

Vad krävs för en hållbar utveckling? Kan en organisations reguljära verksamhet utvecklas genom projekt?

Projekt som förändringsstrategi
vid implementering av insatser mot psykisk ohälsa

2020-05-25

Staffan Johansson
Professor i socialt arbete, GU

Disposition

- Varför används projekt ofta vid utveckling av vård och omsorg?
- Vad menas med projekt och hur skiljer dessa sig från permanenta organisationer?
- Hur och varför kan projekt inom vård och omsorg skapa problem resp bli framgångsrika? (illustrationer från tre olika typer av projekt)
- Vad krävs för hållbara projekt – några gemensamma nämnare



Kritik mot projektpolitik – Exempel

SvD den 7 januari 2019

”Vårt kortsiktiga arbete rör inte på psykiska ohälsan”

Det finns tyvärr inga tecken på att de tio senaste årens enskilda satsningar har lyckats motverka ökningen av psykisk ohälsa. Denna kvartalspolitik kommer i bästa fall bara att åstadkomma temporära positiva effekter för en liten skara personer och i sämsta fall skapa oöverskådliga systemfel, skriver Kerstin Evelius, avgående nationell samordnare.



Kritik mot projektpolitik – Exempel (forts)

”Olika regeringar har sedan 1995 haft sju separata, sekventiella satsningar på att förbättra vård och omsorg till personer med psykisk ohälsa. Ibland som ett kraftfullt svar på händelser i omvärlden, ibland för att signalera en politiskt önskad utveckling. Det är inte fel, men denna kvartalspolitik kommer i bästa fall bara att åstadkomma temporära positiva effekter för en liten skara personer och i sämsta fall skapa oöverskådliga systemfel, när ingen förmår överblicka vad en åtgärd i ett system skapar för problem i andra system.”

”Jag önskar därför en tioårig strategi inom området psykisk hälsa med ett övergripande, gemensamt politiskt mål – att skapa förutsättningar för en god och jämlik psykisk hälsa och ett ökat psykiskt välbefinnande bland kvinnor och män, flickor och pojkar. En sådan långsiktighet kan enligt min bedömning skapa resultat som får effekter för oss alla men det krävs en politisk enighet för att komma ifrån den projektlika styrningen på området. Detta utesluter inte enskilda politiska initiativ, tvärtom kommer sådana att behövas för att möta nya utmaningar. Men vi behöver alla se de problem vi står inför och gemensamt arbeta för att åstadkomma resultat. Det gör vi inte genom enstaka, tidsbegränsade, initiativ, det krävs en målmedvetenhet och en uthållighet. Och det är inte svårt – det är bara jobbigt.”

Kerstin Evelius

avgående samordnare för insatser på området psykisk hälsa

Varför alla dessa projekt inom det välfärdspolitiska området?

- Politiska drivkrafter: Politiska aktörer vill kunna visa handlingskraft och innovationsförmåga i uppmärksammade politikområden, och att då inte vara begränsad till befintlig myndighetsstruktur och gängse budgetprocesser.
- Administrativa drivkrafter: Nationella myndigheter (och EU) behöver en organisationsform som möjliggör anslagskontroll och gängse krav på uppföljning.
- Organisatoriska drivkrafter: Lokala aktörer behöver en organisationsform som ger ökat handlingsutrymme och som kan hanteras och styras friare än den traditionella strukturen

Projekt – vad är det?

”En tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål” (Selin 1980)

Eller: ”En tillfällig organisation för att åstadkomma något (annorlunda) som inte kan göras inom den ordinarie verksamheten” (Jensen m fl 2017)

Traditionell syn på projekt som organisationsform (Project Management-modellen)

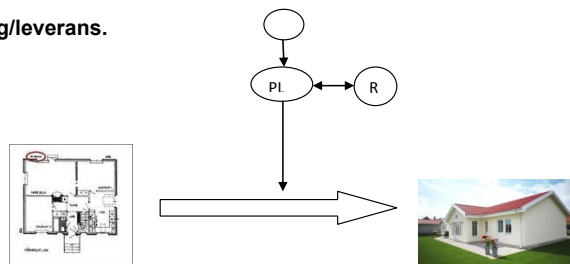
Projektets kännetecken:

Unik och välagränsad arbetsuppgift
Fasta och tydliga mål, tydliga tids- och kostnadsramar

Projektets faser:

Målformulering/förstudie,
Planering,
Genomförande, och
Avslutning/utvärdering/leverans.

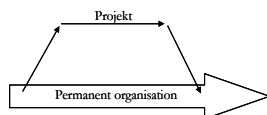
Projektets organisation:



Men inget projekt är en isolerad ö – därför är dess relationer viktiga

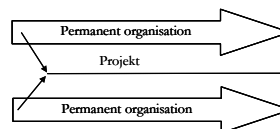
Projektlogik

- Uppgiftsorienterad
- Koordineras via ömsesidig anpassning
- Ofta oviss omgivning/ framtid
- Ojämn arbetsbelastning
- Sprängvis förändring
- Viktigaste restriktion: tid



Byråkratisk logik

- Produktionsorienterad
- Koordineras via standardiserade arbetsprocesser /färdigheter
- Förutsägbar omgivning
- Jämn arbetsbelastning
- Inkrementell förändring
- Viktigaste restriktion: kostnader

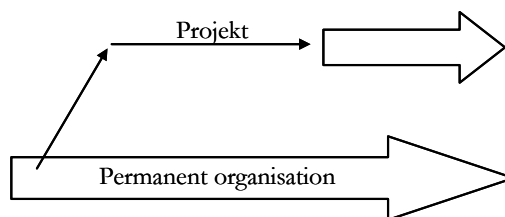


Vad kan gå fel och varför vid implementering av ny policy inom det socialpolitiska området?

