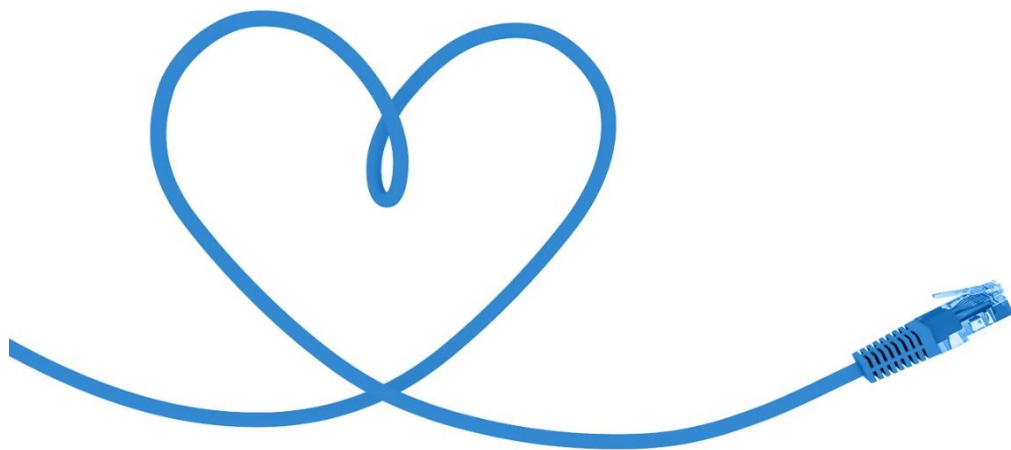


Slutrapport E-hälsoprojektet

Nicole Shojadoost, Therese Lindermann och Jonas Wihlstrand



Sammanfattning

Under perioden mars-juni 2016 besökte vi e-hälsocoacher majoriteten av Stockholms Stadsmissions verksamheter, berättade om e-hälsoprojektet och lyssnade in utbildningsbehov hos medarbetare. För att mäta IT-mognaden använde vi oss, förutom diskussioner på plats i verksamheterna, av självskattnings-enkäter och fokusgruppsintervjuer. Det framkom tydligt att behoven handlade om att höja den basala IT-mognaden hos medarbetare. Framförallt att förenkla i medarbetarnas vardag och minska stressen i deras digitala arbetsmiljö, som vi tydlig såg inte är särskild från den övriga arbetsmiljöns påverkan.

Exempelvis fanns behov av ökad kunskap i Office-paketet generellt, såsom att hantera mail och kalenderfunktioner för att kommunicera med kollegor på ett effektivt sätt samt ta del av viktig information. Även telefonin som hade fått ett nytt telefonsystem med app-funktion upplevdes svårhanterligt för många medarbetare och hårdvaran var till en början inte kompatibel med nya systemet.

Något annat som visade sig tydligt var att väldigt få medarbetare kände till hur organisationen är uppbyggd - hur stödfunktionerna ser ut och vilka nyckelpersoner som kontaktas i olika frågor. Vilket vi såg ett samband med låg IT-mognad och att inte känna sig bekväm i att hantera kontaktlistor i Outlook eller i telefoni-systemet. Det blev svårt att söka information när kunskapen om *hur* saknades. Detta sammantaget mynnade ut i att vi senare i projektet även var delaktiga i framtagandet av det nya intranätet. Där kunde vi lyfta fram erfarenheter från hur medarbetare vanligtvis tänker när hen navigerar och söker information, vad som är viktigt att ha i beaktande för att det ska bli så användarvänligt och intuitivt som möjligt. Samt att vi kunde vara länken och föra tillbaka information och kunskap till medarbetare.

