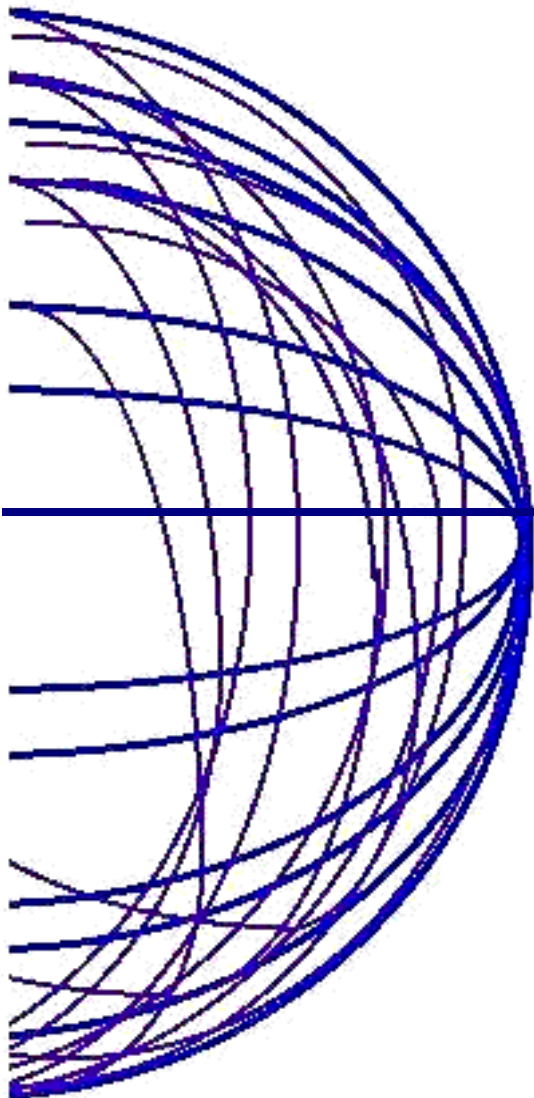


UTVÄRDERINGSRAPPORT



KUBUS

*-ett modernt
verktyg
för innovation*



Projektledning och Projektutveckling



Framtidsutbildning

Bo Eriksson
Johan Broo
2004-10-08

Innehållsförteckning

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Uppdrag och genomförande | 3 |
| 2 | Sammanfattning | 4 |
| 3 | Teorierna bakom projektet | 6 |
| | Kubuskonceptet | 6 |
| | Kubusmodellen | 7 |
| | Kubus Template | 8 |
| | Produktivscykelmodellen | 9 |
| | Boisot's teori om informationsrum och "social læringscyklus" | 9 |
| | Team Syntegrity | 10 |
| | Steps & Stones | 10 |
| 4 | KUBUS-projektets intentioner | 11 |
| 5 | Beskrivning av projektets genomförande | 14 |
| | Inledning | 14 |
| | Synpunkter från projektägaren och projektledningen | 15 |
| | Deltagarna och deras synpunkter | 20 |
| | Synpunkter från samverkanspartners | 29 |
| 6 | Resultatredovisning och analys | 34 |
| | Inledning | 34 |
| | Resultatanalys | 34 |
| | Effektanalys | 40 |
| | Metod- och projektanalys | 41 |

Bilagor

- 1 Utvärderingsplan
- 2 Enkätfrågor till deltagare
- 3 Intervjuunderlag för intervjuer med deltagare
- 4 Grafiska modeller
- 5 Projektbeskrivning
- 6 Sammanställning av enkät till deltagare
- 7 Analysmall för deltagarintervjuer

1 Uppdrag och genomförande

Uppdraget och dess genomförande baseras på avtal daterat 2004-06-03 mellan Projektledning & Projektutveckling AB (uppdragsgivare) samt Framtidsutbildning AB (uppdragstagare). Förslag till genomförande har av Framtidsutbildning AB lämnats i anbud daterat 2004-04-26. Den del i anbudet som rör genomförandet redovisas i bilaga 1 under rubriken 'Utvärderingsplan'.

Utvärderingsarbetet har genomförts av Bo Eriksson och Johan Broo, Framtidsutbildning AB. Genomförandet har planerats i samråd med personal från uppdragsgivaren och kontinuerliga avstämningar har skett under arbetsprocessen.

Grundinformation om kubuskonceptet har inhämtats dels genom att vi tagit del av projektdokumentation och dels genom boken 'Fra jobtager til jobmager'¹. Från uppdragsgivaren har vi erhållit dokumentation kring KUBUS-projektet rörande ansökan, beslut, mittenutvärdering, deltagarlistor, tidningsartiklar, broschyrer, nätverkskontakter samt information om genomförda uppdrag. Vi har också djupintervjuat VD Mats Persson, Projektledning & Projektutveckling AB, samt projektledare Catharina Granath. Alla deltagare i projektet, sammanlagt 38 personer, har fått sig tillsänt en enkät med frågor om sina upplevelser av deltagandet i projektet, se bilaga 2. Svarefrekvensen är 76 %. Bortfallet finns i projektets tre första kursgrupper. I den fjärde och sista gruppen har samtliga svarat. Ett urval av deltagare, 16 personer representerande samtliga fyra grupper, har djupintervjuats enligt frågemall redovisad i bilaga 3. Därutöver har information inhämtats från företag och andra samarbetspartners genom intervjuer enligt följande; Lunds universitet, Invest in Landskrona, Arbetsförmedlingen, kommunens Arbetsmarknadsenhet, Lumek AB, Besam AB, Ventrafiken AB, Rohm & Haas AB samt Tetra Pak AB i Lund.

Ett speciellt problem i rapporten har varit att hålla isär olika begrepp relaterade till KUBUS-projektets teori och praktik. Vi har försökt strukturera rapporten på ett sådant sätt att man kan skilja mellan de teoretiska modeller som ligger till grund för projektet, projektets intentioner samt dess genomförande och faktiska resultat. I beskrivningar av de teoretiska modellerna används de benämningar och skrivsätt som Herlau & Tetzschner använder och i beskrivningar av projektet utgår vi från projektbeskrivningens vokabulär och skrivsätt. Därav också de olika sätten att skriva ordet 'kubus' på i rapporten.

Enligt uppdrag

Helsingborg
2004-10-08

Bo Eriksson

Johan Broo

Framtidsutbildning AB

¹ Henrik Herlau & Helge Tetzschner, *Fra jobtager til jobmager – modell II*, Samfundslitteratur, 2001.

2 Sammanfattning

Uppdrag och genomförande (avsnitt 1)

Framtidsutbildning AB har av Projektledning & Projektutveckling AB erhållit uppdraget att utvärdera KUBUS-projektet. Utvärderingsplanen redovisas i bilaga 1. Till grund för rapporten ligger bl.a. studier av projektdokumentation och litteratur samt enkäter och intervjuer med representanter för företaget, samarbetspartners och deltagare. Rapporten är strukturerad på ett sådant sätt att man kan skilja mellan de teoretiska modeller som ligger till grund för projektet, projektets intentioner samt dess genomförande och faktiska resultat.

Teorierna bakom projektet (avsnitt 3)

I avsnittet beskrivs de bakomliggande teorier som genomförandet av KUBUS-projektet bygger på. Kubuskonceptet, som är kärnan i projektets teoretiska grund, har utarbetats av Henrik Herlau vid Handelshögskolan i Köpenhamn. Kubuskonceptet tillkom ursprungligen för att utgöra en grund i undervisningen av tvärvetenskapliga team inom högre utbildning. Det har sedan utvecklats för att användas som verktyg i innovationsarbete i samverkan mellan universitet och näringsliv. Kubuskonceptet består i grunden av ett gruppledningsverktyg, kubusmodellen, och ett IT-baserat dataregistrerings- och kommunikationsprogram, Kubus Template. Kubusmodellen kännetecknas av att den tar sin utgångspunkt i fasen innan man kan tala om ett reellt projekt, den s.k. projektfasen, gruppen tillämpar ett roterande ledarskap och arbetet är mer processororienterat än resultatorienterat i jämförelse med traditionellt projektarbete. Till kubuskonceptet hör också andra teoretiska modeller som utgjort grund för KUBUS-projektet; produktlivscykelmodellen, Boisot's teori om informationsrum och "social læringscyklus", Team Syntegrity samt Steps & Stones. När vi i denna rapport talar om kubuskonceptet inbegrips dessa teorier. Vi använder i vissa sammanhang även termen kubusmetodik. Med detta avser vi de praktiska arbetsmetoder, utarbetade i enlighet med kubuskonceptets teoretiska grundval, som använts i KUBUS-projektet.

KUBUS-projektets intentioner (avsnitt 4)

KUBUS-projektets intentioner beskrivs i projektbeskrivning upprättad våren/sommaren 2002 (reviderad 2002-08-16). Utgångspunkten för projektet uttrycks på följande sätt: "KUBUS-projektet är ett projekt som går ut på att finna jobbskaparna, lära ut en modell för entreprenörskap och dela ut de rätta verktygen." I projektbeskrivningen beskrivs också syfte, målgrupp, samarbetspartners, målsättning, innehåll, organisation och för projektet tillgängliga resurser.

Beskrivning av projektets genomförande (avsnitt 5)

Utvärderingsuppdraget består i att beskriva och analysera KUBUS-projektets genomförande, måluppfyllelse, effekter samt den tillämpade metodikens funktionalitet sett ur berörda parter perspektiv. Vi försöker i detta avsnitt sammanfatta de synpunkter som kommit fram i några huvudpunkter. Synpunkter från projektägare och projektledning, deltagare samt samarbetspartners redovisas var för sig.

Projektägare och projektledning är i stort nöjda med genomförandet av projektet. Det har i huvudsak kunnat genomföras i enlighet med intentionerna. Ett viktigt undantag är att varken personal i företag eller högskolestuderande involverats i projektet i den utsträckning som planerats. Under projektets gång förändrades också förutsättningarna för rekryteringen av arbetssökande vilket medförde ytterligare svårigheter att skapa idealiskt sammansatta grupper i enlighet med projektets grundintentioner. Projektet kunde dock snabbt anpassas efter de nya förutsättningarna och ett innehållsmässigt och pedagogiskt hållbart utbildningskoncept i relation till målgruppens förutsättningar har kunnat etableras. Både projektägare och projektledare har en stark tilltro till kubusmetodikens funktionalitet sedan den nu prövats i praktiken under två års tid. Den har visat sig fungera såväl i det interna som det externa arbetet. Sammantaget har deltagarna arbetat med 22 olika uppdrag som i de flesta fall också finns dokumenterade i skriftliga rapporter. Resultatmässigt uppfattar projektägare och projektledning att det finns goda förutsättningar för att uppnå projektets målsättningar i fråga om övergång till anställningar eller eget företagande. Effekterna på det lokala näringslivet anses dock i dagsläget vara små. KUBUS-projektets utformning uppfattas ha varit ändamålsenlig för att kompetensutveckla och stärka arbetsökandes anställningsbarhet. Projektägare och projektledare anser också att kubusmetodiken när den nu prövats lokalt bör ha förutsättningar för att spridas regionalt och användas också i andra sammanhang än i utbildning av arbetssökande.

Projektägaren och projektledningen får mycket beröm av deltagarna för sitt sätt att genomföra KUBUS-projektet på. Deltagarna är mycket nöjda med utbildningens innehåll, utformning och resultat. Det har känts meningsfullt att delta i projektet och det har mer känts som att gå till ett arbete än att delta i ett projekt. Många upplever sig ha utvecklats på ett personligt plan, man har lärt sig mycket nytt och fått nya perspektiv. De flesta är nöjda med sin nuvarande situation, även de som ännu inte kunnat förbättra sin situation på arbetsmarknaden. De flesta är positiva till kubuskonceptet och anser att den metodik som man använt i arbetet är mycket lämplig att använda för att organisera arbete med innovativa idéer i grupp.

KUBUS-projektets samverkanspartners tycker att projektet genomförts på ett professionellt sätt. Medverkande företag har från arbetsgrupperna i KUBUS-projektet i stor utsträckning upplevt sig få användbar kunskap tillförd. I relativt få fall har dock den tillförda kunskapen vid projektets slut medfört nya affärsmöjligheter för de medverkande företagen.

Resultat och analys (avsnitt 6)

I detta avslutande avsnitt redovisas resultatanalys, effektanalys samt metod- och projektanalys. De viktigaste resultaten av KUBUS-projektet är att 38 personer har fått en teoretisk och praktisk utbildning i kubusmetodiken som upplevts ha hög kvalitet. Kursdeltagarna har genomfört 22 olika uppdrag som innehåller element av marknadsinnovation, produktinnovation eller teknologiinnovation. Nya affärsmöjligheter har i viss utsträckning identifierats i genomförandet av uppdragen och flera deltagare driver idag företag. I stor utsträckning upplever deltagarna att de getts konkreta verktyg för att arbeta med näringslivs- och projektutveckling. Hittills har dock inte de eftersträvade nivåerna i fråga om anställningar och eget företagande nåtts även om många deltagare väsentligt utökat sin kompetens. Utvärderingen visar också att Projektledning & Projektutveckling AB har hög teoretisk, praktisk och social kompetens för att genomföra den här typen av projekt.

3 Teorierna bakom projektet

KUBUS-projektets utformning så som den framträder i beskrivningen av projektet i samband med ansökan och som den genomförts i praktiken utgår från några centrala teoretiska koncept och modeller som sedan utgjort praktiska verktyg i projektdeltagarnas arbete. Då dessa koncept och modeller haft en väsentlig inverkan på arbetet i projektet men också anpassats för att fungera under de förutsättningar som KUBUS-projektet genomförts på, så är det väsentligt att skilja mellan teorierna bakom projektet, projektets intentioner och det faktiska genomförandet av projektet. Vi behandlar därför dessa områden åtskilt i separata avsnitt för att sedan sammanföra perspektiven i analysavsnittet.

Kubuskonceptet

Kubuskonceptet är den centrala teoretiska grund som KUBUS-projektet vilat på. Detta koncept har utarbetats av Henrik Herlau² vid Handelshögskolan i Köpenhamn. Denne har också, i samarbete med Helge Tetzschner³ vid Syddanske Universitet, skrivit böcker och artiklar om konceptet. Den första boken utkom 1995 och den andra, *Fra jobtager til jobmager - modell II*, 1999. Föreliggande beskrivning bygger på den senare utgivna boken.

Kubuskonceptet har utarbetats för att utgöra en grund i undervisningen av tvärvetenskapliga team inom högre utbildning och näringsliv. Modellen har sedan lanserats och prövats som ett verktyg för att utveckla kunskapsbaserade innovationer genom att koppla ihop forskningsresultat, teknologi och marknad i samverkan mellan högskola och företag. Modellen innefattar ett antal redskap för ledning och organisation av arbete med produktidéer i den tidiga innovativa fasen av den entreprenöriella processen.

Kubuskonceptets utgångspunkter bryter mot den traditionella uppfattningen som finns kring utveckling av entreprenörskap. Dels anser upphovsmännen att aktörer inom högskola och företag kan lära sig att behärska den entreprenöriella processen genom teoretisk och praktisk undervisning och dels menar man att entreprenöriella idéer inte bör ägas av en enskild person utan utvecklas i demokratisk anda och ägas gemensamt. Det senare för att man inte ska hamna i en "ägarskapsfälla" där idéer som är realiserbara inte kan genomföras för att den som äger idén och kunskapen kring denna av någon anledning inte går vidare med den. Det traditionella synsättet är ju att entreprenörskap är starkt knutet till personer med vissa egenskaper och dessa personer stötts på olika sätt av samhällliga stödorganisationer för att utveckla nyföretagande. Herlau & Tetzschner skiljer på entreprenörer och nyföretagare. En entreprenör är en aktör som är med i hela processen från innovation till företagsetablering och utveckling av företaget i senare skeden. Entreprenörskap bygger på innovationer. Alla nya företag bygger dock inte på innovationer utan startas i många fall på grundval av befintlig kunskap. Som innovationer betecknas processer som leder fram till nya säljbara varor och tjänster eller nya produktionsprocesser. En innovation kan innehålla element av produktinnovation, teknologinnovation och/eller marknadsinnovation.

² Henrik Herlau, Lektor (ph.d.) har arbetat internationellt som uppfinnare och konsulent innan han knöts till Handelshögskolan i Köpenhamn.

³ Helge Tetzschner, professor, är sociolog och arbetar med innovations- och entreprenörskapsfrågor.

Kubuskonceptet består av ett gruppledningsverktyg, kubusmodellen, och ett IT-baserat dataregistrerings- och kommunikationsprogram, Kubus Template⁴. Kubuskonceptet kan också beskrivas som ett system för att bygga upp, följa och kommunicera kring innovativa processer i grupper och organisationer. Arbetet bedrivs i projektform men kubusmodellen skiljer sig på flera punkter från andra projektledningsmodeller.

Kubusmodellen

Projektarbete beskrivs vanligen som en arbetsform där arbetsuppgifter har brutits ner i ett antal aktiviteter. Dessa utförs planerat inom givna tids- och resursramar för att nå ett väl definierat mål. Ett projekt har en egen tillfällig organisation med uttalad ansvarsfördelning och innebär ofta samverkan mellan personal från olika verksamheter. Projektets uppdragsgivare formulerar krav på resultat i ett direktiv eller en kravspecifikation till projektorganisationen. I stort stämmer detta också in på kubusmodellen men det specifika med kubusmodellen är framförallt att:

- Kubus tar sin utgångspunkt i fasen innan man kan tala om ett reellt projekt, den s.k. prejektfasen. I den entreprenöriella processen sett ur ett produktlivscykelerspektiv benämns denna fas ”inventiv fase” av Herlau & Tetzschner.
- Ledningen ses som en funktion och ledningsansvaret är inte kopplat till en enskild person. För att skapa möjlighet för självorganisering i kubusteam frångås ledarformen som generellt används vid projektarbete nämligen den med en ledare till fördel för ett delat ledarskap. Ledarskapet delas in i två funktioner, en process- och en resultatorienterad. Ledarskapet delas genom rotationsprincipen och således kommer alla deltagare i teamet att ha båda rollerna. Ledarrollerna kallas för röd respektive grön ledare. Röd ledares primära funktion är att hålla i de strategiska målen d.v.s. uppbyggnad av kunskap inom det aktuella arbetsområdet samt att utnyttja gruppens resurser på bästa sätt. Grön ledares primära funktion är att se till att man håller fast vid ämnet och att säkerställa att alla i gruppen har förståelse för arbetet och de diskussioner som försiggår. De två ledarna har ett tätt samarbete under såväl som mellan de möten som hålls. De deltagare som inte har en ledningsfunktion är inte passiva och väntar på att ledas utan stöder aktivt ledarna i deras arbete, de gör sig ledningsbara.
- För det tredje är konceptet mer processororienterat än resultatorienterat. Målet med arbetet i ett kubusteam är att skapa kunskap som underlag för framväxt av innovativa idéer i produktlivscykeln innovativa fas.

Arbetet följer ett i förväg bestämt system, en slags dynamisk dagordning. Diskussioner förs under möten i sex arenor. Arenorna skall ses som sidorna på en kub (tärning). Precis som hos tärningen ställs arena ett mot arena sex, arena två ställs mot arena 5 och tre ställs mot fyra. Grön ledare är ansvarig ledare för arbetet i arena ett till tre och röd ledare är ansvarig ledare för arena fyra till sex. De sex arenorna är följande:

1. *Hv-frågor* – Här ställs frågor som hur, vem och när.
2. *Extern data* – (Extern) Här finns data som finns utanför som hämtas in och bearbetas vid behov.

⁴ Kubus Template© är ett registrerat och skyddat varumärke. Detta anges dock ej i löpande text i fortsättningen då vårt omnämnande av Kubus Template endast görs för att kommentera KUBUS – projektets användning av informationsverktyget Kubus Template.

3. *Gruppen* – (Intern) Här finns gruppens deltagare och här utvecklas den sociala kodexen som ska gälla för gruppens arbete. Det är viktigt att man i denna arena inte arbetar med att dokumentera den kunskap som finns i gruppen utan att man istället ser vad gruppen saknar.
4. *Nätverk* – (Extern) Personer, institutioner etc. som gruppen menar har kunskap inom det aktuella området.
5. *Projektets resurser* – (Intern) Här finns tid och resurser för gruppen.
6. *Kunskap* – Det färdiga resultatet av gruppens arbete.

Under möten för både röd och grön ledare var sitt protokoll där röd för ett beslutsprotokoll och grön dokumenterar grupprocessen. Man kan med fördel gå från en punkt till dess motpol, t.ex. från arena två till arena fem.

Kubus Template©

Kubus Template är ett IT-baserat dataregistrerings och kommunikationsprogram. Verktöget är kopplat till Internet och tillåter därmed deltagare att använda systemet oberoende av tid och rum. Kubus Templates överordnade struktur är en tidsaxel där alla aktiviteter och arkiveringar registreras.

Kubus Template kan sägas bestå av följande delar:

- *Project information* – Är det första arbetspappret. Det är strukturerat så att det fångar och fastställer gruppens och de externa aktörernas meningar omkring projektuppstarten.
- *Team members* – Information om deltagarna och kontaktinformation.
- *Point of departure* – Gruppens första möte. Här fastställs det utfallsrum som man arbetar i fram till första strategiska justeringen. Den nedre gränsen kan vara t.ex. tidsbegränsningar och den övre gränsen kan t.ex. vara ambitionsnivå.
- *Note Pad* – Aktörernas arbetspapper som används emellan möten. Note Pads skall avslutas med ett abstract.
- *Network Log* – Kontaktinformation för personer och organisationer inom gruppens/projektets nätverk.
- *Bibliography* - Listning av relevant läsning och referenser för gruppens/projektets arbete.
- *Bulletin Board* – Anslagstavla. Här finns dagordning för nästa möte, abstracts från Note Pads m.m.
- *Red and Green Log* – Här arkiveras mötesförlopp och resultat.
- *External Bulletin Board* – Kopplad till röd logg, här kommuniceras resultat och framsteg till intressenter.
- *Strategy Log* – Kopplad till röd logg, här samlas och kommuniceras ändringar och tankar kring den strategi man arbetar efter.
- *Social Codex* – Sammanställning av gruppens överenskommelser om interna samarbetsformer.

Grafiska beskrivningar av kubusmodellen och Kubus Template återfinns i bilaga 4.

Produktlivscykelmodellen

Herlau och Tetzschner anknyter ofta till produktlivscykelmodellen i sitt resonemang. Denna teori baseras på en modell av Hirsch (1967) men de två danskarna har gjort en egen version av modellen med delvis andra benämningar än den ursprungliga modellen.

Utgångspunkten för vår förståelse av innovativa processer och den entreprenöriella processen är, enligt Herlau & Tetzschner, produktlivscykelmodellen. Modellen åskådliggör hur en ny produkt eller process genomgår ett antal stadier. Samma modell har även använts för att beskriva organisationers livscykel. Herlau & Tetzschner delar upp utvecklingen i fem faser; inventiv fas, turbulent innovativ fas, sen innovativ fas, mogen fas och tillbakagångsfas.

Fokus i kubusmodellen ligger på arbetet i den inventiva fasen som karaktäriseras av att aktörerna är öppna och sökande i förhållande till några vaga tankar och idéer. I denna fas arbetar man med stora mängder information/data, kunskap, rapporter och annat som kan omvandlas till relevant kunskap för de som söker den.

En grafisk beskrivning av produktlivscykelmodellen finns i bilaga 4.

Boisot´s teori om informationsrum och ”social læringscyklus”⁵

En annan teori som används i kubuskonceptet är Boisot´s teori om informationsrum. Enkelt uttryckt anser upphovsmannen Max H. Boisot att ett informationsrum skapas av de tre dimensionerna; okodad – kodad information/data, konkret – abstrakt information/data samt diffusion av information/data. Modellen återges grafiskt i bilaga 4.

