojektet.

2. Samordningsförbund för att möta lokala behov

Finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (Finsam) är en formaliserad form av samarbete mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, regioner samt en eller flera kommuner, som tillsammans bildar ett så kallat samordningsförbund. Lagstiftningen (2003:1210) gör det möjligt för dessa parter att samverka finansiellt genom en budget som finansieras av parterna tillsammans och utifrån denna bedriva olika former av lokala insatser. Hösten 2025 finns 69 samordningsförbund där 274 av landets 290 kommuner ingår. Syftet är att den finansiella samordningen ska göra det möjligt att möta lokala behov av insatser mer effektivt och bidra till att utveckla nya synsätt utifrån de berörda individernas förutsättningar (IFAU 2008; ISF 2010; ISF 2019a; ISF 2019b).

2.1. Vad är Finsam?

Finsam, lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (2003:1210), bygger på ett antagande om att individer med komplex och sammansatt problematik kräver samordnade lösningar. Genom att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommuner och regioner går samman i samordningsförbund är tanken att det skapas förutsättningar för gemensamma insatser som bättre möter människors behov, jämfört med om varje part gör insatser var för sig. Mot denna bakgrund bygger Finsam på en möjliggörande, inte tvingande, lagstiftning som gör det möjligt för de fyra parterna att samverka genom att ett samordningsförbund bildas.

Ett grundläggande perspektiv i Finsam är att insatser ska anpassas efter lokala behov. Samordningsförbunden är därför fristående organ som möjliggör samordnade rehabiliteringsinsatser på lokal nivå. Förbundens verksamhet ska enligt lagstiftningen vara inriktad på att individerna ska återgå i, komma i eller närma sig arbete. Förbunden

ska ha individens och samhällets bästa i fokus, vilket innebär att respektive myndighets olika målsättningar inte nödvändigtvis behöver gälla i förbundets verksamhet.

Finsam utgår från att individer som behöver arbetslivsinriktad rehabilitering har kontakt med och insatser från flera aktörer inom olika sektorer. Avsikten med Finsam är därför att parterna i samverkan bättre ska kunna tillgodose enskilda människors behov av myndighetsgemensamt stöd och rehabiliteringsinsatser så att deras förmåga till eget förvärvsarbete främjas på ett effektivt sätt.

Inom ramen för Finsam kan rehabiliteringsinsatser dels ske genom att enskilda individer får ta del av de specifika insatser som samordningsförbund genomför. Dels kan det ske genom att samordningsförbund prövar nya arbetssätt och bygger upp samverkansstrukturer, vilka implementeras i berörda parters ordinarie verksamheter. Därigenom bidrar samordningsförbunden även till mer allmän verksamhetsutveckling, vilken skapar förutsättningar för att bredare målgrupper får ett mer effektivt stöd mot egenförsörjning genom arbete, utöver de individer som är direktinskrivna i samordningsförbundens insatser.

Målgruppen för de insatser som finansieras av samordningsförbunden är individer i förvärvsaktiv ålder med komplexa problem som gör att de i sin rehabilitering behöver samordnade insatser från flera aktörer, till exempel på grund av medicinska eller psykiska besvär i kombination med sociala eller arbetsmarknadsrelaterade problem.

2.2. Organisering av samordningsförbund

Finsam utgår från att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, regioner och en eller flera kommuner går samman och bildar ett samordningsförbund. Ett samordningsförbund är en självstyrande organisation som leds av en styrelse med representanter från de medverkande parterna. Förutsättningarna för sammansättning av förbundsstyrelsen regleras i lagen om Finsam. Där framgår det t ex att endast ledamöter eller ersättare i kommun- eller regionfullmäktige samt anställda vid Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen får ingå i en förbundsstyrelse.

I det självstyrande samordningsförbundet beslutar styrelsen fritt om mål och riktlinjer för förbundets verksamhet, hur det ska ledas, vara organiserat samt finansiera insatser. Därmed har styrelsen frihet att själva besluta i vilken omfattning förbundets verksamhet ska fokusera på individinriktade- respektive strukturellt inriktade insatser.

I kraft av den gemensamma budgeten kan ett förbund stimulera och stödja insatser utöver det som de samverkande parterna kan göra inom ramen för sin ordinarie verksamhet. Försäkringskassan bidrar med statens andel, motsvarande hälften av resurserna, till den finansiella samordningen. Detta fördelas sedan till förbunden där regionen finansierar en fjärdedel av den lokala budgeten och den eller de kommuner som deltar finansierar med en fjärdedel.

2.3. Insatser och mål för samordningsförbunden

Den centrala uppgiften för samordningsförbund är att finansiera insatser som förbundsmedlemmarna anser att det finns behov av och som styrelsen beslutar att genomföra för och skapa en bättre fungerande samverkan och insatser för aktuella målgrupper. Förbundet anger riktlinjer för insatserna och ingår överenskommelse med den eller de förbundsmedlemmar som ansvarar för insatserna. Ett samordningsförbund kan, som vi har nämnt ovan, finansiera såväl individinriktade som strukturövergripande insatser. Båda inriktningarna ingår i samordningsförbundens uppdrag.

Målgruppen för insatser inom finansiell samordning kan variera både utifrån lokala behov och över tid. Lagstiftaren har därför medvetet gjort en bred beskrivning av målgruppen och mer fokuserat på att insatserna ska avse individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser för att de ska uppnå eller förbättra sin förmåga att utföra förvärvsarbete. En angelägen uppgift för ett samordningsförbund är mot den bakgrunden att inte bara utveckla och genomföra insatser, utan även bygga upp metoder för att identifiera vilka grupper som har behov av samordnat stöd inom det geografiska område som förbundet verkar.

Det yttersta målet för insatserna är att behövande individer kan öka sin egenförsörjning genom arbete genom att få tillbaka eller förbättrar sin arbetsförmåga, även om inte varje insats i sig förväntas leda fram till arbete. Således är även utrednings- och kartläggningsinsatser som syftar till att placera individer i rätt åtgärd viktiga i förbundens verksamhet, liksom förebyggande insatser för särskilda riskgrupper.

3. Projekten som studeras – Lumena och Conecto

Europeiska Socialfonden (ESF) är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. Socialfonden i Sverige ska, genom att finansiera olika former av projekt, bidra till en väl fungerande arbetsmarknad och en varaktigt ökad sysselsättning på lång sikt. För att finansiera projekt görs utlysningar till ansökningsomgångar i åtta regioner samt nationellt. Två projekt som finansierats är Lumena och Conecto. Dessa två projekt är länsövergripande och beskrivs kombinera individuellt stöd till medborgare genom evidensbaserade metoder med kompetensutveckling och lärande riktad till medarbetare i myndigheter, kommuner och civilsamhälle. Tillsammans förväntas projekten bidra till en mer jämställd, jämlik och tillgänglig Stockholmsregion.

3.1. Lumena

Lumena är ett ESF-finansierat projekt vars genomförande startade i maj 2023. Projektet bedrivs av sju samordningsförbund, ett delprojekt för respektive förbund. Lumena finns därigenom i 20 kommuner i Stockholms län och bedrivs i samverkan med Region Stockholm, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i syfte att tillgängliggöra stöd

till vuxna personer som står långt från arbetsmarknaden och som därmed lever i en ekonomiskt utsatt situation.

Lumena är organiserat i sju delprojekt där varje samordningsförbund driver sitt delprojekt utifrån sina lokala förutsättningar. Delprojekten binds samman genom en gemensam projektledning, gemensam regional styrgrupp samt en regional strategisk referensgrupp. Med den gemensamma ambitionen att regional samverkan ger bättre stöd till samordningsförbundens målgrupper. I projektledningens möten diskuteras utvecklingsområden samt operativa frågor utifrån projektplanen. I den regionala styrgruppen rapporteras resultat samt lyfts länsgemensamma frågor för diskussion. I den strategiska referensgruppen diskuteras utmaningar med personer som har relevant kunskap inom projektets områden. De lokala styrgrupperna samt beredningsgrupperna består av representanter från de samverkande parterna: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, representanter från kommunerna, Region Stockholm samt förbundscheferna. I vissa delprojekt finns även representation från målgruppen.

Lumena vänder sig till personer i de berörda 20 kommunerna, som är mellan 16–65 år, har en önskan om att arbeta eller studera och som är i behov av ett samordnat stöd. Personens vilja och motivation att komma vidare i arbete eller studier är centralt. Lumena vill särskilt rikta in sig på:

- Personer som är i behov av mest stöd och de som samordningsförbundens insatser traditionellt har haft svårast att nå ut till, de som anses stå längst ifrån arbetsmarknaden.
- Personer som riskerar att drabbas av fattigdom eller social utestängning.
- Personer som står utanför arbetsmarknaden på grund av arbetslöshet.
- Personer som är uteslutna från arbetsmarknad och samhällsliv på grund av de diskriminerande strukturer som råder.

Inom ramen för metoderna Supported Employment (SE), Supported Education (SEd) och Case Management (CM) får projektets deltagare individuellt anpassat stöd för att närma sig arbetsmarknaden.

I Lumenas projektbeskrivning beskrivs att de *”förväntade resultaten på individnivå är att deltagarna ska känna egenmakt och delaktighet, genom att kunna påverka det stöd som ges men också genom att få verktyg för att kunna hantera sin situation och kunna ta steg mot ett självständigt liv”* (ESF-ansökan, sid 34). Dessa resultat ska bland annat nås genom att anställda inom området arbetslivsinriktad rehabilitering i Stockholms län får ökade kunskaper i diskriminerande strukturer på arbetsmarknaden och i samhället i stort. Syftet är att målgrupper som idag inte görs delaktiga i de insatser som finns tillgängliga och/eller befinner sig i gråzonen mellan välfärdsaktörerna ska ges möjligheter att närma sig arbete eller studier.

En särskild del av Lumena är inriktad på uppsökande verksamhet. I ansökan beskrivs att *”Projektet kommer att ta fram metoder och arbetssätt för att i högre grad än idag arbeta förebyggande, främjande och uppsökande för att nå unga i behov av samordnat stöd. Arbetssätten tas fram, testas och utvärderas på lokal nivå. Det kan handla om nya sätt att möta och informera unga, att samverka med aktörer som möter unga eller att finnas på digitala och fysiska mötesplatser där unga finns”* (ESF-ansökan, sid 45).

3.2. Conecto

Conecto har haft som ambition att genom kompetensutvecklingsinsatser bidra till att målgrupper som återfinns hos samordningsförbunden ska stärka sin ställning på arbetsmarknaden genom att yrkesverksamma får stärkt kunskapsnivå och fler och nya verktyg. Det kan handla om yrkesverksamma som arbetar med utomeuropeiskt födda personer, personer med låg utbildningsnivå, de som drabbats av psykisk ohälsa, är långtidsarbetslösa eller personer med funktionsvariationer.

Conectos kompetensutveckling har riktat sig till yrkesverksamma hos länets samtliga kommuner, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Stockholm. Det handlar om socialsekreterare, arbetsmarknadscoacher/handledare, enhetschefer, rektorer, biståndshandläggare, studie- och yrkesvägledare, arbetsmarknadschefer, lärare, försäkringsutredare, arbetsförmedlare, utvecklingsledare, handläggare, verksamhetsutvecklare, politiker med flera. Projektet har nått olika nivåer av yrkesverksamma, från operativa roller till strategiska och på ledningsnivå.

Projektets ambition har varit att tillgodose det behov som finns av kunskapssatsningar inom offentlig sektor för att bidra till utsatta gruppers inträde på arbetsmarknaden och för ett mer hållbart arbetsliv. Exempelvis har projektet siktat mot att bidra till att fler utrikesfödda ska få tillgång till arbetsmarknaden i en högre utsträckning och att medvetandegöra metoder och arbetssätt som har evidens.

Projektet har haft ett nära samarbete med systerprojektet Lumena, vars mål är att stötta personer i behov av ett samordnat stöd att nå arbete eller studier. Medarbetare i Lumena har tagit del av kompetensutveckling med målet om att yrkesverksamma ska kunna använda kunskapen i sitt dagliga arbete.

4. Uppsökande arbete

Uppsökande arbete har en lång tradition inom socialt arbete. Begreppet har också fått ökat fokus under senare tid. I en litteraturöversikt summerar Smoter (2022) att studier inom detta område har fokuserat på uppsökande praxis riktad mot olika grupper, såsom hemlösa (Doré-Gauthier et al., 2019; Maeseele et al., 2013), sexarbetare (Dugas et al., 2015; George & Blankenship, 2015), substansmissbrukare (Langabeer et al, 2020) och fattiga (Kaur, 2016). Samtidigt konstateras att litteraturen om uppsökande verksamhet i

arbetsmarknadssammanhang är begränsad. Rötterna till det uppsökande arbetet i Sverige går tillbaka till 1950-talet och mer specifikt till Stockholm och den gängproblematik som fanns då. Sedan dess har uppsökande arbete i första hand haft ett fokus på hemlöshet, missbruksproblematik och prostitution. Utgångspunkt tas i att kännedomen om olika stödinsatser kan vara begränsad och olika grupper i samhället kan sakna resurser eller förmåga att på egen hand ta del av de insatser som finns tillgängliga. För att öka tillgängligheten till dessa insatser krävs då ett mer aktivt uppsökande och motiverande arbete.

För en definition av uppsök refereras ofta till Andersson (2010) som definierar uppsökande arbete som *”en kontaktskapande och resursförmedlande social verksamhet som riktas till grupper, vilka ofta är svåra att nå med andra medel och som behöver ges stöd på ett lättillgängligt sätt i miljöer och sammanhang, vilka uppsökaren själv inte organiserar eller kontrollerar”.* För att beskriva innebörden av det uppsökande arbetet menar Andersson att det bör förstås i ett processperspektiv. Det innebär att det uppsökande arbetet innehåller faser som går in i varandra och som tenderar att vara återkommande, men som ändå har en självständighet i relation till varandra. De faser som det handlar om är etablering av kontakt, relationsskapande, förändringsarbete samt länkning till annan aktör eller annan insats.

Som genomgående tema i samtliga dessa faser menar Andersson (2010) vidare att det uppsökande arbetet bygger på en särskild relation till dem som uppsökaren arbetar med, en relation som i hög grad skapas av den rumsliga dimensionen av arbetet: *”Genom att arbeta i miljöer och sammanhang som inte är uppsökarnas ’egna’, konstrueras relationen till brukarna på ett annorlunda sätt. Den har en mer informell karaktär och präglas inte sällan av vardaglighet”.*

Sammantaget skapar uppsökande arbete förutsättningar för ett annat bemötande av de personer som ofta inte är möjligt att ge inom de offentliga insatsernas ramar. Kännetecknande är en vilja att vara tillgängliga på personernas villkor och en tro på deras förmåga att utvecklas och bidra till sitt eget och andras liv.

4.1. Kontakt

Grunden i uppsökande arbete ligger i att få kontakt med individer som av någon anledning inte har en fungerande kontakt med det offentliga systemet. Egentligen är uppsökande arbete på detta sätt enkelt att beskriva: *“On the surface, outreach work may seem easy to understand and define. The concept has an almost performative character. The contact making is central; it is about ‘reaching out’ to people”* (Andersson, 2013). Framgång i ett uppsökande arbete ligger följaktligen i förmågan att etablera kontakt med de grupper som man önskar nå. En utmaning i detta arbete är att olika grupper av individer ofta är mycket heterogena. Som exempel ryms det inom samlingsbegreppet unga som varken arbetar eller studerar en mängd olika grupper

och grunden för att nå dessa ligger i att möta ungdomarna på deras villkor, i deras ”rum”. På detta sätt blir den rumsliga miljön grund för att skapa kontakt: *”The implication of this is that outreach workers (…) must know about local meeting places, group movements, and how to bring about desired encounters”* (Andersson, 2013).

Att skapa förutsättningar för möten med målgruppen blir kärnan i det uppsökande arbetet och en nödvändig kunskap i sig. Rummets betydelse för uppsök har beskrivits i åtskilliga studier och ofta används en uppdelning i offentliga, halvoffentliga respektive privata miljöer. Dessa kategorier får i förlängningen betydelse för hur en uppsökare kan närma sig personer på dessa arenor. ”*Ett offentligt rum eller miljö kännetecknas av att den är öppen och tillgänglig för alla som önskar använda sig av den. (…) Halvoffentliga miljöer är sådana platser som i viss mån är kollektiva och tillgängliga för stora grupper men ändå inte fullt ut kan betraktas som offentliga”* (Ander, 2005). Det privata rummet är oftast individens egna hem och uppsökare behöver ofta använda sig av alla dessa tre arenor beroende på den specifika situationen. Uppdelningen i dessa arenor genererar också två olika sätt att arbeta som har sin grund i de rumsliga dimensionerna – ett direkt och ett indirekt uppsökande arbete i förhållande till den enskilda ungdomen.

Det första perspektivet innebär ett indirekt uppsökande arbete. Detta utgörs i första hand av ett samverkansarbete med andra aktörer, som t ex socialtjänst, ungdomsmottagning, skola, psykiatri, anhöriga etc. (Dewson et al., 2006). Erfarenheter som beskrivs i olika studier är att detta arbetssätt framför allt är verkningsfullt när det gäller att nå personer som inte primärt vistas i det offentliga rummet. Det gäller i synnerhet unga kvinnor samt ”hemmasittare” med psykisk ohälsa och neuropsykiatriska funktionsnedsättningar etc (Tranquist, 2019). Även om detta arbete också är tidskrävande, så beskrivs det indirekta uppsöksarbetet som en kortare process där tiden till insats kan gå fortare än vid ett traditionellt uppsökande arbete på fältet. Det relationsskapande arbetet blir också annorlunda och involverar ofta fler personer kring individen.

Den andra ansatsen utgörs av ett mer direkt uppsökande arbete som motsvarar ett mer traditionellt uppsökande arbete ”på stan”, d v s i det offentliga rummet där individen inte är känd från början. Det innebär generellt miljöer som domineras av män, vilket traditionellt beskrivs i termer av gängkultur. Detta innebär att uppsökaren arbetar med former för relationsskapande som riktar sig direkt mot målgruppen. Denna ansats har beskrivits fungera bättre när målgruppen är unga män med en mer uttalad social problematik. Detta arbetssätt bygger på en längre process över tid för att etablera kontakt och att uppsökaren är beroende av ett socialt förtroendekapital i mötet med den person som söks upp.

Erfarenheter har visat att valet av arbetssätt styrs av olika faktorer. Inte sällan påverkar könsfördelningen i en arbetsgrupp, där det är vanligare att kvinnor arbetar med ett indirekt uppsökande och män arbetar med den direkta ansatsen. Vidare har

kontextuella faktorer lyfts fram som styrande för arbetet. Dels handlar det om de demografiska förutsättningarna där det uppsökande arbetet bedrivs, d v s hur befolkningssammansättningen ser ut, vilket verkar styrande på utvecklingen av det uppsökande arbetet. Vidare påverkar de geografiska förutsättningarna villkoren för det uppsökande arbetet. Det kan vara stora skillnader i hur det fysiska offentliga rummet ser ut, t ex när det gäller utformningen av torg och andra allmänna platser. Detta har visat sig ha stor betydelse för möjligheterna att bedriva vad som ofta ses som ett traditionellt uppsökande arbete i stadens offentlighet.

4.2. Relation

Grunden för det uppsökande arbetet ligger i att skapa kontakt, men det konstaterades tidigare att uppsöksarbete är en process i flera steg med det slutliga målet om en förändrad situation för individen. Att skapa kontakt är följaktligen inte ett mål, utan endast ett första steg i processen (Andersson, 2013; Nsour et al., 2020).

Centralt för processen kring uppsökande arbete är att det bygger på en annan sorts relation till individen: *”Genom att arbeta i miljöer och sammanhang som inte är uppsökarnas ’egna’, konstrueras relationen till brukarna på ett annorlunda sätt. Den har en mer informell karaktär och präglas inte sällan av vardaglighet”* (Andersson, 2005). En återkommande beskrivning i dessa sammanhang är att det handlar om att möta personer som av en eller annan anledning tappat förtroendet för det offentliga systemet och myndigheternas representanter. Att skapa grund för den fortsatta processen handlar därför ofta om att återskapa detta förtroende. För att göra detta behöver uppsökaren ofta ikläda sig en annan myndighetsroll där maktrelationen tonas ner och där det finns förutsättningar till ett mer individbaserat arbetssätt (Pedersen, 2013). Det är genom den positionen som ett inledande förändringsarbete sedan utförs.

4.3. Förändringsarbete och länkning

Återkommande i beskrivningarna om uppsökande arbete är att en neutralitet uppstår i kontakten som följd av en ändrad maktdimension, där myndighetsföreträdaren får en roll som inte är lika laddad i förhållande till individen. I många fall beskrivs en problematik med misstro och uppgivenhet hos framför allt ungdomar som uppsökarna möter i förhållande till en myndighetsvärld de anser har misslyckats med att möta dem.

Det uppsökande arbetet utgör i detta avseende en särskild balansakt där uppsökaren ska uppfattas som något som är annorlunda i förhållande till de ordinarie offentliga verksamheterna, men kopplingen till dessa skänker samtidigt en nödvändig legitimitet som gör att en dialog kan föras med olika professioner. Efter att en kontakt är initierad sker ofta en serie insatser över tid, ett arbete som kan ta olika lång tid beroende på individernas behov och situation.

Det slutgiltiga målet med det uppsökande arbetet är att länka vidare till nästa instans i individens process mot arbete eller studier. Samtidigt är detta i sig ett av det uppsökande arbetets dilemman. Det handlar i förlängningen om den mottagande verksamhetens tillvaratagande av det uppsökande arbete som utförs och i vilken mån de insatser som där ges lever upp till de förväntningar som skapas hos de unga. Detta menar Pedersen (2013) är en central framgångsfaktor i uppsökande arbete: *”Kraften til endring ligger i den gode og smidige samhandlingen mellom de oppsøkende og de ordinære kontorbaserte velferdstjenestene”*.

Länkningen till nästa led, dvs den efterföljande stödinsatsen, är central i uppsökande arbete och verksamheter kan förhålla sig till detta på olika sätt. En risk med att uppsökarnas arbete reduceras till att förmedla kontakt är att resultaten inte blir varaktiga. Detta baseras på farhågor om att det uppsökande arbetet genererar tomma löften om inte det individanpassade stödet, som gjort att personer valt att söka sig till den mottagande verksamheten, följs upp inom ordinarie verksamhet. Det uppsökande arbetet beskrivs generellt som tillgängligt och ändamålsenligt för målgruppen, vilket tar sin grund i de förtroendefulla relationer som byggs upp. Om inte denna relation kan lämnas över på ett bra sätt och motsvaras i nästa led kommer så kommer det i förlängningen att reducera förtroendet för uppsökarna i deras fortsatta arbete på målgruppens arenor. Ytterst står en trovärdighet hos uppsökarna på spel, en trovärdighet som är en avgörande faktor för att lyckas med ett uppsökande arbete: *”Outreach cannot be effective if individuals (…) do not feel that outreach workers are trustworthy or that proper services are offered”* (Kryda 2009).

5. Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet från kontakter med Lumenas medarbetare på olika nivåer – genom fokusgruppsintervjuer, individuella intervjuer samt de svar som inkom på reflektionsformulären. Resultatbeskrivningen inleds med personalens beskrivningar av hur arbetet med uppsökande verksamhet ser ut idag utifrån hur det är organiserat, vilka målgrupper som beskrivs vara i behov av ett uppsökande arbete och vad som praktiskt gynnar respektive försvårar genomförandet av ett uppsökande arbete. Resultatavsnittets andra del är mera framåtblickande och återger vad medarbetare och chefer beskriver som nödvändigt för att ett långsiktigt och välfungerande uppsökande arbete ska komma till stånd.

5.1. Det uppsökande arbetet idag och orsaker till det

5.1.1. ”Ett uppsökande arbete behövs för att nå de mest sårbara”

Intervjuer med medarbetare inom Lumena visar en samstämmig uppfattning om behovet av ett uppsökande arbete för att kunna nå de individer som idag inte omfattas av befintliga insatser och stödprogram. Det finns en insikt om att de nuvarande

insatserna inte lyckas nå de mest utsatta och att utvecklingen av ett mer proaktivt arbetssätt fortfarande är i ett tidigt skede. En av de intervjuade beskriver vad det handlar om;

> *”De flesta som vi jobbar med, eller en del som vi jobbar med, är ju deltagare som inte är riktigt UVAS. De är UVAS delvis, men de har någon aktivitet. De är ett tag på ALIS, sen flyttar de till Huddinge. Då tar vi över. Sen går de till MIA, sen ett år de på MIA, sen kommer de tillbaka. Och de personerna är till viss del resursstarka så att de kan be om hjälp. De flyttar runt mellan olika insatser. Och sen har vi riktiga UVAS som sitter hemma. Dom måste vi nå på något sätt.”*

När det kommer till att definiera vilka grupper som har störst behov av ett förstärkt uppsökande arbete framträder dock en splittrad bild. Medarbetarnas och chefernas beskrivningar av målgruppen varierar beroende på deras egna erfarenheter och det geografiska område de arbetar inom.

En av de mest grupperna som framhålls vara i behov av ett förstärkt uppsökande arbete är unga personer som inte är registrerade hos någon myndighet och därför riskerar att falla utanför vård- och stödinsatser. Många av dessa unga beskrivs bo kvar hos sina föräldrar och vara ekonomiskt beroende av dem, vilket gör att de inte söker hjälp varken från samordningsförbundens verksamheter eller socialtjänstens biståndsenheter. En annan viktig målgrupp utgörs av personer som bor i socialt utsatta områden, där kunskapen om tillgängliga vård- och stödinsatser är låg. Dessa individer kan i vissa fall även ha en begränsad tilltro till myndigheter, vilket försvårar kontakten.

> *"Vi vet att det finns hundra personer som har försörjningsstöd med annat etniskt ursprung i kommunen. /.../. Vi hoppas att de kommer till oss. Men vi når dem ju inte. Så jag tror att det kan bli mycket bättre."*

Personer som bedöms vara i störst behov av uppsökande insatser beskrivs således som ensamma och socialt isolerade, med begränsade eller obefintliga nätverk. Många av dessa saknar gymnasiebetyg och har en historia av psykisk ohälsa eller neuropsykiatriska diagnoser. Återkommande är också en bristande kontakt med eller kunskap om de offentliga stödsystemen hos de enskilda och deras närstående.

5.1.2. Delprojektens uttalade målgrupper

De personer som för närvarande deltar i Lumenas insatser beskrivs i huvudsak vara unga med en uttryckt vilja att ta sig närmare arbete eller studier. Trots Lumenas åldersmässigt breda målgrupp (16–65 år) så är det primärt unga deltagare som är under 30 år som beskrivs. Flera medarbetare beskriver att det finns relativt höga inträdeströsklar för att delta i delprojekten. Deltagarna anvisas eller remitteras oftast från andra verksamheter inom socialtjänsten, särskilt ekonomiskt bistånd.

"Ja, vi har ju i vår kommun /.../, och säkert de andra kommunerna, ett kontrakt som våra chefer gjort med Samordningsförbundet Östra Södertörn där det står tydligt hur vi ska jobba. Och vi har ju en tydlig inremitteringsprocess, liksom ansökan hur vi får våra deltagare. Det är de som vänder sig till oss."

Bland de som deltar i projekten finns en tydlig könsmässig snedfördelning. Deltagarna beskrivs i en dikotom uppdelning i kvinnor och män och där män är överrepresenterade bland deltagarna. Enligt personalen beror detta på att de manliga deltagarna ofta har en mer uttalad vilja att snabbt komma ut i arbete, medan kvinnliga deltagare beskrivs ha en lägre tilltro till sin egen arbetsförmåga och oftare har mer komplexa behov. Kvinnliga deltagare beskrivs också i högre utsträckning ha ett omsorgsansvar, vilket kan försena deras väg mot arbete eller studier.

5.1.3. Ett blygsamt uppsökande arbete

Ur intervjuerna framträder en bild av ett relativt begränsat uppsökande arbete. En tydlig vilja att arbeta uppsökande finns bland medarbetarna, men många anser sig inte ha den möjligheten. De beskriver Lumenaprojektets arbetsprocesser som relativt styrda av fasta ramar, avtal och interna rutiner. Detta gör att det uppsökande arbetet ofta får en undanskymd roll, eftersom personalens tid och resurser i huvudsak beskrivs som uppbundna av planerade insatser och deltagarhantering;

"Och vi har ju en tydlig inremitteringsprocess hur vi får våra deltagare. Det är de som vänder sig till oss. Det är inte vi som är ute och letar upp dem. Men när vi är ute i olika forum då pratar vi ju hela tiden. Det här jobbar jag med, det här är vi. Vi delar ut våra visitkort."

Men det är inte bara den strukturella styrningen av arbetet som reducerar medarbetarnas möjligheter att arbeta uppsökande. I intervjuerna beskriver flera medarbetare att de vid projektets början hade arbetat uppsökande som en del i uppdraget, men att inströmningen av deltagare var så omfattande att möjligheten till uppsökande arbete försvann. Kombinerade roller där medarbetare skulle arbeta både som case manager och/eller arbetscoach beskrivs också reducera tiden för uppsök;

”Vi gör ju allt. /.../ Vi skriver ju ett Excel-blad. Men sen när man inte har den tiden och vi har ju otroligt många deltagare var... Då blir det ju det man tullar på.... För man har ju fokus på deltagarna och så gör man allt för dem. För vi ska ju leta arbetsgivare och allting annat också. /.../ Så det blir ju mindre och mindre av det [det uppsökande arbetet]. Det var ju mer i början.”

Detta illustrerar vad Lipsky kallar för *resursbegränsningar* och *målkonflikter*. Medarbetarna arbetar med begränsade resurser och med motstridiga krav, vilket leder till att de måste prioritera eller förenkla. Personalen beskriver hur de hamnar i en situation där det blir mindre och mindre av det uppsökande arbetet. Men intervjuerna

illustrerar även organisatoriska begränsningar, såsom många deltagare, avsaknad av mottagande verksamheter och tidsbrist, vilket tvingar personalen att avvika från projektets ursprungliga intentioner.

Också ett kombinerat uppsök riktat till både deltagare och till arbetsgivare beskrevs vara svårt att genomföra. Allteftersom att delprojekten fylldes av deltagare minskade det uppsökande arbetet;

> *”Vi ska jobba 50% med deltagare, 50% med arbetsgivarna. Men det finns inte på kartan i min kalender…. Jag försöker lägga in det, men det går bort liksom. För där måste jag gå till psykiatrin med min deltagare. Det blir inte det. Så jag lägger ju inte 50–50, det kan jag inte säga att jag gör. Men jag försöker hålla den här uppsökande delen gentemot arbetsgivare i rullning.”*

Men resultaten visar samtidigt ett visst uppsökande arbete i delprojekten. Merparten av de aktiviteter som beskrivs av medarbetarna som exempel på uppsökande arbete är så kallat indirekt uppsök och består ofta av informationsspridning om Lumena till andra organisationer och till arbetsgivare. Att göra personliga besök hos dessa organisationer, träffa kollegor samt att dela ut informationsmaterial beskrivs som aktiviteter för uppsök. Även informationsspridning på mässor eller andra sammanhang som unga som står långt från studier eller arbete kan tänkas besöka, framhålls av vissa medarbetare som en förekommande aktivitet. Behovet beskrivs som stort, men ingen tydlig målgrupp framhålls. Några få medarbetare uppges ha ett uttalat uppdrag att arbeta uppsökande och beskriver arbetet framför allt som informationsspridande;

> *”Vi har vänt oss till myndigheter, till församlingar, till studieförbund, till alla gymnasieskolor i [kommunen]. Till ideella föreningar. Till bostadsbolagen. För där tror vi att vi kan hitta personer som inte hittar oss. Många hittar oss. Vi tror väldigt mycket på mun till mun metoden. Det har funkat i alla år. Och även i det här tror vi att vi träffar någon… Syftet är kanske inte att den personen vi träffar ska in i Lumena. Utan att den i sin tur har någon i sin bekantskapskrets som kan… ja, men alltså… har behovet”*

En annan aktivitet som beskrivs som ett uppsökande arbete i intervjuerna, är när arbetscoacher inom ramen för Lumena har integrerats i psykosteamet i den öppna psykiatriska vården. Uppsöket här handlar om att tillgängliggöra och erbjuda supported employment enligt IPS i den psykiatriska öppenvården, där ett sådant arbete annars inte funnits tillgängligt till målgruppen;

> *”Merparten av de jag träffar skulle inte komma till varken IPS eller någon form av arbetsinriktad rehabilitering. Jag vet inte om det är sant, men… Så på det sättet blir det ju ett uppsök”.*

5.1.4. Lokala variationer och organisering

I resultaten framkommer att det finns lokala variationer mellan delprojekten när det gäller förutsättningar och behov av uppsökande arbete. Det handlar om att deltagare har olika behov och resurser att nå stödinsatser, men också om organisatoriska skillnader i delprojekten utifrån personalens arbetssituation och ledningens följsamhet till projektmålen. I ett av delprojekten beskrivs betydelsen av sociala nätverk och att det finns resursstarka föräldrar som kan bli viktiga aktörer för att skapa kontakt och motivera till deltagande;

> *”Det beror jättemycket på vilken målgrupp man har, vilken typ av kommun man lever i och hur den utsatta gruppen… hur de lever. Liksom, jag tycker vanligtvis… i alla fall de som jag jobbar med /…/ har ofta… de är utsatta, men de har ofta ett starkare nätverk för det är ofta föräldrarna som kontaktar oss. De flesta, jag skulle säga att 95 procent kommer in genom egenanmälan. Oftast genom föräldrar.”*

Att ha föräldrar som för ens räkning söker stöd beskrivs alltså som en framgång för att nå Lumenaprojektets insatser. Men de regionala skillnaderna handlar också om delprojektens organisering. I intervjuerna blir det tydligt att delprojekten har utvecklats med skiftande följsamhet till vad som överenskommits i samband med planering och utformning av Lumenaprojektet avseende uppsökande arbete;

> *”När det gäller den här breda uppsökstanken så har ju vi på något sätt tagit för givet att alla gör det i mer eller mindre mån utifrån hur vi tänker oss att uppsök skulle se ut i de här projekten. Och vi är också lite förvånade att insatsägarna som är våra förbundschefer lokalt, att det är några som inte känner igen sig i att vi faktiskt bestämde att vi skulle göra det här genomgående i alla delprojekt.”*

5.1.5. En kompensatorisk praktik, från uppsökare till företrädare

Det begränsade uppsökande arbetet kan inte bara renodlat förklaras med lokala variationer och ett högt inflöde av deltagare till delprojekten. En annan tydligt hindrande faktor för ett uppsökande arbete som framkommer är ett haltande samarbete med andra myndigheter och dessa myndigheters långa väntetider. Ett traditionellt uppsökande arbete förutsätter en länkning/överlämning till en fortsatt insats. Resultaten i denna studie illustrerar en avsaknad av en sådan strukturerad mottagare att lämna över till, alternativt att dessa mottagare har så långa väntetider att det bedöms skadligt för deltagarna. Istället beskrivs arbetet i Lumena som en kompensatorisk praktik på *”en systemkollaps”* av ordinarie välfärdsinsatser.

> *”Ja, vi blir mer och mer del i en ordinarie verkstad. Sådana insatser som redan finns. Vi blir den där insatsen som vi kanske inte riktigt skulle vara från början. Vi skulle kanske hitta unga och sen mer lotsa och finnas med som ett stöd i de befintliga insatserna som redan finns. Det finns ju väldigt mycket insatser för unga redan. Så*

det gör väl att vi äts upp lite tänker jag eftersom vi kanske inte jobbar riktigt som det var tänkt. /.../ Jag menar att det finns ju väntetider på de andra insatserna. Vilket orsakar att vi behöver fortsätta jobba. Vi kan inte lotsa dem. Och sen ska de vänta i flera månader på att få stöd i de andra insatserna."

Att arbeta uppsökande utan en koordinerad mottagningsverksamhet innebär ett resursslöseri, vilket i praktiken hanteras genom ett fortsatt hållande av stödet till deltagarna. Detta motiveras i intervjuerna som att motverka risken för att den sköra motivation och tilltro hos individen som det uppsökande arbete kan ha resulterat i helt raseras. Medarbetarna som är tänkta att arbeta uppsökande beskriver att det istället resulterar i ett fortsatt arbete med deltagarna, vilket i sin tur medför att medarbetarna snabbt blir fulltecknade. I stället för att arbeta uppsökande blir de företrädare för deltagare i mötet med andra verksamheter. Oavsett om mottagaren är tänkt att finnas inom samordningsförbundens egna insatser eller i det ordinarie systemet pekar resonemangen på vikten av att det finns en tänkt mottagare för nästa steg efter det uppsökande arbetet.

Genomgående i intervjuerna beskrivs ett bristande samarbete med andra myndigheter som får negativa konsekvenser för deltagarna. Det saknas systematiska samverkansträffar eller upparbetade samverkansarenor. Medarbetarna beskriver hur samverkan är personbunden, där vissa *"bra personer"* kan underlätta arbetet, men att det oftast saknas goda relationer med medarbetare vid andra myndigheter och organisationer. Det framkommer således tydligt att det saknas en systematik för ett sömlöst överlämnande av deltagare till lämplig instans. I intervjuerna beskriver medarbetarna en låg tilltro till andra verksamheter. Istället beskrivs dessa i termer av försvårande byråkrati, långa handläggningstider, samordningsproblem och brist på rätt stöd.

5.1.6. Uppsökande arbete i Lumena – en ofärdig idé

Det finns en osäkerhet bland Lumenaprojektets medarbetare på alla nivåer kring vad uppsökande arbete egentligen innebär i praktiken och hur det kan organiseras för att bli effektivt. Ett av projektets delmål är att nå personer som traditionellt inte fångas upp av samordningsförbundens insatser eller andra offentliga verksamheter. Dock beskriver medarbetarna att det saknas en konkret strategi för *hur* detta ska genomföras i praktiken, vilket gör att det uppsökande arbetet ännu inte har integrerats på ett strukturerat sätt i delprojekten.

Lipsky beskriver hur personal inom offentlig sektor, exempelvis socialarbetare, arbetsförmedlare eller uppsökare, har en hög grad av diskretion i sitt arbete. I denna studie framkommer att medarbetarna i Lumena och Conecto ofta behöver göra egna avvägningar i ett komplext landskap där formella riktlinjer saknas eller är vaga, särskilt kring det uppsökande arbetet.

"Vi har kanske inte så tydligt lyckats förmedla hur vår uppsökstanke hänger ihop med inkluderingstanken."

Det visar att medarbetarna lämnas att själva tolka vad "uppsökande arbete" innebär, vilket är ett exempel på Lipskys idé om att mycket av projekts faktiska implementering sker i arbetet med deltagarna, där personalen formar sin praktik genom sina beslut. Bland många av de intervjuade tycks det finnas en generell kunskap om vad uppsökande arbete innebär och hur det kan genomföras. Flera medarbetare har även erfarenheter av tidigare arbete med såväl indirekt som direkt uppsök från andra verksamheter. Men när det gäller det uppsökande arbetet i Lumenas delprojekt beskrivs det som *"en ofärdig idé",* både hur det mappar in i de andra projektaktiviteterna, hur det ska genomföras och vad det ska leda till.

I intervjuer med processledarna framkommer en ursprunglig tanke om att följeforskarna skulle stödja införandet av det uppsökande arbetet i Lumena. De beskrev en förväntning att det uppsökande arbetet skulle vara *"ett lärande"* där följeforskarna skulle erbjuda vägledning till projektledare och projektmedarbetare. Det pratades om behovet att få olika *"metoder för uppsök"* presenterade och en eventuell *"metodguide";*

"Jag upplever ändå att när vi startade upp så benämnde vi ändå det till projektledare, projektmedarbetare att vi ska arbeta uppsökande. Sen så skrev vi avtal för att följeforska det arbetet och det som jag tog med mig mycket från ansökan var just det här att vi skulle lära oss tillsammans med följeforskare hur vi kan bli bättre på att arbeta uppsökande. Så jag har hela tiden haft det perspektivet att det här ska vara ett lärande för projektmedarbetare och projektledare för oss hur vi kan arbeta uppsökande i samordningsförbunden."

5.2. Hur ett förstärkt uppsökande arbete kan organiseras

Vad kan då samordningsförbunden göra för att förstärka det uppsökande arbetet med syftet att nå målgrupper som har omfattande behov och som inte nås av det stöd som erbjuds i dag? I denna andra del av resultatavsnittet blickar vi framåt och återger vad medarbetare och chefer beskriver som nödvändiga för att ett långsiktigt och välfungerande uppsökande arbete ska komma till stånd. Dessa resultat kompletteras med kunskaper från tidigare erfarenheter från samordningsprojekt samt tidigare forskning.

5.2.1. Behovet av en gemensam definition

Medarbetare på alla nivåer i Lumenaprojektet är överens om att det uppsökande arbetet behöver förstärkas för att skapa tillgång till välfärdsinsatser för sårbara grupper som inte nås av insatser idag. Uppsökande arbete har i en rad tidigare projekt visat sig vara en effektiv strategi för att nå marginaliserade grupper som av olika skäl inte själva söker hjälp eller stöd. Det är ett kunskapsbaserat arbetssätt där tidigare forskning på

området visar att uppsökande arbete kan bidra till att minska social exkludering, öka tillgängligheten till välfärdsinsatser och förbättra individers välbefinnande genom tidiga insatser (Doherty, 2020; Barry, 2019).

Att ett sådant behov finns råder det en samstämmighet kring bland de intervjuade. Här har samordningsförbunden en central roll i att förstärka och strukturera ett sådant uppsökande arbete, genom att *skapa en gemensam och förankrad definition av uppsökande arbete*. Uppsökande arbete som arbetssätt bör i detta avseende ses som *ett strategiskt arbetssätt* snarare än en enskild metod, där målet är att nå individer i behov och underlätta deras inträde i relevanta verksamheter. Förbunden behöver alltså skapa en gemensam definition av uppsökande arbete som ett strategiskt arbetssätt. Det är inte en metod som styrs av en metodguide utan strategiskt medvetet arbete som handlar om att nå ut till isolerade unga och skapa ett förtroende och därefter lämna över personen till en verksamhet som erbjuder ändamålsenligt stöd. Det är ett tvärprofessionellt arbete som sker i samverkan som har till syfte att sänka tröskeln för deltagare att komma in i verksamheterna (mottagaren) och att uppsökaren är en ”förtroendeperson” som tar deltagaren över tröskeln.

5.2.2. Behovet av samordning

I resultaten framgår behovet av samordning av de insatser som erbjuds för att ett strategiskt uppsökande arbete ska ge resultat. Det efterfrågas sömlösa övergångar mellan ett uppsökande arbete och andra insatserbjudanden och att det i denna samordning finns en enhetlighet i arbetssätt och förståelser av målgruppens behov;

> *”Jag tror att samordningen är det största vinsten. Det är lite som från SUVAS-tiden när vi hade en samordnare som jobbade. Då var upplevelsen att det gick på något sätt att jobba mer enhetligt. Man hade liknande rutiner, man hade liknande förhållningssätt, liknande definition av vilka som tillhör målgruppen, vilka som skrivas in och inte skrivas in. Och ju mer man har släppt på samordningen desto mer lokala rutiner blir det.”*

Resultaten illustrerar dock stora lokala skillnader i verksamheters utbud, i hur målgruppernas behov ser ut och hur arbetet var organiserat. I det stora område som Lumenaprojektet omfattar finns betydande lokala skillnader såsom befolkningsstruktur och resursfördelning, vilket naturligtvis behöver beaktas i organiseringen av arbetet för att skapa hållbara och långsiktiga verksamheter och för att personcentrera insatserna. Däremot kan principiella skillnader behöva omvärderas som bygger på exempelvis lokala rutiner, principer eller ”vanor”. Tidigare forskning om uppsökande arbete påtalar betydelsen av att skapa standardiserade och grundläggande handlingsprogram som samtidigt tillåter en flexibilitet i genomförandet. Sådana program skapar trygghet för personalen att det finns mottagande verksamheter att lämna över till när det uppsökande arbetet har gett resultat;

”Man skulle kunna ägna jättemycket tid åt uppsöka, men då finns det ändå inte någon som kan ta emot och då har vi ingen betydelse. Så jag tycker att det där är ganska komplext och det är också det här liksom med för jag kan inte låta bli att tänka på det. Hur tillgängligt är det stöd som finns och jag tycker det hänger ihop. Alltså ifall man håller på och söker upp en massa och sen är det stödet som man ger inte tillgängligt eller exkluderande. Då blir det ju bara ett spel för galleriet att jobba uppsök och det är det ingen utav medarbetarna som vill syssla med. Så jag tycker det är liksom lite moment 22 det där.”

5.2.3. Målet med arbetet och hur det följs upp

Att få till en gemensam definition av arbetet och en samordning av insatserna påverkar också uppföljningsarbetet och hur positiva resultat av arbetet ska definieras och mätas. Det finns bland de intervjuade en viss kritik i hur arbetet fördelas och mäts i antal deltagare och att ett ”positivt resultat” är att deltagaren har kommit ut i någon typ av sysselsättning eller studier. Att nå personer som står allra längst från sådana aktiviteter och etablera ett förtroende kan ta mycket tid och inte alltid innebära att individen hamnar i sysselsättning inom projekttiden. Om syftet är att förstärka det uppsökande arbetet, så behöver det sanktioneras av ledningen;

”Att det kräver verkligen mycket att stå pall och att så här nej, det ska vara frivilligt. Det ska vara öppen ingång. Och det får vi ju kämpa för varenda dag för att upprätthålla den där liksom. Men då behöver man ju ha det mandatet också, att det är ok liksom. I det mandatet behöver man också kanske tänker jag skriva in någon form av liksom resultat del att man faktiskt mäter uppsök utifrån uppsök och inte ut i arbetslivet eller så. Ska man ha det mandaten så måste man också liksom mätas på ett annat sätt.”

