

www.sintef.no





SINTEF RAPPORT

SINTEF Unimed

Postadresse: Boks 124, Blindern
0314 Oslo
Besøksadresse: Forskningsveien 1
Telefon: 22 06 73 00
Telefaks: 22 06 79 09

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

TITTEL

**Tilrettelegging av arbeidsplasser for multifunksjonshemmede i Skien kommune -
Evaluering av oppstartfasen av prosjektet**

FORFATTER(E)

Lisbet Grut og Tone Øderud

OPPDRAGSGIVER(E)

Skien kommune

RAPPORTNR. STF78 A034505	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Tore Haukvik og Tormod Aulebo	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 82-14-02965-1	PROSJEKTNR. 78G005	ANTALL SIDER OG BILAG 22 + 1
ELEKTRONISK ARKIVKODE Rapport/Evaluering av oppstart Marensro	PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Tone Øderud <i>Tone Øderud</i>	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Arne H. Eide <i>Arne H. Eide</i>	
ARKIVKODE	DATO 2003-04-21	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Arne H. Eide, Forsknings sjef <i>Arne H. Eide</i>	

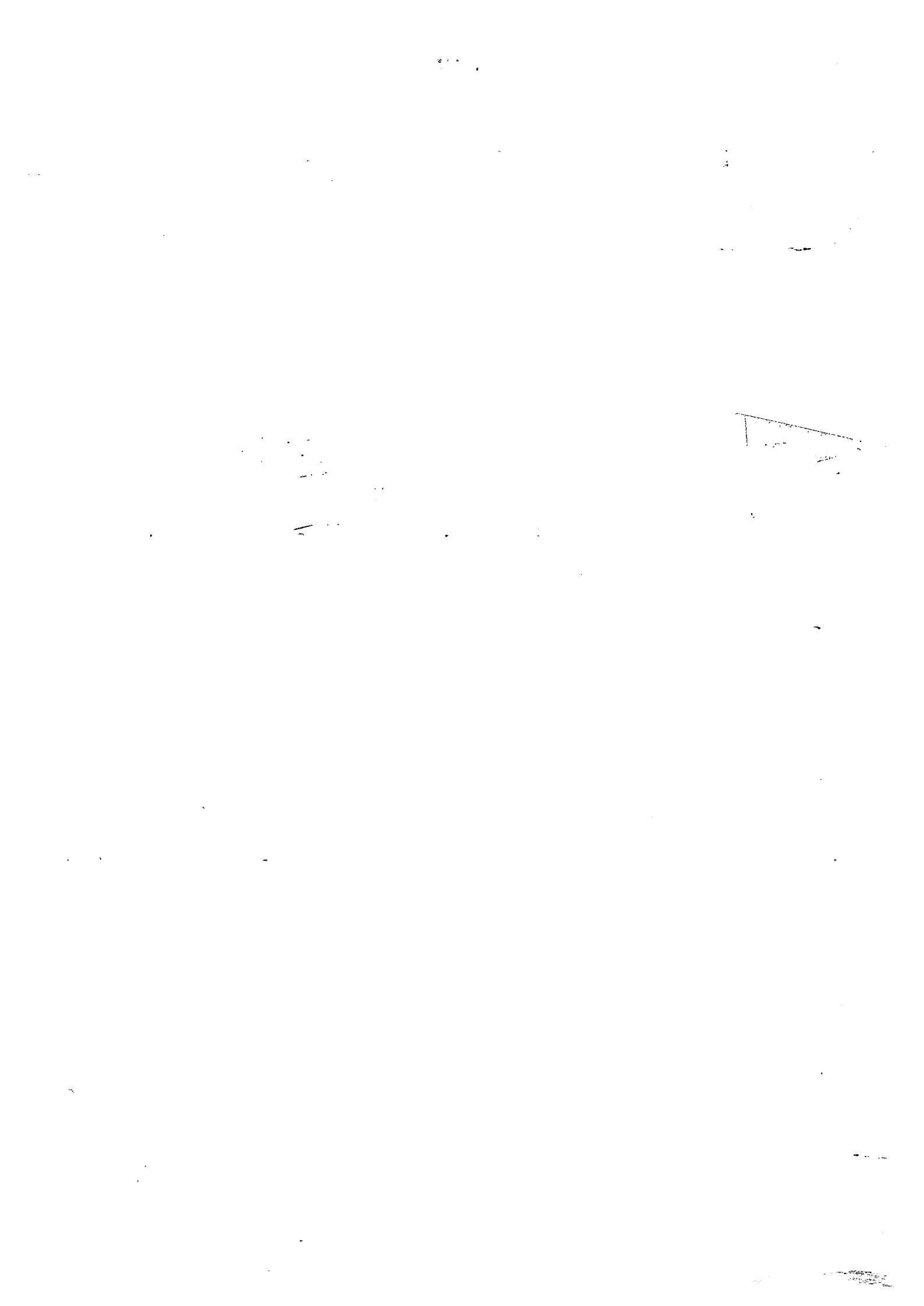
SAMMENDRAG

Prosjektet "Tilrettelegging av arbeidsplasser for multifunksjonshemmede i Skien kommune", ble startet høsten 2002 og er planlagt gjennomført over 3 ½ år. SINTEF Unimed har fått i oppgave å gjennomføre en prosessevaluering for å bidra til læring og forbedring av prosjektet underveis. Skien kommune og Arbeids- og administrasjonsdepartementet finansierer prosjektet.

Prosjektets mål er å etablere et varig arbeidstilbud for ti multifunksjonshemmede personer i Grenland, Telemark. Gjennom anvendelse av bryterstyrt teknologi, trådløs kommunikasjon og it-baserte kommunikasjonshjelpemidler som Rolltalk kan sterkt funksjonshemmede styre industrimaskiner og strikkemaskiner. Prosjektet skal samle erfaringer og prøve ut om denne brukergruppen kan utføre et-slikt arbeid og hvordan dette kan tilrettelegges og organiseres.

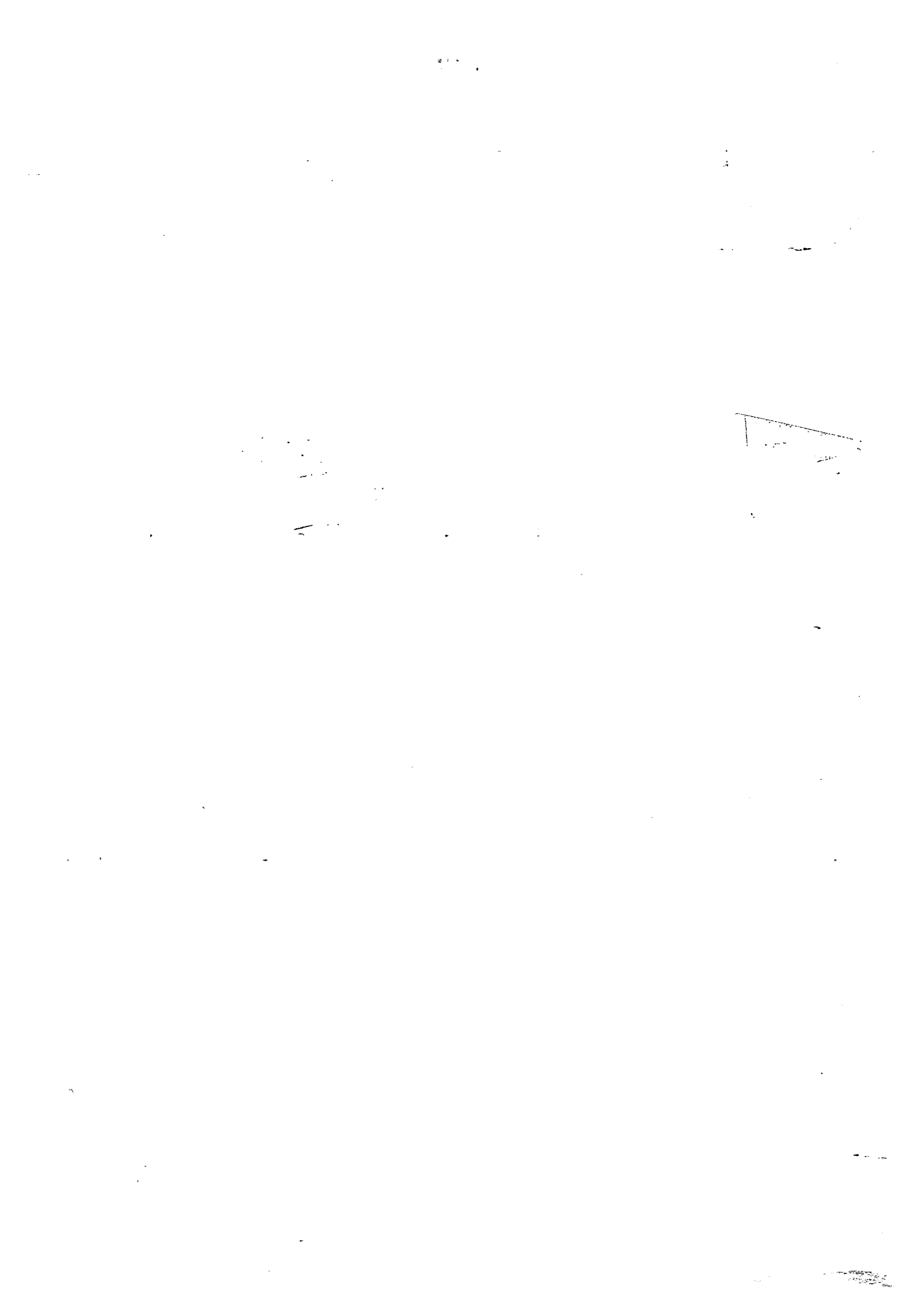
Rapporten gir en evaluering av oppstartfasen og foreslår anbefalinger for videre fremdrift av prosjektet.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Rehabilitering	Rehabilitation
GRUPPE 2	Arbeidsplass tilrettelegging	Workplace adaptation
EGENVALGTE	Funksjonshemmede	People with disabilities



