



Utvärdering av projektet Kultur Strategi och Framtid

Juni 2014

S a m m a n f a t t n i n g

Kulturparken Småland AB har tillsammans med Macken Ekonomisk förening och Jönköpings läns Museum genomfört kompetensutvecklingsprojektet *Kultur, Strategi och Framtid* under januari 2012 – maj 2014. Projektets insatser har finansierats med stöd av socialfonden, Svenska ESF-rådet samt Europeiska Regionala Utvecklingsfonden.

Kultur, Strategi och Framtid planerades för att förbereda personalen för de nya roller som omvärldens och verksamhetens förändringar kräver.

Projektet förbereddes i en förprojektering i dialog med personalen i berörda organisationer. Individuella kartläggningar av kompetens och erfarenheter samt SWOT analyser genomfördes för att spegla verksamhetens behov samt utveckla projektets aktiviteter.

Kultur, Strategi och Framtid har utvärderats av LoBAB Utveckling AB. Utvärderingen bygger på intervjuer med styrgrupp, ledare och entreprenörer samt enkäter och fokusgrupp med personalen. Utvärderingens resultat har återkopplats till projektledaren och styrgruppen under projektets genomförande och medverkat till utveckling av projektet.

Projektets styrgrupp har följt och planerat projektets aktiviteter i samarbete med projektledaren. Styrgruppen har deltagit i utbildning för styrgrupper, samt arbetat aktivt med jämställdhet, tillgänglighet och mångfald.

De tre organisationerna har omkring 120 anställda. Totalt genomfördes 40 talet aktiviteter med totalt över 800 deltagande. Gemensamma aktiviteter för alla anställda var uppstartskonferens, mångfaldsseminarier och avslutning. Organisationernas ledningsgrupper har genomgått en ledarskapsutbildning omfattande tre tillfällen om två dagar samt projektutbildning och mötesutveckling.

Informationen om aktiviteter och inbjudningar har skett via epost samt intranät eller anslagstavla. En blogg har uppdaterats av projektledaren samt deltagare medverkat med inlägg i. Projektledaren har medverkat vid en konferens med Sveriges museums administratörer för att sprida kunskap om projektet.

Projektets mål var att: göra organisationerna attraktiva för, samt förstå och möta kund och publik, rusta ledningen för att möta och leda förändring, arbetsplatserna skall präglas av öppenhet och delaktighet oavsett kön eller funktionsnedsättning och ej vara diskriminerande samt arbeta för mångfald, utveckla lärande organisationer, öka förståelsen för kulturarvsutveckling, erbjuda tillgång till effektiva och moderna redskap, möjliggöra samverkan internt och externt. Målen och resultaten i projektet har på olika sätt uppnåtts.

Framgångsfaktorer i projektet har varit styrgruppens engagemang samt projektledarens och ekonomens noggrannhet i planering och genomförande av projektets alla delar. Mångfaldsarbetet i projektet har lett till handlingsplaner som är på väg till styrelserna i Kulturparken och Jönköpings läns museum för beslut. Macken är påtagligt positiva till utvecklingsarbetet som bl.a. innebar besök i Flandern.

För fortsatt utveckling av personalen och verksamheten har fyra punkter identifierats. 1) Fortsatt dialog och utvecklingsarbete i ledningsgruppen 2) införande av kompetensutveckling i verksamhetsplan och budget 3) systematisering av användning av metoder och verktyg 4) ledningens aktiva ställningstagande till fortsatt samverkan mellan projektets aktörer.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Förprojektering av Kultur, Strategi och framtid.....	5
1.3 Mål med projektet Kultur, Strategi och Framtid.....	5
2. UTVÄRDERINGEN	6
2.1 Uppdraget	6
2.2 Tillvägagångssätt och insamlat material	6
3. ORGANISATION OCH GENOMFÖRANDE.....	7
3.1 Organisation	7
3.2 Projektets styrgrupp	7
3.3 Projektledning	8
3.4 Spridning och påverkan.....	8
4. RESULTAT.....	10
4.1 Måluppfyllelse enligt deltagarnas svar på enkäter.....	10
4.2 Attraktiv organisation som förstår och möter kund och publik	11
4.3 Ledningen rustas för att möta och leda förändring.....	13
4.4 Mångfald - öppenhet och delaktighet.....	14
4.4.1 Jämställdhet	14
4.4.2 Projektets tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning	15
4.4.3 Mångfald i kulturlivet	15
4.5 Lärande organisation.....	16
4.6 Förståelse för kulturarvsutvecklingen	17
4.7 Transnationella aktiviteter	18
4.8 Effektiva och moderna redskap.....	18
4.9 Möjliggöra samverkan internt och externt.....	19
4.10 Inkubator för kulturella och kreativa sektorn.....	20
4.11 Projektets framtida effekter.....	21
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	22
5.1 Framgångsfaktorer	22
5.2 Problem och hinder	23
5.3 Några ord inför framtida utvecklingsarbete	23
Figur 1. Organisationsskiss över projektet Kultur, strategi och framtid	7
Tabell 1. Tycker du att du har kunnat påverka projektet?	9
Tabell 2. Antal svar på enkät vid aktiviteter fördelat på arbetsplats	10
Tabell 3. Deltagarnas bedömning av innehållet och genomförande i svar på enkät	10
Diagram 1. Har du fått information om projektet?	9
Diagram 2. Har du lärt dig något nytt av aktiviteten?	11
Diagram 3. Har du fått ökad kompetens genom aktiviteten?	11
Diagram 4. Genom aktiviteten har jag fått ökad förståelse för omgivningen	12
Diagram 5. Genom aktiviteten har jag ökat min förmåga att samspela med och bemöta omgivningen på ett nytt sätt som inbjuder till delaktighet och dialog	12
Diagram 6. Andel besvarade enkäter av män och kvinnor	14
Diagram 7. Jag har utvecklat metoder för att medverka i förändringsarbete	16
Diagram 8. Jag har fått större möjlighet till utveckling i mitt arbete	17
Bilaga 1. Sammanställning av aktiviteter, antal deltagare och enkätsvar	25

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Kulturparken Småland AB har genomfört kompetensutvecklingsprojektet *Kultur, Strategi och Framtid* under tiden januari 2012 – maj 2014. I projektet har Jönköpings läns museum, Macken Ekonomisk förening samt projektägaren Kulturparken Småland deltagit. Drygt 4,6 miljoner har avsatts för kompetensutveckling från socialfonden av Svenska ESF-rådet och från Europeiska Regionala Utvecklingsfonden av Tillväxtverket. Deltagande aktörer har bekostat medarbetarnas arbetstid i samband med utbildningar och aktiviteter.

Kulturparken Småland AB, som bildades 2009 och ägs av Växjö kommun och Landstinget Kronoberg, har till uppgift att utveckla och samordna kulturarvsfrågorna i Kronobergs län. Syftet med bolaget är att samordna och utveckla verksamheterna vid Smålands museum, Sveriges glasmuseum, Utvandrarernas hus, Kronobergs slottruin, Kronobergs lantbruksmuseum, Kulturarvscentrum södra Småland, Kronobergsarkivet och Ångaren Thor. I uppdraget ingår samlingar, arkiv, samt publik verksamhet och kulturmiljöfrågor som byggnadsvård och arkeologi. Kulturparken Småland AB har 54 anställda.

I Stiftelsen Jönköpings läns museum ingår konst- och kulturhistoriskt museum samt friluftsmuseet i Jönköpings stadspark. Museet har 54 anställda. Jönköpings läns museum har nyligen gjort en organisationsförändring. Samtidigt pågick en renovering av lokalerna, museet var stängt i ett och ett halvt år och öppnades på nytt 2013. Museet driver projektet 100 gånger kulturarv som pågår under tre år och fokuserar på extra kompetensinsatser utöver ESF.

Macken ekonomisk förening är ett kooperativ som arbetar med att ta vara på resurser som folk inte längre vill ha eller samhället inte behöver. Med 10 talet anställda samt timanställda och andra sysselsatta driver de mottagning på återvinningscentral, cykel-, textil-, elektronik- och snickeriverkstäder samt designavdelning. Två butiker samt kaféer på Försäkringskassan och Utvandrarernas hus, stadsodling, försäljning av grönsaker, utbildningar i svenska och samhällskunskap för invandrare, företagartutbildning och lantbruksskola på lätt svenska liksom företagscenter med devisen ”från ekonomiskt bistånd till eget företagande” ingår också liksom etableringslotsar.

Medborgarna är verksamheternas kunder. Kulturarvet som vårdas i museer och samlingar skall i ökad utsträckning visas för och tillgängliggöras tillsammans med publiken. Det är ett nytt uppdrag som ställer krav på medarbetarna att lära nytt och lära om samt samarbeta med varandra i regionen, Sverige och internationellt. Genom förberedelse skall organisationerna bli attraktiva och öka antalet besökare eller kunder. Personalen skall förberedas för nya roller i takt med tiden och verksamhetens förändring. Under förprojekteringen av projektet identifierades följande som påverkar de tre verksamheternas utveckling:

- Ökad konkurrens från andra aktiviteter
- Besökares krav på delaktighet och påverkan
- Förståelse för omvärldens förändring
- Brist på förståelse för helheten
 - lätt att se andras brister
 - svårt att se det egna ansvaret
- Ingen skillnad ses mellan kvinnor och män.