Okodad information är sådan information som inte kan fångas i skrift eller lagras utan att det essentiella i de erfarenheter som är förbundna med informationen förloras. Kodad information är däremot sådan information som kan lagras och återges i skrift. Konkret information kan uttryckas i omedelbar handling medan abstrakt information kräver reflektion före handling. Med diffusion av information menas att det kan handla antingen om information som bärs av en enskild person eller sådan information som delas med andra. De beskrivna faktorerna bildar ett tredimensionellt rum där information av olika karaktär kan sökas för att beskriva en verksamhet, en institution, en bransch etc.

Ny kunskap skapas genom rörelse i informationsrummet och aktivering av de tre dimensionerna enligt ett bestämt mönster som på danska benämns ”social læringscyklus” och kan delas in i sex faser; scanning, problem solving, abstraction, diffusion, absorption och impacting. I scanningsfasen identifieras mönster, hot och möjligheter och resulterar i insikter. Den problemlösande fasen ger struktur och logiskt sammanhang i de insikter man skaffat sig. Sedan generaliseras insikterna till sina grundläggande drag. Därefter delas de erfarenheter som gjorts med målgruppen. I nästkommande fas suges ny kunskap upp genom att man praktiskt använder sig av den kunskap som uppnåtts. Den sista fasen utgörs av den fas då inhämtad kunskap omformas för konkret användning i form av en produkt, organisation, teknik etc. Det finns olika aktörer i den ”sociale læringscyklus” med funktioner som värdeutnyttjare, värdeskapare, stigfinnare, assimilatorer och katalysatorer.

⁵ Beskrivningen bygger på ett paper författat av Leif Bloch Rasmussen, 2002.

Team Syntegrity

Team Syntegrity är ett managementverktyg som utvecklats av professor Stafford Beer. Det är en välstrukturerad process som baseras på styrningsprinciper för beslutsfattande och konsensuskapande. Olika perspektiv förs under kort tid ihop för att uppnå bästa tänkbara lösning för ett givet problem. Team Syntegrity är ett verktyg som kan användas när en grupp av människor med olika kunskap, utgångspunkt och intressen ska fokusera på ett problem.

Steps & Stones

Följande beskrivning utgår från ett paper benämnt "Kubus projekt visualisering – steps and stones øvelse"⁶

Såvitt undertecknade förstår är övningens syfte att förbereda ett kubusteam för att genomföra ett uppdrag genom att visualisera uppgiften i följande steg:

1. Uppdraget formuleras i en kort mening och skrivs som överskrift på ett stort papper eller en whiteboard.
2. Det andra steget är att genomföra en negativ brainstorming för att utröna om och i så fall vilka hinder/blockeringar det finns för att genomföra uppdraget. Dessa noteras.
3. I det tredje steget visualiseras hur det kommer att se ut när respektive hinder/blockering fått sin lösning. Även lösningarna noteras.
4. I det fjärde steget bearbetar gruppen sedan varje hinder/blockering ett i taget genom att notera vilka insatser som behövs för att stegvis närma sig en lösning på delproblemet.
5. I det femte steget görs en planering av hela uppgiftens genomförande genom att placera in de identifierade deluppgifterna i en logisk tidsföljd.

Syftet med övningen anges vara att skapa dynamik i grupparbetet, att undvika styrningsproblem i den inledande fasen av ett projekt och att skapa en gemensam förståelse för uppgiften.

⁶ hh 4.11.97

4 KUBUS-projektets intentioner

KUBUS-projektets intentioner beskrivs i projektbeskrivning upprättad våren/sommaren 2002 (reviderad 2002-08-16), se bilaga 5. I detta avsnitt beskrivs kortfattat projektets bakgrund, syfte, målgrupp, samarbetspartners, målsättning, innehåll, organisation och resurser.

Bakgrund och ansats

KUBUS-projektet bygger på kubusmodellen som beskrivits i föregående avsnitt. Projektbeskrivningen inleds med ett citat av Henrik Herlau; ”Kubusmodellen er en filosofi og en konkret fremgangsmåde til at skabe innovationer i netværk i et samspil mellem studerende, udviklingsafdelinger og medarbejdere/ledige. Hovedideen er at sikre at deltagerne bliver Jobmagare i stedet for Jobtagere”. Vi tycker detta väl beskriver projektets ansats. Projektägaren, Projektledning & Projektutveckling, uttrycker det på följande sätt; ”KUBUS-projektet är ett projekt som går ut på att finna jobbskaparna, lära ut en modell för entreprenörskap och dela ut de rätta verktygen”.

Syfte

I projektbeskrivningen uttrycks syftet med KUBUS-projektet vara att:

- Ge deltagarna konkreta arbetsverktyg för näringslivs- och projektutveckling.
- Utveckla ett utbildningskoncept där medarbetare och ledning i företag samarbetar med arbetslösa och studenter i innovation och projektledning.
- Utveckla ett samarbete mellan universitet, näringsliv och offentlig sektor.
- Använda kubuskonceptet, Boisot's teori om informationsrum och ”sociale læringscyklus” samt ”Team Syntegrity” i innovationsutveckling, kunskapsinhämtning och kunskapsförmedling.
- Bidra till teoriutvecklingen på innovations- och projektledningsområdet.

Målgrupp

I projektbeskrivningen uttrycks att det är oväsentligt om deltagarna är arbetslösa eller har arbete, är svenskar eller invandrare, har sin bakgrund inom privat eller offentlig sektor eller är studerande. Man vill engagera samtliga dessa kategorier och engagera företag i Landskrona – Svalövregionen i projektet.

Samarbetspartners

Projektägare är Projektledning & Projektutveckling AB i Landskrona. Som tänkbara samarbetspartners anges i projektbeskrivningen en rad aktörer; företag, högskolor, näringslivskontor, arbetsförmedling, kommun, fackföreningar, studieförbund och ett liknande projekt i Danmark.

Målsättning

Målsättningarna delas upp i övergripande mål respektive konkreta mål. De övergripande målen anges vara att:

- Stärka det lokala näringslivet.
- Finna nya industriella aktörer.
- Undervisa generellt i kunskapsinsamling.
- Skapa förståelse för nätverksuppbyggnad
- Identifiera nya affärsmöjligheter.
- Att operativt testa en teoretisk modell för projektutveckling och kartläggning av innovatörer och entreprenörer.

De konkreta målen anges vara att:

- 50 procent av projektdeltagarna inom ett år ska få anställning inom företag som utvecklar idéer sprungna ur KUBUS-projektet eller i andra företag.
- 25 procent av deltagarna inom ett år ska starta egna företag eller ingå som delägare i annat företag.

Innehåll

Utbildningen planerades utgå från följande struktur:

- Föreläsningar
- Utveckling av dynamiska grupper
- Projektutveckling i grupp
- Självtudier
- Studiebesök

Vidare sägs i projektbeskrivningen att; ”Inom projektet kommer affärsidéer att utvecklas i team sammansatta av anställda vid företag i Landskrona och Svalöv, arbetslösa personer samt studenter från universiteten. Teamen arbetar stringent och intensivt med kunskapsinsamling och identifierar därmed möjliga innovationer och/eller utvecklingar av affärskoncept”.

Projektet genomförs som en innovativ, social dialog mellan tre grupper:

- *I-gruppen* (intern) – Består av ledning och utvecklingsavdelning på de deltagande företagen. Denna grupp svarar för uppsamling och inhämtning av information och bakgrundsmaterial som sedan kan ange riktlinjer till Extern-gruppen.
- *P-gruppen* (personal) – består i förekommande fall av fackliga representanter och medarbetare i produktionen, som har intresse i verksamhetens utveckling. Gruppen har ofta många s.k. dolda kunskaper och fungerar enligt kubusmodellen som medlare, kompromissfinnare m.m.
- *E-gruppen* (extern) – består av studenter och arbetslösa. Gruppen kommer i projektet med tvärfackliga kunskaper och fungerar som iakttagare av verksamheten utifrån.

I projektplanen redovisas också en utförlig aktivitetsplan som beskriver projektprocessens förlopp för deltagargrupperna, se bilaga 5.

Organisation

I projektplanen beskrivs organisationen utgöras av följande aktörer:

- En svensk projektledare som svarar för projektkoordinering, utbildningskoordinering, kontakter med det lokala näringslivet, föreläsningar och gruppövningar.
- En dansk projektledare som svarar för undervisning i kubusmetodiken och håller i kontakterna med Malmö Högskola och Handelshögskolan i Köpenhamn.
- Kontakterna gentemot näringslivet stöttas av Landskrona Företagscenter AB och Företagsalliansen i Svalöv.
- Projektet engagerar en eller två ”ambassadörer” kända av Landskronaföretagen för att hjälpa till att marknadsföra projektet.
- Arbetsförmedlingen samt Arbets- och Socialförvaltningarna i Landskrona och Svalöv svarar för deltagarnas ekonomi och handlingsplaner.

Styrgruppen förutsattes utgöras av den svenske projektledaren samt en representant för vardera projektpart.

Resurser

Projektets resurser har utgjorts av projektägare och personal engagerad i projektet, deltagarna, medverkande externa organisationer, föreläsare, resurspersoner som ställt kunskap till förfogande m.fl. Såväl projektägaren som projektledaren har stor kompetens för att driva denna typ av projekt. Deltagarnas kunskaper och erfarenheter beskrivs i nästa avsnitt. Eftersom detta är ett kunskapsprojekt så är de mänskliga resurserna de viktigaste men det har naturligtvis också behövts ekonomiska resurser för att driva projektet. KUBUS-projektet har haft en budget på drygt tre miljoner kronor varav nästan hälften utgjort deltagarkostnader. Övriga poster har utgjorts av kostnader för personal, lokaler, administration, utbildning m.m., se projektbeskrivning bilaga 5. Projektet har varit delfinansierat genom ESF – rådet, Växtkraft Mål 3.

5 Beskrivning av projektets genomförande

Inledning

Utvärderingsuppdraget består i att beskriva och analysera KUBUS-projektets genomförande, måluppfyllelse, effekter samt den tillämpade metodikens funktionalitet sett ur berörda parter perspektiv. Som framgått av tidigare beskrivning av projektets ambitioner har det haft en mycket ambitiös uppläggning med en rad syften och målsättningar som man ville uppnå. I den kartläggning som gjorts genom enkäter, intervjuer och andra informationskanaler har en mängd information insamlats. Vi försöker i detta avsnitt sammanfatta beskrivningen av de berörda aktörernas synpunkter kring några huvudpunkter.

- *Den faktiska utformningen av projektet*

Huvudfrågeställning: Har projektet genomförts i enlighet med utfästelser i projektbeskrivningen?

- *Utveckling av ett utbildningskoncept*

Huvudfrågeställning; Har ett innehållsmässigt och pedagogiskt hållbart utbildningskoncept kring kubusmetodiken kunnat etableras?

- *Kubusmetodikens funktionalitet*

Huvudfrågeställning; Är kubusmetodiken, på det sätt den tillämpats i KUBUS-projektet, ett funktionellt arbetsverktyg för utveckling av innovationer/nya idéer?

- *Effekter i fråga om deltagarnas tillhörighet till arbetsmarknaden*

Huvudfrågeställningar; Har målen i fråga om anställningar och eget företagande uppnåtts? Har de deltagare som fortfarande är arbetssökande blivit mer anställningsbara?

- *Effekter på det lokala näringslivet*

Huvudfrågeställning; Har de angivna övergripande målen i projektbeskrivningen uppfyllts och i så fall i vilken utsträckning?

- *Utveckling av kubuskonceptet*

Huvudfrågeställningar; Har kubuskonceptet kunnat överföras och praktiskt omsättas i arbetet med projektuppdraget? Kan/bör de praktiska erfarenheterna bidra till utveckling av det ursprungliga konceptet?

Synpunkter från projektägaren och projektledningen

Nedan redovisade synpunkter har framkommit i intervjuer med Mats Persson, VD för Projektledning & Projektutveckling AB, och Catharina Granath, projektledare i KUBUS-projektet. Intervjuerna har bandats och synpunkter sammanfattats av undertecknade.

Den faktiska utformningen av projektet

Projektet har i huvudsak genomförts i enlighet med intentionerna. Man har dock inte helt kunnat följa den ursprungliga projektplanen därför att vissa av ursprungstankarna i verkligheten inte visat sig fullt ut genomförbara. Avvikelser uppges framförallt finnas när det gäller målgrupp, samarbetspartners och utformning av den sociala dialogen i tre grupper. Genomförandet av kubusmetodiken, som är ryggraden i projektet, har dock väl kunnat följa de ursprungliga tankarna även om teorierna bakom metodiken fått anpassas efter KUBUS-projektets specifika förutsättningar. Beträffande effekterna på det lokala näringslivet anser de intervjuade dessa i dagsläget vara små. Däremot tycker man att många deltagare avsevärt har kunnat förbättra sin situation på arbetsmarknaden. Resonemangen kring ovan angivna punkter redovisas utförligare i det följande.

Det finns flera faktorer som påverkat utformning och utfall av projektet. Rekryteringen av deltagare till de två första grupperna skedde under andra förutsättningar än rekryteringen till de två sista grupperna. I början kunde man välja ut deltagare bland alla arbetssökande medan man i de två avslutande grupperna enbart kunnat söka deltagare bland de arbetssökande som omfattas av aktivitetsgarantin. I de första omgångarna hade man också kontakt med Trygghetsrådet. De deltagare som kom därifrån hade inte varit arbetssökande lika lång tid som de deltagare hade som Arbetsförmedlingen och kommunens Arbetsmarknadsenhet anvisade. De beskrivna förhållandena har gjort att de två första grupperna fick en mer heterogen och dynamisk sammansättning än de två senare. De flesta deltagarna i projektet har kommit in via Arbetsförmedlingen. Åldersmässigt har det varit övervikt för äldre arbetssökande, få ungdomar har kommit med, vilket projektägaren tycker är synd. Urvalet har varit styrt av remittenterna på så sätt att handläggarna utsett deltagare som de ansett passa i projektet. Själv hade man velat gå ut mer förutsättningslöst och informerat om projektet så att de som varit intresserade i högre utsträckning själva kunnat ta initiativ till att söka sig till projektet.

En annan omständighet som de intervjuade tycker kunde ha fungerat bättre är samordningen mellan projektet och de externa uppdragsgivarna. Det är inte så att man haft ett dåligt samarbete, tvärtom har samarbetet i sin helhet varit bra, men i ett par speciella avseenden ser de intervjuade i efterhand att ”timingen” mellan projekt och externa aktörer kunde varit bättre.

För det första har det i viss utsträckning varit svårt att få in uppdrag som stämt överens med deltagarnas intressen och kompetensmässiga förutsättningar. Från början gick man ut med en annons till företagen i lokaltidningen där man efterlyste idéer att arbeta med. Man fick också hjälp av näringslivskontoret i Landskrona att lansera projektet hos företagen. Man fick kontakt med 10 – 12 företag. Samtidigt rekryterades deltagare till projektet. Arbetet skedde under tidspress för att man skulle komma igång på planerad tid. Rekryteringen av deltagare gick bra och man hade en grupp med omfattande kompetens men det visade sig senare att de uppdrag som företagen lämnat in inte passade den grupp man rekryterat. Gruppen nappade på några av förslagen men man fick säga nej till de flesta företagen. Lärdomen av detta blev att

man i de följande grupperna först rekryterat deltagare och sedan gått ut till företagen för att få in uppdrag. Detta fungerade också bättre.

För det andra har deltagande företag och organisationer i olika utsträckning interagerat med den grupp som genomfört uppdrag för dem. En del har aktivt tagit del i processen medan andra intagit en mer passiv roll.

En tanke som fanns i i planeringen av projektet var också att hitta någon person i näringslivet som kunde agera som ”ambassadör för KUBUS-projektet men någon sådan lyckades man inte engagera.

Den ursprungliga tanken var att arbetet med uppdragen i KUBUS-projektet skulle bedrivas som en innovativ social dialog mellan tre grupper; I – gruppen, P – gruppen och E – gruppen (se beskrivning på sidan 12). Detta har inte helt kunnat förverkligas. Från företagen är det i de flesta fall en person som medverkat, antingen VD eller någon i stabsställning. Fackliga medarbetare och personal i produktionen har inte medverkat i projektet mer än i enstaka fall. Inte heller mer än ett par studenter har direkt medverkat i arbetet. Däremot har grupperna träffat studenter från Handelshögskolan i Köpenhamn för erfarenhetsutbyte. Studenter från Drivhuset i Malmö har också träffat deltagare i KUBUS-projektet för utbyte av tankar och idéer.

Varje grupp av deltagare har haft ett antal uppdrag och tanken att alla deltagare skulle vara involverade i gruppens samtliga uppdrag har fungerat bra. En i gruppen har haft huvudansvaret för kontakt med externa uppdragsgivare och att skriva rapport kring uppdraget.

Utveckling av ett utbildningskoncept

De intervjuade anser att ett innehållsmässigt och pedagogiskt hållbart utbildningskoncept kring kubusmetodik i relation till målgruppens sammansättning och förutsättningar har kunnat etableras.

Kursen har varit upplagd på så sätt att de första två – tre veckorna i varje grupp har bestått av en introduktion i teorierna som utgjort grund för det praktiska arbetet. Projektledaren har hållit i huvuddelen av denna undervisning och lärare från Handelshögskolan har kompletterat. I början av kursen har också gruppen kommit överens om den sociala kodex som ska utgöra normer för interaktionen i gruppen. Därefter har deltagarna kommit igång med sina uppdrag och arbetet har i stort följt en struktur med teori på måndagar, arbete med projektutveckling enligt kubusmetodiken på tisdagar och torsdagar, föreläsare eller studiebesök på onsdagar och informationssökning på fredagar. I slutet av kursen har ett par veckor reserverats för rapportskrivning och presentation av rapporter.

Kubusmetodikens funktionalitet

Både projektägare och projektledare har en stark tilltro till metodens funktionalitet sedan den nu prövats i praktiken under två års tid. De menar att metoden passar de flesta arbetssökande förutsatt att man anpassar det man ska göra till deltagarnas förutsättningar. De tror dock att det hade varit en fördel att ha fler akademiker och fler ungdomar i grupperna. Den modell som tillämpas på Handelshögskolan i Köpenhamn utgår mer från den teoretiska grundvalen

än KUBUS-projektet har gjort. Man har förenklat och gjort teorierna praktiskt tillämpbara för att komma igång med och kunna genomföra gruppens uppgifter inom den tidsram som gäller.

Vissa förändringar har efterhand gjorts i organisationen av arbetet för att det skulle fungera. Vi har redan tidigare nämnt förändringarna som gjordes för att bättre matcha externa uppdrag mot gruppens intressen och förutsättningar. Den första gruppen deltagare var dubbelt så stor som de följande och delades in i två undergrupper som arbetade med vardera två uppdrag. I de tre följande grupperna har antalet kursdeltagare varit 8 – 10 personer och alla har jobbat tillsammans med samtliga uppdrag. Det senare uppfattas ha varit det bästa. Projektledaren har också varit flexibel och tillåtit vissa att jobba med egna idéer.

I den första gruppen hade deltagarna ett gemensamt ansvar för kontakter med externa uppdragsgivare och rapportskrivning. Det fungerade inte helt tillfredställande så därför har de projektansvariga senare gjort så att en person haft huvudansvar för detta och det har fungerat bättre.

Arbetsprocessen i grupperna har fungerat bra. De flesta har velat bidra till att uppgifterna lösts på ett bra sätt och man har tyckt om den ledningsfilosofi och arbetsfördelning som arbetet i kubusgrupper bygger på. Metodiskt har arbetet i huvudsak byggt på det specifika med kubusmodellen; man arbetar i projektfasen, ledningen ses som en funktion och ledningsansvaret är inte kopplat till en enskild person samt att arbetet har präglats av processorientering. Man har även använt sig av Kubus Template i arbetet men detta verktyg anser man inte har fungerat helt tillfredställande. Vidare har Boisot's teori om informationsrum samt metoden Steps & Stones varit viktiga verktyg för att driva arbetet med projekten⁷.

Arbetet med projekten har gått till på så sätt att man först diskuterat sig fram till lämpliga uppdrag att arbeta med utifrån deltagarnas intressen (utom i grupp 1 där man började med att ta in uppdrag). Detta har skett parallellt med teoriundervisningen. I de flesta fall har det rört sig om att ta in uppdrag utifrån men i en del fall har deltagare haft egna idéer som man velat arbeta med. I de externa uppdragen har projektledaren etablerat en första kontakt och sedan har den som utsetts vara kontaktperson i projektet tagit över. Grupperna har sedan tämligen omgående börjat arbeta med att söka information för att lösa projektuppgiften. Strategin i informationssökandet har utgjorts av en anpassad tillämpning av Boisot's teori om informationsrum och "sociale læringscyklus". Man har sökt information på i huvudsak fyra nivåer; kärnkompetens, management, marknad och användare. Informationsrummet finns i Kubus Template i form av en "Knowledge map" som ska fyllas i. För att hjälpa tankeverksamheten igång så har grupperna också använt en tillämpning av metoden Steps & Stones för att komma igång med frågeställningar till sina möten. Projektledaren betecknar det som en form av brainstorming. Man identifierar fem viktiga framgångsfaktorer (stenar) i den uppgift gruppen ska lösa. Sedan förflyttar man sig i diskussionen stegvis från det mest negativa scenariot i utfallet av respektive framgångsfaktor till det mest positiva scenariot i utfallet. På detta sätt förbereder gruppen alternativa lösningar på problem som kan uppstå i innovationsprocessen.

⁷ De uppdrag som deltagarna i KUBUS – projektet har arbetat med har i projektet genomförts som 'projekt' varför undertecknade genomgående använder samma beteckning i fortsättningen av rapporten.

Steps & Stones har på detta sätt utgjort den långsiktiga planen för att driva arbetet framåt. Kubusmötena, som helt har följt kubusmodellens ledningsfilosofi, har utgjort motorn i det dagliga arbetet. På dessa möten har uppgifter delats ut till gruppmedlemmarna och avrapporterats vid nästkommande möte. Två dagar per vecka har kubusmöten hållits och dessa dagar har vardera två av projekten tagits upp. Det betyder att varje projekt stämts av en gång per vecka enligt kubusmodellens mötesordning (arenorna). De utdelade uppgifterna har varit avpassade för att hinna utföras under veckan fram till nästa möte. Den långsiktiga avstämningen av projektens progression har skett vid särskilda avstämningsmöten några gånger under resans lopp.

Projektledaren har haft en ambition att göra det teoretiska praktiskt gripbart och att inte krångla till saker och ting i onödan. Först har lärarna från Handelshögskolan i Köpenhamn fått beskriva och förklara teorierna och sedan har projektledaren följt upp och anvisat vägar för hur deltagarna praktiskt skulle hantera de olika modellerna.

Projektägaren tycker att man kunnat visa att den här modellen att jobba fungerar bra både mot deltagarna och företagen. När det gäller företagskontakterna var det en viss besvikelse att man inte kunde rekrytera någon "ambassadör" som tänkt var. Man hade hoppats på en bättre respons från företagen. Det finns dock få projekt av den här typen där arbetssökande får använda sitt intellekt i arbetet och blir respekterade för det de gör.

Projektledaren är mycket nöjd med projektet och tycker att samarbetet med projektägaren, deltagarna och övriga intressenter har fungerat bra. När det gäller kontakten med Handelshögskolan uppfattar man sig ha fått erkännande för det man gjort i etapper. Ett resultat av detta är bl.a. att Arbetsförmedlingen i Köpenhamn nu genomför ett likadant projekt som KUBUS-projektet men med enbart arbetslösa akademiker. Även LO – skolan i Helsingör har startat upp ett projekt. I båda dessa projekt är KUBUS-projektets projektledare, Catharina Granath, engagerad som rådgivare.