Flera av de intervjuade medarbetarna pekar på behovet av att inför framtida ansökningar inventera hur nya utsatta målgrupper skulle kunna nås och hur ett uppsökande arbete i så fall skulle kunna se ut.

”Jag tror på att analysera och det har vi ju jättechans att göra nu när vi har haft det här projektet, analysera de lokala förutsättningarna, alltså de riktigt lokala förutsättningarna det vill säga, vilka är det vi missar? Vad har vi för målgrupper, vad har vi, vad är det för faktorer som våra deltagare har, vart ska vi? Var behöver vi finnas mer? Jag tror att den analysen av de personerna både som man har nått ut till, men också de som man kanske inte har nått ut till, den tror jag är jätteviktigt att man har med dig utifrån en kanske lokal delprojektplan för hur vårat… hur kommer vårat uppsökande arbete då se ut?”

6. Analys utifrån Lipskys teori

Utifrån Michael Lipskys teori om gräsrotsbyråkrater (Lipsky 1980) kan resultaten i denna studie förstås som ett uttryck för de dilemman och kompromisser som uppstår i utförandet av arbetet i Lumena. Lipsky menar att personal i direktkontakt med deltagare ofta arbetar med begränsade resurser, motstridiga krav och med hög grad av handlingsfrihet (diskretion), vilket gör att de i praktiken utformar hur projektets mål förverkligas.

Det uppsökande arbetet inom Lumenaprojektet visar tydligt på detta. Trots en uttalad ambition i projektansökan att utveckla uppsökande arbetssätt, beskrivs en avsaknad av konkreta strategier, bristande samordning samt hög arbetsbelastning som hinder. Dessa faktorer speglar de begränsade resurser och oklara riktlinjer som Lipsky pekar på som centrala förutsättningar i medarbetares vardag. När medarbetarna inte ges tillräckliga resurser eller tydlig styrning, måste de själva tolka och forma sitt arbetssätt, vilket alltså ökar graden av handlingsutrymme för egna lösningar.

Det framkommer också att de flesta medarbetare fokuserar på deltagare som redan har kontakt med andra myndigheter eller som själva söker stöd. Dessa grupper uppfattas som mer "hanterbara" eller ”motiverade. Det är en copingstrategi som enligt Lipsky är vanlig bland gräsrotsbyråkrater när arbetssituationen inte medger att alla nås på lika villkor. Konsekvensen blir att de individer med störst behov av stöd, exempelvis unga med psykisk ohälsa, språksvårigheter eller låg tillit till myndigheter inte nås, trots att dessa står i fokus för projektets syfte (Tranquist, 2019; Gjersø & Strand, 2023)

Vidare framträder i intervjuerna en målkonflikt mellan relationsbaserat uppsökande arbete och projektets krav på mätbara resultat. Att skapa tillit och långsiktiga relationer, vilket är centralt i det uppsökande arbetet, är svårt att mäta eller kvantifiera. Lipskys teori visar att personal i välfärdens organisationer ofta tvingas prioritera det som är mätbart, på bekostnad av det som är relationellt eller processinriktat. I resultaten från intervjuerna framkommer frustration kring att uppsökande arbete inte ges tid eller legitimitet, eftersom fokus ligger på att snabbt leverera resultat i form av inskrivningar eller övergång till arbete/studier.

Resultaten visar även att medarbetarna ofta blir något mer än vägvisare – de beskrivs som "företrädare" och ”utförare” i ett välfärdssystem där samordningen brister. Detta illustrerar hur medarbetarna ibland tvingas ta över ansvar som egentligen hör hemma på systemnivå, vilket ytterligare förstärker deras roll som dem som implementerar projektmålen (Pedersen, 2013; Tranquist, 2019). Sammantaget synliggör resultaten många av de centrala komponenterna i Lipskys teori: diskretion, målkonflikter, resursbrist och behovet av copingstrategier i en komplex praktik. Dessa faktorer formar i hög grad förutsättningarna för hur det uppsökande arbetet faktiskt kan bedrivas, bortom de intentioner som uttrycks i projektbeskrivningar eller policydokument.

7. Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar resultaten från denna studie att det finns ett tydligt behov av ett förstärkt uppsökande arbete för att nå grupper som idag inte nås av befintliga insatser inom samordningsförbunden. De målsättningar som skrivits fram i Lumenaprojektets ansökan går helt i linje med de behov som medarbetarna beskriver avseende målgrupp och arbetssätt. Det finns även en uttryckt vilja att kunna arbeta mera uppsökande hos många medarbetare. Men det uppsökande arbetet inom Lumenaprojektet befinner sig i ett tidigt skede där organisation, prioriterade målgrupper och motiv för arbetet behöver utvecklas vidare. I intervjuerna framkommer att det ofta är individer med resurser eller som redan är aktuella i någon verksamhet som nås av Lumenaprojektets stöd. Ett förstärkt uppsökande arbete i framtida projekt förutsätter en strategisk plan där organisation, resurser och metodstöd tydligt definieras på såväl individnivå som organisatorisk nivå.

En organisation som stödjer uppsökande arbete har också ett strategiskt samarbete med andra enheter, såsom arbetsmarknadsenheter, psykiatrisk öppenvård, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen för att koordinera insatser med dessa mottagarverksamheter och underlätta övergången (länkningen) för individen. I en sådan organisation finns också en inbyggd systematisk uppföljning och utvärdering av arbetet för att optimera insatserna. En sådan uppföljning sträcker sig förbi monetära mått och inkluderar personcentrerade mått kring individuella behov och mål, delaktighet samt bemötande. I detta avsnitt görs ett försök att beskriva dessa förutsättningar och avslutas med en modell med 5 nyckelaspekter för ett långsiktigt och hållbart uppsökande arbete riktat till målgrupper som idag inte nås av Lumenas insatser.

7.1. Mål och uppföljning i ett uppsökande arbete

Ett uppsökande arbete befinner sig ofta i spänningsfältet mellan en informell praktik och formell styrning. Att nå ut och informera om Lumenaprojektet och liknande stödinsatser till en bred målgrupp, kan vara positivt och innebära att potentiella deltagare får kunskap om stödinsatserna och eventuellt sedan tar kontakt med verksamheten. Men få av deltagarna som tagit del av Lumenas insatser har nåtts genom den typen av informationsspridning. För att det uppsökande arbetet ska kunna implementeras långsiktigt och systematiskt i samordningsförbundens verksamheter krävs både en tydlig förankring och organisering av arbetet och en tydlig mål- och uppföljningsstruktur. Men ett arbete som i huvudsak är relationsbaserat och förtroendeskapande kan vara svårt att mäta och kvantifiera. Det rör sig dessutom om ett tillitsbaserat arbete med marginaliserade målgrupper som kan vara mycket svåra att nå och skapa en förtroendefull relation till.

7.2. Tydlig definition av målgruppen

För att initiera och skapa förutsättningar för ett uppsökande arbete behöver verksamheten identifiera *vilka* individer som ska nås och *varför*. I resultaten framkommer att det i flera delprojekt fanns en stor bredd i vilka som ansågs vara i behov av uppsökande verksamhet och att information om Lumenas stödinsatser riktades till ”alla med behov av de insatser” som projektet erbjöd.

För att definiera målgruppen för ett uppsökande arbete behöver en noggrann kartläggning genomföras av vilka grupper som inte nås och en behovsanalys för att förstå hinder och barriärer till delaktighet för just denna grupp. En sådan behovsanalys ger vägledning om hur målgruppen kan nås och inkluderas.

7.3. Från linjär målstyrning till processlogik

Uppsökande arbete utgår, som Andersson (2010) beskriver, från ett processperspektiv där de fyra olika faserna, ”kontakt,” ”relation”, ”förändring” och ”länkning till annan insats” samverkar. Det innebär att traditionella indikatorer som fokuserar på resultat (t.ex. ”antal personer i arbete”) riskerar att osynliggöra de avgörande mikrosteg som föregår sådana resultat. Det uppsökande arbetets mervärde kan ligga just i dessa mellanrum, genom att skapa *förutsättningar* för förändring innan förändringen är fullt synlig. Utifrån detta kan projekt såsom Lumena behöva genomföra ett skifte från en linjär, målrationell logik med fokus på sysselsättning eller arbete, till en processlogik där även tillit, meningsskapande, upplevelse av sammanhang och motivation blir värdefulla och synbara mål. I praktiken innebär det att dokumentation och uppföljning också inkluderar subjektiva redogörelser och självvärderingar från deltagare, samt reflektionsunderlag från uppsökare, inte bara traditionell statistik såsom exempelvis antal deltagare uppsökare möter, eller antal besök.

Som presenterats tidigare i denna studie betonar tidigare forskning kring uppsökande arbete (Pedersen 2013; Tranquist 2019; Kryda 2009) vikten av ett etiskt förhållningssätt där uppsökaren verkar som ett stödjande subjekt snarare än som en kontrollinstans. Det innebär att mål inte bara ska definieras uppifrån (t.ex. från styrdokument), utan även formas i dialog med den individ som möts. Från intervjuerna framkommer att det ofta finns ett sådant personbaserat förhållningssätt i arbetet som utförs inom ramen för Lumenaprojektet. Det ligger också i linje med aspekter av självbestämmande och brukardelaktighet som tydliggörs i Socialtjänstlagen och konventionen för mänskliga rättigheter. Dessa styrdokument tydliggör deltagares egen målsättning, självbestämmande och delaktighet som centrala komponenter.

Samtidigt påpekar flera forskare att uppföljning måste säkerställa att insatserna leder vidare till konkreta förbättringar – annars riskerar arbetet att förlora sin legitimitet (Kryda, 2009; Doherty, 2020) eller fortsatta försörjning av ESF-medel. Därför kan det vara

värdefullt att följa upp såväl individuella mål (t.ex. ”upplever större kontroll över sin vardag”) som strukturella indikatorer (t.ex. ”mottagande verksamhet har tagit emot deltagare inom rimlig tid”). I denna studie blir det tydligt att om strukturella indikatorer hade funnits, hade det blivit tydligt att det är i länkningsarbetet till andra verksamheter som en förstärkning behöver ske. Detta gäller oavsett om denna verksamhet finns inom samordningsförbundens egna verksamheter eller hos ordinarie aktörer som erbjuder sociala, medicinska eller arbetsinriktade verksamheter. Utgångspunkt tas då i syftet med den uppsökande verksamheten.

7.4. Operativ tillämpning – att utforma ett erbjudande

För att skapa ett enhetligt uppsökande arbete kan gemensamma indikatorer för arbetet behöva tydliggöras. Det handlar om att både skapa tydliga strukturer för hur arbetet ska genomföras (processindikatorer) och vilka resultat som ska mätas hos individen och i processen. Det handlar om en flerlagrad uppföljningsmodell av uppsökande arbete i projekten:

1. **Processindikatorer** – antal kontakter, tid till första möte, tillgänglighet till målgruppens arena.
2. **Relationsindikatorer** – självrapporterad tillit, upplevelse av delaktighet, upplevelse av meningsskapande samtal.
3. **Resultatindikatorer** – övergång till annan insats, fullföljd kontakt, förbättrad funktionsförmåga.

Om det finns indikatorer av detta slag i projekten kan de användas i kollegiala lärandeprocesser där utformandet och anpassningar av det uppsökande arbetet samproduceras. Det uppsökande arbetet blir då grundat i förankrade argument för *varför arbetet riktas mot en viss målgrupp*. Detta behöver också formuleras i tydliga beskrivningar av arbetet som görs tillgängligt för alla medarbetare. En sådan beskrivning innehåller även klargörande av förväntade resultat av arbetet och vilka aktörer som tar vid efter uppsöket. Uppsökande metoder behöver systematiseras för att nå de målgrupper som avses och insatserna anpassas till dessa individers behov. Genom att arbeta långsiktigt, förtroendebyggande och kunskapsbaserat kan uppsökande arbete bli en effektiv strategi för att nå och stödja de mest utsatta i samhället.

7.5. Målgruppsanpassning

Som tidigare nämnts så är uppsökande arbete inte tillämpligt på ”alla som behöver insatser”, utan är ett strategiskt arbete som behöver anpassas till den definierade målgruppens behov och levnadsvillkor. Det är en riktad insats mer än en generell insats. Det innebär att arbetet behöver utföras i miljöer där den definierade målgruppen befinner sig. Det kan exempelvis handla om digitala plattformar, i personens hem eller

fysiska mötesplatser för vuxna i social utsatthet. Anpassningen handlar om att öka förutsättningar för att kunna bygga förtroendefulla relationer genom kontinuerlig närvaro och dialog.

Tidigare forskning påtalar att grundprinciperna för ett uppsökande arbete bör vara enhetliga oavsett geografisk plats. Här kan lokala skillnader såsom befolkningsstruktur och resursfördelning behöva beaktas i organiseringen av arbetet för att skapa långsiktiga verksamheter och för att personcentrera insatserna. Däremot kan principiella skillnader behöva omvärderas som bygger på exempelvis lokala rutiner, principer eller ”vanor”. Tidigare forskning påtalar betydelsen av att skapa standardiserade grundläggande handlingsprogram som samtidigt tillåter en flexibilitet i genomförandet.

7.6. Organisatorisk integrering

Flera av medarbetarna uttrycker i intervjuerna en oro för att resultatet av det uppsökande arbetet inte tas tillvara inom befintliga verksamheter och styrsystem. Ett av de största hindren som framgår är länkningen, det vill säga att övergången till mottagande verksamhet inte upplevs fungera. I resultaten framgår att detta får konsekvenser både för legitimiteten för ett uppsökande arbete, motivation hos personalen att arbeta uppsökande och för hur deltagare rekryteras. Medarbetarna efterfrågar tydliga och pålitliga organisatoriska strukturer för länkning. Det efterfrågas samverkansöverenskommelser om mottagande av deltagare hos berörda organisationer oavsett vem som kontaktas i den organisationen. Förutom behovet av en ”sömlös” länkning av de personer som uppsökts och motiverats till nästa steg, efterfrågar medarbetarna gemensamma indikatorer och mål med arbetet. De verksamheter som har till uppgift att arbeta uppsökande och som mottagande aktörer inom Lumenaprojektet beskrivs idag sakna ett gemensamt mål med arbetet. För att skapa en hållbar och effektiv uppsökande verksamhet krävs således att samverkan mellan olika aktörer förstärks, där tilltro och resurser finns hos personal från olika verksamheter och en reell öppning i mottagarverksamheterna finns för att en överlämning ska kunna ske.

Resultaten från denna studie går i linje med vad som redovisats i tidigare forskning, dvs. att ett effektivt uppsökande arbete fordrar en kombination av tvärsektoriell samverkan samt förtroendeskapande och individanpassade insatser (Evans, 2018). Studier från bland annat Storbritannien och Nederländerna har visat att när uppsökande arbete bedrivs systematiskt och evidensbaserat kan det bidra till att minska långvarigt utanförskap och förbättra individers levnadsvillkor (May et al., 2021). En av de viktigaste faktorerna för framgång är att uppsökarna fungerar som brobyggare mellan individen och befintliga samhällsinsatser. Förtroende är en nyckelkomponent, vilket kräver tid, kompetens och en medveten strategisk organisering (Harden et al., 2020). I föreliggande studie illustreras en sådan vilja och ett sådant behov, men organisatoriskt behöver förutsättningar för ett sådant arbete skapas.

7.7. En väg framåt

Samordningsförbunden bygger på ett antagande om att individer med komplex och sammansatt problematik kräver samordnade lösningar. Genom att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommuner och regioner går samman i samordningsförbund är tanken att det skapas förutsättningar för gemensamma insatser som bättre möter människors behov, jämfört med om varje part gör insatser var för sig. Inom denna struktur är uppsökande arbete för målgrupper som behöver stöd från de offentliga aktörerna, men som av olika anledningar inte får tillgång till detta, en relevant insats. Denna studie har samtidigt visat att det uppsökande arbete som bedrivits i Lumena behöver fortsatt utveckling.

Vad kan då samordningsförbunden som gått samman i Lumena konkret göra för att förstärka det uppsökande arbetet med syftet att nå målgrupper som har omfattande behov och som inte får stöd i dag? Med utgångspunkt i diskussionen ovan kan fem grundkomponenter för arbetet behöva adresseras. Det handlar om att förbunden behöver skapa en gemensam definition av uppsökande arbete som ett strategiskt arbetssätt. Det är inte en metod som styrs av en metodguide, utan ett strategiskt medvetet arbete som handlar om att nå ut till isolerade personer och skapa ett förtroende och därefter lämna över personen till en verksamhet. Det är ett tvärprofessionellt arbete som sker i samverkan som handlar om att sänka tröskeln att komma in i verksamheterna (mottagaren) och att uppsökaren är en ”förtroendeperson” som



tar personen över tröskeln. För ett sådant arbete visar denna studie och tidigare forskning att fem delar behöver vara på plats, vilket illustreras i figuren på föregående sida.

De fem nyckelfaktorer som i denna studie identifieras som grundkomponenter för ett uppsökande arbete kan beskrivas enligt följande;

1. **En organisation som innefattar ett tydligt metodstöd:**
   Ett metodstöd innefattar ledarskap som leder och följer upp, ett tydligt mandat för medarbetare att arbeta uppsökande, en resursallokering för uppsökande arbete, koordinering med mottagarverksamheten, samt relevanta uppföljningar.
2. **Tydlig målgrupp:**
   Vem behöver nås av ett uppsökande arbete och varför just dessa personer?
3. **Tydligt motiv för arbetet:**
   Varför uppsök till denna målgrupp och vad ska det leda till? (Dvs vilken typ av motivation och förändring arbetar uppsökaren mot.) En tydlig idé om vem som tar vid efter det uppsökande arbetet (Ett inarbetat länkningssystem)
4. **Målgruppsanpassning:**
   Närvaro i målgruppens miljö. Förtroendeperson som tar personen över tröskeln.
5. **Ett enhetligt erbjudande:** Lokala skillnader kan behöva beaktas (t ex befolkningsmönster, tillgång till stöd osv) men principiella skillnader ska undvikas, dvs lokala rutiner och principer.

. Ytterst visar denna studie att uppsök behöver ses och utformas som ett strategiskt arbete som ges förutsättningar att lyckas. Utan ändamålsenliga resurser riskerar det uppsökande arbetet bli nedprioriterat för uppgifter kopplat till det individinriktade arbetet (jfr Socialstyrelsen, 2022).

Referenser

Ander, B. (2005). ”Att komma för tidigt – förebyggande ungdomsarbete.” I Ander, B., Andersson, M., Jordevik, K., Leisti, A. (red): Möten i mellanrummet. Socialt förebyggande arbete med ungdomar. Stockholm: Gothia.

Andersson, B (2005) ”Fältarbete – en brokig kontinuitet”. I: Ander, B m fl (red.) *Möten i mellanrummet. Socialt förebyggande arbete med ungdomar.* Stockholm: Gothia.

Andersson, B (2010) *Erfarenheter av uppsökande arbete med vuxna och unga vuxna. En rapport baserad på fem forskningscirklar om uppsökande arbete.* FoU i Väst. Rapport 6:2010.

Andersson, B (2013) “Finding ways to the hard to reach—considerations on the content and concept of outreach work”. I: *European Journal of Social Work*. Vol 16:2, s 171–186,

Barry, M. (2019). Outreach Work and Social Inclusion: Theoretical Perspectives and Practical Approaches. Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. Sage.

Dewson, S, Davis, S, & Casebourne, J 2006, Maximising the role of outreach in client engagement, no. 326, Corporate Document Services.

Doherty, S. (2020). Social Work and Outreach Strategies for Marginalized Groups. Palgrave Macmillan.

Doré-Gauthier, V., Côté, H., Jutras-Aswad, D., Ouellet-Plamondon, C., & Abdel-Baki, A. (2019). How to help homeless youth suffering from first episode psychosis and substance use disorders? The creation of a new intensive outreach intervention team. Psychiatry Research, 273, 603–612.

Dugas, M., Bédard, E., Batona, G., Kpatchavi, A. C., Guédou, F. A., Dubé, E., & Alary, M. (2015). Outreach strategies for the promotion of HIV testing and care: Closing the Gap between health services and female Sex workers in Benin. Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes, 68 (2), 198–205.

Evans, T. (2018). Reaching the Unreachable: The Impact of Outreach Work on Socially Excluded Communities. Policy Press.

George, A., & Blankenship, K. M. (2015). Peer outreach work as economic activity: Implications for HIV prevention interventions among female Sex workers. PLoS One, 10(3), https://doi.org/10.1371/journal.pone.0119729.

Gjersø, J., & Strand, N. (2023). *Selektiv aktivering och utestängning från välfärden*.

Harden, J., et al. (2020). *Trust and Outreach: Building Bridges in Welfare Services.* Social Policy Journal, 47(2), 133-151.

Kaur, P. (2016). Efficiency of microfinance institutions in India: Are they reaching the poorest of the poor? Vision The Journal of Business Perspective, 20(1), 54–65.

Kryda, A.D., Compton M.T., (2009) Mistrust of outreach workers and lack of confidence in available services among individuals who are chronically street homeless. Community Mental Health Journal, 45(2), 144-150.

Lag om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (2003:1210)

Langabeer, J., Champagne-Langabeer, T., Luber, S. D., Prater, S. J., Stotts, A., Kirages, K., Yatsco, A., & Chambers, K. A. (2020). Outreach to people who survive opioid overdose: Linkage and retention in treatment. Journal of Substance Abuse Treatment, 111, 11–15.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Maeseele, T., Bouverne-De Bie, M., & Roose, R. (2013). On the frontline or on the side-line? Homelessness care and care avoiders. European Journal of Social Work, 16(5), 620–634.

May, C., et al. (2021). Effective Outreach Strategies: Lessons from European Welfare Models. Journal of Social Policy Research, 12(3), 245-267.

Nsour, S., Anandan, V., Lindert, K., & Karippacheril, T. G. (2020). Outreach. I K. Lindert, T. G. Karippacheril, I. Rodríguez Caillava, & K. Nishikawa Chávez (Red.), Sourcebook on the foundations of social protection delivery systems, 61–78. The World Bank.

Pedersen, W. (2013). *Den gode samhandlingen – om oppsøkende sosialt arbeid*.

Socialstyrelsen (2022) *Socialt fältarbete med barn och unga. Kartläggning av uppsökande och förebyggande socialt fältarbete i kommunal regi*.

SOU 2017:9 Det handlar om oss-unga som varken arbetar eller studerar

Smoter, M. (2022). Outreach Practices of Public Employment Services Targeted at NEET Youth in Poland. Youth & Society, 54(2), 89–108.

Tilly, Charles (2000). Beständig ojämlikhet. Lund: Arkiv.

Tranquist, J. (2019). *Utvärdering av SUVAS – slutrapport*. Lomma: Tranquist Utvärdering.

Kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext

Kompetensutveckling och kollektivt lärande

Jon Ohlsson och Paniz Malak Rafat

Följeforskningen om kompetensutveckling och kollektivt lärande har följt både Lumena och Conecto, och sedermera Conecto+. Forskningen har genomförts i delstudier och letts av Jon Ohlsson. Den första delstudien gjordes av Paniz Malak Rafat och mynnade ut i hennes examensarbete och en masterexamen. I den här texten gör vi en reflekterande sammanfattning och därefter följer uppsatsen i dess helhet.

Projekten syftar till att på olika sätt bidra till utveckling av kompetens i de verksamheter som berörs. En viktig del av detta arbete är att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte, kunskapsspridning och kollektiva lärprocesser både inom och mellan de organisationer som förväntas samverka. I allt sådant utvecklingsarbete vet vi att det uppstår utmaningar av skilda slag, inte minst organisatoriska. Dessa utmaningar tenderar att bli än större när det gäller samverkan över organisationsgränser. Vår forskning handlar om att belysa möjligheter och utmaningar vad gäller kompetensutveckling och kollektivt lärande i denna interorganisatoriska kontext.

I den första delstudien behandlar vi projektens kärna och ledning med huvudsakligt fokus på Conecto. Syftet med denna delstudie var att identifiera möjligheter och svårigheter i ledning och genomförande av Conecto, med avseende på kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Nio intervjuer genomfördes. Intervjupersonerna utgjordes av projektledning, ledningsstöd och förbundschefer. Intervjuerna genomfördes första kvartalet 2024 då både Lumena och Conecto varit i gång ungefär mellan ett halvår och ett år. Resultaten speglar därför intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter både av initiala svårigheter och av de möjligheter och utmaningar de tagit sig an under projektens första faser.

Resultaten visar att intervjupersonerna beskrev flera olika möjligheter med projektet och pekade särskilt på vikten av att ha ett angeläget innehåll i de föreläsningar och workshops som planerades. De pekade också på vikten av att nå ut till många chefer och medarbetare ute i verksamheterna. Samtidigt beskrevs också vissa initiala trögheter och utmaningar. Genom dessa beskrivningar kunde vi identifiera fyra centrala spänningsförhållanden som föreföll vara särskilt angelägna att hantera för att undvika låsningar och misslyckanden i genomförandet av projektet. Dessa spänningar speglar mer eller mindre djupgående dilemman i arbetet med kompetensutveckling.

Det första spänningsförhållandet som vi kunde se uppstod mellan möjligheterna att nå ut i hela den interorganisatoriska kontexten och svårigheterna att göra detta. En beskrivning var att det sågs som både möjligt och nödvändigt att nå ut i verksamheterna med de utbildningar som erbjuds för att verkligen få utveckling till stånd i praktiken. Vissa pekade på att förarbetena till projekten och de projektmål som formulerats i samverkan skapade möjligheter till förankring hos samtliga förbundets medlemsorganisationer. Samtidigt upplevdes det svårt att engagera verksamheterna och cheferna. Någon beskrev det som att de har svårt att nå ut till alla och att till exempel Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har egen intern kompetensutveckling som de prioriterar. Dessutom menade någon att vissa utbildningar/seminarier initialt varit svagt genomförda och inte särskilt relevanta. Innehållet bedömdes inte helt motsvara de behov som fanns

hos medlemsorganisationerna. Information om projektets erbjudanden kunde enligt vissa också ibland stanna hos förbundscheferna och inte spridas vidare ut till organisationerna.

Det andra spänningsförhållandet som vi identifierade uppstod mellan vikten av att reflektera över kompetensutvecklingsbehov i praktiken och de svårigheter som detta var förknippat med. Några lyfte fram vikten av att den kompetensutveckling som erbjöds i projektet hade innehållslig relevans i vardagsarbetet. De olika evidensbaserade metoderna som ingått i kompetensutvecklingspaketen utgör exempel på sådant som ska ha relevans i praktiken i alla berörda organisationer. Samtidigt tog några upp svårigheterna med att våga ta upp kompetensbehov eftersom det kan uppfattas som brister och okunskap i den egna organisationen. Till exempel kan det vara svårt för ansvariga inom en organisation att signalera ett behov av kunskap och ökad medvetenhet om rasism i bemötande av arbetssökande eftersom det kan tolkas som att de inte alls tänkt på sådant tidigare. Det kan också vara ett uttryck för ett organisatoriskt försvar som går ut på att de professionella redan kan detta och inte behöver lära sig det på nytt. Följden blir då att sådan kompetensutveckling inte prioriteras.

Dessa två spänningsförhållanden kan vi betrakta som kommunikativa i den meningen att de så tydligt relaterar till kommunikation inom de berörda organisationerna. Det kan handla om brist på arenor och kanaler för kommunikation, men det kan också handla om osäkerhet och rädsla att ge offentlighet åt behov som i någon upplevd mening redan ”borde” vara tillgodosedda. I det senare fallet kan detta förstås som avsaknad av trygghet i den interorganisatoriska kontexten. Det framstår då som en rädsla för att bli ertappad med att tidigare ha gjort ”fel”. Utöver detta identifierade vi också två spänningsförhållanden som vi betraktar som samordningsrelaterade, dvs de tenderade att uppstå i koordineringen mellan aktörer och genomföranden.

Det tredje spänningsförhållandet kunde vi se mellan upplevelsen av ett tillitsbaserat ledarskap i projektgruppen och vidare ut bland förbundschefer, och det faktum att flera pekade på en otydlig ansvarsfördelning inom projektets arbete. Det kan beskrivas som att det fanns en grundmurad tillit till att var och en tog sitt ansvar och att ledarskapet stärkte denna tillit, samtidigt upplevde några att det då och då blev oklart vem som skulle ta ansvar för vad eftersom ingen tydligt angivit vad som skulle göras. Det kunde därmed uppstå situationer där ingen hade klart för sig vem som skulle ansvara för vad och att vissa saker därför inte blev gjorda.

Det fjärde spänningsförhållandet hänger nära samman med det förra. Det kom till uttryck i viljan och strävan att tydliggöra arbetsuppgifter och effektivisera genomförandet av dessa, samtidigt som detta kom i kollision med projektorganisationen som upplevdes alltför bred för att styra. Många olika viljor drog projektet i olika riktningar, vilket stundtals försvårade ett effektivt genomförande. Några menade att kompetensutvecklingsprojektet inte riktigt höll sig till den grundplan som formulerades i ansökan, i stället gjordes andra saker. Andra intervjupersoner menade att alla utbildningar och kunskapsseminarier var väl förankrade och låg väl i linje med målsättningarna.

Det tredje och fjärde identifierade spänningsförhållandet betraktar vi alltså som samordningsrelaterade, de handlade om hur samordningen av projektarbetet genomfördes i projektets inledande fas. Sammantaget visar de identifierade spänningsförhållandena beträffande kommunikation och samordning på sådant som utgjorde dilemman och hinder under projektets första tid. Det är sett till tidigare forskning inte särskilt anmärkningsvärt att ett omfattande utvecklingsprojekt med interorganisatoriska ambitioner brottas med inledande svårigheter att samordna och kommunicera, det är de stora utmaningarna i all organisering av verksamheter och som också blir alltmer påtagliga i komplexa verksamheter.

Samtidigt visar intervjuerna att många upplevde påtagliga förbättringar under denna period. Det som inledningsvis setts som ett problem kunde vartefter lösas. Det innebär inte att alla problem hanterats eller att alla spänningar reducerats. Detta rör sig om pågående processer. Allt tyder dock på att kommunikationen och samordningen förbättrades successivt under projektets första fas. Det vi kunde se i materialet var att de beskrivningar av förbättringar som gjordes indikerade ett kollektivt lärande i projektets ledningsgrupp. Genom kollektiva lärprocesser i ledningsgruppen kunde många dilemman göras till gemensamma utmaningar att hantera. De som arbetat i det vi kan beskriva som kärnan i projektet kunde på det sättet identifiera gemensamma utmaningar och utifrån det hantera dem på sätt som upplevdes positiva. Just genom att identifiera spänningsförhållanden och problem som gemensamma utmaningar gav förutsättningar för konstruktiv hantering av dessa. Kärnan i kompetensutvecklingsprojektet tycks på det sättet fått vidare spridning ut i den interorganisatoriska kontexten, vilket självklart varit en viktig målsättning.

Kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext

En kvalitativ studie av möjligheter och svårigheter med kompetensutveckling

Paniz Malak Rafat

Institutionen för pedagogik och didaktik
Examensarbete: 30 hp
Examensämne: Organisationspedagogik och ledarskap.
Masterprogrammet i Pedagogik
Höstterminen 2024
Handledare: Jon Ohlsson
English title: Competence development in an interorganizational context

Stockholms universitet

Competence development in an inter-organizational context

A qualitative interview study of opportunities and difficulties with competence development

Paniz Malak Rafat

Abstract

Considerable resources are invested in skills development within many organizations, and it is seen as one of the most significant strategic issues for an organization's management to address. Despite this, skill development is known to be associated with significant difficulties, as both experience and research clearly show. This study aims to create knowledge about the conditions for collective competence development in an inter-organizational context, with a particular focus on two projects and their project management. Within the projects, efforts have been made to create joint learning between different types of organizations, to achieve a common goal and direction for the individuals who are part of the organizations. There is great value in studying collective competence development due to its relevance and topicality today. To achieve the purpose of the study, a qualitative approach has been carried out, based on semi-structured interviews with nine participants from the project management. One of the most important results of the study, developed with the help of the thematic analysis method, shows that collective competence development entails many difficulties, such as that competence is not passed on to different levels and is not spread within organizations. On the other hand, the possibilities lie in the fact that the project management, among other things, sees themselves as present in the project and helps when needed, by supporting dialogue and collective reflection. The study shows that the dynamic tension between the project's opportunities and challenges could be transformed into common challenges, and managing these could enhance the project's impact within the member organizations. Dialogue and communication are identified as key tools for addressing the tensions and challenges that arise throughout the project.

Keywords

Collective competence development, project management, collective learning, collaboration, development project, inter-organizational collaboration, sustainable working life

Kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext

En kvalitativ intervjustudie av möjligheter och svårigheter med kompetensutveckling

Paniz Malak Rafat

Sammanfattning

Betydande resurser investeras i kompetensutveckling inom många organisationer, och det ses som en av de mest betydelsefulla strategiska frågorna för en organisationsledning att adressera. Trots detta är kompetensutveckling känd för att vara förenad med betydande svårigheter, vilket både erfarenhet och forskning tydligt visar. Denna studie syftar till att skapa kunskap om villkoren för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext, med särskilt fokus på två projekt och deras projektledning. Inom projekten har man försökt att skapa gemensamt lärande mellan olika typer av organisationer, för att uppnå ett gemensamt mål och riktning för de individer som ingår i organisationerna. Det finns ett stort värde i att studera kollektiv kompetensutveckling på grund av dess relevans och aktualitet idag. För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ ansats genomförts, baserad på semistrukturerade intervjuer med nio deltagare från projektledningen. Ett av studiens viktigaste resultat, framtaget med hjälp av den tematiska analysmetoden, visar att kollektiv kompetensutveckling medför många svårigheter, såsom att kompetens inte förs vidare till olika led och inte sprids inom organisationer. Å andra sidan ligger möjligheterna i att projektledningen bland annat ser sig själva som närvarande i projektet och hjälper till när det behövs, genom at stödja dialog och gemensamma reflektion. Studien visar att det dynamiska spänningsförhållandet mellan projektets möjligheter och svårigheter skulle kunna omvandlas till gemensamma utmaningar, hanteringen av dessa skulle kunna stärka projektets genomslag inom medlemsorganisationerna. Dialog och samtal identifieras som centrala verktyg för att hantera spänningsförhållanden och utmaningar som uppstår under projektets gång.

Nyckelord

Kollektiv kompetensutveckling, projektledning, kollektiv lärande, samarbete, utvecklingsprojekt, interorganisatoriskt samarbete, hållbart arbetsliv

Förord

Detta arbete har varit ett av de mest givande arbeten jag utfört, och det har gett mig värdefulla reflektioner och lärdomar om hur kompetensutveckling fungerar i praktiken. Lärande och organisationer är fenomen som jag länge haft ett stort intresse för, vilket skapade den naturliga anledningen till att undersöka dem närmare. Jag vill rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som har avsatt sin värdefulla tid för denna studie och bidragit med sina insikter och erfarenheter. Jag vill också tacka min handledare Jon Ohlsson för hans vägledning och ovärderliga råd under hela processen. Slutligen vill jag återigen tacka alla som på något sätt har bidragit till att detta arbete blivit verklighet. Ert stöd har varit mycket betydelsefullt.

Paniz Malak Rafat
Stockholms universitet, Sep 2024

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning 6

Syfte och frågeställningar 9

Disposition 9

Kapitel 2 Tidigare forskning 11

Litteratursökning 11

Kunskapsöverföring i och mellan organisationer 12

Kollektiva lärprocesser i och mellan organisationer 13

Sammanfattning av forskning 17

Kapitel 3 Teoretiska utgångspunkter 18

Kompetens och kompetensutveckling 18
Lärande på arbetsplatsen 19
Kollektivt lärande 20
"Psykologisk säkerhet" som förutsättning för kollektivt lärande 21
Sensemaking som process 22
Överföring av kunskap 22

Ledarskapets betydelse för kompetensutveckling 24
En beskrivning av ledarskap 24
Den kommunikativa ledaren 25
Motstånd i förändringsprocesser 26

Kapitel 4 Metod 28

Forskningsdesign 28

Urval 29

Datainsamling 30

Databearbetning och analys 31

Studiens etiska aspekter 33

Studiens tillförlitlighet 35

Kapitel 5 Beskrivning av projekten 37

Kapitel 6 Resultat 39

Synen på ledningen och den egna rollen 39
Relationer inom projektet 39
"Ser mig inte som ledare" 40
Tillitsbaserat ledarskap 41
Självklar ledningsposition 42

Projektledningens uppfattningar av projekten 43
Projektets mål och resultat 43
Synen på teman och tillvägagångssätt 45

Att väcka intresse hos olika aktörer 46
Uppföljningsarbete 47

Navigering genom kommunikationsutmaningar 48
Svårigheter i kommunikationen 48
Diffusa beslut 49
Utmaningar med inkludering i beslut 51
Att stötta och vägleda mot framgång 52

Förutsättningar att jobba igenom projekten 54
Att möta efterfrågan på kompetensutveckling 54
Projektets förväntningar på spridning 55
Utbyte av erfarenheter och insikter 57
Möjligheter till samverkan 58
Fortsatt investering i förankring 59

Kapitel 7 Diskussion 61

Summering av forskningsfrågor 61

Ledningen som projektets kärna 62

Projektet som stödjande kraft 64

Svårigheter med att engagera 67

Otydlighet kring projektets mål 68

Svårigheter med att nå ut 70

Spänningsförhållanden i den interorganisatoriska kontexten 73

Slutsatser 75

Praktiska implikationer och framtida forskning 76

Referenser 79

Bilagor 83

Bilaga 1. Intervjuguide *..... 83*

Bilaga 2. Samtyckesformulär *..... 85*

Kapitel 1 Inledning

Inom många verksamheter ställs allt högre krav på god och effektiv samverkan både inom och mellan organisationer. Team, professionella tvärgrupper och interorganisatoriskt samarbete utgör olika exempel på organisatoriska försök att dela erfarenheter och kunskaper för att därigenom öka den kollektiva kompetensen. Genom olika former av samverkan kan såväl medarbetare som chefer ges möjlighet att utbyta erfarenheter, reflektera över praktiska utmaningar och diskutera lösningar på ett djupare plan. Denna ständiga interaktion främjar inte bara individuell utveckling utan stärker i goda fall också gruppers kompetens och verksamheters kvalitet.

Många års forskning om lärande i arbetsliv och organisationers kompetensutveckling visar på vikten av att skapa goda villkor för kollektiva lärprocesser och att sprida kunskap inom och mellan organisationer (Granberg & Ohlsson, 2021; Örtenblad, 2019). Ett ständigt pågående individuellt och kollektivt lärande är också förutsättningar för det som i forskningen beskrivs som organisatoriskt lärande (Dixon, 1994). Det organisatoriska lärandet innebär att organisationen som helhet tar tillvara det lärande som sker och att den samtidigt skapar goda villkor för fortsatt individuellt och kollektivt lärande. I många verksamheter är också samarbete mellan organisationer och möjlighet till det så kallade interorganisatoriska lärandet en viktig förutsättning för utveckling. För Huzzard & Wenglén (2019) är interorganisatoriskt samarbete och lärande av stor betydelse när det gäller organisationers lärande. För att uppnå ett mer omfattande organisatoriskt lärande är det viktigt att bland annat arbeta med att främja det interorganisatoriska samarbetet. Genom sådana samarbeten anses organisationer kunna utbyta kunskap och erfarenheter med andra organisationer, vilket kan leda till innovativa lösningar och förbättringar. Interorganisatoriska samarbeten kan spela en avgörande roll i att skapa en dynamisk och lärande organisation som är anpassningsbar och ständigt utvecklande.

Det är allmänt känt att samhället genomgår kontinuerliga förändringar, drivna av teknologisk utveckling och de globala och demografiska utmaningarna. Det är viktigt att ha rätt kompetens för att kunna anpassa oss till utvecklingen som pågår och samtidigt kunna bidra till samhället och den ekonomiska tillväxten. EU står inför en rad olika utmaningar, såsom befolkningsutvecklingen som

innebär att allas kompetenser behöver utnyttjas. Å andra sidan har coronapandemin negativt påverkat möjligheterna för många att få jobb (Europeiska kommissionen, u.å). Kompetens handlar om komplex förmåga som omfattar komponenter som kunskaper, färdigheter och förhållningssätt. Att förstå och definiera begreppet kompetens är en mångfacetterad uppgift. Kompetens är inte en statisk egenskap utan kan förbättras och utvecklas över tid genom träning, praktisk erfarenhet och kontinuerligt lärande (Biguet et al., 2015).

Idag investerar många organisationer betydande resurser i kompetensutveckling, vilket ses som en av de mest betydelsefulla strategiska frågorna att adressera för en organisationsledning. Trots detta är kompetensutveckling känd för att vara förenad med betydande utmaningar och svårigheter, vilket såväl erfarenhet som forskning tydligt visar. Kompetensutveckling i arbetslivet sker ofta genom deltagande i kurser. Trots att deltagarna förvärvar nya kunskaper genom sådana kurser, upplever många ändå att överföringen av dessa kunskaper till praktiken inte är självklar. Dessutom är det vanligt att ny kunskap inte anses automatiskt kunna leda till förändringar i arbetsmetoder. Det vardagliga arbetet ses som en social praktik där interaktion och ständiga förhandlingar begränsar möjligheten att omedelbart implementera nya sätt att arbeta på. Därmed är överföringen av teoretisk kunskap till praktisk handling en komplex process som påverkas av organisationens sociala kontext och etablerade arbetssätt. Organisationspedagogisk forskning visar bland annat att professionella yrkesutövares kompetensutveckling till stor del sker genom kollektivt lärande i tvåparts- eller smågrupps möten (Ohlsson, 2021). Granberg & Ohlsson (2021) hävdar att interaktion, kommunikation och reflektion är viktiga och avgörande förutsättningar för kollektivt lärande. Interaktiva och samarbetsinriktade möten utgör en central plats där medarbetare kan ha möjligheten att dela erfarenheter, diskutera utmaningar och gemensamt bygga på tidigare kunskaper (Ohlsson, 2021). Dessutom möjliggör smågruppsmöten att olika perspektiv lyfts fram och att kreativa lösningar kan utvecklas genom gemensamma ansträngningar (Granberg, 2021).

Denna forskning visar också att kollektivt lärande uppstår när individer konfronterar problem och sedan diskuterar dem med andra, vilket leder till lärande genom synlig interaktion. Denna forskning betonar vikten av gemensamma handlingsarenor och särskilt den interaktion som sker i både nära och avlägsna sammanhang. Forskningsresultaten framhäver tydligt betydelsen av samarbete och gemensamma aktiviteter (Döös & Wilhelmsson, 2005). Därför kan det vara viktigt

att notera att samarbete mellan individer inte sker hur som helst. Miljön kan exempelvis ha betydelse för samarbetet, i psykologiskt säkra miljöer känner sig människor bekväma med att aktivt delta genom att dela sina tankar, ställa frågor och reflektera över olika idéer (Edmondson, 2012). Ohlssons (2023) pekar på en utmaning när det gäller kunskapsöverföring och indikerar att om deltagarna inte ges möjlighet att aktivt presentera den nya kunskap de har förvärvat, kan detta utgöra en betydande utmaning för överföringen av kunskap. När individer inte ges tillfälle att dela och diskutera sina nya insikter och kunskaper med andra, kan det leda till att den inhämtade kunskapen inte integreras. Pedagogiska insatser för att främja kompetensutveckling och kollektivt lärande grundar sig på att göra noggrann analys av både dess förutsättningar och processer. Detta innebär att försöka belysa den komplexitet som kännetecknar kollektiva lärandeprocesser och som framträder i människors interaktioner och i de dilemman de upplever (Granberg & Ohlsson, 2021).

Mitt intresse för att studera kompetensutvecklingsfrågor väcktes under starten av min studieperiod av min masterutbildning. Tidigare undervisning inom ämnet för organisationspedagogik bidrog till mitt intresse för organisationer, deras arbete men främst hur de gör i praktiken för att skapa förutsättningar för lärande och kompetensutveckling. Denna studien avser att studera förhållanden och faktorer som påverkar och skapar förutsättningar för kompetensutveckling. Detta studeras i relation till två EU- finansierat utvecklingsprojekt som bedrivs av ett samordningsförbund i mellersta Sverige. Det är två projekt där det ena, projekt A är ett utvecklingsprojekt som syftar till att erbjuda kompetensutveckling till medarbetare och chefer hos de medlems parter som samordningsförbundet samverkar med, kommuner, regioner och myndigheter som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Projekt A syftar till att stärka kompetensen inom behovsidentifierade områden, hos de som arbetar med personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Det andra projektet, projekt B syftar till att erbjuda individuellt stöd till medborgare för att så många som möjligt ska få inträde i arbetslivet och studier. I denna studie kommer projekt A, kompetensutvecklingsprojektet, att stå i särskilt fokus. Det kan finnas många svårigheter med att utveckla kompetens men en svårighet är framförallt att se till att kunskap sprids mellan olika aktörer. Ohlsson (2023) påpekar att bristen på dialog om vad man har lärt sig ofta hindrar kunskapsspridning. Att studera detta utvecklingsprojekt är viktigt av flera skäl, bland annat för att det ger möjligheten att analysera projektets eventuella framgångar och svårigheter som kan möjliggöra lärande och förbättring inför framtida projekt. Lärdomar från projekt kan överföras till

nya team och projekt för att undvika upprepning av misstag och för att identifiera nya utvecklingsmöjligheter. Eftersom det gjorts betydande ekonomiska investeringar i projektet är det angeläget att undersöka erfarenheterna hos dem som leder projektet. Det är av denna anledning av intresse för mig att studera fenomenet utifrån vilka möjligheter och svårigheter som projektledningen upplever för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att skapa kunskap om villkor för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Med villkor för kollektiv kompetensutveckling avses i den här studien sådana förutsättningar som behövs för att den kollektiva kompetensutvecklingen ska kunna ske. Villkoren kan handla om organisationsstrukturella, som regler och rutiner, organisationskulturella, som normer och vanor, men ytterligare ett exempel på villkor som särskilt fokuseras i den här studien är ledningens betydelse för den kollektiva kompetensutvecklingen. Detta innebär att det som här beskrivs som villkor kan både fungera som möjliggörande och försvårande omständigheter till att åstadkomma kompetensutveckling. Kunskap om detta skapas genom att studera projekten som beskrivits ovan och som syftar till att utveckla kompetensen hos medarbetare som arbetar med att hjälpa människor att komma in på arbetsmarknaden. Denna studie har ett särskilt fokus på projektledningens erfarenheter och upplevelser cirka ett år in i projektet, och som studeras utifrån studiens följande forskningsfrågor:

1. Hur ser projektledningen på sitt eget ledarskap?
2. Vilka möjligheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet?
3. Vilka svårigheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet?