1.2 Förprojektering av Kultur, Strategi och framtid

Projektägaren Kulturparken Småland AB gjorde under våren 2012 en förprojektering (mobilisering enligt socialfonden) av projektet tillsammans med Jönköpings läns Museum och Macken Ekonomisk förening med stöd av Svenska ESF-rådet. Under förprojekteringen bildades en styrgrupp som genomgick utbildning för styrgrupper av ESF-rådets processtöd SPeL¹, jämställdhetsutbildning med ESF-rådets processtöd ESF Jämt samt utbildning i Tillgänglighet med ESF-rådets processtöd tillgängligt projekt. Projektets styrgrupp hade under förprojekteringen fyra möten.

En projektledare rekryterades med uppdrag att leda förprojekteringen och dialogmöten. Ett planeringsbesök gjordes i Glasgow. Två gemensamma och ett antal organisationsvisa dialogmöten genomfördes. De anställdas kompetens och behov av utveckling inventerades för var och en. Fyra entreprenörer inom kulturområdet identifierades och deras behov inventerades för att de skulle ingå i genomförandeprojektet. Förprojekteringen dokumenterades av projektägaren.

1.3 Mål med projektet Kultur, Strategi och Framtid

Huvudsyftet med *Kultur, Strategi och Framtid* var att förbereda organisationerna för förändringar i tiden, öka verksamhetens attraktivitet och förståelse för möjligheterna med kundernas delaktighet.

Projektets mål var att

- göra organisationerna attraktiva för samt förstå och möta kund och publik
- rusta ledningen för att möta och leda förändring
- arbetsplatserna skall präglas av öppenhet och delaktighet oavsett kön eller funktionsnedsättning och ej vara diskriminerande samt arbeta för mångfald
- utveckla lärande organisationer
- öka förståelsen för kulturarvsutveckling
- erbjuda tillgång till effektiva och moderna redskap
- möjliggöra samverkan internt och externt.

¹ SPeL (Strategisk påverkan och lärande) har lämnat stöd till socialfondsprojekt för att arbeta systematiskt med lärande och projektutveckling i hela organisationen www.spl.nu

2. UTVÄRDERINGEN

2.1 Uppdraget

Utvärderaren har följt projektets process under projekttiden i en lärande utvärdering, för att medverka till kontinuerligt lärande. Utvärderaren har bidragit med stöd, dialog, förslag till förbättringar och utveckling, varit störande och oroande men också berömande. Projektets styrgrupp och projektledare har kontinuerligt tagit del av och diskuterat det material som samlats in i utvärderingen under projekttiden.

2.2 Tillvägagångssätt och insamlat material

Under arbetets gång har förslag lämnats kring vad som kunde göras för att utveckla och förbättra projektets insatser utifrån projektbeskrivningen och utvärderingens resultat. Utvärderaren har följt styrgruppens möten och varit bollplank till projektledaren. Vid styrgruppsmöten har delrapporter i utvärderingen redovisats och diskuterats för att medverka till projektets utveckling.

Utvärderaren har tagit del av de handlingar som upprättats i projektet samt inbjudningar, styrgruppsprotokoll, pressmeddelanden och artiklar m.m.

De anställda fyllde i en enkät våren 2012. 100 personer har svarat på enkäten. Deltagare i kompetensutvecklingsinsatser har fyllt i en enkät med värderingar av varje aktivitet. Aktivitetsvärderingarna (420 svar) har haft till uppgift att ge styrgrupp och utvärderare möjlighet att följa utvecklingen i projektet och de olika aktiviteterna samt vara underlag för korrigeringar i projektet.

En fokusgrupp, med åtta personer, har träffat utvärderaren vid tre tillfällen, i november 2012, september 2013 samt april 2014. Fokusgruppens deltagare utsågs för att ge en bredd i synen på projektet. Deltagarna var såväl kvinnor som män, med utländsk som svensk bakgrund, med lång som kort utbildning. Någon deltagare är arbetsledare, någon är fackligt förtroendevald. Ingen av deltagarna i fokusgruppen ingick i styrgruppen. Fokusgruppen har diskuterat projektets syfte och mål i förhållande till genomförandet samt lämnat förslag till förändringar. Fokusgruppens slutsatser har redovisats till styrgruppen efter varje möte, vilket har påverkat projektets utveckling.

Utvärderaren har deltagit vid uppstartskonferens, mångfaldsseminarium i Jönköping och mångfaldsseminarium i Växjö. Styrgruppsledamöterna har intervjuats vid flera tillfällen. De kreativa entreprenörerna har intervjuats vid två tillfällen. Inför projektets avslut intervjuades 20 anställda som inte ingått i styrgruppen eller fokusgruppen.

Utvärderingens resultat har under projektets genomförande återkopplats vid regelbundna möten med projektledaren och ett antal av styrgruppens möten. Utvärderaren deltog i avslutningsaktiviteten. Alla anställda har kunnat ta del av utvärderarens delrapporter och utvärderingsrapporten genom avslutningskonferensen och projektbloggen.

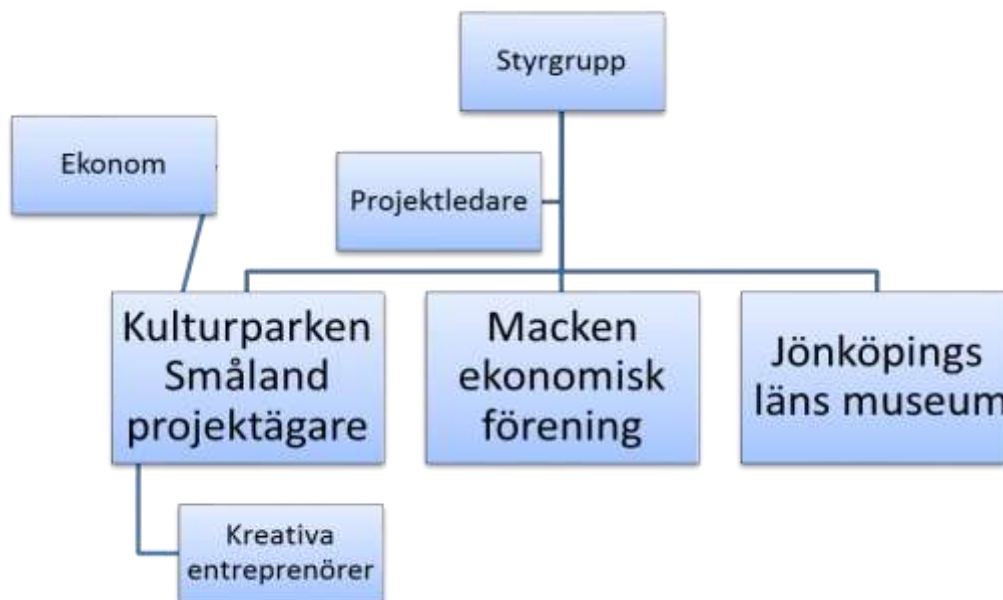
Utvärderingen redovisas i denna rapport till beställaren i juni 2014.

3. ORGANISATION OCH GENOMFÖRANDE

3.1 Organisation

En särskilt rekryterad projektledare har lett projektets arbete i samråd med styrgruppen. Kulturparkens ekonom har skött ekonomisk redovisning. Kulturparkens VD har varit ordförande i styrgruppen som aktivt har följt upp och styrt projektet.

Figur 1. Organisationsskiss över projektet *Kultur, Strategi och Framtid*



I projektet har över 40 aktiviteter genomförts, några som riktats till all personal, flera för ledningsgruppens utveckling och ett antal specialdestinerade för olika arbetsuppgifter.

3.2 Projektets styrgrupp

I styrgruppen har ingått Kulturparkens VD; under förprojekteringen våren 2012: Erica Månsson, från augusti 2012: Lennart Johansson, avdelningschef kulturarv och forskning Alexandra Stiernspetz Nylén, samt personalhandläggare Marianne Nicklasson. Från Jönköpings läns museum, museichefen Sergei Muchin, samt enhetschef administration och service, HR, Marie Källvant. Från Mackens ekonomiska förening; verksamhetsutvecklare Fredrik Bergman, våren 2012 samt 2014, verksamhetsledare Elisabet Nilsson mars-juli 2012, verksamhetsutvecklare Tomas Staaf 2013 och verksamhetsutvecklare Caroline Schough 2013. Projektledaren Mariana Gomez Johannesson samt utvärderaren har medverkat i styrgruppens möten. Till styrgruppen har ESF-rådets handläggare bjudits in men ej deltagit.

Styrgruppen har haft övergripande ansvar för projektet samt för information och dialog med anställda, fackliga organisationer och respektive organisations ledningsgrupp och styrelse. Styrgruppen har haft fyra möten under förprojekteringen och åtta möten under projekttiden. Vid mötena har projektledaren redovisat lägesrapporten och ekonomisk avstämning samt vilka aktiviteter som genomförts. Utförare för planerade aktiviteter har värderats och jämförts såväl på styrgruppsmötena som mellan mötena. Styrgruppens arbete har syftat till att säkerställa förändringsarbetet och samarbetet mellan organisationerna.

Utvärderarens insamlade uppgifter och resultatet sedan senaste styrgruppsmötet har redovisats och diskuterats. Styrgruppen har fortlöpande fört resonemang kring projektets resultat, prioriteringar och möjligheter att styra upp projektet, hitta förbättringsmöjligheter samt samla in idéer och förslag.