INNHALDSFORTEGNELSE

1	KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER.....	3
1.1	BAKGRUNN.....	3
1.2	RESULTATER OG ANBEFALINGER.....	3
2	PROBLEMSTILLING.....	7
3	METODE.....	7
3.1	EVALUERINGSMETODIKK.....	7
3.2	METODE FOR DATAINNSAMLING.....	9
4	EVALUATORENES FORSTÅELSE AV PROSJEKTET.....	10
4.1	PROSJEKTETS MÅLSETNINGER.....	10
4.2	PROSJEKTETS OPPGAVER OG AKTIVITETER.....	10
4.3	PROSJEKTORGANISASJONEN.....	11
4.4	MÅLGRUPPEN FOR PROSJEKTET: BRUKER, ARBEIDSTAGER ELLER DELTAKER?.....	11
5	RESULTATER AV DATAINNSAMLINGEN VED OPPSTART.....	12
5.1	TEMA OG SPØRSMÅL I INTERVJUENE.....	12
5.2	BAKGRUNN FOR PROSJEKTET - HISTORIE.....	12
5.3	BESKRIVELSE AV PROSJEKTET VED OPPSTART AV EVALUERINGEN.....	13
5.4	PRODUKSJONSENHETENE.....	13
5.5	PROSJEKTDELTAKERNE.....	14
5.6	ARBEIDSDAGEN.....	15
5.7	VIRKSOMHETER/PERSONELLGRUPPER SOM ER KNYTTET TIL PROSJEKTET.....	16
6	TEMA FOR VIDERE ARBEID.....	16
6.1	PROSJEKTETS MÅL - ER DET EN FELLES FORSTÅELSE AV MÅLSETNINGEN FOR PROSJEKTET?.....	16
6.2	PROSJEKTORGANISASJONEN.....	17
6.3	INFORMASJON OG INFORMASJONSUTVEKSLING - ER DEN LIKE GOD FOR ALLE?.....	19
6.4	ENDRING KAN SKAPE USIKKERHET - HVA KAN DET BETY?.....	20
6.5	ARBEIDSPASS ELLER ET NYTT AKTIVITETSTILBUD - ASVO ELLER 'NOE ANNET'?.....	20
7	REFERANSER.....	22
8	VEDLEGG 1.....	23
	INTERVJUGUIDE.....	23



1 Konklusjoner og anbefalinger

1.1 Bakgrunn

Prosjektet Tilrettelegging av arbeidsplasser for multifunksjonshemmede i Skien kommune (MF-prosjektet), ble startet høsten 2002 og er planlagt gjennomført over 3 ½ år. SINTEF Unimed har fått i oppgave å gjennomføre en prosessevaluering for å bidra til læring og forbedring av prosjektet underveis. Videre skal SINTEF utarbeide anbefalinger for tilrettelegging av helhetlige arbeidstilbud for multifunksjonshemmede med utgangspunkt i erfaringene og resultatene fra MF-prosjektet.

Evalueringen vil foregå kontinuerlig gjennom hele prosjektperioden, og det vil bli gitt en samlet tilbakemelding i form av en rapport til prosjektet en gang årlig. Ved å formidle resultatene tilbake til prosjektet, vil evalueringen bidra til læring og muligheter for eventuelle justeringer og forbedringer i prosjektperioden.

Det er utført en gjennomgang av tilgjengelig informasjon fra prosjektet (søknader, møtereferater osv), og det er foretatt intervjuer med pedagogisk personale, miljøpersonale, ergo- og fysioterapeuter, prosjektmedarbeidere, deler av prosjektledelsen, enkelte personer fra referansegruppen og foreldrene. Det er avholdt informasjonsmøter med styringsgruppen, personalet på Marensro, foreldrene og intern og ekstern referansegruppe. Prosjektdeltakerne (brukerne) vil bli intervjuet etter at de har fått noe mer erfaring med prosjektet. Som et tiskudd til denne første rapporteringen er det også foretatt enkelte observasjoner av prosjektdeltagerne i produksjon, og noen samtaler knyttet til disse observasjonene.

1.2 Resultater og anbefalinger

Resultatene og anbefalingene fra den foreløpige datainnsamlingen kan oppsummeres i fem hovedpunkter. Punktene presenteres i ikke-prioritert rekkefølge:

- **Generelt**

Resultater

Det er et generelt inntrykk at prosjektleder og prosjektmedarbeidere fra både strikkeenheten og industriproduksjon er entusiastiske, arbeidsomme, positive og åpne. De viser stort engasjement og uttrykker at arbeidet de utfører er meningsfylt og interessant. Dette er viktige egenskaper for å kunne gjennomføre et slikt utviklingsprosjekt, og det er en utfordring for prosjektet å stimulere denne entusiasmen.

Det er også gitt uttrykk for at brukerne er positive til prosjektet, at de har forventninger og ser frem til å delta videre i opplæring og produksjon.

Anbefalinger

Det er viktig at andre aktører også bevisstgjøres i forhold til å støtte opp om prosjektleder, prosjektmedarbeidere og prosjektdeltagerne på en slik måte at dette disse kan opprettholde motivasjonen og engasjementet.

- **Organisering av prosjektet**

Resultater

Styringsgruppen ser ut til å fungere godt etter hensikten, med beslutningstakere fra helse, skole og arbeid. Imidlertid er det to representanter fra henholdsvis helse og skole, mens arbeidssiden bare er representert ved en person på fylkesnivå. Dette kan utgjøre en potensiell skjevfordeling mellom ulike etater og kan hindre tilstrekkelig informasjonsflyt i forhold til organisasjoner og etater innen arbeidssiden.

Det synes som om prosjektets organisering er uoversiktlig når det gjelder roller og oppgaver for prosjektledelsen, medarbeidere i delprosjektene og referansegruppen. I følge prosjektplanen skal en prosjektledergruppe utøve ledelse av prosjektet i henhold til prosjektets mål og føringer gitt av styringsgruppen. Prosjektledelsen rapporterer til styringsgruppen. Det er engasjert en daglig leder og prosjektmedarbeidere. Prosjektledergruppen møtes bare til gitte tidspunkt og sammensetningen er ikke egnet til å understøtte prosjektleder i hans daglige arbeid. Det er videre ikke beskrevet hvilken rolle prosjektmedarbeiderne i delprosjektene skal ha.

Prosjektlederens rolle er omfattende i tillegg til at han fortsatt har et relativt stort ansvar i forhold til tilpassing og utvikling av Rolltalk kommunikasjonsutstyr og opplæring av medarbeidere i forbindelse med bruk av Rolltalk. Det er vanskelig for prosjektleder å utføre alle oppgavene som kreves i et slikt utviklingsarbeid samtidig som han har en rekke oppgaver i forhold til Rolltalk.

Anbefalinger

Det anbefales at man vurderer å justere sammensetningen av styringsgruppen for å få lik representasjon for de ulike etatene som er involvert (helse, skole og arbeid). Det er imidlertid viktig at styringsgruppen opprettholder sin beslutende og styrende myndighet og at informasjonsflyten i de ulike etater opprettholdes. Styringsgruppen anbefales derfor styrket med en person fra arbeidsetaten, som representerer samme organisasjonsnivå eller forvaltningsnivå som helseetat og skoleetat, for eksempel ASVO Skien AS.

Eksisterende prosjektledelse, slik den er beskrevet i prosjektforslaget, anbefales oppløst og enkelte av medlemmene av gruppen vurderes overført til referansegruppen.

Medarbeider for ASVO Skien AS foreslås inkludert som prosjektmedarbeider sammen med eksisterende teknisk leder, pedagogisk personale og miljøpersonale (som planlagt fra 2003). Prosjektmedarbeiderne vil jobbe under daglig ledelse av prosjektleder. Prosjektmedarbeiderne skal støtte og bistå prosjektleder i hans arbeid. Det bør utarbeides klare retningslinjer for hvilke oppgaver og ansvar som tillegges prosjektmedarbeiderne. Dette er særlig viktig for å unngå misforståelser og uklarheter i forhold til det øvrige personalet på Marenro. Det anbefales at man utarbeider en revidert prosjektbeskrivelse basert på dagens erfaringer og praksis. En prosjektbeskrivelse brukes både for å informere de deltagende aktørene og andre interesserte aktører om hva prosjektet handler om, hvem som deltar og deres roller og oppgaver. Det er derfor viktig at prosjektbeskrivelsen gjenspeiler den reelle organisasjonsstrukturen.

Det anbefales videre at styringsgruppen og prosjektleder gjennomgår mandatet for referansegruppen og gruppens sammensetning i lys av prosjektets målsetting. På bakgrunn av dette bør det etableres en ny utvidet referansegruppe med skriftlig mandat.

Videre anbefaler vi at styringsgruppen definerer retningslinjer og prioriteringer for rollen og arbeidsoppgavene til prosjektleder i samarbeid med prosjektleder. Prosjektleders oppgaver bør primært være rettet mot ledelse og gjennomføring av prosjektet. Muligheten for at andre

medarbeidere kan overta enkelt av prosjektleders nåværende oppgaver (tekniske/faglige) bør derfor diskuteres.

- **Tilknytning til Marensro**

Resultater

Historisk sett har prosjektet blitt lagt til Marensro uten at det har vært et uttalt ønske fra tidligere ledelse eller personalet. Prosjektet har i stor grad måttet forholde seg til en kultur som ikke alltid har understøttet prosjektet. På grunn av tidligere uro rundt ledelsen på Marensro og midlertidige løsninger i forhold til ledelse, har det vært vanskelig å rydde opp i en del usikkerhet blant personalet på Marensro. Dette gjelder spesielt usikkerhet rundt hvordan prosjektet vil påvirke miljøpersonalets arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Marensro ser videre ut til å ha en flat ledelsesstruktur hvor det til tider kan være vanskelig å fatte avgjørelser og følge opp beslutningene. Disse forhold påvirker i stor grad prosjektets fremdrift og dets muligheter til å lykkes.