Disposition

Uppsatsen omfattar 7 kapitel. Kapitel 1 introducerar läsaren med en inledning kring bakgrunden med studien, problemformulering, syfte och forskningsfrågor. Kapitel 2 redogör för en översikt av tidigare forskning som gjorts inom det område som undersöks i denna studie. Kapitel 3 ramar in

de teoretiska perspektiv som ligger till grund för den analytiska diskussionen av resultatet. Kapitel 4 presenterar studiens tillvägagångssätt, såsom studiens forskningsdesign, urval, datainsamling, databearbetning och analys, etiska aspekter och tillförlitlighet. Kapitel 5 skapar en bild och förståelse för utvecklingsprojekten som studeras i denna artikel. Kapitel 6 rapporterar och sammanfattar resultatet av studiens insamlade data. Kapitel 7 presenterar en diskussion av studiens viktigaste resultat i förhållande till studiens syfte och dess forskningsfrågor. Därefter redogörs för en slutsats, studiens praktiska implikationer och förslag till framtida forskning.

Kapitel 2 Tidigare forskning

Detta kapitel redogör för tidigare forskning kring ämnet kompetensutveckling som denna studien handlar om. Till att börja med kommer litteratursökningen att presenteras för att skapa en överblick kring hur tidigare forskning tagits fram. Därefter introducerar detta kapitel tidigare forskning som är av relevans för ämnet. Med anledning av att detta rör sig om ett mycket omfattande forsknings- och kunskapsområde såväl nationellt som internationellt så avgränsas sökningen till att enbart beskriva sådan forskning som mer eller mindre explicit relaterar kompetensutveckling till kollektivt lärande eller kunskap i och mellan organisationer. I detta kapitel görs en indelning i dels sådan forskning som behandlar organisationers kompetensutveckling som kunskapsöverföring (”knowledge transfer”) i och mellan organisationer, dels sådan forskning där kompetensutvecklingen utgörs av ständigt pågående kollektiva lärprocesser i och mellan organisationer. Genom att integrera tidigare forskning kan vi skapa en djupare förståelse för de ämnen och aspekter som har relevans för denna studie.

Litteratursökning

Sökandet efter tidigare forskning kring kollektivt lärande, kompetensutveckling och kunskapsspridning har främst skett via Stockholms universitets databas, Google Schoolar, Socialmedicinsk tidskrift och ScienceDirect. Sökorden som användes var bland annat: collective learning, development, leadership, project management, project och organizational development. Dessa sökord användes frekvent mellan det svenska och engelska språket. Forskningen som presenteras nedan är en viktig resurs för att genomföra analys och stärka studiens resultat. Dessutom tillhandahöll min handledare förslag på böcker och artiklar, som ansågs som relevanta för mitt studieämne. Dels genom läsning av tidigare forskning och genom läsning av tidigare uppsatser på Diva skapades en förståelse kring de teoretiska begrepp som hade som mest relevans för denna studie. Detta skapade även en enkelhet kring valet av relevant forskning som skulle kunna ligga till grund för denna studie.

Kunskapsöverföring i och mellan organisationer

Kunskapsöverföring i och mellan organisationer syftar på den process genom vilken information, insikter och färdigheter delas och sprids inom en organisation eller mellan olika organisationer. Mycket omfattande forskning har gjorts om kompetensutveckling som en fråga om överföring av kunskap inom och mellan organisationer. ”Knowledge creation” och ”knowledge transfer” är centrala nyckelord i den forskning som brukar beskrivas i termer av ”knowledge management” (Easterby-Smith & Lyles, 2003). Det kanske mest refererade arbetet inom denna forskningsinriktning är Nonaka & Takeuchis (1995) bok där de beskriver skapandet av kunskap i organisationer i form av dynamiska innovationsprocesser. Ett nyare exempel på kunskapsöverföring som pågående processer är Ohlssons (2023) studie av ett ledarutvecklingsprogram och vilka möjligheter deltagare hade att föra med sig nya kunskap till sina hemma-organisationer. Hans studie fokuserar på hur kunskapsöverföring sker inom organisationer och betonar betydelsen av dialoger och samarbeten i denna process. Praktiska verktyg och konkreta exempel på tillämpad kunskap visar sig bland deltagarna vara av betydelse. När det kom till kunskapsöverföringen kunde tre utmaningar identifieras som hade och göra med personlig tröskel, undervärderad kunskap och brist på chefs uppföljning. Bristen på rutiner för dialoger som identifierades hade och göra med att man inte hade kunskap om det som hade lärts under utvecklingsprogrammet eftersom man inte pratade om det. Det visar på att om deltagarna på något sätt inte hade möjlighet till att presentera deras nya kunskap kunde det bli svårt att överföra kunskap. Något annat som resultatet visar är att det finns vissa möjligheter för ledare att överföra kunskap till den egna arbetsplatsen. Det viktiga när det kommer till organisationsförändringar tycks bestå av gott samarbete, gemensamma reflektioner och delad förståelse. Både utmaningar och möjligheter visar sig finnas när det kommer till kunskapsöverföring. Något som visas ha positiv betydelse är att bli erbjuden övningar under workshops och seminarier. En tolkning som forskaren gjorde var att programmet bidrog till deltagarnas kollektiva lärprocesser. Men även till gemensam förståelse av meta-lärande och meta-kunskap där de blev medvetna om både sin egen och andras kunskap när det kommer till att leda processer. Däremot kan ointresse för kunskap och brist på dialog mellan chefer och kollegor hindra kollektivt lärande och kunskapsöverföring (Ohlsson, 2023).

Pivec & Potočan (2021) utforskar sambandet mellan organisationskulturens styrka och effektiviteten i kunskapsöverföring inom organisationer. Dessa författare ser många möjligheter med kunskapsöverföring och menar på att kunskapsöverföringen sker i högre grad inom organisationer med starkare organisationskultur än inom organisationer med svagare organisationskultur. Organisationskulturen är av stor betydelse när det kommer till att överföra kunskap och mer specifikt är det viktigt med en stark sådan. Äldre medarbetare anses vara mer benägna att överföra kunskap än yngre, eftersom det är en annan sorts förväntning som ställs på seniora medarbetare på grund av att de vanligtvis överför kunskap till lägre rankade positioner. Exempelvis kan det handla om mentorskap, coaching och genom andra aktiviteter. På samma sätt finner sig även chefspositionerna mer benägna att överföra kunskap jämfört med andra anställda, på grund av det som förväntas och på grund av att de besitter organisationens viktigaste kunskaper (Pivec & Potočan, 2021).

Li et al. (2023) undersöker hur olika organisationer samarbetar för att hantera katastrofer, med särskilt fokus på översvämningskatastrofer i Kina. Artikeln studerar dynamiken och effektiviteten i samarbetet mellan olika aktörer, där målet är att förstå hur dessa samarbeten organiseras, vilka faktorer som påverkar deras framgång och hur de kan förbättras för att förbättra hanteringen av katastrofer. Författarna kommer fram till att effektiv kommunikation och snabb informationsdelning mellan organisationer är avgörande för att hantera katastrofer framgångsrikt. Artikeln visar på att bristfällig kommunikation kan leda till bland annat ineffektiv resursanvändning. Effektiv samverkan kräver enligt författarna dessutom ett ömsesidigt förtroende och tillit, detta kan skapas genom starka relationer och tidigare samarbeten. Även kunskapsöverföring i form av delning av kompetenser mellan organisationer anser de kan öka nätverkets förmåga att hantera katastrofer (Li et al., 2023).

Kollektiva lärprocesser i och mellan organisationer

Kollektiva lärprocesser i och mellan organisationer handlar om det gemensamma lärande som sker när grupper av individer eller hela organisationer samarbetar för att skapa ny kunskap och förståelse. Forskningen om individuellt och kollektivt lärande i organisationer, organisatoriskt lärande och lärande organisationer är också ett mycket omfattande forskningsfält, inte minst internationellt. Under 1990-talet växte denna forskning fram parallellt med forskningen om

”knowledge management”, vilket fick det att framstå som två olika forskningsområden trots att lärande och kunskap hänger så nära ihop. Senare års forskning visar dock tydligt att de två inriktningarna nu påtagligt integrerats och rimligen bör beskrivas som ett gemensamt område (Brix, 2017; Ohlsson, 2023).

Kompetensutvecklingens beroende av pågående kollektiva lärprocesser i organisationer beskrivs i många studier. Ett exempel är Olofsson (2018) som undersöker hur olika faktorer inom en organisation påverkar medarbetarnas möjligheter till utveckling och lärande. Olofsson menar att medarbetarnas utveckling och lärande inom en organisation påverkas av de valmöjligheter de har. Detta innebär att en variation i arbetsuppgifterna och möjligheten att växla mellan olika uppgifter är viktigt. Hans studie betonar att framgångsrikt lärande kräver att medarbetarna känner sig trygga nog att ta initiativ och ifrågasätta saker som uppkommer för dem. Därför är det avgörande att ledningen skapat en kultur som uppmuntrar detta på arbetsplatsen. Hård styrning skapar däremot inga goda förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga. Det leder även till att motivation och självförtroende försämras, vilket i sin tur leder till att möjligheten till lärande försämras. God kommunikation mellan ledning och medarbetare och tidsutrymme för reflektion och diskussion är saker som visas för att vara av betydelse för ett fungerande informellt lärande. Har inte medarbetare möjlighet till påverkan begränsas deras motivation att lära sig. Resultatet visar att framgångsrikt informellt lärande kräver bred kompetens och möjligheter till formellt lärande. Delegerat ansvar, förtroendefullt klimat och tillåtelse av växling mellan arbetsuppgifter ger möjligheter till lärande (Olofsson, 2018).

Edmondson & Lei (2014) behandlar begreppet psykologisk säkerhet i arbetsgrupper och organisationer, där författarna går igenom utvecklingen av begreppet psykologisk säkerhet från dess ursprung på 1960-talet. De granskar forskning som betonar psykologisk säkerhet på tre analysnivåer, individ, organisations- och gruppnivå. Under de senaste 6 decennierna har forskning inom organisationsbeteende genererat en omfattande samling studier som fastställer den centrala rollen av psykologisk säkerhet inom organisationer. Studierna betonar människors behov av att känna sig trygga på sin arbetsplats för att ha möjlighet till att växa, lära och bidra och prestera effektivt i en snabbföränderlig värld. Det finns resultat på organisationsnivå som visar på att ett företags framgång i hög grad är kopplat till ett klimat av förtroende, samarbete och delade

värderingar. Andra resultat indikerar att anställdas psykologiska säkerhet under en hel förändringsprocess är avgörande för att man ska kunna säkerställa att förändringar blir framgångsrika och får fäste. Det gör att individer kan navigera genom osäkerhet och komplexitet som ofta kommer med förändringar. På gruppnivå tar Edmondson & Lei upp att psykologisk säkerhet är en nyckelfaktor för att förbättra teamets prestation. En avgörande faktor för att uppnå framgångsrika teamprestationer är också förmågan att kommunicera öppet genom olika strategier såsom diskussion och beslutsfattande. Psykologisk säkerhet är förknippad med lärande och kan bidra till att möjliggöra det. Även förtroende mellan varandra i en grupp har positiv inverkan på teaminsats och kan leda till produktivitet. Gränsarbete, det vill säga arbete som involverar interaktion och samarbete över organisatoriska gränser visade för att vara positivt. Det har att göra med att känslan av psykologisk säkerhet främjas inom ett team när människor i teamet aktivt engagerar sig i gränsöversskidande arbete. Däremot menar författarna att uppgiftsosäkerhet och resursbrist har en negativ inverkan och starkt dämpar denna effekt (Edmondson & Lei, 2014).

Döös & Wilhelmsson (2005) utforskar kollektivt lärande och betydelsen av interaktion i praktiska situationer och gemensamma handlingar. Författarna menar att det är skillnad mellan kollektivt lärande som gäller produktutveckling än kollektivt lärande som exempelvis gäller för myndighetsutövning, skola och barnomsorg. Det visar på att kollektivt lärande sker enligt olika principer och ordning beroende på specifik miljö och sammanhang. När det gäller produktutveckling kan kollektivt lärande ha och göra med den utveckling varje individ gör till att vara enskild skicklig, genom att nyttja varandra genom tips, idéer, bekräftelser i form av feedback. En annan förutsättning som man finner för det kollektiva lärandet är att produkt- och kunskapsutvecklingen inte är bunden till en viss person eller miljö. Det kollektiva lärandet anses med andra ord ske när individen stöter på ett problem som de senare frågar ut till någon annan om. Genom den synliga interaktionen som sker mellan individer leder detta till ett lärande, detta väljer man att kalla för den betydande fråga- svar aktiviteten. Enligt den aktuella studien lyfts betydelsen av en gemensam handlingsarena fram, där interaktionen i handling betonas, både i nära samarbete och i distanssamarbete. Det framhävs konkret vikten av samarbete och gemensamma aktiviteter och betonar att detta sträcker sig bortom enbart kommunikation och samtal inom ett team (Döös & Wilhelmsson, 2005).

Thomas et al. (2001) utforskar det de kallar "strategiskt lärande" och dess samband med organisatoriskt lärande, kunskapsförvaltning och meningsskapande. De menar att kunskapsgenerering och assimileringsprocessen kan vara en hållbar väg till konkurrensfördelar. Författarna verkar ha en normativ bild av kompetensutveckling om att den ska handla om konkurrensfördelar. Där man anser framgångsrika organisationer karaktäriseras av de som kan omvandla information till lärande och kunskap. Resultatet av denna kvalitativa undersökning ger teoretisk beskrivning av hur organisationer kan utveckla den systematiska förmågan att snabbt lära sig och skapa kunskap om framtiden. Explicita lärandeprocesser som kombinerar användningen av video, bilder och rik text kan skapas för att hålla styr i lärandeprocessen. Författarna diskuterar hur teknologi och effektiv kommunikation kan spela en avgörande roll för att underlätta strategiskt lärande genom att möjliggöra snabbt informationsutbyte och samarbete över organisatoriska gränser (Thomas et al. 2001). Även för Kaupa (2022) är skapandet av konkurrenskraftiga organisationer av betydelse, i samband med detta belyser författaren vikten av organisationskulturen för lärande. I sin studie undersöker han den offentliga sektorns organisationer, i hur ledare kan använda organisatoriskt lärande kultur som ett strategiskt verktyg för att vinna hållbara konkurrensfördelar för en organisation. Organisatorisk lärande kultur anser Kaupa vara socialt konstruerad och fungera som något som påverkar anställdas beteenden på arbetsplatsen. Det finns resultat som tyder på att skapandet av gynnsam organisationskultur driver en organisation till hållbara konkurrensfördelar. På grund av att det bidrar till att öka innovationsförmåga, uppmuntrar nyfikenhet och delning av kunskap. En sådan organisationskultur fokuserar på att odla normer och värderingar i anställda för kontinuerligt lärande, innovation och hårt arbete. Att frambringa lust till lärande hos anställda leder till möjligheter att nå de organisatoriska målen som existerar. Eftersom kulturen beskrivs för att vara något dynamisk anses det vara av värde att se till att det kontinuerliga lärandet upprätthålls. Studien lägger extra tonvikt vid offentlig sektorn och författaren menar på att den behöver bli mer marknadsorienterad i sin kultur, det vill säga utveckla en kultur som är resultatdriven av sitt slag (Kaupa, 2022).

Jederlund (2019) undersöker lärares och skolledares roller i sin fallstudie och indikerar att lärare och skolledare kan möta utmaningar i de skolutvecklingsarbeten de gör när det gäller kollektivt lärande. Vad som anses som viktigt är bland annat tillit. Kollegial tillit anses vara en huvudsaklig

förutsättning eftersom det krävs ömsesidig öppenhet och samarbete för att medlemmar i en grupp ska kunna och vilja ta risker och visa sig sårbara i förändringsarbete. Med andra ord är det viktigt att skapa en trygg miljö där medlemmar känner sig bekväma att dela med sig av potentiella idéer och osäkerheter utan rädsla för att det ska leda till något negativt. Lärarnas trygghet och förtroende till varandra visas vara en förutsättning även för det kollektiva lärandet i arbetsgruppen. Lärares tillit såväl kollegiala som kollektiva tillit skapas för att möjliggöra framgångsrikt skolutvecklingsarbete (Jederlund, 2019).

Sammanfattning av forskning

Sammanfattningsvis visar dessa studier att det finns en stark grund för att förstå vikten av kunskapsöverföring, psykologisk säkerhet, och organisatoriskt lärande. Dock är det tydligt att vidare forskning behövs för att utveckla praktiska tillämpningar och strategier som kan användas i olika organisatoriska kontexter. Den kunskapslucka som verkar finnas inom forskningen efter att ha tagit del av en del av forskningen som finns kring kompetensutveckling och kunskapsöverföring är projektledarens egna perspektiv på detta. Det finns med andra ord för lite forskning som studerar hur projektledare själva uppfattar och hanterar kompetensutvecklingens möjligheter och svårigheter. Den begränsade forskningen som jag ser finnas, innebär att vi vet lite om områden som har och göra med projektledningens uppfattning om effektiva metoder för kompetensutveckling och vilka utmaningar de stöter på när de implementerar dessa metoder. Genom att uppmärksamma projektledningens perspektiv kan vi sannolikt få en bättre förståelse för både chefers och medarbetares utvecklingsmöjligheter i organisationerna.

Kapitel 3 Teoretiska utgångspunkter

Detta kapitel redogör för de teoretiska utgångspunkterna och perspektiven och ger en bild av studiens viktiga begrepp. De teoretiska begreppen ligger till grund för analys och tolkningen av data. Till att börja med presenteras begreppen kompetens och kompetensutveckling för att tydliggöra två av studiens centrala begrepp. Därefter behandlas kollektivt lärande och dess förutsättningar och innebörder. Avslutningsvis presenteras ledarskapets betydelse med fokus på den kommunikativa ledarstilen och kommunikationens betydelse.

Kompetens och kompetensutveckling

Lärande leder till kunskap och kompetens, där kompetens innebär förmågan att hantera arbetsuppgifter och omsätta kunskap i handling. Denna förmåga beror på det sociala och kulturella sammanhanget där handlingen sker. Resultatet av kollektivt lärande är en gemensam kompetens, som kan beskrivas som gruppens eller organisationens samlade förmåga att hantera en viss uppgift. Det starka fokuset på verbal kommunikation i teorier om kollektivt lärande antyder att individers erfarenheter och kompetens framförallt blir synliga och förstådda av andra genom dialoger och samtal (Larsson, 2021). Biguet et al. (2015) anser kompetens vara starkt kopplat till den kontext där den utövas och dessutom utvecklingsbar, det vill säga kompetens är inte statisk utan kan utvecklas och förbättras över tid genom träning, erfarenhet och lärande.

Organisationers strategier för kompetensutveckling innebär att skapa organisatoriska och ledningsmässiga förutsättningar för att kunna bedriva kompetensutvecklingsarbete. Såväl organisationsstrukturella som organisationskulturella förutsättningar ger upphov till både möjligheter och svårigheter för genomförande av ett kompetensutvecklingsprojekt. Även en projektlednings arbete utgör en förutsättning för genomförandet. Sammantaget utgör de möjligheter och svårigheter som dessa förutsättningar ger upphov till villkor för den kompetensutveckling som faktiskt sker i organisationen (Nilsson, et al., 2011). Ofta handlar organisationers strategiska kompetensutvecklingsarbete om att anordna formella utbildningsinsatser som medarbete ska gå igenom. Men en viktig del av kompetensutveckling

handlar också om att organisera verksamheten på ett sådant sätt att medarbetare individuella och kollektiva lärande i det vardagliga arbetet kan främjas.

Kompetensutveckling kan uppfattas vara ett komplext begrepp, man menar att det varken inom arbetslivet eller forskningen finns en enhetlig uppfattning om vilka aktiviteter som bör räknas in som kompetensutveckling. Vad olika personer betraktar som kompetensutveckling beror på hur de definierar begreppet, vilket visar på att alla personer ser på det på olika viss. Man konstaterar att även aktiviteter som inte primärt syftar till kompetensutveckling kan ändå bidra till människors utveckling. Olika typer av kompetensutveckling är ofta förknippade med olika slags lärande och kunskap. Formella utbildningsaktiviteter är exempel på formellt lärande, vilket ger så kallad teoretisk kunskap, som är generell och kan tillämpas i många olika situationer. Formella utbildningsaktiviteter avser planerade och strukturerade utbildningar, både interna och externa. Föreläsningar och olika typer av kurser är exempel på sådana aktiviteter (Nilsson et al., 2011). Strategier för kompetensutveckling omfattas också av att försöka skapa goda villkor för lärande. Efter att ha undersökt betydelsen av kompetensutveckling och dess olika aspekter, blir det tydligt att den process som skapar en grund för dessa färdigheter är lärande. Lärande är inte bara en del av kompetensutvecklingen, utan det är själva kärnan som driver den framåt.

Lärande på arbetsplatsen

Kompetens förutsätter ett lärande och en successiv anpassning till det sammanhang där arbetet sker. Kontexten där lärandet äger rum är således av betydelse. Kontext är ett begrepp som beskriver det sammanhang där något, till exempel en text, ord eller handling, finns och får sin mening (Ohlsson, 2021). Lärande i arbetet utgör en erfarenhetsbaserad process. Det erfarenhetsbaserade lärandet är, enligt Kolb (1984/2015), en process genom vilken människan skapar kunskap grundad i konkreta erfarenheter. Kolbs teori om erfarenhetsbaserat lärande (”experiential learning”) länkar samman teorier som kommer från Dewey, Lewin och Piaget. Kolb menar att människor alltid utgår från sina befintliga kunskaper och erfarenheter när de utvecklar nya kunskaper. Kunskapsutveckling ses därför som en process där individen lär sig genom att lösa saker. Det innebär att kunskap inte kan förmedlas eller överföras, däremot kan information förmedlas. Den vuxnes lärande ses som ett kretslopp där det uppkommer, formas och omformas idéer genom reflektion över de erfarenheter som görs. Genom att erfarenheter då omvandlas skapas kunskap

hos individen, kunskaper testas på så sätt att de ställs mot nya upplevelser och erfarenheter. Vilket bidrar till att individen ändrar sitt sätt att tänka. Ett sätt att förenkla beskrivningen av det erfarenhetsbaserade lärandet är att säga att individer lär sig av de slutsatser som de drar av de erfarenheter de haft (Granberg, 2018). Kolbs betoning av reflektionens betydelse för lärande anknyter tydligt till Dewey. Enligt Piaget (2022) utgår Dewey från pragmatism och demokratiska värderingar, där erfarenheter är i fokus för lärande och utveckling. Han har en loop-modell för erfarenhetsbaserat lärande. Lärande avses i denna modell ske i ständigt pågående loopar, där erfarenheterna ligger i grunden av hans teori. Han ser erfarenheter i två slag först och främst primära upplevelser, det vill säga världen så som vi upplever den med sinnet och sekundära upplevelser som är ett kompletterande slag. Reflektiv erfarenhet är vad han kallar den för, som hjälper individer att förstå sina sinnesupplevelser genom att sortera och definiera sina primära upplevelser (Piaget, 2022).

Kollektivt lärande

Lärande på arbetsplatsen och i ett organisatoriskt sammanhang sker ofta i samarbete med andra, genom samarbete och kommunikation möjliggörs det kollektiva lärandet på arbetsplatsen. Granberg & Ohlsson (2021) menar att såväl individuellt som kollektivt lärande är centralt inom det forskningsområde som organisationspedagogiken utgör. Kollektivt lärande anses ligga i nära benämning till kollegialt lärande och kollaborativt lärande. Gemensamma aktiviteter som interaktion, kommunikation och reflektion utgör viktiga förutsättningar för ett kollektivt lärande (Granberg & Ohlsson, 2021). Hittills har mycket forskning visat att lärande är något som sker genom det samspel som individer har till varandra i olika sociala sammanhang de befinner sig i. Därför kan man se på lärande som ett begrepp som alltid kan ses för att vara både en individuell och social aktivitet mellan människor. Kollektivt lärande kan både ha och göra med team och organisationer, eftersom det är själva kollektivets förändringar som ligger i fokus. Därmed kan man säga att lärande sker på olika nivåer, det kan vara inom små grupper som team och större organisatoriska grupper (Ohlsson, 2021). Både dessa typer av lärande, det vill säga teamlärande och organisatoriskt lärande, är typer av kollektivt lärande som går utöver den enskilda individen och handlar om ett större lärande. Teamlärande anses kunna ske när arbete organiseras i teamform. Det finns två dominerande synsätt för hur teamlärande kan studeras där det ena anser att teamlärande behöver studeras på en mesonivå, medan andra forskare inte anser nivån vara viktig

utan påstår att detta lärande kan studeras i interaktion och kommunikation. Däremot är forskare överens om att individuellt och kollektivt lärande inte är samma sak även om det finns ett beroende mellan dem. Samspelet som finns i det kollektiva lärandet är det som skapar mer lärande än individer skulle skapat på egen hand. En av dem som under 1990-talet beskrev teamlärande var Senge som såg teamlärande som en av de fem disciplinerna i den lärande organisationens konst. Enligt Senge anses teamlärande för att vara den viktigaste processen för organisationen eftersom det ger dem möjligheter att lära sig och kollektivt utvecklas (Ohlsson, 2021).

Individuellt och kollektivt lärande i organisationer är ständigt pågående processer och sker därmed inte enbart genom formella utbildningsinsatser eller andra typer av kompetensutvecklingsförsök. Lärandet drivs snarare fram av de vardagliga erfarenheter som görs i samband med arbetets utförande (Döös & Wilhelmsson (2005). Organisationens och arbetets kontext utgör därmed viktiga villkor för lärandet. Ett sådant villkor är den trygghet människor upplever i arbetet.

"Psykologisk säkerhet" som förutsättning för kollektivt lärande

Enligt Edmondson (2012) anses informella relationer spela en stor roll för psykologisk säkerhet. När en individ känner sig psykologisk säker i en miljö är sannolikheten hög att även andra medarbetarna upplever det. Eftersom psykologiskt säkra miljöer möjliggör att individer kan vara autentiska och raka även när de förmedlar mindre positiva nyheter. Behovet av psykologisk säkerhet grundar sig i förståelsen att individer inte kan prestera perfekt i alla tillfällen när kunskap är i förändring. Detta erkännande hjälper individer på en viss arbetsplats att bygga psykologisk säkerhet. I psykologiskt säkra miljöer trivs människor med att aktivt bidra genom att dela sina idéer, ställa frågor och reflektera över olika funderingar. I en sådan atmosfär känner individer sig bekväma med att öppet uttrycka sina tankar, oavsett om de är i form av nya innovativa idéer, förtydliganden eller uppriktiga frågor kring en problematik som existerar. Det som utmärker psykologiskt säkra miljöer är att människor är villiga att acceptera att misslyckas och att hantera misslyckanden. När individer upplever misslyckanden ses det som en möjlighet till lärande och utveckling. Psykologisk säkerhet är av avgörande betydelse i organisationer där kunskap ständigt förändras och där individer behöver samarbeta. Psykologisk säkerhet är av betydelse i sådana organisationer eftersom den främjar öppen kommunikation och underlättar samarbete och kunskapsdelning (Edmondson, 2012).

Det vardagliga arbetet i organisationen sker ofta vanemässigt och ifrågasätts inte alltid. Däremot bidrar denna vanemässighet till att människor känner igen sig i arbetet, tycker sig se vad som ska göras och hur saker ska förstås. Weick (1995) beskriver dessa ständigt pågående processer i termer av ”sensemaking”.

Sensemaking som process

En viktig process som inryms inom organisationer handlar om hur människor gör inom organisationen för att förstå sig på arbetet. Sensemaking är ett känt begrepp som utvecklats av Karl Weick som handlar om hur individer i en organisation accepterar, möter och förstår sig på olika situationer. I Weick et al. (2005) beskrivs sensemaking som att det är en handling som uppstår när olika organisatoriska omständigheter omvandlas till ord och kategorier. Sensemaking är en process som sker löpande, socialt, subtilt och även snabbt för den delen. Denna process bidrar därför till att detaljer uppfattas meningsfullt. Luckor som finns inom organisationsteorin kan belysas och förstås genom tillämpning av sensemaking- teorin. Man tydliggör för den operativa bilden av organisationen som handlar om en bild att organisationen uppstår genom sensemaking, sensemaking kommer i första hand och produceras inte av organisationen utan sensemaking hjälper till att producera den (Weick et al., 2005).

Eftersom sensemaking är en process som involverar både individuell och social aktivitet, blir kommunikationen en viktig del inom denna process. Eftersom man likaså ser på kommunikation som en pågående process som bidrar till att individer förstår omständigheterna som de kollektivt befinner sig inom. Sensemaking som sker i samband med kommunikation sker i samtal där språket utnyttjas som resurs för att genom den formulera och utbyta ens representationer av omständigheten. Människor söker med andra ord efter mening med saker för att kunna hantera oklarheter (Weick et al., 2005).

Överföring av kunskap

Kollektivt lärande innebär gemensamt skapande och utveckling av ny kunskap inom en grupp, medan överföring av kunskap handlar om spridning av befintlig information från en person eller grupp till en annan. Det kollektiva lärandet i organisationer beskrivs ofta i form av kunskapsspridning eller kunskapsöverföring (”knowledge transfer”). I Granbergs & Ohlssons (2018) bok diskuteras bland annat detta med kunskapsöverföring i organisationer, man påstår

lärande och kunskapsutveckling vara något som sker i alla organisationer. Men frågan man ställer sig är i vilken utsträckning detta sker och huruvida kunskapen kan spridas och tas till vara. När organisationer samarbetar med varandra så handlar det om en interorganisatorisk samverkan. Interorganisatorisk kontext är de förhållanden och förutsättningar som uppstår när organisationer samarbetar med varandra. I en sådan kontext sker kunskapsutbyte inte bara inom en organisation, utan också mellan organisationer, vilket kan främja innovation, gemensamt lärande och utveckling. Det är i denna kontext viktigt att övervinna hinder som olika organisatoriska kulturer, brist på tillit eller skillnader i arbetssätt för att maximera potentialen i samarbetet (Granberg, 2018).

Kunskapsöverföring är en vanlig beteckning som används för att beskriva hur kunskap sprids inom organisationer. Denna process kan stöta på hinder, särskilt när det gäller innovation, eftersom det befintliga språket och begrepp som används inte alltid är tillräckliga för att fånga upp de nya skillnader och behov som uppstår. Carlile (2004) beskriver detta som den syntaktiska gränsen, vilket är en av de tre typer av gränser som kan identifieras i kunskapsöverföring både inom och mellan organisationer. Med gräns avser Carlile den gräns som kan uppstå mellan ny och gammal kunskap i en organisation, när nya kunskaper ska in i en organisation med gamla kunskaper. En annan typ av gräns som kan identifieras i kunskapsöverföring är den semantiska gränsen vilket har och göra med hur kunskap tolkas och förstås. Här handlar det exempelvis om att översätta och förmedla kunskap så att alla inblandade kan skapa en gemensam förståelse. Detta kan kräva att man förhandlar om intressen och gör kompromisser för att utjämna skillnader i tolkning. Pragmatisk gräns är en gräns som uppstår när olika intressen inom organisationen påverkas av hur kunskap omvandlas i praktiken, speciellt i de fall när innovation leder till olika utfall för olika grupper. Dessa intressemotsättningar måste lösas för att kunskapen ska kunna användas, det finns också en risk att en typ av kunskap som fungerar inom en gräns kan skapa problem inom en annan, vilket kan leda till negativa konsekvenser och ökade kostnader för organisationen när förändringar ska genomföras (Carlile, 2004). Kunskapsöverföring kan därmed inte förstås som en statisk process där kunskapen som objekt flyttas till en annan plats. Det handlar snarare om att kunskap sprids genom pågående kollektiva lärprocesser som inrymmer dialog och möjlighet att tolka och skapa förståelse av andras kunskaper (Ohlsson, 2023).

Ledarskapets betydelse för kompetensutveckling

Att leda kompetensutvecklingsarbete är att leda förändringar i organisationen och att på det sättet påverka förutsättningar för lärande. Men vad är då ledarskap? I det följande avsnittet kommer det redogöras för en översiktlig beskrivning av ledarskapets grundläggande aspekter. Därefter fokuseras på kommunikativt ledarskap och hur det kan främja en öppen dialog och samarbete. Slutligen adresseras det motstånd som ofta uppstår i förändringsarbete.

En beskrivning av ledarskap

Sveningsson & Alvesson (2021) menar att det finns ett brett spektrum av definitioner av ledarskap. Olika tolkningar av begreppet sträcker sig från att betrakta det som en specifik aktivitet som utförs av chefer till en mer allmän uppfattning om inflytande som kan utövas av vilken medlem som helst inom organisationen. Ledarskaps-litteraturen kan många gånger leda till att vi går vilse i en labyrint med oändliga definitioner. Ledarskap handlar i enkla drag om någon form av asymmetrisk (ojämlik) relation mellan människor som är centrerade kring frågor om inflytande och påverkan. Ledarskap kan ses som ett djupt rotat socialt fenomen vilket manifesteras i asymmetriska men däremot ömsesidiga och frivilliga relationer mellan individer, som följare och ledare (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Ett sätt att se på ledarskapet är att se på det ur ett positionsbaserat synsätt, det vill säga betrakta det utifrån de formella positionerna individer innehar i en organisation. Dessa formella positioner kan föra med sig tillgång till resurser, förväntningar och legitimitet i form av auktoritet. Ledarskap är inte begränsat till formella positioner, utan kan framträda på många olika nivåer inom organisationer och kan initieras av vilken individ som helst som har en påverkanskraft på andra. Om man ser på ledare ur ett processbaserat synsätt ser man på ledarskapets processuella karaktär, vilket handlar om hur ledare faktiskt uppnår inflytande. Det handlar om mer än bara att identifiera specifika ledarstilar eller bedöma i vilken utsträckning en chef erhåller förtroende eller är karismatisk. Det handlar om de konkreta åtgärder och strategier som ledare använder för att utöva inflytande och påverka andra inom organisationen, det vill säga att driva förändring (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Den kommunikativa ledaren

Det finns en mängd olika idéer om ledarskap och ledare. Johansson et al. (2011) redogör i sin rapport för åtta nyckel principer som vägleder denna utveckling av ledarskapsteori och praktik inom organisationer. För Johansson et al. (2011) är det viktigt att besvara vem den kommunikativa ledaren är i sina åtta nyckelprinciper. Den kommunikativa ledaren anses ha en mängd egenskaper, principerna kan vara till stöd att bedöma en ledare, arbetssammanhanget kan avgöra vilken ledare som det finns behov av. Principerna som lyfts fram beskrivs som generella och fungerar som underlag för diskussioner och därför behövs översättningar och anpassningar göras till varje specifik miljö. Att möjliggöra för anställda att vara självstyrande, vara vägledande, skapa mening, stödja och möjliggöra fördjupad gemensam reflektion är några av de punkter som lyfts inom nyckelprinciperna. Andra principer som gäller den kommunikativa ledaren är att coacha, skapa tydliga strukturer och förväntningar, vara respektfull, göra sig tillgänglig, lösa problem och söka feedback (Johansson et al., 2011). Eriksen (1997) menar att kommunikativ ledarstil är gynnsam på det vis att det stärker ledarskapets legitimitet och auktoritet. Det hänger samman med det förtroende som den kommunikativa ledaren skapar hos sina medlemmar, där medlemmarna har talutrymme för att framföra kritik och möjlighet att förändra regler.

Begreppet kommunikation kommer från latinets “communis” och betyder att dela något gemensamt. Kommunikation är en process som involverar att överföra eller dela olika former av information, inklusive upplevelser, tankar och värderingar, så att man kan skapa en gemensam förståelse. Därför består kommunikationen av flera aspekter som delning av information, påverkan och bekräftelse. Denna dynamiska interaktion, som det är, utspelar sig när två eller flera personer delar olika slags budskap med varandra. Samtidigt som de visar hur de påverkar och påverkas av andra parter och uppfattar sig själva, det vill säga bekräftar att de har förstått varandra och accepterar i sin tur det som har kommunicerats. Kommunikationen handlar med andra ord om att bekräfta mottagandet av budskap och skapa ömsesidig förståelse och respekt, det är en ömsesidig process (Nilsson & Waldemarsson, 2011). Ökad förståelse för kommunikation som begrepp är angeläget i diskussionen om organisationer. Som Eriksen (1997) genom sin bok själv uttalar det, handlar begreppet om interaktion där individer interagerar med varandra, där meningsfulla symboler har en väldigt stor betydelse i interaktionen. Eriksen fördjupar innebörden av kommunikativt ledarskap och visar på att det inte endast är ett tecken på förmågan att uppnå mål.

Utan innebörden är även att kunna ha förmågan och möjligheten att ta reda på målens grad av förnuft i förhållande till kollektiva förväntningar som existerar. Med kommunikativt ledarskap syftas på ett ledarskap där man ska kunna skapa enighet och att som ledare agera utifrån den ståndpunkt som kommit till på ett legitimt sätt (Eriksen, 1997).

Motstånd i förändringsprocesser

Satsningar på kompetensutveckling i organisationer innebär ofta att större eller mindre förändringar av verksamhet och arbetssätt genomförs. Att leda och navigera genom förändring är en av de mest kritiska och utmanande uppgifterna för en ledare att ha. Det innebär att navigera genom osäkerhet, initiera strategiska förändringar och samtidigt hantera människors reaktioner och motstånd (Yukl & Kaulio, 2011). Förändringsprocesser i arbetslivet kan många gånger innebära reaktioner i form av motstånd, detta kan komma från både chef och medarbetare och kan för den delen även variera. Det är viktigt för ledare att kunna förstå och hantera dessa reaktioner för att underlätta förändringen. Vissa kan ha en positiv inställning till förändringar medan andra i sin tur kan ha en väldigt negativ, därför är det viktigt att fokusera på dem som är positiva eller åtminstone öppna för förändring. Annars kan mycket tid och energi gå till att bearbeta de motsträviga och mindre tid blir över för att ge stöd åt dem som kan acceptera förändringen. Med andra ord är det viktigt att balansera energi och resurs i förändringsprocessen för att skapa ett mer positivt och effektivt arbete. I samband med förändringar finns många olika uttryck för motstånd, som exempelvis sura reaktioner, dålig stämning, lågt engagemang, protester, bristande tillit och att man försöker övertyga om att förändringen är onödig. Ofta är sådana motstånd mot förändring uttryck för osäkerhet kring vad förändringen innebär. Osäkerheten kan exempelvis handla om rädsla för att förlora jobbet och rädsla över att behöva göra mer. Med detta förlorar man kontroll och blir osäker på sin kompetens. Därför kan man säga att större förändringar innebär större motstånd. Motstånd kan ligga på följande tre nivåer, ointresse och likgiltighet, där man inte känner något speciellt inför förändringen och intresset finns inte där. Passivt motstånd, där man i informella samtal uttrycker sig negativt och aktivt motstånd som är en annan nivå där individer öppet kritiserar förändringen (Nilsson & Waldemarsson, 2011). Motstånd behöver inte alltid betraktas som något negativt, utan kan istället ses som en möjlighet till utveckling och innovation.

Motstånd kan förstås som ett uttryck för intressemotsättningar, där olika aktörer har skilda viljor, perspektiv och intressen. Detta betyder att motstånd inte enbart handlar om att bromsa förändring.

Kapitel 4 Metod

Följande kapitel presenterar studiens forskningsmetod i olika avsnitt. I följande ordning presenteras studiens forskningsdesign, där studiens kvalitativa metod och fallstudiedesign presenteras. Sedan presenteras urvalet av studiens informanter, datainsamlingsmetod samt hur databearbetningen och analysen gått till. Sist men inte minst tydliggörs studiens etiska aspekter som följts och tagits hänsyn till. I ett avslutande avsnitt diskuteras studiens tillförlitlighet.

Forskningsdesign

Syftet med denna studie är att skapa kunskap om villkor för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Projektledningens erfarenheter och upplevelser har varit centrala för studien, därför har en kvalitativ ansats och design valts för att ge intervjupersonerna möjligheten att dela sina egna upplevelser. Målet har legat i att fokusera på intervjupersonernas berättelser och ämnen som lyfts av dem, för att fördjupa förståelsen och kunskapen om det fenomen som undersöks. Varje individuell upplevelse har beaktats för att få en helhetssyn på det fenomen som studeras. Kvalitativ forskning fokuserar ofta på att undersöka det komplexa som inte alltid kan mätas statistiskt eller med siffror, med målet att ge en mer detaljerad och djupgående förståelse av människors verklighet och erfarenheter (Cohen et al., 2018). Denna studie har utformats som en fallstudie-forskningsdesign. Enligt Cohen et al. (2018) kännetecknas fallstudier av att ge en rik och levande beskrivning av händelser, de ger kronologiska berättelser och försöker förstå uppfattningar av en händelse. Eftersom studien syftar till att utifrån ett utvecklingsprojekt skapa kunskap om villkor för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext, har det varit underförstått att det som studeras i denna studie har handlat om ett fall med en viss kontext. Kontexten har varit av betydelse för projektledningens upplevelser. Genom de semistrukturerade intervjuerna som hölls med respondenterna har denna studie inriktats mot att skapa djup förståelse för respondenternas erfarenheter av möjligheter och svårigheter med kollektiv kompetensutveckling i det utvecklingsprojekt och den kontext de befinner sig i.

Det empiriska materialet som ligger till grund för studiens resultat utgörs av utsagor i intervjuerna med respondenterna. Aktuella studien utgår från en abduktiv ansats, vilket innebär att studien växlar mellan empiri och teori under processens gång, vilket är vanligt i samhällsvetenskaplig

forskning (Hallin & Helin, 2018). Nya iakttagelser tas i beaktande och jämförs med den befintliga kunskapen inom ämnet, och detta sker i en kontinuerlig process. Den abduktiva ansatsen möjliggör att belysa ett fenomen av intresse med hjälp av empiri samtidigt som det finns en teoretisk grund att analysera utifrån. Hallin & Helin menar på att semistrukturerad intervju är lämplig vid en abduktiv ansats, eftersom ett antal frågeområden och teman i förväg formas i relation till det fenomen som ska undersökas. Studien har en intervjuguide som bifogas som bilaga (se Bilaga 1). Där går det att ta del av formuleringar på frågor som ställs under intervjuerna. Intervjuerna tillåts utvecklas på egen hand av intervjupersonerna, där följdfrågor använts av mig för att säkerställa förståelse och att vi under intervjun kommer in i de frågeområden som valts.

Urval

Studiens urval baserades på ett målstyrt eller ändamålsenligt urval, vilket innebar att en grupp deltagare valdes ut av egen vilja på ett strategiskt sätt med forskningens syfte i åtanke. Deltagarna utgörs av personer som innehade någon sorts roll i projektledningen, på det viset är urvalet en form av det Bryman (2018) beskriver som ett icke-sannolikhetsbaserat urval. Endast de som ingick i projektledningen var av intresse att studera med tanke på att studiens syfte var att skapa förståelse för själva arbetet bakom projektet och att få insikt i projektledningens upplevda förutsättningar. Det var viktigt att få en variation bland dem som valdes ut. Intervjupersonerna blev tillfrågade efter deras professionella roll och arbete inom utvecklingsprojektet för att det skulle ha relevans för studiens behov och syfte.

En av projektledarna tillhandahöll en lista med kontaktuppgifter till personer som befann sig inom projektledningen. Ändamålsenligt togs kontakten med vissa av dem, variationen med avseende på roller och positioner i projektledningsgruppen var viktig. Kontakten med dessa personer togs av mig via e-post för att fråga om deras intresse för deltagande i studien. Dessa mejl innehöll en presentation av mig som uppsatsförfattare och beskrivning av studiens mål och övergripande syfte, samt vad ett deltagande skulle innebära. När intervjupersonerna accepterade deltagande i studien togs vidare kontakt med dem angående ifyllnad av samtyckesblankett och för inbokning av intervjuer. De som deltog var två projektledare, fyra processledare, en utvecklingsledare och två förbundschefer inom projektledningen, totalt utgjorde de 9 intervjupersoner i studien. Projektledningen valdes ut för att undersökas i studien på grund av dess nära koppling till

genomförandet av projektet. I denna studie har en tabell över intervjupersonerna inte inkluderats för att säkerställa deltagarnas anonymitet och förhindra att enskilda individer kan identifieras. Eftersom syftet med studien inte är att analysera skillnader baserade på kön eller andra individuella attribut, har sådana variabler inte ansetts vara relevanta för arbetets fokus.

Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes via digitala semi-strukturerade intervjuer. Intervjuernas längd varierade mellan 45–60 minuter, detta beroende på intervjupersonerna svarslängd och på hur utförligt intervjupersonerna pratade om ämnet. Hallin & Helin (2018) pekar på att semistrukturerade intervjuer tillåter forskaren att vara flexibel, att i förväg endast bestämma sig för ett antal teman och områden som anses som viktiga i relation till studiens syfte. Men dessutom menar Hallin & Helin så kan intervjuer på olika sätt utvecklas på egen hand. Utrymmet till flexibilitet under intervjuerna bidrog till att jag som forskare både kunde bekräfta min förståelse och föra intervjupersonerna i rätt riktning genom att ställa följdfrågor. Även intervjupersonerna fick möjligheten att ställa frågor när en fråga upplevdes otydlig. Enligt Cohen et al. (2018) kan en semi-strukturerad intervjuguide innehålla det ämne, de möjliga frågor och de eventuella frågor som ska ställas under intervjun. En del av frågorna i intervjuguiden var förbestämda medan andra följdfrågor kom att ställas beroende på intervjupersonerna svar och det intervjuerna av naturliga skäl leddes in på. Öppna frågor ställdes under intervjuerna och dessa kunde skilja sig åt i detalj beroende på den intervjuperson som intervjuades, detta gjordes med avsikten att låta samtalet utvecklas av sig själv. Däremot hade alla intervjuer ett gemensamt diskussionsämne och intervjuguiden kunde stödja en gemensam struktur.