3.3 Projektledning

Projektledaren har organiserat möten och aktiviteter i projektet. Samtliga kompetensutvecklingsinsatser har upphandlats enligt bestämmelser om direktupphandling. Vid bokning av lokaler har prisjämförelser hämtats in och avvägning har gjorts av lämplighet för insatsens genomförande, tillgänglighet för deltagarna både ur användbarhet för personer med funktionsnedsättning samt pris. Projektledaren har redovisat uppgifter om deltagare till SCB, bokat lokaler, haft kontakter, gjort sammanställningar, fört anteckningar från styrgruppsmöten samt spridit information internt i alla tre organisationerna och externt till andra aktörer bl.a. Regionförbundet södra Småland. Projektledaren har också gjort analyser och omvärldsbevakning inför de transnationella insatserna och insatser i projektets ERUF-del (Europeiska regionala utvecklingsfonden).

Kulturparkens ekonomichef Ann-Chatrin Hellgren har ansvarat för redovisning av projektets ekonomi i Kulturparkens redovisningssystem samt till ESF-rådet.

3.4 Spridning och påverkan

I planeringen angavs att projektet skulle sprida kunskap om Kultur, Strategi och Framtid, informera de anställda om projektets aktiviteter och de olika kompetensinsatserna samt sprida resultatet utanför verksamheterna. Styrgruppens ledamöter har haft till uppgift att informera i sina respektive organisationers ledningsgrupper och informera vid olika sammankomster.

Individuella inverteringar av behov gjordes i Jönköpings läns museum i samband med utvecklingssamtal, Kulturparken i särskilt formulär i projektet. Projektledaren gjorde ett frågeformulär som besvarades av Mackens anställda. Entreprenörerna gavs möjlighet att beskriva sina behov av utveckling.

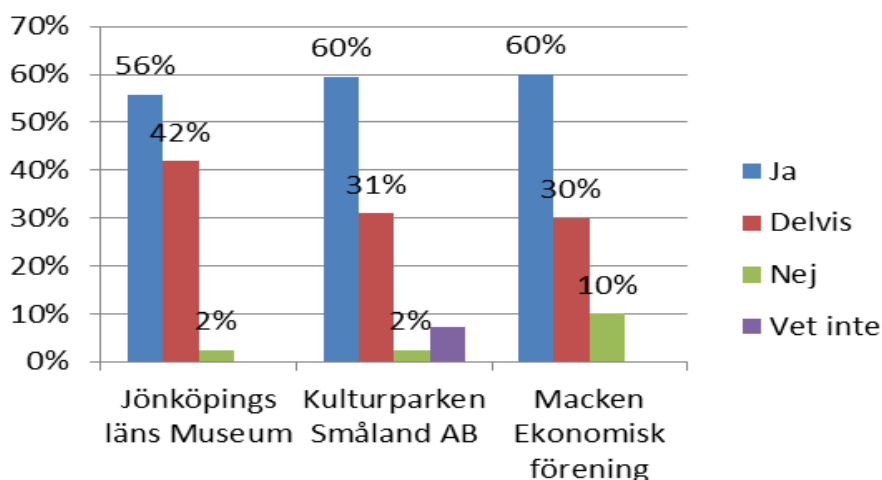
Inbjudan till aktiviteter och kompetensutveckling har skett genom organisationernas intranät, mail och information på avdelningsmöten och personalmötet. Projektledaren har medverkat vid organisationernas olika möten och informerat om projektet. Under mobiliseringen, planeringen av projektet genomfördes dialogmöten med personalen för att samla behov av aktiviteter.

Projektledaren har en blogg (<http://laraomlaranytt.wordpress.com>) där rapporter, bilder och information om olika insatser i projektet har presenterats. Bloggen har uppdaterats kontinuerligt och är tillgänglig för alla. Bloggen har också vid ett par tillfällen uppdaterats av personal som deltagit i projektets aktiviteter. Kulturparkens vd har skrivit en essä om kulturarv. Medverkande från Glasgow har berättat om sitt besök i Växjö och Jönköping och medverkan i projektet.

Flera framförde att det kan vara svårt att förmedla erfarenheter till arbetskamrater och medarbetare efter en kurs för att få verktyg och metoder att användas i verksamheten.

Inledningsvis besvarade personalen en enkät i utvärderingen. Ytterligare information om projektet och dess aktiviteter efterlystes. Frågan om information har återkommit vid alla tre fokusgruppsmötena.

Diagram 1. Har du fått information om projektet?



I inledningen tyckte inte merparten av personalen att de kunde påverka projektet. Ledningen och projektledaren har tillsammans följt upp och intensifierat information och diskussion om projektets syfte och aktiviteter.

Tabell 1. Tycker du att du har kunnat påverka projektet Kultur, Strategi och Framtid?					
	Ja	Delvis	Nej	Vet ej	Summa
Jönköpings läns museum	12 %	23 %	58 %	7 %	100 %
Kulturparken Småland AB	2 %	24 %	45 %	29 %	100 %
Macken Ekonomisk Förening	20 %	50 %	10 %	20 %	100 %
Summa	8 %	26 %	47 %	18 %	100 %

De intervjuade ser positivt på projektet men menade att det är väldigt många utbildningsinsatser och svårt att se helheten, att pricka av resultatet.

Blickar jag bakåt kan jag se förändringen; det handlar om deltagande att bygga på lång sikt. Bra att vi har kommit till djupgående aktiviteter som når fler deltagare. Det har dröjt men förankringen hos ledare har varit behövlig.

Projektledaren har medverkat på Museernas administrativa årssammankomst i maj 2014 och berättat om erfarenheterna från Kultur, Strategi och Framtid. Flera av de intervjuade har berättat om projektet för kollegor och på olika sammankomster. Projektet hade en avslutningskonferens i maj 2014 för all personal och styrelseledamöter.

4. RESULTAT

4.1 Måluppfyllelse enligt deltagarnas svar på enkäter

I planeringen av projektet sattes ett antal delmål. Ett 40 tal aktiviteter har genomförts med syfte att medverka till projektets måluppfyllelse. I projektets mål angavs att 70 % av de anställda skulle delta de aktiviteter som projektet erbjuder. Målet har uppnåtts då så gott som samtliga anställda har varit med på någon av projektets aktiviteter.

Tabell 2. Antal svar på enkät vid aktiviteter fördelat på arbetsplats

Arbetsplats	Antal enkätsvar
Jönköpings läns museum	168
Kulturparken Småland AB	182
Macken Ekonomisk förening	35
ERUF	10
Ej svar	25
Summa	420

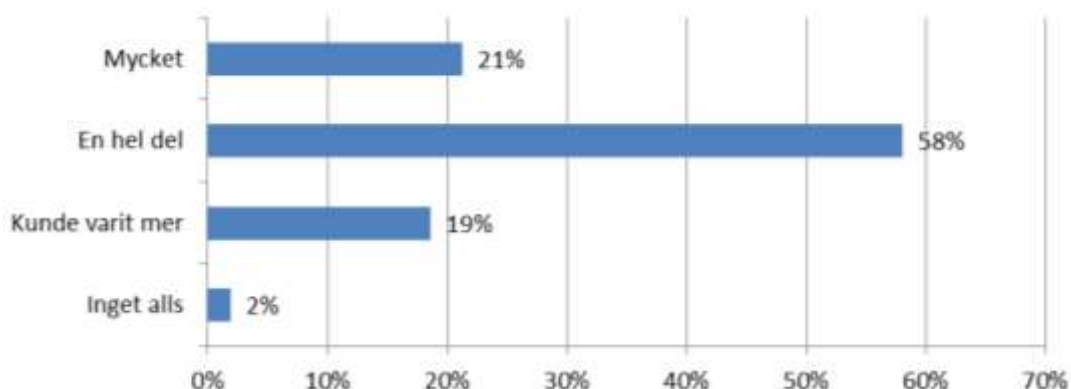
Svaren på enkäter efter genomförda aktiviteter visar att deltagarna har uppskattat aktiviteterna såväl när det gäller innehåll som genomförande. 88 % har svarat att innehållet i aktiviteterna var bra eller mycket bra. Lika stor andel har svarat att sättet aktiviteterna genomfördes var bra eller mycket bra.