Effekter i fråga om deltagarnas tillhörighet till arbetsmarknaden

Projektägaren uppfattar det svårt att mäta och beskriva vad som hänt med deltagarna under projektets gång. Det är många olika faktorer knutna till individ, projekt och arbetsmarknadsförhållande som påverkar om en person kan skaffa sig jobb. Ofta är det flera samverkande faktorer som leder fram till resultatet. Rent allmänt uppfattar de för projektet ansvariga dock att man levt upp till deltagarnas förväntningar. En viktig grundhållning har varit att visa deltagarna respekt. Man har inte pratat om dem som arbetslösa utan som resurspersoner delaktiga i genomförandet av ett antal uppdrag där de representerat KUBUS-projektet och företaget Projektledning & Projektutveckling.

Diskussioner har förts kring begreppen "Jobbtagare" respektive "Jobbskapare" men man har inte lagt någon värdering i att tillhöra den ena eller andra kategorin. I grupperna har det funnits flera personer som arbetat med idéer som i vissa fall är på väg att realiseras i företagsverksamheter och i andra fall kan komma att göra detta på längre sikt.

Deltagandet i KUBUS-projektet har i de flesta fall inneburit en personlig utveckling för deltagaren. Därmed har också anställbarheten ökat. Man har arbetat konkret med vissa deltagares arbetsmarknadssituation för att påverka anställningsbarheten. Andra har varit mer självgående och inte behövt så mycket stöd i detta avseende. Tidigare passiva arbetssökande

har genom projektet fått en injektion som gjort dem mer aktiva i sökandet efter möjligheter på arbetsmarknaden.

De som remitterat deltagare till projektet har varit ansvariga för att deltagarna har upprättade handlingsplaner. Företrädare för projektet har regelbundet träffat handläggarna vid gemensamma handläggartreffar och då avrapporterat individernas utveckling. Samarbetet mellan projektet och de enskilda handläggarna har fungerat bra.

Resultatmässigt uppfattar man sig ligga bra till i förhållande till projektets målsättningar. Den upprättade målsättningen uppfattas vara att 75 % ska vara i arbete, utbildning eller driva eget företag ett år efter projektets slut. I dagsläget uppges 50 % av deltagarna ha nått detta mål. Det är dock ingen som har fått anställning i något av de företag man arbetat med. Däremot har Projektledning & Projektutveckling anställt en av deltagarna.

Fem – sex deltagare är eller har varit aktuella för att starta upp ett eget företag. I detta fall uppfattar man sig ha haft för lite draghjälp av Arbetsförmedlingen då det inte funnits pengar för att bekosta stöd till start av näringsverksamhet.

Projektägaren är nöjd med det resultat man uppnått i arbetet med deltagarna.

Effekter på det lokala näringslivet

Effekterna på det lokala näringslivet i stort uppfattas i dagsläget vara relativt små. Det är ändå tre personer som har startat företag och ytterligare några som står i begrepp att göra det. I dagsläget är de uppstartade företagen enmansföretag med en mindre omsättning. Deras förutsättningar att växa är svårbedömda.

De företag som KUBUS-projektet samarbetat med uppfattas ha varit nöjda med det som de fått hjälp med. I början av vissa projekt har det funnits orealistiska förväntningar från företag kring vad kubusdeltagarna hade befogenhet och möjlighet att arbeta med. Några har t.ex. förväntat sig att få hjälp med marknadsföring eller direkta konsultinsatser.

Utveckling av kubuskonceptet

Det pågår ett arbete med att ta tillvara det som fungerat bra i projektet och hitta nya sätt att använda denna kunskap för att arbeta med näringslivsinnovation. Många har uppmärksammat metodikens potential och visat intresse för KUBUS-projektets erfarenheter. Kubusmodellen har visat sig användbar i arbete med arbetssökande men den skulle också kunna användas i rehabiliteringssammanhang. Även i stöd till nyföretagande bedömer projektägare och projektledare metoden som lämplig. Länsarbetsnämnden och Försäkringskassan är därför två aktörer som skulle kunna ha nytta av projektets erfarenheter. När modellen nu prövats lokalt finns förutsättningar för en regional spridning genom de nämnda aktörerna men också genom Kommunförbundet och Region Skåne. Ytterligare en möjlighet som undersöks är att anordna en högskoleutbildning i näringslivsinnovation.

Några diskussioner har inte förts med Handelshögskolan i Köpenhamn kring hur KUBUS-projektets erfarenheter ska kunna tillvaratas för utveckling av konceptet i ett längre perspektiv. De är dock intresserade av att ta del av föreliggande utvärdering.

Deltagarna och deras synpunkter

Uppgifterna i detta avsnitt bygger i huvudsak dels på information inhämtad via enkäter och dels på information från genomförda djupintervjuer med ett antal deltagare. Enkätsvaren redovisas i sin helhet i bilaga 6. Data om deltagarna har erhållits från projektanordnaren.

Deltagarna

- Antal deltagare sammanlagt och i de olika grupperna.

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|-----------------|--------------|------------------|
| Första gruppen | 17 | 44,7 |
| Andra gruppen | 7 | 18,4 |
| Tredje gruppen | 8 | 21,0 |
| Fjärde gruppen | 6 | 15,8 |
| Summa | 38 | 100,0 |

Flera deltagare har deltagit i fler än en grupp men är i denna uppställning endast registrerade i sin startgrupp.

- Könsfördelning sammanlagt och i de olika grupperna.

| Variabel | Antal | | Andel (%) | |
|-----------------|--------------|----------------|------------------|----------------|
| | Män | Kvinnor | Män | Kvinnor |
| Första gruppen | 10 | 7 | 58,8 | 41,2 |
| Andra gruppen | 4 | 3 | 57,1 | 42,9 |
| Tredje gruppen | 2 | 6 | 25,0 | 75,0 |
| Fjärde gruppen | 2 | 4 | 33,3 | 66,7 |
| Summa | 18 | 20 | 47,4 | 52,6 |

Som framgår har det varit en något större andel kvinnor än män som deltagit. Övervikten för kvinnorna har varit stor i de två sista grupperna. I de två första var det däremot en större andel män.

- Åldersfördelning sammanlagt och i de olika grupperna.

| Variabel | Antal/Andel (% - inom parentes) | | | | |
|-----------------|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | > 25 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55> |
| Första gruppen | 1 (5,9) | 2 (11,8) | 6 (35,3) | 5 (29,4) | 3 (17,6) |
| Andra gruppen | 0 (0,0) | 1 (14,3) | 3 (42,9) | 2 (28,6) | 1 (14,3) |
| Tredje gruppen | 0 (0,0) | 0 (0,0) | 1 (12,5) | 5 (62,5) | 2 (25,0) |
| Fjärde gruppen | 1 (16,7) | 1 (16,7) | 0 (0,0) | 0 (0,0) | 4 (66,7) |
| Summa | 2 (5,3) | 4 (10,6) | 10 (26,3) | 12 (31,6) | 10 (26,3) |

Som framgår har deltagargruppen bestått av få ungdomar och en stor andel äldre arbetssökande.

- Deltagarnas utbildningsnivå

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|---------------------------------------|--------------|------------------|
| Folkskola | 1 | 2,6 |
| Folkhögskola | 1 | 2,6 |
| Yrkeskola eller annan yrkesutbildning | 9 | 23,7 |
| Gymnasieskola 3-årig praktisk | 2 | 5,2 |
| Gymnasieskola 3-årig teoretisk | 10 | 26,3 |
| Gymnasieskola 4-årig | 1 | 2,6 |
| Kvalificerad yrkesutbildning | 1 | 2,6 |
| Högskola, Universitet | 13 | 34,2 |
| Summa | 38 | 100,0 |

Deltagarna har en hög genomsnittlig formell utbildningsnivå vilket inte minst visas av att en tredjedel har högskole-/universitetsutbildning.

- Deltagarnas födelseland

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|-----------------------|--------------|------------------|
| Sverige | 26 | 68,4 |
| Norden (utom Sverige) | 2 | 5,2 |
| Europa (utom Norden) | 6 | 15,8 |
| Utanför Europa | 4 | 10,4 |
| Summa | 38 | 100,0 |

En fördelning som speglar att det såväl befolkningsmässigt som bland de arbetssökande i Landskrona finns en relativt stor andel utomlands födda.

Ovanstående uppgifter är de bakgrundsdata som varit tillgängliga för utvärderarna beträffande alla deltagare. När det gäller de som besvarat enkäten så finns uppgifter också om arbetslivserfarenhet och erfarenhet av att driva företag. Av enkätrespondenterna har drygt en tredjedel tidigare erfarenhet av att driva företag och nära hälften av de svarande har en arbetslivserfarenhet på 25 år eller längre.

Den faktiska utformningen av projektet och utbildningskonceptet

I intervjuerna ställdes en fråga om deltagarnas förväntningar inför projektstart. Svaren på frågeställningen ger en heterogen bild av i vissa fall neutrala och i andra fall positiva förväntningar, ofta av en avvaktande karaktär. Några exempel på svar är följande:

”Jag har varit med om arbetsmarknadsprogram där man bara velat sitta av tiden. Här hoppades jag få använda hjärnan istället”.

”Lät spännande men visste inte vad det var.”

”Visste inte så mycket mer än att det skulle vara annorlunda.”
 ”Hade egentligen inga förväntningar. Det verkade så annorlunda”.
 ”Gick in förutsättningslöst i projektet.”

Hälften av de intervjuade har fått vetskap om projektet på annat sätt än genom sin handläggare på Arbetsförmedling eller Arbetsmarknadsenhet och därefter kontaktat sin handläggare och projektet för att komma med. Flera av de intervjuade uppger att deras handläggare vetat mycket litet om KUBUS-projektet.

När det gäller målet med att delta i projektet framträder något olika bilder i enkät- respektive intervjuundersökning. I enkätundersökningen ställdes följande fråga.

- Vad har varit ditt viktigaste mål med att delta i KUBUS-projektet?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|--|-----------|--------------|
| Att bidra till utveckling av det lokala näringslivet | 2 | 6,9 |
| Att lära mig hur man kan arbeta med näringslivs- och projektutveckling | 19 | 65,5 |
| Att skaffa mig en anställning | 4 | 13,8 |
| Att starta ett eget företag | 1 | 3,4 |
| Annat | 3 | 10,3 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Som framgår ser två tredjedelar av de svarande det som viktigast att få ut något bra ur själva utbildningen. I intervjuerna framträdde dock en mer nyanserad bild vilket torde bero på att det i en intervjusituation finns större möjligheter att spegla frågeställningen från olika håll. Några uttrycker att de bara haft som mål just att lära sig arbeta med kubusmetodiken men huvuddelen av de intervjuade har också haft som mål att deltagandet i projektet skulle leda till en anställning eller att man kunde starta ett företag. Det skiljer också en del i hur deltagarna förefaller ha agerat under projektet för att uppnå sina mål. En del har arbetat mycket aktivt medan andra verkar ha varit mer passiva. En del beskriver en strategi som innehåller olika möjligheter som man samtidigt arbetar med för att uppnå sina mål medan andra har inriktat sig på en väg till målet. De flesta deltagare har tänkt igenom mål och strategi medan några agerar mer ogenomtänkt.

Projektägaren och projektledningen får mycket beröm för sitt sätt att genomföra projektet. Många av de intervjuade har tidigare erfarenheter av att delta i olika arbetsmarknadsprogram. Så gott som samtliga anser att KUBUS-projektet varit det mest intressanta projekt de deltagit i. Arbetsmiljön i KUBUS-projektet har varit stimulerande och samarbetet i grupperna har fungerat bra även om det funnits konflikter. Organisationen av projektet uppfattas ha präglats av ordning och reda, målinriktning, stor delaktighet och effektivitet. Flera är mycket kritiska till tidigare åtgärder som man anvisats till av Arbetsförmedlingen.

Deltagarnas beskrivning av vad man faktiskt gjort sammanfaller väl med den ursprungliga planeringen. Deltagarna tycker att kursen varit välplanerad men att det ändå funnits utrymme för flexibilitet. Något som många deltagare uppskattat är att man haft en frihet under ansvar. Projektledningen har litat på att utdelade uppgifter skulle bli utförda och där så inte skett har gruppen på grundval av överenskommen social kodex kunnat hantera detta. Ett flertal ser det också som en fördel att man haft en position utanför de externa uppdragsgivarnas organisation

då man på detta sätt kunnat tänka kreativt och inte känt sig bunden av befintlig kunskap och branschkunskap i arbetet med uppgifterna.

Många av kursdeltagarna har uppfattat de första veckornas teoriundervisning som litet förvirrande innan den nya kunskapen fallit på plats men man har i stor utsträckning varit nöjd med hur metodiken lärts ut, vilket framgår av svaren på nedan redovisade enkätfråga.

- I vilken utsträckning tycker du att du inledningsvis fick en bra utbildning i kubusmetodiken?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 5 | 17,2 |
| I hög utsträckning | 17 | 58,6 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Deltagarna är sammantaget mycket nöjda med utbildningens innehåll, utformning och resultat. Det har känts meningsfullt att delta i projektet och det har mer känts som att gå till ett arbete än att delta i en tidsbegränsad aktiveringsinsats. Många upplever sig ha utvecklats på ett personligt plan, man har lärt sig mycket nytt och fått nya perspektiv. De flesta är nöjda med sin nuvarande situation, även de som ännu inte kunnat förbättra sin situation på arbetsmarknaden. Som någon uttryckte det "Detta är inte bortkastad tid, jag har redan haft nytta av det jag lärt mig i mitt arbetssökande och i mitt sätt att vara". Det finns också kritiska synpunkter. En sådan är att ett par personer i den första gruppen uppgett att projektet inte tycktes ha funnit sina former i detta skede. Andra tycker att vissa deltagare inte har lagt ner den energi de borde ha lagt ner på att lösa projektuppgifterna. Någon annan anser att undervisningen kunde haft en bättre struktur.

Här följer några citat från intervjuerna som belyser vad som sagts ovan:

"Här har bara varit positivt. Det har varit upp till individen hur långt man skulle kunna nå. Jag mår mycket bättre nu än före projektet".

"Det har fungerat bra men alla har inte tagit sitt ansvar."

"Jag blev positivt överraskad. Här har man jobbat med frihet under ansvar. Man får tänka självständigt och annorlunda".

"Det har varit väldigt bra genomfört. Har dock saknat en bok beträffande teorin. Den här modellen passar högutbildade bra".

"Det var förvirrande i början men man förstod ganska snart sättet att tänka. Personalen här har varit mycket duktiga och alltid funnits till hands".

"Man har fått mycket stöd och blivit fint bemött här."

"Företaget här har ställt upp på alla tänkbara sätt."

"De har begripit att de jobbar med vuxna personer och gjort ett mycket intressant program."

Att deltagarna i stor utsträckning är nöjda med KUBUS-projektet framgår också av svaren på följande fråga i genomförd enkätundersökning.

- I vilken utsträckning har dina förväntningar på KUBUS-projektet uppfyllts?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 2 | 6,9 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Kubusmetodikens funktionalitet

Fokus i utvärderingsarbetet har varit att spegla kubusmetodikens funktionalitet i KUBUS-projektet. Huvuddelen av frågorna i både enkät- och intervjuundersökningarna riktade till deltagarna har därför berört detta.

- I vilken utsträckning tycker du att de innovationer/nya idéer som du arbetat med har stämt överens med dina förväntningar på de arbetsuppgifter ni skulle arbeta med i projektet?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 3 | 10,3 |
| I hög utsträckning | 17 | 58,6 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Ej svar | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Samtidigt med teoriundervisningen har de uppdrag som gruppen skulle arbeta med valts ut. De flesta svarande upplever sig nöjda med dessa arbetsuppgifter men fem svarande tycker att de valda uppgifterna i liten eller mycket liten utsträckning motsvarar deras egna förväntningar.

- I vilken utsträckning tycker du att gruppens alla deltagare gemensamt bidrog till arbetet med projektuppgifterna?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 8 | 27,6 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Det har varit spännande för många att ingå i en grupp med olika kompetenser och erfarenheter. Samarbetet uppges i stort sett ha fungerat bra både inom gruppen och utåt. Det framkommer dock både i intervjuer och enkäter ett missnöje med att vissa deltagare inte bidragit till att lösa de gemensamma projektuppgifterna på förväntat sätt. Detta framgår bl.a. av svaren på ovan redovisad enkätfråga.

En viss kritik framkom också i intervjuerna mot några av de externa uppdragsgivarna för att de inte engagerat sig i projektet på förväntat sätt. De flesta deltagarna har trott att uppdragsgivarna skulle följa projekten via Kubus Template i högre utsträckning än man faktiskt gjort och flera deltagare är också av den åsikten att vissa uppdragsgivare borde ha visat ett mer aktivt intresse för slutresultaten av projekten.

De flesta deltagarna upplever sig i kursen ha tillägnat sig bra verktyg för näringslivs- och projektutveckling. Man tycker att kubusmetodiken fungerat bra. Någon enstaka person är negativ till konceptet som sådant. Att alla uppdrag inte stämt överens med deltagarnas förväntningar och att en del personer varit passiva kopplas inte ihop med metodiken. Det fanns flera frågor såväl i enkät- som intervjuundersökning som berör kubusmetodikens funktionalitet. Svaren på dessa redovisas i det följande.

- I vilken utsträckning tycker du att kubusmodellen är en bra metod för att arbeta med innovationer/nya idéer?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 12 | 41,4 |
| I hög utsträckning | 14 | 48,3 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 2 | 6,9 |
| I liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning har den grupparbetsform som används i kubusmodellen passat dig?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 12 | 41,4 |
| I hög utsträckning | 11 | 37,9 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning tycker du att det fungerade bra med ett delat ledarskap (röd och grön ledare) under gruppens möten?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 4 | 13,8 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 0 | 0,0 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 2 | 6,9 |
| Ej svar | 2 | 6,9 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning tycker du det fungerade tillfredställande med ett roterande ledarskap?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 10 | 34,5 |
| I hög utsträckning | 14 | 48,3 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning tycker du att dagordningen med de sex arenorna fungerade på ett tillfredställande sätt?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| I hög utsträckning | 15 | 51,7 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning tycker du att Kubus Template har varit ett användbart redskap i arbetet?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 0 | 0,0 |
| I hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 14 | 48,3 |
| I mycket liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning tycker du att arbetet i gruppen har bedrivits på ett effektivt sätt?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 19 | 65,5 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Kubusmetodiken anses som framgångsrik vara ett bra verktyg både för att organisera arbete i grupp och som verktyg för att arbeta med innovationer. De flesta tycker att ledarskapsfunktionen fungerat på ett utmärkt sätt och att detta är något som man borde använda sig av i arbetslivet i högre utsträckning. Både demokratiska aspekter och effektivitetsaspekter förs fram. Genom den möteteknik som man använt sig av har inte onödigt lång tid lagts på diskussioner utan tiden har kunnat användas till att konkret lösa tilldelade arbetsuppgifter. Helt friktionsfritt har det dock inte fungerat. Dels har det funnits personer i grupperna som inte varit tillräckligt engagerade och av de andra uppfattats göra minsta möjliga och dels har mötesordningen gjort att vissa deltagare inte uppfattat diskussionen som genomförd. Detta har lett till nytt möte efter kubusmötet. Alla har inte heller uppskattat modellen med delat ledarskap. I stort upplever man dock att det varit bra samarbete i grupperna och att arbetet bedrivits med rimlig effektivitet. När det gäller de arbetsverktyg man använt är uppskattningen stor för Boisot's teori om informationsrum samt metoden Steps & Stones. Däremot är kritiken omfattande mot Kubus Template dels för att verktyget inte uppfattas vara användarvänligt och dels för att det uppstått många driftsstörningar.

Effekter i fråga om deltagarnas tillhörighet till arbetsmarknaden

Resultaten avseende andelen som idag har arbete eller driver ett företag redovisas i avsnitt 6. I detta sammanhang återges endast deltagarnas egna uppfattningar av resultaten så som de uttrycks i enkät- och intervjuundersökning. I enkätundersökningen ställdes följande frågor som berör de arbetsmarknadsmässiga effekterna.

- Hur ser din situation på arbetsmarknaden ut just nu?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|--|--------------|------------------|
| Anställd i eget företag | 5 | 17,2 |
| Anställd i företag som varit knutet till KUBUS-projektet | 0 | 0,0 |
| Anställd i annat företag | 5 | 17,2 |
| Studerar | 4 | 13,8 |
| Är arbetssökande | 13 | 44,8 |
| Gör annat | 2 | 6,9 |
| Summa | 29 | 100,0 |

- I vilken utsträckning är du nöjd med din nuvarande situation på arbetsmarknaden?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 9 | 31,0 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 10 | 34,5 |
| I mycket liten utsträckning | 8 | 27,6 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Som framgår av tabellerna är 45 % av de svarande i dagsläget arbetssökande och nära två tredjedelar är i liten eller mycket liten utsträckning nöjda med sin aktuella situation på arbetsmarknaden. Intervjuerna bekräftade den här bilden men det framkom också att de flesta ändå tycker sig ha haft nytta av projektet. Man uppger sig ha fått nya kontakter i arbetslivet, allmänt ökat sina möjligheter till anställning och framförallt skaffat sig nya kunskaper. Eftersom det är så många äldre deltagare i projektet finns dock en viss uppgivenhet inför arbetsgivarnas sätt att diskutera i rekryteringssammanhang. Har man nått en ålder en bit över 50 så förväntar man sig i stor utsträckning inte att kunna bli anställd och man vill heller inte riskera sin trygghet genom att försöka starta ett eget företag.

I projektbeskrivningen anges ett antal kunskapsområden som ska tas upp i utbildningen. I enkäten bad vi de svarande att bedöma sin egen kunskapsutveckling på dessa områden genom att ställa följande fråga.

- På vilka av följande områden tycker du att du har mer kunskap idag jämfört med före ditt deltagande i KUBUS-projektet?

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|---|--------------|------------------|
| Teorier om innovation och entreprenörskap | 17 | 58,6 |
| Analysverktyg för kartläggning av innovativa processer i praktiken | 15 | 51,7 |
| Den lärande organisationen | 10 | 34,5 |
| Traditionell projektledning och ledning av innovativa processer | 7 | 24,1 |
| Samarbete mellan innovativa grupper i näringslivet och den offentliga sektorn | 6 | 20,7 |
| Alternativa sätt att leda och koordinera projekt | 22 | 75,9 |
| Strategi, projektledning och innovationsutveckling | 17 | 58,6 |
| Nätverksorganisering | 10 | 34,5 |
| Den sociala dialogen och den sociala dimensionen på arbetsmarknaden | 7 | 24,1 |
| Informations- och kommunikationsteknologi som hjälpverktyg i innovativa processer | 13 | 44,8 |

Flervalsfråga, andel beräknad på antal av de svarande som valt respektive alternativ.

Som synes upplever störst andel deltagare ha lärt sig mer framförallt om alternativa sätt att leda och koordinera projekt, teorier om innovation och entreprenörskap samt strategi, projektledning och innovationsutveckling. Sammantaget ger svaren ett intryck av en väsentlig kompetenshöjning för deltagarna.

Effekter på det lokala näringslivet

Kubuskonceptet uppfattas vara ett bra sätt att arbeta med innovationer på. Deltagarna upplever att de på den korta tid som stått till buds har gett externa uppdragsgivare ny kunskap och många värdefulla tips om hur verksamheten kan utvecklas. Det har dock, enligt uppgift från intervjuade deltagare, inte i alla fall varit på det sättet att uppdragsgivarna tagit till sig denna information. I vissa fall har uppdragsgivarna uppvisat vad man uppfattar som ett direkt ointresse både för att medverka under processens gång och för slutresultatet. I andra fall har samarbetet varit mycket positivt.