Utifrån de resultat vi fann i förstudien satsade vi under genomförandefasen på att utbilda medarbetare i Outlook. Något vi själva höll i inledningsvis men senare i genomförandefasen använde vi oss av en extern utbildare vid 6 tillfällen, dels för att nå ut till fler medarbetare men även för tillmötesgå de önskemål som fanns där våra egna e-hälsokunskaper tog slut. Till en början blev det mycket av en-till-en-coachning då det var efterfrågat och behoven var många samt på så många olika nivåer. Vi utbildade även mindre grupper, vilket vi senare insåg inte höll då vi hade ett kvantitativt mål (kompetens- utvecklingstimmar) att förhålla oss

till. Samtidigt fick projektet en del av sin förankring i vår vilja att möta de individuella behoven som fanns. Vi blev även en länk till andra utbildningar som visade sig vara viktiga för medarbetare, även om det inte var något som vi höll i. Kontinuerliga utbildningar i organisationens interna system kom till att hållas en bit in i projektet, exempelvis drop-in utbildningar i lönesystemet Medvind och faktureringsystemet Exflow avsedd för verksamhetsledare och verksamhetschefer var några av dem. Ökad kunskap i lönesystemet Medvind var något som framkom på olika nivåer i förstudien och något som fanns med i vår handlingsplan. När de utbildningar hölls kunde vi också nå fler medarbetare samtidigt, även om inte gav så många “timmar” åt gången då de endast var 1-2 timmar/tillfälle.

I samband med GDPR utbildade vi i social dokumentation innan vi övergick till ett nytt dokumentationssystem. Detta medförde att flera av våra mål reviderades längs vägen och vi kom att bli en stor del av införande-projektet för den sociala dokumentationen. Det var även i detta senare skede som vi “hämtade hem” en del av “timmarna” och avgränsade projektet till att handla mycket om dokumentationssystemet och de utbildningsinsatser som rymdes inom det.

E-hälsoprojektet och våra roller som e-hälsocoacher fick en ny betydelse i samband med GDPR. Det blev alltmer tydligt att det behövs medarbetare som har ett helhetsperspektiv vad gäller den digitala arbetsmiljön, som är verksamhetsnära på det sättet som vi har varit. Fortsättningsvis ser vi att detta är något som organisationen kommer att prioritera i framtiden. Inte i form av bestående e-hälsocoacher men i form av nya tjänster inom GDPR och digitalisering som vi tar upp mer i utvärderingsdelen.

Övergripande målsättning och resultat

Under förstudien besvarade 150 medarbetare självskattnings-enkäten. I samband med verksamhetsbesök samtalande vi om upplevda e-hälsoutmaningar både på grupp och individnivå. Vi fördjupade oss i frågor gällande den digitala arbetsmiljön med hjälp av fokusgrupper vid två tillfällen samt genom en workshop/inflytandeform. I fokusgrupperna deltog sju medarbetare. I workshopen deltog åtta medarbetare.

Utifrån förstudien formulerades därefter en handlingsplan med mål (**se målen i fetstil nedan**).

Vi har reviderat handlingsplanen utifrån verksamheternas förutsättningar. I och med GDPR tillkom som redan nämnts även nya utmaningar. Vi fick nya behov, såsom att hitta ett GDPR-säkert dokumentationssystem. (Magnacura). Utöver detta blev under ny administrativ chef tydligare med behovet av utbildningar i interna system.

Ökad kompetens kring digitala arbetssätt och jämställdhetsfrågor

- *Detta genom utbildningar i telefoni, utbildningar i Officepaketet samt e-variant av introduktionsutbildningen.*

Reflektioner: Vi har erbjudit alla verksamheter telefoni-utbildning. Vi har besökt verksamheter som haft svårt att komma till huvudkontoret. I genomsnitt har 6 verksamheter fått utbildning i telefoni. Utöver detta tillkommer enstaka medarbetare från samtliga verksamheter. ***Utbildningar i Office-paketet har nått ca 100 medarbetare, varav 60 har fått halvdagsutbildning och resterande har fått 1-1-coachning.***

Vi efterfrågade tidigt interna utbildare i organisationen, men projektet var inte tillräckligt förankrat för att vi skulle ha mandat att "beordra" någon att hålla utbildningar. Senare tillkom utbildningar i våra interna system, något som vi administrerade på uppdrag av administrativ chef. Dessa hölls av utbildare inom respektive avdelning såsom Ekonomi, HR, telefoni och Kvalitetsavdelningen.