Anbefalinger

En vellykket videreføring av prosjektet er avhengig av at det avklares og gjøres en tydeligere grenseoppgang mellom prosjektet og Marensro, og ansvars- og oppgavefordeling i forhold til prosjektdeltakerne (brukerne). Det anbefales at det gjennomføres en prosess på Marensro og rundt prosjektets rolle i forhold til Marensro hvor målet er å etablere en kultur som understøtter prosjektet. Det er viktig at den nye lederen på Marensro har en sentral og aktiv rolle i dette arbeidet. Kartlegging av roller og arbeidsoppgaver på Marensro, spredning av informasjon, utvikling av felles målsetninger og avklaring av oppgaver og roller spesielt for miljøpersonalet i forhold til prosjektet vil være ledd i en slik utvikling. Avklaring av miljøpersonalets forventninger og deres fremtidige rolle og arbeidsoppgaver vil være vesentlig i dette arbeidet.

Det kan være nyttig for kommunen å vurdere om det er riktig å involvere en ekstern prosessleder som kan bidra og veilede ved gitte tidspunkt i dette arbeidet.

- **Tilknytning til ASVO**

Resultater

I målformuleringen for prosjektet står det: "Målet er å etablere et arbeidstilbud for en gruppe personer i Grenland som tilhører målgruppen (personer med fysisk funksjonssvikt)". Det skal være en oppgave for prosjektet å skaffe erfaringer for å avgjøre om tilbudet skal fortsette i Marensro eller om det skal gjøres til et tilbud knyttet til ASVO Skien as. Ut fra målsettingen kan det synes som om aktører fra arbeidsetaten foreløpig ikke er aktivt nok involvert i gjennomføringen av prosjektet. For at prosjektet skal kunne skaffe erfaringer for å avgjøre om målet lar seg realisere, er det viktig at arbeidsetaten deltar i prosessen med å utvikle en felles forståelse for de aktuelle brukernes behov for et helhetlig tilbud (inkludert tilrettelegging, pleie, omsorg, personlig hygiene, fysioterapi, trening, etc.), samtidig som de får anledning til å bidra med sine erfaringer i forbindelse med tilrettelegging av arbeidsoppgaver for mennesker som er utenfor det ordinære arbeidsmarkedet.

Anbefalinger

Bidra til at arbeidsetaten og ASVO kommer aktivt med både i prosjektarbeidet i 2003 og gjennom styrking av styringsgruppen. Det kan synes som om dette er i utvikling blant annet ved at en representant fra ASVO Skien vil delta mer aktivt i prosjektet i 2003.

- **Felles forståelse av prosjektets mål og spredning av informasjon**

Resultater

Det synes som om mange av aktørene i og rundt prosjektet har forskjellig oppfatning og forståelse av hva som er målsettingen med prosjektet. Noen snakker f.eks. om et aktivitetstilbud, mens andre snakker om et arbeidstilbud. Det kan synes som dette er knyttet til hva som er den enkeltes organisatorisk plassering og faglige oppgaver, det være seg arbeid, opplæring/utvikling eller pleie/omsorg. Kulturen synes ikke å være preget av åpenhet og tillit mellom aktørene. Dette gjelder til dels mellom de forskjellige profesjonene/organisasjonene, men også innad i enkelte av faggrupperingene.

De forskjellige etatene har ulike holdninger, erfaringer og kompetanse som alle er nyttige for prosjektet. Det er derfor viktig å bidra til at de ulike aktørene og etatene kan delta i prosjektet og at det utvikles felles holdninger og felles forståelse av oppgavene som skal løses i prosjektet.

Anbefaling

Det anbefales at styringsgruppen sammen med prosjektleder setter opp en plan for hvordan prosjektet skal arbeide med å etablere felles forståelse av prosjektets målsetting for de ulike aktørene som er involvert (pleie/helse, skole og arbeid, mellom ulike faggrupper og innen enkelte faggrupper). Det anbefales videre at referansegruppen blir invitert til å bidra i dette arbeidet.

Det er viktig for den videre utviklingen av prosjektet å etablere en åpen kultur hvor aktørene har gjensidig respekt for hverandre, for hverandres oppgaver og der det er mulig å diskutere åpent i forkant av beslutninger. Men når en beslutning er tatt må den respekteres av alle aktørene. Det kan være nyttig å vurdere behovet for å innhente ekstern veiledning ved gitte tidspunkt i denne prosessen. Disse anbefalingene kan sees i sammenheng med de mer konkrete anbefalingene i foregående punkter.

Videre anbefales det å finne et prosjektnavn som kan være dekkende og samlende for de involverte parter.

2 Problemstilling

Dette er første tilbakemelding i prosessevalueringen av prosjektet. I dette notatet beskrives evaluatorenes oppfatning av prosjektets bærende idé og målsetninger, forhistorie og forhold i omgivelsene som kan ha betydning for prosjektets videre utvikling.

Evalueringen retter oppmerksomheten mot tre spørsmål:

1. Er den modellen som prosjektet streber mot å realisere/utvikle - eller deler av modellen - egnet for videreføring?
2. Hva må til for at modellen skal fungere på lang sikt, dvs også etter at prosjektet er avsluttet?
3. Hva kan prosjektet og andre lære av det som har foregått?

Underveisrapporteringene er også rettet mot læringsaspekter i prosjektet: Evalueringen skal tilføre prosjektet kunnskaper, slik at prosjektets mulighet for måloppnåelse blir styrket.

3 Metode

3.1 Evalueringsmetodikk

En prosessevaluering skal si noe om endringer og noe om virkninger i et forløp. For å kunne si noe om endringspotensialet i prosjektet, er det blant annet nødvendig å forstå deltakernes egen oppfatning av endringer og hva som forårsaker endringer. Dette dreier seg om aktørenes egen forståelse av hvordan deres handlinger (i prosjektet) fører til ønskede resultater for prosjektet. Deltakernes forståelse av endring er sjelden eksplisitt formulert, og det er derfor en oppgave for evaluatorene å identifisere den. Det vil dreie seg om å beskrive den forståelse aktørene i og rundt prosjektet har av sammenhengen mellom det de gjør, virkningene av det de gjør, og de resultatene som prosjektets innsats er tenkt å føre til.

Det kan tenkes flere mulig virkende mekanismer i prosjektet:

- En virkende mekanisme er at de problemstillingene som prosjektet arbeider med (avansert teknologi for arbeidsplasser til sterkt funksjonshemmede personer) får økt oppmerksomhet rett og slett fordi prosjektet er satt i gang. Dette kan tenkes å føre til endrede kunnskaper og holdninger hos personer som får kjennskap til prosjektet, uansett om prosjektet lykkes eller ikke.
- En annen mekanisme er endret praksis hos de som er tett knyttet til prosjektet. Dette kan for eksempel tenkes å føre til nye tilbud til andre brukere ved Marenstro som er i lignende situasjoner, eller til nye tilbud ved ASVO Skien.
- En annen mekanisme er at aktørene i prosjektet utvider sitt område for oppmerksomhet. Prosjekterfaringene kan tenkes å føre til at aktørene i prosjektet utvider sin oppmerksomhet ut over de konkrete oppgavene med å skape en arbeidsplass. De kan få økt sin innsikt i betydningen av samarbeid og samordning med andre aktører som ikke er knyttet til prosjektet. Dette kan igjen føre til nye tilbud og tiltak, nye samarbeidsforhold, eller til at nye aktører kommer 'på banen'.
- Nok en virkende mekanisme er at prosjektdeltagelse i seg selv gir ny erfaring og kunnskap. Prosjektet kan derfor tenkes å gi nye, og uforutsette, erfaringer for den enkelte. Denne nye kunnskapen kan for eksempel tenkes å føre til at aktørene i prosjektet blir flinkere til å argumentere overfor andre, eller at de velger andre handlingsalternativer enn de ville gjort uten prosjekterfaringene.

Prosjektet vil også kunne tenkes å ha virkende mekanismer for brukerne som deltar i prosjektet (heretter kalt prosjektdeltakerne):

- En mekanisme er utviklingen av nye ferdigheter. Dette kan tenkes å føre til at prosjektdeltakerne endrer sin kompetanse og selvforståelse, sin oppfatning om hva de vil og kan jobbe med, og hvordan de vil og kan jobbe.
- En annen virkende mekanisme er at responsen fra omgivelsene endrer seg. Dette kan også tenkes å føre til at prosjektdeltakerne endrer selvbilde, noe som igjen kan tenkes å føre til at de utvikler nye holdninger og standarder for hva de ønsker å gjøre/hvordan de vil at hverdagen skal være.

Evalueringen er også opptatt av å identifisere læring og læringspotensialer, fordi læring er en betingelse for at endringer skal være. Evalueringen skal rette oppmerksomheten mot både det som har skjedd, og det som ikke har skjedd. Det er mye å lære både av det prosjektet faktisk gjør, det man lykkes med, og det man ikke lykkes med. Evalueringen skal ikke finne feil, men invitere til å reflektere over betingelser som har vært tilstede eller ikke tilstede, men som må være tilstede for at målene skal nås. Fra evalueringens ståsted kan det være vel så mye kunnskap å hente fra en fiasko som en suksess. Ofte kan en lære mer av et tiltak som ikke virket enn et som går etter planen, selv om situasjonen kan oppleves annerledes for aktørene som deltar i prosessen.

I evalueringen har vi tatt utgangspunkt i teorier som legger vekt på at endringer skjer gjennom kollektive læringsprosesser. For at læring skal føre til en felles endring, må det være en sammenheng mellom individets læring, hvordan denne nedfelles i en kollektiv praksis og så sementeres i en organisasjonspraksis. Enkeltpersoners kunnskapsgrunnlag og kompetanse må nedfelles i felles holdninger, rutiner og handlingsmønstre som den enkelte slutter opp om. På denne måten kan den enkeltes holdninger og praksis forme den konkrete organisasjonen, dvs. organisasjonen slik den fremstår i det daglige, der det gir mening å snakke om en felles kultur, felles holdninger, identitet og praksis. En betingelse for at dette skal skje er at medlemmene i organisasjonen (Marensro og andre som er knyttet til prosjektet) inviteres til refleksjon over sin egen praksis og til å gi og få tilbakemeldinger på egen praksis, og igjen reflektere over disse tilbakemeldingene. På en måte kan man si at det må settes igang 'refleksjonsspiraler'.