Utveckling av kubuskonceptet

Deltagarna uppfattar i stor utsträckning att själva kubusmodellen och tänkandet bakom den på ett bra sätt har kunnat omsättas i praktiken. Detta bedömer deltagarna i stor utsträckning vara projektledarens förtjänst. Ingen av de intervjuade deltagarna har några förslag kring utveckling av själva modellen. Däremot finns enstaka förslag kring utveckling av projektet som sådant.

”Det fungerade bra men man kanske inte skulle ha haft så många projekt att arbeta med samtidigt.”

”Strukturen kunde ha varit bättre. Hade också varit bra om man varit ledare flera gånger i rad så det hunnit sätta sig”.

”Det är viktigt att rekrytera rätt människor. Den här metoden passar högutbildade. Det har saknats deltagare med industriell erfarenhet och varit för få killar med.”

”Der var för kort tid att vara här sex månader.”

”Bättre presentation av projektet från början.”

Synpunkter från samverkanspartners

Uppgifterna i detta avsnitt bygger på intervjuer med företrädare för följande organisationer:

- Invest in Landskrona AB
- Arbetsmarknadsenheten, Landskrona kommun
- Arbetsförmedlingen i Landskrona
- Pedagogiska institutionen, Lunds universitet
- Lumek AB
- Besam AB
- Ventrafiken AB
- Rohm & Haas

Invest in Landskrona AB

Invest in Landskrona är kommunens näringslivskontor. Från början var det meningen att organisationen skulle äga KUBUS-projektet men efter en omorganisation där man fick nya uppgifter var inte detta möjligt utan Projektledning & Projektutveckling AB övertog den uppgiften. Man har dock ingått i styrgruppen för projektet och i viss utsträckning hjälpt till med att etablera kontakter med företag.

Intervjuad företrädare menar att kubusmodellen förutsätter engagerade deltagare och att man uppfattar det som att rekryteringsprocessen varit tuff för att åstadkomma rätt representation. Intervjupersonen tror att kubuskonceptet är ett bra verktyg och att vissa personer kan ha förmåga att utvecklas från "Jobbtagare" till "Jobbskapare".

Resultatet av projektet betecknas som klart godkänt. Man ser inte att projektet har haft instrument för att påverka näringslivet i stort men att det bidragit till att deltagare kunnat skaffa sig jobb. Resultatet i fråga om jobb har dock påverkats av det besvärliga konjunkturläget. De långsiktiga effekterna vet vi inget om idag. Kanske kan någon av de företagsidéer som kommit fram i projektet resultera i jobb i framtiden.

En styrka i projektet anses ha varit att det funnits en bra struktur och att saker och ting har fungerat som planerat. Projektägaren ses som en seriös aktör och projektet har vilat på en solid teoretisk grund.

Arbetsmarknadsenheten, Landskrona kommun

Informant på kommunens Arbetsmarknadsenhet uppger att enheten förmedlat tre – fyra deltagare till KUBUS-projektet och att enheten också varit representerad i styrgruppen.

Kubusmodellen uppfattas passa alla men man måste vilja delta. "Man kan inte bara komma dit och rulla tummarna. Inställningen är otroligt viktig. Det är inte akademiska meriter som ska fälla avgörandet utan inställning och kunskap". Den som har den rätta inställningen kan utvecklas från jobbtagare till jobbskapare. Enheten har handplockat deltagare efter att man fått projektet beskrivet för sig. Sedan har de föreslagna personerna fått komma på intervju hos projektledaren. Samtliga anvisade har mottagits i projektet.

Resultatet av projektet uppfattas i huvudsak som positivt. En av deltagarna har fått arbete hos projektägaren och i övriga fall så har deltagarnas sätt att tänka och agera förändrats på ett sätt som gör att det kan leda till positiva effekter i framtiden. Konjunkturläget har stor betydelse för resultatet genom att efterfrågan på arbetskraft inte är tillräckligt stark för att suga upp det stora utbudet av arbetskraft.

Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingens förväntningar på projektet har varit att deltagarna skulle kunna gå vidare till arbete eller utbildning. Projektet bedömdes dessutom ha en viss potential att skapa nya arbeten. Arbetsförmedlingen har anvisat de flesta deltagarna i projektet och är dessutom representerade i styrgruppen för projektet.

Intervjupersonen är inte insatt i kubuskonceptet men tror att det är ett bra verktyg för att arbeta med innovationsutveckling och utveckling av företag. Informanten tror dock att de flesta deltagarna haft målet att skaffa sig en anställning i första hand.

Arbetsförmedlingen uppfattar att projektet haft ett bra innehåll och en bra utformning. Det har varit utvecklande för många av deltagarna att delta och detta kan på sikt betyda större möjligheter på arbetsmarknaden. De har fått en bra utbildning och haft konkreta arbetsuppgifter att arbeta med. När de genomfört arbetsuppgifterna har deltagarna fått viktiga

kontakter med arbetsgivare. I dessa kontakter har också många deltagare ökat sin kunskap om arbetsmarknaden och de krav som ställs på arbetssökande. Projektets svaghet har varit urvalet av deltagare i de senare grupperna då man bara kunnat anvisa deltagare från aktivitetsgarantin. Detta har lett till att färre än man förväntat sig fått jobb. Intervjupersonen anser också att näringslivet skulle kunna ha ställt upp med mer ändamålsenliga uppdrag.

Pedagogiska institutionen, Lunds universitet

Det uppdrag som Pedagogiska institutionen gav till KUBUS-projektet var att undersöka möjligheten och lämpligheten av att utveckla en gemensam magisterutbildning inom de samhällsvetenskapliga ämnena. Uppdraget kom till efter att intervjupersonen kontaktats av projektet.

Intervjupersonen har också varit kontaktperson gentemot KUBUS-projektet. Han har lagt ner ungefär tre – fyra timmar på kontakter med de som genomfört uppdraget. Ett problem var att det inledningsvis fanns en viss otydlighet i uppdragsformuleringen. Denna klargjordes emellertid i ett senare skede och man är mycket nöjd med slutresultatet av gruppens arbete.

Intervjupersonen är bekant med kubuskonceptet och tycker att det är en bra metod. Han har inte använt Kubus Template för att följa utvecklingen av projektet men har känt till möjligheten.

Intervjupersonen bedömer det som troligt att institutionen kommer att gå vidare med den kunskap som projektgruppen tagit fram för att söka utveckla utbildningen i fråga. Om inte erbjudandet från KUBUS-projektet hade dykt upp hade institutionen troligen själv genomfört den aktuella kunskapsinhämtningen.

Lumek AB

Landskrona Underhållsmekaniska startade sin verksamhet 1992 som en utveckling ur dåvarande Hydro Supra AB. Företaget sysselsätter idag ett trettiotal anställda och har en årsomsättning på cirka 30 miljoner kronor.

Företaget kom med i KUBUS-projektet efter att ha blivit kontaktade av projektledningen. Det uppdrag som man gav till projektet bestod i att undersöka förutsättningarna för företaget att etablera sig på den danska marknaden. Lumek saluför idag en rad varor och tjänster inom den underhållsmekaniska branschen med Sverige som marknad. Under en tid innan man blev kontaktad av KUBUS-projektet hade man diskuterat möjligheterna att utöka företagets verksamhet också till Danmark. Därför var erbjudandet om hjälp med detta välkommet.

De förväntningar man hade var att med hjälp av KUBUS-projektets kunskaper börja kunna bearbeta kontakter på den danska marknaden. Kontaktperson med projektet från Lumeks sida har varit intervjupersonen som är marknadschef på företaget. Företaget har lagt ner ungefär tre arbetsdagar på kontakter med arbetsgruppen. Man har inte satt sig in i kubuskonceptet utan ansett detta vara en intern angelägenhet för KUBUS-projektet. Intervjupersonen har dock använt Kubus Template vid ett par tillfällen för att se vilka kontakter arbetsgruppen tagit.

Intervjupersonen tycker att det har varit positivt för Lumek att vara med i projektet och är nöjd med arbetsgruppens resultat. Företaget har fått tillgång till kunskap som man inte haft tid att ta fram själva. Intervjupersonen tycker också att den kunskap som arbetsgruppen tog fram om affärskulturen i Danmark var bra. Man har också fått tips på potentiella kunder som man nu börjat bearbeta.

Besam AB

Besam är ursprungligen ett Landskronaföretag. Det grundades 1962 av en lokal innovatör och hade fem år senare nått upp till en årsomsättning på en miljon kronor. Idag ingår Besam i Assa Abloy koncernen och har en omsättning på två miljarder kronor med försäljning i 50 länder. Företaget har på drygt 40 år utvecklats från ett lokalt småföretag till ett multinationellt företag med 1400 anställda. I Landskrona sysselsätter företaget ungefär 270 personer. Företagets produktutbud består av slagdörrar, karuselldörrar, skjutdörrar och balansdörrar.

Besam engagerade sig i KUBUS-projektet efter att ha blivit kontaktade av projektledaren. Kontaktperson mellan projektet och företaget har varit intervjupersonen som är informationschef på företaget. Den uppgift man gav till projektet var att arbetsgruppen skulle fundera i nya banor avseende alternativa produkter, målgrupper och marknader. Besam ville engagera sig i projektet därför att man tycker det är viktigt att stödja lokala initiativ till näringslivsutveckling. Företaget tyckte också att det kunde vara spännande att någon utifrån förutsättningslöst tittade på företagets verksamhet och funderade på vilka behov som finns i framtiden i relation till denna. Man upplevde att gruppen som skulle arbeta med uppgiften utgjorde en bra konstellation med olika yrkeserfarenheter och kulturella bakgrunder.

Intervjupersonen har inte fått eller själv skaffat sig någon kunskap om kubuskonceptet. Informanten har inte använt Kubus Template. Uppskattar att företaget lagt ner 8 – 10 timmars arbete på kontakterna med arbetsgruppen.

Intervjupersonen tycker att deltagarna från KUBUS-projektet gjort ett bra arbete och varit mycket ambitiösa. Har läst den skriftliga rapporten men det har inte förekommit något möte eller någon diskussion kring slutrapporten. Tycker att arbetsgruppen kom med en del ”friska” idéer men hade förväntat sig ännu ”friskare” förslag. Den stora nyttan ser intervjupersonen i att arbetsgruppen fått kontakter med företag som de själva kan ha nytta av i framtiden. KUBUS-projektet uppfattas som ett bra initiativ för att stödja arbetssökande samt för att arbeta med innovationer i ett bredare perspektiv. Några konkreta resultat har dock inte arbetsgruppens arbete medfört och det tycker heller inte intervjupersonen att man kan förvänta sig med de resurser gruppen haft till sitt förfogande.

Ventrafiken AB

Ventrafiken AB är ett kommunalt bolag som bedriver båttrafik mellan Landskrona och Ven samt viss charterverksamhet. Det finns en ambition att utveckla produktutbudet. Egentligen vill företaget profilera sig som ett reseföretag. Det finns dock lite tid till utvecklingsaktiviteter. Företaget kom i kontakt med KUBUS-projektet genom näringslivskontoret. Sedan tog projektledaren kontakt och en arbetsgrupp formades.

Det problem som arbetsgruppen skulle arbeta med var att Ventrafiken har omfattande ledig kapacitet under lågsäsong. Hur skulle man kunna nyttja denna kapacitet i högre utsträckning? Företaget förväntade sig att få en katalog med idéer, förslag på aktiviteter, tips om nya kundgrupper och marknader m.m. Från Ventrafikens sida är det intervjupersonen, VD, som varit involverad i projektet. Han uppskattar att han lagt ner tre – fyra dagars arbete på projektet. Han har inte satt sig in i kubuskonceptet och har heller inte använt Kubus Template mer än någon enstaka gång. Istället har han träffat arbetsgruppen för avstämning vid tre – fyra tillfällen.

Intervjupersonen är nöjd med resultatet. Samarbetet fungerade bra och projektgruppen presenterade många förslag, en del användbara och andra mindre användbara. Egentligen har det genomförda arbetet inte genererat någon ny kunskap men det har bekräftat att vissa idéer som man inom företaget tidigare funderat på bedömts vara gångbara. En svårighet har varit att deltagarna inte hade någon branschkunskap. Samtidigt gjorde detta att de kunde se på frågorna med fräscha ögon.

Generellt sett har Ventrafiken mycket lite resurser tidsmässigt och ekonomiskt att driva utvecklingsfrågor. Man har dock tagit tag i en del av de förslag som kom upp, pensionärsresor och kryssningar i sundet. Den dåliga sommaren har gjort att det varit svårt överhuvudtaget att nå upp till normalt passagerarantal på trafiken mellan Ven och Landskrona. Detta har också gjort att man varit försiktig med nya idéer.

Rohm & Haas AB

Rohm & Haas är ett amerikanskt kemiföretag med 85 000 anställda i ett stort antal länder världen runt. I Landskrona finns en produktionsanläggning där bl.a. bindemedel till färgproduktion tillverkas. Företaget i Landskrona har 85 anställda.

När Rohm & Haas tvättar tankar och kärl som används i produktionen av bindemedel får man kvar en restprodukt – tvättvattnet. Företaget kallar detta för vitvatten. Idag deponeras restprodukten för destruering. Uppdraget till KUBUS-projektet var att försöka hitta avsättningsområden för restprodukten. Det är ett resursslöseri att destruera den som man nu gör. Om man skulle kunna sälja restprodukten som råvara i annan produktion skulle man spara pengar och få en ny intäkt i verksamheten.

Två personer har intervjuats vid företagets avdelning för miljö, hälsa och säkerhet varav den ene personen har verksamhetsansvar för avdelningen. De intervjuade och ytterligare ett par personer har haft kontakt med KUBUS-projektet. Den tid man lagt ner har gått till att informera gruppen om produktionen, göra en teknisk specifikation av restprodukten samt lämna vissa prover på den. Sammanlagt har cirka 50 timmar lagts ner på detta.

Fick en information av projektledaren om metoden men i övrigt inte intresserat sig för den. Kontaktpersonerna har inte använt Kubus Template. De kände inte till att det fanns ett sådant redskap. De känner inte heller till någon rapport. Uppdraget har inte avrapporterats till dem. Inga resultat hade vid intervjutillfället uppnåtts.

Efter intervjutillfället har dock, enligt uppgift från projektledningen, de två personer som utarbetat en affärsidé kring hur vitvattnet skulle kunna användas i färgproduktion i Kosovo, träffat ett avtal med Rohm & Haas om en provleverans.

6 Resultatredovisning och analys

Inledning

I detta avslutande avsnitt redovisas KUBUS-projektets iakttagbara resultat⁸ samt bedöms, värderas och förklaras dessa. Vi har försökt att spåra resultat som uppnåts under projekttiden genom att jämföra situationen före projektstart med situationen efter projektslut där så varit möjligt.

Analysen består i huvudsak av att genom:

- En resultatanalys bedöma prestationsnivåer⁹ och måluppfyllelse samt beskriva faktorer som kan ha påverkat utfallet.
- En effektanalys¹⁰ ge tänkbara förklaringar till varför vissa effekter uppnåts och andra inte.
- En metod- och projektanalys försöka bedöma dels kubuskonceptets metodiska funktionalitet i KUBUS-projektets kontext och dels överensstämmelsen mellan projektets intentioner samt faktiska genomförande.

Resultatanalys

Prestationer

KUBUS-projektets verksamhet har pågått under perioden 2002-10-01 – 2004-09-30, det vill säga i två år. Under denna tidsperiod har, i enlighet med projektbeskrivningen, fyra kursomgångar om vardera sex månader genomförts enligt följande:

- Grupp 1, 2002-10-01 – 2003-04-04.
- Grupp 2, 2003-04-07 – 2003-09-28.
- Grupp 3, 2003-10-01 – 2004-03-31
- Grupp 4, 2004-03-17 – 2004-09-30.

Totalt har 38 personer deltagit i kurserna enligt följande.

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|-----------------|--------------|------------------|
| Första gruppen | 17 | 44,7 |
| Andra gruppen | 7 | 18,4 |
| Tredje gruppen | 8 | 21,0 |
| Fjärde gruppen | 6 | 15,8 |
| Summa | 38 | 100,0 |

⁸ Resultat betecknar i bred mening vad som uppnåts/ej uppnåts under projekttiden.

⁹ Prestationer utgörs av i projektet utförda insatser och handlingar som har relevans för projektets genomförande och resultat.

¹⁰ Effekter betecknar iakttagbara förhållanden som kan tänkas ha uppstått som en följd av KUBUS-projektets verksamhet och dess uppbyggnad.

Flera deltagare har deltagit i fler än en grupp. Deltagarnas tid i projektet framgår av följande tabell.

| Variabel | Antal | Andel (%) |
|----------------------------|--------------|------------------|
| Kortare tid än sex månader | 7 | 18,4 |
| Sex månader | 17 | 44,7 |
| Sju till tolv månader | 10 | 26,3 |
| Längre tid än 12 månader | 4 | 10,5 |
| Summa | 38 | 100,0 |

Utbildningens innehåll, struktur samt process har väl följt de ursprungliga planerna så som de presenteras i projektbeskrivningen. Det har funnits en schemalagd struktur för varje grupp som man arbetat efter. Huvudbeståndsdelarna i utbildningskonceptet har varit följande:

- Teoretisk undervisning i kubuskonceptet, dvs. kubusmodellen, Kubus Template och tillhörande teoretiska modeller.
- Praktisk inläring av kubusmetodiken, Kubus Template och andra verktyg genom arbete med interna eller externa uppdrag.
- Föreläsningar och studiebesök.

De uppdrag grupperna arbetat med utgör ryggraden i inlärningsprocessen och har tagit huvuddelen av den tillgängliga tiden i utbildningen i anspråk. Som redogjorts för tidigare fick vissa anpassningar göras efter den första kursomgången för att få uppdragen att gå ihop med deltagarnas förutsättningar och önskemål. Drygt två tredjedelar av deltagarna har upplevt att de uppdrag man arbetat med stämt väl överens med deras egna förväntningar. Arbetet i grupperna har i stort fungerat bra men ett visst missnöje uttrycks av deltagare med att inte alla varit lika engagerade i lösningen av uppgifterna. Vi har också iakttagit att de personer som haft affärsidéer kunnat arbeta efter ett eget upplägg skilt från de gemensamma uppgifterna.

Grupperna har genomfört sammanlagt 22 olika uppdrag för följande uppdragsgivare.

Grupp 1

Ven – trafiken AB
Folkuniversitetet
SANTRIC Health and Safety (internt uppdrag)
RNP Tigsvets AB
Skånska Teatern
Landskrona + (internt uppdrag)
En film om praktisk demokrati inom EU (internt uppdrag)

Grupp 2

Rohm & Haas AB
Besam AB
AB Tetra Pak
Spelfabriken (internt uppdrag)
Atlas Friskvård (internt uppdrag)
Tullstorp

Grupp 3

Lunds Universitet Pedagogiska Institutionen
Lumek AB
Energiteknik AB
q2d Solutions

Grupp 4

Karlslundsbadet
H – märkt
Överlevnadsboken (internt uppdrag)
Tempolin/Frio (internt uppdrag)
Gummi – Återvinning eller förbränning (internt uppdrag)

Av de tjugotvå uppdragen kan åtta stycken karakteriseras som interna uppdrag, idéer som deltagare själva haft och velat genomföra. I samtliga uppdrag har arbetet utgjorts av att man skulle undersöka en viss problemställning och samla in kunskap för att belysa problemställningen i fråga. Dessa har i sin tur haft olika karaktär. I vissa fall har det handlat om att utveckla en affärsidé, i andra fall har det varit fråga om marknadsundersökningar och i åter andra fall undersökningar av specifika frågeställningar. Många av uppdragen innehåller element av marknadsinnovation, några innehåller element av produktinnovation och någon enstaka element av teknologiinnovation.

Det löpande arbetet med uppdragen har dokumenterats dels i Kubus Template och dels i skrivna projektrapporter. Kubus Template är ju ett verktyg som ingår i kubuskonceptet och avsikten har varit att regelbundet använda det för att dokumentera arbetet med uppgifterna i enlighet med verktygets struktur (se beskrivning på sidan 8). En genomgång av dokumentationen visar att arton av de tjugotvå uppdragen är registrerade i Kubus Template. Endast i ett fall har verktygets möjligheter utnyttjats fullt ut. I övrigt kan konstateras att man framförallt dokumenterat möten och arbetsuppgifter men bara i sex fall finns uppdraget beskrivet (Project Information). Dokumentationen bekräftar den i projektet använda metodiken att veckovis utföra begränsade uppgifter. Det framgår också att det är få uppgifter som inte genomförts och att antalet uppgifter i projekten varierar mellan 30 – 60 stycken. Förmodligen har den negativa inställningen till Kubus Template påverkat omfattningen av användningen av verktyget. Flera funktioner som förefaller mycket användbara har inte använts. Vana att använda liknande verktyg tidigare kan också ha haft betydelse. Vår bedömning beträffande Kubus Template är att verktyget bygger på en bra idé men att dess struktur och utformning behöver göras mer användarvänlig.

Sexton av de tjugotvå uppdragen finns dokumenterade i skriftliga rapporter som vi tagit del av. Syftet med rapporterna har dels varit att deltagarna skulle få lära sig att skriva en rapport och dels att utgöra en sammanfattning av genomfört arbete som kunde överlämnas till uppdragsgivaren. Deltagarna har fått utbildning i hur en bra rapport kan struktureras och vilket innehåll den bör ha. Stor frihet har dock getts till deltagarna när det gäller den slutliga utformningen eftersom de haft mycket skiftande förkunskaper och tidigare erfarenhet av att författa sådana rapporter. Att det beträffande sex uppdrag saknas rapporter kan ses som en brist men förklaras bl.a. av att uppdrag inte kunnat fullföljas då deltagaren avslutat KUBUS-projektet tidigare än beräknat. En bedömning av rapporternas språk, struktur och innehåll har

gjorts. Enligt vår mening är rimliga krav i dessa avseenden ett språk anpassat efter mottagaren, att rapporten är någorlunda välformulerad och språkligt korrekt samt att den ger en tydlig bild av uppdraget och projektarbetets förlopp från uppgift genom arbetsprocess till resultat. Det har också betydelse på vilket sätt rapporten delgivits uppdragsgivaren. Vi har kunnat konstatera att rapporterna ser olika ut och är uppbyggda på olika sätt. Kvaliteten avseende språk, struktur och innehåll varierar. Ungefär två tredjedelar av rapporterna håller dock en hög standard vilket är bra med tanke på att många av de som skrivit rapporterna inte är vana att göra det.

Bland de uppdragsgivare vi intervjuat skiljer det på hur avslut skett. En del har tagit del av rapporten medan andra inte har gjort det. I vissa fall har rapporten överlämnats vid ett möte och i andra fall på annat sätt. De intervjuade uppdragsgivarna tycker att det har varit positivt att delta i KUBUS-projektet och att man i viss utsträckning fått ny kunskap genom arbetsgrupperna men att denna kunskap hittills inte gett några konkreta resultat i uppdragsgivarnas verksamhet.

Måluppfyllelse

I projektbeskrivningen uttrycks en rad övergripande och konkreta mål för KUBUS-projektet samt vilka resultat och effekter som kan förväntas uppstå som en följd av dess genomförande. Dessa kommenteras nedan punkt för punkt.