Tabell 3. Deltagarnas bedömning av innehåll och genomförande i svar på enkät

Vad tyckte du om	innehållet i aktiviteten?		sättet aktiviteten genomfördes?	
Mycket bra	154	37 %	158	38 %
Bra	223	53 %	216	51 %
Kunde varit bättre	39	9 %	39	9 %
Inte alls bra	2	0,5 %	4	1 %
Ej svar	2	0,5 %	3	1 %
Summa	420	100 %	420	100 %

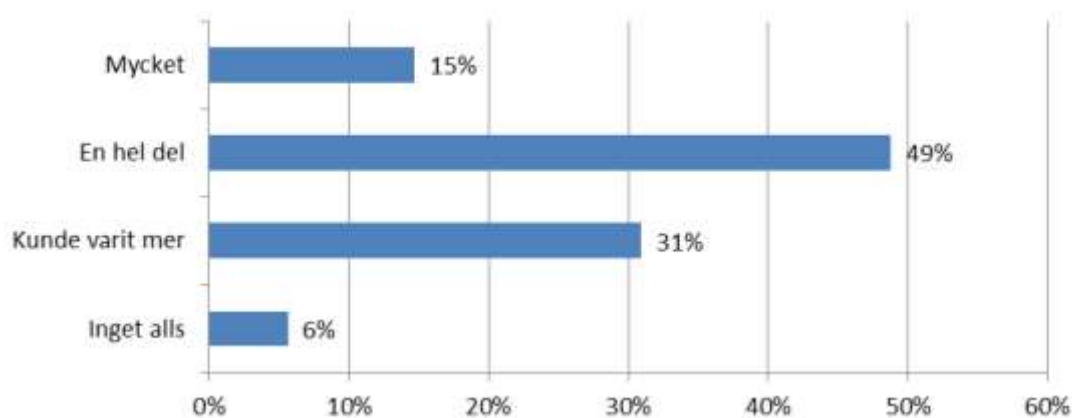
Projektets huvudsyfte var att lära om och lära nytt. Fråga ställdes om den anställde tyckte sig ha lärt något nytt av den aktivitet de deltagit i.

Diagram 2. Har du lärt dig något nytt av aktiviteten?



79 % har svarat att de har lärt sig något nytt av den aktivitet de deltagit i. I projektets planering ingick att deltagarna skulle uppleva en förbättring när det gäller det ämne som är kopplat till projektet.

Diagram 3. Har du fått ökad kompetens genom aktiviteten?



Totalt svarade 62 % att de fått helt eller delvis ökad kompetens genom aktiviteten. Det fanns inte något direkt mål som gällde kompetens. Ett mål sattes att projektet skulle leda till ökad anställbarhet för 70 % av deltagarna. I intervjuer och fokusgruppen har framkommit frågor om projektets syfte och helhet. Det har funnits förväntningar på utveckling av individuella yrkeskunskaper, kurser i den egna professionen men projektet har som en i fokusgruppen uttryckte det:

Projektet har varit inriktat på människan i organisationen och samspel med andra snarare än yrket – det har varit bra det också.

4.2 Attraktiv organisation som förstår och möter kund och publik

Flera aktiviteter har genomförts för att öka samspel och förmåga att bemöta kunder och publik på ett metodiskt och öppet sätt. Uppstartsmötet i november 2012 hade flera inslag för att medverka till att uppnå målet.

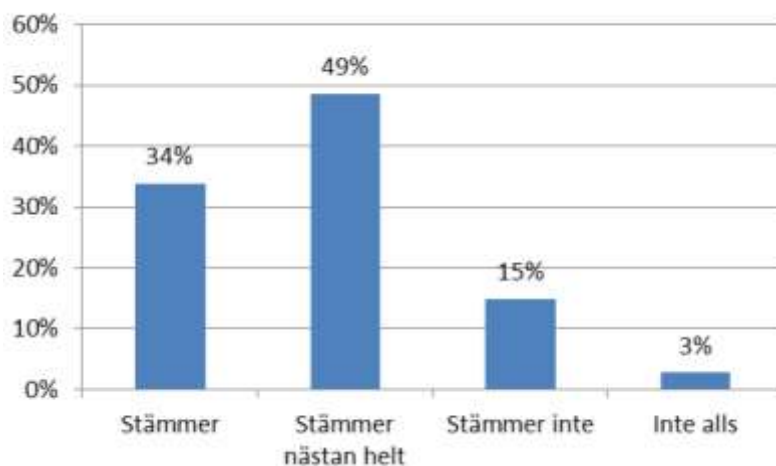
Aktiviteten *Supernöjda kunder och lyckliga försäljare* gav verktyg för att skapa butiker med ekonomisk framgång dit kunden väljer att återvända. Samtliga deltagare menade att aktiviteten genomförts mycket bra eller bra, att de lärt sig nytt, fått ökad kompetens samt ökat förståelsen för omgivningen, utvecklat metoder för att medverka i förändringsarbete samt samspela med omgivningen och bemöta omgivningen så att det leder till delaktighet och dialog. Fokusgruppen berättade att kursen har gett direkt resultat i ökad försäljning i butiken.

Det goda värdskapet hade som mål att förstärka förmågan att möta andra människor och bygga kundrelationer, att skapa engagemang och uppmuntra att vilja utveckla värdskapet i de sammanhang man befinner sig. Kulturparken och Jönköpings läns museum hade deltagare.

Retorik innebar att tala, presentera och kommunicera med framgång, med syftet att öka kunskap, inspirera och coacha människor i yrkeslivet till skickligare, intressantare och professionellare talare, presentatörer och kommunikatörer. Av deltagarna som svarat på enkäten har 56 % ökat sin förmåga att samspela med omgivningen och lika stor andel har fått ökad förståelse för omgivningen.

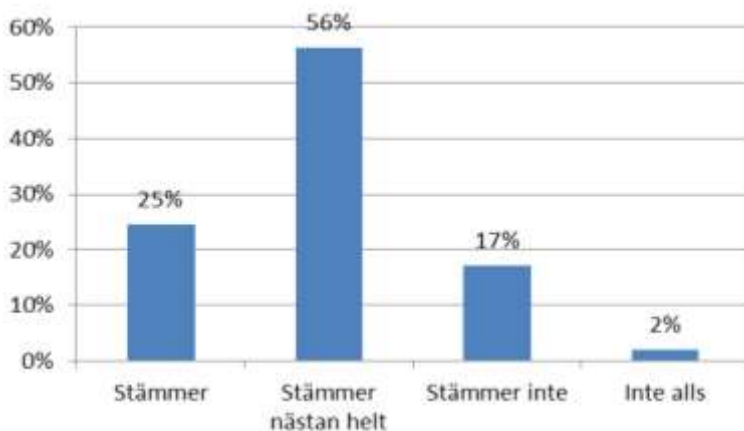
Röstvård och lyssnarintresse var rubriken för den aktivitet som genomfördes för att personal som regelbundet talar inför publik skall kunna utveckla sina färdigheter. I kursen ingick tekniker kopplade till röstvård och ökat lyssnarintresse samt individuell feedback.

Diagram 4. Genom aktiviteten har jag fått ökad förståelse för omgivningen



I enkäten har 83 % svarat att de har fått ökad förståelse för omgivningen genom de aktiviteter de deltagit i. Målet i projektet var 75 %.

Diagram 5. Genom aktiviteten har jag ökat min förmåga att samspela med omgivningen och bemöta omgivningen på ett sätt som inbjuder till delaktighet och dialog



Ett av huvudmålen med projektet var att öka samspel och förmåga att bemöta kunder och publik på ett metodiskt och öppet sätt. Totalt har 81 % av de som besvarat enkäten svarat att de har ökat sin förmåga att samspela med omgivningen och bemöta omgivningen på ett sätt som inbjuder till delaktighet och dialog.

Workshop the Curios-project genomfördes i Jönköping och Växjö med medverkan av personal från St Mungo Museum i Glasgow. Målet var att ge lärdomar, metoder och slutsatser som bidrar till att öka kunskapen kring delaktighet mellan publiken och museer samt användningar av samlingars föremål i pedagogiskt syfte. 14 deltagare har svarat på enkäten, 78 % svarade att de har ökat sin förmåga att samspela med omgivningen och bemöta omgivningen på ett sätt som inbjuder till delaktighet och dialog. 71 % menar att de ökat förståelsen för omgivningen de verkar i.

Projektet beskrivs av intervjuade och fokusgrupp ha lett till större tydlighet. Det har blivit lättare att vända sig till kunder, även nya och med nya produkter.

Vi har gjort upp regler och checklistor för priser, prissättning och ansvarsfördelning, som ger mindre stress, utrymme för idéer och inspiration. Det är enklare att vara kollegor. Personalmöten och ledningsgrupp används för utveckling och information.

4.3 Ledningen rustas för att möta och leda förändring

I projektplaneringen identifierades större krav från omgivningen och behov av att ge ledningen verktyg och förutsättningar för ökad kommunikation och delaktighet för att medverka till förändring. Samtidigt behövde ledningen metoder för att ta tillvara kunskaper och färdigheter hos personalen.

En ledarutbildning har genomförts i tre tvådagarsutbildningar i september, oktober och november 2013 med 16 deltagare från de tre organisationernas ledningsgrupper. *Del ett* hade till syfte att rusta mot framtiden och att rusta rollerna genom att skapa samsyn kring vision och värden. Ledarskap och medarbetarskap krävs för att nå den önskade framtiden. Ledarna som svarat på enkäten bedömer samtliga att de ökat sin förmåga till samspel med omgivningen och att delta i förändringsarbete. 92 % har ökat sin kompetens och 83 % sin förståelse för omvärlden.

Del två skulle rusta ledningsgruppen inåt och rusta individen genom att skapa ett starkt öppet och modigt samarbete mellan och inom ledningsgruppen samt ge redskap för att förstå och tydliggöra samt få sina medarbetare att växa. 91 % har ökat sin förståelse för omvärlden, och samspel i dialog, 83 % förberett för förändring och 74 % har ökat sin kompetens.

Del tre syftade till att öka kommunikation och möten som leder till långsiktig förändring samt kontinuerligt växande och lärande. I aktivitetsutvärderingarna har delkursen bedömts av 100 % av deltagarna ge ökad kompetens, ökad förståelse för omgivningen samt förberett för förändringsarbete.