Vi opererer med to hovedtyper læringsprosesser. Det er interessant for evalueringen å prøve å identifisere disse to formene i prosjektprosessen:

- På den ene siden har vi raffineringen av det eksisterende. Dette er en læringsprosess som er konsentrert om å videreutvikle det som allerede er innenfor rammene av det eksisterende. Man kan si at man søker å gjøre det samme, men på en bedre, kanskje mer effektiv måte. Denne læringsprosessen er svært vanlig i alt vi gjør. Den er 'trygg' fordi den ikke utfordrer de grunnlagene som handlingene bygger på.
- På den andre siden har vi nyutvikling. Dette er når læring fører til noe helt nytt, noe annet enn det etablerte. Dette vil si å gi slipp på det vante og trygge. Det er like store muligheter for å mislykkes som for å lykkes. Slike læringsprosesser utfordrer gjerne holdninger og verdier som vi tar for gitt, og dette kan oppleves truende. Det kan også ofte være vanskelig å forklare hvorfor resultatene ble slik de ble.

På samme måte som vi kan operere med to hovedtyper læringsprosesser, har vi også to hovedtyper endringer:

- Endring av 'lavere orden': Dette er endringsprosesser der man er opptatt av å justere og perfektionere de etablerte arbeidsmåtene innenfor de etablerte rammene.
- Endring av 'høyere orden': Dette er endringsprosesser der etablerte holdninger, verdier og virkelighetsforståelse forandres hos aktørene.

I et utviklingsprosjekt av denne typen, forventer vi å se eksempler på begge læringstypene og begge endringstypene.

Vi vil også komme litt inn på bruken av evalueringen. Man kan spørre hvorfor denne evalueringen i det hele tatt er kommet i stand. Hva slags nytte kan den ha og for hvem vil den kunne være nyttig? Vi har allerede nevnt at hensikten med evalueringen er å bidra til at prosjektet maksimerer sin måloppnåelse. Men evalueringen kan tjene flere hensikter, og vi skal her nevne fire som vi mener vil kunne være relevante i dette prosjektet. Videre vil resultatene alltid kunne brukes på forskjellige måter, og for å oppnå ulike ting. Naustdalsli og Reitan (1994) og Almås (1990) har sett på hvilke roller forskning kan spille i politikk og forvaltning. Denne bruken vil også kunne gjelde for bruken av evalueringsresultater:

- Resultatene kan få en instrumentell bruk, ved at de blir brukt direkte for å løse konkrete problemer eller konflikter i prosjektet underveis.
- Evalueringen kan brukes strategisk, ved at resultatene blir brukt for å påvirke andre aktører utenfor prosjektet, aktører som prosjektet er avhengig av, for eksempel beslutningstakere eller eksterne samarbeidsparter.
- Evalueringen kan også ha en symbolsk bruk, ved at dens viktigste hensikt er at prosjektet gir signaler til andre om at man er 'seriøs' når det gjelder utprøvningsvirksomheten. Evalueringen skal her overbevise andre at de konklusjoner som trekkes i prosjektet til slutt er faktabaserte.
- Endelig kan en evaluering også brukes opplysende, ved at resultatene i evalueringen brukes til å forandre egen og andres forståelse og innsikt om sammenhenger i det temaet som prosjektet arbeider med.

3.2 Metode for datainnsamling

I evalueringens oppstartfase ble det gjennomført personlige intervjuer med prosjektmedarbeiderne, pedagogisk personale knyttet til prosjektet, pedagogisk personale som ikke er knyttet til prosjektet, miljøarbeidere på Marenstro, ergoterapeut og fysioterapeuter ved Marenstro. Det er gjennomført telefonintervjuer med prosjektleder, med representant for ASVO Skien AS og representant for Skien PP-kontor. Det er gjennomført intervju med enkelte av foreldrene, og de øvrige foreldrene vil bli intervjuet i nær fremtid.

Noen intervjuer ble gjennomført i grupper, men de fleste ble gjennomført som enkeltintervju. Dette er gjort delvis av praktiske hensyn og delvis av hensyn til konfidensialitet. Av anonymitets-hensyn referer vi ikke til hva de forskjellige informantene har sagt. Vi refererer heller ikke til hva hver enkelt faggruppe eller personalgruppe har sagt. Vi har ikke vært opptatt av om utsagn er representative for flere personer, men om de er relevante for evalueringens tema og problemstillinger. Vi har derfor bruk utsagn som både er fremsatt av én person og som er fremsatt av flere. Vi har i diskusjonen bestrebet oss på å drøfte de prinsipielle aspektene ved erfaringer og synspunkter som er formidlet til oss.

Innhenting av informasjon gjennom dybdeintervju er avhengig av at informantene er villige til å utlevere seg. Fordi evalueringen også skal fokusere på hva som ikke har fungert i prosjektet, kan dette dermed oppfattes som at de blottstiller seg. Informanter har imidlertid et ubetinget krav på respekt. Dette kan ofte være en metodisk utfordring og et dilemma, spesielt i prosjekter der de deltakende miljøene er små. Vi har forsøkt å ivareta informantenes krav på respekt ved både å anonymisere intervjuet materialet og ved å fokusere på de allmenne aspektene i det som er sagt og de erfaringene og meningene som er formidlet til oss. Anonymiseringen vil trolig ikke fungere fullstendig for de som kjenner prosjektet og aktørene i og rundt prosjektet godt. Disse vil stort sett allerede kjenne til temaene som blir presentert, og de har sannsynligvis allerede dannet seg en mening. For mange av dem vil det være lite nytt i de konkrete erfaringene som presenteres

gjennom evalueringens rapporteringer, men vår analyse av dem vil forhåpentligvis kunne bidra til ny tenkning omkring erfaringene.

4 Evaluatorenes forståelse av prosjektet

Hensikten med dette kapitlet er å vise hvordan vi som evaluatorene forstår prosjektet, dets sentrale målsetninger, oppgaver og organisering.

Dette treårige utviklingsprosjektet dreier seg om tilrettelegging av arbeidsplasser for multifunksjonshemmede gjennom moderne (IT) teknologi. Det unike i prosjektet er at sterkt fysisk funksjonshemmede personer skal kunne styre industrimaskiner og strikkemaskiner ved hjelp av bryterstyrt teknologi, trådløs kommunikasjon og med it-baserte kommunikasjonshjelpemidler som for eksempel Rolltalk. Forprosjektet viste at det er teknisk mulig å tilrettelegge for slike arbeidsplasser. Hovedprosjektet skal realisere arbeidsplasser for inntil 10 prosjektdeltakere.

4.1 Prosjektets målsetninger

Prosjektets mål er å etablere et varig arbeidstilbud for en gruppe sterkt fysisk funksjonshemmede i Grenland, Telemark. Gjennom prosjektperioden skal det skaffes erfaringer for å avgjøre om denne gruppen funksjonshemmede er i stand til å betjene ulike produksjonsmaskiner, slik at de kan utføre produksjonsarbeid.

En viktig del av prosjektet er å finne frem til en hensiktsmessig lokalisering og organisering av tilbudet i fremtiden. Prosjektet skal derfor se på både hvordan den totale organiseringen av medisinske og pleiemessige støttetilbud til denne målgruppen og hvordan lokalene må være utformet, for å realisere arbeidsplassene. Dette vil omfatte tjenester og tiltak som måtte være nødvendige også utenfor selve produksjonsprosessen. Prosjektet skal avklare om tjenester som fysioterapi, voksenopplæring, kommunikasjonstrening, fysisk trening, svømming, etc. kan organiseres og utvikles innenfor dagsentertiden, i arbeidstiden, eller om det må legges opp nye rutiner i form av ettermiddags- eller kveldstilbud for enkelte av tilbudene.

Det skal utvikles metodikk og anbefalinger for tilrettelegging av et helhetlig arbeidstilbud for sterkt fysisk funksjonshemmede.

4.2 Prosjektets oppgaver og aktiviteter

Det skal produseres strikkeprodukter og småprodukter i plast, tre og metall.

I strikkeproduksjonen er den primære oppgaven å øke graden av selvstendighet for prosjektdeltakerne slik at prosessen blir helt brukerstyrt ved hjelp av kommunikasjonshjelpemidlene.

I industriproduksjonen er tilpasning av moderne produksjonsutstyr til kommunikasjonshjelpemidlene og til brukernes funksjonsevne den primære oppgaven.

Det skal finnes fram til produkter som er salgbare. Produktutvikling, markedsføring og salg er derfor også en del av prosjektets oppgaver.

4.3 Prosjektorganisasjonen

For prosjektet er det etablert

- styringsgruppe
- prosjektleder
- prosjektledelse
- lokal referansegruppe
- enkelte delprosjekter
- sentral referansegruppe med representanter fra departementene

I følge prosjektplanen skal prosjektledergruppen rapportere til styringsgruppen. I tillegg er det etablert en lokal referansegruppe. Aktivitetene i prosjektet er organisert i 5 delprosjekter.

Styringsgruppen består av representanter fra A-etat Telemark, Helse- og sosialetaten Skien v. leder, Skole og barnehageetaten Skien v. leder, habiliteringstjenesten Skien v. leder, Skien voksenopplæring v. rektor.

Prosjektledelsen skal ifølge prosjektbeskrivelsen ivaretas av en prosjektledergruppe bestående av spesialpedagog fra Skien kommune, voksenopplæringen, ergoterapeut fra Skien kommune, Skien PP-kontor, representant for miljøpersonalet ved Marensro, leder for ASVO Skien A/Š.

Det er engasjert en prosjektleder med daglig ansvar og to prosjektmedarbeidere på industriproduksjon. I tillegg bidrar Skien kommune med to lærere og aktivitører. Det er satt opp to aktivitører, men det har vært noe uklarhet om deres stillingsprosent i prosjektet. Videre vil det komme en medarbeider fra ASVO Skien i løpet av 2003.