Vad gäller E-variant av introduktionsutbildningen var den svår att få till i praktiken, då vi var "beroende" av HR-avdelningen för att samarbeta i denna fråga. Under tiden för projektet var det hög personalomsättning på HR-avdelningen, varför vi inte kunde få "loss" en person till vår lokala styrgrupp.

Det var också en fråga om prioritering, och på vilket sätt vi når medarbetare bäst. Att arbeta med en e-variant av introduktionsutbildningen var mer krävande än vad vi först trodde, och fokus var på kompetens-utvecklingstimmar.

Våra tankar om en digitaliserad introduktionsutbildning finns vad vi vet kvar inom organisationen.

Utveckla organisationsförändringar och förbättra och utveckla arbetsmiljön

- *Detta genom att starta förbättringsgrupper, starta lokal styrgrupp, integrera e-hälsa som begrepp i arbetsmiljöarbetet, löpande e-Hälsoinformation på insidan. Samt genom att vi är delaktiga i integrering av nya kvalitetssäkringssystem.*

Reflektioner:

- Starta förbättringsarbeten, blev ej av. Påbörjades/i uppstart i akut verksamhet men blev inte av pga. svårt att få till träffar när det är akutstyrd verksamhet, hög personalomsättning, samt att ansvarig e-hälsocoach bytte tjänst i detta skede.
- Vi har "fått till" 6 st. lokala styrgruppsträffar. Utmaningen var bland annat att gruppens medlemmar skulle prioritera vår grupp, se syftet med sitt deltagande samt erkänna vårt mandat. Vi upplevde att det var svårt att vi som e-hälsocoacher skulle föra projektägarens talan, det var svårt att bli tagna på allvar.
- En framgångsfaktor i projektet är enligt oss att många verksamheter (tyvärr är tre av dem nedlagda) började att använda e-Hälsa som begrepp. En verksamhet hade en lista där de regelbundet skrev upp e-Hälsorelaterade problem.
- Vad gäller löpande information på Insidan (organisationens intranät) upplever vi att kommunikationen från digitaliserings-strategerna i nuläget är mycket mer frekventa och tydliga än tidigare.
- Ett behov vi stötte på i förstudien var att många inte visste vilka som arbetade i organisationen samt hur de skulle nå rätt person. Vi har medverkat i utformandet av den nya insidan genom att delge våra fynd från förstudien samt gett vår input på hur insidan byggs på ett pedagogiskt och användarvänligt sätt.

Öka kompetens utifrån lokala förutsättningar

*Löpande vara ett bollplank för verksamheter i sökandet efter nya digitala lösningar
Utbildning i esMaker.*

Reflektioner: Något vi med stolthet kan säga är att vi har varit tillgängliga. Vi har besökt samtliga verksamheter, både enstaka gånger och mer kontinuerligt. Vi blev som en länk

mellan verksamheterna och IT-avdelningen. Vi har kanske fått syn på fler behov än vad vi kunnat bistå med hjälp men konkreta förbättringar såsom att verksamheter som tidigare inte ens haft en skrivare, fått syn på sin IT-mognad och fått en tydligare koppling till resten av organisationen med hjälp av exempelvis utbildning i kalenderfunktionen i Outlook.

Vi fick utbildning i verktyget esMaker vilket gjorde att vi kunde göra våra egna enkäter, kallelser till utbildningar samt utvärderingar.

Arbetsätt och 4R

Även om det ibland varit svårt att genomföra i praktiken så har vi alltid haft i åtanke att fördela våra utbildningsgrupper så de är blandade utifrån kön, yrkespositioner, ålder m.m.

Beskriv hur ni har jobbat med att integrera de horisontella principerna (tillgänglighet, icke diskriminering och jämställdhet). Hur kommer ni att ta tillvara den kunskapen och integrera den i befintlig verksamhet?