- *Att utveckla ett utbildningskoncept där medarbetare och ledning i företag samarbetar med arbetslösa och studenter i innovation och projektledning.*

Resultatet ser inte riktigt ut på det sätt som beskrivs. Ett mycket bra utbildningskoncept som både anordnare och deltagare är nöjda med har utarbetats. Något egentligt samarbete mellan deltagarna i projektet, företag och studenter har dock inte utvecklats. KUBUS-projektet har fått uppgifter från företag och under genomförandet har kontakter i varierande grad funnits mellan uppdragsgivarna och KUBUS-projektet men arbetet med uppgifterna har helt och hållet utförts av deltagarna. När det gäller studenterna har enstaka personer deltagit i arbetet. I övrigt har det handlat om erfarenhetsutbyte mellan KUBUS-projektet och Handelshögskolan i Köpenhamn samt Drivhuset i Malmö. Från början planerades ett samarbete med Malmö Högskola som sedan inte blev av.

Deltagarna anser att de i stor utsträckning skaffat sig nya kunskaper, att kursen haft ett bra innehåll och varit upplagd på ett bra sätt samt att en bra pedagogik använts. Orsakerna till att så många av deltagarna varit nöjda med utbildningskonceptet är bl.a. att man upplevt en intellektuell stimulans och höjt sin kompetens genom införlivande av nya kunskaper som man bedömer sig ha nytta av i framtiden. Av beskrivning på sidan 28 framgår att mer än hälften av deltagarna anser sig ha utökat sina kunskaper på kursens centrala områden.

- *Att använda KUBUS-konceptet, Boisot's teori om Informationsrum og Sociale Laeringscyklus samt Team Syntegrity i innovationsutveckling, kunskapsinhämtning och förmedling.*

De nämnda teorierna med undantag av Team Syntegrity har varit mycket viktiga redskap i arbetet. Som framgått av deltagarnas synpunkter har teorierna på ett utomordentligt sätt gjorts praktiskt användbara av projektledaren. Teorierna har redan efter ett par veckor kunnat omsättas i praktisk handling i arbete med konkreta uppdrag.

- *Att operativt testa en teoretisk modell för projektutveckling och kartläggning av innovatörer och entreprenörer.*

Genom projektets längd och det relativt stora antalet deltagare uppdelade på fyra kursomgångar har ursprungstankarna kunnat prövas och anpassningar kunnat göras som successivt utvecklat användningen av kubuskonceptet på ett sätt som passat i KUBUS-projektets sammanhang. En tredjedel av deltagargruppen har tidigare erfarenhet av att driva företag, tre personer har under projektets gång startat upp företag och ytterligare ett par står i beredskap att göra det. Ytterligare några har tankar på att i framtiden starta en egen verksamhet.

- *Att identifiera nya affärsmöjligheter.*

Nya affärsmöjligheter har identifierats på olika sätt i de genomförda uppdragen. I relativt många fall har uppdragen handlat om att söka kunskap som kan leda till nya marknader, i några fall att identifiera nya produkter och i något fall om teknologiinnovation. Fyra uppdrag har eller är på väg att resultera i etablering av nya företag; SANTRIC Health and Safety, Rohm & Haas, Atlas Friskvård och Spelfabriken. De affärsidéer som deltagare arbetat med i projektet är ännu inte fullt utvecklade eller bedrivs i liten skala.

- *Att skapa förståelse för nätverksuppbyggnad.*

Uppläggningsen av kurskonceptet har medfört många kontakter externt för deltagarna. Arbetet med uppdragen har gett deltagarna nya kontakter, man har gjort studiebesök, man har haft utbyte med Handelshögskolan och en lång rad föreläsare har varit inbjudna till projektet.

- *Att ge projektdeltagarna ett konkret arbetsverktyg för näringslivs- och projektutveckling vilket underlättar för dem att bli mer anställningsbara, anställda i befintliga verksamheter eller möjligen egna företagare.*

I stor utsträckning upplever deltagarna att de getts konkreta verktyg för att arbeta med näringslivs- och projektutveckling, att de blivit mer anställningsbara och benägna att starta eget.

- *Att 50 procent av projektdeltagarna inom ett år ska få anställning inom företag som utvecklar idéer sprungna ur KUBUS-projektet eller andra företag.*

Hittills har elva av de trettioåtta deltagarna erhållit anställning, dock ingen i de företag man samarbetat med, tio deltagare avslutas i och med utgången av projektet 30 september, ytterligare åtta är öppet arbetslösa och tre i arbetsmarknadsprogram. Tre personer arbetar i eget företag och ytterligare två kommer att göra det inom kort. Eftersom det ännu inte gått ett år vare sig från projektstart eller projektavslut för en del av deltagarna kan inte slutavstämning ske men i dagsläget har 34 % anställning i eget eller annans företag.

- *Att 25 procent av projektdeltagarna inom ett år ska starta egna företag eller ingå som delägare i annat företagande.*

Tre deltagare har idag företag och ytterligare två förväntas erhålla starta eget bidrag inom kort. I dagsläget har 8 % av deltagarna ett eget företag. Om de två som förväntas starta upp inom kort räknas in blir siffran 13 %.

- *Att utveckla ett samarbete mellan universitet, näringsliv och offentlig sektor.*

Det samarbete som förevarit med högskolor/universitet är dels samarbetet med Handelshögskolan i Köpenhamn och dels att Lunds universitet varit en av de organisationer som gett uppdrag till KUBUS-projektet. Det lokala näringslivet har involverats genom uppdrag men något direkt samarbete kan inte sägas ha etablerats. De givna uppdragen har genomförts av arbetsgrupperna utan medverkan av personal från företagen mer än i informationssammanhang. Den offentliga sektorn har medverkat i styrning av projektet, som finansiärer och har också anvisat deltagare till projektet.

- *Att bidra till teoriutvecklingen på innovations- och projektledningsområdet.*

Kubuskonceptet är utan tvekan ett nytt sätt att arbeta med innovationer och projektledning på. I vilken utsträckning användningen av kubuskonceptet i KUBUS-projektet kan tänkas bidra till teoriutvecklingen på området är dock oerhört svårt att bedöma. Det kan dock noteras att en rad organisationer visat ett aktivt intresse för modellen, bl.a. Kommunförbundet i Skåne, Länsarbetsnämnden i Skåne samt Region Skåne.

- *Att stärka det lokala näringslivet.*

Alla initiativ för att skapa ny verksamhet som på sikt kan ge fler jobb är positiva. I ett kortsiktigt perspektiv har de insatser som gjorts i projektet liten betydelse för att stärka det lokala näringslivet. De långsiktiga effekterna är mycket vanskliga att bedöma.

- *Att finna nya industriella aktörer.*

Ett av uppdragen rör en ny affärsidé inom kemisk industri. Enligt den planering som finns etableras ett företag med denna affärsidé som grund under hösten 2004.

Effektanalys

Vi har i utvärderingsarbetet noterat följande beträffande KUBUS-projektets effekter:

- Det som vi kan uttala oss om är i huvudsak iakttagbara kortsiktiga effekter som tydliggjorts i utvärderingsarbetet.
- De tydligaste positiva effekterna kan kopplas till deltagarna i projektet. Fyra femtedelar av deltagarna är nöjda/mycket nöjda med utbildningens innehåll, utformning och resultat. Deltagande i utbildningen har för många inneburit en väsentlig kompetenshöjning vilket i sin tur bör ha ökat anställningsbarheten. Många upplever sig också ha utvecklats på ett personligt plan och ser fler möjligheter på arbetsmarknaden efter att ha deltagit i projektet. Två tredjedelar av deltagarna är dock missnöjda med sin nuvarande situation på arbetsmarknaden då huvuddelen av deltagarna i KUBUS-projektet fortfarande är arbetssökande.
- Medverkande företag uppger att det varit positivt att delta i projektet men att man ännu inte hunnit implementera den kunskap som tillförts i sin verksamhet.
- Projektägaren har genomfört en utbildning som deltagarna upplevt haft hög kvalitet. Kubuskonceptet har kunnat omsättas i praktisk handling och under en relativt kort tid har ett stort antal uppdrag genomförts och dokumenterats. Utbildningsupplägget bör ha potential för att användas bl.a. i fler arbetsmarknadsprojekt, rehabilitering av sjukskrivna samt i stöd till nyföretagare.
- Effekterna i fråga om innovations- och näringslivsutveckling bedöms i ett kortsiktigt perspektiv vara små.

Projektägaren och projektledningen får mycket beröm för sitt sätt att genomföra projektet. Många av de intervjuade har tidigare erfarenheter av att delta i olika arbetsmarknadsprogram. Så gott som samtliga anser att KUBUS-projektet varit det mest intressanta projekt de deltagit i. Flera är mycket kritiska till tidigare åtgärder som man anvisats till. Däremot har det känts meningsfullt att delta i KUBUS-projektet och det har mer känts som att gå till ett arbete än att man deltagit i en tidsbegränsad arbetsmarknadsinsats. Många deltagare upplever sig ha utvecklats på ett personligt plan, man har lärt sig mycket nytt och fått nya perspektiv. De flesta är nöjda med projektet även de som ännu inte kunnat förbättra sin situation på arbetsmarknaden. Som någon uttryckte det "Detta är inte bortkastad tid, jag har redan haft nytta av det jag lärt mig i mitt arbetssökande och i mitt sätt att vara".

Anledningar till att deltagarna är så nöjda är bl.a. trivsel under tiden i projektet, upplevd personlig utveckling, ökad kompetens och stärkt anställbarhet. Projektägarens samt projektpersonalens kompetens samt bemötande av deltagarna är också viktiga faktorer för att deltagarna trivts. Man har inte känt sig som arbetslös utan som en resurs att räkna med i arbete med "skarpa" uppdrag. Man har blivit sedd, fått använda sina egna resurser i samarbete med andra och fått uppskattning för det.

Resultaten i fråga om deltagarnas anknytning till arbetsmarknaden bör betraktas ur flera perspektiv. Dessutom måste man beakta att det är en rad faktorer utanför projektets påverkansförmåga som avgör deltagarnas möjligheter att skaffa sig en anställning. För det första är efterfrågan på arbetskraft svag i relation till utbudet av arbetskraft vilket skapar en svår konkurrenssituation för många arbetssökande. För ett flertal av deltagarna i KUBUS-projektet är åldern en faktor som negativt påverkar möjligheterna till arbete. I dagsläget har inte det procentmål som satts för andelen deltagare som skulle kunna skaffa sig en anställning som en följd av projektdeltagandet uppnåtts. Däremot uttrycker deltagarna stor

tillfredsställelse med vad projektdeltagandet gett dem i fråga om personlig utveckling, ökade kunskaper och stärkt anställbarhet. Det är också uppenbart att det finns ett behov av den här typen av arbetsmarknadsprojekt där deltagarna får använda sin hjärnkapacitet och där inriktningen är att skapa arbete. Detta behov har ökat under senare år då arbetslösheten för akademiker stigit.

Inte heller när det gäller antalet uppstarter av nya företag har KUBUS-projektet ännu nått upp till målsättningen. KUBUS-projektet har dock skapat en plattform för utveckling av affärsidéer. De kortsiktiga effekterna är att några deltagare som redan före projektet hade affärsidéer har kunnat jobba vidare med dessa och att några nya affärsidéer också kommit till som en följd av de uppdrag man jobbat med i projektet. Några verksamheter har startats och ytterligare några är i en förberedelsefas men samtliga är av relativt blygsam omfattning. De långsiktiga effekterna på näringslivet i Landskrona är inte möjliga att bedöma i dagsläget.

Det är inte bara deltagarna som är nöjda med KUBUS-projektet. Även övriga berörda aktörer tycker att verksamheten fungerat bra. Remittenterna är nöjda med genomförandet men skulle naturligtvis som deltagarna ha önskat att fler kunnat komma i arbete. Företag och andra organisationer är i stort nöjda med de uppdrag de fått utförda.

I Sverige är kubuskonceptet en ny modell för att organisera arbete i grupp med uppdrag för näringslivet. Huruvida de praktiska erfarenheter som gjorts i KUBUS-projektet kommer att bidra till utveckling av kubuskonceptets teorier kan inte bedömas bl.a. därför att det inte ingått i utvärderingsuppdraget att studera samarbetet mellan Handelshögskolan och KUBUS-projektet. Däremot förefaller det finnas både intresse och möjligheter för att med KUBUS-projektets erfarenheter som grund använda arbetsmetoderna inom områden som innovativ näringslivsutveckling samt arbetsmarknads- och rehabiliteringsprojekt.

Metod- och projektanalys

Fokus för denna del av analysen är dels kubuskonceptets funktionalitet i KUBUS-projektets kontext och dels hur projektgenomförandet fungerat sett mot bakgrund av KUBUS-projektets intentioner.

Kubuskonceptet så som det beskrivs i de skriftliga källor vi tagit del av skiljer sig, vilket beskrivits ovan, i vissa avseenden från den praktiserade metodik som använts i KUBUS-projektet. Anpassningar och förenklingar har gjorts för att verktygen i konceptet snabbt skulle bli användbara i genomförande av konkreta uppdrag.

Kubuskonceptets funktionalitet i det interna arbetet förefaller ha varit hög. Däremot har företag och studenter inte involverats i arbetet på tänkt sätt. Detta har inneburit att KUBUS-projektet fått en delvis annorlunda utformning än tänkt vilket också torde ha betydelse för vilka resultat som uppnåtts respektive inte uppnåtts i projektet. Med grupper sammansatta på det sätt som ursprungligen var tänkt hade en bredare och djupare kompetensbas funnits i genomförandet av projektuppdragen som kan tänkas ha haft en starkare effekt avseende utveckling av innovationer och affärsmöjligheter. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att deltagarna i första hand varit i en utbildningssituation där det primära målet varit att lära sig tillämpa kubuskonceptets teorier i praktisk handling. Den uppläggning som projektet fått har på ett tydligt sätt anpassats efter deltagarnas förutsättningar och medfört nytta för dem i form av personlig utveckling, ökad kompetens och förbättrad anställbarhet.

Deltagarnas synpunkter är mycket positiva till det mesta i den praktiserade metodiken; delat ledarskap, roterande ledarskap, de sex arenorna, Boisot's informationsrum och den "sociale læringscyklus" samt Steps and Stones. De flesta är dock negativa till Kubus Template.

Anledningarna till varför deltagarna i så stor utsträckning gillat metodiken anser vi vara flera. Kubusmodellen är demokratisk och fördelar inflytandet i gruppen på ett sätt som underlättar delaktighet och därmed att det känns meningsfullt för alla att delta. Dominerande personer får mindre utrymme och de mer försiktiga mer utrymme. Både Steps and Stones och Boisot's teori samt den "sociale læringscyklus" ger automatiskt struktur åt arbetet. Upplägget med tidsbegränsade möten och avgränsade arbetsuppgifter som skulle redovisas inom en vecka har också styrt arbetet på ett positivt sätt. Samtidigt kan man som utomstående betraktare tycka att dessa begränsningar också förhindrar djupare lösningar. I första hand har dock projektet utgjort en utbildningssituation varför det varit fullt rimligt att göra på det sätt man gjort. Missnöjet med Kubus Template kan kopplas dels till verktygets uppbyggnad, som inte uppfattas som användarvänlig, och till de driftsstörningar som varit.

Projektanordnare och projektpersonal får ett mycket gott betyg för sitt sätt att genomföra KUBUS-projektet av dess deltagare. Även övriga aktörer är i stor utsträckning nöjda med genomförandet men har haft relativt perifera och specifika roller i projektet.

Ett innehållsmässigt och pedagogiskt hållbart utbildningskoncept kring kubuskonceptet i relation till målgruppens förutsättningar och behov har kunnat etableras. Deltagarna anser i hög utsträckning att de fått en mycket bra utbildning byggd på kubuskonceptets teorier och på ett förtjänstfullt sätt omsatt i praktiskt hanterbara verktyg för kunskapsinsamling i en grupp sammansatt av olika kompetenser.

Det kan finnas en koppling mellan de positiva upplevelserna av metodiken respektive projektets genomförande. Ett antal av de intervjuade personerna har uttryckt stark frustration över de arbetsmarknadsinsatser man tidigare deltagit i vilka upplevts som meningslösa och i stort gått ut på att sitta av tiden. Här kom man till ett projekt som fungerade på ett helt annat sätt. Det var välplanerat, innehöll utmaningar, man mötte kompetent personal, fick tillfälle att träffa nya människor med intressanta erfarenheter, ta del av en i svenska sammanhang helt ny modell, blev betraktad som en resurs i ett företag, fick vara med och representera detta företag i olika sammanhang etc. Det är därför svårt att skilja upplevelsen av projektet från upplevelsen av metodens förtjänster och brister.

Utvärderingsplan

Utgångspunkter

Mitt förslag till uppläggning av utvärderingen utgår dels från projektbeskrivningen och dels från den information som jag fick vid vårt möte 2004-04-15. Jag har tolkat uppdraget på följande sätt:

- Ni vill veta i vilken utsträckning de syften och mål, såväl övergripande som konkreta, som anges i projektbeskrivningen har uppnåtts.
- Fokus för utvärderingen skall ligga på den metod som använts i projektet, den s.k. kubusmodellen.
- Utvärderingsrapporten skall vara kortfattad och lättläst samt ha en enkel men tilltalande layout. Rapporten skall redovisa berörda parter synpunkter kring målpåfyllelse, effekter och kubusmodellens funktionalitet.

Förslag till genomförande

Det förslag till genomförande som presenteras nedan utgör en basstruktur för genomförandet.

Utvärderingsprocessen innefattar sex steg:

- Förberedelser
- Inhämtande av information som behövs för att besvara utvärderingens grundfrågeställningar.
- Bearbetning och sammanställning av insamlad information.
- Analys av materialet.
- Formulering av utvärderingsrapport.
- Delgivning av rapport.

Genomförandeperiod är 1 augusti - 30 september 2004. Arbetet kommer att genomföras av undertecknad (huvudansvarig) samt Johan Broo.

Förberedelser

I förberedelsearbetet ingår planering av genomförandet i samråd mellan utvärderare och uppdragsgivare, urval av personer som ska medverka i utvärderingen och information till dessa samt konstruktion och test av frågeformulär. Dessutom är det i detta fall nödvändigt för utvärderarna att skaffa sig kunskap om kubusmodellen genom tillgänglig litteratur.

Informationsinhämtning

Det informationsunderlag som behövs i utvärderingen kan inhämtas dels genom att utvärderarna tar del av befintlig projektdokumentation och dels genom att utvärderarna med hjälp av enkätformulär och strukturerade djupintervjuer utfrågar de aktörer som på olika sätt berörts av projektet.

För att kunna genomföra utvärderingen inom den stipulerade tidsramen behöver vi ha tillgång till relevant bakgrundsinformation senast 1 augusti.

Det är viktigt att så många som möjligt av projektet berörda parter kommer till tals. Det innebär:

- Ni som projektägare
- Projektdeltagarna
- Era samverkanspartners

Hos er intervjuas den personal som varit delaktig i utvecklingen och genomförandet av verksamheten.

Projektdeltagarna själva är i fokus för projektets uppbyggnad och metodik. Därför är deras synpunkter av stor vikt i utvärderingen. Alla projektdeltagare som går att nå bör utfrågas med hjälp av en enkät. Därutöver föreslås att ett slumpmässigt urval på 15 personer djupintervjuas utav de sammanlagt 50 deltagarna.

Informationsinhämtningen från de samarbetspartners som deltagit i projektet sker genom att ett urval av dessa intervjuas, förslagsvis enligt följande:

- Utvecklingsstiftelsen, Landskrona
- Företagsalliansen i Svalöv
- Arbetsförmedlingen Landskrona – Svalöv
- Arbets- och socialnämnden, Landskrona
- Kommunstyrelsekontoret, Projekt Träffpunkten, Svalöv
- Handelshögskolan, Köpenhamn
- LO – skolan, Helsingör
- Urval av 6 företag i Landskrona och Svalöv som medverkat i projektet. Både företrädare för företaget och facklig organisation intervjuas.

Enkätformulär till deltagarna, med i huvudsak frågor med fasta svarsalternativ, tillsänds samtliga deltagare per post. Som underlag för intervjuerna, både med deltagare och övriga aktörer, används ett strukturerat frågeformulär med öppna frågor som anknyter till de områden som ska belysas (se vidare nedan under analys). Frågeformuläret bör bestå dels av ett antal grundfrågor som alla intervjuade ska svara på och dels ett antal tilläggsfrågor som specifikt berör den aktuella intervjupersonens / verksamhetens anknytning till projektet.

Bearbetning och sammanställning av inhämtad information

Då informationsinhämtningen avslutats sammanställs och bearbetas insamlad information för att i nästa fas kunna analyseras på ett strukturerat sätt.

Analys

Utvärderingens utgångspunkter är att utvärdera genomförande och resultat mot angivna syften och mål med tyngdpunkt på den metodiska delen. Projektet bör därför bedömas i relation till grundtankar, metodik och förväntade resultat som finns uttryckta i projektbeskrivningen för KUBUS-projektet. Inre och yttre faktorer som påverkat utfallet identifieras i analysen. En bedömning av metodens generaliserbarhet och spridningsmöjligheter bör också ingå.

I projektbeskrivningen uttrycks en rad syften och mål för projektet samt vilka resultat och effekter som kan förväntas uppstå som en följd av dess genomförande:

- Att utveckla ett utbildningskoncept där medarbetare och ledning i företag samarbetar med arbetslösa och studenter i innovation och projektledning.
- Att använda kubuskonceptet, Boisot's teori om InformationsRum og Sociale Laeringscyklus samt Team Syntegrity i innovationsutveckling, kunskapsinhämtning och förmedling.
- Att operativt testa en teoretisk modell för projektutveckling och kartläggning av innovatörer och entreprenörer.
- Att identifiera nya affärsmöjligheter.
- Att skapa förståelse för nätverksuppbyggnad.
- Att ge projektdeltagarna ett konkret arbetsverktyg för näringslivs- och projektutveckling vilket underlättar för dem att bli mer anställningsbara, anställda i befintliga verksamheter eller möjligen egna företagare.
- Att 50 procent av projektdeltagarna inom ett år ska få anställning inom företag som utvecklar idéer sprungna ur KUBUS-projektet eller andra företag.
- Att 25 procent av projektdeltagarna inom ett år ska starta egna företag eller ingå som delägare i annat företagande.
- Att utveckla ett samarbete mellan universitet, näringsliv och offentlig sektor.
- Att bidra till teoriutvecklingen på innovations- och projektledningsområdet.
- Att stärka det lokala näringslivet.
- Att finna nya industriella aktörer.

De här punkterna utgör riktmärken för informationsinsamling. Kartläggningen utgör sedan grund för bedömningar, förklaringar och slutsatser. I vilken utsträckning ovan listade förväntningar uppnåtts är intressant att värdera såväl i kvalitativa som kvantitativa termer, där så är möjligt. Den samlade analysen skall utvisa vilka resultat / effekter som uppnåtts samt samarbetsformernas och metodikens betydelse för detta. De konkreta procentsatta målen är enkla att utvärdera medan de samhällsekonomiska effekterna och tillväxteffekterna är svårare att bedöma. I det senare fallet får man föra ett resonemang utifrån vedertagna teorier om företagande och tillväxt i relation till projektets omfattning och tänkbara effekter. Intressant att belysa i detta sammanhang är också perspektivet jobbtägare – jobbskapare.

Formulering av utvärderingsrapport

I projektbeskrivningen sägs under rubriken `Bakgrund`: "KUBUS-projektet är ett projekt som går ut på att finna jobbskaparna, lära ut en modell för entreprenörskap och dela ut de rätta verktygen". Detta uttrycker på ett komprimerat och lättförståeligt sätt projektets ambition.