Prosjektet er delt inn i 5 delprosjekter/undergrupper som alle rapporterer til prosjektledergruppen. Delprosjektene har ulike arbeidsoppgaver:

Delprosjekt:	Oppgaver	Ressurser:
A:	Utstysutvikling, forberedelse, etablering, opplæring av elever, produksjon	Prosjektmedarbeider (ØLN), VO-lærere, prosjektleder
B:	Produktutvikling, markedsføring og salg	ASVO-medarbeider, VO-lærer, aktivitør, personale på Marensro dagsenter
C:	Tilpasning, opplæring	Prosjektmedarbeider (ØLN), VO-lærere, prosjektleder, IGEL, HJELPEMIDDELSENTRALEN
D:	Metodeutvikling og evaluering	SINTEF Unimed
E:	Spredning	Prosjektmedarbeider (ØLN) SINTEF Unimed

4.4 Målgruppen for prosjektet: Bruker, arbeidstager eller deltaker?

I dette prosjektet er målet å utvikle et arbeidstilbud til fysisk funksjonshemmede med svært lavt funksjonsnivå. Tanken er at dersom man kan tilrettelegge en arbeidsplass til denne gruppen, vil også andre sterkt fysisk funksjonshemmede kunne make det samme.

Det er blitt svært vanlig å bruke betegnelsen 'bruker' når man mener en person med funksjonshemming som mottar (offentlige) tjenester for å avhjelpe/ redusere konsekvensene av funksjonsnedsettelsene. Dette gjøres også i de miljøene som dette prosjektet foregår innenfor. For å skille brukerne som deltar i *dette* prosjektet fra de andre brukerne ved Marensro, valgte vi først å omtale dem som 'arbeidstagerer'. Imidlertid er det viktig å ha klart for seg at prosjektet ikke har etablert arbeidsplassene, men har som mål å finne ut om dette er mulig for denne målgruppen. Vi har derfor, etter å ha drøftet dette med prosjektlederen, valgt å bruke betegnelsen 'prosjektdeltaker' når det menes de ti personene som prosjektet skal utforme et tilbud til.

Prosjektet omfatter 10 deltakere, hvorav 8 har et dagtilbud med opplæring, fysisk trening, daglig pleie og omsorg ved Marensro dagsenter. Kun en av deltakerne har talespråk. En person er døv og kommuniserer med tegnspråk. Prosjektdeltakerne kommer fra ulike kommuner i Grenlandområdet.

5 Resultater av datainnsamlingen ved oppstart

5.1 Tema og spørsmål i intervjuene

I dette kapitlet gjøres rede for informasjonen som er fremkommet i intervjuene. Som nevnt har vår oppfatning av synspunktene relevans for evalueringens tema og oppgave vært avgjørende for om de skal vies oppmerksomhet, og ikke hvor representative de er for flertallet av de vi har intervjuet.

Intervjuene tok utgangspunkt i seks hovedspørsmål. Til hvert spørsmål ble det formulert tema og stikkord som informantene kunne snakke om. Alle intervjuene tok opp hovedspørsmålene, men ikke alle tema og stikkord var like relevant for alle informantene. De seks hovedspørsmålene var:

- Informantenes forestillinger om hva prosjektet skal være, og hva det skal jobbe med.
- Informantenes forventninger til prosjektet.
- Informantenes forestillinger om hvordan prosjektet vil påvirke deres egen arbeidsdag og arbeidsoppgaver.
- Informantenes forestilling om hvordan prosjektet vil påvirke prosjektdeltakernes situasjon.
- Oppfatninger om egen rolle og oppgaver i prosjektet, og hva de selv ønsker å bidra med.
- Oppfatninger om utfordringer som prosjektet står overfor, og hva som er forutsetninger for å lykkes.

5.2 Bakgrunn for prosjektet - historie

Vi vil kort berøre forhistorien til prosjektet. Dette er strengt tatt utenfor evalueringens emne, men det kan bidra til å gi en bedre forståelse av enkelte gruppers holdninger og reaksjoner i forhold til prosjektet, og hvordan enkelte problemstillinger bør løses.

Med støtte fra Delta-senteret ble det i 2000 utviklet en demonstrator der en utvalgt bruker fra Marensro viste at det var mulig å operere en enkel dreiemaskin ved hjelp av Rolltalk og bryterteknologi. Dette ble demonstrert på messen Handikap 2000. De som stod bak idéen til prosjektet var engasjerte brukere, foreldre, utvalgte fagfolk i Skien kommune, voksenopplæringen og ASVO Skien. Idéen ble støttet av IGEL Kompaniet og SINTEF Unimed.

Etter demonstrasjonen var det et ønske om å videreføre forprosjektet og utvikle et arbeidstilbud for åtte brukere fra Marensro dag- og habiliteringssenter. Det ble vurdert flere alternative lokaliteter. Blant annet ble både lokalene ved Marensro, ASVO Skien og ledige industrilokaler vurdert. Etter en relativt turbulent periode ble det valgt å legge prosjektet til Marensro dag- og

habiliteringssenter. Her var prosjektdeltakerne allerede kjent, det var etablert støttetjenester og lokalene var tilgjengelige for prosjektdeltakerne. Dette betydde at prosjektet kunne komme raskt i gang på grunn av at mye av infrastrukturen var tilstede. Marensro hadde på denne tiden allerede erfaring med strikkeproduksjon og salg. Det ble derfor foreslått at man også skulle forsøke å gjøre denne delen av virksomheten tilgjengelig for sterkt fysisk funksjonshemmede brukere.

På vegne av Skien kommune, og med støtte fra Aetat i Telemark, sendte helse- og sosialsjefen og skole- og barnehagesjefen en søknad om prosjektmidler til Arbeids- og administrasjonsdepartementet høsten 2001.

I august 2002 innvilget Arbeids- og administrasjonsdepartementet søknaden om midler til investering og drift av prosjektet i henhold til prosjektsøknaden. Skien kommune har det faglige og økonomiske ansvaret for gjennomføringen av prosjektet.

De viktigste pådriverne når det gjaldt forarbeidet til prosjektet var enkelte foreldre og ressurspersoner ved voksenopplæringen/skolekontoret. Verken daværende leder eller personalet ved Marensro var aktive med i forarbeid eller planlegging av prosjektet. Mange på Marensro opplevde at de 'fikk' prosjektet inn i sitt miljø, noe som har påvirket deres holdninger i forhold til prosjektet. Alternative løsninger for fysisk tilrettelegging av forholdene på Marensro ble diskutert: Bygging av en egen fløy for prosjektet; utvidelse og bygging av nytt inngangsparti; etablering av industridelen av prosjektet i kjellerlokalene. Det ble til slutt valgt å frigjøre lokaler i kjelleren ved Marensro til kontor for prosjektleder og til industridelen. Begrunnelsen for dette var at man dermed ved minimale bygningsmessige endringer kunne tilrettelegge de fysiske forholdene, samtidig som det ved Marensro allerede var etablert tilbud og løsninger i forhold til andre tjenester som brukergruppen har behov for (voksenopplæring, fysioterapi, personlig pleie, sosiale aktiviteter, trening, transport osv.). Dette førte til at andre grupper måtte flytte ut av disse lokalene og inn i andre lokaler ved Marensro, uten at de følte at de var aktivt med i denne beslutningen. Den gruppen som måtte flytte ut av kjellerlokalene, ble tilbudt nyoppussede lokaler i første etasje.

5.3 Beskrivelse av prosjektet ved oppstart av evalueringen

På tidspunktet datainnsamlingen for den første fasen i evalueringen ble startet, var prosjektet så vidt startet opp. Prosjektet begynte å installere seg på Marensro høsten 2002. Det ble arrangert en offisiell åpning i Skien kulturhus 29. oktober 2002. Ved intervjutidspunktet hadde de fleste av prosjektdeltakerne startet med opplæring, men var ikke i gang med ordinær produksjon.

Forsinkelsene i oppstarten skyldtes flere ting. Det var mer komplisert og tidkrevende å få teknologien til å fungere enn forventet. Men de tekniske utfordringene/oppgavene er blitt løst etter hvert, selv om det har tatt noe lengre tid enn opprinnelig planlagt. Fordi det har tatt tid å få teknologien til å fungere optimalt, er man også blitt forsinket med den individuelle tilpasningen for deltakerne, og med å lage individuelle planer for hvordan opplæringen av deltakerne skal foregå. Også informasjon til andre, blant annet resten av personalet på Marensro, synes å ha blitt noe forsinket i denne perioden. Hovedinntrykket er imidlertid at arbeidet går jevnt framover, og det synes ikke som det er stor forsinkelser.

5.4 Produksjonsenhetene

Produksjonsenhetene består av industrimaskiner (dreie- og fresemaskiner) og strikkemaskiner. Disse maskinene skal betjenes ved hjelp av bryterstyring og kommunikasjonsteknologi.

Industriproduksjonen er en ny aktivitet som er kommet til på grunn av prosjektet. Den er plassert i kjellerlokalene. Prosjektleder og to prosjektmedarbeiderne har også kontorplass her, og i tillegg vil prosjektmedarbeider fra ASVO ha kontorplass her fra 2003 (planen er en dag pr. uke første halvår, fire dager pr. uke annet halvår). En prosjektdeltaker har hatt opplæring på dreiemaskinene i forprosjektet. Nå er alle prosjektdeltakerne i gang med opplæring i produksjon ved dreiemaskinen to ganger i uka.

Strikkeenheten er plassert i andre etasje. Denne enheten har fungert som en integrert del på Marenstro fra tidligere. Enheten produserer blant annet dameklær (kaper, kåper, skjørt, gensere), skjerf, puter, vogntepper, babytepper, vesker, luer og sjal som selges på Marenstro og i utvalgte butikker i Skien. Inntektene går uavkortet tilbake til strikkeenheten og brukes til å kjøpe nytt garn og utstyr. Det nye i og med prosjektet er at strikkeaktiviteten skal kunne gjøres tilgjengelig for alle prosjektdeltakerne ved hjelp av it-teknologi og bryterstyring. Samtlige deltakere er i gang med opplæring i strikkedelen.

