



Det blir inte alltid som man tänkt sig

Uppföljning av en kollegial lärandecirkel
för projektarbetare

Jan Messing

Oktober 2003

Det blir inte alltid som man tänkt sig

Uppföljning av en kollegial
lärandecirkel för projektarbetare

Innehåll

Förord.....	3
Inledning.....	4
Syfte	5
Metod och genomförande	6
Om projekt och projektarbete	7
De deltagande projekten – nuläge vintern 2002/2003	9
Lärandecirkeln i projektens och projektarbetarnas vardag	12
Projektarbetarens lärande	12
Från projektbeskrivning till nuläge	13
Andra effekter av cirkeln	14
Råd till en ny cirkel	14
En sammanfattning.....	15
Reflekterande diskussion	16
Litteratur.....	18
Bilagor	19
Dokumentationen av lärandecirkeln.....	19
Deltagande projekt.....	23

Förord

Denna rapport handlar om projektarbetare som deltog i en kollegial lärandecirkel hösten 2001 till försommaren 2002. Cirkeln hade syftet att stärka projektarbetarnas kompetens att arbeta i projektform. Genom den kollegiala lärandecirkeln erbjöds de möjligheten att möta kollegor med likartade arbetsuppgifter och lära av varandra. Huvudfrågan för denna studie har varit att undersöka om en kollegial lärandecirkel var en adekvat strategi att förstärka kompetensen att arbeta i projekt. Och om det varit så i vilka avseenden cirkeln har påverkat projekten och hur detta har skett.

Under lång tid har jag som verksamhetsledare vid IFO Forum på Dalarnas forskningsråd intresserat mig för hur socialarbetare lär och utvecklar sin yrkeskompetens. Enligt mitt sätt att se byggs socialarbetarnas kunnande upp i ett samspel mellan formellt och informellt lärande. Socialt arbete och projektarbete liknar varandra i så måtto att de yrkesverksamma måste agera och handla i sammanhang där premisserna i många avseenden är ovissa eller t.o.m. okända. Mitt intresse för dessa lärprocesser gjorde att jag fick förtroendet att leda cirkeln och därefter att följa upp arbetet. Att följa upp ett arbete där man själv varit en viktig del har både nackdelar och fördelar. Förförståelsen ger blinda fläckar likaväl som den kan ge avstamp för en fördjupad förståelse.

Länsstyrelsen i Västra Götalands län hade frågan om deras satsning på den kollegiala lärandecirkeln varit en adekvat strategi för att stödja de projekt de beviljat utvecklingsmedel. Länsstyrelsen i samarbete med FoU i Väst har praktiskt och ekonomiskt möjliggjort denna uppföljning. Till dessa organisationer och dess företrädare Lennart Rådenmark och Elisabeth Hajtowitz framför jag mitt tack – både för att Ni möjliggjorde arbetet och för viktiga råd och synpunkter under arbetets gång.

Det blev ett privilegium för mig att träffa er projektarbetare. Ni som personer och det arbete vi gjorde tillsammans är och förblir ett positivt och lärorikt minne för mig. Ett stort tack till er alla!

Falun i oktober 2003
Jan Messing

Inledning

Att forma ett projekt är en vanlig strategi då en organisation eller en verksamhet ställs inför förändringsuppgifter. Man tänker sig att inom projektet, med dess gränser i form av tid och uppdrag, ska det annorlunda hittas eller prövas. Erfarenheterna och kunskaperna ska sedan vägleda organisationen/verksamheten i det fortsatta förändringsarbetet. Sedan mitten av 1990-talet har staten genom ekonomiska medel sökt stimulera och inrikta kommunernas utvecklingsarbeten. Staten har sett en utveckling av socialtjänstens arbete inom barn- och ungdomsvården samt inom missbrukarvården som särskilt angelägen. Länsstyrelserna har sedan 1994 haft ansvaret för att besluta om hur dessa statliga utvecklingsmedel ska fördelas till projekt i länets kommuner.

I sitt arbete med dessa utvecklingsmedel har länsstyrelserna erfarit att kommunerna och deras projektarbetare ofta haft en begränsad kunskap om, och erfarenhet av, att arbeta i projektform. I en utvärdering av utvecklingsprojekt i Gävleborgs m.fl. län¹ fann utvärderarna samma brist. Mycket tid och energi hade projektarbetarna lagt på att få projektet som sådant att fungera, och detta hade skett på den huvudsakliga uppgiftens bekostnad. Inför besluten om 2001 års utvecklingsmedel tog länsstyrelsen i Västra Götaland initiativ till en diskussion med FoU i Väst. Syftet var att finna vägar att förstärka de beviljade projektens kompetens att arbeta i projektform. Diskussionerna utmynnade i att länsstyrelsen tillsammans med FoU i Väst utformade en kollegial lärandecirkel med fokus på att arbeta i projekt. Nio projekt som beviljats utvecklingsmedel inbjöds att delta i lärandecirkeln. FoU i Väst åtog sig att genomföra cirkeln.

Cirkeln genomfördes under perioden oktober 2001 till maj 2002. En dokumentation av cirkelarbetet; arbetsformer, fokus med mera, upprättades². En sammanfattning av dokumentationen finns som bilaga till denna rapport. Cirkelns huvudsyfte var att ge möjligheter för kollegor med likartade arbetsuppgifter, som nyblivna projektarbetare, att lära av varandra. I direkt anslutning till cirkelavslutningen gjordes en utvärdering. Cirkeldeltagarna gav positiva omdömen om cirkeln och dess be-

tydelse för dem själva och deras projekt. En stor majoritet svarade att cirkeln givit dem stort utbyte och att den hade belyst frågor och problem de ställts inför i sitt projektarbete. I fråga om *hur* cirkeln inverkat och *vad* den hade bidragit med var svaren mer vaga. På frågan om deltagandet i cirkeln bidragit till förändringar svarade man ”i viss utsträckning” eller ”så där”. Flera påpekade i kommentarer till utvärderingsenkäten att ”det var för tidigt att säga” om cirkeln hade haft några effekter på dem själva som projektarbetare eller deras projekt.

Från länsstyrelsen i Västra Götaland kvarstod intresset att få ett mer uttömmande svar på frågan om deras satsning på den kollegiala lärandecirkeln varit en adekvat strategi att förstärka kompetensen för att arbeta i projekt. FoU i Väst gavs i uppdrag att följa upp cirkelarbetet när en tid förflutit och undersöka *om* cirkeln haft varaktiga effekter för projektet och i så fall *i vilka avseenden* och *hur*. I denna rapport redovisas denna uppföljning. De två följande kapitlen beskriver studiens syfte och genomförande. Därefter refereras en del litteratur med relevans för studien. I kapitlet *Lärandecirkeln i projektens och projektarbetarnas vardag* återförs cirkeldeltagarnas och deras chefers synpunkter på projektets utveckling i allmänhet och på lärandecirkelns inverkan i synnerhet - allt utifrån sina respektive projekts erfarenheter. Rapporten avslutas med en reflekterande diskussion om de kunskaper studien givit och dess implikationer på ett eventuellt fortsatt projektstöd i form av lärandecirklar.

¹ Utvecklar utvecklingsmedel? Utvärdering av 20 projekt inom ungdoms- och missbrukarvården i Gävleborg, Dalarna, Västmanland, Örebro och Värmlands län. Rapporten finns hos respektive länsstyrelse och utvärderingen är gjord av Dalarnas forskningsråd, Jan Messing och Päivi Turunen.

² Dokumentation från en kollegial lärandecirkel för projektarbetare i Västra Götalands län 2001–2002. FoU i Väst och Länsstyrelsen i Västra Götaland, september 2002, Jan Messing.

Syfte

Studiens syfte är att undersöka om lärandecirkeln haft varaktiga effekter för de deltagande projekten och dess medarbetare. Ett andra syfte, om effekter finns, är att söka klargöra i vilka avseenden lärandecirkeln påverkat och i så fall hur detta skett.

Metod och genomförande

Ett utvecklingsprojekt inom socialtjänsten verkar i en vardag där en mängd faktorer ständigt påverkar projektet. Att i detta "brus" lägga fast att den och den förändringen berodde på erfarenheter från lärandecirkeln låter sig inte göras – kausaliteten förblir obevisad.

För att ändå få information som belyser studiens frågeställningar, har jag valt att intervjua projektarbetarna som deltagit i cirkeln. Detta betyder sju projekt, varav fyra deltagit helt (Åmål, Styrso, Tanum, Lilla Edet) och tre delvis (Borås, Alingsås, Biskopsgården). Jag har också intervjuat chefen med ansvaret för projektet, för ett projekt dess styrgrupp. På grund av praktiska skäl har chefen för projektet i Borås inte intervjuats. I intervjuerna har jag sökt information om projektet och dess utveckling från både medarbetarnas och chefernas perspektiv.