Utvärderingsrapporten bör, också på ett kortfattat och lättförståeligt sätt, ge svar på i vilken utsträckning projektet har lyckats i dessa avseenden. Rapporten föreslås med tanke på detta ha följande struktur:

- Utvärderingsuppdraget och dess genomförande.
- Beskrivning av KUBUS-projektet och kubuskonceptet.
- Redovisning av kartläggning av projektprocess och genomförande av kubuskonceptet.
- Beskrivning av uppnådda resultat och effekter i förhållande till projektets syften och målsättningar.
- Analys av resultat och måluppfyllelse samt faktorer som påverkat utfallet.
- Slutsatser och förslag på hur erfarenheterna av projektet ska kunna tillvaratas och spridas på bästa sätt.

Delgivning av rapport

Skriftlig rapport redovisas senast två veckor före genomförandeperiodens utgång för att ni ska kunna ha synpunkter på layout och struktur.

Enkätfrågor till deltagarna i projektet

Framtidsutbildning AB har av Mats Persson, P & P, fått i uppdrag att utvärdera KUBUS-projektet i vilket du deltagit. Deltagarnas synpunkter inhämtas dels genom att alla deltagare besvarar en enkät och dels genom att vissa utvalda deltagare också djupintervjuas.

Enkäten kan besvaras antingen genom att du fyller i detta formulär och återsänder det under nedan angiven adress eller att du går in på vår websida, www.framtidsutbildning.se/kubus, och besvarar enkäten elektroniskt.

De flesta frågorna är envalsfrågor. Där flerval är tillåtet är detta angivet genom att du uppmans markera samtliga tillämpliga alternativ. Kommentarer till frågorna kan skrivas in under fråga 24. Skriv numret på den fråga du vill kommentera så att kommentarerna kan kopplas ihop med rätt fråga.

Innan du skickar iväg enkäten kontrollera noga att du svarat på alla frågor. Om du har undringar eller det uppstår något problem med att besvara enkäten elektroniskt så kontakta oss.

Det är mycket viktigt både för Framtidsutbildning AB och P & P att du besvarar frågorna så att utvärderingen kan ge en riktig bild av vad deltagarna tyckt om projektet.

TACK för din medverkan!

**Bo Eriksson och Johan Broo
Framtidsutbildning AB
Västergårdsgatan 9
256 64 Helsingborg
Telefon 042 - 180873
Mail bo.eriksson@framtidsutbildning.se**

1. Kön

1. Man 2. Kvinna

2. Ålder

1. Yngre än 25 år 2. 25-34 år 3. 35-44 år 4. 45-54 år 5. 55 år eller äldre

3. Födelseland

1. Sverige 2. Norden (utom Sverige) 3. Europa (utom Norden) 4. Utanför Europa

4. Arbetslivserfarenhet område.

Kryssa för samtliga tillämpliga alternativ.

1. Har ingen
2. Ledningsarbete
3. Arbete som kräver teoretisk specialistkompetens
4. Arbete som kräver kortare högskoleutbildning
5. Kontors- och kundservicearbete
6. Service-, omsorgs- och försäljningsarbete
7. Hantverksarbete inom byggverksamhet och tillverkning
8. Process- och maskinoperatörsarbete, transportarbete m.m.
9. Jordbruk och trädgård m.m.
10. Arbete utan krav på särskild yrkesutbildning
11. Annat område

5. Sammanlagd arbetslivserfarenhet antal år

1. Ingen arbetslivserfarenhet
2. Mindre än 5 år
3. 6 - 10 år
4. 11 - 15 år
5. 16 - 24 år
6. 25 år eller mer

6. Grundutbildning

Ange endast högsta utbildningsnivå.

1. Ej fullgjord grundskola
2. Grundskola 9 år
3. 2-årigt gymnasium
4. 3-årigt gymnasium eller mer
5. Högskola tre år eller kortare
6. Högskola längre än tre år

7. Har du erfarenhet av att driva ett eget företag?

1. Ja
2. Nej

8. I vilken omgång deltog du i KUBUS-projektet?

1. I den första gruppen av deltagare
2. I den andra gruppen av deltagare
3. I den tredje gruppen av deltagare
4. I den fjärde gruppen av deltagare

9. Vad har varit ditt viktigaste mål med att delta i KUBUS-projektet?

1. Att bidra till utveckling av det lokala näringslivet
2. Att lära mig hur man kan arbeta med näringslivs- och projektutveckling
3. Att skaffa mig en anställning
4. Att starta ett eget företag
5. Annat

10. I vilken utsträckning tycker du att kubusmodellen är en bra metod för att arbeta med innovationer/nya idéer?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

11. I vilken utsträckning tycker du att du inledningsvis fick en bra utbildning i kubusmodellen?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

12. I vilken utsträckning tycker du att de innovationer/nya idéer som du arbetat med har stämt överens med dina förväntningar på de arbetsuppgifter ni skulle arbeta med i projektet?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

13. I vilken utsträckning har den grupparbetsform som används i kubusmodellen passat dig?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

14. I vilken utsträckning tycker du att det fungerade bra med ett delat ledarskap (röd och grön ledare) under gruppens möten?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

15. I vilken utsträckning tycker du det fungerade tillfredsällande med ett roterande ledarskap?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

16. I vilken utsträckning tycker du att dagordningen med de sex arenorna fungerade på ett tillfredsställande sätt?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

17. I vilken utsträckning tycker du att gruppens alla deltagare gemensamt bidrog till arbetet med projektuppgifterna?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

18. I vilken utsträckning tycker du att Kubus Template har varit ett användbart redskap i arbetet?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

19. I vilken utsträckning tycker du att arbetet i gruppen har bedrivits på ett effektivt sätt?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

20. Hur ser din situation på arbetsmarknaden ut just nu?

1. Anställd i eget företag
2. Anställd i företag som varit knutet till KUBUS-projektet
3. Anställd i annat företag
4. Studerar
5. Är arbetssökande
6. Gör annat

21. I vilken utsträckning är du nöjd med din nuvarande situation på arbetsmarknaden?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

22. I vilken utsträckning har dina förväntningar på KUBUS-projektet uppfyllts?

1. I mycket hög utsträckning
2. I hög utsträckning
3. Jag har ingen uppfattning i frågan
4. I liten utsträckning
5. I mycket liten utsträckning

23. På vilka av följande områden tycker du att du har mer kunskap idag jämfört med före ditt deltagande i KUBUS-projektet?

Kryssa för samtliga tillämpliga alternativ

1. Teorier om innovation och entreprenörskap
2. Analysverktyg för kartläggning av innovativa processer i praktiken
3. Den lärande organisationen
4. Traditionell projektledning och ledning av innovativa processer
5. Samarbete mellan innovativa grupper i näringslivet och den offentliga sektorn
6. Alternativa sätt att leda och koordinera projekt
7. Strategi, projektledning och innovationsutveckling
8. Nätverksorganisering
9. Den sociala dialogen och den sociala dimensionen på arbetsmarknaden
10. Informations- och kommunikationsteknologi som hjälpverktyg i innovativa processer

24. Eventuella kommentarer till frågorna

Intervjuunderlag – deltagare – KUBUS-projektet

Intervjupersonens egna förväntningar och mål med att delta i projektet

Först kommer några frågor kring hur det kom sig att du kom med i projektet, vilka förväntningar du hade i början och vilka dina egna målsättningar med att delta har varit.

- Under vilken period deltog du i KUBUS-projektet?
- Hur kom det sig att du blev en av deltagarna i projektet?
- Vilka förväntningar hade du på projektet när du började?
- Vilka mål ville du uppnå med att delta?
- Vilken strategi har du haft för hur du skulle lyckas uppnå de målen?

I projektbeskrivningen står bl.a. följande: "Arbetskraften kan enkelt delas in i två grupper; de som tar emot de typer av arbete som erbjuds, s.k. jobbttagare, och de som utvecklar sina egna och andras arbeten, s.k. jobbskapare.

- Uppfattar du dig själv som jobbttagare eller jobbskapare? Berätta lite grand om vad du jobbat med tidigare.
- Har du arbetat med projekt- eller idéutveckling tidigare och i så fall i vilka sammanhang?
- Har du haft eget företag eller haft tankar på att starta ett företag?

Intervjupersonens uppfattningar om projektet och dess genomförande

Nu har vi pratat lite om din historia och hur du kom med i KUBUS-projektet. Nu skulle jag vilja komma in på det som hände under tiden du var deltagare här. Det enklaste är om du berättar lite grand om vad ni har gjort och hur du upplevde det så ställer jag kompletterande frågor efter hand.

- Hur var det i början här? Kändes det bra? Trivdes du? Var det en bra stämning?
- Har den ursprungliga upplevelsen hållit i sig eller har den förändrats på något sätt under projektets gång och i så fall hur?
- Hur var arbetet i projektet organiserat?
- Vilka aktiviteter genomfördes under projektets gång?
- Hur var det dagliga arbetet upplagt?
- Vad tycker du allmänt om projektets innehåll och utformning? Vad upplevde du vara positivt respektive negativt? Kunde något ha gjorts på ett annat sätt? Saknade du något i projektupplägget?
- Vilka uppdrag arbetade du med? Hur många mer än du arbetade med samma uppdrag?
- Berätta lite grand om hur ni genomförde arbetet med uppdragen och hur du upplevde arbetet. Var det ett bra samarbete? Bedrevs arbetet på ett effektivt sätt?
- Hur tycker du relationen till företaget här, P & P, har varit?
- Hur har du upplevt kontakten med företag och organisationer som du arbetat med i genomförandet av uppdragen?

- Har du känt dig som en representant för P & P i kontakten med företag och andra?
- Hur tycker du att P & P har klarat genomförandet av projektet? Vad har varit deras styrkor respektive svagheter?
- Har du tidigare deltagit i andra projekt som syftat till att stärka dina möjligheter på arbetsmarknaden? Hur har du i så fall upplevt dessa projekt jämfört med din upplevelse av KUBUS-projektet?

Intervjupersonens uppfattningar om kubusmodellen och andra verktyg som använts i arbetet

Under tiden här har ni fått lära er att i praktiken hantera en del teoretiska modeller som kubusmetodiken, Boisot's teori om informationsrum, Steps and Stones, Team Syntegrity m.m. Nu är jag nyfiken på vad du tycker om dessa verktyg.

- Vilka av dessa modeller tycker du har varit värdefulla för dig att lära dig hantera och på vilket sätt är de värdefulla?

Kubusmodellen är ju i grunden ett verktyg för att leda grupper som arbetar med innovationer. Modellen föreskriver att arbetet ska bedrivas på ett visst sätt.

- Hur tycker du att modellen fungerat? Är kubusmodellen ett bra sätt att organisera arbetet i grupper på och i så fall i vilket avseende?
- Är kubusmodellen ett bra redskap för utveckling av innovationer och i så fall på vilket sätt?
- Hur har du upplevt att ledarskapsfunktionen fungerat på era möten?
- Hur har du upplevt att samarbetet i gruppen fungerat?
- Hur tycker du att Kubus Template fungerat?
- Hur har du upplevt effektiviteten i arbetet?

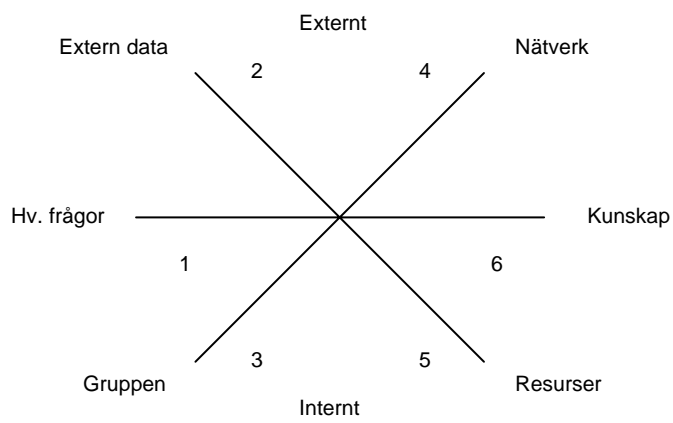
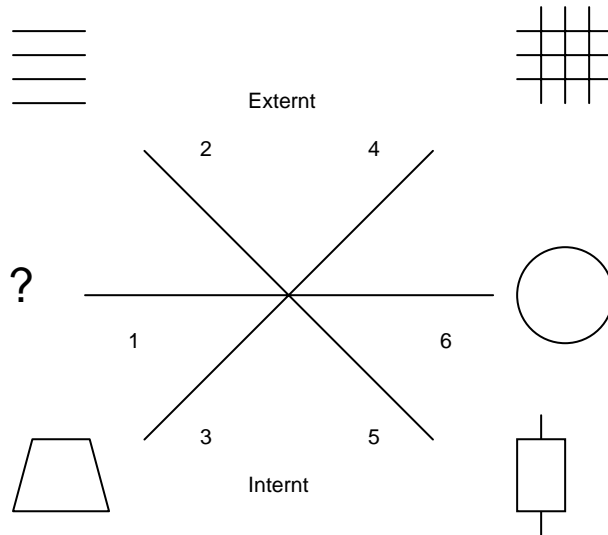
Situationen efter projektet

Nu har jag några frågor om vad som hänt efter projektet och vilken nytta du tycker att du haft av att delta i det.

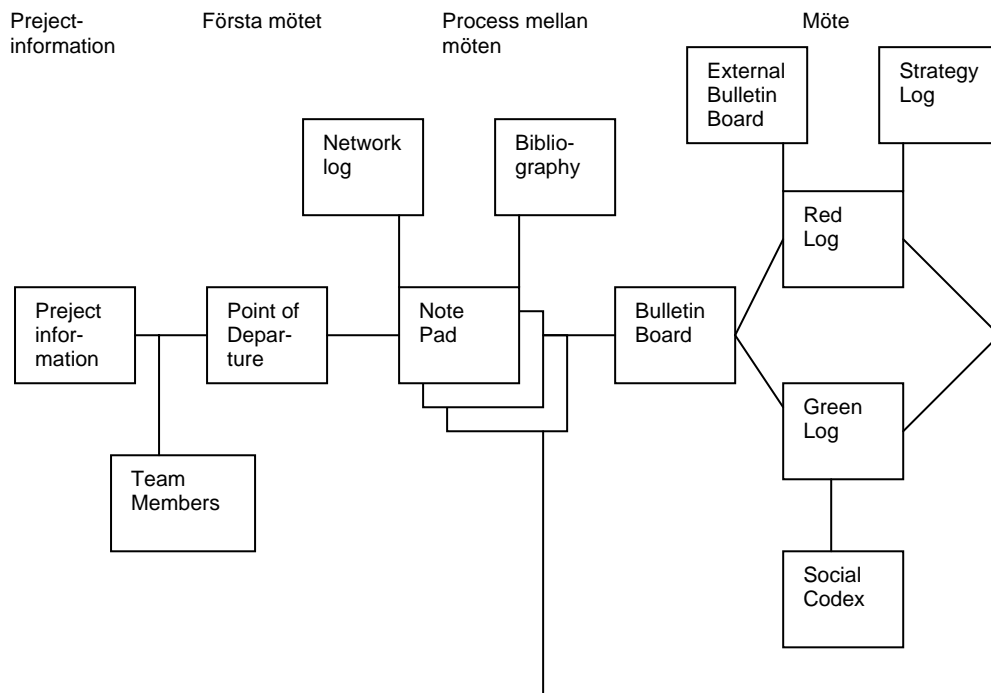
- Vad gör du idag och hur upplever du din nuvarande situation?
- Vad har ditt deltagande i KUBUS-projektet betytt för dig?
- Har projektet förändrat din livssituation på något sätt?
- Har din position som jobbtägare eller jobbskapare förändrats?

- Har du fått nya kontakter i arbetslivet genom uppdragen och i så fall vilka?
- På vilka punkter uppfylldes dina förväntningar på projektet?
- Vad har du lärt dig i projektet? På vilket sätt kan du ha nytta av dessa kunskaper i framtiden?
- Har dina möjligheter till arbete/eget företagande ökat genom ditt deltagande i projektet?
- Tycker du att du haft nytta av projektet även om du inte fått jobb/startat eget och i så fall på vilket sätt?
- Försök summera vad som har varit bra respektive dåligt med projektet.
- Har du förslag på hur man skulle kunna gjort istället där du tycker att det inte fungerat?

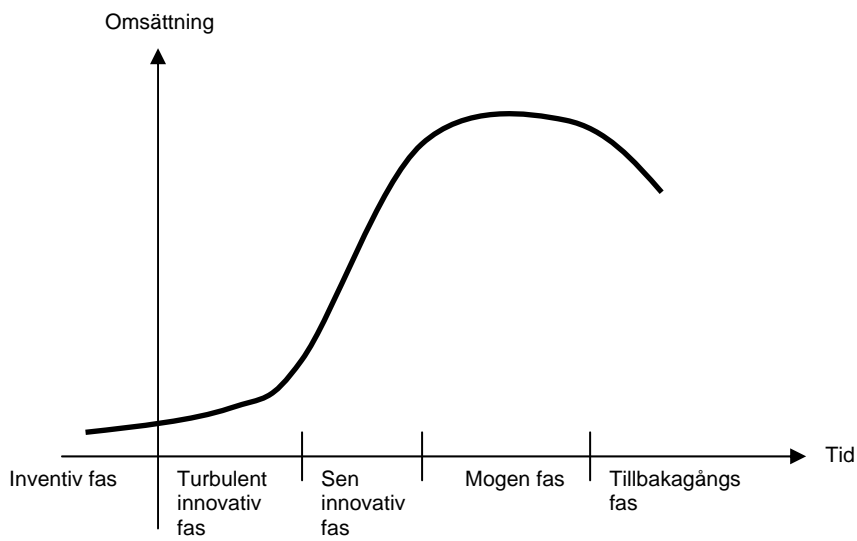
Kubusmodellen



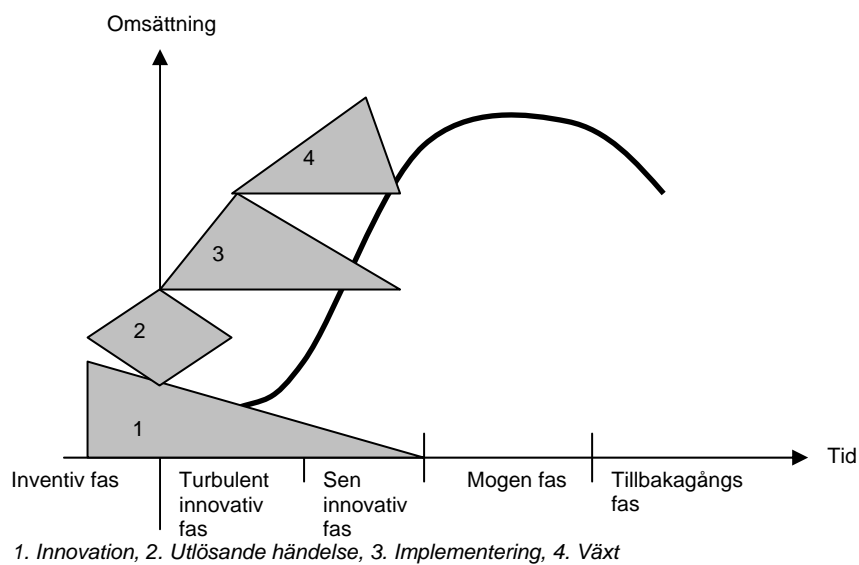
Kubus Template



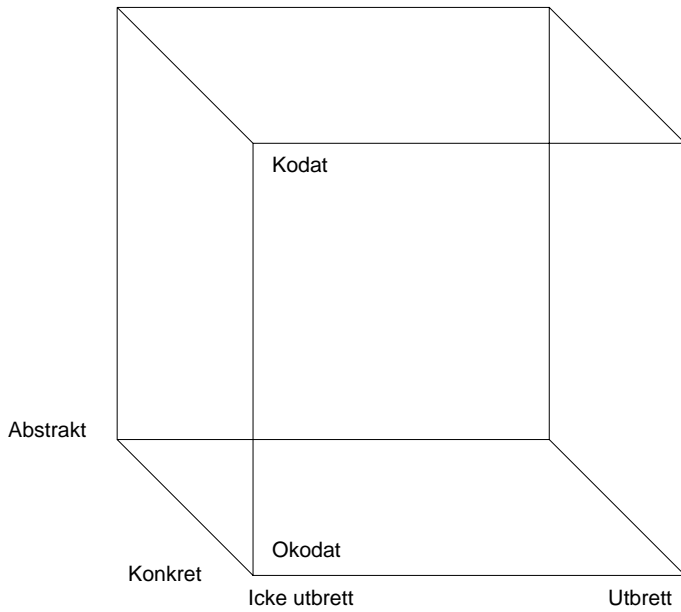
Produktlivscykelns kurva för en ny produkt



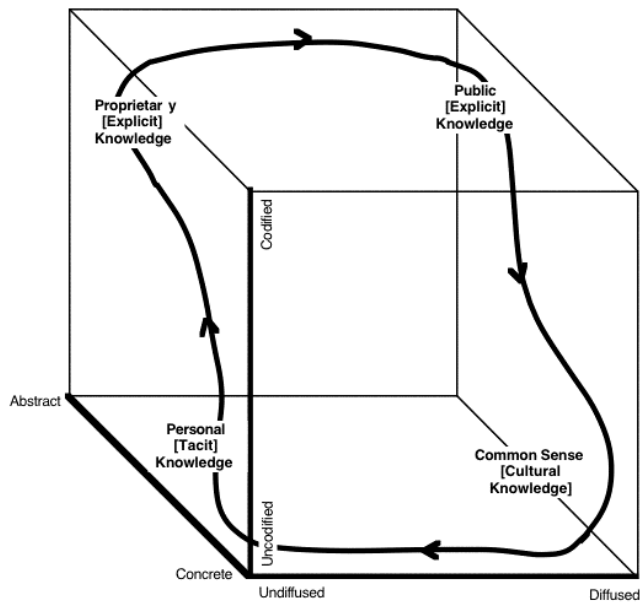
Innovationers livscykel och faser i den entreprenöriella processen



Boisot's informationsrum



Sociale laeringscyklus



Rev 2002-08-16



Projektledning och Projektutveckling

KUBUS-projektet

Projektbeskrivning våren/sommaren 2002

"KUBUS-modellen er en filosofi og en konkret fremgangsmåde til at skabe innovationer i netværk i et samspil mellem studerende, udviklingsafdelinger og medarbejdere/ledige. Hovedideen er at sikre at deltagerne bliver Jobmagere i stedet for Jobtagere"

v/Lektor, PH.D, Henrik Herlau, Handelshøjskolen Köpenhamn

Bakgrund

Arbetskraften kan enkelt delas in två grupper; de som tar emot de typer arbete som erbjuds, s.k. jobbttagare, och de som utvecklar sina egna och andras arbeten, s.k. jobbskapare.

Jobbskaparna fokuserar på potentialer till ny produktion av varor, tjänster och information som bygger på innovationer. Dessa människor har förmågan att genomföra den entreprenella processen som präglas av osäkerhet och risktagande. Jobbskaparna är de vi i vardagslag benämner som entreprenörer eller innovatörer.

Den entreprenella processen, och människorna som behärskar denna process kan användas för utveckling av såväl befintlig som ny verksamhet och såväl inom den privata som inom den offentliga sektorn.

Det viktiga är att identifiera människor som kan tänkas behärska den entreprenella processen och att ge dessa personer möjlighet till personlig utveckling i kombination med rätt verktyg.

KUBUS-projektet är ett projekt som går ut på att finna jobbskaparna, lära ut en modell för entreprenörskap och dela ut de rätta verktygen.

Grundtanken i Projekt KUBUS är att det är oväsentligt om personen ifråga är arbetslös eller har arbete, är svensk eller invandrare, har sin bakgrund inom privat eller offentlig sektor eller är studerande. Det är känslan för innovation och den entreprenella processen hos personen som är det viktiga.

Att skapa förutsättningar för näringslivsutveckling och tillväxt är en av hörnpelarna i den Europeiska Unionens sysselsättningsarbete.