Prosjektet lager opplæringsplaner tilpasset den enkelte deltaker. Denne delen av prosjektets virksomhet kalles "TOPP"- tilpasset opplærings- og produksjonsplan. Dette planarbeidet/metoden skal være både et virkemiddel i prosjektet for å starte og drive arbeidsprosessen for den enkelte, og det skal være et resultat, ved at det skal frembringe noe som andre kan lære av og ha nytte av. Prosjektleder, prosjektmedarbeidere og pedagoger ved voksenopplæringen ved Marenstro deltar i dette arbeidet. Også fysio/-ergoterapitjenesten og enkelte fra miljøarbeidertjenesten ved Marenstro er involvert.

I oppstartfasen har prosjektmedarbeiderne først og fremst vært konsentrert om å få produksjonsutstyret til å fungere. Det er mye avansert teknologi som skal på plass, og det er hele tiden småproblemer som må løses. Noen av disse problemene har vært vanskelig å forutse, fordi de handler om å få ulike tekniske komponenter til å fungere som en helhet. Problemene er blitt avdekket etter hvert som utprøvingen har gått framover. Det har vært vanskelig for prosjektmedarbeiderne å forutse og beskrive dette konkret, fordi dette er en del av utviklingsprosessen.

5.5 Prosjektdeltakerne

I evalueringen benyttes som beskrevet betegnelsen 'prosjektdeltaker' istedenfor 'bruker' for å skille dem fra de øvrige brukerne ved Marenstro. Deltakerne er ikke intervjuet i denne fasen av evalueringen, men de første observasjonene av arbeidssituasjonen ved strikkeenheten og ved industrimaskinene er gjort. Vurderingene er først og fremst basert på fagfolkens og foreldrenes synspunkter om hva dette prosjektet vil kunne bety for prosjektdeltakerne.

Det er ulike forestillinger blant foreldrene og fagfolken om hva prosjektet vil kunne bety for deltakerne, og hvilke konsekvenser det vil kunne få. Det er forskjellige oppfatninger om hva de kan klare, hva de vil kunne tåle av belastninger, av ny læring, og graden av avhengighet eller selvstendighet.

Det er generell enighet om at deltakerne er en sårbar gruppe på grunn av sine funksjonsnedsettelse. De er avhengige av hjelpere i alle situasjoner. Deres evne til å kommunisere er begrenset, og det tar lang tid å bli fortrolig med deres signaler og kommunikasjon, ofte gjerne et halvt år å bli kjent.

Det synes som det er en felles holdning både blant foreldre, i prosjektet og i miljøet på Marenstro at tilbudet vil kunne være en spennende og positiv utfordring for prosjektdeltakerne under

forutsetning av at arbeidsoppgavene blir en del av et helhetlig tilbud tilpasset den enkeltes forutsetninger og evner. Prosjektet blir sett på som et bidrag til å selvstendiggjøre prosjektdeltakerne og gi dem anledning til å gjøre nye erfaringer.

Alle formidler at prosjektdeltakerne er motivert og gleder seg til å komme i gang. Flere uttrykker imidlertid at de er engstelige for at det skal bli for mye press på effektivitet og økonomisk inntjening. Andre igjen hevder at man har lett for å "sykeliggjøre" prosjektdeltakerne, og at det viktigste er å skape en normalisert situasjon med varierte aktiviteter og arbeid. Etter hvert som man kommer i gang med konkret opplæring og produksjon, vil man kunne avklare hva den enkelte prosjektdeltaker vil tåle av endringer og belastninger. Det er forventninger til at prosjektet tar initiativ til å utvikle metoder for å kartlegge og avdekke evt. overbelastninger og stress for prosjektdeltakerne.

Prosjektet har fått omfattende mediaomtale og det blir lagt vekt på viktigheten av å fokusere på alle prosjektdeltakerne samlet for å øke samhörigheten og den enkeltes motivasjon.

5.6 Arbeidsdagen

Selve arbeidsdagen for prosjektdeltakerne er ennå ikke i gang. Evalueringen har derfor konsentrert seg om hvordan fagfolk forestiller seg at arbeidsdagen vil bli for prosjektdeltakerne, i tillegg til at det er gjort noen få og korte observasjoner av prosjektdeltagere i produksjon.

Det er stort fokus på at arbeidsdagen må bli godt tilpasset den enkeltes behov og forutsetninger. Ikke minst skal produksjonsutstyret være optimalt tilpasset hver enkelts funksjonsevne. Det er forventninger til at aktivitetene skal være meningsfulle. Samtidig skal arbeidsdagen tilby en god veksling mellom aktiv produksjon og passivitet for hvile og bearbeiding av inntrykk og opplevelser. Både foreldre og fagfolk forventer at dette vil bli forskjellig for hver enkelt prosjektdeltaker.

Tilpassing av arbeidsdagen omfatter også individuelt tilpassede rutiner for spisepause og personlig hygiene. Det er ulike meninger om hvordan disse aktivitetene skal organiseres og gjennomføres. For prosjektdeltakerne er det imidlertid viktig med god planlegging, slik at de er best mulig forberedt når prosjektet kommer så langt at arbeidsdagen skal starte. Dette gjelder spesielt i forhold til personlig pleie (stell/toalett/matpause).

Det er ulike forventninger blant informantene til hvor stor del av dagen deltakerne vil kunne delta i produksjonen. Forventningene til arbeidsdagens lengde varierer fra minst 50 % arbeidsdag til inntil to - tre timer to-tre dager pr. uke. Det forventes at dette vil være individuelt og svært forskjellig for hver deltaker. Dette er et spørsmål som bare kan avgjøres gjennom de erfaringene som skal gjøres i prosjektet.

De første erfaringene fra produksjonen viser at prosjektdeltagerne raskt lærer å håndtere det avanserte utstyret. Prosjektdeltagerne uttrykker stor glede og stolhet over å designe og produsere egne produkter. Noen av deltagerne er mer sårbare når det gjelder forstyrrelser enn andre, for eksempel dersom det foregår andre aktiviteter i rommet samtidig som de skal øve seg. Dette hemmer konsentrasjonen deres. Fagfolkene er klar over dette, og legger til rette slik at innlæring kan foregå skjermet for de som trenger det. Det virker også som prosjektdeltagerne er flinke til å si i fra når de blir slitne, slik at man kan unngå slitasjeskader. Ett eksempel på en situasjon som kan føre til slitasje er at prosjektdeltagerne styrer bryterne ved hjelp av hodebevegelser. Dette kan føre til belastning på nakken, dersom man ikke er påpasselig.

5.7 Virksomheter/personellgrupper som er knyttet til prosjektet

I denne oppstartfasen er pedagogisk personale ved voksenopplæringen i Skien og miljøpersonale på Marensro nært tilknyttet prosjektet. Ergo- og fysioterapeutene på Marensro er ikke formelt tilknyttet prosjektet, men vil bli trukket inn gjennom sin kontakt med og generelle faglige ansvar for prosjektdeltakerne. ASVO Skien synes foreløpig ikke å være aktivt med i oppstarten av prosjektet, men det er planlagt en mer aktiv involvering fra 2003.

Det pedagogiske personalet er formelt tilsatt i skoleetaten i Skien kommune, men utplassert ved Marensro. Noen av pedagogene er direkte involvert i opplæringen av deltakerne, mens andre ikke er involvert i selve prosjektet, men deltar i den generelle undervisningen til dem.

Miljøpersonalet kan deles i to: Gruppe 5 (a og b) som jobber med deltakerne i prosjektet, og gruppene 1 - 4, som jobber med andre brukere av dagsenteret.

Ergoterapeut og fysioterapeuter er formelt ansatt i Skien kommune med utplassering ved Marensro. De forholder seg til samtlige brukere av dagsenteret, også til prosjektdeltakerne. De holder på å forberede en kartlegging for å følge med i utviklingen, for eksempel overåke evt. belastninger som kan oppstå, som en følge av prosjektdeltagelsen. De kan også ved behov yte tjenester til brukere utenfor Marensro.

6 Tema for videre arbeid

6.1 Prosjektets mål - er det en felles forståelse av målsetningen for prosjektet?

I følge prosjektplanen er målsetningen med prosjektet å etablere et arbeidstilbud for sterkt fysisk funksjonshemmede. I tilknytning til dette kan man spørre om prosjektet skal skape arbeidsplasser eller tilby et aktivitetstilbud. Skal prosjektet strebe mot å etablere arbeidsplasser som skal integreres ved ASVO eller ved Marensro som en permanent ordning, eller skal det jobbes fram andre løsninger? På det nåværende tidspunktet synes det som det hersker forskjellige oppfatninger om dette.

En måte å forstå prosjektets målsetning på, er å tenke seg at prosjektet skal føre fram til nye aktivitetstilbud ved Marensro. Det primære vil da være å etablere aktiviteten. Det vil trolig være ønskelig at aktiviteten har en viss inntjening, slik strikkeenheten har hatt. Men det trenger ikke være en ambisjon om at aktivitetene skal være økonomisk selv bærende, eller at den skal organiseres innenfor de rammer som gjelder for arbeidsplasser generelt (ansettelser, lønn osv.).

En annen måte å forstå målsetningen på, er at prosjektet skal skape et ordinært arbeidstilbud, med alt dette innebærer i forhold til arbeidsmarked og konkurranseevne osv. Da vil spørsmålet om økonomisk bæreevne og inntjening bli viktigere. Dersom dette settes i fokus, vil det være et spørsmål om en tilknytning til Marensro eller til ASVO vil være gunstigste alternativ, eller om det beste vil være en egen selvstendig bedrift.

Det hersker forskjellige oppfatninger om disse spørsmålene. Dette betyr at det er forskjellige oppfatninger om hvordan prosjektets mål skal forstås, og hvordan målene best kan realiseres.

6.2 Prosjektorganisasjonen

I dette punktet gjøres først rede for noen allmenne prinsipper når det gjelder prosjektorganisering. Her har vi støttet oss til litteratur som omhandler prosjektorganisering, styring og ledelse. Deretter beskrives prosjektmodellen slik den fremkommer i prosjektets dokumenter, og til slutt beskrives vår forståelse av prosjektorganisasjonen slik den fungerer i det daglige.