Intervjuerna genomfördes under december 2002 och januari 2003 på respektive projekts ordinarie arbetsplats. Intervjuerna var tematiskt strukturerade och berörde följande områden: projektet (utveckling till idag och viktiga skeden), din utveckling som projektarbetare, lärandecirkeln, framtiden och råd inför en ny cirkel. Cheferna uppmanades ge sin syn på: projektets utveckling och viktiga skeden, lärandecirkeln, framtiden, råd inför en ny cirkel. Minnesanteckningar gjordes under intervjuernas gång och direkt efter varje intervju. Där det praktiskt gått att genomföra, vid fem tillfällen, har intervjuerna med projektarbetarna spelats in på band. Totalt genomfördes tolv intervjuer.

Som jag nämnde i förordet hade jag varit ledare för den kollegiala lärandecirkel som jag nu följer upp i denna studie. Min förförståelse kan vara både en belastning och en tillgång. Å ena sidan hade jag en relation med samtliga projektarbetare. Vi delade en erfarenhet som vi kunde utforska i intervjuerna med en strävan att förstå vad vi varit med om på ett djupare sätt. Å andra sidan fanns risken att vi också delade "blinda fläckar" och var låsta till just ett sätt att se på och värdera cirkeln. Dessutom kunde vår relation föra med sig att kritiska syn-

punkter hölls tillbaka eller förminskades i betydelse. Min bedömning är att intervjupersonerna strävade efter att uppriktigt förmedla sina erfarenheter och reflektioner.

Att jag fick uppdraget att leda cirkeln, och senare uppföljningsuppdraget, hänger samman med mitt intresse för hur socialarbetare utvecklar sin yrkeskompetens – i detta fall sin kompetens att arbeta i projekt. (Se vidare Tydén m.fl.2000, Messing 2000)

Kompletterande information har hämtats från litteratur. I första hand har kunskaper sökts inom projektlitteratur, men också i litteratur som berört lärande i arbetslivet.

Om projekt och projektarbete

Det finns en omfattande litteratur som behandlar projekt. Selin (1990) ger projektet följande definition: *Ett projekt är en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift, som genom styrning av tilldelade resurser ska nå uppställda mål.* Bakom tids-, verksamhets-, resurs- och målbegränsningarna pågår en rad olika sorters projekt. Johansson m.fl (2000) gör en uppdelning av olika typer av projekt utifrån om arbetsuppgiften för projektet är unik eller om den är en vidareutveckling av befintliga arbetsrutiner. Dessutom skiljer de mellan projektorganisationer som är förstadium till nya organisatoriska enheter eller om projektorganisationen är tänkt att upplösas och dess erfarenheter implementeras i moderorganisationen. Ett exempel på ett projekt med en unik arbetsuppgift och en projektorganisation skapad just för denna uppgift är Öresundsbroprojektet – en extraordinär arbetsuppgift där en separat organisation skapas just för denna uppgift. Generellt kan man säga att de projekt som deltog i lärandecirkeln tillhörde organisationer där en relativt stabil reguljär verksamhet dominerade. Genom projekten hade man ambitionen att förändra och/eller komplettera denna reguljära verksamhet i något avseende. Johansson m.fl (a.a) pekar på att denna typ av projekt är den ”minst naturliga” projektsituationen, och att det för dessa projekt är angeläget att söka ändamålsenliga sätt att organisera lärande och förändringsarbete. En avgörande fråga är om moderorganisationen betraktar projektet som en planerad verksamhet med uppdraget att genomföra fattade beslut eller om projektet ses som en tillfällig organisation med handlingsutrymme. För ett projekt där det förra betonas, d.v.s. att genomföra det man planerat i förväg, ges ett begränsat utrymme att ta hänsyn till de lärdomar man får under projektets gång. Författarna pekar på att denna bundenhet till planen kan vara problematisk för ett projekt med utvecklingsuppdrag (Johansson m.fl. aa). Jag återkommer till frågan i den reflekterande diskussionen.

Utvecklingsprojekt inom socialtjänsten inriktas i de flesta fall på att professionella, och deras verksamhet, ska handla på ett annorlunda sätt tillsammans med kli-

enten. Förändring är på detta sätt nära sammankopplat till den enskilde medarbetarens lärande. Det finns idag en utbredd enighet om att yrkeskompetens byggs upp genom ett kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet (Ellström m.fl. 2003). Detta lärande sker både genom formell utbildning, till exempel i en högskolekurs, och genom det lärande som ständigt sker i vardagslivet – informellt lärande (Ellström m.fl. a.a). I utvecklingen av yrkeskompetensen ingår att lära sig de vardagliga rutinerna. Ellström m.fl. kallar detta ett anpassningsinriktat lärande eller ett bemästringslärande. Men i utvecklingen av yrkeskompetensen ingår också att ifrågasätta och reflektera över sitt yrkesutövande. Individens antas ha ett prövande förhållningssätt till de uppgifter han eller hon har och en beredskap att förändra sitt arbete och sina arbetsvillkor. Ellström m.fl. kallar detta ett utvecklingsinriktat lärande. I utvecklingen av yrkeskunskund behövs båda formerna av lärande

En yrkesgrupp utvecklar ett sätt att uppfatta, hantera och tala om vissa problem och situationer de möter i sitt arbete. Till exempel utvecklar socialsekreterare en socialsekreterarsyn, sjuksköterskor en sjuksköterskesyn och så vidare. (Ellström m.fl. a.a, Fleck 1997). Detta tanke- och handlingsmönster stabiliseras i verksamhetens rutiner och vanor, och de upprätthålls och rättfärdigas av en slags *normbaserad lämplighetslogik*. Man handlar utifrån vad ”jag-i-min-roll-förväntas-göra-i-den-aktuella-situationen”, snarare än utifrån överväganden om vilket handlingsalternativ som har de bästa konsekvenserna för till exempel klienten eller patienten (Ellström m.fl. a.a.). Traditionen och kulturen i organisationen definierar vad som konkret uppfattas som möjligt, önskvärt och naturligt att tänka och göra. De utvecklingsuppgifter som projekten i lärandecirkeln hade, kom till för att det vanliga sättet att handla inte fungerade. Det krävdes ett uppbrott från rutinen. För att nå en önskad förändring räcker det inte med att forma ett projekt och därmed ändra de yttre förutsättningarna. Ellström m.fl. menar att en viktig faktor är att individen, gruppen och organisationen subjektivt omdefinierar situationen och

att detta tydliggör nödvändigheten att bryta upp från det invanda, avlära. Denna insikt måste också omsättas i praktiken, och för detta krävs att den enskilde medarbetaren har motivation och är beredd att förändra sitt tanke- och handlingsmönster. Ett utvecklingsinriktat lärande, som sågs som önskvärt och nödvändigt i utvecklingsprojekten, förutsätter ett "brott" med det invanda, rutinen. Eftersom det rutinmässiga i stor utsträckning baserar sig på omedvetna överväganden, är det svårt att komma åt och reflektera kring detta – och därmed också svårt att förändra. Forskning har visat att utöver den enskilde medarbetarens motivation, kunskaper och självkänsla, understöds utveckling av ett tillåtande klimat i arbetsgruppen och i verksamheten som helhet. En central fråga i detta sammanhang är om den kollegiala lärandecirkeln bidrog till att ge de speciella förutsättningar för det utvecklingsinriktade lärandet som de refererade forskarna pekat på (Johansson m.fl. a.a, Ellström m.fl. a.a.). Till detta kommer också att en stödjande ledning utgör en positiv faktor för att åstadkomma utveckling och utvecklingsinriktat lärande. I den reflekterande diskussionen återkommer jag också till denna frågeställning.

De deltagande projekten

– nuläge 2002/2003

Innan jag går in på studiens frågeställningar kommer här en kort presentation av de projekt som deltagit i den kollegiala lärandecirkeln – projektens namn, hemvist, målgrupp, syfte, arbetssätt, situationen vid intervjutillfället i december/januari 2002/2003 och i september 2003. För tydlighetens skull vill jag påminna om att denna studie inte är en utvärdering av de deltagande projekten. För en närmare presentation hänvisas till respektive projekt. Namn och adresser finns i bilagan *Deltagande projekt*.

1.

Projektet **Mellanvård för "unga" vuxna** i Åmåls kommun riktade sig till åldersgruppen 18 - 23 år. Projektets målsättning var att söka nå personer med psykosociala problem och/eller missbruksproblem och erbjuda dem adekvata biståndsinsatser för att hejda ett begynnande missbruk. I projektets syfte låg också att i öppenvård utveckla arbetsmetoder för motivation och behandling.