Semistrukturerade intervjuer möjliggör öppenhet för nya intryck och idéer rörande ett visst ämne (Bryman, 2018). Även Cohen et al. (2018) menar på att intervjuer ger deltagaren och forskaren möjlighet till att diskutera sina tolkningar av den värld de lever i och uttrycka sin egen synvinkel på situationer. Intervjuer möjliggör djupgående utforskning av frågor för att förstå hur och varför människor formulerar sina idéer på det sätt de gör. Jämfört med enkäter har kvalitativa intervjuer vanligen en högre svarsfrekvens eftersom intervjupersonerna blir mer involverade och motiverade. Detta öppnar upp möjligheten att hantera svåra och öppna frågor mer ändamålsenligt (Cohen et al., 2018).

Online-intervjuer är värdefulla på grund av sin flexibilitet och tidsbesparing för både forskare och intervjupersoner. Dessutom är det bekvämt för deltagarna att delta i intervjuer online, vilket gör att personer som annars kanske skulle avböja att delta lättare kan acceptera att bli intervjuade (Bryman, 2018). För att minimera risken för att personer skulle avstå från intervju, har jag valt att använda online-intervjuer via zoom. Alla ljudinspelningar genomfördes genom Iphones röstmemo-funktion, alla intervjuerna transkriberades till enskilda Word-dokument och ljudinspelningarna raderades snarast efter att transkriberingarna hade genomförts. Transkriberingarna förvarades på sådant lagringsutrymme att ingen skulle ha tillgång till dessa förutom jag och min handledare. Samtyckesblanketter lämnades in till handledare för säker förvaring.

Databearbetning och analys

En abduktiv tematisk analys tillämpades som studiens analysmetod. En abduktiv ansats tillåter forskaren att kontinuerligt kunna växla mellan teori och det empiriska materialet i sin läsning (Hallin & Helin, 2018). Analysmetoden upplevs som mångfacetterad och som andra kvalitativa analysmetoder kan den anpassas och förklaras på en mängd olika sätt (Braun & Clarke, 2006). Den tematiska analysen genomförs med utgångspunkt i Braun & Clarke beskrivning av analysmetoden och dess process. Tematisk analys är en kvalitativ analysmetod som använder en flexibel, rik och detaljerad analys för att erhålla insikter om socialt komplexa fenomen. En av de största fördelarna med tematisk analys är dess flexibilitet, och det är viktigt att denna flexibilitet inte begränsas. Analysens flexibilitet har och göra med att analysprocessen inte är helt bestämd i förväg vilket innebär att metoden kan anpassas till olika forskningsfrågor, typer av data och teoretiska ramverk. I praktiken handlar det om att upprätthålla en balans mellan analysens flexibilitet och hur den tillämpas. Exempelvis handlar Detta säkerställer att analysen behåller sin styrka och inte förlorar en av sina mest värdefulla egenskaper. Eftersom en av de viktigaste egenskaperna som den har handlar om flexibiliteten att kunna göra aktiva val vid analysens genomförande. Det finns även nackdelar när det kommer till metodens flexibilitet som handlar om att den lätt kan försvåra situationen för forskare att veta vilka aspekter av datamaterialet som ska fokuseras på.

Analysarbetet började när datamaterialet gick att transkribera ner den från ljud till text. Vid varje tillfälle spelades intervjuerna in för transkribering och bearbetning. Enligt Hallin & Helin (2018) är det viktigt att transkribera allt intervjumaterial eftersom det samtidigt möjliggör för forskaren att kunna skapa sig en uppfattning av materialet. Transkriberingarna skedde fortlöpande, efter varje intervjutillfälle transkriberades ljudinspelningarna från intervjuerna för att i samband med processen se över materialet, skapa tolkningar och kopplingar. Analysen av data i denna studie har följt den tematiska analysens steg som Braun och Clarke (2006) redogör för.

I praktiken började analysens första steg med att jag bekantade mig med materialet genom att lyssna, transkribera och sedan läsa ett flertal gånger, för att sedan successivt sätta mig in i datamaterialet mer djupgående. Eftersom detta gav en uppfattning av det som var intressant i relation till studiens fokus, gick det därefter att börja skapa initiala koder. När data från alla intervjuerna hade kodats, sorterades dessa koder in i olika övergripande teman, genom att se över vilka koder som passade varandra och kunde kombineras. Därefter granskades dessa teman noggrant, genom att gå igenom deras innehåll, bland annat för att säkerställa att koderna var sorterande av data och att två teman exempelvis inte överlappade varandra. Denna del av processen var tidskrävande och det fanns inte heller riktigt något sätt för den att genomföras på ett smidigare sätt. I det näst sista steget namngavs de teman som hade bildats efter att innehållet hade klargjorts. Därnäst skrevs rapporten fram utifrån analysen av empiriska resultat. I grundläggande termer kan man enligt analysmetoden bedriva analysen datadrivet eller teoridrivet, i praktiken handlar det om att antingen arbeta sig igenom datan “bottom- up” eller “top-down”. Data i tematisk analys kan genereras på två olika nivåer antingen semantisk eller latent nivå (Braun & Clarke 2006). Denna studie är datadriven, genom att analysen i denna studie till största delen utgått från det empiriska materialet. Men eftersom studien utgår från en abduktiv ansats har jag som forskare också relaterat till en teoretisk referensram som därigenom utgjort en grund i analysarbetet. Teman som i analysarbetet genererats har varit på semantisk nivå, eftersom fokuset har varit inom den explicita betydelsen av data. Med andra ord har fokuset legat på de saker som uttryckts under intervjuerna och inte något utöver det respondenterna sagt.

Tabell 1. Koder/teman

Utdrag från intervjuer	**Genererade koder**	**Genererade teman/ Underteman**
"Så jag tycker vi har blivit ganska tajta på kort tid…" *"Hahaha jag brukar säga att jag är inte så mycket till en chef…"* *"Den liksom ansvarsfördelningen är inte alltid tydlig..."* *"...vi behöver ha våra deltagare med, alltså de som vi hjälper…"*	Tajta band Stöttande Inkludering Svår ansvarsfördelning	**Synen på projektledning och den egna rollen:** Relationer inom projektet Ser mig inte som ledare Tillitsbaserat ledarskap Självklar ledningsposition
"…kommunikation är svårt" *"...alltså folk måste övertyga mig om jag ska ändra synpunkt…"* *"...man ju som projektledare vara supertydlig…"* *"...Då är det ju oftast ingen som vill vara med…"* *"Att kunna mötas och diskutera olikheter hade ju vart trevligt..."*	Förståelse för svårighet Fast i beslut Otydlighet Delaktighet	**Navigering genom kommunikationsutmaningar:** Svårigheter i kommunikationen Diffusa beslut Utmaningar med inkludering i beslut Att stötta och vägleda mot framgång

Studiens etiska aspekter

Etiska aspekter är något som behöver tas hänsyn till eftersom de har att göra med integritetsfrågor som uppkommer i samband med en vetenskaplig undersökning (Bryman, 2018). I denna studie har hänsyn till etiska aspekter tagits från start. Forskningsetikkravet är ett krav som Vetenskapsrådet (2002) ställer på forskningen, som menar att forskningen är betydelsefull och nödvändig för både den individuella och samhälleliga utvecklingen. Det finns ett krav på att tillgängliga kunskaper ska utvecklas, fördjupas men framförallt ha en hög kvalitet, detta benämns forskningskravet

(Vetenskapsrådet, 2002). Denna studie har genomförts och bidragit till att fördjupa kunskapen om de villkor som finns för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Detta ämne har relevans både när det gäller individers- och samhällets utveckling, för att skapa nya kunskaper om de villkor som finns för kompetensutveckling. Studien har hög kvalitet både med avseende på datainsamling och analysarbete, där studien genomförts med ett tydligt syfte för att bidra till den organisationspedagogiska forskningen. Vetenskapsrådet (2002) ställer ett annat krav som är individskyddskravet, vilket handlar om att göra avvägningar av värdet av den tänkta studien mot de möjliga risker som kan finnas. Detta har beaktats genom att den genomförda studien tagit hänsyn till exempelvis individernas anonymitet och frivilliga deltagande.

Denna studie har följt Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer, bestående av fyra allmänna huvudkrav på forskningen som de kallar det. *Informationskravet* följdes genom att via personligt mejl samt samtyckesbrev ha informerat alla studiens deltagare om studiens forskare, institutions-anknytning, studiens syfte, hur genomförandet kommer att gå till, samt om frivilligt deltagande och rätten till avbrytande medverkan utan att behöva uppge anledning. Dessutom informerades om deltagarnas uppgift i studien och vad som gäller vid deltagande. *Samtyckeskravet* följdes genom att ett samtyckesbrev skickades ut till intervjudeltagarna, med information om forskningen. Genom detta försäkrades samtycke om medverkan och deltagarnas rättigheter, samtyckesavtalet finns att ta del av som bilaga (Bilaga 2). Deltagarna har rätt att bestämma sin medverkan, dess längd och dess villkor för deltagande. Acceptansen kring eventuellt avbrytande medverkan tydliggjordes för deltagarna. Detta gjordes i anslutning till det utskickade samtyckesavtalet och muntligt i början av varje intervju. *Konfidentialitetskravet* följdes i studien genom att inga känsliga personuppgifter samlades in samt genom att alla personuppgifter som samlades in förvarades på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dessa. Transkriberingarna har genomförts på ett sådant sätt att enskilda individers uppgifter inte skall kunna identifieras av utomstående, deras medverkan har därigenom varit anonym. All information såsom namn på projektet, namn på individer och namn på ort har utelämnats vid transkriberingarna eftersom informationen inte hade betydelse för studien syfte. Insamlade personuppgifter såsom ljudfiler för intervjuerna har behandlats i enlighet med GDPR- lagstiftning. All data har lagrats enligt GDPR och på ett sätt som gör det tillgängligt för endast mig och handledare. Därav har studien följt *Nyttjandekravet* genom att ingen kommer att tillåtas någon form av användning av det insamlade

materialet. Eftersom nyttjandekravet handlar om att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål och betyder samtidigt att uppgifterna inte får användas för andra icke-vetenskapliga syften. All information som har samlats in har också använts i denna studie.

Studiens tillförlitlighet

Inom all forskning är det viktigt att bedöma studiers kvalitet. Eftersom valet av metod har stor betydelse för forskningsresultatet gäller kvalitetskraven givetvis såväl kvantitativ som kvalitativ forskning. Kring begreppen reliabilitet och validitet existerar en diskussion om huruvida dessa begrepp är relevanta inom den kvalitativa forskningen, på grund av att begreppen i högre grad kopplas till den kvantitativa forskningen. Denna studie utgår från de alternativa kriterier som tagits fram för kvalitativa studier (Bryman, 2018). Studien har förhållit sig till tillförlitlighet och dess fyra delkriterier, *trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera*. Studiens trovärdighet har uppfyllts genom att den utförts i enlighet med Brymans (2018) forskningsregler. Denna studie uppfyller kriteriet överförbarheten genom flera sätt såsom, att studien tagit hänsyn till och haft tidigare forskning och teorier som bakgrund inom området för kollektiv kompetensutveckling. Studien har dragit nytta av befintlig forskning, vilket bidrar till att stärka överförbarheten av studiens resultat till liknande sammanhang eller projekt. Genom att använda semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod har studien använt etablerade och beprövade metoder för att genomföra forskningen. Detta möjliggör jämförelser mellan resultaten i denna studie och andra liknande studier. Å andra sidan är studiens resultat baserat på en viss specifik kontext, vilket kan göra det svårt att tillämpa intervjupersonernas erfarenheter och insikter från projektledningen på andra sammanhang.

Eventuella tekniska störningar som rör digitala plattformar beaktas, exempelvis kvalitetsförsämringar som kan leda till att intervjun inte fungerar så smidigt (Bryman, 2018). För att minimera fel och missuppfattningar lyssnade jag på inspelningarna i lugnare takt för att säkerställa att inga små uttryck gick förlorade. Begreppet pålitlighet är en motsvarighet till begreppet reliabilitet inom kvantitativ forskning (Bryman, 2018). Studien har följt pålitlighetsprincipen genom att forskningsprocessen redovisats med transparens. Kriteriet

pålitlighet har bland annat uppfyllts genom att forskningsmetoderna och tillvägagångssätten för datainsamling och analys redovisats. Det har redovisats för studiens syfte, forskningsfrågor, urvalsprocessen av intervjupersonerna och andra faser av forskningsprocessen för att säkerställa pålitligheten i studien och dess resultat. Vidare har studiens datainsamling dokumenterats och noggrant granskats. Därigenom har risken för felaktigheter inom studien minskat. När det gäller att kunna styrka och konfirmera anser Bryman (2018) att det alltid kommer att vara en svårighet att uppnå fullständig objektivitet inom samhällsvetenskaplig forskning. Studien har följt kriteriet att styrka och konfirmera och har agerat i god tro genom att från början undvika att låta personliga värderingar påverka utförandet av studien och de slutsatser som har dragits. Men trots dessa ansträngningar har jag inte kunnat uppnå fullständig objektivitet, eftersom det är omöjligt att helt och hållet undvika att ens egen förståelse och perspektiv färgar tolkningen av data och resultat. Det finns alltid en viss grad av subjektivitet som är oundviklig i samhällsvetenskaplig forskning, då forskarens egna erfarenheter, förförståelse och interaktioner med forskningsdeltagare påverkar analysen och tolkningen av resultatet.

Kapitel 5 Beskrivning av projekten

I följande del kommer projekten att beskrivas för att skapa en god förståelse för både projekten och självaste studien. I beskrivningen av projektets mål och struktur har information hämtats från projektets egna interna dokument och projektbeskrivning. För att säkerställa anonymiteten har projektet och dess detaljer utelämnats i denna uppsats. Denna studie är baserad på två större utvecklingsprojekt, projekt A och projekt B, som är skilda initiativ för att skapa en mer jämställd arbetsmarknad. Särskilt fokus kommer att riktas mot projekt A, som utgör en central del av analysen. Projekten har satts i gång och startats på grund av att det finns mål med de att lösa viktiga samhällsproblem som idag existerar. Ett viktigt syfte som projektet har handlar om att förändra attityder och förhållningssätt för att motverka diskriminering, stärka social inkludering och förebygga utanförskap på arbetsmarknaden. Projektets kunskapssatsning är riktad till samordningsförbundens medlemsparter och syftar till stora delar till att fördjupa anställdas kunskaper om metoder för hållbar etablering i arbetslivet och deras praktiska tillämpning. Öka förståelsen och respekten för varandras uppdrag och utveckla samverkan för hållbar etablering i arbete eller studier. Höja medvetenheten om diskriminerande strukturer på arbetsmarknaden och i samhället.

Projektet kretsar kring samordningsförbund, som är en unik plattform som samlar alla fyra medlemmar: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommuner och regioner. Samordningsförbunden är den enda arenan där dessa aktörer samarbetar för att hantera komplexa frågor. Samordningsproblem kan uppstå när myndigheter, sjukvård och kommunala verksamheter dubbelarbetar eller misslyckas med att möta individens behov på grund av otydliga ansvarsförhållanden eller bristande information. Problem kan också uppstå när uppgifter faller mellan stolarna, eftersom olika myndigheter fokuserar på sina egna kärnuppgifter snarare än att koordinera insatserna. Denna gemensamma satsning på kunskap och kompetens sträcker sig över både organisations- och myndighetsgränser och sker i samverkan mellan samordningsförbunden inom ett län i mellersta Sverige, där tanken på sikt är att denna satsning även kan genomföras tillsammans med andra samordningsförbund i landet. Utvecklingsarbetet innebär därmed interorganisatorisk samverkan vilket ställer krav på utvecklad samordning mellan organisationerna.

I projekt A fokuserar man på att erbjuda kompetensutveckling till personal som arbetar hos de olika ordinarie verksamheterna. Deltagarna i detta projekt är personal som tar emot kompetensutveckling för att stärka sina kunskaper och färdigheter inom olika områden för att skapa mångfald, jämlikhet och icke diskriminering och för att fler personer ska få chans att delta i arbetsmarknaden. I projekt B riktar till att ge stödjande insatser till arbetslösa och sjukskrivna individer som behöver stöd för att återvända till arbetsmarknaden. Här erbjuds deltagarna stöd och resurser för att förbättra sin anställningsbarhet och öka sina chanser att hitta arbete. Dessa två projekt är sammanlänkade på ett sätt som möjliggör spridning och tillämpning av kunskap mellan dem. Tanken med projekt A var att sprida den kunskap som fanns i B projektarbetet till ordinarie verksamhet, för att kunna nå fler. Eftersom medarbetarna i projekt B är finansierade av samordningsförbunden är det i första hand de som tar del av den kompetensutveckling som kommer att tas emot av anställda i ordinarie verksamheter i projekt A. Projekt B ger således möjlighet att tillämpa och följa hur kunskapen från projekt A tillämpas i verkligheten.

Utvecklingsprojekten A drivs i samarbete med förbundscheferna och regionala styrgrupper, dessa grupper inkluderar sju förbundschefer som är engagerade i projektet, samt representanter från regionen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Tillsammans utgör de en omfattande källa för att genomföra en inventering av behoven och identifiera vilken kunskap som saknas. Genom att erbjuda trestegsmodell kan de skapa fördjupande lärmiljö, bredare föreläsningar, workshops och handledningstillfällen. De bredare föreläsningarna är till för att introducera ämnet som följs av workshops som tillåter deltagande av mer interaktionsform och fördjupning. Slutligen erbjuds processledning för att stödja personalen med det som de fått till sig och för att stödja ett kontinuerligt lärande. De valda ämnen som ingår inom projektet speglar behoven och utmaningarna i dagens arbetsliv. A projektets fem teman som de fokuserar på att arbeta med är följande värdegrund teman som rasism i arbetslivet, delaktighet och inkludering, evidensbaserade metoder, samverkansfärdigheter och arbetsgivararbete, vilket är utmärkande för projektet.

Kapitel 6 Resultat

I följande kapitel presenteras de resultat som studien fått. Resultatet från fallstudien har tagits fram med hjälp av tillämpning av den tematiska analysen. Resultaten delas i detta kapitel upp i olika teman och underteman. Dataanalysen som har genomförts resulterade i 4 teman och 17 underteman (Tabell 1). Tabellen finns under avsnittet databearbetning och analys i metodkapitlet, där presenteras de genererade koderna och teman som har sitt ursprung från intervjuerna. Dessa 4 teman är följande: Synen på ledningen och den egna rollen, projektledningens uppfattningar av projekten, navigering genom kommunikationsutmaningar och förutsättningar att jobba igenom projekten. Under resultaten presenteras viktiga citat från intervjupersonerna för att öka läsförståelsen hos läsaren och känsla för kontexten.

Synen på ledningen och den egna rollen

I det följande avsnittet presenteras resultat relaterat till synen på ledningen och den egna rollen, först fokuseras på relationer inom projektet. Därefter presenteras uppfattningen hos individer som inte ser sig själva som ledare och hur detta kan forma projektets dynamik. Vidare kommer tillitsbaserat ledarskap att belysas och slutligen adresseras den självklara ledningspositionen.

Relationer inom projektet

Under intervjuerna framkommer att det finns en liten central organisation som kallas för projektstöd där projektledarna har ansvar över att leda utifrån de mål som finns inom projektet. Förutom det har projektledarna ansvar över samordningen av olika arbetsuppgifter, styrning och ansvar över budget. Organisationen är relativt liten och beskrivs som tämligen spridd i sin struktur. Det framkommer att det finns en viss distans till andra aktörer som är kopplade till projektet.

Relationerna inom projektledningen anses vara bra i det stora hela och att det skapats en nära relation på kort tid. Vissa anser att intervjupersonerna i projektet kompletterar varandra i de styrkor som de besitter. Men dels kommer det fram att individer jobbar tätare ihop med dem som de har samma roll som. Processledarna har en närmare kontakt med varandra och stöttar varandra i den

lilla grupp de är. Det finns vissa intervjupersoner som anser sig mer komma överens med dem som de mest är lik och har samma sätt att tänka på.

"Så jag tycker vi har blivit ganska tajta på kort tid och jag tycker att det är ett jättebra team med många olika styrkor, så vi kompletterar varandra bra, så jag tycker att vi har bra relationer, absolut."

En person beskriver däremot relationen till sina kollegor i projektledningen som lite svajig och anser det bero på de utmaningar som de haft i gruppen. Det framkommer att vissa individer inom projektledningen har olika sätt att kommunicera på och detta är något som visar sig i bland annat tonen i mejl. Det finns en variation i kommunikationsformen där det finns en rakhet i att säga vad de tycker. Men att det även framkommer att det är svårt att uttrycka sig rakt och finns benägenhet att hålla tillbaka på svåra saker, vilket de anser kunna bidra till svårigheter på långt sikt pågrund av att variationer i åsikter inte kommer till ytan.

"Ser mig inte som ledare"

Det är några som inte ser sig själva som ledare och uttrycker att de inte har mycket ledarskap i sin roll. De anser sig inte sitta på en ledande roll och anser inte heller att de har stort ledarskapsansvar. En annan uttrycker att hen har svårt för benämningen chefskap och ser sig vara på samma nivå som andra.

"Hahaha jag brukar säga att jag är inte så mycket till en chef utan, jag har mer kollegor runt omkring mig som hjälper mig. Jag tycker inte om epitetet chef på det sättet, utan jag är nog rätt så markbunden om man säger så. Är på samma nivå som alla andra och tar hjälp av alla andra!"

I intervjuerna kommer det till uttryck att projektledningen anser sig ha svårt att kunna påverka och leda medlemsorganisationer som står i koppling till projektet. Att kunskapen ibland någonstans på vägen stannar upp anses för att vara frustrerande. Det kommer fram att vissa i projektledningen anser det vara lätt att säga åt medlemsorganisationerna att saker och ting ska spridas. Men kontrollen för att spridningen sker anses inte finnas. Projektledningen har förhoppningen att individer i ledande befattningar ser vikten av saker och ting och försöker att dela information.

Tillitsbaserat ledarskap

Vidare berättar vissa intervjupersoner att mycket av det ledarskap som de har inom projektet och som de följer är en tillitsbaserad ledning, vilket några upplever som positivt. Projektorganisationen anses vara tillitsbaserad i sin ledning och styrning och det upplevs gå ut på att som individ ha ett självledarskap, där alla äger sina individuella processer och arbetet upplevs vara väldigt självstyrt. Olika roller inom projektledningen som exempelvis projektledare och processledare anses vara jämlika. Det framkommer även att det inte finns fasta rutiner för hur arbetet ska gå framåt och därav finns möjligheten att prova på nya tillvägagångssätt och nya sätt att arbeta på, vilket upplevs som positivt och befriande. Vissa intervjupersoner lyfter känslan av delaktighet som viktig, där alla känner sig lika mycket involverade. Där upplever sig vissa intervjupersoner ha ansvar över sitt eget arbetsområde men även följa upp, stötta och ha öppna dialoger med andra. Där det tillåts att andra kommer med sina lösningar till egna problem innan ledaren kliver in med egna lösningar åt dem.

"Jag tycker ju om arbetssättet tillitsbaserad ledning och styrning så att jag tänker att det är så jag försöker arbeta med mitt ledarskap att jag. Ja, men man får ta ett stort ansvar för sitt eget arbetsområde och sen så följer jag upp och stöttar och försöker ha en öppen dialog med mina medarbetare."

Vissa intervjupersoner uttrycker samtidigt en önskan om att effektivisera arbetsuppgifterna för att undvika att de känns utspridda och i sin tur skapa stökig arbetsmiljö. En person uttrycker att det är oklar ansvarsfördelning inom projektledningen och att det inte finns tydliga riktlinjer för vad som ska göras. Det framkommer ett behov av tydligare roller och tydligare ansvarsfördelning eftersom vissa roller anses gå in i varandra. Ansvaret anses bygga på att individer själva vill ta hand om en uppgift snarare än att det från ett ledningsperspektiv kommer order om vad som ska göras av vem. Detta upplevs som problematiskt eftersom det upplevs en risk att det vid något tillfälle dyker upp en situation där det helt plötsligt inte finns någon som känner för att ta hand om en viss arbetsuppgift.

"Den liksom ansvarsfördelningen är inte alltid tydlig, utan oftast bygger det ju på att någon säger ja, men det vill jag göra snarare än att det är från ett ledningsperspektiv kommer kan du göra det,

utan det är mer att. Ja, men det är ju ganska liksom det blir lite luststyrt, kanske alltså. det känner jag för och när det är mycket att göra och ingen känner för något, hur blir det då?"

Självklar ledningsposition

På ett annat sätt upplevs ledarskapet som positionerat och självklart, i dessa utsagor kommer det fram att som projektledare försöka finnas där för andra, visualisera saker, lösa de utmaningar som de möter. Försöka lyfta bort saker från medarbetare och skapa en tydlighet. Att vara till stöd för projektledningen, projektledare och delprojektledare i de olika kommunerna och förbunden är något som processledarna anser ingå i deras roll. En person beskrev det exempelvis som att ha det slutgiltiga ordet och kunna hoppa in, slutföra diskussioner och ta nästa steg för att ge riktning och tydlighet så att saker inte bara glöms bort. Inom projektledningen anser de att en av deras viktigaste uppgifter är att bidra till deltagarinkludering och deltagare engagemang. Det anses vara viktigt att få in andras röster i det de har att erbjuda inom projektets ramar, att se till att alla som på något sätt är involverade i projektet är med på det de gör inom projektet. Att göra saker tillsammans anses som väldigt viktigt.

"..det finns ett starkt vad ska jag säga en stark tilltro till att vi behöver ha våra deltagare med, alltså de som vi hjälper dem som finns med i den här kedjan i delprojekten, de som är arbetslösa och behöver mycket samordnat stöd och så vidare. Att kunna få in deras röster i det vi har att erbjuda lite deras upplevelser."

En intervjuperson uttrycker en svårighet med att ha för snällt och öppet klimat och anser det vara viktigt med någon som kan sätta ner foten och ger tydliga direktiv. Vissa personer upplever helt enkelt en baksida med att allas röster väger lika mycket att det bidrar till svårigheter när det kommer till att ta beslut. Vissa intervjupersoner förklarar deras roll som viktig när det kommer till att stötta personal, som möter motstånd från medarbetarna, genom att hjälpa och lägga upp strukturerna när något exempelvis upplevs som otydligt. Vidare pratas om vikten av att skapa förtroende hos andra, sälja in saker och stå ut i mängden så att ordinarie verksamhet tar till sig projektet och att innebörden i projekt A kan hamna i fokus.

Projektledningens uppfattningar av projekten

I det följande avsnittet presenteras resultat relaterade till projektledningens uppfattningar om projekten. Först fokuseras på projektets mål och resultat, därefter kommer synen på teman och tillvägagångssätt att diskuteras. Sedan presenteras resultat som har och göra med hur projektledningen arbetar för att väcka intresse hos olika aktörer. Slutligen presenteras uppföljningsarbetet, som anses vara en viktig del av arbetet.

Projektets mål och resultat

Intervjupersoner uttrycker sin syn på projektet och menar att det finns till för att fungera som ett stöd till den ordinarie verksamheten. Det finns en medvetenhet kring att många aktörer redan har sina egna utbildningsplaner, men att projektet kommer in för att stötta inom specifika områden för att hjälpa till att lösa arbetsmarknadens utmaningar. De anser att deras strategi grundas på forskning som visar att vissa grupper är arbetslösa i högre utsträckning än andra på den svenska arbetsmarknaden. Där målet anses vara att möta dessa kompetensbehov för att öka tillgängligheten till arbetsmarknaden och samtidigt förbättra matchningen mellan arbetssökande och arbetsgivare. Utöver detta uttrycker intervjupersonerna en oro över om de kommer att uppnå det önskade resultatet och om det ens finns enighet om vad detta resultat egentligen är. De reflekterar över behovet av att klargöra målen och inriktningen för projektet. Dessutom betonar de vikten av dialog och deltagande för att främja förståelse och samarbete i gruppen.

Kommer vi få det resultatet vi vill. Och vilket resultat vill vi nå, är vi ens överens om det, undrar jag just nu. Eftersom vart är vi på väg liksom så att jag tror. Jag är ju väldigt stor fan av liksom dialog och deltagare aktiva möten på olika sätt."

Synen på utvecklingsprojektet A är att det har fyllt en tidigare brist genom att erbjuda stöd och utbildning till ordinarie verksamhet. Tidigare, innan projektet fanns, arbetade projektmedarbetarna i projekt B enligt projektets riktlinjer, medan den ordinarie verksamheten följde sin egen väg. Eftersom förbättringsarbetet har bedrivits i projektform, händer inget när projektet avslutas. Det är för svårt för de få projektmedarbetarna att integrera förändringarna i den ordinarie

verksamheten, vilket gör att arbetet återgår till gamla rutiner. En intervjuperson upplever att kompetensutvecklingsprojektet A minskar luckan mellan projekt och ordinarie verksamhet, hen beskriver följande:

"Det som (Projekt A) gör idag är att vi erbjuder kompetensutveckling till ordinarie verksamhet så att när väl projektet är slut. Då minskar vi det här gapet när det gäller kompetensutveckling mellan projektmedarbetare och ordinarie verksamhet."

Resultatet visar på att personer i projektet anser att projektet har främjat ett länsgemensamt tänkande. Exempelvis berättar en intervjuperson att genom att samla deltagare från olika kommuner har projektet inte bara resulterat i individuella insatser, utan också möjliggjort utbyte av erfarenheter mellan kommunerna. Med projekt A som facilitator har chefer från olika delar av regionen kunnat träffas för att utbyta kunskap och erfarenheter. Detta bidrar till gemensamt lärande och samarbetet upplevs som mycket givande. En annan person konstaterar att projektet fångat upp bra och viktiga områden där det finns behov av att kompetensutveckla. Ytterligare något som projektet har bidragit med är, enligt en intervjuperson, spridning av information kring samordningsförbunden och skapat möjligheter för fler att känna till samordningsförbunden. Detta ses som ett mål som de haft och deras bidrag upplevs därav i den meningen som väldigt värdefullt.

"Nu med (Projekt A) har fler börjat känna till samordningsförbundet. Vad är det för verksamhet och vad som finns och erbjuda där. Jag tycker nog att vi har nått liksom ett annat mål som är mer värdefullt än just de här pinnarna som vi har sagt att vi ska uppnå."

Vidare upplever intervjupersonerna att en stark del med projektet är att alla parter får samma utbildning och att målgruppen, det vill säga medborgarna, känner sig bemötta på liknande sätt, oavsett vilken myndighet de möter. Syftet med denna kompetensutveckling anser de vara att myndigheter ska uppfattas som enande från medborgarnas perspektiv. Oavsett om det är Arbetsförmedlingen eller kommunen ska de möta individen på ett likvärdigt sätt för att skapa en enad front.

"Det tycker jag är det allra viktigaste med (Projekt A) och när det gäller varför vi gör den här kunskapsstärkningen och det är ju för att myndigheter ska uppfattas som enande från medborgarens håll. "

Synen på teman och tillvägagångssätt

Vissa anser projektet finnas till för att ge en massa kunskap och verktyg som personal kan ta med sig till sin verksamhet för att pröva. Men sedan upplevs uppföljningen som något viktigt där man kan se till att träffa grupperna som har tagit del av föreläsningarna och höra deras reflektioner kring hur saker och ting har gått. Exempelvis om kunskapen har använts, vad som upplevts som utmanade, svårt och framgångsrik för att vissa starkt tror på att den delen kan bidra till det kollegiala lärandet där individer får testa och komma tillbaka för att reflektera.

Inom projektets ramar finns en modell som projektledningen utgår ifrån när de inom projektet kompetensutvecklar individer. Modellen kallas för tre stegsmodellen. Det finns en positiv syn på denna modell men framförallt visar resultatet på att intervjupersonerna har en stark tilltro till den modellen. Vissa intervjupersoner reflekterar över att de har en tydlig plan inom vissa fördjupningsområden för hur de ska kunna hjälpa och stötta organisationerna att fortsätta sitt implementeringsarbete efter projektets slut. En annan aspekt som lyfts fram med denna trestegsmodell är vikten av att ta de breda föreläsningarna till nästa nivå där individer kan testa olika förändringar som de fått ta till sig. Det upplevs även som viktigt att längs vägen kunna handleda dem.

"så jag tycker det är viktigt att man kan ta det till nästa nivå att kunna erbjuda workshops och utbildningar och för de som då vill gå ännu ett steg vidare att kunna testa olika förändringar, små justeringar i de strukturerna man har idag att kunna erbjuda de stöd och handledning längs vägen så att det verkligen sätter sig och att man vågar testa och prova."

Under intervjuerna framkommer en önskan om att skapa mer realistisk plan inom projektets ramar. De ser projektet som väldigt brett och ambitiöst och ser en risk med att det blir lite av allt och kanske inte jättestor förändring och framåtrörelse på någonting. Intervjupersonerna upplever att en svår fråga är att veta vad som är viktigt och om det är någonting som går att prioritera bort, för

att smalna av ambitionen och effektivisera arbetet. En annan fråga som lyfts är vilka de bör prioritera att bistå med denna kompetensutveckling och frågan som lyfts är huruvida kapaciteten finns om projektet får många intresserade.

"Så det har ju också varit såhär frågan. Nu har det ju varit så här om någon räcker upp handen så då har ju (Projekt A) kommit liksom. sagt hur kan vi hjälpa er hur kan vi lägga upp det här och tills nu så har man ju inte liksom behövt säga nej. Men om det blir ett jätte intressen liksom, hur ska man? Hur ska man prioritera då?"

I utsagorna framträder en svårighet som handlar om strävan att närma sig den operativa verksamheten, denna svårighet grundar sig i att medlemmarna i den regionala styrgruppen är enhetschefer som inte befinner sig nära den operativa verksamheten. Intervjupersonerna menar att dessa chefer med viss möjlighet att påverka inte har direkt insyn i de verkliga utmaningarna. Strävan för dem i projektet är att skapa bättre förståelse och närhet till den operativa verksamheten. För det andra nämner intervjupersonerna att det finns en svårighet att få chefer involverade.

"Jag tycker det är utmanande att hitta rätt… men jag tycker det är utmanande med att få involverade chefer. Och deras syn på vilka utmaningar det finns. Jag tror att man kan prata väldigt mycket i grova penseldrag, men vi vill ha lite mer konkret än så"

Att väcka intresse hos olika aktörer

Resultatet visar för det första på ett tydligt sätt att en av de viktigaste uppgifterna som finns inom projektet är att intressera de medlemmar som ingår inom projektet, vilka är region, kommuner, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Intervjupersonerna hävdar att intresset är kopplat till ett behov, det vill säga om behovet för viss kunskap finns så finns också intresset att lära sig om de teman som kompetensutvecklingsprojektet erbjuder. Exempelvis förklaras det att de med lite mer breda digitala föreläsningar försöker intressera, locka och ge kunskap om rasism, diskriminering och de evidensbaserade metoderna. Å andra sidan uttrycker vissa intervjupersoner att de teman som de föreläser kring både är värdefulla och obekväma och kommer lite på sidan av de egna och ordinarie kompetensutvecklingsplanerna som verksamheterna har sedan tidigare. På

kort tid tycker de att de ändå kunnat skapa ett bra paket och erbjudande som känns relevant, högaktuellt och som utmanar det som funnits sen tidigare.

En intervjuperson anser det vara viktigt att försöka hitta en lagom form för olika kurstillfällen så att det inte känns för mycket, så att individer kan komma på de kompetensutvecklingstillfällen som projektet erbjuder. Den största svårigheten som intervjupersonerna ser med kompetensutvecklingsinsatser som riktar sig till samordningsförbundets medlemmar, ligger i att dessa insatser ses som ett komplement till den ordinarie kompetensutvecklingen. En annan intervjuperson uttrycker att det är viktigt och avgörande att uppnå klarhet kring sina mål, om vad det är som de i projektet vill uppnå. Så att kompetensutvecklingsinsatserna går i linje med vad de faktiskt vill uppnå.

"J*ag tror den största utmaningen som jag tycker med att det här är kompetensutvecklingsinsatser som riktar sig till samordningsförbundens medlemmar, är att det blir lite som ett komplement till ordinarie kompetensutveckling…"*

En intervjuperson upplever en svårighet med att projektet varar en viss tid och ändå finns till för att skapa en struktur i den ordinarie verksamheten. Cheferna från verksamheterna vill inte att det styrs så mycket från projektet eftersom de har sin egen implementering, därav upplevs dialogen med dessa chefer som utmanande. Vidare uttrycker intervjupersonen att en möjlighet till utveckling, när det kommer till samordningen av kompetensutveckling som projektet och den egna verksamheten erbjuder, kan vara genom mera dialog och att man hela tiden skräddarsyr för att se hur projektet kan komplettera det som finns.

Uppföljningsarbete

Under intervjuerna framkommer att en viktig del inom projektet är uppföljningar som de inte kommit fram till i arbetet ännu, men som de ser som viktigt att göra för de grupper som gör storsatsningar och blir utbildade. För att inom projektet skapa förståelse för vad som var bra och inte, och skapa förståelse för de behov som efterfrågas. Uppföljningsarbetet anses vara viktigt. Intervjupersonerna uttrycker att de skulle vilja följa upp för att skapa förståelse för hur kompetensutvecklingen som projektet bistår med tas till vara. Vidare uttrycker de en känsla av att

projektet är för spretigt och bristande i sin tydlighet och några känner osäkerhet kring vad som ska göras. Även om vissa föreläsningar har fått positiv feedback, saknar de tydlig uppföljning för att verifiera resultatet och effekterna av dessa aktiviteter.

"Det är lite för spretigt och lite för otydligt än så länge. Och. Jag vet inte riktigt vad vi ska göra och då på det just nu, men det är jättebra att de föreläsningar som har kommit igång, ändå har fått ganska bra feedback, tror jag, men jag hör att några säger att det här var bra. Men jag har inte sett någon riktig liksom uppgifter på det, det är inte mycket uppföljning som jag ser iallafall."

Ytterligare en viktig aspekt som intervjupersonerna lyfter är betydelsen av reflektionstillfällen för dem och hur mycket påverkan de har i deras arbete. Intervjupersonerna uttrycker att de reflekterar kring den kompetensutveckling de bistår med och anser reflektionstillfällen vara betydelsefulla för dem och i deras arbete. Reflektion är viktig för att skapa tydlighet och struktur kring hur det går, vart de är och om de nått det mål som projektet haft.

"Nu har vi varit igång i ja, men snart ett år och det är så här. Ja, men hur går det och vart når vi? Vi kommit till den fasen lite grann så här, men hur långt har vi kommit över vår kunskapsspridning och vad hade vi för mål egentligen, har vi uppnått dem?"

Navigering genom kommunikationsutmaningar

I det följande avsnittet presenteras resultat relaterade till navigeringen genom kommunikationsutmaningar. Först fokuseras på svårigheter i kommunikationen, därefter kommer diffusa beslut att presenteras, vilket belyser hur otydlighet kan skapa förvirring. Sedan presenteras utmaningarna med inkludering i beslut och slutligen presenteras hur projektledningen vägleder varandra mot framgång.

Svårigheter i kommunikationen

Under intervjun framkommer vikten av kommunikation och dess svårigheter. Enligt intervjupersonerna tar kommunikation alltid tid att finna rätt sätt för att göra det på. Intervjupersonerna betonar vikten av att förstå och anpassa sig till olika personligheter för att upprätthålla effektiv kommunikation. Trots att kommunikationsutmaningar har uppstått,

framhåller de att de har hanterats och övervunnits av dem i projektledningen. Resultatet pekar på att kommunikationen anses vara en komplex och utmanande process, när det kommer till spridning av utbildningsinsatser. Intervjupersonerna anser att utmaningarna förstärkts av projektets omfattning och storlek, vilket kräver ytterligare ansträngningar för att hantera kommunikationseffektiviteten. Vidare uttrycks en förståelse för att dessa svårigheter inte är enkla att handskas med.

"...kommunikation är svårt och lägger vi till sizen som det här är så blir det ännu svårare så att det är sån utmaning och det är projektet till för att lösa. Så att. Jag vill ändå betona med att ja, jag lyfter upp vissa problem som har varit, men jag har förståelse för att det inte är lätt."

Enligt intervjupersonerna har projektet alla odds emot sig på så sätt att projektet från början kommunicerats ut på ett otydligt sätt. Intervjupersonerna upplever projektet som rörigt och anser vissa saker vara i behov av prioritering och andra strykas bort. Intervjupersonerna uttrycker en vilja att erbjuda omfattande kompetensutveckling och att vara tillgängliga för förfrågningar. En intervjuperson uttrycker svårighet när det kommer till detta och menar att hen gärna vill undvika att verka osäker eller tveksam kring förfrågningar om kompetensutvecklingsinsatser och vill oftast acceptera dessa. Men hen upplever senare motstånd och en förväntan om bättre framförhållning när de behöver anpassa sig till intressenternas behov och önskemål. Vidare framkommer i resultatet att individerna inom projektet inte har samma uppfattning om vad målet med projektet är, där bland annat en intervjuperson upplever en bristande förståelse hos andra för det egna synsättet. Resultatet indikerar att vissa inom projektet har svårt att omvärdera sina ståndpunkter och förblir fasta i sina övertygelser när de väl har bestämt sig för en viss inriktning.

"Mitt problem är att jag har svårt. Jag håller mig till det, ... det är väl mitt största problem att jag har svårt att ändra mig när jag väl har tagit en riktning då får man verkligen jobba hårt. Ja, principfast kallas det."

Diffusa beslut

Intervjupersonerna upplever ibland missförstånd, bristande förankring och dålig kommunikation. En intervjuperson uttrycker att en av de svårighet som hen anser att de haft inom projektledningen

har varit brist på tydlighet kring beslut och ansvar. Det har uppstått situationer där beslut fattats, men inte kommunicerats tydligt, vilket har lett till förvirring och missförstånd i gruppen.

"Det verkade som att det var en sak som hade sagts till mig och en sak som hade sagts till dem och då kan jag känna så här. Där måste man ju vara supertydlig med vad som gäller och säga samma sak till båda personerna så att det inte blir liksom några otydliga, så att man skapar missförstånd liksom."

En intervjuperson lyfter att trots tydliga beslut som tagits tenderar frågor att hänga i luften och återkomma gång på gång. För att hantera dessa svårigheter förespråkar hen behovet av en enhetlig och tydlig ledningsstruktur, där projektledningen tar ett fastare ställningstagande och agerar som en enad front. Vidare uttrycks en önskan om att vara konsekvent och tydlig i beslutsfattandet, där beslut som fattas följs och implementeras utan vidare diskussioner. Dessutom framhåller resultatet vikten av tydligt ledarskap och kommunikation för att förebygga motstånd. Resultatet indikerar att återkommande diskussioner kring ärenden som ansetts som avklarade tar mycket tid och resurser som kunde ha använts mer produktivt på annat.

"...då tycker jag att projektledningen…måste sätta ner foten typ så här. Ja, men vara en enad front bara. Nej men vi har beslutat om det här, vi kommer inte gå vidare, men jag tycker att det varit lite så här svajigt och jag tycker i vissa fall varit utmaningar."

I intervjuutsagorna framträder det att samarbetet inom organisationen ibland påverkas av otydlighet kring förväntningar. Projektansökan som finns, anses fungera som deras projektplan, är ambitiös och har skrivits av sju förbundschefer, vilka alla har försökt inkludera sina egna prioriteringar och perspektiv. En del av projektledningen anser det vara utmanande att tolka och implementera dessa olika perspektiv för att skapa en enhetlig plan och kunna sammanföra och balansera dessa olika delar för att driva projektet framåt. Vidare uttrycker intervjupersonerna att det är viktigt att skilja mellan att planera och skriva ansökningar och att faktiskt driva den operativa verksamheten. Det uttrycks att under en längre period fanns en osäkerhet kring hur projektledningen skulle gå tillväga, främst på grund av bristen på tillräcklig uppstartstid för att planera och förbereda sig ordentligt. Vidare uttrycker en intervjuperson att det finns en viss

komplexitet kring definitionen av deltagare eller mottagare, det diskuteras hur dessa termer kan appliceras på olika nivåer och kontexter inom projektet. Hen anser att detta skapar en svårighet när det gäller att tydligt definiera och navigera i dessa roller. Det uttrycks ett behov av att noggrant precisera vad de inom projektet menar med deltagare eller mottagare.

Utmaningar med inkludering i beslut

Resultatet visar att det har funnits en distans mellan projektledare och övriga i projektledningen, särskilt under hösten förra året, vilket hindrade kommunikationen och kunskapsöverföringen. För att övervinna detta har det genomförts förbättringar, såsom att regelbundet lyfta frågor och beslut för diskussion i gruppen. Beslut tas gemensamt efter diskussion och samråd på veckomöten, vilket har främjat en känsla av gemenskap och ökat samarbete inom gruppen. En intervjupersonen påstår att de tycker att det är viktigt att hela tiden försöka jobba med delaktighet och inkludering. Det finns en vilja att samarbeta och en uppskattning av att arbeta i grupp, det skapar bättre möjligheter att tänka. En stor del av arbetet görs i samtalet.

"...Vi pratar med varandra. Ja. Lyssnar på varandra, lär av varandra…. jag tycker alltid att det är kul att jobba i team, alltså jag tänker bättre tillsammans med andra så att för mig är det väldigt mycket att jag tycker om att lyssna på hur andra tolkar en fråga eller hur vi ska möta utmaningar tillsammans och i samtalet tycker jag ofta att mycket av arbetet görs."