- De horisontella principerna har tagit hänsyn till på flera sätt. Exempelvis;
- Tillgänglighet genom att vi har försökt nå nattpersonal, vara på plats hos “svårnådda” verksamheter. Tagit hänsyn till synnedsättning. Tydlig inramning vid möten, pauser.
- Förenklat språk i tal och skrift.
- Information på både mail, intranätet och i pappersform.
- Informerat om hjälpmedel på datorn.
- Bildstöd i manualer.
Anpassade utbildningstillfällen. 1-1.
- Arbetar i system i medarbetarnas hemmiljö.
- Könsneutrala enkäter

Vi har haft väldigt olika arbetsätt beroende på utbildning och verksamhet. Vi har varit tvungna att vara oerhört flexibla gällandes alltifrån tid till plats till utformning och gruppformat. Vi har nästan aldrig hållit samma typ av utbildning två gånger då behoven sett olika ut, och verksamheter som varit akutstyrda har ibland varit tvungna att ställa in. När vi använt oss av externa utbildare har upplägget däremot haft samma innehåll även om antalet deltagare även varierat där pga. yttre faktorer.

Vi höll följande utbildningar under genomförandefasen:

- Officepaketet (med fokus på mail- och kalenderfunktioner)
- Social dokumentation (webbutbildning, reflektioner, samt i systemet Magna Cura)
- Interna system (lönesystem, faktureringsystem, telefoni m.m.)
- En-till-en-coachning utifrån medarbetares individuella behov

- 4R-workshop
- Givande när verksamhetschefer varit med under upplägget av utbildningarna

Beskriv eventuellt nya arbetsmetoder eller material (lathundar, policyn, filmer mm) som tagits fram i projektet

- Användning av office.com som hjälpmanual
- Lathundar för Magna Cura
- Lathundar för Medvind, Exflow.
- Sätt frön vad gäller en digital introduktionsutbildning

Kommunikation och spridning - hur har vi konkret arbetat med det under projektet?

- Direkt i verksamhet
- På APT
- Möte med verksamhetschefer
- I samband med andra utbildningar
- Intranätet
- Nära kontakt med kvalitetscontroller
- Mail
- Lokal styrgrupp med representanter från IT-avdelningen, kommunikation och kvalitetsavdelningen.

- I slutfasen av projektet har vi presenterat lärdomar från projektet på ledningsgruppsnivå.

Hur förs projektresultatet vidare, inom er egen verksamhet (till andra enheter och arbetsplatser) men även utanför den egna organisationen, om det görs?

En bestående förändring som vi har varit med och bidragit till är det förändrade intranätet. En annan är att det funnits och delvis finns drop-in utbildningar för stödprocesserna. Denna erfarenhet, att det behövs utbildning när nya digitala system införs, har även tagits vidare. Exempelvis har organisationens löneavdelning börjat använda sig av Kivras digitala brevlåda för utskick av lönespecifikationer. Inför detta införande erbjöds medarbetare kort drop-in utbildning för att lära sig ladda ner och använda Kivra. Den digitala arbetsmiljön har även fått större utrymme vid introduktionsutbildningen.

Det finns generellt en ökad förståelse för att det behövs kontinuerlig utbildning i stort och smått när det kommer till den digitala arbetsmiljön. I verksamheten men även i organisationen som helhet. Det är bättre att ta det löpande än att senare fånga upp medarbetare som "halkat efter" i den digitala arbetsmiljön med hög stressnivå som följd.

Uppföljning och utvärdering

Hur har ni jobbat med uppföljning och utvärdering av projektet, både under projektets gång och under slutfasen? Beskriv hur era projektresultat helt eller delvis kommer att användas **i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer**. Om implementering uteblir - beskriv varför?

- Digital arbetsmiljö på APT-dagordningen?
- Större del i introduktionsutbildningen för nyanställda?

- Standardisering av vilka program som önskas finnas på “datorn” när nyanställd börjar, för att kunna lägga tiden på att introducera vid start istället för att lägga tiden på att den nyanställda själv ska kontakta IT-avdelningen
- Drop-in utbildningar, mer frekvent information om digital arbetsmiljö på Insidan
- Rekrytering av digitaliseringsstrateg 100 % En tjänst som utgår från verksamheternas digitaliseringsbehov istället för att utgå ifrån IT och teknik. Tjänsten är tillsatt.
- Projektledare för GDPR/digitalisering. 100 % i 6 mån för att tillse att all GDPR införs utifrån den mognad i org som E-hälsoprojektet har lärt oss. Projektledarens ska också kunna boosta digitaliseringsutvecklingen inledningsvis tillsammans med digitaliseringsstrategen.