Från början var tanken att möta de unga vuxnas behov i olika gruppaktiviteter där häftiga upplevelser var en del av innehållet. Under projektets gång har arbetsformerna förändrats i grundläggande avseenden: från gruppaktiviteter till en tonvikt vid individuella kontakter, från häftiga upplevelser till ett normalt umgänge som man liknar vid ett "Svensson-liv". Dessutom har arbete/sysselsättning på individuella praktikplatser blivit en central uppgift i projektet.

Fram till december 2002 hade sexton personer deltagit i projektets verksamhet. Gruppens deltagare har förändrats. I starten dominerade väl kända missbrukande män medan gruppen vintern 2002/2003 till största delen bestod av kvinnor med en sammansatt psykosocial problematik. December 2002 deltog nio personer i verksamheten.

Hösten 2003 har projektet integrerats i ordinarie verksamhet och arbetet med de unga vuxna fortsätter. Det samarbete som inleddes under projekttiden med arbetslivsenheten kring individuella praktikplatser, har nu

utvecklats vidare. En särskild person har anställts för att söka praktikplatser och tillsammans med socialtjänsten stödja såväl de unga vuxna som arbetsplatserna och dess kontaktpersoner.

2.

I stadsdelen Styrso, Göteborgs kommun, drivs projektet **Samsö**. Projektet har arbetats fram i samarbete mellan skola, socialtjänst och fritidsverksamhet, och har syftat till att arbeta förebyggande med ungdomar som riskerade att utveckla missbruk, kriminalitet och främlingsfientliga aktiviteter. I projektplanerna hade man tanken att arbetet skulle bedrivas på generell nivå, men också med insatser riktade till vissa grupper och till enskilda individer.

Arbetet har bestått i att möta ungdomar, enskilt och i grupp, för samtal, och på ett tidigt stadium fånga upp och stödja ungdomar och deras familjer där det varit problem. Ett viktigt inslag har varit att slussa ungdomar till en meningsfull fritid i det föreningsliv som finns i stadsdelen. Under projektets gång har insatserna till enskilda ungdomar och till särskilt utsatta grupper blivit mer och mer dominerande. Efterhand har en prioritering skett mellan projektets många målsättningar. Detta har enligt såväl projektledning som projektarbetare bidragit till att mängden arbetsuppgifter och förväntningar på projektet realitetsanpassats.

Projektet har fortsatt sitt arbete under hösten 2003 och verksamheten är ekonomiskt budgeterad också för 2004. Det förebyggande arbetet har från och med hösten år 2004 inriktning mot både pojkar och flickor i högstadiéalern. Ett nära samarbete har etablerats mellan projektet och stadsdelens alkohol- och drogförebyggande arbete.

3.

I Tanums kommun hade akuta problem med en grupp tonåringar och insikten om att samarbete mellan skolan och socialtjänsten är nödvändigt bidragit till att projek-

tet **Höjdpunkten** kommit till stånd. Projektet hade sin bas och vardagsarena i skolan, men i denna skolenhet arbetade man nära socialtjänsten. Målgrupp har varit de barn/elever som haft svårigheter både socialt och i sitt skolarbete. Syftet har varit att stödja eleverna för att de så långt det varit möjligt ska kunna uppnå ett normalt liv både hemma, på fritiden och i skolan. Dessutom har projektet syftat till att utveckla metoder att arbeta med denna grupp och finna former för samverkan i kommunen kring dessa barn/elever.

Förutom att ha gett eleverna undervisning anpassad till deras ålder och utvecklingsnivå, har elevassistent och socialsekreterare arbetat med att ge barnen och deras föräldrar socialt stöd. I en utvärdering¹ av verksamheten våren 2003 anges: att en majoritet av eleverna nått godkända betyg i basämnen, att de flesta ordnat upp sin sociala situation, att elevernas sociala kompetens ökat, att självbilden förändrats i positiv riktning och att eleverna trivts i denna skola. Man har funnit ett fungerande arbetssätt och utvecklat en fungerande samverkan mellan skolan och socialtjänsten. Det förebyggande arbetet med ungdomar i riskzonen har varit framgångsrikt för flera ungdomar. Utvärderaren har sammanfattat: "...Höjdpunkten är en mycket värdefull verksamhet som ger eleverna självförtroende och lust att lära. Det är roligt att gå i skolan, säger ungdomarna i stort sett samstämmigt...."

Höjdpunkten hade i starten på läsåret 2003/2004 fjorton elever. Enhetens arbete och samarbetet mellan skola och socialtjänsten har fortsatt som under projekttiden.

4.

Öppenvård för missbrukare var ett projekt i Lilla Edets kommun. Projektet riktade sig till människor som riskerade att utveckla ett alkoholberoende och/eller annan drogproblematik, och syftade till att genom tidiga insatser förhindra denna utveckling. Ytterligare ett syfte med projektet var att minska kommunens kostnader för köpta tjänster i en grannkommun. I projektet samverkade kommunens socialtjänst och landstingets primärvård.

Arbetsformerna och samarbetsformerna i projektet har utvecklats efterhand. En grundtanke har varit att i arbetet utgå från den enskildes vilja och önskemål, och förlita sig på hans/hennes förmåga att ta ansvar för sin livssituation. Projektet har nått nya grupper med alkohol- och drogproblematik och kunnat möta deras behov. Vårdcentralen har erfarit en stor avlastning och förskrivningen av bensodiazepiner har minskat. De personella

resurserna i projektet har inte ökat i förhållande till antalet besökare, och framtiden för projektet är på grund av kommunens svaga ekonomi oviss.

I en tillbakablick hösten 2003 konstaterade projektmedarbetarna att de uppnått målsättningarna för projektet med ett undantag – att få verksamheten permanentad. Med hänvisning till kommunens ekonomi lades projektet ner den 1 oktober 2003. Fortsättning i någon form hade inte planerats.

5.

Nätverksteamet Gemensamt ansvar i Alingsås kommun ingick som en del i en kommunövergripande samverkan mellan förvaltningar som i sin verksamhet mötte barn och ungdomar. I denna samverkan, som kallades barn- och ungdomssamverkan BUS, ingick Kultur- och fritidsnämnden, Socialnämnden, Barn- och ungdomsnämnden samt Utbildningsnämnden. Nätverksteamets uppgift har varit att på uppdrag av yrkesverksamma i kommunala verksamheter eller föräldrar genomföra individuella insatser för barn och ungdomar i åldern 11 - 18 år. Insatserna har bestått i att mobilisera och förstärka barnens nätverk. Teamet fanns etablerat våren 2002.

Nätverksteamet tog ansvar för att förbereda, och om det var lämpligt, genomföra nätverksmöten kring enskilda barn och ungdomar. Under arbetets gång såg man att det fanns behov av att parallellt med att utveckla nätverksidéerna också fanns ett behov av att erbjuda och utveckla andra former av samtalsstöd till de aktuella ungdomarna och deras familjer. Därigenom utvidgades projektets uppgift. I januari 2003 hade man fått 27 förfrågningar. Av dessa hade femton blivit uppdrag och tre nätverksmöten hade genomförts.

I september 2003 var projektet i sitt slutskede. En utvärdering av nätverksteamet pågick. Medarbetarna i projektet upplevde att de var mycket efterfrågade och att de hade uppfyllt sin roll i kommunens övergripande samverkan kring barn och ungdomar. Arbetet i nätverksteamet hade utvecklats så, att de nu kunde möta behoven på ett mer flexibelt sätt utifrån förhållandena i det enskilda fallet.

6.

I Borås, kommundelsnämnden Trandared, drevs **Förebyggande projektet** som riktade sig till barn och familjer. Projektet syftade till att möta barns och familjers behov innan deras problem förvärrats och innan de hade aktualiserats som ärenden inom socialtjänsten. Socialtjän-

ten och skolan har gemensamt arbetat för att projektet skulle komma till stånd. Sedan har samarbetet fortsatt i projektets konkreta arbete. Ett syfte med projektet har varit att finna och utveckla former för hur samverkan mellan skola och socialtjänst kan ske.

Förebyggande projektet har utvecklat två huvuduppgifter: informera om socialtjänstens arbete till yrkesverksamma i skola, förskola samt på uppdrag av lärare genomföra ett socialpedagogiskt program i enskilda klasser. Det socialpedagogiska programmet omfattade fem lektioner under en månad och hade fokus på hur vi uppför oss mot varandra i vid mening. Syftet var att förebygga mobbing och stärka barnens självkänsla och självförtroende. Efterfrågan på såväl information som att gå in i enskilda skolklasser har varit stor.