En annan aktivitet, *Möte som ger resultat*, hade fokus på kompetensanalys i praktiken, kompetensplaner och metoder för att koppla kompetensbehov till verksamhetens mål. Alla deltagare har ökat sin förmåga till samspel i dialog samt sin kompetens och möjlighet till att verka för förändring. 88 % har förberett för nya arbetsrutiner och lika många har ökat sin förståelse för omgivningen vi verkar i.

Aktiviteten *Projekt för chefer* genomfördes med bakgrund av ökade krav på gemensamma begrepp och rutiner samt hur chefen kan agera för att ett projekt skall lyckas. De 19 deltagarna bedömde att kursen ökat förståelse och samspel med omgivningen, kompetensen och möjlighet att delta i förändringsarbete.

Ledningarnas utbildning har gett struktur på informationsflödet och ökad förståelse i hela organisationen. Ledarnas utvecklingsarbete har också uppmärksamrats i organisationerna och uppskattas av medarbetarna. Dialogerna i ledningsgruppen har gett förutsättningar för dialog på avdelningar, mellan avdelningar och med publik och kunder.

När det gäller ledarskapet har utbytet tillfört olika sätt att leda. Museernas ledarskap beskrivs, av en intervjuad, som stelnat konservativt och Mackens ledarskap med idéer, oro och kaos.

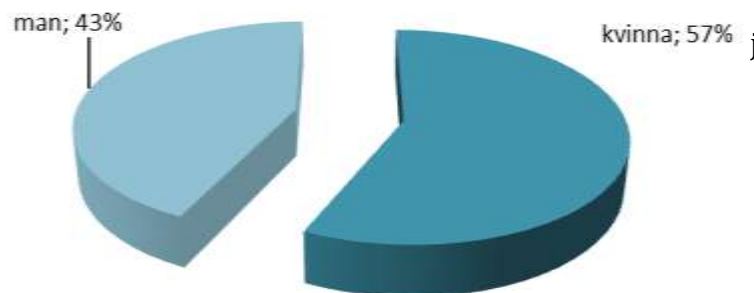
Tillsammans har vi med intresse lärt av varandra. Genom att höra och se har vi fått del av vad som saknas.

4.4 Mångfald - öppenhet och delaktighet

4.4.1 Jämställdhet

Under förprojekteringen konstaterades att alla tre organisationerna upplever sig jämställda och strävar efter att ta till vara kompetens från båda könen. I organisationerna finns akademiska, tekniska och administrativa yrken. Flest kvinnor jobbar inom de administrativa tjänsterna. Styrgruppen har genomgått utbildning i jämställdhet.

Diagram 6. Andel svar fördelat på män och kvinnor



En strävan har varit att såväl kvinnor som män skulle erbjudas delta i de planerade aktiviteterna. Andelen bland de svarande på aktivitetsvärderingarna är kvinnor 57 % och 43 % män. Kulturparken och Jönköpings läns museum har båda 55 % kvinnor och 45 % män bland de anställda, Macken har 55 % män och 45 % kvinnor.

De intervjuade framförde att projektet inte har gjort skillnad när det gäller jämställdhet. Utbudet i projektet har erbjudits efter funktion, inte kön. Flera berättade att projektets mångfaldsarbete ha uppmärksammats och väckt tankar.

Vi har träffat flera kvinnor som är ledare inom kulturorganisationer som har gett intryck och perspektiv på ledarskap, men om det påverkat verksamheten vet jag inte.

Ett par intervjuade framförde att i vardagsarbetet kan lika möjligheter för kvinnor och män ytterligare uppmärksammas.

Hos oss är kvinnor sömmerskor och män transporterar. Mannen som var skräddare startade eget. Uppmuntras kvinnor att starta eget?

Projektet har enligt de intervjuade tydliggjort vikten av att fortsätta arbeta med jämställdhet som beskrivs vara en grundläggande fråga för en fungerande organisation.

Vi ser till var människan bäst behövs när vi rekryterar.

Jämställdhet har ingått i det särskilda mångfaldsarbetet som ingått i Kulturparkens och Jönköpings läns museums aktiviteter i projektet.

4.4.2 Projektets tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Tillgänglighet beskrevs som viktig för alla tre organisationerna. Såväl anställda som besökare, kunder och publik skall oavsett funktionsnedsättning kunna delta i verksamheten. Under förprojekteringen inventerades anställdas behov av anpassning och åtgärder för tillgänglighet som har följts upp vid aktiviteter och kompetensutveckling. Vid upphandling och val av leverantörer ställde projektägaren krav på tillgänglighet.

Styrgruppen har genomgått utbildning i tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. ESF-rådets processtöd tillgänglighet har medverkat vid utbildningen. Målet var att de åtgärder som genomförs i projektet skall erbjudas och vara tillgängliga för alla anställda.

Ett antal personer anmälde att de behövde tillgänglig lokal och utrustning eller särskild kost. Detta har kunnat lösas genom val av lokal, att hörselslingan kontrollerats innan kursstart och att specialkost ordnats enligt behov.

I intervjuerna beskrivs att det har varit en utmaning och lärorikt för projektledningen att lösa de anpassningar som behövs vid varje tillfälle. Det uppmärksammades att anpassningar som är lösta i den vardagliga arbetsmiljön måste vid konferenser och möten bevakas på nytt.

Tillgänglighet har ingått i projektets mångfaldsarbete.

4.4.3 Mångfald i kulturlivet

Vid Uppstartskonferensen 5 november 2012 som riktades till alla anställda vid alla tre organisationerna var eftermiddagen avsatt för mångfald. En särskild föreläsare medverkade med kunskapspåfyllning samt dialog med de 80 närvarande.

Macken har tidigare (november 2012) genomfört mångfaldscertifiering varför de inte ingått i mångfaldsdelen av projektet, Kultur, Strategi och Framtid. Aktiviteterna för att utveckla mångfalden har genomförts organisationsvis för Kulturparken och Jönköpings läns museum.

Efter upphandling valdes Mångkulturellt centrum för att genomföra två seminarier i vardera organisationen och handledningstillfällen per organisation. Mångfaldsaktiviteterna förutsattes vid upphandlingen innehålla tid för reflektion, exponering, nytänkande och regelverk.

Kulturparken och Jönköpings läns museum har utsett var sin grupp med mandat från ledningen att utarbeta en handlingsplan eller bearbeta befintlig policy med koppling till verksamhetsplan och budget.

För varje organisation har två seminarier för all personal ordnats. Det första fokuserades kring begreppet mångfald, vad det är, betyder och vad olika begrepp innebär. Det andra seminariet, som var obligatoriskt för de anställda, behandlade mångfaldsgruppens förslag på konkreta åtgärder samt genomgång av diskrimineringslagen.

Mellan träffarna har respektive mångfaldsgrupp dels träffats tillsammans med konsulten från mångkulturellt centrum, dels arbetat fram förslag till en organi-

sationsspecifik handlingsplan för mångfald. Vid flera tillfällen har Mackens erfarenheter av mångfaldscertifiering tillfört värdefull kunskap.

Mångfald ger dynamik för utveckling. Arbetet med mångfaldspolicyn har varit mycket lyckad.

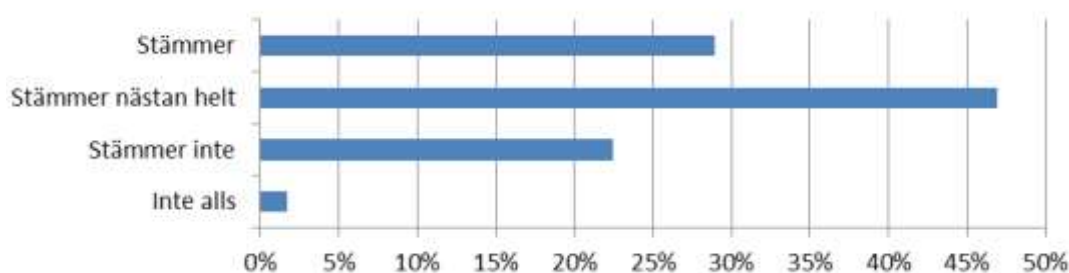
Utbildningsinsatserna beskrivs ha gett perspektiv i verksamheten och den plan som utarbetas. En viss oro uttrycktes för att de förslag och de initierade svar som folk gett vid seminarierna inte skall slå igenom i verksamheten. Fler metoder för att använda i verksamheten och vid rekrytering efterlystes.

Som exempel nämndes Jönköpings arbete med 100 x kulturarv tillsammans med ensamkommande flyktingbarn. Macken beskriver att mångfald är en självklar ingrediens i verksamheten och att alla har fått ta del av projektet. Kulturparken har medverkat med projektledare vid Pride festivalen – ett konkret exempel på en följd av den medvetenhet projektets mångfaldsarbete har medfört.

4.5 Lärande organisation

Aktiviteterna i projektet, tillsammans med de transnationella utbytarna, styrgruppens arbete, ledningsgruppernas utvecklingsarbete och fokusgruppen i utvärderingen skulle tillsammans förbereda Kulturparken Småland, Jönköpings läns museum och Macken Ekonomisk förening för att verka som lärande organisationer.