I resultatet framkommer också en svårighet kring inkludering i beslutsprocesser, när alla får möjlighet att bidra med sina åsikter. Det framkommer en medvetenhet om risken för att vissa åsikter kan prioriteras över andra, vilket kan leda till ifrågasättande om beslutet verkligen var inkluderande. Det understryks att det är nödvändigt att lyssna på alla synpunkter, samtidigt som det också måste finnas en gräns för hur länge beslut kan dröja. Det betonas att det är viktigt att kunna landa i ett beslut trots olika åsikter och att inte fastna i ältande av frågeställningar. En annan svårighet som beskrivs kring beslutsprocessen är att vissa individer i projektledningen inte är nöjda med beslut eftersom de inte var delaktiga i den processen. För att öka delaktigheten har det gjorts försök till att inkludera andra genom att skicka ut information och be om input inför ett gemensamt beslut, där har det noterats att många föredrar att endast ta emot information men inte

nödvändigtvis vara med och göra själva jobbet. De upplever även att det är viktigt att vara selektiv när det gäller vilka frågor som kommuniceras till alla. Det är viktigt att veta vilka som är relevanta.

"…jag skickade ut ombuden alla får läsa…kom med input, Vi ska ta ett gemensamt beslut. Vilka vill vara med i det här beslutet? Då är det ju oftast ingen som vill vara med på det, utan man vill oftast bara bli matad med informationen, men kanske inte vill vara med och göra själva jobbet"

En annan del i inkluderingen som upplevs som viktig, är inkluderandet av deltagare. De beskriver att de i deras arbete ser det som viktigt att utgå från deltagarnas egna önskemål och deras vilja att styra sin egen väg mot arbete. Därför lägger de stor vikt vid att inkludera deltagarna i interaktionen. Enligt intervjupersonerna finns många kompetenta medarbetare i projektet och de upplever det som viktigt att plocka fram dem så att de ska kunna ha möjligheten att dela med sig av sina kunskaper. Att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper uppfattas skapa en mer stimulerande arbetsmiljö. I utsagorna framkommer att intervjupersonerna upplever ett öppet klimat när det kommer till att komma med idéer och förslag. Även om inte alla idéer genomförs, upplevs inte några hinder för att föreslå förbättringar eller processförändringar. Det finns en bekvämlighet i att dela med sig av sina tankar även om de inte är helt säkra på dem. Ytterligare ett annat exempel på detta är att det finns ett öppet klimat i kommunikationen.

"Nej, men vi har ju, mycket via mejl, jag har inget problem att mejla dem. Jag gör ofta det jag skickar mejl. Hur är det med det här och nu? Vill jag ha det här och kan du hjälpa mig med det här…,"

Att stötta och vägleda mot framgång

När det dyker upp svårigheter uttrycker de att dessa hanteras genom de tillgängliga resurser och tid som de har. Vidare betonas vikten av att fortsätta diskutera och reflektera över dessa svårigheter i framtida möten för att identifiera nya sätt att stödja varandra på. I resultatet uttrycker intervjupersonerna att det finns en befintlig struktur för att fördela uppdrag och genomföra aktiviteter i projektledningen, men även att det finns utrymme för att lyfta problem. Dock förklaras att det finns potential för förbättring och att detta kanske inte uppnås förrän alla i gruppen känner varandra väl och känner sig helt trygga med varandra. Enligt intervjupersonerna finns det en

stödjande kultur inom både projektledningen och projektorganisationen. En intervjuperson uttrycker medvetenhet kring vikten av samarbete och stöd och uttrycker en medvetenhet om att det är svårt att få till i praktiken.

”jag förmedlar ju all information ner till min beredningsgrupp och beredningsgruppens roll i samordningsförbundet är att stödja mig som förbundschef... sen vet jag inte liksom. Där behöver de då ha hjälp ibland från mig att förmedla det vidare.

Intervjupersonerna upplever att alla inom projektet har viljan att gå åt samma håll och ett starkt grundengagemang i att vilja göra förändring. Det betonas att en öppen dialog behövs för att ta itu med de frågor som behöver hanteras och för att tydligt veta vad som behöver tas ställning till, där fler behöver inkluderas i den dialogen. Kring projektet efterfrågas tydlighet och fler forum för att stämma av vart projektet är på väg.

“Det har funnits tillfällen då vi hade kunnat jobba med reflektioner om. vart är vi och vart är vi på väg och hur ska vi jobba vidare och vad vill dessa och så men fortfarande ett år senare så har vi inte tagit den diskussionen egentligen.”

När det kommer till feedback upplever intervjupersonerna att de aktivt lyfter upp frågor och påpekar viktiga ärenden. De använder oftast mejl för att kommunicera tankar och undviker att ta upp kritik i sittande möten för att undvika att någon känner sig utpekad i ett öppet möte. Utöver detta upplevs det att det kan bli lite mycket ja-sägande och några uttrycker oro över tendensen till enighet utan mångfald i åsikter. Bristen på mångfald i synsätt anses hämma utvecklingen. När tankar eller idéer som avviker från den allmänna åsikten lyfts kan vissa reagera negativt, det upplevs inte alltid vara positivt att ha avvikande åsikter i gruppen. Det finns hos några en önskan om att kunna mötas och diskutera olikheter som en positiv och inspirerande möjlighet, utan att tycka att det är negativt med olikheter.

“Att kunna mötas och diskutera olikheter hade ju vart trevligt och inte tycker att det är negativt med olikheter utan att det kanske är inspirerande med olikheter jaha, tänker du på det där sättet? Vad intressant.”

Vissa intervjupersoner upplever att projektledningen främst fokuserar på att arbeta vidare utan att tydligt klargöra de övergripande målen. Det finns dock en förhoppning om att detta ska förbättras framöver. Planeringar, strategi och tillfällen där man kan ge feedback efterfrågas. I nuläget upplever vissa en försvarsposition och att det inte finns vilja att ta emot feedback.

Intervjupersonerna ser sin roll som stödjande där de bland annat hjälper delprojektledare med prioriteringar, tydliggör vad de behöver göra och gå på och inte. Vissa upplever att det årder olika syn på prioriteringar. Vissa förklarar sig inte ha varit till tillräckligt stort stöd för projektledningen när projektet lämnades över till dem vid uppstarten av projektet och menar att de bör vara mer självkritiska när det kommer till det.

Förutsättningar att jobba igenom projekten

Det följande avsnittet presenteras resultat relaterade till förutsättningarna att jobba igenom projekten. Först presenteras resultat kring efterfrågan på kompetensutveckling, därefter kommer det presenteras för projektets förväntningar på spridning. Vikten av utbyte av erfarenheter och insikter kommer presenteras och vidare presenteras möjligheter till samverkan. Slutligen kommer vikten av fortsatt investering i förankring att presenteras.

Att möta efterfrågan på kompetensutveckling

I allmänhet upplever intervjupersonerna att det finns god efterfrågan på föreläsningarna som projektet har att erbjuda, där många anser att det har varit givande och efterfrågar mer föreläsningar kring vissa områden. Genom korta utvärderingar som man gör efter vissa seminarietillfällen har man sett och kommit fram till att det finns behov av ytterligare kompetensutveckling. Inom vissa områden vill deltagare få djupare kunskap och förståelse och intervjupersonerna upplever genom detta ett engagemang och intresse.

Intervjupersonerna lyfter att de ser ett behov och efterfrågan på långsiktighet av de flesta organisationer, vilket de upplever som utmanande eftersom projektet endast pågår i dagsläget och de måste jobba här och nu. I utsagorna framkommer att intresset från aktörerna skiljer sig beroende på vilket av de teman som projektet finns till för att kompetensutveckla kring. När det handlar om rasism i arbetslivet upplever vissa intervjupersoner en form av motstånd och ifrågasättande om

varför man som verksamhet bör utbilda sig om rasism i arbetslivet. Detta kommer från tanken att som medlemsorganisation anser man sig redan ha ett gott bemötande mot alla individer och anser därför sig inte vara i behov av sådan kompetensutveckling. Intervjupersonerna upplever att vissa områden som de jobbar med inom projektet är känsliga. Det finns en förståelse kring att det är svårt för organisationer att vilja ta del av sådana kompetensutvecklingar, att vilja rannsaka sig och erkänna vissa problematiska strukturer. Därför är det svårt att göra vissa typer av utbildningar attraktiva.

Intervjupersonerna beskriver att de har avstämningsmöten där de planerar och reflekterar över utbildningsinsatser som de bistått med, syftet är att hela tiden försöka ha projektansökan i grunden och se vad saker och ting fyller för funktion. Vidare uttrycker intervjupersonerna att de regelbundet försöker att hämta in information och finna vilka behov som finns hos de olika samordningsförbunden. Behoven kopplas till deras arbete och det som projektet bistår med, vidare menar projektledningen att de hela tiden försöker utgå från behoven när de anordnar utbildningsinsatser. Intervjupersonerna framhåller att det finns ett överflöd av vad de skulle kunna erbjuda och utbilda inom. Samtidigt betonar de att det inte räcker med att saker är intressanta och kvalitativa utan det måste även finnas ett verkligt behov och en mottagare för dem. De reflekterar över att det finns ett behov hos dem av att pausa, fundera och analysera men dessutom att de blivit allt fler som upplever detta som viktigt.

"Vi är ute till exempel och besöker beredningsgrupper i de här samordningsförbunderna för att informera om det vi har och plocka in lite inputs därifrån, så att vi försöker hela tiden se vad finns det, vart ligger behoven. Och kunna anordna våra utbildningsinsatser utifrån det."

Projektets förväntningar på spridning

De olika förbundscheferna för de olika samordningsförbunden upplevs sitta i viktiga positioner till kontakter, där tanken är att dessa chefer ska vara till hjälp för att sprida information om projektet och att fånga upp de lokala behoven som de har. I nuläget visar resultatet på att detta går olika bra och därför kan förbundscheferna upplevas som antingen bromsklossar eller möjliggörare. Vissa intervjupersoner upplever att det finns vissa förbundschefer där informationen fastnar hos och som

har svårt att se till att sprida projektet och vad det erbjuder, medan andra skickar information vidare till sina kommuner, till regionen, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

"informationen skickar vi till chefer. Tyvärr så ser vi att den stannar där att den inte når ut till medarbetarna. Det är ju ett problem tycker jag. Liksom att det är så här man tänker att det ska spridas längre ner i organisationen för det kanske är ändå medarbetarna som drar nytta av mycket av den här kompetensutvecklingen. Men de kanske inte nås av den. "

Resultatet visar vidare på att det finns en viss osäkerhet kring vad som ska spridas inom organisationen för närvarande. Det råder en brist på tydlighet kring vilken kunskap eller information som behöver delas eller spridas till medarbetarna. Enligt intervjupersonerna finns olika sätt för hur projektet kan få spridning och detta sker hela tiden på olika nivåer. En intervjuperson uttrycker att de jobbat hårt med att utöka sändlistor, ta nya kontakter, jobba med Linkedin och delta på konferenser för att berätta om projektet. Spridningen anses inte ske mellan myndigheterna, däremot uttrycks en förhoppning om kommunikation och spridning vid de tillfällen där representanter från de olika myndigheterna träffas i det gemensamma rummet exempelvis i styrgrupper, ledningsgrupper eller beredningsgrupper. En intervjuperson ser en svårighet när det gäller att informera privata vårdgivare om möjligheten att delta i utbildningar inom projekt A. Intervjupersonen anser det vara problematiskt att regionen inte förmedlar information om projektet till vårdgivarna. Det anses vara nödvändigt att vårdgivare deltar i de utbildningar som projektet erbjuder för att exempelvis kunna förstå och hantera våld i nära relationer och diskriminering när de möter individer. Det finns en önskan om att nå vårdgivare i större omfattning.

"Så det är väl en utmaning för mig att hur får de privata vårdgivarna kunskap om att de kan gå de här utbildningarna i (Projekt A).... Och jag är säker också på att regionen inte förmedlar den här informationen om (Projekt A) ut till vårdgivarna. "

Ett ytterligare perspektiv som lyfts under intervjuerna är utmaningen som de ser när det kommer till att sprida kunskap. En intervjuperson uttrycker sig ha erfarenhet av att det kan vara utmanande att sprida nyvunnen kunskap på arbetsplatsen. Efter att ha genomgått en utbildning eller kurs och

lärt sig något nytt, kan det vara frustrerande att återvända till arbetsplatsen och upptäcka att ingen har delat samma erfarenhet. Det upplevs då som svårt att fungera som en kunskapsspridare om det inte finns tydliga riktlinjer eller uppdrag från en chef eller ledningen. Intervjupersonerna tror att kunskap ute i organisationer sprids mer effektivt när det finns ett tydligt uppdrag eller syfte.

Utbyte av erfarenheter och insikter

Resultatet från intervjuerna visar att det är viktigt enligt intervjupersonerna att individer inte bara deltar i utbildningar utan det gäller också att kunna implementera och nyttiggöra den inhämtade kunskapen i den dagliga verksamheten. Det handlar om att skapa möjligheter för att kunna utbyta erfarenheter och kunskaper mellan varandra. Det anses avgörande att ha strukturer på plats för att underlätta detta såsom uppföljning och utbyten mellan kollegor i det vardagliga arbetet.

"Men vi som var på utbildningsdagen, vad har vi tagit med oss? Alltså lite sådär kunna få till det i det naturliga vardagliga arbetet på något sätt att kunna dela med sig och sprida kompetens på det sättet."

Erfarenhetsutbytet lyfts regelbundet fram som viktigt och avgörande under intervjuerna. När det gäller andras erfarenhetsutbyte sker detta delvis i de så kallade utvecklingsgrupperna, som för närvarande existerar. Dessa grupper består av representanter från olika delprojekt i olika delar av regionen. Grupperna har skapats i syfte att utbyta erfarenheter och utmaningar mellan varandra, vilket anses kunna bli en kunskapsöverföring. En möjlighet som ses i kunskapsspridningen är att föra över kunskapen till ett regionalt eller ett större sammanhang för att den ska nås ut till den ordinarie verksamheten. Ett annat sätt för hur erfarenhet utbyts är genom arrangerade nätverksträffar för chefer och ledare från de olika organisationerna, där de får ett tillfälle och ett forum för att diskutera kring ett specifikt arbetssätt. Sådana träffar upplevs som nödvändiga för att föreläsningarna inte enbart ska bli en punktinsats. Vidare uttrycker intervjupersonerna att delprojektledare utbyter erfarenheter mellan varandra inom vissa områden, exempelvis studiebesök hos varandra. Men framförallt anser man att delprojekten diskuterar och rådfrågar varandra kring frågor de möts av.

"...projektlednings mötena i första hand det är liksom våra gemensamma möten som vi har, men sen har ju delprojektledare mellan varandra erfarenhetsutbyten inom vissa områden. Så här

studiebesöker varandra. Och liksom rings och pratar och så här ja, rådfrågar varandra. Och sen så har vi ju också förbundschefena som också är på något vis sammanhållande."

Möjligheter till samverkan

Resultatet pekar på svårigheter med att samverka inom projektet, vilket återspeglar de svårigheter som även finns inom de enskilda samordningsförbunden. Det nuvarande samarbetet mellan de olika samordningsförbunden gör samverkan ännu mer komplex. Utmaningen med samverkan ses dock även som något positivt, eftersom den ger möjlighet att utforska hinder och hitta lösningar på problem. Vidare uttrycker intervjupersonerna att det är viktigt att identifiera och anpassa arbetssättet efter de lokala förutsättningarna, då svårigheterna kan skilja sig mellan olika områden. Trots detta anses även gemensamma utmaningar finnas som kan hanteras genom samarbete, genom att dela kunskap och nyttja varandras erfarenheter mellan olika delprojekt kan man undvika att uppfinna hjulet på nytt. Vilket intervjupersonerna ser projektet kunna bidra med.

"Men det finns ju ett annat delprojekt som sitter och klurar på samma sak. Och då behöver man inte uppfinna hjulet på nytt hela tiden och man kan bygga på varandras kompetenser och kunskaper och dra nytta av varandras erfarenheter och hitta synergierna. Så att jag tror att det är det som (Projekt A-B) kan bidra med."

Intervjupersonerna förklarar under intervjun att de eftersträvar att få till en bättre samverkan mellan region, kommun, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen som alla jobbar för samma saker fast på olika sätt inom offentlig sektor. Men även en förhoppning är att individer som sitter i dessa samverkansgrupper för information vidare till personer och chefer som har kompetens eller utvecklingsansvar. Resultatet från intervjuerna visar på att de inom projektet kunnat se att det finns en god fördelning när det kommer till vilka som deltar på kunskapsseminarier mellan de olika medlemsparterna, vilket de upplever som positivt.

"...dels lite vilka kanaler vi har valt att använda för att sprida ut information som Linkedin ex. där ändå väldigt många yrkesverksamma finns och när vi tittar också lite på vilka det är som deltagit,

vilka är det som är med på våra kunskapsseminarier så ser vi att det finns en fördelning mellan de här olika medlems parterna."

Resultatet visar hur viktigt det är för de i projektledningen med samverkan och hur de jobbar med brister i samverkan. Projektledningen uttrycker en del av deras nya åtgärder, där de tillgängliggjort en blankett på deras webbplats där individer kan gå in för att fylla i för att flagga för de brister som finns i samverkan. Insamlade blanketter kommer att sammanställas för att identifiera gemensamma utmaningar och brister i samverkan. Intervjupersonerna uttrycker att de genom detta ser en möjlighet att kunna lyfta dessa frågor till högre nivåer av myndigheter, för att förbättra samarbetet.

"...Att ja det verkar som att det finns ett problem med Försäkringskassan och samarbetet där när det gäller den här frågan och det verkar vara problem liksom över hela länet. Så att kunna samla det är också en kunskap och samla in. "

Fortsatt investering i förankring

Resultatet pekar på vikten av förankring och tydlighet när det gäller förväntningar på projektledare och medarbetare. Det identifieras att det ibland funnits brister i förankringen av projektet och att det kanske inte har lagts tillräckligt med tid för att kommunicera tydligt om förväntningarna. Genom att investera mer tid i förankringen och i kommunikationen skulle det kunna skapas en bättre förståelse för vad som förväntas och därigenom öka projektets genomslag och att fler deltar under utbildningarna. Intervjupersonerna uttrycker att deras förankringsmöten med nyckelpersoner är av betydelse, genom att hålla dessa möten med chefer och ledare innan utbildningen påbörjas får de möjlighet att diskutera och klargöra olika frågor och förväntningar. Det handlar bland annat om att identifiera hur den nya kompetensen ska användas i praktiken, vilka ansvarsområden som finns för olika enheter, och hur samarbetet mellan dem ska koordineras. Genom att involvera både medarbetare och chefer i utbildningarna anser de att de ska kunna säkerställa att alla är medvetna om målen och förutsättningarna för att framgångsrikt implementera den nya kunskapen i organisationen.

"Innan utbildningen planeras och genomförs så har vi ett förankringsmöte där vi liksom bollar över frågorna till de cheferna så, men hur ser ni på det här? Hur kommer ni jobba för att era

medarbetare får förutsättningar att ta med sig den kompetensen, hur kommer det användas i praktiken? "

Resultatet visar brister i förankringen exempelvis när det kommer till att få metoderna supported employment, supported education och case managment att användas ute i ordinarie verksamhet. Brister i förankringen kan innebära att en idé eller förändring inte har blivit tillräckligt väl kommunicerad, förstådd eller accepterad av alla berörda parter. Detta kan leda till missförstånd, ineffektiv implementering eller att de förväntade resultaten inte uppnås. Projektledningen påstår att det finns olika uppfattningar kring metoderna, inom samordningsförbundens värld är dessa metoder förankrade i att de fungerar när medarbetare arbetar med personer som har behov av att komma ut i arbete och studier. Men i den ordinarie verksamheten är det däremot inte lika vanligt att dessa metoder kommer till användning. Vissa intervjupersoner menar att förankringen är en viktig del när det kommer till projektet och för att det ska ske någon form av spridning, därför efterfrågas förankring framförallt från samordningsförbunden. Det syftar även på att det är viktigt med den lokala förankringen inom förbunden till sina lokala parter och sina kommuner, kring kompetensutvecklingen som projektet erbjuder. I dagsläget upplevs inte informationen trattas ner i organisationen av cheferna som sitter i den regionala styrgruppen.

Kapitel 7 Diskussion

I följande kapitel presenteras studiens diskussion, här diskuteras de viktigaste resultaten från den tematiska analysen med utgångspunkt i studiens syfte och forskningsfrågor. Sedan kommer avsnittet att gå över till en slutsats av hela studien för att sedan avsluta med studiens praktiska implikationer och förslag till framtida forskning. Diskussionen kommer att besvara studiens syfte och forskningsfrågor. Denna studie syftar till att skapa kunskap om villkor för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Genom analys av projektledningens upplevelser och erfarenheter av ett utvecklingsprojekt besvaras följande forskningsfrågor: (1) Hur ser projektledningen på sitt eget ledarskap? (2) Vilka möjligheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet? (3) Vilka svårigheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet? Kapitlet börjar en genomgång av svaren av de tre forskningsfrågorna.

Summering av forskningsfrågor

Resultatet utifrån frågeställningen: *Hur ser projektledningen på sitt eget ledarskap?* visar på en varierande syn på ledarskap där medlemmarna i projektledningen har olika uppfattningar om sitt ledarskap. Vissa ser sig inte som ledare och upplever varken en tydlig ledarroll eller ansvar. För de som betraktar ledarskap som något reserverat för chefer upplever frustration över svårigheterna med att påverka och leda medlemsorganisationerna. Andra i projektledningen ser ledarskap som en mer öppen och delad uppgift, de upplever ett tillitbaserat ledarskap där de får möjlighet till självledarskap. I detta självledarskap ses alla i projektledningen som jämlika, vilket skapar en atmosfär av frihet och utrymme för de att exempelvis testa nya metoder.

Resultatet utifrån den andra frågeställningen: *Vilka möjligheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet?* indikerar det att projektledningen upplever deras trestegsmodell som en av de främsta möjligheterna med den kollektiva kompetensutvecklingen. Utvärderingar, uppföljningar och reflektion tillfällen ses som möjligheter, men även deras närvarande och stöd till individer som står i koppling till projektet. Att de i sina professionella roller besitter olika styrkor och att de har stora kontaktnät och individer

kring projektet som sprider kunskap om projektet. Sist men inte minst upplever de att de fyller tidigare brister som funnits bland annat på kompetens kring värdefulla teman. Sammanfattningsvis pekar resultaten på en mängd strategier och initiativ som projektledningen använder sig av för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet. Genom att kontinuerligt utvärdera och anpassa sina insatser, samt skapa en miljö som främjar öppenhet och samarbete, kan projektledningen fortsätta att vara en drivande kraft för lärande och utveckling inom organisationerna och regionen involverade i projektet.

Utifrån frågeställningen *Vilka svårigheter upplever projektledningen för att främja kollektiv kompetensutveckling inom projektet?* framkommer det att projektledningen upplever svårigheter med spridning och delning av information om projektet. På samma gång upplever de att det finns svårigheter att dela med sig av sina tankar som är mindre positiva. Tidsbegränsning, bristande tillit, bristande förankring och befintlig kompetensutveckling utgör andra svårigheter som upplevs hos projektledningens medlemmar. Det finns dessutom olika tecken på att det finns en distans mellan ledningen, andra aktörerna men dessutom mellan olika individer inom projektledningen. Sammanfattningsvis visar det på att projektledningen möter svårigheter i sitt arbete…. En av de främsta svårigheterna som upplevs är otydligheten kring projektets mål, vilket kan leda till förvirring och svårighet att prioritera och fokusera på målen. Dessutom upplever projektledningen svårigheter med att nå ut till relevanta parter och förankra projektet på ett effektivt sätt. Kommunikationsbrister och variation i uppfattningar inom projektledningen skapar också svårigheter i beslutsfattande och samarbete.

I följande diskussion vill jag fördjupa förståelse av ledningens betydelse för projektets kollektiva kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Denna del kommer att peka på projektledningen och projektet som villkor för den kollektiva kompetensutveckling, och kommer att komma inpå svårigheter och möjligheter som de märker av och upplever i projektet.

Ledningen som projektets kärna

Resultatet visar på att utvecklingsprojektet som undersöks i denna studie är till för att skapa kollektivt lärande och bidra till att organisationer tillämpar kunskaper i praktiken, det är genom att de testar som det bidrar till deras kompetensutveckling (Ohlsson, 2021; Granberg, 2018). Projekt

A, som finns till för att utveckla kompetens hos olika verksamheter, har förhoppningar om att det ska ske organisatoriskt lärande hos verksamheterna. Det vill säga att alla individer inom verksamheterna utvecklar kompetens. Projektets utformning i sin trestegsmodell uppfattas som positiv av projektledningen, där de anser det positiva ligga i att ta vidare de breda föreläsningarna som erbjuds till nästa nivå, som workshop och handledning, där individer kan få testa och förändra. Denna studie och tidigare forskning såsom Ohlsson (2023) visar på att workshops och seminarier är av betydelse när det kommer till kunskapsöverföring, på grund av att individer kan få möjligheten att utföra övningar som bidrar till deras kollektiva lärprocesser. Inom projekt B som riktar sig till att stödja individer ut till arbete finns förhoppningen om att det ska ske teamlärande bland projektets medarbetare. En förhoppning som finns är att medarbetare inom de olika delprojekten ska dela med sig och utbyta erfarenheter mellan delprojekten. Relationerna inom projektledningen verkar över lag vara positiva och nära, med en kompletterande dynamik med olika styrkor. Vissa individer tenderar att samarbeta närmare med dem som har liknande roller. Processledarna har en speciellt nära relation och stöttar varandra. En del föredrar att arbeta med dem som liknar dem själva. Projektledningen upplever möjligheter med att de besitter olika styrkor i ledningen, vilket visar på att de socialt kunnat upptäcka skillnader mellan sig själva och kollegor. Men även en förståelse för hur de kan jobba tillsammans med varandra. Ett förtroendefullt klimat visar sig inom projektledningen, genom att de litar på varandras kompetens (Ohlsson, 2018). Projektledningens varierande styrkor kan innebära att olika individer har unika lösningar och perspektiv på svårigheter och problem de stöter på. Döös & Wilhelmsson (2005) uttrycker att kollektivt lärande sker när individer stöter på problem som de senare tillfrågar någon annan om, de menar att lärande sker genom sådana interaktioner. Projektledningens variation i styrkor kan främja det kollektiva lärandet inom organisationen, till exempel genom att en person kan vända sig till en annan kollega för att få hjälp på vägen i saker som de individuellt eller gemensamt stöter på.

Olika aspekter av ledarskapets komplexitet visas i resultatet, synen på ledarskap varierar bland individerna i projektledningen. Vissa ser inte sig själva som ledare och upplever inte en tydlig ledarroll eller ansvar. Ledarskapet kan enligt Sveningsson & Alvesson (2021) betraktas som en specifik aktivitet utförd av chefer till en bredare syn där inflytande kan utövas av vilken medlem som helst inom organisationen. Vissa i projektledningen ser ledarskap som en specifik aktivitet

som enbart utförs av chefer. Detta kan vara en av orsakerna till deras frustration över svårigheten att påverka och leda medlemsorganisationerna samt att kontrollera informationsutbytet. De hoppas att ledande personer i dessa organisationer ska förstå vikten av att dela information om projektet. En del framhäver förekomsten av ett tillitsbaserat ledarskap inom projektorganisationen där de upplever att de kan ha ett självledarskap. I självledarskapet betraktas roller inom projektledningen som jämlika och det finns utrymme för att prova nya tillvägagångssätt, vilket skapar en befriande atmosfär. Principerna för kommunikativt ledarskap kan relateras till betoningen av tillitsbaserat ledarskap och självledarskap inom projektledningen (Johansson et al., 2011; Eriksen, 1997). Genom att främja självstyrande och ge utrymme för nya tillvägagångssätt skapas en atmosfär där medarbetare uppmuntras att delta och bidra, vilket speglar en del av de egenskaper som förknippas med den kommunikativa ledaren.

Projektet som stödjande kraft

Resultatet visar på att projektledningen generellt upplever en positiv respons och efterfrågan på projektets erbjudanden i kompetensutveckling. Genom korta utvärderingar efter vissa seminarier har projektledningen kunnat konstatera att det finns ett behov av ytterligare kompetensutveckling inom vissa områden. Deltagarnas önskning om djupare förståelse kan tolkas som ett tecken på deras engagemang och intresse för ämnena som behandlas. Vilket också kan tyda på att insatserna uppfyller ett behov som skulle kunna bidra till deltagarnas utveckling och lärande inom projektets områden. Avstämningsmöten verkar vara viktiga tillfällen för projektledningen att planera och utvärdera de utbildningsinsatser de har varit involverade i. Syftet med dessa möten är att kontinuerligt hålla sig grundad i projektansökan och analysera hur olika aktiviteter och insatser bidrar till projektets övergripande mål. Projektledningen strävar efter att utgå från behoven hos de berörda parterna när de planerar och genomför utbildningsinsatser. Resultatet visar att intervjupersonerna värderar det högt att jobba effektivt och målinriktat. De reflekterar även över vikten av att ta sig tid att pausa, fundera och analysera. Det kan tolkas som att projektledningen strävar efter att nå fram till alla potentiella effekter av projektets utbildningsinsatser. Resultatet visar på att projektledningen strävar efter att vara närvarande, lösa svårigheter och skapa tydlighet och struktur för individer som ingår i projektet. Detta visar på att projektledningen har en syn på sig själva som stödjande kraft gentemot andra inom projektet. Detta visar på att de i sina professionella roller ser möjligheter att kunna uppnå de önskade resultaten kring kollektiv

kompetensutveckling, genom att exempelvis skapa tydlighet och vara närvarande. Detta går i linje med Edmondson & Leis (2014) studie som betonar säkerhet som ett viktigt behov för möjlighet till tillväxt och lärande i en snabbföränderlig värld. Deltagarinkludering och engagemang framhålls som centrala där vikten av att samarbeta och integrera olika perspektiv inom projektet understryks. Resultatet belyser samtidigt en svårighet som kan uppstå när man strävar efter ett jämlikt beslutsfattande, det kan leda till svårigheter med att fatta beslut effektivt och snabbt.

En möjlighet som projektledningen upplever med projektet handlar om att projektet utgör en stödjande kraft till den ordinarie verksamheten, särskilt på grund av att projektet fyller tidigare brist och kompetensbehov på arbetsmarknaden. Ett exempel på det är att tillhandahålla kunskap om rasism i arbetslivet, som de ser vara ett stort behov av på dagens arbetsmarknad. Resultatet visar på att projektet har främjat ett länsgemensamt tänkande och kunskapsutbyte mellan kommuner. Dessa kommunikationsförutsättningar betraktas av vissa forskare som positivt för den kollektiva kompetensutvecklingen i linje med Granberg & Ohlsson (2021) definition av kollektivt lärande. Dessutom att alla parter får samma utbildning för att skapa enhetlighet och enad front gentemot medborgarna. Projektet använder en modell kallad trestegsmodell som intervjupersonerna visar stark tilltro till. Möjligheterna med kollektiv kompetensutveckling inom projektet inkluderar att ge deltagarna kunskap och verktyg som de kan använda i sina verksamheter samt för uppföljning för att främja kollektiv kompetensutveckling genom reflektion och delning av erfarenheter. Genom att medarbetare får reflektera kring kunskap och verktyg kan de på ett bättre sätt förstå sig på och skapa mening för den kunskap de tagit till sig, men även för att kunna hantera oklara situationer som de möter på (Ohlsson, 2021).

Uppföljningar med medarbetare som deltar i utbildningsinsatser anses vara viktiga för att kunna utvärdera dessa insatser, se resultat och förstå effekterna av utbildningarna. Projektledningen har dock ännu inte påbörjat detta arbete. Genom att följa upp arbetet som har utförts hittills kan projektledningen, med hjälp av ett processbaserat synsätt på ledarskap, få insyn i vilka åtgärder och strategier som har varit verksamma och som haft betydelse för att veta hur de ska ta det vidare i fortsättningen. Detta synsätt innebär att man ser ledarskap som en serie av aktiviteter och interaktioner snarare än en uppsättning fasta egenskaper eller positioner (Svenningsson &

Alvesson, 2021). Det finns en medvetenhet hos projektledningen kring vikten av att kontinuerligt utvärdera, genom reflektion skapar de klarhet kring projektets framsteg, identifiera utmaningar och förbättringsområden samt säkerställa att arbete är i linje med projektets övergripande mål. Både uppföljning- och reflektionstillfällen ses som viktiga för att utvärdera effekter och behov, gemensamma reflektioner och gemensam förståelse blir viktiga i detta sammanhang eftersom projektet och arbetet inom det hela tiden är i förändring (Ohlsson, 2023). Denna studie visar på vikten av gemensamma reflektioner inom projektet. Prioritering av gemensamma reflektioner och ökad förståelse kan potentiellt leda till en mer sammanhållen projektledning och minska risken för att projektet blir spretigt.

Resultaten från projektledningen indikerar att de betraktar kunskap som något som inte endast förvärvas genom utbildningar, utan som också kräver förmågan att integreras och tillämpas i det vardagliga arbetet för att uppnå önskat resultat. Det handlar om att se till att det finns strukturer på plats för att underlätta utbyte av erfarenheter och kunskaper mellan medarbetare. Genom dessa uppföljningar och regelbundna utbyten kan organisationer säkerställa att den nya kunskapen som erhålls genom utbildningar blir en integrerad del av det dagliga arbetet. Projektledningen betonar regelbundet erfarenhetsutbytet som en central del av förbättringsarbetet och jobbar aktivt med att främja sådana forum. Erfarenhetsutbyte kan tolkas som ett viktigt element för lärande och utveckling inom organisationer. Erfarenhet och lärande kan bidra till att kompetens utvecklas över tid, vilket kan medföra att individer kan hantera arbetsuppgifter och omvandla dess kunskaper i handling (Biguet et al., 2015 & Larsson, 2021). Genom att ta del av andra erfarenheter kan individer med tiden utveckla sin kompetens. Utvecklingsgrupper har skapats i syfte att möjliggöra att nyvunnen kunskap kan spridas till en bredare publik inom organisationer och regioner för att kunskapen ska nås av den ordinarie verksamheten. Projektledningen har startat dessa utvecklingsgrupper för att skapa tillfällen för reflektion. Ett annat sätt för att främja erfarenhetsutbyte visar resultatet vara genom de nätverksträffar som arrangeras för chefer och ledare. Genom att skapa forum för diskussion och reflektion kring specifika arbetsmetoder eller svårigheter, skapar det förutsättningar för kollektivt lärande (Ohlsson, 2021), och därmed djupare och mer meningsfull förståelse för arbetssätten. Att projektledningen ser detta som viktigt kan bero på att de vill skapa kontinuerlig dialog och kollektivt lärande inom och mellan organisationerna.

Svårigheter med att engagera

Resultatet visar att projektets främsta uppgift är att engagera medlemmarna, inklusive region, kommunerna, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. En utmaning i detta har att göra med svårigheten i att engagera verksamheterna, vilket i sin tur kan ha att göra med verksamheternas redan befintliga kompetensutvecklingsinsatser som det visat sig att de har på plats. Svårigheten ligger i att anpassa nya insatser till medlemmarnas befintliga kompetensutvecklingsplaner och att tydliggöra projektets mål. Projektets tidsbegränsning är en av anledningarna till denna utmaning när det gäller att integrera kompetensutvecklingen i den ordinarie verksamheten. Cheferna från verksamheterna vill inte att projektledningen ska styra för mycket i kompetensarbetet och föredrar att behålla kontrollen över sin egen implementering. Som Nilsson & Waldemarsson (2011) beskriver kan bristande tillit vara ett uttryck för motstånd, vilket kan vara anledningen till att cheferna känner behov av att behålla kontrollen på grund av att de inte känner tillit till projektet. För att möta denna svårighet föreslår en intervjuperson en ökad dialog för att se till att projektet kan komplettera den befintliga verksamheten på ett meningsfullt sätt. Detta kan upplevas som utmanande för ledarna i linje med Yukl & Kaulio (2011), eftersom det innebär för projektledningen att navigera genom osäkerhet och hantera det motstånd som de möts av.

Resultatet visar vidare på att det finns svårigheter i form av motstånd när det kommer till projektets teman som upplevs som känsliga. En viktig insikt från resultatet är att intresset från aktörerna varierar beroende på vilket tema projektet syftar till att adressera inom kompetensutvecklingen. När det gäller en av projektets värdegrundteman, som är rasism i arbetslivet, upplevs ett visst motstånd och ifrågasättande från vissa organisationer. Dessa organisationer kan redan se sig själva som välkomnande och toleranta och kan därför ifrågasätta behovet av att utbilda sig inom ämnet. Svårigheten upplevs vara att övertyga dem om vikten av att aktivt arbeta med att förstå och bekämpa rasism i arbetslivet. Resultatet visar på att vissa områden som behandlas inom projektet är känsliga ämnen, där organisationer kan vara ovilliga att delta i kompetensutveckling eftersom det innebär att de måste granska sina egna strukturer och erkänna eventuella problem. Svårigheter hos dessa organisationer att erkänna sina brister kan förklaras bero på att de befinner sig i mindre psykologiskt säkra miljöer Edmondson (2012), där det finns visst obehag i att vara raka och ärliga om vissa brister eller mindre positiva tankar. För att ordinarie verksamheter ska förstå att de skulle behöva jobba mot rasism i arbetslivet behövs kunskapen omvandlas. Den pragmatiska gränsen kan

kopplas till rasism i arbetslivet, vilket innebär att kunskap om rasism måste integreras i den ordinarie verksamheten så att organisationerna kan hantera rasism på ett bra sätt (Carlile, 2004).

Otydlighet kring projektets mål

Resultatet visar att det finns en variation i uppfattningar kring projektets mål, vilket är något som projektet utmanas av. Trots att kommunikationsutmaningar har hanterats, upplevs de förstärkas av projektets omfattning och storlek, vilket kräver ytterligare ansträngningar för att hantera dem bättre. Projektet anses från början ha kommunicerats ut på ett otydligt sätt, vilket kan leda till förvirring och svårighet att prioritera och fokusera på målen. Otydligheten kring förväntningar på projektet påverkar också samarbetet inom organisationen, särskilt när det gäller att tolka och implementera olika perspektiv som har kommit från olika förbundschefer. Tydlighet i förväntningar behövs för att alla inom projektledningen ska känna sig säkra på det de gör inom projektets ramar. Enligt Johansson et al. (2011) skapar den kommunikativa ledaren tydliga strukturer och förväntningar. En klar och konsekvent kommunikation skulle kunna hjälpa alla involverade att förstå sina roller och ansvar, vilket främjar samarbete och minskar risken för missförstånd. Den kommunikativa ledaren kan vara en nyckelkomponent i att hantera otydligheten kring förväntningar och främja ett framgångsrikt samarbete inom projektet. Att projektledningens uppfattningar om projektets mål varierar kan bero på att projektets mål kommunicerats ut på ett otydligt sätt. Resultatet visar på att det exempelvis finns svårigheter i att hantera förfrågningar om kompetensutveckling och att anpassa sig till intressenternas behov och önskemål på ett lämpligt sätt. Orsaken verkar vara snabba förfrågningar som kräver hastiga beslut. Enligt Nilsson & Waldemarsson (2011) skulle målen kunna kommuniceras tydligare om projektledningen får möjlighet att dela tankar och värderingar för att skapa en gemensam förståelse. Intervjupersonerna upplever dessutom projektets breda och ambitiösa karaktär som riskfylld, där risken anses vara att det spretar åt många håll utan att leda till betydande förändring eller framsteg. En utmaning för projektledningen är att avgöra vilken kompetensutveckling som är mest prioriterad och om vissa delar kan prioriteras bort för att förbättra arbetet. Enligt Weick et al. (2005) försöker projektledningen hitta dessa svar för att bättre hantera projektets omfattning och komplexitet, som uppstår eftersom projektet syftar till att åstadkomma stora förbättringar.

Variationen i uppfattningar inom projektet bidrar dessutom till att beslut och ansvar upplevs som otydliga. Projektledningen upplever missförstånd, bristande förankring och kommunikationssvårigheter inom projektet. En av de svårigheter som upplevs anses vara brist på tydlighet kring beslut och ansvar, vilket kan ha lett till att individer upplever förvirring och missförstånd inom projektledningen. Denna svårighet som projektledningen upplever i sitt arbete skulle kunna vara något som i längden kan leda till sämre prestationer. Trots att beslut ibland är tydliga, återkommer frågor om samma saker, vilket leder till slöseri med resurser och fördröjningar. För att bemöta detta förespråkar projektledningen behovet av en bättre ledningsstruktur och konsekvent beslutsfattande, där de ser detta kunna minska risken för motstånd. Detta är i linje med Edmondson & Lei (2014), som menar att för att ett team ska prestera bra är det av betydelse att medlemmarna kan kommunicera öppet om strategier och beslutsfattande. Genom att medlemmar inom projektledningen aktivt deltar i kommunikationen vid beslutsfattande, skulle det kunna bidra till att besluten upplevs som mer tydliga hos dem. Trots projektledningens önskan om delaktighet och inkludering, belyser resultatet en utmaning som kan uppstå när man strävar efter ett jämlikt beslutsfattande, vilket handlar om risken för långdragna diskussioner och fördröjda beslut.

Resultatet visar på att projektledningen aktivt delar sina tankar och påpekar viktiga ärenden, men föredrar att använda mejl istället för att ta upp kritik i sittande möten för att undvika att någon känner sig utpekad offentligt. Detta indikerar en oro för att inte råka ut för att skapa en obekväm situation för andra i gruppen. Denna situation kan tolkas genom att betona vikten av en öppen och trygg kommunikationsmiljö där feedback och olika synpunkter välkomnas och uppmuntras. En i projektledningen upplever relationer mellan kollegorna som instabil på grund av utmaningar i gruppen. Detta tycks kunna bero på olika kommunikationsstilar, där en del är raka i sin kommunikation medan andra i projektledningen upplevs ha svårt för detta, vilket kan skapa svårigheter på lång sikt. Enligt Edmondson (2012) trivs människor att dela med sig av sina idéer i psykologisk säkra miljöer, denna trygghet behövs för att utbyte av tankar och erfarenheter ska ske bland dem i projektledningen. Det framkommer en tendens till konformitet genom en strävan efter enighet i gruppen, och att det därmed finns svårigheter att lyfta avvikande åsikter utan att mötas av negativa reaktioner. Denna brist på mångfald i åsikter och synsätt upplever projektledningen hämma utvecklingen och hindra en öppen konstruktiv diskussion. Detta resultat stämmer överens

med tidigare forskning, såsom Edmondson & Lei (2014), som visar att ett företags framgång är kopplad till ett klimat av förtroende och att individer delar värderingar. Den tolkning som går att dra från resultatet i denna studie är behovet av att skapa en atmosfär där alla känner sig trygga att dela sina tankar och idéer, även om de avviker från den allmänna åsikten. Detta för att enklare kunna diskutera viktiga ämnen som i längden skulle kunna vara en bidragande faktor till utvecklingen av projektet. Fortsatt svårigheter att lyfta avvikande idéer inom gruppen kan på sikt få negativa konsekvenser på kollektivt lärande.

Svårigheter med att nå ut

Förbundscheferna upplever en distans till projektorganisationen, vilket kan påverka informationsflödet och projektets utveckling. Resultatet visar även på att projektorganisationen har en viss distans till andra aktörer som är kopplade till projektet. Som Nilsson & Waldemarsson (2011) beskriver det sker en påverkansprocess när individer kommunicerar med varandra, denna påverkansprocess skulle kunna vara utmanande när distansen till de andra aktörerna som är kopplade till projektet existerar. Resultatet visar på att det finns en distans mellan projektledare och övriga medlemmar i projektledningen, vilket hindrar kommunikationen och kunskapsöverföring. Förbättringar har genomförts, inklusive regelbundna diskussioner och gemensamma beslut vid måndagsmöten, vilket har främjat en känsla av gemenskap och ökat samarbete inom gruppen. Det är tydligt att medlemmarna i projektledningen värdesätter gemensamma diskussioner och beslut, särskilt med tanke på den ständiga förändringen som projektet genomgår. Detta är särskilt betydelsefullt när projektledningen består av personer som är nya för varandra. Denna inställning är i linje med Ohlsson (2023), som framhåller att ett starkt samarbete och regelbundna reflektioner är avgörande för framgång inom organisatoriska förändringar.

Projektledningen upplever svårigheter med hur kompetensutveckling tas emot av chefer, ledare och medarbetare. Där indikerar resultatet att förankring och tydlighet är avgörande faktorer när det gäller att möta utmaningar inom kompetensutveckling. Bristerna som finns i förankringen av projektet ser projektledningen kunna bero på att det lagts otillräckligt med tid i att kommunicera förväntningarna. Denna begränsade kunskapsöverföring skulle kunna ha att göra med att personerna i projektledningen inte har täta kontakter sinsemellan. Detta skulle kunna ha bidragit

till att projektledningen mött svårigheter med att skapa tydlig förståelse för projektets mål och förväntningar. Förankringsmöten med nyckelpersoner, särskilt med chefer och ledare innan utbildningar påbörjas, upplever projektledningen vara av betydelse för att klargöra förväntningar och identifiera hur den nya kompetensen ska användas praktiskt. Genom att i förväg involvera alla i utbildningarna, upplever projektledningen att de kan se till att alla är medvetna om målen och förutsättningarna för att kunna tillämpa den nya kunskapen i organisationen. Det visar på att projektledningen ser det som betydelsefullt att ha en gemensam uppfattning om målen och att kunna relatera till det i det konkreta arbetet. Utifrån Thomas et al. (2001) som anser att framgångsrika organisationer kännetecknas av deras förmåga att omvandla information till lärande, skulle projektledningen på så sätt genom förankringsmöten kunna stödja cheferna med att omvandla informationen från utbildningarna till lärande. Eftersom det handlar om att organisationer inte bara samlar in och lagrar information, utan även beaktar den på ett sätt som leder till ny kunskap, insikter och utveckling av ny kompetens. Denna process av kunskapsomvandling kan vara avgörande för att organisationer ska kunna anpassa sig till förändringar. Genom det kan de öka möjligheterna till att kompetensutvecklingen tas emot på ett tydligt sätt så att den kan användas i det praktiska vardagliga arbetet. På så sätt kan projektledningen i linje med det Carlile (2004) lyfter, bidra till att minska klyftan mellan befintlig kunskapsuppfattning och den nya kunskapen som verksamheterna får till sig.