Före sommaren 2003 permanentades arbetet och ingick nu i den ordinarie verksamheten. Det samarbete som hade byggts upp mellan socialtjänsten och skolan utvecklades och fördjupades ytterligare under hösten 2003.

7.

Program för unga lagöverträdare fanns i stadsdelen Biskopsgården, Göteborg. Då en tilltänkt projektmedarbetare blev sjuk fick programmet i stora delar rekonstrueras, men med bibehållet syfte och målgrupp. Projektet har syftat till att förhindra en fortsatt kriminalitet och drogmisbruk hos ungdomar. Vintern 2001/2002 genomfördes det första programmet för unga lagöverträdare. Ett nytt program, med en ny grupp ungdomar, startade vårterminen 2003.

Under projekttiden har programmet samlokaliseras med flera utvecklingsprojekt med det gemensamma namnet "Egenkraft" i stadsdelen. I "Egenkraft" har också ingått så kallade bekymringssamtal (en strukturerad form av förhandsgranskning) och samtalsgrupper med föräldrar med mera. Stadsdelsförvaltningen ser "Egenkraft" som en provstation, där projekt och utvecklingsarbeten kontinuerligt kan genomföras, värderas och utvecklas ytterligare.

Hösten 2003 var projektet integrerat i Egenkraft tillsammans med en rad andra utvecklingsarbeten och ingick i stadsdelens ordinarie verksamhet.

¹ "Man minns varje dag, då minns man vad man lärt sig" - Projektet Höjdpunkten, en utvärdering våren 2003. Karin Gabrielsson, Tanums kommun. Stencil.

Lärandecirkeln i projektens och projektarbetarnas vardag

Huvudfrågan i denna studie har varit om lärandecirkeln haft varaktiga effekter för de deltagande projekten och dess medarbetare. Projekten och medarbetarna i projekten är intimt sammanflätade med varandra. En av de intervjuade projektarbetarna uttryckte saken som att: Det är slutligen de som är verksamma i projektet som formar hur det blir. Dessutom påverkas projekt och projektarbete av de villkor och förhållanden som råder i förvaltningen och i kommunen. Därför blir det, som jag tidigare påpekat, inte möjligt att entydigt påstå att just lärandecirkeln varit orsak till de effekter jag kommer att ta upp. Cirkeln har varit en av flera faktorer, som påverkat projektet och projektarbetarna. I min redovisning av intervjuerna med projektarbetarna och deras chefer, söker jag förmedla den betydelse och den inverkan de själva tillskriver cirkeln. Jag börjar redovisningen med hur de bedömer att cirkeln påverkat dem själva som projektarbetare och därefter hur projektet berörts.

Projektarbetarens lärande

I inbjudan till den kollegiala lärandecirkeln formulerades dess syfte *att projektarbetare ska få tillgång till varandra och varandras arbeten, för att lära mer om projektarbete som arbetsform*. Intervjusvaren kan sammanfattas: Ja, jag/vi har lärt känna projektkollegor som berikat vårt nätverk och jag/vi har lärt oss mer om att arbeta i projekt. Utsagorna har varit samstämmiga på den punkten. De positiva omdömen om cirkelarbetet, som deltagarna gav i samband med återföringsmötet i maj 2002, kvarstod. Genom intervjuerna har deltagarna och deras chefer givit information om hur och i vilka avseenden de anser att cirkelarbetet har varit betydelsefullt.

De utvecklings- och förändringsuppgifter som lagts på projektarbetarna är nära kopplade till deras vilja, förmåga och förutsättningar att lära nytt, lära om och ibland lära av. Se den tidigare diskussionen under rubriken "Om projekt och projektarbete". Projekten har tillkommit för att det funnits behov av att arbeta på ett annorlunda sätt än det man tidigare gjort – man har

behövt lämna det rutinmässiga. När man lämnat det rutinmässiga innebär det att individen, gruppen och organisationen ifrågasätter det sätt på vilket man tidigare uppfattat och hanterat en problematik eller situation. Men projektarbetarna har också en föreställning om hur det är att arbeta i ett projekt – ett sätt att uppfatta detta arbete, tankar om hur man skulle handla eller kanske att man inte alls uppfattar detta arbete som något annorlunda.

Flera projektarbetare, från Åmål, Styrso, Lilla Edet, Alingsås och Borås, berättade att de i cirkeln upptäckt och/eller fördjupat sin förståelse för att arbeta i projekt var något särskilt och annorlunda mot att arbeta i den ordinarie verksamheten. Vidden av denna upptäckt varierade med erfarenheten av tidigare projektarbeten, men även de mest erfarna "projektråvarna" ansåg att cirkelarbetet tillfört dem nya insikter. För några var projektet det första och upptäckten av projektarbetets särart omfattande: I cirkeln såg jag tydligt att arbete i projekt är ett arbete i sig, säger en deltagare. En annan konstaterar: Jag såg att projektarbetet hade stora likheter oberoende av vilket arbetsfält projektet handlade om. Cirkeln väckte så mycket frågor, som jag aldrig hade tänkt på innan, säger en tredje. Att cirkeldeltagarna såg och accepterade att projektarbetet i sig var något särskilt och något annat än arbetet med ungdomarna eller de vuxna missbrukarna, var en viktig förutsättning för cirkelarbetet. En fråga är till vad och hur deltagarna använde cirkeln?

De intervjuade deltagarna berättade att informationsutbytet i den kollegiala lärandecirkeln –förberedelse/handledning, besök, återföringsmöte (se bilagan) - användes i den hela tiden pågående reflektionen över det egna projektet och det egna sättet att arbeta. Deltagarna berättade om en process där 1) egna och de andras information och kunskaper 2) blev ämne för reflektion, enskilt och tillsammans, om projektet och projektarbetet. Reflektionen, berättade man, 3) ledde till insikter, utvidgad kompetens och till nya kunskaper. Deltagarna be-

rättade om att cirkelarbetet givit dem aha-upplevelser, som väckt frågor snarare än givit svar. En deltagare berättar: Vi såg att vi i arbetet gjorde "repriser", vilket gav nya frågor: hur göra för att bryta detta och hitta ett sätt att gå vidare? Insikten om "repriserna" möjliggjorde den subjektiva omdefinieringen av situationen (Ellström m.fl. 2003) och var en viktig faktor för att en förändring skulle kunna ske.

En insikt flera tillskrev cirkelarbetet handlade om en grundläggande omdefiniering av det egna projektuppdraget. Ett citat illustrerar detta: Som jag upplever det idag, så handlar det inte om att lyckas eller misslyckas. Det handlar om att utveckla hela tiden. Ett misslyckande är lika lärande som när det har gått bra. Som jag kände det tidigare hade jag kravet – att detta måste lyckas. Detta måste bli bra och jag skulle skriva en utvärdering om hur fantastiskt bra detta har varit. Andra uttryckte denna insikt på annorlunda sätt: När jag förstod hur vilsna alla (kollegorna i lärandecirkeln) var, då la jag av mina egna skuld känslor och då blev det möjligt att öppna nya dörrar. En annan: Såg tydligare projektsjukan, som innebär att man är så angelägen att sätta avtryck, så att man glömmer att man måste se framåt och tänka på hur projektet/idén kan och ska leva vidare. En fjärde berättade att han inte längre var så stressad att nå resultat direkt. Liksom insikten av "repriserna" berättade deltagarna att dessa omdefinitioner av projektuppdraget vidgade deras egna ramar för hur det var möjligt att tänka och handla i det fortsatta arbetet. Andra exempel på insikter var upptäckten om hur starkt projektet var underordnat de lokala möjligheterna, att det trots allt fanns en struktur i det arbete man gjorde och att det var viktigt att synliggöra denna och, ett sista exempel, att det fanns en skillnad mellan vad man skrivit i projektansökningen och vad man gjorde i praktiken.

Deltagarna menade att deltagandet i cirkeln gett dem ny kompetens. De hade svårare att precisera vad denna nya kompetens bestod av. Indirekt berättar nedanstående citat vad deltagarna avsåg: Om ett nytt projekt, då skulle jag ha en struktur för referensgrupp, styrgrupp och handledning innan man startade. Vi kanske inte skulle gå i samma fällor igen. Inför nästa projekt skulle jag försäkra mig om att personal fanns och att tidsramarna var realistiska, sa en annan. En tredje uttryckte det mer explicit. Intrycket från cirkeln är inte så lätt att hänföra till konkreta förhållanden i det egna arbetet – men det har påverkat!