Diagram 7. Genom aktiviteten har jag utvecklat metoder för att medverka i förändringsarbete



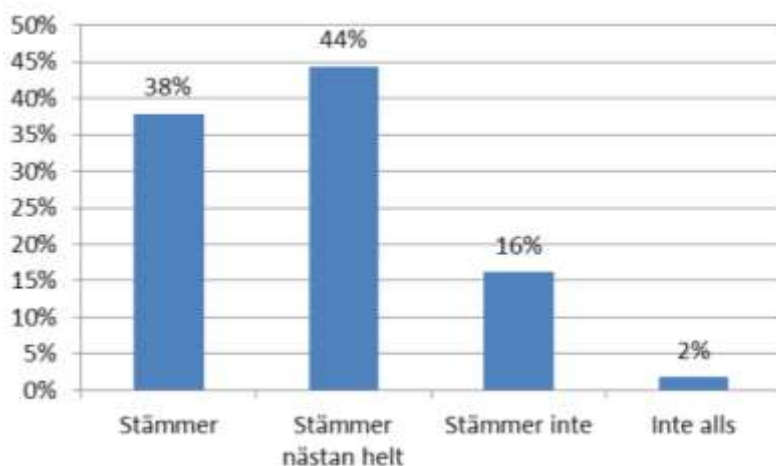
Projektet beskrivs ha gett en ny syn på vikten av kompetensutveckling, både för ledningen och för medarbetarna.

Det är viktigt för medarbetarna att få kompetensutveckling – både för att få nya och för att behålla personal. Många av våra medarbetare har inte tidigare fått utbildning utan fått lära efter hand på plats. Projektet har gett dem möjlighet att bygga på sitt kunnande, vilket har varit bra för organisationen. Nu kan intresset för vidareutbildning öka hos medarbetarna.

Ledningsgrupperna beskrivs ha stärkt sin roll och dialogen i ledningsgruppen och mellan avdelningar har ökat förståelsen för olika uppdrag, frågor och förutsättningar. Vilket har lett till gemensamma mål och en helhetssyn på verksamheterna. Ett exempel som ökat förståelsen mellan medarbetarna är att alla avdelningar har presenterats på avdelningsträffar och alla nu vet vad andra gör.

När alla anställda är med är det lättare att styra, för helheten och olika delar.

Diagram 8. Genom projektet Kultur, Strategi och framtid har jag fått större möjlighet till utveckling i mitt arbete



82 % har svarat att det stämmer att projektet gett dem utveckling i sitt arbete. Målet i projektet var 70 %.

Macken hade från början svårt att se på vilket sätt de skulle kunna vara med i projektets olika delar. Efter ett år i projektet beskrivs Kultur, Strategi och framtid som en viktig del i verksamheten och dess kompetensutveckling.

Projektet har varit ett lyft, det har lyft personalen som människor, vi har lärt känna varandra och växt som människor. Det har gjort det lättare att göra ett bra jobb och delta i verksamhetens utveckling.

Några av de anställda hade svårt att se möjligheter med projektet och sin egen roll. En person beskrev *Möten som har varit obegripliga med prat som jag inte fattar. Som yrkeskunnig behöver jag inte någon utbildning utan snarare utrustning som det inte finns pengar till.*

Andra beskriver att de har fått ökad självkänsla i sin roll och kompetens genom att träffa andra och se exempel som stärker.

Flera återkommer till mångfaldsarbetet som beskrivs ge dynamik för den utveckling som behövs. Jämställdhet, tillgänglighet och mångfald beskrivs som frågor som måste synas i alla verksamhetens delar. Någon betonar vikten av att se var varje människa behövs bäst.

4.6 Förståelse för kulturarvsutvecklingen

Vikten av att ta vara på medborgarnas syn på kulturarvet och samarbeta med publik och kunder betonades i planeringen av projektet. Flera aktiviteter som redovisas under andra rubriker fullföljer denna ambition.

I aktiviteten *Att leda kulturinstitutioner i dag* ingick omvärldsbevakning för att öka förståelsen för omgivningen vi verkar i samt att utveckla praktiker för att kunna vidta förändring på rätt sätt och vid rätt tidpunkt liksom museernas trender uppdrag, krav och strategier i Europa och Sverige. Möjlighet gavs till reflektion kring den egna organisationen, styrelsen och verksamheten. 50 % av deltagarna menade att de fått ökad kompetens, 83 % fick ökad förståelse för omgivningen, 67 % utvecklade metoder för att kunna medverka i förändringsarbete.

Andra aktiviteter som bidragit till förståelse för kulturarvsutvecklingen är bland annat Curious-projektet, Utbyte med Glasgow, Utbyte kring digitalisering, Utbyte kring interaktivitet.

4.7 Transnationella aktiviteter

I maj 2012 under förprojekteringen besökte en arbetsgrupp Glasgow med syfte att etablera kontakter med liknande organisationer som har utvecklat sina verksamheter enligt de mål som önskades uppnås med projektet. I samband med besöket konstaterades att Macken behövde en egen utvecklingsinsats kring socialt företagande varvid Flandern i Belgien identifierades.

En arbetsgrupp med representanter från organisationerna har tillsammans med projektledaren förberett syfte, innehåll och resmål inför de transnationella utbytena och de olika delarna i utbytena. Inför varje resa genomfördes tillsammans med projektledaren ett förberedelsemöte på engelska.

Glasgow i Storbritannien St Mungo Museum, Curiosprojekt, samlar publiken med samtal kring olika föremål med mål interkulturell dialog. Lärdomar och metoder var fokus på föremål, interkulturell dialog och 100 % delaktighet från publiken. Glasgow Museums Resource Centre och öppna magasinet besöktes. Ytterligare två museer, Riverside museum, som är det nyaste museet, och Kelvingrove museum delgav sina erfarenheter till Kulturparken och Jönköpings museums medarbetare.

Intervjuade, ledamöter i styrgruppen samt fokusgruppen har framfört positiva erfarenheter och gett exempel på metoder och verktyg som kommer eller redan har börjat användas i den egna verksamheten.

Glasgow har varit givande: hur de jobbar publikt med delaktighet i civilsamhället.

Macken besökte Flandern i Belgien och tog där del av socialt företagande i stor skala.

Insatsen var fantastisk, vi fick pep och idéer. Det var nyttigt att se hur de i Flandern har byggt upp sin verksamhet och vad som krävdes. Utifrån detta har vi sett över vår grafiska profil, gjort checklistor och arbetsbeskrivningar – har professionaliserat vårt arbete.

Deltagarna i det transnationella utbytet har positiva erfarenheter och beskriver hur de fått inblick i resursplatser, magasin för alla museer, workshop med medverkande från Glasgow museum i Växjö samt delaktighet i civilsamhället betonades. Även utbytet mellan ledningar kring styrning och hur arbetet på museum och med publiken var värdefullt. Medarbetare har fått kunskapsstillskott som kan omvandlas i museets vardag. 96 % av de som har deltagit transnationella aktiviteter är positiva till innehållet i aktiviteterna. Bland Mackens deltagare är menar alla att besöket i Flandern var mycket bra.

Projektledaren medverkade med ett inlägg i internetportalen för Museums Association i Storbritannien.

4.8 Effektiva och moderna redskap

Ett antal aktiviteter och utbildningsinsatser har genomförts med syfte att öka användningen av effektiva och moderna redskap.

InDesign– ett verktyg för publikationer. Två deltagare.

Lagen om offentlig upphandling, en introduktion till lagen för att medverka till att uppfylla projektets mål: att förbättra utveckla och tydliggöra arbetsrutiner som bidrar till att de nya uppdragen uppfylls. 11 deltagare.

Webbutbildning, med fokus marknadsföring hade målet att skapa en bättre förståelse för dagens sociala webb och hur man kan marknadsföra sig smart. Åtta deltagare.

Utbildning i praktisk avtalsrätt syftade till fördjupad kunskap om lagar och regler som styr avtalsförhållanden samt ge verktyg för att bättre kunna bedöma konsekvenserna av olika affärsuppdrag och därmed skriva bättre avtal. 19 deltagare.

Utbildning mobila plattformar. 3 deltagare.

Kulturvård och lokalvård, housekeeping på svenska tog upp problematik med att arbeta och städa i en museimiljö: Där ställs stora krav på försiktighet och utmaningarna är stora för att förebygga skadedjur och säkerhet. Nio deltagare.

Besök på *Visualiseringscenter i Norrköping*: Att förbättra, utveckla och tillgängliggöra arbetsrutiner som bidrar till att de nya uppdragen uppfylls. Att öka förståelsen för omgivningen vi verkar i samt att utveckla metoder att kunna vidta förändring på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. Syfte: Interaktivitet och teknik visas hand i hand hos Visualiseringscentret i Norrköping. Ett antal inspirerande och lärorika exempel finns på plats och genom studieresan, samtal med de anställda och föreläsning från experter grundas en breddare kunskap kring interaktivitet i utställningar.

Mikrobiologiska hot samt Att leda och arbeta i projekt är andra insatser som syftat att ge verktyg och redskap i arbetet.

4.9 Möjliggöra samverkan internt och externt

En av projektets uppgifter var att bidra till utbyte som berikar och ger mervärde mellan organisationerna. Samarbete har ingått i team, ledarutveckling och individutveckling av ledare. Styrgruppens arbete och möten har i sig inneburit att en grund har lagts för fortsatt konkret samarbete mellan yrkesgrupper. Mentorship för vardagligt utbyte efterfrågades. Även fokusgruppens tre återkommande träffar har medverkat till samverkan mellan organisationerna.