Reflektioner från projektets gång

- Var finns lärdomar från tidigare projekt sparade? Det var något vi gärna hade tagit del av tidigt i projektet och luta oss mot som förförståelse.
- En till en-coachning ”effektivt” och uppskattat av medarbetare men tidskrävande. Bidrog inte till att de kvantitativa målen uppfylls men däremot de kvalitativa.
- I början av projektet arbetade vi med en projektledare, en fördel med det var att vi kunde fånga upp det som inte gick bra och blev sammankopplade med rätt nyckelpersoner i tid så att det inte stagnerade. Samtidigt lärde vi oss mycket under tiden av att ligga rakt under projektägaren.
- Vi tror att vi behöver en systematik kring hur kunskap distribueras vidare? Väldigt personbundet idag ”vem kan det här systemet? Fråga den här personen den kanske vet”
- Stadsmissionen har en egen projektmodell men vi uppfattade inte hur förankrad den var. Vi ville t.ex. skriva en kommunikationsplan men det var svårt att “be” om kommunikationsavdelningens tid.
- När vi gick utbildning i projektmodellen fick vi höra att vi vid varje beslutspunkt inte skulle “köra om inte tanken var full” och att vi skulle få underskrift vid varje nytt beslut, men vi upplever att man behöver vara mycket mer självgående och initiativrik för att få “något gjort”.

- Under projekttiden var det stor personalomsättning på vår HR-avdelning vilket gjorde att vi inte hade någon därifrån representerad i vår lokala styrgrupp. Det stannade upp många processer då vi behövde information som vi inte fick tillgång till.
- Under en lång tid var det oklart för oss vem som var IT-chef och vem som hade vilket mandat.
- Vi har fått mycket hjälp av vår kvalitetscontroller som fått agera bollplank/mentor.
- Det har varit svårt att förhålla sig till det administrativa med personnummer, medarbetare har trott att vi har varit konsulter som fått betalt per timme.
- Det har pågått utbildningsinsatser som vi inte känner till (folderverktyg, rekryteringsverktyg, miljöutbildningar, medvind, osv) – Hur ska vi få reda på när utbildningstimmar finns att håva in?
- Vi har stött på mycket problem med förberedelser och förutsättningar inför utbildningar. T.ex. att uppkopplingen strulat, datorer inte varit uppdaterade, svårt för medarbetare att ta sig till lokaler.
- Telefonerna vi skulle använda för att utbilda i telefoni-systemet var inte kompatibla med Telavox
- När vi kommer ut för att vara tillgängliga för att hålla utbildning visar sig nya problem, t.ex. att verksamhetsledare inte hade rätt behörighet
- Falska förhoppningar/förväntningar om vad projektet syftar till när vi ”tvingas agera IT”
- Även när vi flaggat i tid för utbildningar har det generellt varit få som anmält sig (hänvisat till VC)
- Sena avbokningar – gäller ingen särskild verksamhet
- Chefer svåra att nå – överbelastade mail samt egen e-Hälsa - vi har kunnat hjälpa till att organisera men det tar mycket tid att coacha
- Brist på standardisering (introduktion, vad ska finnas på en dator, behörigheter osv)
- Ibland är IT-mognaden så pass låg att det är svårt för medarbetaren att föreställa sig vinster med att använda digitala verktyg
- Mandat i lokal styrgrupp – beslutsvägar oklara – vem förfogar över styrgruppsmedlemmars tid? Åska någons tid.
- Ett förbättringsarbete kunde inte fullföljas pga. personalomsättning
- Det vi har gjort har nog varit kvalité före kvantitet