Reflektionen resulterade också i nya kunskaper och

konkret handlande. En konstaterade att det inte hade varit lätt att arbeta med ett otydligt men välvilligt mandat från ledningen – ett "klapp-på-axeln-mandat" – utan att det krävdes ett grundligt omprövningsarbete för att förtydliga och prioritera projektarbetarens uppgifter. Lika så fann man att det varit nödvändigt att formulera det vida och utforskande uppdraget på ett tydligt sätt. Några pekade på att de i cirkeln funnit en ny syn på utvärdering, som betydde att de såg utvärdering som en källa till kunskap. Dessa och fler exempel hade fört med sig att projektarbetaren agerat för att i något avseende förändra det egna projektet.

Från projektbeskrivning till nuläge

För sex av de sju projekt som följts upp berättade såväl projektarbetarna som deras chefer att projekten förändrats radikalt under den korta tid de pågått. Förändringarna hade varit av olika karaktär. För fyra hade förändringarna främst berört projektarbetets innehåll: förhållningssätt, strategier, arbetssätt. Exempelvis hade ett par av projekten förändrat sitt arbetssätt från gruppinriktat arbete till individuella kontakter. Andra berättade om att projektarbetare, styr- och ledningsgrupp mödosamt omprioriterat bland projektets många syften och målsättningar, det vill säga fokuserat och valt bort. Åter andra berättade att det varit nödvändigt att precisera och avgränsa projektets målgrupp och arbetsuppgift i förhållande till ordinarie verksamheter i socialtjänsten eller hos olika samarbetspartners.

I cirkelarbetet utkristalliserades fyra grupper av frågeställningar: projektets idé och målsättning, projektets sammanhang och plats i världen, projektets dokumentation och projektets organisation¹. Frågeställningarna var inte fastlagda på förhand, utan arbetades fram av cirkeldeltagarna gemensamt vid handledningsdagarna. Det var kring dessa frågor man problematiserade, och de tjänade också som vägledning då man planerade uppläggning och innehåll för besöksdagarna. Deltagarna och deras chefer berättade i intervjuerna att de tagit fasta på vissa delar i cirkelarbetet, delar som varit relevanta och angelägna just för det egna projektet. Som den dominerande frågeställningen för projekten i Åmål, Tanum och Borås framstod projektets idé och målsättning. För projektet Samsö i Styrso SDN och Öppenvård för missbrukare i Lilla Edets kommun tog frågorna om projektets sammanhang och plats i världen stort utrymme. För övriga projekt, i Alingsås och Biskopsgårdens SDN, hade stort utrymme givits åt projektets organisation. Inom respektive projekts huvudfråga stannade det inte med att

frågan uppmärksammats, utan man berättade om agerande med syfte att möta ett reellt och akut problem eller behov kring projektet. Några exempel var att man gjort om styrgruppen, att projektarbetare och styrgrupp/chef radikalt förändrat projektets arbetsformer, att samarbetande organisationer enats om och förtydligat projektets ansvarsområden visavi ordinarie verksamheter, att ledningsgruppen sanktionerat att projektets arbetsformer behöver förändras beroende på förändringar i målgruppen. Både deltagare och chefer tillskrev cirkelarbetet betydelse för att förändringsbehoven i projekten tydliggjordes, och att cirkeln bidrog med kunskaper och idéer om hur problemen kunde angripas.

Besöksdagarna, som var en del i cirkelarbetet, involverade i flera fall chefen/ledningen. Förutom att ha varit en källa till information för besökaren, framhöll flera chefer att intervjutillfället också varit en källa till kunskap för dem själva. Att intervjuerna gjordes inom den kollegiala lärandecirkeln gav intervjun legitimitet, som också berättigade till att ställa de svåra och kanske besvärliga frågorna. Cirkeln sågs som garant för att detta var ett seriöst kunskapsökande.

Liksom projektmedarbetarna i cirkelarbetet blev medvetna om att fler delade till exempel dilemmat om synen på vad som är prestationen eller resultatet, blev också cheferna medvetna om gemensamma och problematiska överväganden. Ett som fördes fram var synen på om projektet kunde förändras eller om det måste hålla sig till det som skrivits i projektansökan till länsstyrelsen. Flera, både projektarbetare och chefer, framhöll att cirkelarbetet bidragit till att de ökat sin beredskap att nyorientera sig under projektets gång och i motsvarande grad försvagat sin trohet mot projektbeskrivningen. En chef uttryckte det: Projektet blev inte som det var skrivet, men resultatet var ok. En annan sa: Lätit erfarenheten styra snarare än texten i projektbeskrivningen.

Andra effekter av cirkeln

Jag har hittills redovisat effekter de intervjuade tillskrev cirkeldeltagandet och som rört projektarbetarnas lärande och själva projektets utveckling. Förutom detta har flera berättat att deltagandet varit lustfyllt, roligt och givit dem energi i arbetet. Deltagandet var ett livsnödvändigt lufthål, sa en av deltagarna. Cheferna bekräftade detta, medarbetarna kom hem och var upplyfta. Deltagandet har också berikat projektarbetarnas kollegiala nätverk. Man berättar att man hållit kontakt med vissa av deltagarna, och att man såg dessa kontakter som en

tillgång man tänkte använda sig av även i framtiden. Genom det utvidgade nätverket, berättade deltagarna, hade man fått tillgång till nya idéer, insyn i fler metoder, personliga samtalspartners, ”bollplank”.

Råd till en ny cirkel

Deltagarna och cheferna har fått frågan om de har något råd att ge inför en eventuell ny kollegial lärandecirkel som riktar sig till projektarbetare. Huvudsavret har varit: Gör på samma sätt nästa gång. Tre av projekten i denna uppföljning deltog inte i alla delar av cirkelarbetet – ett tog emot besök men genomförde inget besök, ett gjorde besök men tog inte emot någon och för ett tog man vare sig emot någon eller gjorde besök. Ett av dessa projekt deltog inte fullt ut i handledningsdagarna. Orsakerna till det ofullständiga deltagandet hängde i ett fall samman med omstrukturering av projektet och i ett annat med problem att rekrytera personal. Det partiella deltagandet upplevdes av alla som otillfredsställande. Ovissheten om projektet skulle vara med eller inte blev ett orosmoment – å ena sidan ständiga frågor och å andra sidan dåligt samvete. Ett råd som framförts för att undvika detta var att på ett tidigt stadium lägga fast vilka som ingick i gruppen och vilka som inte skulle vara med. Detta kunde förslagsvis ske efter det inledande informationsmötet. Inför detta möte borde de inbjudna projekten ha övervägt om de hade realistiska möjligheter – personellt, tidsmässigt och praktiskt att delta samt om man ville. Flera har berättat om sina funderingar om cirkeln kom i rätt tid i förhållande till projektet. Genom att projekten vid cirkelstarten kommit olika långt, gavs en provkarta på hur man upplevt timingen. Av svaren att döma gav cirkeln rikast utbyte för de projekt som kommit igång och hade någon eller några månaders arbete bakom sig.

På frågan om man skulle rekommendera en kollega att delta i en eventuell kommande cirkel, svarade samtliga projektarbetare ja. På frågan om man skulle verka för att ens medarbetare deltog i en kommande cirkel, svarade samtliga chefer ja.

En sammanfattning

Cirkeldeltagarna och deras chefer ansåg att deltagandet i den kollegiala lärandecirkeln betytt att:

- Projektarbetarna upptäckt eller fördjupat sin förståelse för att arbete i projekt var något särskilt och annorlunda mot att arbeta i den ordinarie verksamheten.
- Projektarbetarna i cirkeln fick information och kunskaper, utrymme för reflektion över det ena projektet och projektarbetet. Reflektionen resulterade i nya insikter, utvecklad kompetens och nya kunskaper.
- Viktiga och nödvändiga förändringsprocesser i projekten understöddes av medarbetarnas deltagande i cirkelarbetet.
- Besök och intervjuer gav legitimitet och förutsättningar att ställa de svåra frågorna.
- Deltagarna har fått en upplevelse som gett energi och lust till det fortsatta arbetet.
- Berikat deltagarnas kollegiala nätverk både på ett personligt och ett professionellt plan.
- Såväl deltagare som chefer skulle rekommendera eller möjliggöra ett deltagande från kommunen i en eventuell ny lärandecirkel.

¹ Se vidare i den kortfattade redovisningen av cirkelarbetet som finns i bilaga "Dokumentation av cirkelarbetet".