Organisering, styring og ledelse

Et arbeid organiseres ofte som prosjekt når det skal utføres engangsoppgaver og når det er ønske om å iverksette forandringer. Det er ofte hensiktsmessig å organisere arbeid i prosjekt når man skal prøve ut nye ting og arbeidet krever en tverrfaglig, koordinert innsats fra flere personer og/eller enheter. Et prosjekt er som regel et eget styringsobjekt, med en egen organisasjon. Prosjektarbeid organiseres i forhold til definerte mål, og arbeidet skal som regel utføres innenfor definerte tids- og kostnadsrammer. En prosjektorganisasjon har både en formell side og en uformell side. Den formelle siden beskriver prosjektaktørene, fordeling av myndighet, ansvar og oppgaver. Den uformelle siden handler om organisasjonskulturen, dvs. den 'kraft' som ligger bak den formelle organisasjonen. Dette dreier seg om det verdigrunnlaget, de holdninger og normer den formelle organisasjonen bygger på.

En prosjektmodell bør inneholde retningslinjer for både faglige og administrative aktiviteter og oppgaver. Prosjektarbeid stiller store krav til både styring og ledelse. Vi reserverer betegnelsen *styring* til den oppgaven styringsgruppen skal gjøre. I følge Westhagen (1988) er å *styre* å beslutte hvor man ønsker å komme og se til at man kommer dit. Styring er en prosess der mål og planer er gjenstand for revurderinger på grunnlag av periodiske oppfølginger. Styringsgruppens oppgave er altså en periodevis oppfølging av prosesser i forhold til definerte mål og planer og de skal korrigere og styre prosjektets utvikling innenfor de godkjente planene. Styringsgruppen er som regel prosjektlederens nærmeste overordnede når det gjelder prosjektoppgavene.

Neste spørsmål handler om ledelsen av prosjektet. Vi reserverer betegnelsen *ledelse* til den oppgaven som handler om å ha det daglige ansvaret for å ta beslutninger som driver prosjektet framover mot målet. Prosjektledelse er en mangfoldig og til tider krevende rolle, som er utfordrende både faglig og personlig. I ledelsesarbeidet kan det inngå oppgaver som å se muligheter, ta løpende beslutninger, skape kommunikasjon og samarbeid mellom aktører i prosjektet og mellom prosjektet og omverden. Man skal forstå andre, motivere, beherske styringsverktøy, ha fagkunnskaper på feltet for å nevne noe. En prosjektleder forholder seg som regel til en eller flere prosjektmedarbeidere. Disse utfører til sammen det daglige arbeidet. En leder må ha en daglig, tett kontakt med de som arbeider i prosjektet og med det som foregår der.

Prosjektmodellen

I den skriftlige prosjektplanen som ligger til grunn for finansieringen av prosjektet er prosjektledelsen lagt til en gruppe som er sammensatt av representanter fra ulike etater. Denne prosjektledergruppen skal i henhold til modellen utøve daglig ledelse og rapportere til styringsgruppen. I tillegg til denne gruppen er det tilsatt en daglig leder og prosjektmedarbeidere. Det er også koblet en ekstern referansegruppe til prosjektet. Prosjektets aktiviteter er delt inn i fem delområder, og det er identifisert hvem/hvilke instanser som skal være ansvarlig for utførelsen i hvert delprosjekt. Prosjektlederrollen – myndighet og ansvar - er ikke beskrevet, ei heller oppgavene som tilligger lederen. Prosjektmedarbeidere og deres oppgaver er heller ikke beskrevet i prosjektplanen.

I prosjektmodellen er det ikke formulert retningslinjer for faglige og administrative aktiviteter og oppgaver, bortsett fra at delprosjektene har korte oppgavebeskrivelser. Det er dermed en risiko for

at det kan herske uklarhet om hvilke oppgaver, myndighet og ansvar de enkelte instansene i prosjektet har. Som en konsekvens av dette kan det herske ulike forventinger hos aktørene både til sin egen og andres oppgaver.

Den daglige prosjektorganiseringen

Slik prosjektorganisasjonen fremstår i det daglige, og slik vi har forstått den gjennom intervjuene, ivaretas styringen av en styringsgruppe bestående av representanter for ledelsen innen helse-, skole- og Aetat. Dette synes fornuftig. Det daglige arbeidet i prosjektet ivaretas av en prosjektleder som er tilsatt i full stilling, og et *team* på fire (snart fem i 2003) prosjektmedarbeidere. Teamet består av to personer på 'dreieenheten', to personer på 'strikkeenheten', og skal styrkes med en representant fra ASVO Skien AS fra 2003. Prosjektleder rapporterer regelmessig til styringsgruppen gjennom møter. Møtene er formalisert med saksliste og referat.

Prosjektledergruppen, slik denne er beskrevet i planen, er etablert og har hatt noen møter. Gruppen har liten reell innflytelse på den daglige driften. Det har hersket usikkerhet om gruppens rolle og oppgaver i prosjektet.

Det er etablert to referansegrupper i prosjektet: En sentral gruppe, som er knyttet til Arbeids- og administrasjonsdepartementet, og en lokal gruppe i prosjektet. Den sentrale gruppen er kommet til etter prosjektstart, som et ønske fra departementet. Hensikten med den sentrale gruppen er å sikre informasjonflyt og erfaringsoverføring til og fra departementet. Den lokale gruppen består av representanter fra prosjektdeltagerne, foreldre, brukerorganisasjon (CP-foreningen), en lege, representant for ansatte ved Marensro og hjelpemiddelsentralen. Gruppen skal bidra til prosjektets framdrift og til god kommunikasjon mellom alle aktører i fylket som har interesse og ansvar i dette feltet. Prosjektets lokale referansegruppe er ikke særlig beskrevet i prosjektplanen. Gruppen har hittil hatt få møter. Intervjuene viser at det har hersket uklarhet om mandat, roller og oppgaver. Gruppen har selv tatt initiativ til å definere et mandat.

Det er ikke nødvendig for et prosjekt å ha en referansegruppe, men det kan være nyttig. En referansegruppe har som regel en løs tilknytning til prosjektorganisasjonen, og kan gjerne være bredt sammensatt. Gruppen er ikke direkte involvert i prosjektarbeidet. Den har ikke myndighet i forhold til prosjektet slik som styringsgruppen, eller samme oppgaveforpliktelser som prosjektleder og prosjektmedarbeidere, men skal stille seg til disposisjon. En referansegruppe består som regel av aktører som kan hjelpe prosjektet i arbeidet mot målet, og som har interesse i de erfaringene og/eller resultatene prosjektet produserer. Hensikten med en referansegruppe kan være å få 'på banen' aktører som kan gi både konstruktive og kritiske innspill til det som skjer i prosjektet. Prosjektet kan også spørre gruppen - eller medlemmer enkeltvis - om konkrete råd. Det kan også være nyttig å knytte til seg representanter for aktører som prosjektet ønsker å komme i kontakt med. Vi vil gi ett eksempel på en aktør som det *kan* være nyttig å vurdere i tillegg til de aktørene som allerede er representert der: Det kan for eksempel finnes aktører som representerer næringsliv eller industri i Skiensområdet, og som kan fungere som en brobygger når det gjelder å spre interesse og informasjon om arbeidsplasser for funksjonshemmede, og samtidig tilføre prosjektet kunnskaper om betingelser som må være tilstede for å etablere arbeidsplasser.

Det synes som det er uoverensstemmelser mellom den daglige, reelle, organiseringen av prosjektet og prosjektmodellen slik den fremkommer i prosjektplanen. Evalueringen viser at dette kan skape forvirring og usikkerhet når det gjelder aktørenes oppgaver og ansvarsområder. Det er for eksempel stor usikkerhet når det gjelder prosjektets utøvende del (prosjektleder og medarbeidere) og de representanter som sitter i den såkalte prosjektledelsen. Det anbefales at prosjektplanen gjennomgås og korrigeres for å skape klarhet og unngå misforståelser, og at planen endres slik at den er i overensstemmelse med den daglige virksomheten i prosjektet.

6.3 Informasjon og informasjonsutveksling - er den like god for alle?

Et utviklingsprosjekt skal få til endringer. Disse endringene vil angå mange aktører, ikke bare prosjektdeltakerne, men også alle andre som har å gjøre med dem i løpet av dagen. For at endringene skal la seg gjennomføre, er det nødvendig at alle støttet opp om de prosesser som settes i gang. Dette krever at mange personer er informert om hva som skjer, hva som skal skje, og hvorfor ting skjer.

For personalet på Marensro ble det i 2002 gjennomført et felles møte der det ble informert om prosjektet og et felles møte der det ble informert om evalueringen av prosjektet. Videre var det ukentlig to faste mandagsmøter; ett med prosjektet og det pedagogiske personalet og miljøpersonalet knyttet til prosjektdeltakerne og ett med prosjektleder, senterleder og leder for det pedagogiske personalet.

Gjennom intervjuene kommer det fram at mange på Marensro ønsker mer informasjon om prosjektet og hva som skjer der. Dette dreier seg om informasjon om hva prosjektet i bunn og grunn omfatter, hvilke aktiviteter som skal skje, hvor langt man er kommet, hva som planlegges, og ikke minst hvilke konsekvenser prosjektet vil få for de som blir berørt av det.

Informasjonsarbeid er en kontinuerlig prosess, og det er ikke alltid samsvar mellom opplevelsen av å informere og opplevelsen av å ha mottatt informasjon. Dette er klassiske problemstillinger som er en utfordring i mange prosjekter.

Opplevelsen av å være dårlig informert skaper usikkerhet, og det er ingen tvil om at det har vært usikkerhet blant personalet på Marensro, spesielt blant miljøpersonalet. Usikkerheten kan konkretiseres til flere spørsmål: Hvordan vil prosjektet innvirke på deres egne arbeidsoppgaver? I hvilken grad kommer de til å bli involvert i prosjektets aktiviteter? I verste fall; kommer noen til å miste jobben? En annen ting som synes å skape problemer er uklarhet rundt hvem som 'egentlig' skal bestemme hvilke endringer som skal gjøres, og hvor langt de enkeltes myndighet går når det gjelder endringene i arbeidsoppgaver: Er det miljøpersonalet selv som bestemmer over sine arbeidsoppgaver, er det ledelsen ved Marensro, er det prosjektet?