En tolkningsbar gräns, enligt Carlile (2004), handlar om att översätta kunskap så att alla parter kan förstå den på samma sätt. För att hantera olika tolkningar kan det vara nödvändigt att göra vissa avvägningar. Detta går att koppla till att resultaten visar att det finns olika uppfattningar kring metodernas effektivitet och användning, vilket projektledningen anser kunna bero på brister i förankringen. Detta kan bero på projektets komplexitet, vilket skulle kunna försvåra spridning och implementering av metoderna. Det finns efterfrågan om bättre förankring från samordningsförbunden och en ökad lokal förankring inom förbunden till sina lokala parter och kommuner kring kompetensutvecklingen. Uppfattningen är att viktig information om projektet inte når ner i organisationen av högre uppsatta chefer. Detta kan möjligen förklaras av den bristande förankringen som resultaten pekar på, där cheferna inte känner sig säkra på projektets förväntningar. Enligt denna studies resultat råder osäkerhet kring vilken information som behöver delas och spridas, vilket kan vara orsaken till utmaningen som de har i att nå ut. Exempelvis nås

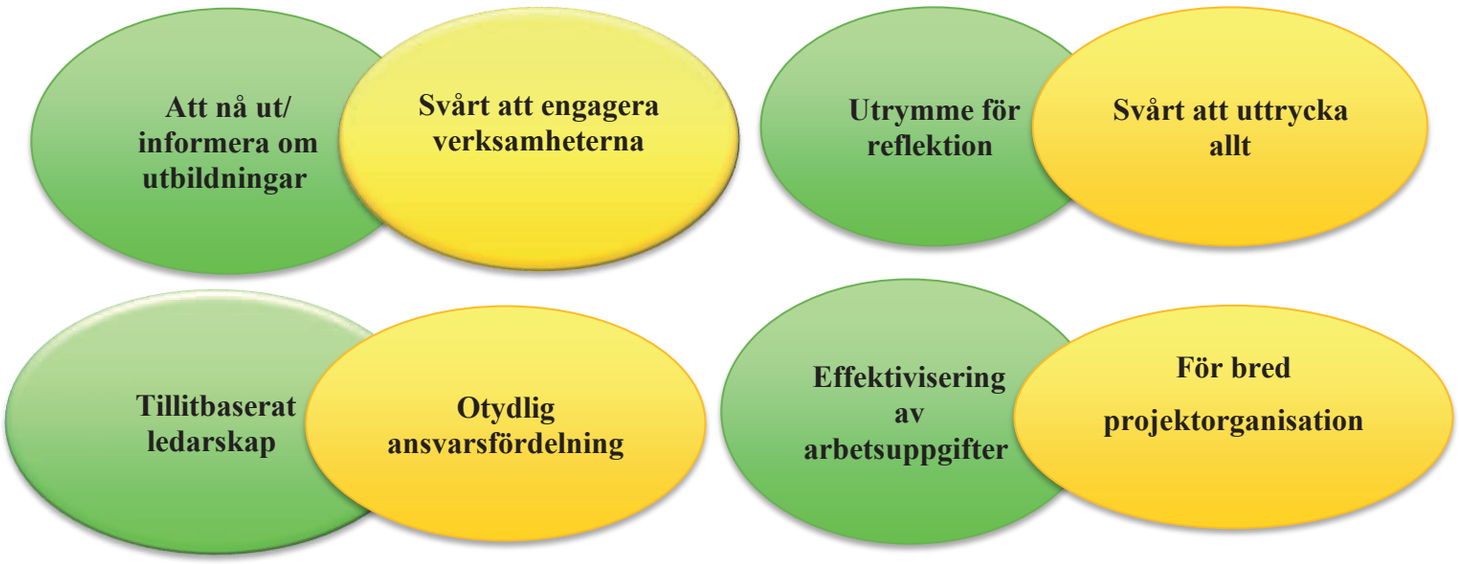
inte vårdgivare av informationen om projektet och möjligheten att delta. Här upplever de att det saknas aktiv förmedling av information från regionen till vårdgivarna, vilket hindrar deras viktiga deltagande för att kunna förstå och hantera viktiga ämnen som våld i nära relationer och diskriminering.

Förbundscheferna från olika samordningsförbund förefaller spela en avgörande roll i att sprida information om projektet och i att fånga lokala behov. Det varierar dock i vilken mån de gör detta, vilket leder till en ojämn spridning av informationen. Resultatet visar på svårighet med att nå ut med kompetensutveckling eftersom alla inte arbetar likadant inom projektledningen, vissa förbundschefer delar aktivt information med sina nätverk och medlemmar, medan andra inte gör det i lika stor utsträckning. Denna studies resultat skiljer sig från Pivec & Potočan (2021) som ser många möjligheter med kunskapsöverföring och att ledare i chefspositioner finner sig mer benägna att överföra kunskap jämfört med andra medarbetare. Detta visar på att det kan finnas ett behov av att främja en kultur av kunskapsöverföring inom projektorganisationen. Skapandet av organisatorisk lärandekultur kan driva organisationer till hållbara konkurrensfördelar, sådana organisationskulturer lägger vikt vid att utveckla medarbetarnas lust till kontinuerligt lärande och innovation (Kaupa, 2022). I linje med detta skulle en organisatorisk lärandekultur kunna främja en miljö där förbundschefer och andra ledare känner sig mer engagerade till att dela information och stödja kompetensutveckling inom organisationen. Eftersom det skulle kunna främja en kultur där kunskapsdelning är prioriterad och öka möjligheterna till att fånga upp lokala behov och sprida relevant information om projektet.

Sammantaget visar detta att projektledningen upplever både möjliggörande och försvårande villkor för den kollektiva kompetensutvecklingen i denna interorganisatoriska kontext. En relevant fråga att ställa är hur man kan förstå de svårigheter och möjligheter som finns. I följande avsnitt kommer komplexiteten i dessa utmaningar och möjligheter att diskuteras, vilket i sin tur ger upphov till dynamiska spänningsförhållanden.

Spänningsförhållanden i den interorganisatoriska kontexten

Resultatet visar på en del olika spänningsförhållanden, där det finns en märkbar spänning mellan olika idéer och ståndpunkter. Dessa förhållanden kan vara komplexa och dynamiska och har uppstått i olika sammanhang. Relationen mellan det resultat visar på som möjligheter och som svårigheter är svåra att direkt särskilja, även en svårighet hos projektledningen själva. Mycket som resultaten visar går det att tolka två olika sidor av. En svårighet är att engagera verksamheterna till de kompetensutvecklingsinsatser som projektet finns till för att bistå med, i att övertyga och visa på vikten av dessa insatser. Samtidigt upplever projektledningen en av projektets möjligheter ha och göra med att de bistår med viktiga teman inom ämnen som är värdefulla att utveckla kompetensen inom. Vidare går det att se i resultatet att projektledningen upplever att ledningen karaktäriseras av tillitsbaserat ledarskap vilket ses som positivt och av betydelse för de i projektledningen. Å andra sidan upplever de samtidigt att det finns en baksida med det tillitsbaserade ledarskapet, en svårighet som lyfts är den oklara ansvarsfördelningen inom projektledningen och bristen på tydliga riktlinjer för arbetsuppgifter. Även projektledningens önskan om effektivisering och tydlighet av arbetsuppgifter harmonierar med principen att som ledare etablera tydliga strukturer, vilket förespråkas av den kommunikativa ledaren enligt Johansson et al. (2011). Dessa resultat skulle kunna visa på ledarskapets svårighet i en sådan projektorganisation där projektledningen som de själva upplever det är för bred och svårbegriplig.



Figur 1. Spänningsförhållanden. Kopplingarna representerar en spänning mellan en möjlighet och en svårighet som projektledningen upplever i den interorganisatoriska kontexten.

Figuren ovan illustrerar de spänningsförhållanden som kan betraktas som villkor för kollektiv kompetensutveckling. Både svårigheter och möjligheter bidrar på olika sätt till att forma förutsättningarna för den kollektiva kompetensutveckling som projektledningen arbetar med. Dessa spänningsförhållanden är nära sammankopplade med kollektiva lärprocesser och fenomen som ständigt befinner sig i förändring.

Projektledningen upplever att tankar och idéer aktivt utbytes mellan varandra, samtidigt som de upplever att det är svårt för dem att alltid uttrycka vad de tycker och upplever, vilket de upplever skapa svårigheter och bidrar till att hämma utveckling. Dessa olikheter i upplevelser kan diskuteras i relation till Edmondson (2012), som menar att om en individ känner sig psykologiskt säker i en miljö finns det stor sannolikhet att även dess medarbetare upplever detsamma. Vilket skulle kunna visa på att det finns en variation i upplevelserna när det kommer till att lyfta tankar. Resultatet visar även på att en del inom projektledningen upplever det som viktigt att stanna upp och reflektera över deras arbete och processer som de går igenom. I linje med Deweys modell för erfarenhetsbaserat lärande, kan dessa reflektioner innebära tillfällen för projektledningen där de kan förstå sig på arbetet som de bistår med genom att sortera och definiera det som de varit med om (Granberg & Ohlssons, 2022). I praktiken kan detta innebära att projektledningen skapar goda

förutsättningar för sig själva att fortsätta där de befinner sig, genom att exempelvis definiera de behov som de sett under en viss period i arbetet.

Jederlunds (2019) undersökning pekar på att lärare och skolledare kan i samband med utvecklingsarbete möta utmaningar, i en sådan situation är den kollegiala tilliten i gruppen, vad som anses vara av betydelse för det kollektiva lärandet i gruppen. Detta kan kopplas till att projektledningen upplever behov av att stanna upp och reflektera över deras arbete. Eftersom individerna inom projektledningen möts av svårigheter i deras utvecklingsprojekt kan det vara av stort värde för dem att genom ömsesidig öppenhet, diskutera dessa svårigheter och lyfta upp tankar för varandra. Saknas denna öppenhet, riskerar individer i projektledningen att inte kunna diskutera svårigheterna med varandra vilket skulle kunna leda till att det kollektiva lärandet begränsas inom gruppen. För att de tillsammans ska kunna förstå de möjligheter och svårigheter de har, är det viktigt att föra dialoger. Detta gör det möjligt att omvandla svårigheterna till gemensam förståelse. I sin tur skapas kollektiva utmaningar med hjälp av de möjligheter de ser. Genom att tillsammans se möjligheterna och svårigheterna och föra dialog om det kan gruppen transformera svårigheterna till gemensamma utmaningar. Denna transformationsprocess, kan här ses som ett potentiellt kollektivt lärande som inte framkommit i den tidigare forskningen som redovisats i denna studie. Det finns dock likheter med Carlile (2004) som pekar på att det sker kollektiva transformationer inom gruppen, där individer börjar se problem ur ett nytt perspektiv. När människor kan omvärdera svårigheter och se dem som utmaningar, öppnas möjligheten att också identifiera möjligheter och lösningar. Det är först när ett problem betraktas som en utmaning som man kan börja se en möjlighet i det. När gruppen kan identifiera svårigheterna och möjligheterna som en ny gemensam utmaning skapar de också nya handlingsalternativ. Vilket är ett viktigt led i det kollektiva lärandet enligt Granberg & Ohlsson (2021). En rimlig tolkning är att projektledningen genom sitt kollektiva lärande kan fungera som ett bättre stöd och därmed främja den kollektiva kompetensutvecklingen ytterligare.

Slutsatser

Utifrån denna studies syfte att skapa kunskap om villkor för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext, visar resultatet att det finns skillnader i vad som bidrar till den kollektiva kompetensutvecklingen. Studien visar dessutom att projektets interna lärprocesser

ytterligare förbättrar dess förmåga att stödja den kollektiva kompetensutvecklingen. Villkoren har delats upp på de möjligheter som projektledningen upplever och svårigheter projektledningen upplever. En sida av dessa villkor handlar med andra ord om de möjligheter som projektledningen ser. I praktiken handlar dessa möjligheter om de handlingar och strategier som de använder sig av för att bidra till den kollektiva kompetensutvecklingen, framförallt de möjligheter som de hittills har sett i detta utvecklingsprojekt. Möjligheter för den kollektiva kompetensutvecklingen visar både positiva och gynnsamma omständigheter som de nyttjar med sikte att nå målen som de haft från början. Å andra sidan arbetet möts projektledningens av olika saker som skapar olika svårigheter för dem att bidra till den kollektiva kompetensutvecklingen. Svårigheterna visar på allt från mindre till större svårigheter som kan försvåra de framsteg som de vill ta inom projektet. Dessa möjligheter och svårigheter har alla och göra med villkoren för att bedriva det kollektiva kompetensutvecklingsprojektet. Projektledningen ser både svårigheter och möjligheter med projektet vilket visar på att det finns en spänningsförhållande mellan dessa svårigheter och möjligheter. De måste identifiera dessa i projektledningen genom kollektiv dialog och genom att dela deras tankar om dem till varandra, för att kunna transformera svårigheterna till utmaningar som de också kan göra något åt. Det är när man väl ser en gemensam utmaning som man kan se möjligheterna med den. Detta dynamiska spänningsförhållande kan hanteras genom att de ger varandra utrymme för gemensamma reflektion. Denna studie skulle kunna bidra till en medvetenhet om dessa spänningsförhållanden. Genom att vara medveten om både svårigheter och möjligheterna har projektledningen visat sin förmåga att navigera genom komplexa situationer och att vara flexibel nog att anpassa sig till omständigheter. Genom att se bortom de omedelbara hindren och istället fokusera på framtida möjligheter, skulle projektledningen kunna visa på sitt engagemang för projektets långsiktiga framgång och hållbarhet.

Praktiska implikationer och framtida forskning

Denna studie belyser viktiga praktiska implikationer för organisationer och pekar samtidigt på områden som kan utforskas vidare genom framtida forskning. Kompetens och kompetensutveckling är fenomen som idag är av stor betydelse både när det kommer till medarbetare och ledare. Samhället har kommit att utvecklas och förändras vilket bidragit till behovet av kompetensutveckling. Intresse för kompetensutveckling kan däremot många gånger skiljas åt. För organisationspedagoger kan resultaten i denna studie fungera som vägledning för att

förstå och hantera utmaningar inom kollektiv kompetensutveckling. De kan dra nytta av insikterna om olika strategier och initiativ som projektledningen använder sig av för att främja lärande och utveckling inom projektet. Att kontinuerligt utvärdera och anpassa insatser samt skapa en miljö som främjar öppenhet och samarbete kan vara viktiga lärdomar för pedagoger som arbetar med kompetensutveckling. Inom professionen för projektledning och kompetensutveckling är resultaten relevanta för att förstå vilka svårigheter som kan uppstå och hur de kan hanteras. Att känna till svårigheterna med spridning och delning av information, samt svårigheter med att dela mindre positiva tankar, kan hjälpa projektledare att skapa strategier för att övervinna dessa hinder. Likaså kan insikterna om tidsbegränsningar, bristande tillit och förankring samt befintlig kompetensutveckling vara värdefulla för att utforma effektiva kompetensutvecklingsprogram och projektledningsstrategier. Kunskapen som framkommer i denna studie kan påverka individer genom att ge dem insikter om hur de kan bidra till och dra nytta av kollektiv kompetensutveckling. Genom att förstå utmaningarna och möjligheterna inom projektledning och kompetensutveckling kan människor bättre positionera sig för att delta aktivt i sådana projekt och utveckla sina färdigheter och kunskaper. På gruppnivå kan resultaten användas för att främja ett mer effektivt samarbete och beslutsfattande inom projektlednings team. Genom att adressera kommunikationsbrister och skapa en tydligare förståelse för projektets mål och förväntningar kan grupper arbeta mer enhetligt och effektivt mot gemensamma mål. På organisationsnivå kan kunskapen från denna studie användas för att förbättra strategier för kompetensutveckling och projektledning. Genom att identifiera och adressera utmaningar som kommunikationsbrister, förankring och distans mellan olika aktörer kan organisationer skapa en mer gynnsam miljö för lärande och utveckling. Detta kan i sin tur bidra till ökad effektivitet och framgång för organisationen som helhet.

Studien som genomförts har besvarat de frågor som avsågs att undersökas. Den har, utifrån ett projektledningsperspektiv, bidragit till kunskapen om villkoren för kollektiv kompetensutveckling i en interorganisatorisk kontext. Baserat på resultaten från denna studie, som belyser både möjligheter och svårigheter med kollektiv kompetensutveckling, är det möjligt att ge förslag på ytterligare forskning som kan fördjupa förståelsen av de svårigheter sådana projekt möter. Det skulle exempelvis vara av värde att studera olika tillvägagångssätt för att säkerställa en stark förankring av projektledning insatser inom organisationer. En annan idé på vidare forskning som

jag anser vara angelägen är att studera strategier för att hantera distans mellan ledningsteam och andra aktörer. Även detta skulle kunna bidra till ökad kunskap kring förankringen. Att fortsätta att skapa kunskap om olika ledningar som styr liknande projekt, kan bidra till att strategier kan utvecklas för projektledning och bidra till att utveckla bedrivandet av kompetensutveckling.

Referenser

Biguet, G., Lindquist, I., Martin, C., & Pettersson, A. (2015). *Att lära och utvecklas i sin profession*. Studentlitteratur.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2) 77 – 101.

Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(2), 113-127.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.

Carlile, P. R. (2004), Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science*, Vol. 15 No. 5, pp. 555 – 568.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education.* Routledge

Dixon, N. M (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively.* London: McGraw - Hill Book company.

Döös, M., & Wilhelmsson, L. (2005). Kollektivt lärande: Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogisk forskning i Sverige*, *10*(3-4), 209-226.

Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* Malden, Mass.: Blackwell Publishers.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 23-43.

Eriksen, E. O. (1997). *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner,* Daidalos.

Europeiska kommissionen. (u.å.). *Kompetenser och kvalifikationer.* https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1146&langId=sv

Granberg, O. (2018). Att identifiera en lärande organisation. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Den lärande organisationen 2.0* (2 uppl., s. 61- 94). Studentlitteratur.

Granberg, O. (2021). Kollaborativt lärande hos professionella yrkesutövare. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande- i arbetslivet* (2 uppl., s. 55-88). Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2021). Inledning. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande- i arbetslivet* (2 uppl., s. 11-18). Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2021). Det kollektiva lärandet. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande- i arbetslivet* (2 uppl., s. 197-205). Studentlitteratur.

Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer.* Studentlitteratur.

Huzzard, T & Wenglén, R. (2019). Lärande i organisationer. I M. Alvesson, S, Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (3 uppl., s. 225- 245). Studentlitteratur.

Jederlund, U. (2019). Tillit som förutsättning för skolutveckling. En studie av skolutveckling genom kollektivt lärande i arbetslag. *Pedagogisk forskning i Sverige*, *24*(3-4), 7-34.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). *Communicative leadership: Theories, concepts, and central communication behaviors.* Mittuniversitetet.

Kaupa, S. (2022). Organizational learning culture and sustainable competitive advantage: implications for organizational development specialists. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *37*(2), 7-9.

Kolb, D. (1984/2015). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Larsson, P. (2021). Organisatoriska förutsättningar för kollektivt lärande. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande- i arbetslivet* (2 uppl., s. 137-162). Studentlitteratur.

Li, Z., Liu, L., & Liu, S. (2023). The Dynamics of Interorganizational Collaboration in Disaster Management: A Network Study Based on Flood Disasters in China. *International Journal of Disaster Risk Science*, 1-16.

Nilsson, B. & Waldemarsson, A-K. (2011). *Kommunikation för ledare.* Lund: Studentlitteratur

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Ohlsson, J. (2018). Forskning om den lärande organisationen. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Den lärande organisationen 2.0* (2 uppl., s. 269- 285). Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (2021). Organisationspedagogiska begrepp. I O. Granberg, J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande- i arbetslivet* (2 uppl., s. 19-31). Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (2023). Knowledge transfer as transformative dialogue: a pedagogical view on learning and meta-knowledge transfer in a leadership development program. *Journal of Organizational Change Management*, *36*(8), 117-128.

Olofsson, J. (2018). Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer: om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, *24*(3-4), 45-65.

Piaget, J. (2022). Lärandets loopar. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Från lärandets loopar till lärande organisationer* (5 uppl., s. 23-44). Studentlitteratur.

Pivec, N., & Potočan, V. (2021). Strength of culture and transfer of knowledge in organizations. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *26*(1), 21-35.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2021). *Ledarskap-en interaktiv ansats*. Liber.

Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "strategic learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, *12*(3), 331-345.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning.*

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science*, 16, 4, 409–421.

Yukl, G., & Kaulio, M. (2011). *Ledarskap i organisationer*. Prentice-Hall.

Örtenblad, A. (2019). (Ed.). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford University Press. Pp. 1 – 514.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Berätta lite om din funktion på din arbetsplats?
- Hur skulle du kunna beskriva dig och din roll i projektledningen?
- Hur skulle du beskriva relationen till dina kollegor i projektledningen?
- Hur skulle du beskriva (A) projektet?
- Vad tycker du att ni åstadkommit så här långt i projektet?

Ledarskap

- Hur bedriver du ledarskap? Anser du dig själv bedriva ledarskap?
- Hur skulle du säga att ni hanterar utmaningar inom projektledningen?

Kunskapsspridning

- Hur kan kunskap spridas? Berätta gärna om dina idéer, utvecklingstankar du har
- Hur bidrar ni till kompetensutveckling i organisationer?
- Vilka utmaningar upplever du när det kommer till att utveckla kompetens i organisationer?
- Hur sprids kunskap i och mellan organisationer?
- Vilka utmaningar finns för kunskapsspridningen?

Samarbete & kommunikation

- Berätta gärna hur du samarbetar med de andra i projektledningen?
- Vad anser du är svårt i samarbetet?
- Hur delas kunskap/ idéer mellan er i projektledningen?

- Vilka utmaningar upplever du när det kommer till att dela idéer med varan i projektledningen?

Avslutande frågor

- Är det någonting mer du vill tillägga innan vi avslutar?

Tack!

Bilaga 2. Samtyckesformulär

Samtyckesavtal för forsknings- och utvecklingsprojektet:
Om kollektiv kompetensutveckling och kunskapsspridning.

1. Jag har tagit del av information om studien.
2. Jag tillåter att den information jag lämnat till forskaren vid intervjuer och eventuell fokusgruppintervju används till forskning i det syfte som ovan nämnda projekt har, i relation till de omständigheter som specificeras i den beskrivning som anges nedan i detta dokument. Tillträdet till den information jag lämnat vid intervjuer och eventuell fokusgruppintervju är begränsad till Paniz Malak Rafat och Jon Ohlsson om inget tilläggsavtal görs.

   Ja Nej

3. Övriga kommentarer

Datum:
Namnteckning:
Namnförtydligande:
Adress:
Telefonnummer:

Denna studie genomförs av Paniz Malak Rafat vid Institutionen för pedagogik och didaktik (IPD), Stockholms universitet, i samverkan med ansvariga för projektledarna för utvecklingsprojekten A och B. Projektet syftar till att skapa kunskap om möjligheter och svårigheter för kollektiv kompetensutveckling och kunskapsspridning i organisationer och över organisationsgränser. Ett mer praktiskt syfte är att skapa förutsättningar för deltagarna i projektet att på ett mer utvecklat sätt påverka kompetensutvecklingen i projektet. Den metod för datainsamling som kommer att användas är intervjuer, antingen fysiskt eller via digitala hjälpmedel. Även fokusgruppsamtal kan användas. I studien ingår också ett återkopplingsseminarium för gemensam reflektion där forskaren medverkar.

1. Du har rätt att låta bli att svara på vilken fråga du vill samt att hoppa av ditt deltagande i studien i vilket stadium som helst.
2. Du kommer inför varje intervjutillfälle att ges möjlighet att svara ja eller nej på frågan om att tillåta att intervjun spelas in.
3. Du har rätt att dra dig ur din medverkan och i efterhand att få eventuella inspelningar förstörda.
4. Varje intervju behandlas på ett sådant sätt att medverkande individers lämnade uppgifter inte kommer att göras tillgängliga för andra än forskarna i projektet (Paniz Malak Rafat & Jon Ohlsson). I samband med återkopplingstillfälle ger forskarna sådan information om forskningsresultat som inte går att spåra till den enskilde individens lämnade uppgifter, om du som medverkande inte själv önskar det.
5. Insamlat informationsmaterial kommer att användas i forskning, då i bearbetad form i publikationer av resultat. I dessa publikationer kommer ingen information att ges som går att spåra till enskild individs lämnade uppgifter.
6. Eventuellt inspelat material i form av ljudfiler kommer att lagras hos forskaren på Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet, under tio år. Vid sidan om forskaren kommer ingen att ha tillgång till intervjuerna utan ditt medgivande.
7. Personuppgifter som är nödvändiga för att genomföra studien behandlas med stöd av samtyckeskravet i Dataskyddsförordningen. Stockholms universitet är personuppgiftsansvarig. Enligt Dataskyddsförordningen har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till dataskyddsombudet på Stockholms universitet dpo@su.se eller till datainspektionen https://www.datainspektionen.se/kontakta-oss/

Tack för all din hjälp och ditt bidrag till forskningen!!

Vetenskapligt ansvarig för projektet är mastersstudent Paniz Malak Rafat, Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet.

Personer som står långt från arbetsmarknaden

Personer som står långt från arbetsmarknaden

En studie om arbetet för en stärkt arbetsmarknadsintegrering av personer som står långt från arbetsmarknaden

Oktober 2025

Renate Minas
Stockholms universitet

Alexandru Panican
Örebro universitet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning ... 2
1.1. Introduktion ... 2
2. Syfte och frågeställningarna ... 4
3. Bakgrund ... 5
3.1. Projekten som studeras - Lumena och Conecto ... 5
3.2. Kunskap om arbetet med personer långt från arbetsmarknaden ... 6
3.3. Centrala begrepp: förhållningssätt, organisatoriska förutsättningar och samverkan ... 8
4. Forskningsdesign ... 10
4.1. Webbenkäter ... 11
4.2. Semistrukturerade gruppintervjuer ... 13
5. Resultat ... 14
5.1. Personalen ... 15
5.2. Förhållningssätt och former i arbetet med personer långt från arbetsmarknaden ... 15
5.3. Organisatoriska förutsättningar för arbetet enligt cheferna ... 19
5.4. Samverkan ... 23
6. Diskussion ... 29
6.1. Utblick ... 35
Appendix ... 37
Referenser ... 39

1. Inledning

Denna studie undersöker hur arbetsmarknadsintegrering av personer som står långt från arbetsmarknaden genomförs inom det ESF-finansierade projektet Lumena. Rapporten inleds med en beskrivning av problemställningen samt studiens syfte och utgångspunkter. Därefter presenteras en översiktlig beskrivning av Lumenaprojektet och en kort litteraturgenomgång om kunskap och erfarenheter av arbetsmarknadspolitiska insatser. Resultatdelen är uppbyggd kring tre centrala teman: arbetet med personer långt från arbetsmarknaden, organisatoriska förutsättningar, och samverkan. Här vävs resultaten från webbenkäterna samman med de personliga intervjuerna. Avsnittet inleds med en kort presentation av personalens bakgrund. I det avslutande avsnittet diskuteras resultaten i relation till tidigare forskning. Här lyfts även ett antal hållpunkter fram, som kan fungera som vägledning för det fortsatta utvecklingsarbetet.

1.1. Introduktion

Denna rapport är ett resultat av ett forskningsprojekt som har undersökt arbetsmarknadsintegrering av personer som står långt från arbetsmarknaden inom det ESF-finansierade projektet Lumena. Arbetsmarknadsintegrering för denna grupp är en central socialpolitisk fråga.

Under de senaste cirka femton åren har sammansättningen av gruppen förändrats. En allt större andel av de inskrivna på Arbetsförmedlingen har varit utan arbete i mer än tolv månader och bedöms tillhöra gruppen med svag konkurrensförmåga (Arbetsförmedlingen 2023). I slutet av 2022 bedömdes närmare 75 procent av de inskrivna arbetslösa tillhöra denna grupp, jämfört med omkring 50 procent år 2010.

Bland dem som har svårast att få och behålla ett arbete återfinns flera delgrupper, till exempel personer med kort utbildning och/eller utan gymnasiekompetens, mottagare av långvarigt ekonomiskt bistånd och personer med funktionsnedsättning. Även demografiska faktorer har betydelse: särskilt unga utan fullföljd gymnasieutbildning, äldre samt utrikesfödda är överrepresenterade (SBU 2022; Arbetsförmedlingen 2021; Mellberg m.fl. 2023; Olofsson & Panican 2023; Ds 2024:29; Minas m.fl. 2025). Långvarig arbetslöshet är i sin tur nära förknippad med ohälsa, fattigdom och lägre upplevt välbefinnande, och kan över tid bidra till social marginalisering (Bergmark & Bäckman 2004; Forslund m.fl. 2019).

Begreppet personer långt från arbetsmarknaden används ofta i debatten, men rymmer en mycket blandad grupp människor. Många har flera olika svårigheter samtidigt – till exempel arbetslöshet, hälsoproblem eller sociala hinder – och behöver stöd från flera håll, som kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och vården.

Det här skapar utmaningar i vardagen för dem som arbetar med målgruppen. En enskild myndighet kan sällan ge allt stöd som behövs. Därför krävs samarbete mellan flera aktörer,

ofta samtidigt. Men varje organisation har egna regler, rutiner och arbetssätt, vilket ibland gör samverkan svår. För att lyckas behövs kunskap om hur välfärdssystemet fungerar och hur olika aktörer kan arbeta ihop kring individen.

Olika personer behöver också olika typer av insatser. En del står långt från arbetsmarknaden på grund av arbetslöshet eller kort utbildning, andra på grund av sjukdom eller sociala skäl. Det betyder att stödet måste anpassas efter individens behov. För att detta ska fungera krävs tillräckligt med tid, personal och rätt kompetens i organisationerna.

Aktiva arbetsmarknadspolitiska åtgärder och program har etablerats som centrala instrument för att underlätta övergången från stödinsatser till arbete och för att (åter)integrera personer som är beroende av socialförsäkringsförmåner eller ekonomiskt bistånd (Bergmark m.fl. 2016). Skärpta kvalificeringskrav till statliga ersättningssystem och kortare ersättningsperioder har samtidigt bidragit till en ansvarsförskjutning från statliga stödsystem – såsom arbetslöshets- och sjukförsäkring – till lokala stödsystem, främst det ekonomiska bistånd som tillhandahålls av kommunernas socialtjänst (Panican & Ulmestig 2019).

I praktiken har kommunerna därmed successivt fått ett större ansvar för arbetslösa, och en betydande del av den aktiveringspolitik som tidigare var statlig genomförs idag via kommunala arbetsmarknadsenheter (AME). Trots denna utveckling är kunskapen om innehåll, genomförande och effekter av de kommunala insatserna fortfarande begränsad. Uppgifter om vad som görs, när det görs och till vem insatserna riktas är bristfälliga.

Få systematiska översikter finns om kommunala insatser med inriktning på självförsörjning för personer som får ekonomiskt bistånd (Fahlström m.fl. 2025). Det är också oklart i vilken utsträckning deltagarna når egenförsörjning och vilka arbetssätt som är mest stödjande för olika grupper (Forslund m.fl. 2019). Sammantaget finns därmed en risk att likvärdiga insatser inte erbjuds till personer med liknande behov.

Även om kunskapsläget inte är tillfredsställande vet vi att vissa insatser fungerar bättre än andra. Vi vet att desto närmare den ordinarie arbetsmarknaden insatserna sker, desto större sannolikhet att en till exempel försörjningsstödsmottagare kommer i arbete och därigenom får ökade inkomster (SBU 2022). Vi vet också att utbildning med anknytning till en arbetsplats och mer omfattande eller långvarig utbildning troligen leder till att fler personer med varaktigt försörjningsstöd kommer i arbete både på kort och lång sikt (Fahlström m.fl. 2025, SBU 2022).

Med samordningsförbunden har Sverige en unik struktur som kan fungera som ett testlaboratorium för nya idéer och metoder (Minas 2014). I ett samordningsförbund ingår en eller flera kommuner, en region, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som tillsammans finansierar och samordnar insatser för personer som behöver stöd för att nå

eller förbättra sin arbetsförmåga[1] . De fyra aktörerna beslutar tillsammans hur samarbetet ska utformas utifrån lokala förutsättningar och behov. I samordningsförbunden finns alltså de centrala aktörerna som behövs för att erbjuda stöd till människor med komplexa problem. I detta strukturerade samarbete finns det möjligheten att utifrån kunskapen som finns vidareutveckla denna. Det föreliggande projekt (Lumena) har sådana ambitioner och är föremål för denna studie.

2. Syfte och frågeställningarna

Studien syfte är att undersöka arbetet med personer som står långt från arbetsmarknaden inom Lumenaprojektet, med fokus på arbetets innehåll, bakomliggande principer samt kopplingen till lokala organisatoriska förutsättningar och samverkan.

För att tydliggöra Lumenaprojektets specifika bidrag jämförs detta arbete med det som utförs inom den ordinarie kommunala verksamheten, det vill säga av personal vid arbetsmarknadsenheter och enheter för ekonomiskt bistånd som arbetar med samma målgrupp men utanför projektet.

Tre forskningsfrågor ska besvaras:

1. Utifrån vilka principer och former bedriver Lumenapersonalen arbete med personer långt från arbetsmarknaden för att öka deras attraktionskraft på den reguljära arbetsmarknaden?
   - På vilket sätt skiljer sig arbetssättet utifrån målgruppens problem?
   - På vilket sätt skiljer sig arbetssättet från det som den ordinarie personalen använder sig av?
2. Vilka organisatoriska förändringar skulle behövas för att personalen ska kunna få (bättre) möjlighet att arbeta utifrån målgruppernas behov?
3. Vad finns det för hinder och möjligheter för ökad tillgänglighet och mer målstyrning mot samverkan i ordinarie verksamhet?

För att söka svar på forskningsfrågorna distribuerades under hösten 2024 webbenkäter till personal som arbetar inom Lumenaprojektet, samt till personal från övrig ordinarie kommunal verksamhet som dock inte är del av Lumenaprojektet. Dessutom genomfördes ett antal personliga intervjuer (gruppintervjuer) med personal och chefer från olika relevanta organisationer. Som framgår riktar sig denna studie på den operativa verksamheten, det vill säga på lokala delprojekt och ordinarie verksamheter i de sju samordningsförbunden.

[1] Samordningsförbundens huvudsakliga rättsordning styrs av Finsamlagen (Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser).

3. Bakgrund

I denna del ges det en översiktlig beskrivning av Lumenaprojektet och en kortare litteraturgenomgång om kunskap om arbetsmarknadsåtgärder.

3.1. Projekten som studeras - Lumena och Conecto

Europeiska socialfonden (ESF) är EU:s främsta finansiella instrument för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. I Sverige syftar socialfonden till att, genom finansiering av olika projekt, bidra till en väl fungerande arbetsmarknad och en långsiktigt hållbar ökning av sysselsättningen.

Projekt finansieras genom utlysningar som sker både nationellt och inom åtta regioner. Två av de projekt som beviljats medel är Lumena och Conecto. Dessa länsövergripande satsningar kombinerar individuellt stöd till medborgare – baserat på evidensbaserade metoder – med kompetensutveckling och lärande för medarbetare inom myndigheter, kommuner och civilsamhälle. Genom denna dubbla inriktning förväntas projekten bidra till en mer jämställd, jämlik och tillgänglig arbetsmarknad i Stockholmsregionen (för mer information se: https://lumenaconecto.se).

Lumena

Denna studie har genomförts inom ramen för ett ESF-finansierat projekt, Lumena, som startade i mars 2023. Projektet bedrivs av sju samordningsförbund i Stockholms län, tillsammans med 20 kommuner, Arbetsförmedling, Försäkringskassa och Region Stockholm. Varje samordningsförbund deltar med ett delprojekt.

Lumenaprojektet syftar till att minska ekonomisk utsatthet och öka möjligheterna till etablering på arbetsmarknaden. Målgruppen är personer mellan 16 och 64 år som vill arbeta eller studera, men som behöver samordnat stöd från flera aktörer för att det ska bli möjligt. Projektet riktar sig särskilt till dem som står längst från arbetsmarknaden och som ofta har svårt att nås av befintliga insatser. Särskilt prioriterade grupper är unga i socioekonomiskt utsatta områden, unga som varken arbetar eller studerar, utrikesfödda kvinnor, samt unga med funktionsnedsättning eller behov av individuellt anpassat stöd. Projektet omfattar även äldre personer upp till 64 år som länge varit beroende av välfärdssystemen utan att komma vidare mot arbete eller studier.

Lumenaprojektet är en kunskapssatsning riktad till de 20 kommunerna i Stockholms län, Region Stockholm, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Syftet är att tillgängliggöra och utveckla stöd för personer med komplexa behov som står långt från arbetsmarknaden. Projektet utgår från personcentrerade och arbetsinriktade metoder med fokus på arbete och studier. Centrala inslag är evidensbaserade metoder som Supported Employment (SE) och Supported Education (SEd), liksom arbetssätt från Jämställd etablering och Matchning från dag 1 (MD1). Även Case Management (CM), som

syftar till att erbjuda ett brett och samordnat stöd, samt lärdomar från det danska Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP), präglar projektets metod- och förhållningssätt.

Utöver metodarbetet betonas vikten av aktiva och samordnade arbetsgivarkontakter, samt förebyggande arbetssätt för unga vuxna. Projektet riktar också uppmärksamhet mot organisationskultur – särskilt personalens förhållningssätt och tilltro till individens förmåga – faktorer som har stor betydelse för möjligheterna till arbetsmarknadsetablering.

Conecto

Conecto har haft som ambition att genom kompetensutvecklingsinsatser bidra till att målgrupper som återfinns hos samordningsförbunden ska stärka sin ställning på arbetsmarknaden genom att yrkesverksamma får stärkt kunskapsnivå och fler och nya verktyg. Det kan handla om yrkesverksamma som arbetar med utomeuropeiskt födda personer, personer med låg utbildningsnivå, de som drabbats av psykisk ohälsa, är långtidsarbetslösa eller personer med funktionsvariationer.

Conectos kompetensutveckling har riktat sig till yrkesverksamma hos länets samtliga kommuner, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Stockholm. Det handlar om socialsekreterare, arbetsmarknadscoacher/handledare, enhetschefer, rektorer, biståndshandläggare, studie- och yrkesvägledare, arbetsmarknadschefer, lärare, försäkringsutredare, arbetsförmedlare, utvecklingsledare, handläggare, verksamhetsutvecklare, politiker med flera. Projektet har nått olika nivåer av yrkesverksamma, från operativa roller till strategiska och på ledningsnivå.

Projektets ambition har varit att tillgodose det behov som finns av kunskapssatsningar inom offentlig sektor för att bidra till utsatta gruppers inträde på arbetsmarknaden och för ett mer hållbart arbetsliv. Exempelvis har projektet siktat mot att bidra till att fler utrikesfödda ska få tillgång till arbetsmarknaden i en högre utsträckning och att medvetandegöra metoder och arbetssätt som har evidens.

Projektet har haft ett nära samarbete med systerprojektet Lumena, vars mål är att stötta personer i behov av ett samordnat stöd att nå arbete eller studier. Medarbetare i Lumena har tagit del av kompetensutveckling med målet om att yrkesverksamma ska kunna använda kunskapen i sitt dagliga arbete. Projektets målsättning, att minska ekonomisk utsatthet och öka möjligheterna till etablering och återinträde på arbetsmarknaden för kvinnor och män som anses stå särskilt långt från arbetsmarknaden, adresserar ett angeläget samhällsfenomen och ger möjlighet att närmare studera ett arbete som riktar sig mot en bred målgrupp med olika förutsättningar.

3.2. Kunskap om arbetet med personer långt från arbetsmarknaden

Forskning har upprepade gångar visat att den lokala arbetsmarknadspolitiken är ett rörligt fält (t.ex. Bergmark m.fl. 2016, Panican & Ulmestig 2017, Forslund et al 2019); både

när de gäller organisering av insatser, typer och beteckning av insatser, benämning av klienttyper samt användning av metoder och förhållningssätt. När det gäller förhållningssätt så finns det omfattande nationell och internationell forskning kring stöd och krav riktat specifikt mot individer som tar emot försörjningsstöd (Nybom 2012, Clasen & Mascaro 2022). Det har också visats att kommunernas arbetssätt utvecklats i riktning mot att ett tydligare eget ansvar läggs på individen. Det innebär att det idag i större utsträckning krävs att individen på basis av en plan eller överenskommelse, själv ska vara aktiv och ta konkreta steg för att förändra och förbättra sin situation (Ds 2024:29).

Forskning har också visat att det kommunala arbetet med att stödja personer långt från arbetsmarknaden kantas av flera utmaningar. På en övergripande nivå är en utmaning den alltmer uppmärksammade fragmenteringen av välfärdsstaternas skyddssystem (Minas m.fl. 2025). Fragmentering, ibland används också begreppen stuprörstänkande eller sektorisering (Ehn & Sundström (2020) är en situation där aktiviteter, verksamhetsområden eller hela system utvecklas separat från varandra (Champion & Bonoli 2011; Minas 2014; 2016; Johansson & Panican 2016; Trein & Ansell 2021; Lidén & Nyhlén 2023, Minas m.fl. 2025). Denna situation är en utmaning både för de drabbade individerna och för de professionella som ska ge stöd till dessa. Enskilda organisationer kan inte tillhandahålla det nödvändiga, ofta verksamhetsöverskridande stödet, till individer genom att agera inom sitt eget område utan måste samverka med andra organisationer.

Ett exempel av fragmentering av stödsystem som har lyfts är arbetsförmågeutredningar som kan genomförs av olika myndigheter (t.ex. hälso- och sjukvården, Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen) och där bedömningen kan skilja sig åt. Arbetsförmågeutredningar görs för olika syften och enligt olika regelverk och bedömningen kan framstå som förvirrande, inkonsekvent och även godtyckligt för individen om en myndighet bedömer att han eller hon saknar arbetsförmåga samtidigt som en annan myndighet bedömer att han eller hon har arbetsförmåga (Ds 2024:29).

Ett annat exempel är oklarheten i ansvarsfördelning. Flera studier har visat att samtidigt som staten har det huvudsakliga ansvaret för arbetsmarknadspolitiken så har de kommunala arbetsmarknadsåtgärderna ökat i sådan omfattning att det praktiska arbetet råder det många gånger oklarhet kring vem som har ansvar för att ordna insatser för vissa arbetssökande. Risken ökar att kommunerna och Arbetsförmedlingen gör samma saker och att arbetslösa kan falla mellan stolarna (SOU 2019:3, s. 32, & Panican 2021, Palm 2025). Vid sidan av kommunerna och arbetsförmedlingar har även privata aktörer etablerat sig som en alltmer central aktör inom den lokala arbetsmarknadspolitiken. Överlappningar eller bristande samordning mellan dessa aktörer kan få till följd att de samlade offentliga resurserna inte används effektivt (SOU 2019:3).

Studier av kommunala arbetsmarknadsinsatser har också gång på gång visat att det finns betydande variationer när det gäller arbetet med kommunernas arbetsmarknadsinsatser, förståelsen av insatsernas innehåll, ibland samma beteckning men varierande innehåll,

typ och antal deltagarna i insatserna samt vilka krav som ställs på dessa (Forslund m.fl. 2019). Forskning har till exempel visat att insatserna kan variera i typ och omfattning i termer av krav på motprestation, möjlighet till delaktighet, personligt stöd av handläggare, kontakter med arbetsgivare med mera (Bergmark m.fl. 2016; Mellberg m.fl. 2023; Minas m.fl. 2025). Variation finns även när det gäller de professionellas kunskap om lokala grupper (t.ex. försörjningsstödstagare) och deras problem samt adekvata lösningar (Korpi & Minas 2024).

När det gäller organisatoriska utmaningar har studier visat att delaktighet och möjlighet för personalen att påverka förutsättningar för arbetet, kan resultera i nya (mer effektiva och jämställda) arbetsstrategier och matchningsresultat (Arbetsförmedlingen 2021; Freier & Senghaas 2022). Konkret kan det handla om att utöka myndighetens organisatoriska resurser, ändra mål och riktlinjer samt att omforma intern styrning och kontroll för att tillvarata individers behov och önskemål. I ett annat fall använde handläggarna sitt handlingsutrymme för att skräddarsy insatserna efter individernas behov och för att förbättra individanpassade insatser och placeringar av de arbetslösa i varaktiga anställningar. Samtidigt kan det finnas spänningar mellan handläggarnas professionella identitet och organisationsstrukturer. Ytterligare en aspekt av organisatoriska förutsättningar är att prestationsmål kan skapa press på handläggare att pusha hjälpbehövande ut på arbetsplatsen (”creamed by motivation”) (Gjersoe & Hege Strand 2022), något deltagarna inte alltid är redo för.

Flera av de ovan nämnda utmaningar adresseras i Lumenaprojektet. I föreliggande studie ska också fokus ligga på insatser som olika grupper med liknande hjälpbehov får, och mer specifik på insatsernas karaktär och bakomliggande principer samt hur detta stöd är relaterat till lokala organisatoriska förutsättningar och samverkan.

3.3. Centrala begrepp: förhållningssätt, organisatoriska förutsättningar och samverkan

Studien bygger på tre centrala aspekter: arbetets förhållningssätt mot personer långt från arbetsmarknaden, organisatoriska förutsättning samt samverkan.