- Inte alltid möjligt att formulera *tydliga* mål
- Ofta inte möjligt att på förhand veta vad som fungerar och varför, dvs att följa uppgjorda planer (ritningar)
- Implementeringsansvariga förstår inte alltid hur välfärdsorganisationer fungerar, t ex behovet av mandat, handlingsutrymme och samverkan
- Avgörande att professionerna och brukarna är positivt inställda
- Finns risk för symbolpolitik inom välfärdsområdet (dvs stora spektakulära politiska utspel men kortsiktig finansiering)

Försöksprojektets utmaningar

- Exempel: Etablera helt ny mottagning/enhet för specifik målgrupp
- Utmaning 1: Skapa och testa ny ändamålsenlig verksamhet
- Utmaning 2: Vid framgång: Säkerställa legitimitet och permanent finansiering



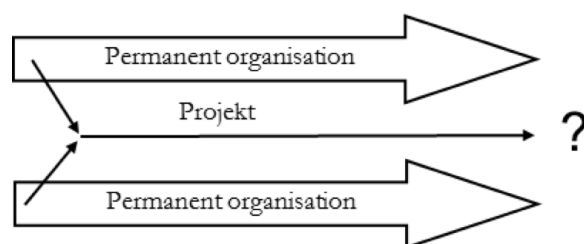
Samverkansprojektets utmaningar

T ex Projekt Samverkanshuset – samlokalisering av sjukvård, kommun, FK m fl kring missbruksproblem

Utmaning 1: Sammanföra flera institutionella logiker (ibland med olika professionell status) under ett tak

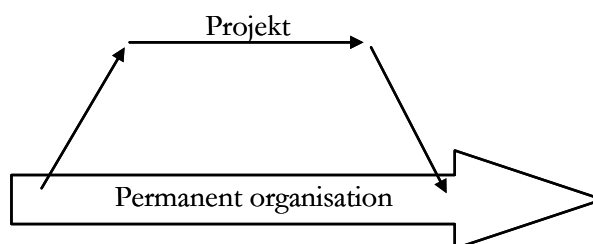
Utmaning 2: Optimal integration av arbetsrutiner och kompetenser

Utmaning 3: Vid framgång: Säkerställa fortsatt finansiering



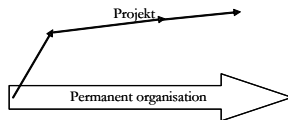
Förändringsprojektets utmaningar

- T ex implementering av nya arbetssätt inom socialtjänsten/ sjukvården eller genomförande av utbildningsinsatser.
- Utmaning 1: utveckla verksamhetskoncept som passar in i befintliga verksamhetslogiker och strukturer
- Utmaning 2: implementering i befintliga strukturer



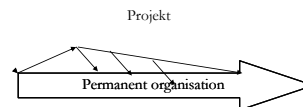
Förändringsprojektets dilemma: Kreativt nytänkande eller framgångsrik implementering?

Det kreativa förändringsprojektets organisation



- Projektledare med PM-kompetens eftersträvas
- Projektmedlemmar rekryteras utifrån kreativitetskriterier
- Projektet utvecklar stark identitet och arbetet sker avskilt från gängse verksamhet
- Kritiskt tänkande (Double-loop learning) favoriseras
- Projektets resultat levereras vid projekttidens slut (men implementeras inte)

Det välförankrade förändringsprojektets organisation



- Projektledare med verksamhetsförankring eftersträvas
- Projektmedlemmar rekryteras utifrån verksamhetsförankring
- Projektet utvecklar ingen egen identitet och arbetet sker inte avskilt fr. gängse verksamhet
- Pragmatism (Single-loop learning) favoriseras
- Projektets resultat levereras successivt till moderorganisationen

Vad krävs för en hållbar utveckling? Kan en organisations reguljära verksamhet utvecklas genom projekt?

Projekt som organisationsform kan främja kreativitet och nyskapande, men det är även viktigt att:

- Projekt med socialpolitiska mål bör ha en strategi för hållbar implementering i permanenta strukturer (förändringsprojekt)
- Projekt med socialpolitiska mål bör ha en strategi för möjlig fortsatt finansiering i permanenta strukturer (försöksprojekt och samverkansprojekt)
- En sådan plan/strategi ska även beakta professionernas och brukarnas roller och medverkan
- Projektets bör följas upp under tiden det pågår, men utvärdering bör ske först efter det haft chans att implementeras.

För den som vill läsa mer om projekt....

På svenska:

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2017) *Projektleddning i offentliga organisationer – Att genomföra förändring i välfärdssektorn*, Lund: Studentlitteratur

Johansson, S., Löfström, M & Ohlsson, Ö (2000) *Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Stockholm: SNS förlag.

På engelska:

Jensen, C., Johansson, S & Löfström, M (2006) "Project Relationships – A model for analyzing interactional uncertainty". *International Journal of Project Management* 24 Pp 4-12.

Johansson, S., Löfström, M & Ohlsson, Ö (2007) "Separation or Integration – A Dilemma when Organizing Development Projects." *International Journal of Project Management* 25, 457-464.

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2012) "The project Organization as a Policy Tool in Reforming the Public Sector". *International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 28:1: pp 122-137.

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2017) "Implementation in the era of accelerating projectification – Synthesizing Matland conflict-ambiguity model and research on temporary organizations." *Public Policy and Administration*.

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2019) *Project management in the shadow of the public human services*. In Hodgson, D (ed) *The Projectification of the Public Sector*. Routledge.



Tack för ordet!