- Om vi skulle mäta organisationsförändringar och inte exakta timmar skulle vi få ett annat resultat på vad vi har uppnått.
- Begreppet ehälsa och digital arbetsmiljö används i högre utsträckning idag
- Behov som vi inte kunnat tillgodose – exempel Fritidsverksamheterna och Unga stations behov av att kommunicera med unga, de hade behövt ett nytt system. Det är inget vi kan hjälpa till med.
- Vi ville att projektet skulle förankras i ledning först, men till slut var vi tvungna att gå ut direkt till VC och då blev det som att vi kom “utifrån”
- En utmaning har varit att det har varit svårt att få tag i de vi behöver nå, t.ex. ansvariga chefer.
- Vi tror att det hade kunnat hjälpas av att informationen alltid kom uppifrån, enligt vattenfallsprincipen.
- Å andra sidan, när vi skickade information via OC som sedan skulle till VC och sedan till medarbetare, stannade det ibland vid VC.
Vi har haft en upplevelse av att vårt projekt inte har prioriterats. Ofta med hänvisning till tidsbrist men vi tror att man inte har förstått vinsterna.
- Vissa verksamheter har inte svarat på enkäten alls. (De jobbar med MAT OCH MÖTEN inte vård och omsorg)
- En verksamhet avbokade alla utbildningstillfällen en sommar
- När verksamheter får nya chefer behöver vi åka ut och informera om projektet och vikten av projektet igen och vi vet inte om eHälsa finns som en naturlig punkt någon annanstans där chefen är och får information.
- Chefer själva har kompetensluckor vad gäller boka möten, digital arbetsmiljö, policys kring när man skickar mail, osv
- Det är otydligt för många vad poängen är med webbforum och ”när vi ska gå över till Office 365” – är det vår uppgift att utbilda i webbforum eller?
- Tålamod är en dygd
- Vi har fått syn på hur en organisation kan vara både väldigt hierarkisk och samtidigt decentraliserad – vad gör det med projektmognad?
- Vi hade kanske vunnit på att utbilda ett område i taget? Riktade insatser?
- Ibland önskade medarbetare lära sig något som gick utanför dennes roll “men jag vill lära mig Photoshop” - många önskemål var mer “reklam” eller “estetiska”. Vi höll utbildningar i sådant som ingick i yrkesrollen.

I takt med att personalens IT-mognad ökar ser de också fler möjligheter. Vilket gör det svårt och komplext i och med att det finns standardiserade lösningar, såsom i dokumentationssystemet Magna Cura.

En avsaknad av förtroende mellan IT och verksamheten ur medarbetarnas synvinkel innebär problem, vår IT-avdelning outsourcades under projektets tid. Det ledde till att många nya arbetssätt och rutiner var tvungna att arbetas in. Vi såg ett behov av att tydliggöra skillnaden mellan vad som var ITs ansvar och vilka system som hade egna systemägare som var ansvariga för support.

Med en högre IT-mognad, där medarbetare förstår sina system och dess möjligheter/kapacitet, har de förtroende för "IT-människorna" och använder sig av organisations IT-system istället för att leta efter alternativa lösningar.

*Medvetenhet, förståelse, förtroende och acceptans ger en stadig grund för att bygga väl fungerande, ömsesidiga relationer. IT-styrning fungerar med hjälp av dessa stöttepelare som ett sätt att sammanlänka systemen i organisationen **då målet för IT och verksamheten är densamma.** (Kohli & Grover, 2008; Masli et al., 2011; Mithas et al., 2011)*

I förstudiefasen arbetade vi "utanför vår normala arbetstid", vi fick "gå ifrån när verksamheten tillät" vilket gjorde att analysfasen inte hade optimala förutsättningar.

*Antvik och Sjöholm (2007) menar att olika branscher har en egen uppfattning om vilka faser ett projekt innehåller och heter. De fem vanligaste faserna är förstudie, uppstart, planering, genomförande och avslut. Under förstudien utreds det och **fattas beslut om ett projekt ska starta eller inte**, en förstudie leder till ett **beslutsunderlag som ger möjlighet att forma om, avvakta eller lägga ner projektet innan de stora investeringarna tid, pengar och energi har lagts ned**, menar Antvik och Sjöholm (2007). De menar också att en organisation kan undvika onödiga kostnader genom att **göra en bra förstudie.***

Handlingsplanen lades till grund i förstudien men fick redigeras under projektets gång.