Reflekterande diskussion

Den kollegiala lärandecirkeln var tänkt att vara ett stöd till projektarbetarna i deras huvuduppgift att genomföra sitt projekt för ungdomar eller missbrukare. Följer jag deltagarnas svar i uppföljningsintervjuerna, har cirkeln också fungerat som detta stöd. Deltagarnas engagemang och stämningen som funnits vid handledningsdagar och vid återföringsmötet har också indikerat att deltagandet var något meningsfullt som man försökte prioritera så högt det låtit sig göras. Vid några tillfällen under cirkelarbetet har deltagare signalerat att vardagsarbetet i projektet måste gå i första hand. Det har betytt att man i något fall inte genomfört besöket hos den andre och i några fall att man avsatt mindre tid för besöken än de planerade tre dagarna. Som cirkelledare har jag inte lagt mig i de prioriteringar den enskilda projektarbetaren övervägt. För mig har det varit viktigt att signalera att deltagandet i den kollegiala lärandecirkeln måste underordnas arbetet i huvudprojektet, det vill säga arbetet för ungdomar och missbrukare. Men också - för att cirkelarbetet skulle bli rikt och meningsfullt krävdes ett deltagande och engagemang. I intervjuerna berättade deltagarna om att osäkerheten om vilka som faktiskt deltog i cirkeln var ett orosmoment. För vissa av deltagarna gick det inte att konkret planera besöksdagarna. Andra berättade om dåligt samvete för att omständigheterna, som de bedömde situationen, inte gav dem möjlighet att delta i cirkeln fullt ut. En lärdom inför en eventuell ny lärandecirkel är att redan i samband med inbjudan tydligt redovisa vilka förutsättningar ett deltagande fordrar i form av personalsituation, tid och vilja. Bemanningen av projektet behöver vara klar liksom att projektarbetarna bedömt att de kan och vill delta i cirkeln. Är detta oklart i samband med planerings- eller informationsdagen bör projektet avstå från deltagande.

De kunskaper och erfarenheter som cirkeln kan ge projektarbetarna behöver de just i starten och i början av projekttiden. I planering och genomförande av cirkeln får detta några praktiska konsekvenser; cirkelarbe-

tet bedrevs med tidspress och deltagarna fick lära av idéer och tankar snarare än av konkreta handlingar. Som cirkelledare har jag ställt mig frågan om detta är möjligt eller meningsfullt? Tidsaspekten har gjort att jag som cirkelledare tagit en aktiv roll för att styra och lägga fast de frågeställningar och områden som framträtt som centrala. Med risk att missa något väsentligt har dessa val varit nödvändiga för att nå en fördjupad förståelse i ett begränsat antal frågor. Valen har också varit förutsättningen för att planeringen av besöken skulle kunna göras. Intervjuerna visade att de frågeställningar och problemområden, som växte fram under handledningsdagarna, var angelägna och relevanta för projekten och projektarbetarna. Jag bedömer att valen av frågor delvis, men blott delvis, var ett medvetet val från deltagarna. De fokuserade områdena hade olika aktualitet för de ingående projekten. I de uppföljande intervjuerna framkom hur man selektivt använde sig av informationen och kunskaperna som gavs i cirkelarbetet. Man blev extra lyhörd för det som berörde en närmast, men man tyckte också att de andra frågeställningarna var relevanta även om de inte var aktuella för dem just då.

I planeringen, under besöken och vid återföringsmötet har det visat sig både möjligt och meningsfullt att utforska varandras tankar, idéer och intentioner. Vid besöken fanns också en rik provkarta på konkret arbete att berätta om och få erfarenheter från. Uppföljningen pekar dock på att ett utbyte av och reflektion kring en "imaginär" praktik är meningsfull och förhoppningsvis också kan vägleda till en konstruktiv praktik i respektive projekt. Men intervjuerna visade också på begränsningar. Efter några månader i praktisk verksamhet har projektarbetarna konfronterats med en lång rad frågeställningar och problem. En del av dessa hade man inte förutsett eller förstått att det över huvud taget var något problem man skulle behöva handskas med i sitt projekt. Erfarenheten från det konkreta projektarbetet hade förtydligat och vidgat deltagarnas medvetenhet om vad de

behövde lära och/eller göra och ökade deras möjligheter att använda sig av lärandecirkeln.

De refererade forskarna har visat att det utvecklingsinriktade lärandet behöver stödjas och stimuleras för att komma tillstånd och att det inrymmer uppgiften att både lära av och lära nytt. Det "gamla" sättet att uppfatta, värdera och handla blockerar det "nya". Ellström m.fl. betonar att såväl individen och gruppen som organisationen behöver *subjektivt omvärdera situationen* och att man i denna omvärdering finner det nödvändigt att göra på ett annat sätt. Att förvaltningarna utformat ett projekt och sökt utvecklingsmedel hos länsstyrelsen kan ses som att denna omdefinition skett och att kommunen eller förvaltningen insett nödvändigheten av att göra något annorlunda. Ellström m. fl. pekar också på att den enskilde behöver ha personlig motivation och beredskap att förändra sitt sätt tanke- och handlingsmönster. En stödjande organisation, menar forskarna, är ytterligare en viktig förutsättning för att av- och nylärande ska komma tillstånd. Som jag ser det är dessa förutsättningar relevanta för projekten och projektarbetarna i arbetet med barn eller missbrukare, liksom för deras deltagande i lärandecirkeln. I uppföljningsintervjuerna har både deltagarna och deras chefer berättat att cirkeldeltagandet bidragit till att förstärka och förtydliga den subjektiva omdefinieringen av situationen. Upptäckten att projektarbete är något som skiljer sig från arbetet i den reguljära verksamheten är ett exempel. Denna omdefinition gav insikt i och motivation till att släppa något av det invanda arbetssättet och lära nytt. Ett annat exempel är den förändrade synen på vad som ska betraktas som resultat av projektet. Flera av de förändringar projekten gjort under resans gång kan också ses som subjektiva omdefinitioner av situationen.

Deltagarna berättade med glädje om cirkeldeltagandet och att man vidgat sina vyer i arbetet tillsammans med projektarbetarkollegor. Detta vittnar om att lärandecirkeln också bidragit till den enskildes motivation och beredskap till förändring. Sammantaget tolkar jag det så att den kollegiala lärandecirkeln bidragit till att förutsättningarna för det utvecklingsinriktade lärandet stärkts. Genom att cheferna understödde medarbetarnas

deltagande stärktes förutsättningarna ytterligare. Lärandecirkeln innehöll mycket begränsade inslag av formellt lärande. Några deltagare och någon chef efterlyste en manual för projektarbetet, som tog upp de vanligaste frågeställningarna och de viktigaste "att tänka på" punkterna. Min bedömning är att cirkelarbetet omfattade det "vanligaste" och det viktigaste. En projektmanual skulle kunna vara ett kompletterande inslag i en ny cirkel.

Slutligen vill jag reflektera över projektens och projektarbetarnas handlingsutrymme. Så gott som alla har i intervjuerna berättat om att man på avgörande punkter gjort förändringar i sina projekt. Det har handlat om arbetssätt och innehåll men också om reviderade målsättningar och förändrade prioriteringar. Många har betonat att erfarenheterna under projektets gång fått vägleda de förändringar man gjort, och i motsvarande grad har man avvikit från det som formulerades i projektansökan. Delvis tror jag att dessa förändringar hänger samman med en projektretorik där man är benägen att ge större utfästelser än man senare kan uppfylla (Olsson 2002). De flesta aktörerna kring och i projektet har en insikt om detta, och är beredda på förändringar efterhand. Men uppbrottet från projektbeskrivningen kan också tolkas som ett ställningstagande till att betrakta projektet som en tillfällig organisation med handlingsutrymme (se sidan 6). Projektbeskrivningen är med detta sätt att se en ungefärlig beskrivning av vad man tänker göra – förhoppningsvis ska den tydligare ange vem projektet riktar sig till och vilket syfte man har. Projektets huvuduppgift är att forma den lokala aktiviteten – utveckla en verksamhet eller ett arbetssätt – och vägen dit är man beredd på att justera under resans gång.

Sammantaget framstår den kollegiala lärandecirkeln som ett stöd för projekten och projektarbetarna. Cirkeln har gett förutsättningar för det utvecklingsinriktade lärandet, och detta har både cirkelarbetarna och deras chefer använt sig av. Deltagandet berikade projektarbetarnas nätverk och i cirkeln fann de också energi och lust att fortsätta sitt arbete. Erfarenheterna från denna kollegiala lärandecirkel talar för att nya grupper projektarbetare skall ges möjlighet att mötas och arbeta tillsammans i form av en kollegial lärandecirkel.