Syfte

Att ge projektdeltagarna ett konkret arbetsverktyg för näringslivs- och projektutveckling vilket underlättar för dem att bli mer anställningsbara, anställda i befintliga verksamheter eller möjligen egna företagare.

Att utveckla ett utbildningskoncept där medarbetare och ledning i företag samarbetar med arbetslösa och studenter i innovation och projektledning.

Att använda KUBUS-konceptet, Boisot's teori om InformationsRum og Sociale Læringscyklus samt Team Syntegrity i innovationsutveckling, kunskapsinhämtning och förmedling.

Att utveckla ett samarbete mellan universitet, näringsliv och offentlig sektor.

Att genom praktiska exempel bidra till teoriutvecklingen på innovations- och projektledningsområdet.

Målgrupp

- arbetslösa
- högskolestudenter
- anställda

Målgruppen kan kompletteras med personer som riskerar eller redan är varslade om uppsägning från sin nuvarande arbetsgivare, inom privat såväl som offentlig sektor.

KUBUS-projektet ska dessutom engagera företag i Landskrona - Svalöv regionen. Företag som är intresserade och vill vara med. Företagen kan bidra med sakkunskap och få ut kunskap om hur man kan utveckla nya projekt inom sin organisation genom KUBUS. Projekt som kan leda till etableringar på nya marknader alternativt avknoppningar.

Självklart är Svalövs och Landskrona kommuner också möjliga deltagare

De deltagande studenterna är inskrivna vid Malmö Högskola eller Handelshøjskolen i København. De som studerar projektledning på 21-40 poängs nivå, med KUBUS-modellen som en del av utbildningen, är de som i första hand kommer att ingå i projektet. Studenterna kommer att bli sammankopplade med de företag i Landskrona - Svalöv som deltar i projektet med utvecklingsidéer.

Samtliga i målgruppen måste vara motiverade och beredda på att metoden kräver mycket. Intervjuer kommer att tillämpas för att välja ut deltagarna.

Projektägare

- P&P AB, Landskrona

Huvudpartners

- Landskrona Företagscenter AB, Landskrona
- Företagsalliansen, Svalöv
- Handelshøjskolen, København
- Malmö Högskola
- Arbetsförmedlingen, Landskrona - Svalöv
- Arbets- och socialnämnden, Landskrona
- Kommunstyrelsekontoret, projekt Träffpunkten, Svalöv
- LO-skolen, Systemprojekt i Danmark
- Folkuniversitetet, Helsingborg

Övriga partners

- KUBUS-Company
- IT-Højskolen, København
- Företag i Landskrona – Svalöv
- Landskrona Idé- och Uppfinnarförening
- Folkuniversitetet i Helsingborg
- LO-facken i Landskrona

Målsättning

KUBUS-projektets *övergripande mål* är:

- att stärka det lokala näringslivet
- att finna nya industriella aktörer (innovation)
- att undervisa generellt i kunskapsinsamling
- att identifiera nya affärsmöjligheter
- att skapa förståelse för nätverksuppbyggnad
- att operativt testa en teoretisk modell för projektutveckling och kartläggning av innovatörer och entreprenörer.

KUBUS-projektets *konkreta mål* är:

- att 50 procent av projektdeltagarna inom ett år ska få anställning inom företag som utvecklar idéer sprungna ur KUBUS-projektet eller andra företag.
- att 25 procent av projektdeltagarna inom ett år ska starta egna företag eller ingå som delägare i annat företagande.

KUBUS i Öresund

Parallellt körs ett liknande KUBUS-projekt i Danmark med namnet;

"Fra jobbtager til jobbmager i Plastindustrin", (bilaga 1).

Målgruppen för projektet är anställda, varslade och de som p.g.a. låg utbildningsnivå riskerar varsel inom platsindustrin i Fredriksborgs Amt. Plastindustrin är speciellt stor i Fredriksborgs Amt som har en mycket stor del av den danska platsindustrin.

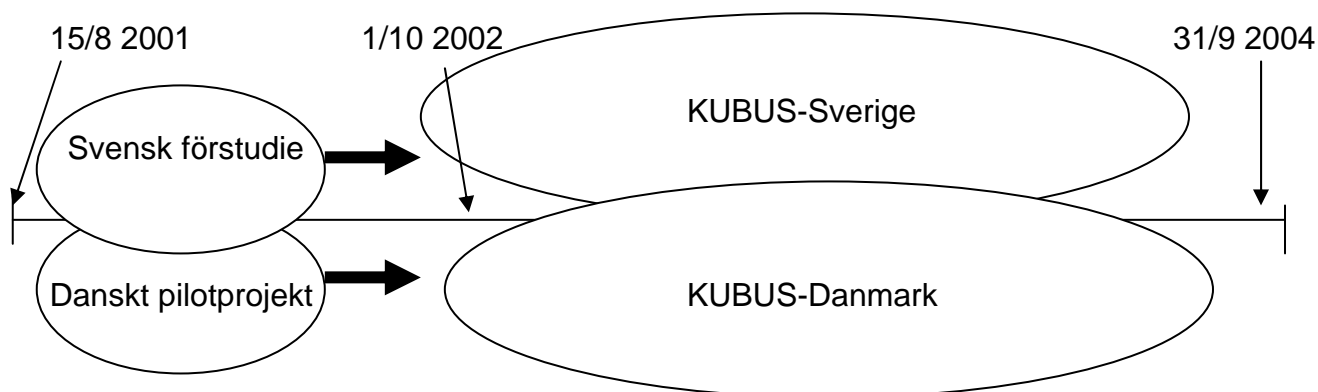
Platsindustrin går just nu på högvarv och i dess arbetskraft finns många utbildade. När nästa lågkonjunktur kommer är denna grupp i riskzonen för att slås ut. Projektet ska medverka till att dessa personer står bättre rustade i kampen om nya jobb.

Partners i Danmark är:

- Handelshøjskolen, København
- IT-Højskolen, København
- KUBUS-Company
- LO-skolen
- Arbetsgivare inom Plastindustrin
- Totax
- Carpenter
- Mediotest
- Maersk Medical
- Fredriksborgs Amts Ervervsorganisation
- Specialarbejderforbundet i Danmark, SID
- Kvinnelig Fackforening

Koordinator för det danska projektet blir Hanne Mortensen, LO-skolen Helsingør.

Det danska projektet har liksom det svenska inletts med ett pilotprojekt, där förutsättningarna för ovanstående undersökts. Till skillnad från den svenska förstudien har man i Danmark genomfört pilotprojektet i skarpt läge och på 9 företag har studenter från Handelshøjskolen utvecklat projektidéer enligt KUBUS-metodiken. Erfarenheterna är mestadels goda, dock visade det sig svårt att få med hela företaget. Fack och medarbetare kom inte riktigt med i processen, som blev en angelägenhet mellan ledning och studenter. Under vinterhalvåret 2001-2002 har svenska och danska parter träffats, bl.a. på en konferens i Helsingör den 6 december, för att utbyta erfarenheter från förstudie respektive pilotprojekt.



KUBUS-modellen används redan i det danska skolväsendet sedan några år och har av danska undervisningsministeriet nyligen beviljats medel för utvecklande av ett generellt IT-verktyg, KUBUS-template.

Projektet ska kunna utbyta erfarenheter och också finna sätt att samarbeta kring själva metodiken, genom utbyte av idéer och medverkan i varandras processer.

Utöver projektet i Helsingör planeras ett annat projekt i Helsingborg drivet av Folkuniversitetet. Detta projekt riktar sig till ett nybildat nätverk av 25 estetiska hantverkare.

Dessa har kommit överens om att arbeta i en gemensam pedagogisk process utvecklad av Folkuniversitetet i Helsingborg.

Grovt förenklad ser processen ut som nedan.

- Gruppera inom nätverket - skapa unika konstellationer
- Ge uppdrag inom gruppen - t.ex. ny produkt
- Arbeta inom gruppen - ta reda på allt, problematisera
- Resultat - nya verktyg, nätverk, marknadsföring
- Utvärdera - hur går vi vidare

Processen har många likheter med KUBUS-modellen och Helsingborgsprojektet kommer därför att ingå i partnerskapet kring KUBUS i Öresund.

De olika projekten kommer att mötas på nätverksträffar som samplaneras av de olika projektledarna. Koordinator för detta övergripande nätverk blir Leif Block Rasmussen, Handelshøjskolen.

Kubus-Modellen

Af Rikke Bygballe og Karsten Mottlau baseret på Helge Tetzschner & Henrik Herlau: *Fra Jobtager til Jobmager II, Samfundslitteratur, 2000*

Kubus-konceptet er udviklet af Henrik Herlau under Handelshøjskolen i København og er et modspil til traditionel behandling af begrebet innovation. Kubus er kort sagt et redskab til gruppeledelse og dokumentation af gruppeprocessen for selv-organiserende grupper.

Kubus er siden ca. 1995 blevet forfinet mht. det teoretiske fundament og er samtidig testet af studerende, bl.a. ved de særlige LFPI¹-kurser, hvor studerende har udviklet videnpakker i samarbejde med danske virksomheder. Modellen har således nået en vis modenhed og p.t. er godt 1000 studerende i Øresunds-regionen trænet i at bruge Kubus-konceptet.

Ifølge Henrik Herlau, som i 25 år har beskæftiget sig med innovation i teori og praksis, er der brug for en anden form for ledelse af de innovative processer i Videnssamfundet, end der var i Industrisamfundet. Kubus-konceptet er udviklet som et alternativ til de eksisterende metoder til innovationsledelse.

Mange innovationer strander i "ejerskabsfælden"² og bliver aldrig ført ud i livet. Kubus-konceptet skal hjælpe aktørerne i en prejekt-gruppe til at bryde med traditionel tankegang og giver en række redskaber til at styre gruppeprocessen hen imod demokratisering, hvor alle i gruppen er lige og arbejder mod et fælles mål. Det handler kort sagt om vidensdeling uden forbehold.

Det er Herlau & Tetzschners holdning at den hårde træning i at være en god entrepreneur er nødvendig når der er tale om vidensbaseret produktions-idégrundlag. Kubus-konceptet betragtes som det *første* skridt til at give vidensbaserede entrepreneurs en arbejdsmetode. Der er ikke tale om en *mirakelmetode* som kan bruges uden videre og til at generere innovationer på samlebånd, tværtimod er det en svær proces at komme igennem fravalget af personlig ledelse.

Det særlige ved Kubus-konceptet i forhold til traditionelle projektledelses-værktøjer er tre forhold:

For det første at Kubus tager udgangspunkt i fasen *før* man kan tale om et reelt projekt, også kaldet *prejektfasen*. Udviklingen af et projekt anskueliggøres typisk i "Produktcyklusmodellen/S-kurven" der viser hvorledes den *inventive fase* (dvs. prejekt) udgør starten på en succesfuld ny produktion.

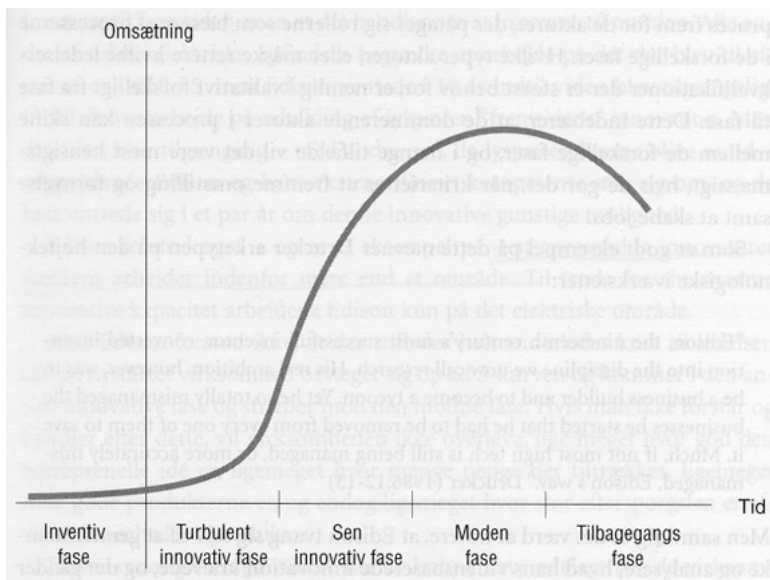
For det andet, at ledelsen ses som en *funktion* fremfor som en person.

For det tredje at konceptet er *procesorienteret* frem for resultatorienteret.

Figur 8 S-kurven

¹ Lærestalernes Fælles Projektleder- og Innovationskursus (<http://www.lfpi.dk/lfpi/>)

² (Herlau & Tetzschner (1999), s. 14), "ejerskabsfælden": når et projekt hvor en enkeltperson har ejerskab til ideen opgives, går en stor del viden tabt fordi personen som ejer ideen ikke deler sin viden med andre personer som måske kunne føre projektet videre.



Kilde: Herlau og Tetzschner, 1999:21

I Kubus-konceptet skal en udviklingsgruppe (5-8 personer) ikke tilpasse sig et mål, der er givet på forhånd og er et bud på et redskab til at lede processen i præjektfasen.

Målet med arbejdet i en Kubus-gruppe er at danne videnspotentialer og vidensdybde som basis for fremtidig innovation. Derfor er *kommunikation* og *sprog* centrale begreber. Gruppeprocesserne skal fastholdes, følges, italesættes og være gennemskuelige. Det er væsentligt at alle gruppemedlemmerne er indforstået med konceptet og følger modellen ved at gøre sig "ledelsesbare"³.

Fordi Kubus-konceptet er udviklet til tværfagligt projektarbejde, hvor man forsøger at skabe innovationer på baggrund af en systematisk indsamling af viden, er man nødt til at etablere "en slags "kunstig" udviklingskultur", eller et nyt fælles socialt kodeks som deles af alle gruppens medlemmer. Dette gøres ved at projektgruppen arbejder uden en egentlig projektleder, idet ledelsesrollen betragtes som en funktion eller en service, som ikke er knyttet sammen med en bestemt person, men ledelsesrollen går derimod på skift mellem gruppens deltagere. Kubus danner således rammen for selv-organiserede grupper.

Den store vision er, at metoden kan bruges til gavn for hele samfundet og ikke kun de enkeltstående projektgrupper, men til et samarbejde mellem forskning, uddannelsesinstitutioner, industri og marked.

Kubus-konceptet i praksis

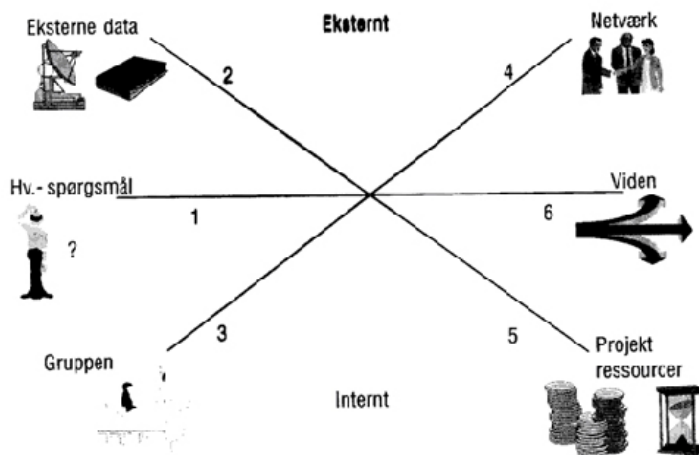
Som noget af det første udarbejder gruppen et socialt kodeks, hvori spilleregler, omgangsform og moral fastsættes i fællesskab. Sammen med en fælles forståelse af forventninger og krav udgør det sociale kodeks gruppens udgangspunkt.

Under gruppearbejdet er der to ledelsesfunktioner – rød og grøn - der tildeles deltagerne efter tur. Alle deltagerne har ansvar for at holde rød og grøn fast i deres ledelsesfunktion. Rød og grøn leder deler hovedansvaret for ledelsen og er henholdsvis resultatorienteret og procesorienteret. Rød og grøn leder har et tæt samarbejde under og mellem møderne, idet de to ledere også har ansvaret for at koordinere mellem og op til møderne i gruppen.

³ Med "ledelsesbare" menes at alle i gruppen støtter op omkring ledelsesfunktionen, at gruppens to ledere ikke står alene med ansvaret for at gruppen følger metoden, men at resten af gruppen aktivt understøtter de to roller.

De øvrige gruppedeltagere understøtter ifølge gruppens sociale kodeks de to ledere. I og med at alle deltagere vil få tildelt eller allerede har haft rollen som leder, får alle i gruppen et aktivt kendskab til ledernes funktioner og problemer. Deltagerne vil gøre sig *ledelsesbare* ved at gå aktivt ind og støtte ledelsesfunktionen.

Ifølge Herlau & Tetzschner er det største problem er at undgå konflikt mellem de to ledelsesroller, der er ikke tale om konkurrerende ledelsesroller, men derimod supplerende. Derfor foregår kubusmøderne efter et *dagsordensprincip* - de seks arenaer. Arenaerne skal forstås som siderne på en terning, hvor opgaverne modsvarer hinanden (1-6, 2-5, 3-4). Rød er ansvarlig for 4, 5, 6, grøn for 1, 2, 3 (som beskrevet tidligere).



Kilde: Herlau & Tetzschner (1999) s. 273.

De seks arenaer angiver hvor, hvornår og med hvilken opgave rød/grøn leder varetager ledelsesfunktionen. Ifølge Herlau er indlæringen af dette ikke det store problem, men der er ofte problemer med at fastholde enighed omkring indholdet og grænserne for diskussionerne i arenaerne, det er med andre ord svært at holde sig til modellen fordi alle i gruppen bliver revet med af problemstillingen. Derfor afholdes de fleste møder efter en dagsorden i punktform, hvilket letter mødedeltagelse, når man ved hvilken arena/dagsordenspunkt der diskuteres. Kubus-arenaerne kan betragtes som en slags dynamisk dagsorden, som skal overholdes på samme måde som en traditionel dagsorden – alle gruppemedlemmer diskuterer det samme punkt på een gang.

Det mest markante træk ved møder efter Kubus-konceptet er at der fokuseres på processtyring frem for målstyring, som der gøres i traditionel projektledelse.

Kernen i systemet er kubusmøderne fordi grundlaget for KubusNet er individers interaktion og menings/vidensdannelse. Det er nødvendigt med en fast ramme til at kommunikere og fastholde interaktionen gruppemedlemmerne imellem som foregår i "real time" og progressivt. I modsat fald vil en del værdifuld viden gå tabt, eftersom processen så kun kunne beskrives retrospektivt. Formålet er at fastholde processen ved at gøre den "sporbar". (fastholdelse af eksformation)

Det er således også muligt for en udenforstående at skabe sig et billede af gruppens udviklings- og erkendelsesproces. Ligeledes er det muligt ved en senere gennemførelse af et decideret projekt at støtte sig til den dokumenterede viden.

Innehåll i KUBUS-projektet

Den grundläggande tanken för projektet bryter mot den generella uppfattning som finns kring nyföretagande. I stället för att skapa en personlig affärsidé som stöttas och utvecklas med hjälp av olika organisationer (som är den klassiska metoden för att utveckla nya verksamheter), så skapas ett antal team som arbetar med en stringent och intensiv insamling av vetenskap och fakta och som därmed identifierar möjliga innovationer och nya idéer. Detta innebär vidare att där inte uppstår personliga ägarförhållanden till koncept och idéer.

KUBUS-projektet kommer att utbilda entreprenörer enligt en unik modell framtagen vid Handelshøjskolen i Köpenhamn av v/Lektor, PH.D, Henrik Herlau.

Metoden innefattar bl.a.:

- föreläsningar
- utveckling av dynamiska grupper
- projektutveckling i grupp
- självstudier
- studiebesök

Inom projektet kommer affärsidéer att utvecklas i team sammansatta av anställda vid företag i Landskrona och Svalöv, arbetslösa personer samt studenter från universiteten. Teamen arbetar stringent och intensivt med kunskapsinsamling och identifierar därmed möjliga innovationer och/eller utvecklingar av olika affärskoncept.

Projektet genomförs som en innovativ, social dialog mellan tre grupper:

I-gruppen (Intern)– består av ledning och utvecklingsavdelning på de deltagande företagen. Denna grupp svarar för uppsamling och inhämtning av information och bakgrundsmaterial som sedan kan ange riktlinjer till Extern-gruppen.

P-gruppen (Personal) – består i förekommande fall av fackliga representanter och medarbetare i produktionen, som har intresse i verksamhetens utveckling. Gruppen har ofta många s.k. dolda kunskaper och fungerar enligt KUBUS-modellen som medlare, kompromissfinnare m.m.

E-gruppen (Extern)– består av studenter och arbetslösa. Gruppen kommer in i projektet med tvärfackliga kunskaper och fungerar som iakttagare av verksamheten utifrån.

Dialogen internt i grupperna genomförs enligt KUBUS-modellens arenor, ledningsfunktioner och mötesteknik och dokumenteras genom KUBUS-Template, KUBUS eget IT-verktyg

Aktivitetsplan

1. Identifiering.

Identifiering av målgrupperna, medverkande företag, anställda, studerande och arbetslösa.

2. Teambildning kring de olika idéerna.

Eftersom gruppen är helt heterogen skapas automatiskt synergier för projektutveckling. Kring varje idé skapas ett team bestående av personer från i bästa fall alla grupperna, I, P och E.

3. Utbildning i KUBUS-modellen för de olika grupperna

Utbildningen förstärker deltagarnas kompetens och förmåga att skapa dynamiska kopplingar mellan utbildningsinstitutioner, näringsliv och den offentliga sektorn. Deltagarna tränas i att kunna leda och medverka i tvärvetenskapliga projektgrupper. I detta sammanhang fokuseras i första hand på den inledande turbulenta fasen i innovativa projekt eller etablerings- och utvecklingsprocesser.

- Teori om innovation och entreprenörskap
- Analysverktyg för kartläggning av innovativa processer i praktiken
- Den lärande organisationen
- Uppbyggnad av vetenskapliga moduler
- Traditionell projektledning och ledning av innovativa projekt
- Samarbete mellan innovativa grupper i näringslivet och den offentliga sektorn
- Alternativa sätt att leda och koordinera projekt
- Strategi, projektledning och innovationsutveckling
- Nätverksorganisering
- Den sociala dialogen och den sociala dimensionen på arbetsmarknaden
- Bärkraftig utveckling
- Informations- och kommunikationsteknologi som hjälpverktyg i innovativa projekt

4. Projektutveckling enligt KUBUS-modellen.

Alla i gruppen bidrar i skapandet av en gemensam projektportfölj där alla delar med sin kompetens och sina idéuppslag. Efter det att portföljen är skapad görs en aktivitetsplan upp. Planen görs enligt modellen "Steps & Stones".

För varje enskild idé studeras "succéutfallsrummet", dvs. det som är framgång för just denna idé och vad som skulle kunna betecknas som fiasko.

För varje idé definieras först de hinder och problem som måste övervinnas för att nå framgång för projektidén. Detta görs för att uppnå två saker:

- för att konfrontera människans naturliga konservatism och tendens till att se hinder.
- för att vi inte längre ska behöva frukta dessa hinder.

Därefter diskuteras bästa möjliga utfall för varje uppräknat hinder: Vad skulle, teoretiskt sett, kunna uppnås om hindret var borta eller inte fanns.

Därefter fylls tomrummet mellan varje enskilt hinder och bästa möjliga utfall, steg för steg. Därigenom uppnås de konkreta handlingar som tillsammans ska genomföras för att förverkliga projektidén.

Samma process genomförs för varje enskild projektidé i projektportföljen.

Tillsammans utgör alla dessa konkreta handlingar det som ska till för att genomföra allt i projektportföljen

Därefter diskuteras: Vem ska genomföra dessa handlingar. Jag själv eller någon annan? När ska de genomföras? Var ska det ske? Hur mycket kostar det i pengar, material och personer?