Endring kan skape usikkerhet, og usikkerhet kan skape motstand. Man vet hva som *er*, men ikke hva som *kommer*. Å være i en situasjon preget av usikkerhet er ikke et godt utgangspunkt for nyskaping og endring. Det er derfor en utfordring for prosjektet å redusere usikkerheten blant de som er berørt av prosjektet, og som prosjektet er avhengig av for å lykkes. Et prosjekt av denne typen skal virvle opp mange spørsmål for aktørene i organisasjonen. Dette skjer også her, og ennå er spørsmålene bare delvis besvart. Det er samtidig viktig å være klar over at mange av disse spørsmålene er vanskelig å besvare fordi de dreier seg om hva som vil komme til å skje når prosjektet er i gang. Til tross for dette må prosjektet ta tak i spørsmålene og anerkjenne dem, og invitere til felles diskusjoner rundt den usikkerheten som eksisterer.

Det kan synes som prosjektet har forventninger til at miljøpersonalet kan delta i prosjektoppgaver, eller støtte opp om aktiviteter i prosjektet. Noen blant miljøpersonalet har også forventninger om dette. Det er ikke klart hva disse oppgavene skal være, og det ser ikke ut til å være diskutert i særlig grad sammen med miljøpersonalet. Eksempler på spørsmål kan være: Hvordan eller i hvor stor grad skal miljøpersonalet følge opp trening og øvelser e.l. i den tiden prosjektdeltakerne ikke er i prosjektet? Når, hvordan og hvor ofte skal prosjektdeltakerne trene på å bruke Rolltalk? Skal miljøpersonalet assistere i selve produksjonen? Når i prosjektprosessen skal de involveres? På hvilken måte skal disse oppgavene samordnes med andre oppgaver som miljøpersonalet utfører i

dag? Skal prosjektmedarbeiderne overta oppgaver rettet mot deltakerne som miljøpersonalet har hatt hittil, for eksempel bistand i personlig stell og hygiene? Alt dette er spørsmål som det gjenstår å finne gode løsninger på, og som er en del av de erfaringer som skal gjøres gjennom prosjektarbeidet.

Noen kan synes at tanken på å delta i prosjektaktiviteter er spennende, andre ønsker ikke dette. Samtidig er det knyttet usikkerhet til hvor grensene går for egne arbeidsoppgaver og prosjektets oppgaver. Noen opplever at de ikke er invitert til å diskutere dette, men at de ofte blir informert i etterkant om hva som er besluttet. Grenseoppgangen mellom prosjektaktiviteter og andre arbeidsoppgaver/aktiviteter i organisasjonen er uklare. Samtidig er det viktig å være klar over at dette er noe som skal avklares i løpet av prosjektperioden, og det er nødvendig at miljøpersonalet også spiller en rolle i dette.

6.4 Endring kan skape usikkerhet - hva kan det bety?

Det er en viss risiko for at den usikkerheten som eksisterer i miljøet på Marenro fører til motvilje mot prosjektet. Det er imidlertid ingen motvilje å registrere mot prosjektet på vegne av prosjektdeltakerne. Alle uttrykker at et tilpasset arbeidstilbud vil være en fin ting for prosjektdeltakerne. Mange er først og fremst usikre på hvordan prosjektet vil påvirke deres egen arbeidssituasjon. Noen kan se at det er en risiko for å bli fratatt interessante, og for dem viktige, arbeidsoppgaver. Ikke alle opplever at de har kontroll over sin egen arbeidssituasjon, men at det er en aktør utenfra (prosjektet) som nå legger premisser for arbeidsdagen og arbeidsrollen.

Noen er inne på at denne motviljen er 'arvet' fra tiden før prosjektet kom i gang, blant annet fra den tiden man ennå diskuterte hvorvidt prosjektet skulle legges til Marenro eller ikke, og hvordan tilknytningen eventuelt skulle være. Nå er prosjektet etablert ved Marenro, men diskusjonen om tilknytning synes ikke å være avsluttet og kan virke forstyrrende på prosjektets fremdrift.

Mange aktører rundt prosjektet har tanker om at de skal spille en rolle i prosjektet fordi de har ansvar for prosjektdeltakerne. De er imidlertid ikke sikre på innholdet i rollen. Prosjektet på sin side har ikke tatt tilstrekkelig tydelig initiativ til å diskutere dette sammen med de aktørene som er tilknyttet prosjektet. Diskusjonen er såvidt startet opp, men det synes foreløpig som den ikke foregår i et velegnet forum eller at den har en form som gjør at alle parter oppfatter seg som deltakere i diskusjonen.

6.5 Arbeidsplass eller et nytt aktivitetstilbud - ASVO eller 'noe annet'?

Et annet viktig spørsmål er grenseoppgangen mot arbeidsetaten, avklaringen av ASVOs rolle i prosjektet. Prosjektet er finansiert gjennom midler fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet. ASVO er sentral fordi målsetningen i planleggingen av prosjektet var at det skulle føre fram mot et tilpasset arbeidstilbud.

Det er identifisert en viss skepsis til å koble ASVO tettere inn i prosjektets aktiviteter. Dette ytrer seg som en bekymring for hvordan prosjektdeltakerne vil bli ivaretatt av ASVO, at prosjektdeltakerne er sårbare og at det er krevende både å organisere et tilbud til dem og følge opp i det daglige. Det ytrer seg også som en skepsis til om ASVOs salgs- og produksjonslokaler er velegnet for disse prosjektdeltakerne, og det er tvil om ASVOs vilje til småskalaproduksjon.

ASVO har begrensede erfaringer med å tilrettelegge arbeidstilbud til personer med så omfattende behov som deltakerne i dette prosjektet. Det er derfor viktig at ASVO deltar aktivt i prosjektets

utvikling for å tilegne seg kunnskap om prosjektdeltakerne og ta del i prosjektets erfaringer, samtidig som de kan tilføre prosjektet verdifull erfaring og kompetanse fra sin bakgrunn. Det kan synes som prosjektet tar fatt i dette nå, ved at en representant fra ASVO skal jobbe i prosjektet en dag i uken fra januar 2003 og fire dager i uken fra annet halvår 2003.

Denne skepsisen mot å involvere en annen part, som ASVO, kan også tolkes som et uttrykk for at informantene mener de har noe som er verdifullt, og de er redde for at dette skal forsvinne dersom andre får råderett over det. De er usikre på om andre aktører på dette tidspunktet har den innsikten og kompetansen som er nødvendig, og som de selv besitter. Dette kan være begrunnet og ubegrunnet. Men det er viktig at aktørene allerede ved oppstart er bevisst at det ligger en risiko i å overføre det de bygger opp til andre aktører uten å gjennomføre en prosess sammen med de andre aktørene, der samtlige deltakere får anledning til å bli involvert og ansvarlige for å skaffe et tilstrekkelig godt erfaringsgrunnlag. Et felles erfaringsgrunnlag vil være nødvendig for å vurdere om målet som ble satt i prosjektplanen er godt. Med utgangspunkt i et felles erfaringsgrunnlag kan så samtlige aktører delta i vurderingen av hva som må være tilstede for å realisere målet. Representanter fra ASVO må med andre ord involveres i prosjektet på linje med for eksempel pedagogisk personale og miljøpersonale for at det skal være en reell mulighet til å bedømme hvorvidt målet skal være en ny aktivitet ved Marenro, en ny ASVO-arbeidsplass eller en egen selvstendig virksomhet.

Det er nødvendig allerede på dette tidspunktet å starte prosessen med å tenke hvordan dette arbeidstilbudet skal være organisert *etter* at prosjektet er avsluttet.

7 Referanser

Almås (1990): *Evaluering på norsk*. Universitetsforlagets metodebibliotek

Argyris and Schön (1978): *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass. Addison-Wesley Pub.

Guldvik (2002): Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskusjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning vol 43 nr 1*

Lindøe, Mikkelsen og Olsen (2002): Fallgruver i følgeforskning. *Tidsskrift for samfunnsforskning vol 43 nr 2*

Naustdalsli og Reitan (1994): *Kunnskap og styring: om forskningens rolle i politikk og forvaltning*. TANO

Sæterdal (1989): *Metodeutfordringer i forsøks- og utviklingsarbeid*. NBI

Westhagen (1988): *Prosjektarbeid. Styring, organisering, ledelse*. Universitetsforlaget

8 Vedlegg 1

Intervjuguide

Aktuelle spørsmålstillinger for deltakere i prosjekt-, styrings- og referansegruppen

Hvordan beskriver du din organisasjon/etats rolle i MF-prosjektet?

Hvordan beskriver du din egen rolle i MF-prosjektet?

Hva kan/ønsker du å bidra med i forhold til MF-prosjektet?

Hvilke forventninger har du til de andre samarbeidspartnerne i MF-prosjektet?

Hva er etter din mening de største utfordringene for MF-prosjektet, og hvordan kan disse løses?

Hva er de viktigste forutsetningene for et vellykket prosjekt samarbeid?

Er det organisasjoner/etater eller personer som ikke deltar i prosjektet, men som bør inkluderes?

Aktuelle spørsmålstillinger for personalet på Marenstro

Hvordan beskriver du din egen rolle i forhold til MF-prosjektet?

Hva kan/ønsker du å bidra med i forhold til MF-prosjektet?

Hvordan påvirker MF-prosjektet din arbeidssituasjon?

Hvordan tror du MF-prosjektet påvirker situasjonen for dine brukere?

Hva er etter din mening de største utfordringene for MF-prosjektet, og hvordan kan disse løses?

Hva er de viktigste forutsetningene for et vellykket prosjekt samarbeid?

Aktuelle spørsmålstillinger for foreldre

Hvordan ble du/dere introdusert til MF-prosjektet?

Hvordan påvirker MF-prosjektet situasjonen til din sønn/datter?

Hva er etter din mening de største utfordringene for MF-prosjektet, og hvordan kan disse løses?

Hva kan/ønsker du å bidra med i forhold til MF-prosjektet?