Litteratur

- Ellström E, B Ekholm och P-E Ellström (2003) *Verksamhetskultur och lärande – Om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Lund, Studentlitteratur.
- Fleck L (1997) *Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum*. Stockholm/Stehag, Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Gabrielsson K (2003) *"Man minns varje dag, då minns man vad man lärt sig" - Projektet Höjdpunkten, en utvärdering våren 2003*. Tanums kommun. Stencil.
- Johansson S, M Löfström och Ö Ohlsson (2000) *Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Stockholm, SNS Förlag.
- Messing J, P Turunen (2001) *Utvecklar utvecklingsmedel?* Utvärdering av 20 projekt inom ungdoms- och missbrukarvården i Gävleborg, Dalarna, Västmanland, Örebro och Värmlands län. Respektive länsstyrelse och Dalarnas forskningsråd.
- Messing J (2000) *Efter tre månader kan man – efter ett halvår gråter man*. I antologin *Kunskap, konst och kreativitet – om socialt arbete i praktiken*. Stockholm, Svenska Kommunförbundet.
- Olsson L B (2002) *Hur gick det med projekten? – En utvärdering av de ungdoms- och missbruksprojekt som erhållit bidrag från Länsstyrelsen i Västra Götalands län under tiden 1998 – 2001 och som avslutades senast den 15 oktober 2001*. Länsstyrelsen Västra Götaland 2002:44.
- Selin G (1990) *Praktisk projektledning*. Stockholm, Ingenjörsläroverket.
- Tydén T, C Josefsson och J Messing (2000) *Socialsekreterare och kunskapsbildning*. Stockholm, Socialstyrelsen.
- Westlund P (1997) *Lära av varandra*. Fokus, Kommunförbundet i Kalmar län. Rapport 1999:7.

Bilaga 1

Dokumentationen av lärandecirkeln SAMMANDRAG

Denna dokumentation handlar om en kollegial lärandecirkel som genomfördes av projektarbetare som 2001 fått projektmedel från Länsstyrelsen i Västra Götalands län. Från oktober 2001 till maj 2002 fördjupade sig deltagarna i några av projektarbetets frågeställningar och dilemman. Som i så många andra sammanhang är det svårt att återge vad vi lärt och vilka erfarenheter cirkelarbetet givit, men denna skrift är ett försök att förmedla något av arbetet.

I cirkeln har ingått: Lars-Göran Delang och Carina Häll Borås, Christer Jonasson Göteborg Biskopsgården, Ingela Lundén och Karl Johan Lantz Göteborg Styrso, Björn Börjesson Elisabeth Styrud och Pia Sundberg Lilla Edet, Helge Ekvall Karin Gabrielsson Torgny Greveby och Tomas Andersson Tanums kommun, Kjell Andersson och Berith Johansson Åmåls kommun, Martin Hemb Annica Persson och Anders Ericsson Alingsås kommun.

Kollegial lärandecirkel

Nedan redovisas hur arbetet i den kollegiala lärandecirkeln lades upp. Vilka frågor, erfarenheter och lärdomar som kommit fram, redovisas i nästa kapitel *Att arbeta i projekt*.

Kollegial lärandecirkel (ofta benämnd kollegiegranskning) är en metod för att utveckla kompetensen och kvaliteten i en verksamhet. Som framgår av namnet är det kollegor som granskar och framförallt lär sig av kollegor. Westlund beskriver det som en granskning från sidan. I lärandecirkeln upplåter man sig själv och den egna verksamheten som en arena för den andres lärande (och granskning) och får i gengäld tillgång till den andres arbetsvardag för sitt eget lärande. I detta sammanhang mötte projekt och projektarbetare varandra.

Lärandecirkeln inleddes med ett planeringsmöte. I mötet deltog projektarbetare som skulle delta i cirkeln och några av deras chefer. Vid detta möte gavs information om det kommande arbetet och beslut fattades om:

- Besökens omfattning – i tid.
- Deltagare från respektive projekt.
- Vem som besöker vem.
- Fastställa tidplan som innehåller tider för handledning, besöksperiod och återföringsmöte.
- Dokumentationens inriktning och omfattning.

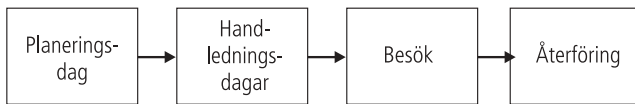
Vid planeringsmötet gjordes också en kort presentation av de deltagande projekten.

Nästa steg i arbetet var två handledningsdagar. Under dessa dagar arbetade samtliga cirkeldeltagare och handledaren tillsammans med att urskilja de områden och frågeställningar man bedömde vara centrala för projektarbetet. Efterhand som frågeställningarna specificerades och klargjordes, skedde samtidigt överväganden om hur man kunde skaffa information som belyste frågorna. Processen resulterade i en grov planering av besöksdagarna – vilka man ville träffa, vad man ville läsa, vilka man ville göra studiebesök hos. Innan planeringen fastslogs skedde ett samråd med kollegorna man skulle besöka. Samrådet behandlade frågor om planeringen var möjlig att genomföra, om det var lämpligt, om det fanns intressanta alternativ mm.

Efter handledningsdagarna genomfördes besöken. Tidpunkten för dessa bestämde berörda projektarbetare själva. Besökarna läste, intervjuade och deltog. De samlade på sig material och reflekterade över vad de sett, hört och upplevt. Innan man avslutade sitt besök gav man en första preliminär feedback av de intryck man hade fått.

Lärandecirkeln avslutades med ett återföringsmöte där alla projektarbetare samlades. Detta hade formen av ett internat och omfattade två dagar. Inför återföringsmötet hade var och en förberett sin redovisning genom att dokumentera erfarenheter och intryck från besöken. Denna dokumentation, och arbetet under återföringsmö-

tet, disponerades utifrån de frågeställningar/områden som formulerats under handledningsdagarna. För varje frågeställning/område avsattes 1,5 – 2 timmar. Tiden användes för att redovisa den information som kommit fram vid besöken samt att diskutera och reflektera över denna. Förberedelserna, besöken och återföringsmötet gav en rik information, många intryck och väckte en mängd frågor. Hos deltagarna väcktes tankar på hur det egna arbetet kunde utvecklas. Arbetsprocessen i den kollegiala lärandecirkeln kan illustreras i nedanstående figur.



Figur 1: Arbetsprocessen i Kollegial lärandecirkel

Att arbeta i projekt

Huvuduppgiften för de ingående projekten var att bedriva ett utvecklingsarbete inom den sociala barn och ungdomsvården eller inom missbrukarvården. Den kollegiala lärandecirkeln var en stödaktivitet för denna huvuduppgift. Lärandecirkelns syfte och uppgift var att utveckla deltagarnas kompetens i att arbeta i projektform. Detta krävde att deltagarna under cirkelarbetet för ett ögonblick lämnade de dagliga bekymren för ungdomar eller missbrukare, för att istället koncentrera sig på sig själva och de förutsättningar de hade för arbetet.

Deltagande projekt

Nio projekt erbjöds och tackade ja till att delta i den kollegiala lärandecirkeln. Två av de nio kom inte att delta i det fortsatta arbetet. Detta berodde i ett fall på att man inte lyckades rekrytera personal till projektet i tid så att de hann delta i cirkelarbetet. I det andra fallet uppstod oenighet om projektets målsättningar så att hela arbetet måste reorganiseras. Av de sju projekt som deltog hade två sitt arbetsfält i den vuxna missbrukarvården och övriga fem inom barn- och ungdomsvården. För att också tillgodose behovet av kollegialt utbyte inom sina fackområden, beslutades att missbrukarvårdarna skulle träffas och barn- och ungdomsarbetarna skulle besöka varandra. På detta sätt kom denna lärande granskingscirkel att innefatta två "cirklar". Vid handledningsdagar och i återföringsmötet deltog samtliga gemensamt.

Fokuserade frågeställningar

På den första handledningsdagen "tapetserade" vi rummet med massor av tankar och frågeställningar sprungna ur vardagen i respektive projekt. Många av påståendena och frågorna hade samband med varandra. Handledningsdagen utmynnade i att fyra grupper av frågeställningar identifierades, och dessa framträdde som centrala i vårt samtal och som viktiga för att ett projektarbete skulle fungera.

Den första "gruppen" frågeställningar rörde sig kring *projektets idé och målsättning*. Det kunde tyckas vara att ta upp något självklart, men flera vittnade om projekt där idé och målsättning inte varit klartgjorda. Ju tydligare idé och målsättning kunde uttryckas i tanke och handling desto större var möjligheterna för projektet att nå sina mål. En annan dimension av denna fråga var i hur hög grad olika aktörer var överens och stod bakom idé och målsättning.

Projektets sammanhang och plats i världen var en andra "grupp" frågeställningar. Centralt i denna diskussion var egna och andras förväntningar på projektet och hur projektet kunde finna konstruktiva gränser för sitt egna arbete och samarbete med andra.