Förhållningssätt mot personer långt från arbetsmarknaden

Ett centralt begrepp inom arbetsmarknadspolitiken är aktivering – ett omdiskuterat begrepp som både syftar på praktiska program och åtgärder, och på de underliggande principer eller förhållningssätt som styr arbetet med arbetslösa. Olika arbetssätt formas av dessa principer, det vill säga av grundläggande uppfattningar om samhällets ansvar, om relationen mellan stat och medborgare samt om staten bör inta en mer passiv eller aktiv roll (Johansson & Hornemann Møller 2009). I denna studie fokuserar vi framför allt på de olika förhållningssätt som präglar aktiveringsarbetet och på hur dessa kommer till uttryck i konkreta praktiker.

Inom aktiveringspolitiken ställs ofta två principer mot varandra: jobbaktiveringsprincipen och resursaktiveringsprincipen.

Jobbaktiveringsprincipen bygger på krav om någon form av motprestation under tiden individen erhåller ekonomiskt bistånd. Det kan handla om okvalificerade arbetsuppgifter eller andra aktiviteter som syftar till att motverka bidragsberoende. Denna inriktning, ofta benämnd workfare eller jobbaktivering, tar avstånd från passiva insatser som enbart består av kontantstöd. I stället betonas den enskildes skyldigheter och vikten av aktivitet. Fokus ligger dock inte nödvändigtvis på kompetenshöjande åtgärder som stärker individens position på arbetsmarknaden (Bergmark m.fl. 2013; Lødemel & Trickey 2001; Panican & Ulmestig 2017).

Resursaktiveringsprincipen, däremot, utgår från individens resurser och förmågor. Här betonas stödjande och utvecklande insatser, såsom längre eller kortare utbildningar, yrkesutbildningar eller kurser i personlig utveckling. Syftet är att stärka individens handlingsutrymme och skapa möjligheter till social integration för personer med begränsad arbetsförmåga (Nybom 2012; Bergmark m.fl. 2016).

I praktiken kan aktiveringsarbetet också påverkas av andra principer, såsom likabehandlingsprincipen, som betonar rättvisa och jämlika villkor. Dessa diskuteras vid behov i rapporten.

Distinktionen mellan jobbaktivering och resursaktivering är central i denna studie, då den påverkar både hur insatser utformas och hur deltagare upplever stödet de får.

Organisatoriska förutsättningar

Organisatoriska förutsättningar för arbetet med personer som har komplexa behov syftar på de strukturer och resurser som krävs för att ge ett samordnat och effektivt stöd mot arbetsmarknaden. Det handlar bland annat om bemanning och personalens kompetens, system och rutiner för handläggning och uppföljning samt om kommunens samverkan med andra aktörer (Gjersøe & Strand 2023; Nordesjö m.fl. 2022).

Dessa faktorer påverkar i hög grad socialsekreterarnas handlingsutrymme och deras möjligheter att ge stöd till individer med sammansatta behov. Arbetssättet som Lumenaprojektet vill främja – exempelvis aktiva och samordnade arbetsgivarkontakter – förutsätter resurser i form av metodkompetens, tillräcklig personal och tid.

I denna studie har vi framför allt fokuserat på de anställdas tillgång till metodkunskaper och vilket stöd de har för att kunna arbeta mot den lokala arbetsmarknaden.

Samverkan

Samverkan har potential att förena olika kompetenser och perspektiv för att motverka stuprörstänkande, effektivisera arbetet och höja kvaliteten i de insatser som genomförs.

Det är ett nyckelbegrepp inom den offentliga sektorn (Stranz m.fl. 2019; Kullberg m.fl. 2019), men har samtidigt beskrivits som ”något av ett mode” (SOU 2018:12, s. 18).

Inom arbetsmarknadspolitiken har samverkan kommit att framställas som en universallösning på många problem. Flera regeringar har betonat att samarbete mellan organisationer kan underlätta arbetslösas etablering (Tormod & Månsson 2019), även om forskning visar att samverkan i praktiken ofta präglas av tillkortakommanden och hinder (Panican m.fl. 2025). Samverkan mellan Arbetsförmedlingen och kommunerna lyfts av staten fram som en ”kungsväg” till en mer effektiv lokal aktiveringspolitik (Ulmestig & Panican 2021).

I den senaste statliga utredningen om arbetsmarknadspolitiken (SOU 2023:7, s. 36) betonas också betydelsen av samverkan. Där förklaras:

> […] att behovet av samverkan mellan Arbetsförmedlingen och kommunerna närmast är inbyggt i det svenska samhällets organisering, utan att samverkan i särskilt många avseenden är reglerad. Samverkan är en förutsättning för att få till stånd det som ovan konstaterats att många arbetssökande behöver, nämligen effektiva kombinationer av arbetsmarknadspolitiska insatser och reguljär utbildning. Den är också en förutsättning för att få till effektiva övergångar från utbildningssystem till arbetsmarknaden för de individer som behöver stöd i samband med dessa. På socialpolitikens område är samverkan en förutsättning för att kommunernas insatser för att få mottagare av försörjningsstöd att närma sig arbetsmarknaden och egen försörjning ska samspela med Arbetsförmedlingens insatser.

I denna studie studeras både möjligheter och hinder med samverkan utifrån respondenternas utsagor från gruppintervjuer (se längre ner forskningsdesignen) vilket gör att vi kan ringa in en nyanserad och komplex bild av den faktiska samverkan.

4. Forskningsdesign

I forskningsprojektet används en blandning av metodologiska tillvägagångssätt. Vi började med att distribuera olika webbenkäter för att få en övergripande bild av verksamheten och arbetssätten. För att fördjupa vår förståelse genomfördes även av semi-strukturerade gruppintervjuer med till exempel chefer från Arbetsförmedlingen eller enheter för ekonomiskt bistånd, med jobbcoacher, handläggare från Arbetsförmedlingen, medarbetare från lokala arbetsmarknadsenheter osv. Vi börjar avsnittet med att beskriva webenkäterna, dess innehåll, distribuering samt svarsfrekvens och fortsätter sedan med en beskrivning av gruppintervjuerna, dess innehåll och rekrytering av intervjupersonerna.

4.1. Webbenkäter

För att bättre förstå hur väl projektet lyckas med att inkludera personer som behöver samordnat stöd från flera aktörer genomförde vi tre webbenkäter under hösten 2024.

Enkäterna riktades till tre grupper:
a) medarbetare i Lumenaprojektet,
b) personal i den ordinarie kommunala verksamheten (det vill säga personal på arbetsmarknadsenheter och enheter för ekonomiskt bistånd som inte deltar i projektet), samt
c) chefer både inom Lumenaprojektet och i den ordinarie verksamheten.

Genom detta upplägg kunde vi få en bättre bild av eventuella skillnader mellan grupperna – till exempel vilka deltagare de möter, hur arbetet organiseras och vilka principer och metoder som används.

Frågorna i webbenkäterna handlade bland annat om Lumenas målgrupp – personer som står långt från arbetsmarknaden. Vi ville få en bild av vilka problem personalen upplever att målgruppen har, vilka typer av insatser som erbjuds samt vilka arbetssätt och metoder som används. Personalen fick också uppskatta sin egen kunskap om den lokala arbetsmarknaden och sin kompetens i att möta målgruppen.

I slutet av enkäten fick deltagarna ta ställning till påståenden om samverkan – både internt och externt. Eftersom målgruppen personer långt från arbetsmarknaden är bred och ibland otydlig, bad vi personalen att svara på motsvarande frågor utifrån en mer avgränsad grupp: personer med långvarigt ekonomiskt bistånd. Denna grupp står också långt från arbetsmarknaden, men är tydligare att definiera – både organisatoriskt och inom relevanta stödsystem. Samtidigt kan många inom denna grupp också räknas till den bredare målgruppen.

Cheferna fick besvara liknande frågor, men även frågor om organisatoriska förutsättningar och eventuella förändringar som kan stärka handläggarnas möjligheter att arbeta utifrån målgruppens behov. Med organisatoriska förutsättningar avses resurser som personal, kompetens, ärendebelastning, handledning samt intern och extern samverkan.

Syftet med webbenkäterna var också att identifiera teman som kunde fördjupas vidare genom gruppintervjuer. Enkäterna testades i förväg genom två pilotintervjuer.

Webbenkäten till Lumenapersonalen distribuerades med hjälp av en utredare vid Samordningsförbundet Östra Södertörn. De två övriga enkäterna spreds via Nätverket Nationella Samordningsförbund (NNS). I dessa fall ansvarade samordningsförbundens chefer för att vidarebefordra enkäterna till relevanta enhetschefer inom sina organisationer.

Forskningsprojektet presenterades vid interna Lumenamöten, vid två av NNS:s månadsmöten samt genom utskick till samtliga samordningsförbund. Webbenkäten

skickades ut i början av september 2024 och låg öppen för svar fram till slutet av december samma år. Påminnelser skickades via Lumenaprojektet, och projektledare kontaktades direkt för att uppmuntra personalen att besvara enkäten.

Det visade sig dock svårt att nå ut till verksamheter utanför Lumenaprojektet. Vid NNS:s månadsmöten deltog endast ett fåtal samordningsförbund, och flera representanter uttryckte tveksamhet till att belasta personalen med ytterligare undersökningar.

Inkomna svar

Totalt inkom 58 svar från **personal inom Lumenaprojektet**. Eftersom cirka 80 personer arbetade med deltagare vid tidpunkten för utskicket, motsvarar det en svarsfrekvens på omkring 70 procent.

Lumenaprojektet består av sju delprojekt, och de svarande är spridda över samtliga. Flest svar kom från SUVS (Sollentuna, Upplands Väsby, Sigtuna), IPS (Stockholms stad), Novum (Stockholms stad), Östra Södertörn (Haninge, Nynäshamn, Tyresö) och Samsund (Sundbyberg, Upplands-Bro, Järfälla). Färre svar inkom från HBS–Din tur (Huddinge, Botkyrka, Salem) och Lumena Roslagen (Täby, Danderyd, Norrtälje, Vallentuna, Vaxholm, Österåker).

När det gäller **personal i den ordinarie verksamheten** inkom totalt 86 svar. Respondenterna representerar flera av de kommuner som tillsammans bildar samordningsförbunden i Stockholms län. Flest svar kom från Stockholm, följt av Södertälje, Botkyrka, Huddinge, Nynäshamn, Täby, Farsta och Haninge.

Det har dock varit svårt att beräkna den exakta svarsfrekvensen. Vi saknar uppgifter om hur många verksamheter som faktiskt fick tillgång till webbenkäten. Mycket tyder på att undersökningen inte prioriterades i alla verksamheter. Som nämnts ovan framhöll flera samordningsförbunds chefer att arbetsbelastningen i de deltagande kommunerna var hög, vilket kan ha påverkat möjligheten att delta.

När det gäller **webbenkäten till chefer** inkom totalt 36 svar: tre från chefer i Lumenaprojektets styrgrupper (av uppskattningsvis 30–40 chefer) och 33 från chefer i den ordinarie verksamheten. Beräkningen av svarsfrekvens är svår, särskilt för verksamheter utanför Lumena. Samma problem som nämnts tidigare gäller även här. Även inom Lumenaprojektet var svarsfrekvensen låg – endast några enstaka chefer deltog. På grund av internt bortfall används 21 enkäter i de analyser som redovisas nedan.

De chefer som svarade representerar nio kommuner. Flest svar kom från Stockholm, följt av Södertälje, Upplands-Bro, Haninge, Norrtälje, Nynäshamn, Sundbyberg, Sollentuna och Täby. De flesta av respondenterna är enhetschefer, följt av biträdande enhetschefer och gruppledare. En av de svarande är områdeschef. De flesta har haft en ledande funktion i 1–5 år, medan ungefär en tredjedel har haft sin roll i sex år eller längre. När det gäller

organisatorisk tillhörighet anger de flesta att de är chefer för arbetsmarknadsenheter, följt av enheter för ekonomiskt bistånd.

Mer information om svarsfrekvens och internt bortfall finns redovisad i Appendix X.

TABELL 1: TRE WEBBENKÄTER SOM RIKTADES TILL TRE OLIKA RESPONDENTGRUPPER

Enkäter	Lumenapersonal	Personal i ordinarie verksamhet	Chefer
Antal svar	58	86	36 (3 Lumena, 33 ordinarie verksamheter)
Antal som används i analysen	32	44	21
Internt bortfall	26	42	15

4.2. Semistrukturerade gruppintervjuer

Webbenkäter har som redan nämnts kompletterats med empiri som har samlats in med hjälp av intervjuer av personal som jobbar inom Lumenaprojektet. Genom en kvalitativ ansats i form av intervjuer fångas kärnfulla och nyanserade resonemang om det som undersöks. Intervjusituationen är ”levande” och genomsyras av ett samspel mellan den som frågar och den som svarar. I detta samspel har svarspersonen möjlighet att lyfta fram nya frågeställningar, utveckla och lägga tyngdpunkten på de dimensioner som respondenter själv bestämmer samt begära förtydligande från intervjuaren.

Som intervjuform har vi valt semistrukturerade gruppintervjuer. Semistrukturerade intervjuer bygger på teman men öppnar upp samtidigt för följdfrågor samt möjliggör fördjupade reflektioner för att kunna fånga såväl djup som komplexitet i respondentens svar (Lantz, 2013; Trost 2010). Gruppintervjuer är användbara som forum för att diskutera områden där det kan finnas olika uppfattningar, ”deltagarna uttrycker flera förståelser och meningar samt förser forskaren med ett antal olika perspektiv med deras egna ord” (Ahrne & Svensson 2011, s:72). Även om i gruppintervjuer oftast berörs färre teman än i enskilda intervjuer så får varje tema en bredare belysning (Esaiasson m fl. 2024). En annan fördel med gruppintervjuer är att respondenterna har större kontroll över vad som lyfts fram än de skulle ha haft i en individuell intervju (Bryman 2018). Rekryteringen av de intervjuade har gjorts av representanter för FINSAM vilket har underlättat rekryteringsprocessen samtidigt som forskarna inte har haft inflytande över selektionen av intervjupersoner mer än önskemål om vilka grupper som skulle intervjuas (se mer om detta längre ner i Appendix). Vi har gjort sammanlagt 8 gruppintervjuer enligt följande:

- en gruppintervju med jobbcoach,
- en gruppintervju med Af-handläggare,

- en gruppintervju med socialsekreterare som arbetar med ekonomiskt bistånd gällande aktivering-etablering arbetsmarknad,
- en gruppintervju med medarbetare från kommunala arbetsmarknadsenheter gällande aktivering-etablering arbetsmarknad,
- en gruppintervju med chefer för arbetsmarknadsenheten,
- två gruppintervjuer[2] med chefer för ekonomiskt bistånd och
- en gruppintervju med chefer för Af.

I varje gruppintervju skulle upp till 7 deltagare delta. En hög arbetsbelastning bland respondenterna har dock lett till att antal intervjudeltagare har varierat mellan 3 och 7 deltagare. Gruppintervjuerna har tagit mellan 1–2 timmar och har gjorts mellan februari och maj månad 2025 på Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet. Vi har strävat efter att göra intervjuerna face-to-face eftersom vid intervjuer på videoplattformar riskeras att delar av det sociala samspelet missas. Dessutom saknas det informella samtal som ofta föregår intervjun och som brukar leda till att parterna blir mer avslappnade i intervjusituationen. Två av åtta gruppintervjuer har dock gjorts på Zoom-länk med hänvisning till intervjudeltagarnas begränsade tidsresurser. Gruppintervjuerna har spelats in på en digital diktafon och transkriberats.

Analysen av intervjuerna har gjorts med hjälp av tematisk innehållsanalys för att först kunna ringa in för att därefter analysera återkommande mönster i de intervjuades utsagor (Braun & Clarke, 2021). Tematisk analys hjälper till att få en djupare förståelse för respondenternas resonemang om följande forskningsfrågor som vägleder delstudien:

1. Utifrån vilka principer bedriver jobbcoacher vägledningsarbete och vilka aspekter underbygger matchningsprocessen?
2. Hur formas aktiveringsinsatserna i förhållande till kompetenshöjande insatser för att öka ungas attraktionskraft på den reguljära arbetsmarknaden?
3. Vad finns det för hinder och möjligheter för samverkan i ordinarie verksamhet?
4. Vilken betydelse har Lumena haft för de intervjuades verksamheter?

5. Resultat

I detta avsnitt beskrivs resultaten av webbenkäterna och intervjuerna. Upplägget följer ordningen av forskningsfrågorna men först redogörs för personalens bakgrund. Sen följer olika teman som knyts till forskningsfrågorna, dvs arbetet med personer långt från arbetsmarknaden, organisatoriska förutsättningar och samverkan. I avsnittet

[2] Det blev två gruppintervjuer på grund av för få deltagare i den första gruppintervjun.

sammanvävs resultaten från webenkäterna med resultaten från de personliga intervjuerna.

5.1. Personalen

Lumenapersonalen och personal i den ordinarie verksamheten

När det gäller utbildningsbakgrund, så framgår ur enkätmaterialet att de flesta är utbildade beteendevetare, några få har läst socionomutbildningen och övriga har uppgett annan utbildning. Bland svaren finns en stor variation av olika utbildningsinriktningar som socialpedagog, psykolog, jurist, personalvetare, lärare, rättssociolog. Även data och systemvetenskap, dans och fine art samt yrkeshögskoleutbildning som integrationspedagog nämns. Gemensamt för Lumenapersonalen är man har lång yrkeserfarenhet. Ur enkätmaterialet framgår även att det är vanligt att Lumenapersonalen har flera olika roller samtidigt inom projektet. Flera arbetar exempelvis som SE-handledare och/eller Sed-handledare och/eller Case manager och/eller coach.

Överlag framträder en bild av en personalgrupp (Lumena) som har bred yrkeskompetens, lång yrkeserfarenhet men också en grupp som i projektet får axlar olika roller samtidigt i arbetet med utsatta människor.

Till skillnad från Lumenaprojektet har personalen i den ordinarie verksamheter inte flera olika roller samtidigt utan man arbetar mestadels enbart som arbetsmarknadskonsulenter eller enbart som socialsekreterare. Därefter är det några som har andra roller så som sysselsättningshandledare, en arbetsgivaransvarig, en sysselsättningssamordnare, en arbetsledare och en studie- och yrkesvägledare och en verksamhetsutvecklare. Likt Lumenapersonalen är de flesta av personalen i ordinarie verksamhet utbildade socionomer och beteendevetare.

5.2. Förhållningssätt och former i arbetet med personer långt från arbetsmarknaden

I följande avsnitt adresserar vi olika teman som beskriver det operativa arbetet med individer som står långt från arbetsmarknaden. Vi börjar med definitionen av målgruppen för att sedan redogör för de olika förhållningssätten (jobbaktivering och resursaktivering), personalens metodkunskaper och arbetet mot den lokala arbetsmarknaden.

Definition av målgruppen samt nyckelbegrepp

Svaren i webbenkäten visar att både Lumenapersonal och personal i den ordinarie verksamheten jobbar med bägge målgrupper (den senare personalgruppen anger dock en något större andel personer med långvarig ekonomiskt bistånd jämfört med Lumenapersonal). Intressant är att beskrivningen av målgruppernas huvudproblem skiljer sig åt. Lumenapersonal identifierar psykisk ohälsa (främst diagnosticerat sådan) som huvudproblem medan personal i ordinarie verksamhet identifiera språksvårigheter

som främsta problem. Språksvårigheter nämndes enbart undantagsvis av Lumenapersonalen.

Som en logisk följd av detta erbjuds olika insatser till dessa individer. Generellt kan man säga att Lumenapersonalen använder både utbildnings- och arbetsinriktade stöd. Arbetsinriktade stöd verkar dock vara vanligare än utbildningsinriktade stöd. Insatser som nämns att man jobbar frekvent med är arbetsprövning/träning/förberedande insats, jobbsökaraktivitet inkl. coachning och studievägledning, matchning, praktik eller stöd till ordinarie anställning. Beskrivning av arbetssättet stämmer också på insatser som personal i övrig verksamhet använder sig med skillnaden att språkträning/ språkinsats eller SFI används av denna personalgrupp mycket frekvent. Språkinsatser lyser med sin frånvaro i svaren av Lumenapersonalen.

Visar det första resultat på att beskrivningen av målgruppernas huvudproblem skiljer sig åt, så är oklarheter när det gäller begreppsanvändning för olika utsatta grupper och andra centrala begrepp ett genomgående tema i gruppintervjuerna. Nedan kommer några exempel.

Vad förstås med begreppet *långtidsarbetslöshet*?

På frågan hur man definierar långtidsarbetslöshet, är det endast respondenterna som representerar Arbetsförmedlingen som är tydliga och eniga om vad som menas med det. Både handläggarna och cheferna från Arbetsförmedlingen förklarar att långtidsarbetslös är den brukare som har varit utan arbete i minst 12 månader. De intervjuade cheferna tillägger att enligt nya direktiv inom myndigheten ska det uppmärksammas brukare som har varit arbetslösa i minst 24 månader.

I gruppintervjun med socialsekreterare kom det däremot en annan bild fram. Här poängteras att det är bra att använda begreppet ”långtidsarbetslös” eftersom det signalerar något. Det betyder att individen har problem och behöver stöd på något sätt. Men det är oklart vad som menas med begreppet. Det kan handla om brukare som har fått ekonomiskt bistånd i flera år, ett tidsperspektiv som politikerna i den egna kommunen bestämmer, eller så finns det ingen koppling till varken antal år eller månader. Det beror på vem som svarar på frågan under gruppintervjun. Svaren om vad som menas med långtidsarbetslös varierar också från kommun till kommun. Det finns inga tydliga svar om hur det avgörs vilka som hör till gruppen långtidsarbetslös heller. De intervjuade cheferna för ekonomiskt bistånd svarar på samma sätt som socialsekreterarna. Det är oklart vad som menas med begreppet. En respondent uppger 10 månader medan en annan uppger mer än 3 månader. Vad som menas med långtidsarbetslös handlar mer om interna diskussioner, det handlar inte om att utgå från och hålla sig till ett tydligt sätt att definiera vad som menas med långtidsarbetslös.

Ytterligare ett annat perspektiv på begreppsanvändning kom fram i intervju med respondenterna från arbetsmarknadsenheter. Dessa beskriver att vad som menas med

långtidsarbetslöshet saknar relevans för deras arbete. Arbetsmarknadsenheter arbetar oftast på uppdrag formulerat av socialsekreterare. De intervjuade berättar att de arbetar med brukare som har varit arbetslösa i 5, 10 eller 20 år eller med arbetslösa som Arbetsförmedlingen inte har något eller mer att erbjuda. En respondent berättar att långtidsarbetslös skulle kunna vara en brukare som har varit arbetslös i minst 2 år, någon annan tror att det kan handla om 3 år. De intervjuade kommunala jobbcoachen säger att de utgår från ett individualiserat arbetssätt som tar hänsyn till den enskildes problemprofil snarare än tidsaspekten.

Vad menas med kategorin *unga vuxna*?

Samma osäkerhet och oenighet artikuleras av de intervjuade socialsekreterarna när det gäller definitionen av unga vuxna. Det diskuteras inte i termer av unga vuxna, i stället refereras till ungdomar som anses vara brukare upp till 29 år gamla med hänvisning till möjligheten att få bostadsbidrag. Samtidigt uppger respondenterna olika åldersgrupper, beroende på den kommun de jobbar i. De intervjuade medarbetarna från arbetsmarknadsenheten förhåller sig på samma sätt och nämner att de betraktar brukarna som unga upp till 29 år gamla. Det tilläggs att det är socialsekreterarna som egentligen avgör vad som menas med unga vuxna. Kommunala jobbcoach refererar till olika åldersgrupper såsom 16-35, 16-29, 18-29 och 16-25 när de pratar om unga vuxna. Det nämns att mycket har att göra med den kommun man jobbar i samt med den brukargrupp man arbetar med.

Vad menas med *matchning?*

Det är inte tydligt vad som menas med matchning heller, enligt representanter för olika kommunala verksamheter. Det som ofta kommer fram handlar om matchning mellan den enskildes behov med de insatser som kommunala verksamheter har att erbjuda, en aspekt som berörs längre ner i nästa rubrik också. Det handlar inte om de kompetenser som efterfrågas på den reguljära arbetsmarknaden utan fokus ligger på de insatser som finns tillgängliga inom kommunen. De intervjuade företrädarna för Arbetsförmedlingen ger en annan bild, ambitionen är att matcha efterfrågad kompetens av arbetsgivare på den reguljära arbetsmarknaden med de kompetenser som arbetslösa besitter.

Vad menas med *självförsörjning?*

Det är också intressant att uppmärksamma hur företrädare för kommuner förhåller sig till det centrala begreppet självförsörjning. För cheferna för ekonomiskt bistånd behöver självförsörjning inte betyda etablering på den reguljära arbetsmarknaden. Som självförsörjning räknas även brukare som får sitt behov tillgodosett genom bidrag dock från andra instanser än socialtjänsten såsom ersättningar från Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan. Det ska vara rätt ersättning dock inte från kommunen för då är det inte självförsörjning. Medarbetarna från arbetsmarknadsenheter såväl som kommunala jobbcoach resonerar på samma sätt. Med självförsörjning räknas även bidrag från andra aktörer, det behöver inte handla om etablering på den reguljära arbetsmarknaden. Med

etablering menas att inte erhålla ekonomiskt bistånd, det viktigaste är att inte belasta kommunens ekonomi.

Olika förhållningssätt samspelar i arbetet

Som beskrevs inledningsvis kan arbetet med personer långt från arbetsmarknaden präglas av olika förhållningssätt (jobbaktiveringsmodellen vs resursaktiveringsmodellen). Resultaten visar att i praktiken förekommer i regel en blandning av bägge i Lumenapersonalens arbete.

Det betyder att arbetet i Lumenaprojektet bygger på att deltagaren har krav på sig om aktivt deltagande i jobbsökandet, att komma på bokade tider, att söka eget arbete och inte tacka nej till eventuellt arbete. Uppfylls inte dessa krav kan det leda till sänkt (eller till och med indraget) bistånd. Dessa krav riktas i Lumanprojektet framförallt mot personer med ekonomiskt bistånd. Arbetet bygger dock också på ett stödjande förhållningssätt (resursaktiveringsmodellen) där man anser att deltagarens process till arbete kan ta den tid som behövs, och där man inkluderar deltagaren i beslut som staka ut vägen framåt. Här ingår också att deltagaren kan lätt få tag på handläggaren. Detta förhållningssätt kan också anses spegla Lumenaprojektets fokus på SE och SED. I något mindre utsträckning anger man att deltagaren får en anställning som inte är tidsbegränsad och att deltagaren får inga förberedande insatser utan startar direkt på en reguljär arbetsplats/ i det reguljära studiesystemet. Framförallt det sista påstående kan också spegla svårigheter att få tag på arbetsgivare som är beredda att ta emot deltagare.

Personalen i den ordinarie verksamheten gör ingen åtskillnad mellan de två målgrupperna när det gäller krav om aktivt deltagande; dvs att komma på bokade tider, söka eget arbete och inte tacka nej till eventuellt arbete. När det gäller svaren till påståendena angående ett stödjande förhållningssätt, finns ingen skillnad till Lumenapersonalen.

Intervjuerna bekräfta främst bilden av ett förhållningssätt som bygger på jobbaktivering. De kommunala respondenternas reflektioner ger uttryck för principer som betecknar jobbaktiveringsmodellen och som förankras i kontroll och sanktioner för att öka det individuella ansvarstagandet i jobbsökande aktiviteter. De intervjuade socialsekreterarnas resonemang går ut på att aktivera och kontrollera brukaren. Det finns ingen tydlig arbetsmetod, det viktigaste är att aktivera brukaren och undvika sitta av tiden hemma. Formell utbildning (skolbänkstudier) kan komma på tal, om brukaren kan låna pengar från CSN. Men tyngdpunkten i de aktiveringsinsatser som används ligger på praktik. Samtidigt som det kommer fram viljan att anpassa åtgärder till brukarens behov framträder det ett förhållningssätt som följer one size fits all-insatser där individen anpassas till det som finns att erbjuda. Vidare visas, att det arbetas på olika sätt i kommunerna, även gällande kontroll och sanktioner. Å ena sidan nämns att varje

kommun har en egen problemprofil och att det är bra att utgå från det som är aktuellt och relevant i den egna kommunen vilket fordrar skilda arbetssätt i vissa avseenden.

De intervjuade kommunala jobbcoachen uppger att det mesta av det de gör handlar om sociala insatser, det krävs en del resurser och tid i anspråk för att nå så pass långt att en etablering kan komma på tal över huvud taget. Det vill säga, distinktionen mellan jobbaktivering och resursaktivering känns avlägsen. Det kan handla om brukare som inte mår bra dock inte så pass dåligt för att kvalificera sig för insatser från Försäkringskassan, som aldrig har jobbat och som uppbär ekonomiskt bistånd sedan 10 år tillbaka. Det är frågan om brukare som inte kan aktivitetsrapportera ens. Det lyfts fram flera exempel för att illustrerar hur långt en del brukare är från en etablering, även om jobbcoachen har till uppgift att arbeta med etablering. Ett exempel handlar om en brukare som hittades i byggnaden i blöja och en t-shirt. Att diskutera aktivering är både verkligshetsfrånvänd och lika med att sakna insikt i den enskildes problematik. Brukarnas primära behov beskrivs vara att tryggas mat och tak över huvudet och i vissa lägen används mycket tid för att lösa detta, i stället för att arbeta med en etablering.

Handläggarna och cheferna från Arbetsförmedlingen diskuterar emellertid på ett sätt som pekar åt resursaktiveringsmodellen. Det förtydligas i intervjuer att ambitionen är att erbjuda utbildning som leder till en efterfrågad kompetens på den reguljära arbetsmarknaden. Men det pekas åt att systemet med lagen om offentlig upphandling ställer till det; utbildningarna måste upphandlas och hela processen tar så pass lång tid att den kompetensen som utbildningen leder till riskerar bli obsolet. Respondenterna från Arbetsförmedlingen efterfrågar också insatser från kommunen i form av utbildning men i vissa fall hänvisas den enskilde av kommunen till att låna pengar från CSN fast om man har skulder (såsom krav på tidigare studielån) får man inte låna. De intervjuade cheferna från Arbetsförmedlingen anser att det hade varit bra om arbetslösa går en utbildning under tiden de erhåller ekonomiskt bistånd men att kommunerna inte accepterar ett sådant arrangemang. I sammanhanget nämns att de mest restriktiva kommunerna med ekonomiskt bistånd som dessutom är svåra att samverka med är just de rika kommunerna.

5.3. Organisatoriska förutsättningar för arbetet enligt cheferna

I detta avsnitt redovisas svaren från personalen (Lumena och ordinarie verksamhet) och cheferna (ordinarie verksamhet och chefer i styrgrupp för Lumenaprojektet) när det gäller arbetets organisatoriska förutsättningar. Vi börjar med personalens syn på tillgång till metodologisk kunskap och rutiner för att arbeta mot lokala arbetsgivare. Sen redovisas chefernas svar om personalens tillgång till resurser.

Metodkunskaper

Lumenapersonalen anger i webenkäten användandet av ett bredd spektrum av metoder. Främst Supported Employment (SE), Supported Education (SEd) och Case Management;

men även motiverande samtal (MI), IPS, Supported Training, KBT-insats och IB4 (individuellt bedömningsinstrument) nämns (men även ”7 frågor om våld”, ”Matchning från dag 1” eller ” KBT-insatser”).

I enkäten blir metodmångfalden tydligt och det uttrycks också olika tankar kring denna mångfald. En person svarade till exempel att man arbetar med parallella insatser och samverkan med olika aktörer som kan gynna deltagarna. Däremot svarar en person att den arbetar med alla personer på samma sätt oavsett vilken målgrupp de tillhör. Personen upplever även att de har svårt att integrera Case management med IPS på grund av att det krockar hur man ser på personerna i modellen (resurser vs svårigheter). Andra personer svarar att man alltid använder en individuell approach snarare än en speciell metod.

Här syns tydligt en skillnad mot personalen i den ordinarie verksamhet. Också dessa använder sig i hög grad av SE, men användandet av SEd och CM förekommer inte lika frekvent.

Även i gruppintervjuerna lyfts metodkunskaper och Lumenaprojektets värde i termer av utbildning och metodkunskaper. Respondenterna som företräder kommunala verksamheter anser att Lumena har på olika sätt gynnat de som professionella. Lumena har lett till både ökade resurser och utbildningsinsatser som har höjt kompetensen bland personalen. Denna positiva bild bekräftas också av cheferna för arbetsmarknadsenheter som menar att Lumena är lika med förstärkt kompetens bland annat genom olika föreläsningar. En av de intervjuade uppger att projektet omfattar ”otroligt mycket kompetenshöjande insatser”. Samtidigt förs fram kritik gällande Lumena som satsning i sig också. Å ena sidan, erbjuder Lumena efterfrågade satsningar, å andra sidan avslutas dessa satsningar i samband med projektets slut fast behovet är kvar. En av de intervjuade drar en parallell till ett tidigare projekt (Mia) där det jobbades på samma sätt med efterfrågade insatser som fick avslutas när pengarna tog slut för att efter en period återgå till samma arbetssätt under ett annat namn, nämligen Lumena. En annan kritik som berörs handlar om användning av resurser för att hjälpa brukare söka sjukpenning (nollklassade) i stället för att använda tiden till att stödja en etablering; dessutom, vid intervjutillfället då pengarna börjar ta slut, arbetas det endast med brukare som är job ready (creaming).

Under gruppintervjun med cheferna för arbetsmarknadsenheter yttrades kritik som har att göra med projektverksamheten som borde egentligen vara en del av den reguljära verksamheten. Sådana satsningar, i sig efterfrågade och relevanta, har en tillfällig karaktär och kopplas till en överlevnadsstrategi för den egna verksamheten med en del negativa aspekter för medarbetare, en av de intervjuade berättar att:

> ”*Så kan väl jag säga att den svårighet som vi har haft genom åren är att vi är i projekt typ hela tiden och jag är lite trött på projekt. Och det handlar*

> *också om en ekonomisk fråga, att vi överlever på grund av projekt. Så vi får xx övertaliga människor nu i december, årsskiftet, om inte det blir något nytt Lumena. Det skapar en stress för oss alla. Det är inget bra, tycker jag, att leva på sådana här. Att ha personal som åker in och ut, så att säga. Eller man står så här, vilka ska få gå nästa år om inte det här fortsätter? Det känns inget kul, tycker jag*".

Det betonas att sådana satsningar påverkar bukarna också. Det blir svårt att planera verksamheten utifrån tillfälliga resurser, det kan handla om brukare som man börjar arbeta med vars behov sträcker sig längre än projektets medel. En respondent lyfter fram följande dilemma:

> "*För att jag menar, deltagare kommer ju och knackar på våra dörrar. Nej men då ska man inte ta in dem för då får man inte ut dem, om pengarna tar slut*".

Mest utförliga svar om Lumena betydelse för metodkunskaper lämnas av jobbcoacher. De flesta intervjuade jobbcoacher är positiva till Lumena eftersom projektet har tillfört resurser som har gjort att de kan jobba individanpassat, med färre brukare och med högre kvalitet. En respondent säger att tack vare Lumena, "*Jag kan arbeta med kvalitet och metodtrogen*". Respondenternas framförda reflektioner kan sammanfattas genom att betona att Lumena har gett de möjligheten att arbeta såsom det är tänkt att de ska göra.

Mest positiva visar det sig vara handläggarna från Arbetsförmedlingen eftersom Lumena innebär särskilda satsningar som bygger på samverkan mellan professioner som representerar skilda organisationer. Det tilläggs att det som erbjuds genom Lumena gynnar arbetslösa som behöver extra stöd.

De intervjuade cheferna för Arbetsförmedlingen framför både ris och ros. Gällande beröm, nämns det att Lumena erbjuder resurser för att arbeta med arbetslösa för att komma upp i aktivitetsnivån så pass mycket så att Arbetsförmedlingen kan börja arbeta med de. Kritiken handlar om att det mesta som görs genom Lumena hör till kommunens reguljära verksamhet men som kommunen inte har resurser för egentligen; den framförda kritiken ligger nära erhållna synpunkter under gruppintervjun med cheferna för arbetsmarknadsenheter. Det leder till att kommunen lappar ihop det som ska göras med hjälp av temporära ESF-finansierade projekt. En intervjuad uppger följande:

> "*Men nu känns det ju som, först var MIA-projektet och sedan kommer Lumena. Och det är lite samma sak. Man behöver ju hitta en långsiktig lösning här*".

Lösningen skulle vara att dela dessa EU-medlen till kommunerna från första början, i stället för att arbeta fragmentariskt, från projekt till projekt samt konsumera tid på att skriva ansökningar, en annan respondent från Arbetsförmedlingen uppger att:

> ”*Jag tänker ofta när jag ser de här projektansökningarna från år till år /…/ Hur mycket tid de lägger ner på att söka dessa pengar. Och så är det egentligen mer eller mindre detsamma som står i de olika projekten. Det är synd, det är så tråkigt. Alla de här medlem som vi från EU, det borde ju kommunen har kvar, tänker jag för att kunna fokusera på sin målgrupp*” /…/.

En ytterligare negativ aspekt som berörs är att ESF-finansierade projekt leder till förvirring gällande ansvarsfrågan, det är otydligt vem som har ansvar för vad. Det blir även mycket arbete med detaljfrågor och riktlinjer samt skilda tolkningar om olika aspekter mellan organisationer.

Arbete mot den lokala arbetsmarknaden

En uttalat fokus i Lumenaprojektet är aktiva och samordnade arbetsgivarkontakter. I frågor som tar upp arbetet mot den lokala arbetsmarknaden bekräftar också Lumenapersonalen att det finns rutiner för detta arbete. Arbetssättet verkar också vara vanligt förekommande i den ordinarie verksamheten och skillnaden mellan Lumenaprojeket och den ordinarie verksamheten är enbart marginell. Exempelvis kontaktas arbetsgivare något tidigare i processen i Lumenaprojektet än den ordinarie verksamheten men det finns former för att utveckla samarbete med arbetsgivare i båda personalgrupper. Det verkar över lag vara vanligt att deltagare erbjuds stöd vid introduktion på ny arbetsplats. Båda personalgrupper uppskattar även att de i hög utsträckning har kunskap om hur den lokala arbetsmarknaden fungerar och nämner stor erfarenhet av att samarbeta med arbetsgivare kring rekrytering av personer med nedsatt arbetsförmåga och/eller sammansatt problematik. De svarar även att de har erfarenhet av att arbeta med anpassningar på arbetsplatsen för samma grupp.

En något annan bild framträder i intervjuerna med Lumenapersonalen. När det gäller arbetet mot den lokala arbetsmarknaden så saknar de intervjuade från olika kommunala verksamheter en tydlig bild av den efterfrågade kompetensen i den egna kommunen. Man utgår inte från statistik gällande efterfrågad kompetens varken på kort- eller lång sikt i den egna kommunen, utan arbetssättet utgår från medarbetarnas personliga kännedom om vad näringslivet efterfrågar. Respondenternas reflektioner avspeglar ett arbetssätt ”i blindo” i meningen att det är viktigt att någonting görs men om det som görs är genomtänkt och effektivt har mindre betydelse och/eller är okänd. Därutöver kom det fram att arbetssättet är ofta förankrat i kontakt med en arbetsgivare i taget för en praktikplats eller någon form av subventionerad anställning, i stället för att identifiera behov av fler anställda hos större arbetsgivare.

I sammanhanget är det viktigt att betona att medarbetarna som företräder kommunala verksamheter, såsom det har lyfts fram ovan i texten, arbetar för att koppla den enskildes behov med tillgängliga insatser inom kommunen, oavsett kopplingen till den efterfrågade kompetensen på den reguljära arbetsmarknaden i den egna kommunen.

Därtill uppenbarar sig en paradox utifrån respondenternas utsagor: kommunerna vill dra ner på ekonomiskt bistånd, man tar emot praktikanter men nekar anställning vilket gör att praktikperioden följs upp av fortsatt erhållande av ekonomiskt bistånd. En respondent uttalar sig på följande sätt: ”*Jag tycker synd om de här personerna [det refereras till brukare som erhåller ekonomiskt bistånd och praktiserar för kommunen*]”.

Det finns organisatoriska förutsättningar enligt cheferna

Generellt är bilden som cheferna målar mycket positiv. De anser genomgående att medarbetarnas tillgodoses nödvändiga resurser för arbetet. De flesta av cheferna upplever att det finns tillräckligt med resurser i form av kompetens för arbetet med både personer långt från arbetsmarknaden och personer med långvarigt ekonomiskt bistånd. Något färre, men fortfarande en majoritet, anser att det även finns tillräckligt med resurser i form av personal för arbetet med båda målgrupperna. Cheferna är vidare övertygad att de tillgodoser sina medarbetare resurser i form av kunskap om hur den lokala arbetsmarknaden fungerar och ger medarbetare förutsättningar för samarbete med arbetsgivare kring rekrytering av och anpassningar på arbetsplatsen för personer med nedsatt arbetsförmåga och/eller sammansatt problematik. Angående det senare är det dock några chefer som anger att de tillgodoser sina medarbetare förutsättningar endast i viss eller låg grad när det gäller personer med långvarig ekonomiskt bistånd.

De flesta chefer anger även att det finns en tydlig beskrivning av arbetssättet i interna styrdokument och att arbetssättet på handläggarnivå är förankrat. Även om det är något färre tycker de flesta även att det finns en förankring av arbetssättet på den politiska nivån.

5.4. Samverkan

När det gäller samverkan presenteras materialet från gruppintervjuerna med fokus på samverkan mellan organisationer på både chefs- och medarbetarnivå.

Samverkan mellan organisationer på chefsnivå (mellanorganisatorisk samverkan)

Chefer från kommunen, ekonomiskt bistånd uppger att det har upprättats formella samverkansavtal med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Det finns exempel på handläggare från Arbetsförmedlingen som besöker kommunen en gång i veckan för att svara på frågor samt för att samverka med anställda. Men trots förbättringar anses att den mellanorganisatoriska samverkan med Arbetsförmedlingen är haltande. När den inte fungerar då diskuteras samverkan på chefsnivå mellan organisationerna. En förbättring berör sekretess mellan organisationerna som har blivit lättare att hantera. Om brukaren ger samtycke då kan kommunen och Arbetsförmedlingen kommunicera obehindrade dock inte vid telefonsamtal då sekretess fortsätter gälla trots samtycke. Samverkan med Försäkringskassan upplevs vara problematisk. Det handlar om brukare som är i ett uppenbart behov av stöd från Försäkringskassan som dock inte erbjuder det; i stället hänvisas till kommunens yttersta ansvar trots att kommunen gör bedömningen att det är Försäkringskassan som ska trädda in med stöd. Det uppges att Försäkringskassan har

blivit striktare i bedömningar samt att det är svårt att övertyga myndigheten att ändra uppfattning även i kristallklara ärenden. I vissa fall handlar det om envägskommunikation snarare än samverkan, i bemärkelsen av att det förväntas att kommunen samlar in information som vidareförmedlas till Försäkringskassan som inte följs upp av ömsesidighet i det som görs, hur det görs och de beslut som tas.

Chefer för kommunala arbetsmarknadsenheter omtalar att den mellanorganisatoriska samverkan inom kommunen fungerar bra men det finns utmaningar. Ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsenheterna har samma mål om att bukarna ska uppnå självförsörjning men har inte sällan olika strategier för att nå dit. Det påpekas att samverkan är beroende av vilken socialsekreterare som arbetar med ärendet eftersom dessa har ett stort tolkningsutrymme. Det som gäller i ett fall gäller inte i annat fall fast problembilden och förutsättningarna kan vara desamma. Därutöver beskrivs arbetet som socialsekreterare vara en ”genomgångsyrke” för nyexaminerade som snabbt går över till andra tjänster vilket gör att det blir svårt att uppnå en kontinuitet i samverkan. Samverkan påverkas av olika roller också: socialsekreterarna tar beslut medan medarbetarna från arbetsmarknadsenheten jobbar med brukarna. Det blir en samverkan mellan ojämlika parter där socialsekreterarna har det avgörande ordet.

Samverkan med Arbetsförmedlingen dras med stora brister. Det nämns att det finns formella avtal med Arbetsförmedlingen men problemet ligger i att organisationerna har olika förhållningssätt. Omorganiseringen av Arbetsförmedlingen (det refereras till Januariavtalet från 2019) har lett till omfattande nedskärningar med konsekvenser för samverkan också. Respondenterna återkommer till samma slutsats, nämligen att det inte går att samverka med Arbetsförmedlingen på ett konstruktivt sätt längre. Det mesta på Arbetsförmedlingen har blivit centraliserat, instrumentellt och ogenomtänkt skött. Dessutom, det anses att brukarna inte gör sitt yttersta, det blir en felaktig retorik som naggar i kanten samverkan med arbetsmarknadsenheten.

Chefer från Arbetsförmedlingen anser att den mellanorganisatoriska samverkan på chefsnivå med kommunen är bra. Det finns formella kontakter kopplade till överenskommelser med kommunen samt informella kontakter genom deltagande i olika arbets- och styrgrupper. Det som försvårar samverkan är olika arbetssätt i kommunerna samt en konstant föränderlighet i sättet att organisera arbetet i varje kommun.

Den mellanorganisatoriska samverkan på medarbetarnivå har en begränsad karaktär. Den samverkan som finns görs av Arbetsförmedlingens koordinatorer som har ärendedragningar med anställda i kommunen. Mycket görs digitalt genom Arbetsförmedlingens olika dataprogram. Socialkonsulterna från Arbetsförmedlingen har haft mer av samverkan med kommuner men befattningen har avskaffats i höstas. På frågan om handläggarna på Arbetsförmedlingen och medarbetare från kommunen ringer varandra vid behov uppges att detta inte görs.

Den mellanorganisatoriska samverkan med Försäkringskassan är någorlunda godtagbar. Det diskuteras i termer av en förstärkt samverkan. Samtidigt menas att Försäkringskassan talar till och inte med Arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen har en egen sektion som arbetar med Försäkringskassan men det blir oklart vem som gör vad inom varje organisation. Organisationerna har olika riktlinjer bland annat om samtycke. Det blir svårt att samverka utan att kunna prata ärenden och när samtycke finns då ska brukaren vara med annars krävs det ett särskilt samtycke. Det uppges att det är juristerna från Försäkringskassan som bestämmer i stor omfattning vad som gäller.