Enligt Macheridis (2005) är **bristande analyser** ett vanligt problem under förstudiefasen, **det kan leda till felbedömning av en viss aktivitets resursbehov**. Eriksen et al. (2008) menar att ett vanligt problem i företag är **dålig planering**. Bristande planering är en stor faktor till att det är svårt att nå målen. Löow (2004) menar att planering krävs för att genomförandet ska gå smidigt, om alla medarbetare förstår hur ett projekt ska drivas, förstår de också hur de enkelt kan spara både tid och pengar. Löow (1999) menar att dålig planering är en vanlig fallgrop i projekt. Hon anser att **det är märkligt att det finns tid för att rätta till fel och göra om, men sällan tillräckligt med tid för att göra rätt från början**.

Vi borde ha kontrollerat bemanningen och projektets resurser från början. Tydligare styrgrupp? Rätt person på rätt plats?

Enligt Löow (2004) måste det kontrolleras att det finns tillräckligt med resurser innan ett nytt projekt startas. Hon menar att projekt tar resurser från linjeorganisationen och att det är viktigt att den fungerar när medarbetare plockas in i projekt. Enligt Antvik och Sjöholm (2007) är heltidsresurser att föredra i projekten, eftersom det ofta leder till konflikter att dela en resurs med andra projekt eller med linjeorganisationen. Det är dock inte alltid det är lämpligt med heltidsresurser, i dessa fall måste man fråga sig hur stor del av en resurs som behövs i ett projekt. Vidare menar Antvik och Sjöholm (2007) att ett vanligt fel som görs i projekt är att **bemanningen är för låg under uppstarts- och planeringsfasen**. För låg bemanning i början av ett projekt innebär att man skjuter ett lass av arbete framåt som bara blir större och större vilket kräver mer resurser längre fram.

Liknande översyner hade gjorts tidigare men projekt-lärdomar hade inte sparats, det fanns viktiga nyckelpersoner som vi blev introducerade för långt in i projektet.

Enligt Mišić och Radujković (2015) är fokus på projektets **inledande faser** den viktigaste faktorn till att lyckas med projekt. Costantino et al. (2015) menar att faktorer som bidrar till att projekt misslyckas är **dåligt formulerade eller otydliga mål, otillräcklig resurstilldelning (delvis rätt antal resurser men felaktig hantering av resurserna) och för dålig planering eller genomförande av projekt**. Olsson et al. (2015) menar att uppskattning av projektets tid

är en utmaning i långsiktiga projekt. Enligt Lööv (2004) får människor som arbetar tillsammans fler och bättre idéer än de som sitter ensamma på sitt kontor och arbetar. Antvik och Sjöholm (2007) menar att **kommunikation med de andra personerna i projektet är en viktig förutsättning för att lyckas**. Lööv (2004) menar att det är vanligt att **en annan avdelning har genomfört ett liknande projekt som ska startas, det är då av stort värde att vid projektets start ta del av hur det liknande projektet gick till**.

Vi är ingen lärande organisation, vi är projektsugna men inte så förvaltande. Vi är inte så byråkratiska, vi kommer från gräsrotsrörelser, det är inte alltid så akademiskt och strukturerat, det ligger gamla kulturer i väggarna.

Örtenblad (2004) har föreslagit fyra krav som ska uppfyllas för att kunna kalla sig en "lärande organisation". Det första kravet är att **organisationen ska vara medveten om behovet av olika nivåer av lärande**, men också att man ska **behålla** informationen inom organisationen. Det andra kravet är att **lärandet ska finnas på jobbet och att det ska vara en stor del av kulturen**. Det tredje kravet är att **organisationen ska genomsyras av ett "lärandeklimat"**, vilket leder till ett lättare och mer naturligt lärande. Det sista kravet är att det ska finnas en **struktur för lärande inom organisationen**.

Våra verksamhetschefer och verksamheter har mycket makt, vi har upptäckt flera "egna system" som medarbetare inte gärna går ifrån.

Då ny teknologi ständigt ökar den tillgängliga mängden av information, så påverkar det också organisationsstrukturen, vilket leder till nästa faktor; informationsteknologi. Bolman et al. (2015) menar på att den ökade mängden av information leder till att medarbetare längre ner i hierarkin kan ta del av information som förr endast nådde de högst upp i hierarkin, vilket i sin tur