Samverkansdelen i projektet har uppskattats. Det som från början sågs som ett problem, att Macken är en annorlunda organisation, har både från Macken och från de övriga har blivit en del av projektets framgångsfaktorer.

Det är väldigt stimulerande. Kulturparken har samma utmaning som vi. Macken är en annan organisation med samma incitament. Drivkraften där är snarare eget än organisationens drivkraft. En utmaning.

Uppstartsmötet var en kickoff dag med huvudsyfte att de tre organisationer som ingår i projektet skulle träffas och få något gemensamt att utgå ifrån. Insatserna var lättsamma på förmiddagen och föreläsning med övningar på eftermiddagen för att ge insikter. I utvärderingarna av dagen efterlystes fler gemensamma övningar och kontakter mellan personer med motsvarande tjänst. Förmiddagens program upplevde flera var för lättsamt. I enkätsvaren menade 75 % svarade att aktiviteten ökat förmågan att samspela med omgivningen, 60 % att de utvecklat metoder för att medverka i förändringsarbete. 46 % menade att de ökade sin förståelse för omgivningen.

Fokusgruppen med nio deltagare från de tre organisationerna har berättat för varandra om sin verksamhet, jämfört erfarenheter, målgrupper och arbetssätt. Olikheter och likheter i organisation, finansiering och arbetsmetoder gav erfarenhet hem att ta med och funderingar på hur de skall användas i det egna arbetet. Ytterligare möjligheter sågs i att dra nytta av likheter mellan organisationerna och mötet med anställda med speciella behov.

4.10 Inkubator för kulturella och kreativa sektorn

Delprojektet skall enligt projektets mobiliseringsrapport efter förprojekteringen innefatta att skapa en mötesplats för entreprenörer inom kulturområdet. En målgrupp ringades in: skribenter och journalister. Målet var att stödja företagare inom den kulturella och kreativa sektorn samt att museerna och andra kulturella organisationer skall analysera och förstärka sin roll. Lärdomar och metoder skall användas i den ordinarie verksamheten.

De fyra deltagarna i projektdelen, som finansieras av Europeiska Regionala utvecklingsfonden, ERUF, via Tillväxtverket, men som en del i ESF-projektet, har vid två tillfällen, i maj 2013 och i maj 2014, besvarat frågor i en enkät, via e-post eller per telefon.

Företagarna är enskilda företagare verksamma i Växjö som är engagerade i ett bokprojekt där de planerar att beskriva Växjö förr och nu. De tog själva kontakt med Smålands Museum för att de behövde finansiering samt tillgång till museets bildarkiv och en lokal. I samband med detta fick de erbjudande om att vara med i projektet Kultur, Strategi och Framtid. En av företagarna är redaktör och skribent, en är frilansjournalist samt efterforskar material och skriver, en frilansjournalist skriver samt en fotograf samlar bilder och tar nya bilder. Flera kompetensutvecklingsaktiviteter har erbjudits företagarna, att skriva en bok, att sälja en bok, finansieringsmöjligheter samt webbutbildning med fokus på marknadsföring.

Företagarnas förväntningar på projektet var skiftande, från att inte förvänta sig något till förväntan om att kunna utvecklas som företagare på olika sätt:

Förutom det praktiska arbetet med boken hoppas jag kunna utvecklas som egen företagare, bland annat inom marknadsföring och sociala medier.

Tre berättade att de inte sökte sig till projektet utan fick fråga om att vara med. En såg att projektet kunde ge möjlighet till nätverkande, nya kontakter och samarbetsformer samt erfarenheter av nya projekt inom kulturella näringar. Därtill kommer kunskap om marknadsföring samt hemsida och sociala medier.

Följande framfördes som fördelar med att vara med i projektet: tillgång till arbetslokal samt kurs om sociala medier. Tillgången till att få presentera sin växjöbok på museets seminarietkvällar. Bildarkivet framfördes vara en del i museets ordinarie uppgift och inte särskilt för projektet Kultur, Strategi och Framtid.

Utbildningsdagarna beskrevs som bra och medvetandegjort – men företagarna betonar att projektets aktiviteter inte självklart är till nytta. I ett resonemang framför en av företagarna att det känns som om denne är till för projektet och inte som om projektet är till för företagaren. Företagarna berättade också att avvägningen mellan deltagande i projektaktiviteterna och vardagens arbete för försörjning är en svårighet. En större tydlighet och delaktighet i projektets utveckling efterfrågades.

Ett år senare i maj 2014 drog företagarna slutsatsen att projektet kommer att ha bestående värde genom den gemensamma arbetslokalen, gruppdynamiken som

uppstått i samarbetet som förstärkts genom projektets aktiviteter och det fortsatta samarbetet med Kulturparken genom utställningar och information. De problem som samtliga redovisar är att projektet inte har kunnat finansiera företagarnas arbetade tid.

4.11 Projektets framtida effekter

Effekter kan vanligen inte ses på den korta sikt som ett projekt omfattar. Det är först efter att projektet avslutats och en tid där efter som dess effekter kan bedömas. I *Kultur, Strategi och Framtid* har identifierats några indirekta resultat som kan tolkas som effekter.

Tre fjärdedelar av de svarande (310 svar) angav att aktiviteten har förberett dem för förändringsarbete.

Ett annat mått på om projektet har medfört någon effekt - dvs. en bestående förändring - är om organisationerna är beredda att fortsätta med utvecklingsarbetet och använda nya metoder och den påbörjade samverkan. Ledningsgrupperna i organisationerna har påbörjat ett nytt sätt att kommunicera i dialog. I Jönköping med hjälp av kursledaren för ledarskapsutbildningen. Kulturparken har på egen hand använt dialogmetoder som förmedlades i ledarskapsutbildningen. Ledningsarbetet beskrivs ha påverkats tydligt. Detta innebär att kommunikationen inom verksamheterna har förutsättningar för att ökas och utvecklas.

Macken har ändrat ledningen, strukturen och informationsflödet i sin verksamhet. Kunskap och ansvar sprids på flera personer. Detta har medfört tydlighet och lättare kontakt med kunder. Macken är numera som en följd av besöket i Flandern den enda svenska medlemmen i RReuse Europe, och i social franchaishe Europé Network. Ett samarbete håller på att utvecklas mellan Kulturparkens antikvarier och Macken på återvinningsstationen för att öka kunskapen om det som slängs i en container.

Flera av de metoder och kunskaper som förmedlats i de olika kurserna beskrivs användas hands-on i verksamheten.

En *mångfaldsplan* i Kulturparken Småland och en plan för *Lika rättigheter lika möjligheter* i Jönköpings läns museum är under behandling och förväntas antas av respektive styrelse.

Mångfalden kommer vi att fortsätta arbeta med, det har börjat implementeras i organisationen.

5. ANALYS OCH SLUTSATSER

5.1 Framgångsfaktorer

Styrgruppens sammansättning har visat sig varit en framgångsfaktor. Ansvarig chef i respektive organisation har tillsammans med personalansvarig tagit ansvar för projektets genomförande. Genom styrning och delaktighet i projektledarens arbete med kravspecifikationer till de olika aktiviteterna har insatserna kunnat styras så att målen med projektet har kunnat uppnås.

En för projektet särskilt anställd projektledare med gedigen erfarenhet av EU projekt och organisering av aktiviteter, inte minst transnationella har gjort att projektets alla aktiviteter har kunnat genomföras med framgång. När hinder har uppstått eller målen inte kunde nås har projektledaren haft tid och kunnat använda sig av tidigare kontakter och erfarenheter för att flexibelt kunna ändra och sätta in behovsanpassade aktiviteter. T.ex. Mackens utvecklingsarbete efter kunskaps- och erfarenhetsinhämtande från Flandern i Belgien.

Projektledaren har också haft ett stort uppdrag i att sprida information i och mellan organisationerna och till omgivningen. Genom att använda flera olika kanaler, intranät, board/anslagstavla, mail, möten och blogg samt muntligt vid fikapauser och annat har alla haft möjlighet att få information om projektet.

I intervjuerna har ledning och medarbetare spontant tagit upp frågan om projektledarens betydelse för projektets genomförande. Projektledarens arbete beskrivs med ord som fantastisk, utan extern projektledare hade vi inte klarat det. Projektledaren har varit flexibel och lyssnat på oss, varit till stor nytta.

Projektledaren sammanfattade sitt arbete:

Det har varit helt fantastiskt lärorikt att komma in i helt nya organisationers kultur och arbetsätt. Jag är nöjd med ESF och glad att få erfarenheten att leda ett ESF-projekt.

Projektägarens VD beskriver arbetet som ansvarig för projektet att det har varit mycket arbete med redovisningen till ESF både för ekonomen och för projektledaren. Vid några tillfällen har utbetalningen av stödet dröjt vilket skulle ha kunnat ge Kulturparken likviditetsproblem.

Förberedelsen av projektet som genomfördes i dialog med möten i respektive organisation, tillsammans mellan organisationerna samt de individuella behovsinventeringarna har gjort att måluppfyllelsen har varit god.