Samverkan mellan organisationer på medarbetarnivå (mellanorganisatorisk samverkan)

Socialsekreterare uppger att samverkan med Arbetsförmedlingen verkar vara omöjlig på grund av: (i) Arbetsförmedlingens minskade lokala närvaron (flera kommuner har blivit av med ett lokalt förmedlingskontor) och (ii) Arbetsförmedlingens ökade digitalisering som bygger på service via digitala plattformar. Arbetsförmedlingen vill förbättra samverkan genom att låta handläggare besöka socialsekreterarna eller placera en handläggare inom socialtjänsten. Men oavsett försök, den mellanorganisatoriska samverkan dras med tillkortakommanden. Det finns inte en röd tråd i det som görs i samverkan och det blir lätt att man diskuterar samma ärende med olika handläggare på Arbetsförmedlingen. Därutöver går det inte att reda ut vem som har ansvar för vad. Vidare, det finns samverkanssvårigheter gällande ärendehandläggning med hänvisning till olika bedömningar om vem som står till arbetsmarknadens förfogande och som därmed kan ta del av insatser från Arbetsförmedlingen samt vad som ska göras för brukaren.

Kommunala jobbcoach bedömer samverkan med Arbetsförmedlingen som besvärlig. Det är svårt att komma i kontakt med Arbetsförmedlingen som dessutom anses inte leverera det som efterfrågas. Arbetsförmedlingen förankras i mycket byråkrati och det mesta tar för lång tid. Emellertid är Arbetsförmedlingen snabb på att ta beslut som missgynnar den enskilde. Om brukaren inte fyller i blanketten på ett korrekt sätt och/eller skickar in exakt det som efterfrågas och i rätt tid då avskrivs brukaren direkt, även om det visar sig att det är myndighetens egen teknik som ställer till det. Dessa aspekter påverka den mellanorganisatoriska samverkan. Men samverkan kan fungera om man vänder sig till ”rätt” handläggare, nämligen någon man har arbetat med under längre tid och som har ”hjärtat på rätt plats” (relationell samverkan). Den mellanorganisatoriska samverkan med Försäkringskassan är bra. Jobbcoacherna samverkar direkt med ansvariga handläggare genom en tydlig kommunikation och regelbundna möten med Försäkringskassa. Även om jobbcoachen inte ger uttryck för en jämlik relation med handläggarna på Försäkringskassan som tar sig mer rollen att leverera beslut, upplevs samverkan mer positivt jämfört med Arbetsförmedlingen.

Medarbetare från arbetsmarknadsenheter ger uttryck för olika uppfattningar om den mellanorganisatoriska samverkan med Arbetsförmedlingen men de flesta är inte nöjda. Samverkan anses brista. Mycket handlar om att anpassa sig till Arbetsförmedlingens krav, det blir inte en samverkan mellan jämlika aktörer. I kommunala arbetsmarknadsenheter arbetas mycket med relationer till burkarna medan dessa saknar i flera fall en handläggare på Arbetsförmedlingen. Myndighetens program Rusta och Matcha är undermåligt, det anses att det som erbjuds inte håller kvalitet. En annan besvärande aspekt för samverkan är att goda initiativ från kommuner som ger effekter tas över av Arbetsförmedlingen som gör dessa till egna insatser. Därutöver pekas på att den horisontella samverkan mellan kommunala chefer och ledningen för Arbetsförmedlingen inte fungerar vilket försvårar samverkan mellan medarbetare. Ett ytterligare klagomål gällande samverkan är att det blir svårt att komma i kontakt med Arbetsförmedlingen. Kommunikationen sköts till stora delar elektroniskt och funktionen ”säkra meddelanden” fungerar inte såsom den var tänkt. Det tilläggs att den mellanorganisatoriska samverkan är ibland beroende av eldsjälar men när dessa byter arbetsplats blir samverkan lidande. Några upplever även ett ”vi” och ”de från Arbetsförmedlingen som bestämmer” vilket är kontraproduktivt i samverkan. Samverkan med Försäkringskassan fungerar inte riktigt bra heller. Det uppges att nu för tiden finns det lite resurser (tid) för samverkan men att det har skapats samverkansarenor på olika nivåer mellan organisationerna. Det påpekas att det är socialsekreterarna som sköter det mesta av kontakten med Försäkringskassan. En viktig aspekt som kommer fram är att samverkan är beroende av personliga kontakter, om det finns en bra relation mellan anställda då kan uppnås mer och kringgå byråkratisk fyrkantighet i högre omfattning jämfört med samverkan med Arbetsförmedlingen.

Handläggare från Arbetsförmedlingen reflekterar på ett sätt som avspeglar en relationell samverkan, i stället för en regelstyrd samverkan med kommunen och Försäkringskassan. Det finns fall när Försäkringskassan gör bedömningen att brukaren är för frisk för att få sjukpenning medan Arbetsförmedlingen gör bedömningen att samma brukare befinner sig alldeles för långt från en etablering; brukaren hamnar mellan stolarna för att därefter skickas till kommunen för att ansöka om försörjningsstöd men som i sin tur gör bedömningen att individen kan stå till arbetsmarknadens förfogande. I sådana fall blir samverkan avgörande men då ska det samverkas med ”rätt” handläggare vilket gör den relationella samverkan till en mycket viktig komponent. Vidare, bland handläggare på Arbetsförmedlingen finns en nyfikenhet om vad kollegorna från kommunen gör, hur de arbetar. Det blir diffust för flera handläggare om vad kommuner gör vilket i sig utgör en grundförutsättning för att kunna börja prata om en konstruktiv samverkan.

Sammanfattningsvis

Den mellanorganisatoriska samverkan med kommunala verksamheter påverkas av stora skillnader mellan kommuner gällande problemprofilen bland brukarna och också

arbetssätt. Medan Arbetsförmedlingen strävar efter enhetlighet genomsyras de kommunala verksamheterna av olikhet. Det blir två logiker som inte matchar och riskerar underminera samverkan. Därutöver, uppges det att kommunernas samverkan utgår från viljan att få Arbetsförmedlingen att betala för insatser samt strävan efter att få brukarna i program för att dra ner på försörjningsstödet. Sammanfattningsvis träder det fram att samverkan från kommunernas sida är resursinriktad i stället för att vara brukarorienterad. Därutöver försvåras samverkan av Sekretesslagen som gör att processen stannar av och skapar frustration hos båda samverkande organisationerna. Tätheten i samverkan variera från en halvdag ibland till ett möte per termin och högst en gång per år. Samtidigt bedöms att det behövs mer av mellanorganisatorisk samverkan för att förstå sig på individen och problematiken. Det efterfrågas en samverkan om gemensamma genomtänkta insatser i stället för att hålla sig strängt till det egna uppdraget och organisationens egen budget. Det påpekas att Arbetsförmedlingen och kommunerna bedriver aktivering av arbetslösa genom att till viss del göra samma saker vilket utgör den raka motsatsen till samverkan.

Den mellanorganisatoriska samverkan mellan kommunala organisationer

Kommunala jobbcoacher är inte jämlika parter i samverkan med socialsekreterare eftersom det är de sistnämnda som tar beslut. Det uppges att det är avgörande att söka sig till samverkan med erfarna socialsekreterare som man har haft kontakt med under lång tid. Utifrån det som respondenterna berättar, tyder mycket på att socialsekreterarna arbetar byråkratiskt med fokus på beräkningar kopplade till ansökan medan jobbcoachen arbetar utifrån ett helhetsperspektiv med både kännedom om och hänsyn till brukarens hela situation. Det lyfts fram exempel på samverkan med kyrkan som anses vara lättare att vara i kontakt med gällande ekonomiska spörsmål, jämfört med socialtjänsten som har huvudansvaret. Det omtalas att socialsekreterarna har blivit restriktiva i sin handläggning. Om den enskilde inte fyller korrekt i blanketten eller glömmer redovisa något, hur obetydligt beloppet skulle vara då hotas de med polisanmälan. Kontroll, straff och restriktivitet blir viktiga redskap som i sin tur försvårar samverkan inom kommunen.

Socialsekreterare anser att samverkan med arbetsmarknadsenheten inom den egna kommunen fungerar mycket bra. Kontakten bedöms vara smidig, de samverkade parterna träffas regelbundet och vet vem man ska ringa till. Men om det finns olika uppfattningar i ett ärende då är det socialsekreterarna som har den avgörande rösten.

Medarbetare från arbetsmarknadsenheten anser att den samverkan med socialsekreterare har blivit mycket bättre den senaste tiden. Samverkan kan dock bli problematisk i de fall socialsekreterarna hör till en annan nämnd än medarbetarna på arbetsmarknadsenheten. Det uppges att socialsekreterarna har blivit bättre på att lyssna och samverka. Medarbetarna från arbetsmarknadsenheten anser att de i vissa avseenden

är ”de snälla” med färre ärenden och har därmed mer tid för brukare medan socialsekreterarna är de som tar beslut med ett mer strikt arbetssätt vilket påverkar samverkan. Det lyfts fram önskemålet om att arbeta i team med samma ärenden, under samma tak med samma chef. Några har erfarenhet av ett teambaserat arbetssätt som anses fungera bättre och som är mer framgångsrikt jämfört med dagens samverkansinriktade arbete.

Chefer för ekonomiskt bistånd uppger att samverkan med den kommunala arbetsmarknaden fungerar mycket bra både på ledningsnivå och bland medarbetarna. Det finns en samsyn i vad som ska göras. Socialsekreterare och medarbetare från kommunala arbetsmarknadsenheter bildar samverkansgrupper som håller regelbundna möten och/eller metoddagar. Det har blivit mindre av ”vi från försörjningsstöd” och ”de från arbetsmarknadsenheten” med hänvisning till ett integrerat arbetssätt som bygger på fungerande samverkansstrategier. Det påpekas att socialsekreterarna jobbar utifrån lagstiftning och regelverk som ska följas upp på månadsbasis medan arbetsmarknadsenheter jobbar processinriktad och långsiktig. Målet är detsamma (självförsörjning) men strategierna kan variera. Den faktiska makten sitter hos socialsekreterarna. Trots att respondenterna är så pass nöjda med den mellanorganisatoriska samverkan mellan kommunala organisationer nämns att det hade varit bra att socialsekreterarna hade jobbat tillsammans med medarbetarna från arbetsmarknadsenheten i team, två och två i varje ärende; båda hade jobbat ännu tätare ihop samt delat på ansvaret för brukaren.

Samverkan mellan medarbetare och chefer samt den politiska nivån (vertikal samverkan inom den egna organisationen)

Socialsekreterare anser att samverkan med egna chefer brister. Samverkan beskrivs som en envägskommunikation från socialsekreterare till chefsnivån för att informera om arbetsrelevanta aspekter. Det är sällan socialsekreterarna får återkoppling om vad som diskuteras på högre nivå mer än i form av att cheferna meddelar direktiv. Cheferna deltar på samverkansmöten men de kommunicerar inte med medarbetarna vad som bestäms. Om medarbetarna efterfrågar förändringar då är den återkommande bilden att det sällan händer något. Ett exempel är socialsekreterarnas samverkanssvårigheter med Arbetsförmedlingen med hänvisning till olika bedömningar om vem som står till arbetsmarknadens förfogande och som kan ta del av insatser dock utan att få gehör. De intervjuade är osäkra om egna chefer har kontakt med cheferna på Arbetsförmedlingen. Den vertikala samverkan mellan medarbetare och den politiska nivån (ofta socialnämnden) är ännu mer problematisk. Om förändringsförslag kommer från den politiska nivån då handlar det inte om samverkan i meningen att diskutera och lämna synpunkter innan implementering, cheferna har knappt något att säga heller. Samverkan med politiker reduceras till att implementera och redovisa det som görs i siffror. Om chefen måste välja mellan medarbetarnas professionella synpunkter och politikernas vilja

då väljs den sistnämnda partnern vilket avspeglar en bristande vertikal samverkan. I vissa fall reduceras socialsekreterarna till implementerande byråkrater som kontrolleras i detalj.

Chefer för ekonomiskt bistånd berättar att samverkan mellan de och socialsekreterare fungerar mycket bra. Medarbetarna informeras regelbundet om vad som görs inom den egna organisationen på olika nivåer samt om samverkan med andra chefer inom kommunen och om den mellanorganisatoriska samverkan på chefsnivå. Cheferna har en uppfattning om samverkan som skiljer sig från socialsekreterarnas egna intryck.

Medarbetare från arbetsmarknadsenheten bedömer att den vertikala samverkan med deras chefer fungerar bra. Det tilläggs att den mellanorganisatoriska samverkan mellan chefer är avgörande för medarbetarna från kommunen och Arbetsförmedlingen och att den inte alltid fungerar tillfredsställande.

Chefer för arbetsmarknadsenheter resonerar på ett sätt som avspeglar omsorg för den vertikala samverkan med egna medarbetare. Cheferna uppger att de kommunicerar med medarbetarna om vad som är på gång, tar del av och följer upp klagomål om eventuella samverkansbrister om den mellanorganisatoriska samverkan på medarbetarnivå såväl som informerar om samverkan mellan chefer som företräder olika organisationer.

Kommunala jobbcoachers samverkan med chefer liknar den mellan socialsekreterare och deras chefer som betecknas av envägskommunikation. Jobbcoacher framför synpunkter om det som inte fungerar med den mellanorganisatoriska samverkan utan återkoppling om vad som händer med deras synpunkter. Men det kommer fram att den vertikala samverkan varierar beroende på vem man har som chef och det utövade ledarskapet. Det saknas kännedom om hur det samverkas mellan chefer från olika organisationer mer än att det finns arenor och sammanhang för gemensamma möten på ledningsnivå.

6. Diskussion

Den föreliggande studie fokuserar på Lumenaprojektets ambition att öka arbetsmarknadsintegrering av personer som står långt från arbetsmarknaden. Detta är en grupp personer som har stora problem med att få en fot in i den reguljära arbetsmarknaden. Gruppen är heterogen, och inkluderar till exempel personer med kort utbildning och/eller utan gymnasiekompetens, med långvarigt ekonomiskt bistånd, personer med funktionsnedsättning, och när det gäller demografiska egenskaper, framför allt unga (utan gymnasiekompetens), äldre och utrikesfödda. Samtidigt som forskningen har visat att kunskapen om karaktär och effekter av kommunala insatser är begränsad, och uppgifter om vad som görs, när det görs och till vem olika insatserna riktas, är bristfälliga.

För att bättre förstå Lumenaprojektets bidrag i detta fält, så ställde vi i denna studie frågor om principer och former av arbetet med denna målgrupp både till Lumenapersonal men även till personal i ordinarie verksamhet. Vi ställde även frågor till chefer för att få mer kunskap om de organisatoriska förutsättningarna i detta arbete. För att öka förståelsen av Lumenaprojektets arbete inkluderade vi som en referensgrupp personalen från den ordinarie verksamhet, dvs personalen som inte deltar i Lumena.

Innan vi sammanfattar de viktigaste resultaten vill vi betona att våra resultat bygger på ett begränsat material; det är insamlad vid en given tidpunkt och säger inget om utvecklingen av projektet och arbetet över tid. Vidare är våra datamaterial behäftade med begräsningar i form av delvis låga svarsfrekvens, interna bortfall och inget inflytande över rekryteringsprocessen för gruppintervjuerna. Samtidigt vill vi också lyfta att kombinationen av webenkäter och gruppdiskussioner ger en bra möjlighet att presentera en bredd och djup i ämnet samtidig.

I den följande diskussion kommer vi för det första att svara på våra forskningsfrågor men också lyfta några generella lärdomar.

Den första forskningsfrågan adresserade principer och arbetsformer som Lumenapersonalen använder sig av för att öka målgruppens attraktionskraft på den reguljära arbetsmarknaden. Vi undrade a) *om arbetssättet skiljer sig utifrån målgruppens problem?* Och b) *om arbetssättet skiljer sig från det som den ordinarie personalen använder sig av.*

Våra resultat visar både på likheter och skillnader när det gäller arbetssättet utifrån målgruppens problem samt likheter och skillnader när det gäller sättet hur Lumenapersonal och personal i ordinarie verksamhet arbetar.

För de första så hittade vi likheter i förhållningssättet beroende på målgruppens problem. Båda personalgrupper (Lumena och ordinarie) tillämpar såväl jobbaktiveringsprincipen och resursaktiveringsprincipen i sitt arbete, och jobbaktiveringsprincipen tillämpas i större utsträckning mot personer med långvarigt ekonomiskt bistånd. Till dessa personer ställs tydligare krav på jobbsökandet, att komma på bokade tider, att söka eget arbete och inte tacka nej till eventuellt arbete. Detta gäller såväl Lumenapersonalen som personal i den ordinarie verksamheten. Mot personer med psykisk ohälsa som huvudsakligen problem tillämpas däremot i större utsträckning resursaktiveringsprincipen. Dessa skillnader kan förstås i ljuset av olika regelverk som omgärdar, till exempel arbetet med ekonomiskt bistånd.

Vi fann skillnader i hur målgruppen och arbetssätten beskrivs mellan Lumenaprojektet och den ordinarie verksamheten – trots att båda uppger att de arbetar med samma utsatta grupper. Medarbetare i Lumenaprojektet upplever att psykisk ohälsa, ofta diagnostiserad, är det dominerande problemet i målgruppen. Personal inom den ordinarie verksamheten framhåller däremot språksvårigheter som det mest utmärkande

problemet, särskilt bland personer med långvarigt ekonomiskt bistånd. Detta innebär att personalgrupperna utgår från olika problembilder. Skillnaderna förstärks av att problembeskrivningen påverkar valet av insatser. Medan språkinriktade åtgärder är vanligt förekommande inom den ordinarie verksamheten, saknas de nästan helt inom Lumenaprojektet. Det finns flera möjliga förklaringar till detta mönster. En tolkning är att rekryteringen till Lumenaprojektet inte nådde alla utsatta grupper, utan att vissa grupper i praktiken utestängdes. En annan möjlighet är att mönstret speglar skillnader i deltagarsammansättningen mellan de sju delprojekten, eller att det är ett resultat av den ojämna svarsfördelningen bland Lumenapersonalen i dessa delprojekt. (Flest svar kom från SUVS, IPS, Novum, Östra Södertörn och Samsund, enbart några enstaka från HBS-Din tur och Lumena Roslagen).

Ett ytterligare resultat handlar om oklarheter i den begreppsapparat som används. Skillnader i hur centrala begrepp förstås och definieras framkom både mellan samarbetspartner och inom den kommunala verksamheten. En öppen fråga är i vilken utsträckning denna begreppsförvirring påverkar arbetet med Lumenas målgrupp.I frågan om definitioner av centrala begrepp är det endast respondenterna som representerar Arbetsförmedlingen som är tydliga och eniga om vad som menas med begreppet långtidsarbetslöshet. När det gäller representanter för kommunala organisationer kommer det fram att vad som menas med långtidsarbetslös handlar mer om interna diskussioner om vilka grupper som ska satsas på. Samma osäkerhet och oenighet träder fram gällande kategorin unga vuxna, bland kommunala intervjudeltagare där det lyfts fram olika åldersgrupper. Mycket har att göra med den kommun respondenterna jobbar i samt vilken brukargrupp som bedöms vara aktuell för insatser i respektive kommun. Vidare, kommer det fram att självförsörjning inte behöver betyda etablering på den reguljära arbetsmarknaden. Som självförsörjning räknas även brukare som får sitt behov tillgodosett genom ersättningar från Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan. Med etablering menas att inte erhålla ekonomiskt bistånd, det viktigaste är att inte belasta kommunens ekonomi. I frågan om vad som menas med matchning konstateras samma glapp mellan respondenter från Arbetsförmedlingen och intervjuade som representerar kommuner.

Den andra forskningsfrågan riktade fokus på organisatoriska förutsättningar och vi undrade *vilka organisatoriska förändringar skulle behövas för att personalen ska kunna få (bättre) möjlighet att arbeta utifrån målgruppernas behov*?

Även i denna fråga syns likheter och skillnader. När de gäller metodanvändningen, så är Supported Employment (SE) en vanligt använd metod för både Lumena- och personal inom ordinarie verksamhet, men Lumena arbetar med tydligt fler metoder. Här kan det anses att Lumenaprojektets bidrag syns mest tydligt.

Det blev tydligt att flera organisatoriska förändringar skulle behövas, både på en övergripande och en inomorganisatorisk nivå. På den övergripande nivån adresseras av

intervjupersonerna den generella strukturen i välfärdsstaten. Kommunala verksamheter, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan utgör separata organisationer med olika uppdrag, budgetar, logiker och förhållningssätt – ofta utan ett gemensamt helhetsperspektiv på brukarens, inte sällan föränderliga, behov. Fragmenteringen av välfärdssystemet är ett välkänt och beforskat problem på systemnivå (Ehn & Sundström 2020; Ds 2024:29; Minas m.fl. 2025), och den lyftes även i Lumenaprojektets ansökan som en central utmaning. Projektet illustrerar samtidigt hur svårt det är att på lokal nivå påverka dessa övergripande strukturer. De problem som fragmenteringen medför verkar vara svåra att lösas genom samverkan. Det som däremot blir tydligt är att samverkan inom ramen för Lumena istället ledde till etableringen av relationell samverkan; kanske som ett sätt att kringgå låsta strukturer och hitta ett sätt att hjälpa brukare. Med detta menas att medarbetare från olika organisationer hanterar organisatoriska som strukturella utmaningar genom att arbeta tillsammans med ”rätt handläggare” och/eller någon man har samarbetat under lång tid och som kan i vissa fall göra avsteg från eller bli kreativ gällande tolkning av gällande regelverk, för brukarens bästa såväl som att leta efter nya samverkanspartner. Det har lyfts fram ovan hur jobbcoacher vänder sig till kyrkan för att lösa akuta ärenden, istället för att samverka med socialtjänsten som följer gällande lagstiftning och lokala riktlinjer men som visar sig vara kontraproduktiva i vissa akuta fall. Egentligen en del av det som görs inom ramen för Lumena vittnar om nya arbetssätt på lokal nivå för att försöka lösa problem på ett nytt och innovativt sätt.

Förändringar som dock är genomförbara på lokal nivå är att tillämpa ett arbetssätt som utgår från målgruppernas faktiska behov och inte från de insatser som finns tillgängliga inom kommunen eller ekonomiska resurser kopplade till riktade insatser inom Arbetsförmedlingen. En förutsättning för ett sådant arbete är en ordentlig genomgång av den använda terminologin. Pratas det inte samma språk, så är det svårt att jobba mot ett gemensamt mål; detta gäller både inom samma organisation som mellan olika samarbetspartner. Även detta har uppmärksammats många gångar (till exempel Forslund m.fl. 2019).

På en organisationsnivå efterfrågas implementeringen av befintlig kunskap i den ordinarie verksamheten istället för att initiera nya projekt som verkar vid sidan av. Den kunskap och kompetens som har efterfrågats på den operationella nivån har redan genererats genom flera tidigare ESF-projekt. Budskapet som personalen ger är tydlig: inga nya projekt behövs. Istället krävs att organisationerna får erforderliga resurser för att integrera den ackumulerade kompetensen i den reguljära verksamheten för att kunna arbeta på ett professionellt sätt (Abrahamsson & Agevall 2009). För att kunna uppnå detta bör energi riktas mot den lokalpolitiska nivån när det gäller den kommunala verksamheten och på nationell nivå när de gäller Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans roll. Men det är samtidigt viktigt att betona att det är just ESF-finansierade projekt som har lyckats bringa fram dessa insikter genom att möjliggöra ett arbetssätt som kommunerna inte finansierar. Det är tack vare ESF-finansierade projekt

som ny kunskap och kompetenser har utvecklats som nu efterfrågas till att bli en del av den ordinarie kommunala verksamheten. Emellertid är det inte mycket som pekar åt att kommunerna kommer att understödja ett arbetssätt som har utvecklats inom ramen för Lumenaprojektet. Mycket pekar åt att det är just bristen på att integrera kompetenser utvecklade i ESF-finansierade projekt som utgör huvudanledningen till att nya ESF-finansierade projekt med likartade ambitioner har kommit till och fortsätter efterfrågas. Att dra slutsatsen att flera ESF-finansierade projekt inte behövs skulle vara felaktigt, så länge kommunerna inte erbjuder det som dessa projekt möjliggör.

Andra organisatoriska förändringar som lyfts fram fokuserar på den kommunala verksamheten. Matchning har lyfts fram som en väg att hjälpa människor i den reguljära arbetsmarknaden. En huvudingrediens för matchning (och insatser för att stödja brukare till en etablering på den reguljära arbetsmarknaden generell) är kunskap om den efterfrågade kompetensen på lokal nivå, detta i kombination med ett arbetssätt byggd på resursaktiveringsmodellen (utbildning som ger den efterfrågade kompetens), tvärtemot det som konstateras att det görs just nu. Här finns det potential att förbättra verksamheten enligt svaren i gruppintervjuerna. Intressant är dock att i webenkäten anges att man jobbar utifrån lokala behov och att man har kompetens om lokala arbetsmarknadsvillkor. Dessa motstridiga svar skulle kunna indikera olika lokala arbetspraktiker men likaså beror på selektionen av svarspersonerna. Ett till förändringsarbete för den kommunala verksamheten bör vara ett brukarorienterat arbete i stället för att inriktas mot att avlasta kommunens ekonomi. Målet bör vara vad som är bäst för brukaren i det enskilda fallet och inte att övervältra kostnaderna på Arbetsförmedlingen och/eller Försäkringskassan. När det gäller Arbetsförmedlingen, så verkar arbetet här vara främst direktivinriktat utan hänsyn till vare sig individbehov eller kommunens lokala problem- och behovsprofil. Även här finns det utrymme att anpassa arbetssättet till individens och lokala behov. Mycket tyder på att Försäkringskassan har rollen att meddela och eventuellt förtydliga egna tagna beslut frikopplat från vad kommunerna och Arbetsförmedlingen har att tillföra.

Den tredje forskningsfrågan riktade slutligen fokus *på vilka hinder och möjligheter finns för ökad tillgänglighet och mer målstyrning mot samverkan i ordinarie verksamhet*?

Denna fråga knyter dels an till de önskvärda organisatoriska förändringarna som behandlats ovan. Vi vill dessutom lyfta fram betydelsen av en tydligare vertikal samverkan mellan ledning och medarbetarnivån. Cheferna ger många gånger en bild av samverkan som skiljer sig stark från medarbetarnas syn på densamma. Gällande möjligheter med samverkan, visar det sig att den mellanorganisatoriska samverkan på medarbetarnivån fungerar om den bygger på en relationell samverkan (eldsjälar, vända sig till ”rätt handläggare” som man har samarbetat med under lång tid). Detta är dock inte önskvärt och äventyrar en likvärdig och rättvis behandling av alla individer. Arbetet med en brukare bör inte bero på enskilda handläggares individuella kontakter. Dessutom, den

mellanorganisatoriska samverkan på medarbetarnivå dras med hinder ifall parterna som samverkar inte har en jämlik position. Empirin omfattar flera resonemang och exempel på att den aktör som sitter på resurserna och kan fatta de avgörande besluten också ensidigt styr förutsättningarna för samarbetet – även när det sker på bekostnad av brukarens behov. Ett sådant upplägg gynnar varken brukaren eller samverkan som helhet.

En annan faktor som hindrar samverkan för ökad tillgänglighet och mer målstyrning mot samverkan i ordinarie verksamhet är samverkan med andra än tilltänkta aktörer såsom kyrkan som anses vara lättare att vara i kontakt med angående brukarnas ekonomi, jämfört med socialtjänsten som har huvudansvaret egentligen. Det blir en form av ”nödlösning”. Det sker när offentligfinansierade kommunala aktörer, i sin strävan att hjälpa en brukare, försöker hitta alternativa vägar utanför de etablerade strukturerna. Samverkan med kyrkan gör att man kan kringgå de regler och begränsningar som myndigheterna måste förhålla sig till. Ofta görs detta i det godas namn med brukarens bästa i fokus men det väcker samtidigt viktiga frågor. Å ena sidan kan sådana samverkanslösningar fylla en viktig funktion. De visar på kreativitet och handlingskraft för att erbjuda ett snabbt stöd när det ordinarie systemet inte räcker till. För brukaren kan det innebära att få hjälp som annars hade uteblivit. Å andra sidan kan sådana nödlösningar skapa nya problem. Om regelverk systematiskt dribblas bort riskeras en underminering av rättssäkerheten, därutöver skapas ojämlika förutsättningar mellan olika brukare. Vem som får hjälp kan då bero på vilken handläggare eller vilken kontakt som råkar finnas, snarare än på tydliga och rättvisa principer. Det kan också leda till en försvagad tilltro till de offentliga systemen, om lösningarna måste sökas utanför de ordinarie strukturerna. I grunden pekar detta på en brist i själva samverkanssystemet. När kommunala aktörer känner sig tvungna att leta efter nödlösningar visar det att de befintliga regelverken, resurserna eller samverkansformerna inte är tillräckliga för att möta behoven. Därför är det viktigt att inte enbart se dessa ”nödlösningar” som kreativa lösningar, utan också som signaler om var systemet behöver utvecklas för att fungera mer rättssäkert, jämlikt och hållbart.

Den mellanorganisatoriska samverkan mellan chefer är god men sipprar inte ner till medarbetarnivån. En konstruktiv samverkan för brukarens bästa kräver samma mål och strategi i det som görs samt resurser (tid och adekvat kompetens) för samverkan med förankring på samtliga nivåer inom och mellan organisationer.

Projektet som helhet:

Slutligen några ord till projektet som helhet. Lumenapersonalen uttrycker en tydlig tillfredsställelse med projektet. Man uttrycker att projektet ger mervärde i form av nya arbetssätt och metodkunskaper. Men man upplever också problem med projektverksamheterna. Diskontinuitet och ryckighet i eftersom olika resurser (tid, kollegor, kompetens, arbetssätt) försvinna skapar en känsla av frustation. Man går tillbaka till det gamla där erfarenheter från projekten oftast inte tillvaratas. Här vill dock lägga till

att vi inte frågade personalen i den ordinarie verksamheten om deras utifrån syn på projekten.

6.1. Utblick

Avslutningsvis vill vi lyfta fram några hållpunkter som kan fungera som vägledning för det fortsatta arbetet. De områden som framstår som särskilt centrala är: den begreppsapparat som används, kunskap och arbetssätt, den lokala samverkan samt Finsams roll. Ingen av dessa områden är nya, men vi vill lyfta att dessa är ömsesidigt beroende av varandra och behöver samtliga uppmärksammas för att arbetet ska kunna utvecklas vidare.

En gemensam begreppsapparat

För att arbetet ska bli effektivt och rättvist behövs en tydligare och mer enhetlig begreppsapparat – både inom den egna organisationen och mellan samarbetspartners. En gemensam förståelse av centrala begrepp kan bidra till att inga grupper faller mellan stolarna. Den underlättar dessutom samverkan och gör den mer transparent.

Kunskap och arbetssätt

Vidare krävs en god och kontinuerligt uppdaterad kunskap om vilken kompetens som efterfrågas på den lokala arbetsmarknaden – både på kort och lång sikt. Arbetet bör bygga på en resursaktiveringsmodell, där utbildning och insatser leder till den kompetens som faktiskt efterfrågas, snarare än att enbart utgå från de insatser som råkar finnas tillgängliga i den egna kommunen. Utgångspunkten behöver vara brukarens behov i kombination med den efterfrågade kompetensen, för att verkligen stödja en etablering på arbetsmarknaden.

Förutsättningar för fungerande samverkan

För att samverkan ska lyckas krävs att alla inblandade aktörer arbetar mot samma mål och har en gemensam strategi för hur de ska nå dit. Om organisationer tolkar uppdraget olika eller har skilda prioriteringar riskerar samarbetet att spreta och tappa kraft.

Men mål och strategi är inte tillräckligt i sig. För att omsätta dem i praktiken behövs också resurser – både i form av tid och rätt kompetens. För att samverkan ska hålla över tid måste mål, strategi och resursfördelning vara förankrade på alla nivåer – från ledning till medarbetare och i alla berörda organisationer.

Ett annat viktigt steg är att göra relationell samverkan till en naturlig del av den ordinarie verksamheten. Det handlar om att bygga samarbete på ömsesidigt förtroende, skapa långsiktiga kontakter och utveckla arbetsformer som håller över tid. Samverkan blir då inte beroende av eldsjälar eller tillfälliga resurser.

Finsams roll

Här har Finsam en särskilt viktig funktion. För det första kan Finsam fungera som en

arena för att pröva, dela och sprida nya metoder. Genom att samla erfarenheter från olika aktörer och lokala försök kan man skapa en gemensam lärandeprocess, så att kunskap inte fastnar i enskilda projekt.

För det andra kan Finsam fungera som ett organisatoriskt minne – en plats där fungerande arbetssätt dokumenteras och bevaras. På så sätt undviker man att varje ny satsning börjar från noll eller att effektiva metoder försvinner när projekt avslutas. Ett sådant minne är särskilt viktigt i en fragmenterad välfärdsstruktur, där kunskap annars lätt går förlorad när organisationer förändras eller personal byts ut.

Sammantaget kan Finsam bidra både till att flytta fokus – från rutinmässig användning av insatser till ett mer behovs- och kompetensstyrt arbete – och till att långsiktigt säkra och sprida de metoder som faktiskt leder till etablering.

Appendix

Kvalitet webenkäten

Angående kvaliteten av materialet från webbenkäterna finns det flera osäkerhetsmoment; främst kopplat till webenkäterna som distribuerades via NNS. Här har vi ingen information om och till vilka kommunchefer eller verksamhetschefer webbenkäterna skickades. Även om vi vissa fall fick vi återkoppling från förbundscheferna om antalet utskick till chefer per kommun har vi inte information om eventuell distribution till berörd personalgrupp. Det betyder att vi inte vet hur stor andel inom respektive kommunenhet som har svarat. En konsekvens av det är att vi inte kan relatera de inkomna svaren till organisationen i de enskilda delprojekten och Lumenaprojektet som helhet.

Överlag, så finns det ett relativt stort internt bortfall i alla webenkäter vilket innebär att det totala antalet svar kan variera genom den följande texten. Det interna bortfallet, liksom svårigheterna att få svar av chefer samt personal som inte är delaktig i Lumena pekar på generella problem med webenkäter. Forskning har visat att svarsfrekvensen för webbenkäter ofta ligger lägre än för postala eller telefonbaserade, och att 20–30 % kan vara typiskt i breda webbenkäter utan personlig kontakt (Sauermann & Roach 2013). Den högre svarsfrekvensen för Lumenapersonale, där webenkäten skickades ut av en utredare inom Lumena bekräfta betydelsen av personliga kontakter. Given det interna bortfallet och den låga svarsfrekvensen av två webenkäter är analysen enbart deskriptiv.

Kvalitet gruppintervjuer

Rekryteringen av de intervjuade har gjorts av representanter för FINSAM. Detta har underlättat rekryteringsprocessen samtidigt som forskarna inte har haft inflytande över selektionen av intervjupersoner mer än önskemål om vilka grupper som skulle intervjuas. I ett fall har representanter för FINSAM påverkat urvalet på ett positivt sätt genom att efterfråga en gruppintervju med chefer för kommunala arbetsmarknadsenheter också (den initiala planeringen har varit att intervjua medarbetare från kommunala arbetsmarknadsenheter endast). Samtidigt finns det en risk att intervjuaren får respondenter som är positiv inställda till den egna organisationen och som ger ”politiskt korrekta”-svar i intervjusituationen. Men bedömt utifrån det empiriska materialet har den nämnda risken inte uppenbarat sig. De intervjuade har oftast lyft fram en nyanserad bild, med hjälp av följdfrågor har en majoritet av respondenterna uppvisat ett kritiskt förhållningssätt till det som har varit på tal under intervjun även om detta har omfattat en självkritik också. Det empiriska materialet från gruppintervjuerna håller en hög kvalitet.

Vi har nämnt ovan i metoddelen att ambitionen har varit att göra samtliga intervjuer face-to-face. Detta eftersom denna typ av intervjuer inleds många gånger med ett informellt samtal som gör att både respondenter och intervjuare får en möjlighet att bekanta sig

med varandra och därmed bli mer avslappnade i intervjusituationen (dock inget att det som hör till dessa informella samtal använts som empiriskt material i studien). Intervjuer på videoplattformar riskerar dessutom plocka bort en del av dynamiken från en face-to-face intervju såsom kroppsspråket och spontana reaktioner såsom skratt och tankepauser. Att kombinera olika intervjustrategier är problematiskt eftersom kommunikationen i intervjusituationen skiljer sig vilket påverkar det empiriska materialet. Men trots ansträngningar har två av åtta gruppintervjuer behövts göras på Zoom-länk eftersom respondenterna hade svårt att hitta gemensamma tider för en gruppintervju samt hitta tid för resan till intervjuplatsen (intervjuerna har gjorts på Stockholms universitet). I backspegel kan nämnas att de risker som finns med intervjuer på videoplattformar avspeglas i det empiriska materialet. Interaktionen från de två intervjuerna gjorda på Zoom-länk har haft en mer instrumentell karaktär genom kortare svar från respondenterna och stundtals upprepningar från intervjuaren om hur svaren skulle bearbetas (inga eventuella citat kopplas till namn och detaljer utelämnas för att inte identifiera respondenter).

Referenser

Abrahamsson, A. & Agevall, L. (2009) Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem? *Kommunal ekonomi och politik*, volym 13, nr 4, sid. 35 – 60

Arbetsförmedlingen (2023) *Återrapport Uppdrag till Arbetsförmedlingen att analysera och redovisa behov hos långtidsarbetslösa som står särskilt långt från arbetsmarknaden*. Arbetsförmedling.

Arbetsförmedlingen (2021) *Arbetsförmedlarnas implementering av "Matchning från dag 1*". Arbetsförmedlingen analys 2021:16.

Bergmark, Å. & Bäckman, O. (2004). Stuck with Welfare? Long-term Social Assistance Recipiency in Sweden. *European Sociological Review* - EUR SOCIOL REV. 20. 425-443.

Bergmark, Å., Bäckman, O. & Minas, R. (2016) Organizing local social service measures to counteract long-term social assistance receipt. What works? Experiences from Sweden, *European Journal of Social Work*, 20(4), pp. 548–559.

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Champion, C. & Bonoli, G. (2011). Institutional fragmentation and coordination initiatives in western European welfare states. *Journal of European Social Policy*, 21(4), 323-334.

Clasen, J. & Mascaro, S. (2022) Activation: a thematic and conceptual review. *Journal of European Social Policy* 2022, Vol. 32(4) 484–494

Ds 2024:29. *Aktivitetskrav inom försörjningsstödet – för arbete, egenförsörjning och nationell likformighet*. Socialdepartementet.

Ehn, P. & Sundström, G. (2020) *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet. En forskningsantologi*. Statskontoret

Esaiasson, P., Giljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L. (2003). *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Fahlström, G., Furberg, E., Gornitzki, C., Johansson, P., Salonen, T. & Åhsberg, E. (2025) Effects, Experiences, and Ethical Aspects of Active Labor Market Programs in Social Work for Long-Term Social Assistance Recipients: A Systematic Review. *Research on Social Work Practice* 1–35,

Forslund, A., Pello-Esso, W., Ulmestig, R., Vikman, U., Waernbaum, I., Westerberg, A., Zetterqvist, A. (2019) *Kommunal arbetsmarknadspolitik. Vad och för vem? En beskrivning utifrån ett unikt datamaterial*. IFAU RAPPORT 2019:5

Freier, C. & Senghaas, M. (2022) Placement Advisors as Innovators. How Professionals Use Enhanced Discretion in Germany's Public Employment Services. *Journal of Social Policy* (2021), 1–18

Johansson, H. & Hornemann Möller, I. (red) 2009, *Aktivering. Arbetsmarknadspolitik och socialt arbete i förändring*. Liber.

Johansson, H. & Panican, A. (2016) (red.) *Combating Poverty in Local Welfare Systems – Active inclusion strategies in European cities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Gjersøe, H.M. & Strand, A.H. (2023). The Street-Level Organisation in-between Employer Needs and Client Needs: Creaming Users by Motivation in the Norwegian Employment and Welfare Service (NAV), *Journal of Social Policy*, 52(3), pp. 682–699.

Korpi, T. & Minas, R. (2024) *Lokala åtgärder för unga som varken arbetar eller studerar Utformning, organisation och funktion av åtgärder på kommunal nivå*. IFAU RAPPORT 2024:19.

Kullberg, K., Laanemets, L. & Gegner, H. (2019). *Gemensamt kunskapssökande bland socialsekreterare i socialtjänsten och lärare och forskare vid universitet: förutsättningar, möjligheter och utmaningar*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

Lantz, A. (2013) *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lidén, G. & Nyhlén, J. (2023) The governance of policy integration and policy coordination through joined up government: How subnational levels counteract siloism and fragmentation within Swedish migration policy. *Regulation and Governance*. Vol. 18, no 3, p. 934-952.

Lødemel, I. & Trickey, H. (2001). *An offer you can't refuse: Workfare in international perspective*. Bristol: Policy.

Mellberg, C., Minas, R., Korpi, T. (2023) Effective local governance assisting vulnerable groups: The case of youth not in employment, education or training (NEETs) in Sweden. *International Journal of Social Welfare*. 32:20–31.

Minas, R. (2014) One-stop shops: Increasing employability and overcoming welfare state fragmentation*? International Journal of Social Welfare,* 2014: 23: S40–S53. DOI: 10.1111/ijsw.12090

Minas, R., Korpi, T., & Andersson, L. (2025). Complementary policy fields in action: Local policies targeted at multi-problem NEETs. *Journal of European Social Policy*, 0 (0).

Nordesjö, K., Ulmestig, R. & Denvall, V. (2022) Coping with tensions between standardization and individualization in social assistance. *Nordic Social Work Research* 2022, VOL. 12, NO. 4, 435–449.

Nybom, J. (2012). *Aktivering av socialbidragstagare: om stöd och kontroll i socialtjänsten*. Rapport i socialt arbete 141-2012, Stockholms universitet.

Olofsson, J. & Panican, A. (2018) Arbetslivets omreglering, arbetsmarknadens reglering och lärlingsutbildningens betydelse, i J. Olofsson & F. Wikström (red.) *Unga inför arbetslivet – om utanförskap, lärande och delaktighet*. Lund: Studentlitteratur

Olofsson, J. & Panican, A. (2023) Vocational education in Sweden and youth transitions to working life – challenges and possibilities in the light of a local follow-up study, *Policy Futures in Education.*

Palm, J. (2025) Kommunernas aktivitetsansvar: statliga problemkonstruktioner och kommunala översättningar. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 30(4)

Panican, A. & Ulmestig, R. (2017). *Lokal arbetsmarknadspolitik: Vem gör vad, hur och för vem?* (Rapportserie i socialt arbete; Nr. 36). Växjö: Linnéuniversitetet.

Panican, A. & Ulmestig, R. (2019) Vad är nytt? - kunskapssammanställning av kommunal arbetsmarknadspolitik, i *Arbetsmarknad & Arbetsliv.* Vol. 25 (3-4), s. 108-128.

Panican, A., Ulmestig, R. & Månsson, J. (2025) *Samverkan mellan kommuner och Arbetsförmedlingen - Från samverkansarrangemang till att "vi bygger vägen samtidigt som vi kör*". Rapport 2025:5. Uppsala: Institutet för arbetsmarknad- och utbildningspolitisk utvärdering.

Sauermann, H. & Roach, M. (2013) Increasing web survey response rates in innovation research: An experimental study of static and dynamic contact design features. *Research Policy*, 42(1), 273–286.

SBU (2022) *Effekter av arbetsmarknadsinsatser för personer med varaktigt försörjningsstöd* En systematisk översikt. SBU utvärderar NR: 351.

SOU 2018:12 *Samverkan för ungas etablering. Forskarrapport från lärprojekt med 15 kommuner, Arbetsförmedlingen och 4 företag*. Bilaga till "Uppdrag: Samverkan 208" av Delegationen för unga och nyanlända till arbete. Stockholm: Regeringskansliet.

SOU 2019:3. *Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad*. Slutbetänkande av Arbetsmarknadsutredningen. Stockholm 2019.

SOU 2019:43. *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Betänkande av Tillitsdelegation. Stockholm 2019.

SOU 2023:7 *På egna ben: utvecklad samverkan för individers etablering på arbetsmarknaden*. Slutbetänkande av Delegationen för unga och nyanlända till arbete. Stockholm: Regeringskansliet.

Stranz, H., Bergmark, Å. & Lundström, T. (2019). På olika villkor? Extern samverkan inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. *Socialvetenskaplig tidskrift,* 26(2), 131–152.

Tormod F.J. & Månsson, J. (2019). *Gör samordningsförbund någon skillnad? En analys av samordningsförbund under perioden 2005–2010*. Stockholm: Inspektionen för socialförsäkringen.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Trein, P. & Ansell, C. (2021). Countering fragmentation, taking back the state, or partisan agenda-setting? Explaining policy integration and administrative coordination reforms. *Governance*. 2021; 34: 1143–1166.

Ulmestig, R. & Panican, A. (2021) Samverkan med konkurrerande kunskapsanspråk inom lokal aktiveringspolitik, i *Socialvetenskaplig tidskrift*, Årgång 28, Nr. 2, s 145-166

LUMENA CONECTO

Medfinansieras av Europeiska unionen

Från ett läge till ett annat.

Vi arbetar för allas rätt till ett arbete enligt FNs konvention om mänskliga rättigheter och bidrar till en mer jämställd och jämlik arbetsmarknad. Varje möte med oss ska leda till en förflyttning, liten eller stor. Det kan handla om att börja arbeta, studera eller få bättre livskvalitet.

Lumena Conecto finansieras av Europeiska Socialfonden, ESF. Projektet erbjuder individuellt stöd till medborgare samt kompetensutveckling för dem som arbetar med personer som står långt från arbetsmarknaden.

Läs mer på lumenaconecto.se