5. Projektutveckling.

När projektidén är identifierad och de olika Steps & Stones förknippade med den enskilda idén är definierade går projektutvecklingen vidare enligt KUBUS-modellen.

Hela projektet är uppbyggt kring moduler som är utspridda över året för att de som deltar i projektet och har en anställning eller studerar ska kunna delta på ett optimalt sätt.

För att öka de arbetslösa deltagarnas anställningsbarhet byggs deras kompetens upp ytterligare genom individuella insatser enligt varje deltagares handlingsplan. Handlingsplanen utarbetas i samarbete med arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingens roll blir oerhört viktig när det gäller deltagare som inte har entreprenörsegenskaper. Dessa personer måste inom projektets ram vägledas vidare till andra anställningar. Det är viktigt att projektet tar ett ansvar för alla som deltar och att alla som inte är entreprenörer kan komma närmare en anställning eller åtminstone väsentligt har ökat sin anställningsbarhet.

Under hela processen samlas det till seminarier där alla grupper samlas för att utbyta information. Även seminarier och nätverksträffar med de systerprojekten i Öresundsregionen planeras samman

Organisation

En svensk projektledare engageras av P&P AB. Projektledaren ansvarar för utbildningskoordineringen, håller i kontakter med näringslivet i Landskrona – Svalöv samt håller vissa föreläsningar och gruppövningar. Den svenske projektledaren har huvudansvar för projektkoordineringen.

Kontakterna med näringslivet stöttas aktivt av Landskrona Företagscenter AB i Landskrona och Företagsalliansen i Svalöv.

En dansk projektledare svarar för all undervisning av KUBUS-metodiken. Den danska projektledaren håller också i kontakterna med Malmö Högskola och Handelshøjskolen i Köpenhamn.

Projektet engagerar en eller två "ambassadörer", personer som är kända Landskronaföretagare och som kan hjälpa till att marknadsföra och "statushöja" projektet. "Ambassadörerna" ska också vara projektledarna och deltagarna behjälpliga med råd och tips vad gäller företagande rent generellt.

Arbetsförmedlingen och Arbets- och Socialförvaltningen i Landskrona - Svalöv svarar för de arbetslösa deltagarnas ekonomi under projekttiden. De ansvarar också för att projektet aktivt arbetar med och utvecklar deltagarnas individuella handlingsplaner.

Antal deltagare

- 12 arbetslösa/risk för arbetslösa
- 6 studenter
- Anställda

I projektet ingår i varje grupp 18 deltagare. Av dessa är 12 arbetslösa (varav ungefär hälften har invandrarbakgrund). Dessutom ingår minst 6 studenter. De arbetslösa medverkar på heltid medan studenter medverkar på motsvarande 25% av heltid.

Deltagarna kompletteras med personer som riskerar uppsägning eller redan är varslade från sin nuvarande arbetsgivare; detta kan vara inom privat såväl som offentlig sektor.

Antalet deltagare kan också utökas med personer från de företag eller organisationer som medverkar.

Samtliga deltagare måste vara motiverade och beredda på att metoden kräver mycket. Intervjuer kommer att tillämpas för att välja ut deltagarna.

Styrgrupp

Projektet ska styras av en grupp bestående av projektledarna samt en representant från vardera projektparten. Styrgruppen ska träffas minst fyra gånger/år och vid varje träff ska dagordning ha sänts ut i förväg samt protokoll skrivas. Dagordningar och protokoll ska sedan kunna användas i uppföljning och utvärdering.

Till styrgruppen bjuds en representant in från det danska KUBUS-projektet och en svensk kommer att få motsvarande roll i den danska styrgruppen.

Marknadsföring

KUBUS-projektet måste marknadsföras mycket offensivt ute i näringslivet och graden av seriositet är mycket viktig. För att få med företag och offentliga myndigheter i projektet behövs en status. Företagen måste kunna se nytta med att delta och att därmed få möjlighet att utveckla sina medarbetare och/eller sina idéer. Projektet måste snabbt få med nyckelföretag och kanske också synas i media m.m. Stora insatser läggs på marknadsföring direkt vid projektstarten.

Projektid

Projektiden omfattar fyra grupper på vardera 6 månader

2002-10-01 - 2004-09-30

Tidsplan

2001

| | |
|--------------------------|---|
| <i>Mars- april</i> | <i>Intresseinventering och samråd med möjliga projektpartners</i> |
| <i>April - maj</i> | <i>Projektförberedelser</i> |
| <i>Juni –juli</i> | <i>Ansökan om medel för förstudie</i> |
| <i>Augusti – oktober</i> | <i>Förstudie</i> |
| <i>December</i> | <i>Slutrapport förstudie</i> |

2002

| | |
|----------------------------|--|
| <i>Januari</i> | <i>Samplanering med danska partners</i> |
| <i>Juli</i> | <i>Ansökan om medel ur Växtkraft mål 3</i> |
| <i>Augusti - september</i> | <i>Projektplanering</i> |
| <i>Oktober</i> | <i>Projektstart grupp 1</i> |

2003

| | |
|------------------|---------------------------------|
| <i>April</i> | <i>Halvårsutvärdering</i> |
| | <i>Projektstart grupp 2</i> |
| <i>September</i> | <i>Projekt slut grupp 1-2</i> |
| <i>Oktober</i> | <i>Projektstart grupp 3</i> |
| <i>November</i> | <i>Utvärdering av grupp 1-2</i> |

2004

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| <i>April</i> | <i>Halvårsutvärdering grupp</i> |
| | <i>Projektstart grupp 4</i> |
| <i>Juli</i> | <i>Slutrapportarbete påbörjas</i> |
| <i>September</i> | <i>Projekt slut grupp 3-4</i> |
| <i>November</i> | <i>Avrapportering</i> |

Vad är innovativt eller unikt?

Genom Projekt KUBUS implementeras en dansk metod för näringslivs- och projektutveckling i svenskt arbetsliv.

Projektgruppen är heterogen

Privata och offentliga aktörer arbetar tillsammans (den sociala dialogen främjas)

Arbetslösa såväl som högskolestuderande ingår som projektdeltagare

Projektet bygger på samarbete över Öresund

Projektet utvecklas i nätverk, men kan likväl ägas av en enskild

Projektmetoden är holistisk (hela kuben arbetar), istället för som normalt i projekt linjärt målstyrd (från a → b → c etc.)

Uppföljning – utvärdering – resultatspridning

Projektet kommer kontinuerligt att dokumentera den pågående verksamheten i både kvalitativa, kvantitativa och finansiella mål.

Utvärderingen görs i rapportform efter projektets avslutning och tar sin utgångspunkt i följande frågor:

- måluppfyllnad
- samhällsekonomiska effekter
- tillväxteffekter
- parternas synpunkter

Resultatspridning sker genom en slutrapport och seminarieverksamhet riktad till andra organisationer/kommuner som vill bygga upp liknande projekt.

Kontinuerlig information kring projektets utveckling lämnas löpande under projekttiden till media och andra intressenter i form av ett nyhetsbrev.

Verksamhetens inriktning och resultat kommer fortlöpande att följas upp av styrgruppen. Den svenske projektledaren ansvarar efter instruktioner från styrgruppen för den löpande uppföljningen.

Styrgruppen ansvarar för att verksamhetens inriktning och resultat utvärderas av externt anlita resursperson(-er).

Jämställdhet och mångfald

KUBUS-projektet ska på årsbasis bestå av lika många deltagare från båda könen. Mångfaldsperspektivet kommer att tillgodoses, inte minst genom att antalet svenskar och invandrare ska vara lika många.

Ansökan om medel

Baserat på följande faktorer:

- Vi tror på KUBUS, som ett projektutvecklingsverktyg
- Vi tror att KUBUS-projektet kan innebära nya sysselsättningstillfällen, antingen genom eget företagande eller anställningar
- Vi kan finna positiva deltagare bland de arbetslösa
- Vi ser möjligheten till samarbete med Handelshøjskolen, Malmö Högskola och dess studenter som mycket positivt. Landskrona-Svalöv behöver ett "statusprojekt"
- Vi kan finna ett antal företag i Landskrona-Svalöv med utvecklingsidéer
- Vi har funnit ett positivt partnerskap

ansöker vi härmed om medel ur Växtkraft Mål3 för att genomföra projektet som beskrivs ovan.

Landskrona i juli 2002

Mats Persson

VD

P & P AB

| | |
|-----------|---|
| Bilaga 1 | Udkast til ansøgning til EU`s socialfond |
| Bilaga 2 | Beskrivelse af Boisot's InformationRum og Sociale Lærings Cyklus |
| Bilaga 3 | Beskrivelse af Team Syntegrity |
| Bilaga 4 | Slutrapport förstudie |
| Bilaga 5 | Letter of Intent Leif Block Rasmussen, Handelshøjskolen Köpenhamn |
| Bilaga 6 | Avsiktsförklaring Landskrona Företagscenter AB Landskrona |
| Bilaga 7 | Avsiktsförklaring Företagsalliansen Svalöv |
| Bilaga 8 | Medfinansiering Arbetsförmedlingen - Landskrona-Svalöv |
| Bilaga 9 | Medfinansiering Arbets- och socialnämnden Landskrona |
| Bilaga 10 | Medfinansiering Träffpunkten Svalöv |
| Bilaga 11 | Medfinansiering Landskrona Företagscenter AB Landskrona |
| Bilaga 12 | CV Mats Persson (projektägare) |
| Bilaga 13 | CV Catarina Granath (tänkt projektledare) |

Enkätundersökning KUBUS-projektet

Kön

| Variabel | Antal | Andel |
|--------------|-----------|--------------|
| Man | 12 | 41,4 |
| Kvinna | 16 | 55,2 |
| Ej svar | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Ålder

| Variabel | Antal | Andel |
|-------------------|-----------|--------------|
| Yngre än 25 år | 1 | 3,4 |
| 25-34 år | 3 | 10,3 |
| 35-44 år | 7 | 24,1 |
| 45-54 år | 9 | 31,0 |
| 55 år eller äldre | 9 | 31,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Födelseland

| Variabel | Antal | Andel |
|-----------------------|-----------|--------------|
| Sverige | 22 | 75,9 |
| Norden (utom Sverige) | 2 | 6,9 |
| Europa (utom Norden) | 3 | 10,3 |
| Utanför Europa | 2 | 6,9 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Arbetslivserfarenhet område.

| Variabel | Antal | Andel |
|--|-------|-------|
| Har ingen | 0 | 0,0 |
| Ledningsarbete | 13 | 44,8 |
| Arbete som kräver teoretisk specialistkompetens | 13 | 44,8 |
| Arbete som kräver kortare högskoleutbildning | 8 | 27,6 |
| Kontors- och kundservicearbete | 18 | 62,1 |
| Service-, omsorgs- och försäljningsarbete | 13 | 44,8 |
| Hantverksarbete inom byggverksamhet och tillverkning | 2 | 6,9 |
| Process- och maskinoperatörsarbete, transportarbete m.m. | 4 | 13,8 |
| Jordbruk och trädgård m.m. | 2 | 6,9 |
| Arbete utan krav på särskild yrkesutbildning | 7 | 24,1 |
| Annat område | 6 | 20,7 |

Flervalsfråga, andel beräknad på antal av de svarande som valt respektive alternativ.

Sammanlagd arbetslivserfarenhet antal år

| Variabel | Antal | Andel |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Ingen arbetslivserfarenhet | 0 | 0,0 |
| Mindre än 5 år | 3 | 10,3 |
| 6 - 10 år | 2 | 6,9 |
| 11 - 15 år | 4 | 13,8 |
| 16 - 24 år | 6 | 20,7 |
| 25 år eller mer | 14 | 48,3 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Grundutbildning

| Variabel | Andel | Antal |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Ej fullgjord grundskola | 0 | 0,0 |
| Grundskola 9 år | 3 | 10,3 |
| 2-årigt gymnasium | 3 | 10,3 |
| 3-årigt gymnasium eller mer | 10 | 34,5 |
| Högskola tre år eller kortare | 9 | 31,0 |
| Högskola längre än tre år | 4 | 13,8 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Har du erfarenhet av att driva ett eget företag?

| Variabel | Antal | Andel |
|-----------------|--------------|--------------|
| Ja | 11 | 37,9 |
| Nej | 17 | 58,6 |
| Ej svar | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken omgång deltog du i KUBUS-projektet?

| Variabel | Antal | Andel |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| I den första gruppen av deltagare | 14 | 48,3 |
| I den andra gruppen av deltagare | 4 | 13,8 |
| I den tredje gruppen av deltagare | 6 | 20,7 |
| I den fjärde gruppen av deltagare | 5 | 17,2 |
| Summa | 29 | 100,0 |

En av de svarande började i den första gruppen och har varit kvar sedan dess som extra resurs och mentor.

Vad har varit ditt viktigaste mål med att delta i KUBUS-projektet?

| Variabel | Antal | Andel |
|--|-----------|--------------|
| Att bidra till utveckling av det lokala näringslivet | 2 | 6,9 |
| Att lära mig hur man kan arbeta med näringslivs- och projektutveckling | 19 | 65,5 |
| Att skaffa mig en anställning | 4 | 13,8 |
| Att starta ett eget företag | 1 | 3,4 |
| Annat | 3 | 10,3 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att kubusmodellen är en bra metod för att arbeta med innovationer/nya idéer?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|-----------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 12 | 41,4 |
| I hög utsträckning | 14 | 48,3 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 2 | 6,9 |
| I liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att du inledningsvis fick en bra utbildning i kubusmetodiken?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|-----------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 5 | 17,2 |
| I hög utsträckning | 17 | 58,6 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att de innovationer/nya idéer som du arbetat med har stämt överens med dina förväntningar på de arbetsuppgifter ni skulle arbeta med i projektet?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|-----------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 3 | 10,3 |
| I hög utsträckning | 17 | 58,6 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Ej svar | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning har den grupparbetsform som används i kubusmodellen passat dig?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 12 | 41,4 |
| I hög utsträckning | 11 | 37,9 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att det fungerade bra med ett delat ledarskap (röd och grön ledare) under gruppens möten?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 4 | 13,8 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 0 | 0,0 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 2 | 6,9 |
| Ej svar | 2 | 6,9 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du det fungerade tillfredställande med ett roterande ledarskap?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 10 | 34,5 |
| I hög utsträckning | 14 | 48,3 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att dagordningen med de sex arenorna fungerade på ett tillfredställande sätt?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| I hög utsträckning | 15 | 51,7 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att gruppens alla deltagare gemensamt bidrog till arbetet med projektuppgifterna?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 8 | 27,6 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Kommentar; Att deadline några ggr inte respekterades och i vissa fall tasks inte genomförts har skapat irritation.

I vilken utsträckning tycker du att Kubus Template har varit ett användbart redskap i arbetet?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 0 | 0,0 |
| I hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 14 | 48,3 |
| I mycket liten utsträckning | 4 | 13,8 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning tycker du att arbetet i gruppen har bedrivits på ett effektivt sätt?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 19 | 65,5 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 3 | 10,3 |
| I liten utsträckning | 5 | 17,2 |
| I mycket liten utsträckning | 1 | 3,4 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Kommentar; Tre av mina gruppmedlemmar ville inte delta i arbetet

Hur ser din situation på arbetsmarknaden ut just nu?

| Variabel | Antal | Andel |
|--|--------------|--------------|
| Anställd i eget företag | 5 | 17,2 |
| Anställd i företag som varit knutet till KUBUS-projektet | 0 | 0,0 |
| Anställd i annat företag | 5 | 17,2 |
| Studerar | 4 | 13,8 |
| Är arbetsökande | 13 | 44,8 |
| Gör annat | 2 | 6,9 |
| Summa | 29 | 100,0 |

I vilken utsträckning är du nöjd med din nuvarande situation på arbetsmarknaden?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 1 | 3,4 |
| I hög utsträckning | 9 | 31,0 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 1 | 3,4 |
| I liten utsträckning | 10 | 34,5 |
| I mycket liten utsträckning | 8 | 27,6 |
| Summa | 29 | 100,0 |

Kommentar; Har tillhört KUBUS-projektet under hela projekttiden. Det har varit mycket stimulerande och lärorikt. Vad som händer efter 30/9 vet jag i dagsläget inte. Arbetsförmedlingen har idag inget stimulerande att erbjuda. Risken att hamna i en aktivitet finns där jag "i mycket liten utsträckning" blir nöjd med arbetssituationen.

I vilken utsträckning har dina förväntningar på KUBUS-projektet uppfyllts?

| Variabel | Antal | Andel |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| I mycket hög utsträckning | 7 | 24,1 |
| I hög utsträckning | 16 | 55,2 |
| Jag har ingen uppfattning i frågan | 4 | 13,8 |
| I liten utsträckning | 2 | 6,9 |
| I mycket liten utsträckning | 0 | 0,0 |
| Summa | 29 | 100,0 |

På vilka av följande områden tycker du att du har mer kunskap idag jämfört med före ditt deltagande i KUBUS-projektet?

| Variabel | Antal | Andel |
|---|--------------|--------------|
| Teorier om innovation och entreprenörskap | 17 | 58,6 |
| Analysverktyg för kartläggning av innovativa processer i praktiken | 15 | 51,7 |
| Den lärande organisationen | 10 | 34,5 |
| Traditionell projektledning och ledning av innovativa processer | 7 | 24,1 |
| Samarbete mellan innovativa grupper i näringslivet och den offentliga sektorn | 6 | 20,7 |
| Alternativa sätt att leda och koordinera projekt | 22 | 75,9 |
| Strategi, projektledning och innovationsutveckling | 17 | 58,6 |
| Nätverksorganisering | 10 | 34,5 |
| Den sociala dialogen och den sociala dimensionen på arbetsmarknaden | 7 | 24,1 |
| Informations- och kommunikationsteknologi som hjälpverktyg i innovativa processer | 13 | 44,8 |

Flervalsfråga, andel beräknad på antal av de svarande som valt respektive alternativ.

Kommentarer

Det enda nya med KUBUS-projektet för mig var namnet. Har befunnit mig i uppfinnarkretsar i över 20 år och därmed har man alltid tänkt och sökt på samma/snarlikt sätt. Dessförinnan har jag sedan mina första idéförsök i 14-15 års åldern också letat på samma sätt. Grupparbetet använder jag mig också av men på ett helt annat sätt, varför kubusgruppen inte passar mig det minsta. Får helt enkelt ett låst/smalt tänkande.

Kommentar; Jag har tidigare gått en 1 års utbildning Uppfinnarskolan, i Lernias regi, där jag fick stor insikt i entreprenörskap och innovationsprocesser, därav bristen av bockar i föregående fråga.

Kubus har utvecklat mig och stött mig i utmaningar, genom att alla eleverna hjälpt mig samt projektledaren.

Alternativet "Har ingen uppfattning" i olika frågor tycker jag är missvisande. Jag har alltid en uppfattning! Detta svarsalternativ borde bytas ut mot ett "mellanalternativ" t.ex. i "normal utsträckning"

Bengt och jag har tack vare KUBUS-projektet fått starta eget bidrag vilket innebär att vi för närvarande håller på med den byråkratiska delen för att komma igång.

Eftersom vi var den första kullen så fanns där mycket att ändra på men utbildningen på Kubus var lärorik på många plan framförallt lärde jag mig vad jag var för en person och vad jag kan klara av. Jag hade roligt under hela Kubus tiden trots upp och ner gånger.

De andra var mer intresserade av att lösa ett skämtproblem än att lära sig Kubus. Om jag ska vara diplomatisk kan jag säga att Template var sämre än sämst. Det var 100 gånger sämre än vad som är uruselt. Mycket snack inget innehåll. Det var ett skämt.

En del svar är kanske märkliga... Detta beror på att jag redan läst 20p projektledning på Malmö Högskola där Kubusmodellen var en av de modeller vi jobbade efter.

Analysmall deltagarintervjuer

Deltagare

Grupp

Information om den intervjuade (kön, ålder, födelseland)

Allmänna synpunkter

Ingång i projekt

Anvisad av AF/Ej delaktig

Anvisad av kommun/Ej delaktig

Anvisad av AF/Delaktig

Anvisad av kommun/Delaktig

Själv tagit initiativ/Fått godkänt av AF

Själv tagit initiativ/Fått godkänt av kommun

Annan ingång

Förväntningar

Positiva

Neutrala

Negativa

Stora

Medelmåttiga

Små

Mål

Att bidra till utveckling av det lokala näringslivet

Att skaffa en anställning

Att lära sig arbeta med kubusmodellen

Att starta ett företag

Annat

Strategi för måluppfyllelse

Aktiv Passiv

Flerspårig Enspårig

Genomtänkt Ogenomtänkt

Uppfattning om sin position på arbetsmarknaden/Erfarenhet

Jobbskapare Jobbtagare

Jobbat i projekt Ja Nej

Drivit eget företag Ja Nej

Uppfattning om projektets arbetsmiljö

Fysisk arbetsmiljö Positiv Negativ

Stämning Positiv Negativ

Arbetsledning Positiv Negativ

Samarbete i gruppen Positiv Negativ

Uppfattning om arbetets organisation

Ordning Oreda

Målinriktad Diffus

Stor delaktighet Liten delaktighet

Effektivt Inneffektivt

Aktiviteter (notera nämnda aktiviteter)

Uppläggnig av dagligt arbete

| | |
|-------------|-----------------|
| Schemalagt | Icke schemalagt |
| Flexibelt | Oflexibelt |
| Välplanerat | Dåligt planerat |

Uppdrag

Antal

| | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|
| Fördelning av arbetsuppgifter | Fungerat bra | Fungerat mindre bra |
| Rapportansvar | Ja | Nej |
| Kontakt med uppdragsgivare | Positiv | Negativ |
| | Frekvent | Mindre frekvent |

Uppfattning om P & P

| | | |
|------------------|---------|---------|
| Relation | Positiv | Negativ |
| Representation | Ja | Nej |
| Styrkor (notera) | | |

Svagheter (notera)

| | |
|---|---|
| Jämförelse med andra arbetsmarknadsinsatser | KUBUS-projektet bättre KUBUS-projektet sämre |
|---|---|

Uppfattning om teoriers användbarhet

| | | | |
|-----------------------------------|-----|-------|------------------|
| Boisot´s teori om informationsrum | Bra | Dålig | Känner inte till |
| Steps and Stones | Bra | Dålig | Känner inte till |
| Team Syntegrity | Bra | Dålig | Känner inte till |

Uppfattning om kubuskonceptet

| | | |
|--|-----|--------|
| Som sätt att organisera grupper | Bra | Dåligt |
| Som redskap för utveckling av innovationer | Bra | Dåligt |
| Ledarskapsfunktionen | Bra | Dåligt |
| Samarbetet i gruppen | Bra | Dåligt |
| Kubus Template | Bra | Dåligt |
| Effektivitet | Bra | Dåligt |

Uppfattning om egen nuvarande situation och resultat

| | | | | |
|--|--------------|-------------|------------|---------------|
| Allmän uppfattning | Nöjd | Missnöjd | | |
| Konkret sysselsättning | Eget företag | Anställd | Utbildning | Arbetssökande |
| | Annat | | | |
| Projektets påverkan på livssituation | Stor | Medelmåttig | Liten | |
| | Positiv | Neutral | Negativ | |
| Har position som jobbskapare/jobbttagare förändrats? | Ja | Nej | | |
| Nya kontakter i arbetslivet? | Ja | Nej | | |
| Uppfyllda förväntningar? | Ja | Nej | | |
| Kunskapsutveckling? | Ja | Nej | | |
| Ökade möjligheter till anställning? | Ja | Nej | | |
| Nytta av projektet? | Ja | Nej | | |
| Projektets fördelar? | | | | |
| Projektets mindre bra egenskaper? | | | | |

Förslag på förbättringar?