Styrgruppen och fokusgruppen har arbetat aktivt med jämställdhet mellan män och kvinnor. Fördelningen av andelen deltagare i aktiviteter har varit 57 % kvinnor och 43 % män. I varje inbjudan, upphandlingar och bokning av lokaler har tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning beaktats. Varje person har fått ange sina behov som också har beaktats.

Projektets insatser kring mångfald har varit särskilt positiv och utvecklande genom seminarier men kanske framförallt de arbetsgrupper som med stöd av mångkulturellt centrum har utvecklat mångfaldsplaner.

Projektledningen har i samverkan med styrgruppen upphandlat kompetensutvecklingsinsatserna vilket tillsammans med ekonomiansvariges kostnadsuppföljning har lett till att utbildningsinsatserna har kunnat genomföras inom projektets ekonomiska ramar.

Ledningens utbildningar med metoder för dialog och kommunikation har fallit väl ut och arbete pågår i organisationerna för att utveckla och befästa dessa.

5.2 Problem och hinder

Alla anställda har inte kunnat delta i alla utbildningar de önskat. Trots ett gediget arbete med information på möten, blogg m.m. finns det de som inte anser sig ha varit delaktiga i projektet eller fått del av projektets aktiviteter. Flera intervjuade och i fokusgruppen beskriver att de inte har varit delaktiga i planeringen av projektet. Några berättar att de kanske inte kommer ihåg att de har varit med på dialogmöten eller svarat på frågor om sina egna behov av kompetensutveckling.

Projektets devis "Lära om Lära nytt" har av en del anställda upplevts som att deras kunskaper och erfarenheter inte är något värda. Det har varit en utmaning för ledningen och projektledaren att i dialog utveckla vad devisen innebär.

Det finns, som i många andra organisationer svårigheter med att se om arbetsplatsen och verksamheten är jämställd. Lättast är att konstatera att vi är lika många eller vi har flest män eller kvinnor anställda på olika avdelningar. En ökad kunskap, medvetenhet och att frågan uppmärksammas är en bit på väg.

Mackens medverkan i projektet medförde inledningsvis en oro, både för dem själva som inte såg möjligheterna och för övriga organisationer som var oroliga för att Macken inte var med på alla styrgruppsmöten eller de aktiviteter som erbjöds. Under projektets första tid arbetade projektledaren nära ordförande och olika ledare i Macken och med särskilda flexibla lösningar blev Mackens ledare därefter påtagligt positiva till projektet. *Vi visste inte att det skulle bidra så mycket. Jag hade varit mer positiv från början om jag vetat. Vi har fått ut otroligt mycket.*

Alla tre organisationerna har varit i utvecklingskedan som gjort att det tidvis varit svårt att koncentrera sig på projektet. Samtidigt menar ett par av de intervjuade att just sammanslagningar, organisationsförändringar, byte av chefer och andra förändringar har gett förutsättningar och grogrund för den utveckling som projektet har bidragit till.

5.3 Några ord inför framtida utvecklingsarbete

För fortsatt utveckling av personalen och verksamheten har fyra punkter identifierats, alla innebär förslag att fortsätta och strukturera det utvecklingsarbete som påbörjats.

5.3.1 Ledarnas utvecklingsarbete

Ledarnas utvecklingsarbete som en följd av ledningsutbildningen har uppskattats av medarbetarna. Nu gäller det att hålla i och fortsätta på inslagen linje och följa upp de olika avdelningschefernas insatser för att hålla dialogen levande så att medarbetarna ser möjligheterna med att utveckla och förändra verksamheten i dialog med publik och kunder.

5.3.2 Kompetensutveckling i plan och budget

Projektet har inneburit en medvetenhet och betydelsen av kompetensutveckling från såväl ledning som medarbetare. För att fortsätta insatser skall bli rimliga och genomföras kontinuerligt behöver varje organisation ta upp kompetensutveckling i den årliga verksamhetsplanen och årsbudgeten.

5.3.3 Systematiserad användning av metoder och verktyg

Flera av deltagarna har framfört svårigheter med att införa metoder, verktyg och erfarenheter från aktiviteterna och kompetensutvecklingen särskilt om de varit själva från sin avdelning på aktiviteten. Ett sätt kan vara att efterfråga, rapportera till varandra och diskutera hur erfarenheterna kan införas i arbetet.

5.3.4 Fortsatt samverkan

Medarbetarna vid de tre arbetsplatserna har uppskattat utbytet vid de tillfällen när de varit med vid samma aktivitet, flera har efterlyst liknande aktiviteter. Samarbete kring konkreta projekt efterfrågas särskilt.

Om fortsatt samarbete och utbyte skall bli av krävs aktivt tillåtande av ledningen. Men också att erfarenheterna efterfrågas kommer att vara avgörande för att samverkan fortsätter. Kan styrgruppen ta beslut i frågan?

Bilaga 1. Sammanställning av genomförda aktiviteter, antal deltagare och svar på enkäter

Namn aktivitet ESF-delen	Månad år	Antal deltagare	Antal enkätsvar
Uppstartskonferens	november 2012	103	80
Möte som ger resultat	november 2012	21	18
Utbyte angående databasen	oktober 2012	6	4
Webbutbildning fokus marknadsföring del 1	mars 2013	9	0
Webbutbildning fokus marknadsföring del 2	mars 2013	9	0
Webbutbildning fokus marknadsföring del 3	mars 2013	9	6
Supernöjda kunder och lyckliga försäljare del 1	mars 2013	14	0
Supernöjda kunder och lyckliga försäljare del 2	april 2013	12	10
Förberedelse på engelska inför Glasgow	april 2013	4	0
Glasgow fokus marknadsföring och museibutik	april 2013	6	5
Belgien - Macken	april 2013	7	7
Konflikthanteringskurs - Macken Malmö	maj 2013	4	4
Konflikthanteringskurs - Macken Göteborg	maj 2013	3	3
Strategisk kompetensförsörjning	juni 2013	10	8
Mångfald i kulturlivet del 1 Kulturparken	20 maj 2013	32	0
Mångfald i kulturlivet del 2 Kulturparken	1 oktober 2013	6	0
Mångfald i kulturlivet del 3 Kulturparken	4 november 2013	38	30
Mångfald i kulturlivet del 4 Kulturparken	26 november 2013	4	3
Mångfald i kulturlivet del 1 Jönköping	3 juni 2013	52	0
Mångfald i kulturlivet del 2 Jönköping	11 september 2013	8	7
Mångfald i kulturlivet del 3 Jönköping	14 oktober 2013	44	35
Mångfald i kulturlivet del 4 Jönköping	20 november 2013	6	4
Förberedelse på engelska inför Glasgow KP	augusti 2013	9	8
Förberedelse på engelska inför Glasgow JLM	augusti 2013	6	6
Glasgow - Samlingar	september 2013	13	12
CURIOUS-workshop del 1	september 2013	16	0
CURIOUS-workshop del 2	september 2013	12	14
Att leda kulturinstitutionerna idag	september 2013	20	12
Team och individutveckling av ledare del 1	september 2013	18	12
Team och individutveckling av ledare del 2	oktober 2013	17	16
Team och individutveckling av ledare del 3	november 2013	16	8
Säljande museibutik del 2	november 2013	1	1
Macken i RREUSE, Italien	oktober 2013	3	2
Housekeeping, föremålshantering	december 2013	10	7
Körkort lift	januari 2014	3	3
InDesign kurs del 1	januari 2014	2	0
InDesign kurs del 2	februari 2014	2	2
Interaktiva utställningar, Visualiseringscenter	februari 2014	19	15
Röstvård och lyssnarintresse	mars 2014	8	4
Mediekommunikation	mars 2014	6	3
Projekt för chefer	mars 2014	8	8
Det goda värdskapet	mars 2014	14	12
Retorik: kommunicera med framgång omgång 1	mars 2014	5	5
Retorik: kommunicera med framgång omgång 2	mars 2014	6	4

Namn aktivitetet ESF-delen - forts	Månad år	Antal deltagare	Antal enkätsvar
Social redovisning del 1	mars 2014	4	0
Social redovisning del 2	mars 2014	4	3
Juridik för kommunikatörer	mars 2014	1	1
Mikrobiologiska risker i samlingar	mars 2014	7	0
Att leda och arbeta i projekt del 1	april 2014	14	6
Att leda och arbeta i projekt del 2	april 2014	14	13
Lagen om offentlig upphandling	april 2014	5	4
Praktisk avtalsrätt del 1	april 2014	13	0
Praktisk avtalsrätt del 2	april 2014	13	11
Photoshop studiematerial - digital och bok	april 2014	1	0
Generic Learning Outcome del 1	maj 2014	8	0
Generic Learning Outcome del 2	maj 2014	8	0
Microsoft office bok	maj 2014	1	0
Pedagogik_ hemslojd	maj 2014	1	0
Avslutning	maj 2014	65	0
Namn aktivitet ERUF-delen	Månad år	Antal deltagare	Antal enkätsvar
Webbutbildning fokus marknadsföring 3-delar	mars 2013	3	0
Finansieringsmöjligheter för företagare inom kultur	20 maj 2013	13	2
Museiparkens nätverk - kafferep	13 september 2013	22	0
Inspirationsdag, Att sälja en bok	januari 2014	4	3
Lagen om offentlig upphandling	maj 2014	1	0
Praktisk avtalsrätt	maj 2014	1	0
Inspirationsdag 2, Att sälja en bok	juni 2014	4	1
Summa		828	419