En tredje "grupp" frågor rörde *projektets dokumentation*. Vilken information skulle projektet samla och hur skulle det gå till? Syftet med att systematiskt samla information sågs som tudelat. Dels önskade man information för att lära sig av det pågående arbetet, dels hade man kravet på sig att vid projektets slut kunna utvärdera detta.

Slutligen diskuterades frågor kring *projektets organisation*. Hur fördelades ansvar och befogenheter mellan projektet och de som givit uppdraget, fanns referens- eller styrgrupper för projektet, hur det var tänkt att erfarenheter och kunskaper skulle tas omhand.

När den första handledningsdagen inriktades på att avtäckta *vad* som ansågs viktigt för ett fungerande projektarbete, fokuserades den andra handledningsdagen på *hur* deltagarna kunde skaffa sig information som belyste frågorna. En viktig kunskapskälla var naturligtvis kollegorna man skulle besöka. I diskussionerna kom man fram till att flera andra aktörer hade viktig information att ge

och representerade viktiga perspektiv på projekten. Man valde att vid sina besök om möjligt intervjua den politiskt ansvarige (oftast socialnämndens ordförande), den ansvarige chefen och berörd arbetsgrupp i den ordinarie verksamheten. Vid besöken tillkom eller byttes någon eller några av intervjupersonerna utifrån de lokala förhållandena och projektens karaktär.

Erfarenheter och lärdomar

De erfarenheter och lärdomar som presenteras nedan är hämtade från dokumentationen av de besök deltagarna gjort hos varandra samt diskussionen och reflektionen vid återföringsmötet. I denna dokumentation görs ingen detaljerad redovisning av varje enskilt projekt/besök. Istället lyfts några frågeställningar och synpunkter av mer generell karaktär fram.

Kring frågan om *projektets idé och mål* framträdde en mångfald av bilder. Huvudintrycket från besöken var dock att projektens mål och idéer var kända och erkända av de olika aktörerna med betydelse för arbetet. Nu gjordes besöken och intervjuerna i ett tidigt skede av projekten. Deltagarna ställde sig frågan vad som skulle dyka upp då arbetet blev mer konkret – då det blev mer handling i projekten och mindre ord och tankar om dessa?

En återkommande iakttagelse var att det i projekten fanns flera målsättningar. Några exempel: Ett projekt skulle bistå enskilda individer samtidigt som det skulle utveckla metoder och åstadkomma besparingar för socialförvaltningen. I ett annat projekt förväntades att detta skulle vara aktivt på individ, grupp och allmän nivå då det gällde ungdomsarbetet i kommunen. Ett tredje projekt skulle ge bistånd till enskilda samtidigt som man skulle utveckla metoder tillsammans med andra yrkeskategorier i samverkande organisationer. De breda och många mål väckte en rad frågor hos deltagarna. I intervjuerna hade det i något fall framkommit att olika aktörer betonade en viss målsättning starkare än andra. Den politiskt ansvariga framhöll, till exempel, i ett fall vikten av att metodutvecklingen skulle leda till en ekonomisk rationalitet för verksamheten medan andra lade mer vikt vid att projektet skulle fånga upp en grupp man tidigare inte lyckats nå. Denna typ av subtila prioriterings- och värderingsskillnader såg man som presumtiva källor till svårigheter för projekt. Ett sätt att möta detta ansåg man vara att i styrgrupper eller hos ansvariga chefer kontinuerligt diskutera och klargöra prioriteringar och vägval under projektarbetets gång. Samma diskussion såg man som nödvändig då projektet under resans gång behövde prioritera mellan olika målsättningar.

För deltagande projektarbetare framstod skillnaden mellan de formulerade målsättningarna och de resurser som ställts till förfogande som realistisk. Förr eller senare skulle en prioritering bli nödvändig.

I återföringsmötets diskussion lyftes tanken om de vidlyftiga målsättningarna, som sedan måste avgränsas, hör till projektarbetets natur? Av de exempel som fördes fram var denna tanke inte främmande. En konsekvens skulle då vara att såväl projektarbetare som ansvariga chefer var beredda på diskussioner om avgränsning alternativt utökade resurser under projektarbetets gång. En styrgrupp kunde vara ett lämpligt forum för detta.

Projektets sammanhang och plats i världen definierades på flera sätt. Den tydligaste identiteten, och därmed sammanhang och plats, gavs genom för vilken grupp människor projektet var utformat. För en majoritet av de projekt som deltagit i lärandecirkeln var förväntningarna på det kommande arbetet högt ställda. I ett fall hade en från början avvaktande inställning till projektets möjligheter förändrats till en tro på, och därmed ökade förväntningar på, den fortsatta verksamheten. De höga förväntningarna upplevdes stimulerande av projektarbetarna. Men i de höga förväntningarna tolkade de också in att andra önskade att de tog över ansvar för en grupp, som man i de ordinarie verksamheterna inte förmådde eller ville ta ansvar för. Ur diskussionen kunde höras en farhåga att projektet skulle lämnas ensamt med problematiken när andra aktörer abdikerade med hänvisning till att projektet fanns.

I intervjuerna och i återföringsmötets diskussion konstaterade man, att i de allra flesta fallen lämnades det åt projektarbetarna själva att försöka skapa en möjlig avgränsning visavi andra aktörer inom och utom sin egen organisation. Några av projekten hade en aktiv styrgrupp eller ett tydligt ledarskap, som hjälpte till i detta definitionsarbete. Andra projekt efterlyste detta i sin arbetsvardag. Några av de deltagande projekten hade ett tydligt uppdrag att verka för ett utvecklat och förbättrat samarbete mellan socialtjänst och andra organisationer som skola och primärvård. I dessa fall framhölls vikten av att ledningarna i respektive organisationer hade ett bra samarbete och att de gemensamt kunde ge projektet mandat och vägledning i vad som kunde och inte kunde göras.

Projektets dokumentation ska fylla flera funktioner – ge stöd för det dagliga arbetet, beskriva hur projektarbetet fortlöper och ge underlag för reflektion och metodutveck-

ling. I samarbetsprojekten var det särskilt viktigt att forma en dokumentation som passade arbetssättet och inte stred mot gällande lagstiftning, i detta sammanhang Socialtjänstlagen och Hälso- och sjukvårdslagen.

För att så småningom beskriva vad som skett i projektet gavs minnesanteckningar från styrgruppsmöten och olika statistikuppgifter en central betydelse. Dessa uppgifter, kompletterade med t.ex. uppgifter om vårdkonsumtion eller skolprestationer, menade man gav signaler om projektets resultat.

Till utvecklingsarbete hör också att pröva något man inte gjort tidigare. Skriva dagbok, dokumentera återkommande arbetsmoment, dokumentera arbetet i bild och tidningstext var några exempel på dokumentation som skett just för att försöka beskriva ett arbetssätt. Flera projektarbetare påpekade i diskussionen att de fann det svårt att fånga och beskriva det man gjorde. Detta gällde också argumenten och reflektionen om varför man förändrat sitt arbetssätt i något avseende. I de flesta av projekten saknades tid för eftertanke och reflektion. Flera projekt saknade också en strategi för hur man på ett systematiskt sätt skulle ge möjlighet för klienterna att förmedla sin syn på verksamheten och dess värde.

I *projektens organisationer* fanns i samtliga fall utom ett en styrgrupp tillsatt. Vid besöken och i diskussionen framgick att tillsättande av en styrgrupp inte automatiskt innebär styrning och ledning för projektet. Vid ett tillfälle kunde besökarna konstatera att styrgruppen hade en passiv och tillbakahållen roll visavi de kreativa och starka projektarbetarna. Här hade behövts ett tydliggörande av roller och funktioner. I ett annat projekt hade styrgruppen sin tydligaste funktion i att hålla samman en rad samverkande organisationer. Ledningen och styrningen av projektet överläts i hög utsträckning till projektledaren och projektarbetaren. Något projekt saknade helt en egen organisation. I detta fall fanns en tydlig ledning för projektet i förvaltningens ordinarie struktur.

Ledningen och styrningen av det särskilda projektet är en sak, men projekt och projektarbetare behöver också arbetsledning i personalfrågor och liknande. Dessa funktioner var för flera projekt oklara. Detta berodde bland annat på att i projektet arbetade medarbetare som hade sin ordinarie tillhörighet i skilda förvaltningar eller olika organisationer. Ytterligare en avsaknad av organisation gällde hur det oförutsedda eller "katastrofen" skulle mötas. Per definition ska ett utvecklingsarbete pröva det som inte skett förr. På projektarbetaren fanns också förväntningen att han eller hon skulle ta vissa risker.

Några projekt kunde identifiera och förutse en person som skulle träda fram och vara en aktiv part om "katastrofen" skulle inträffa, men för de flesta var villkoret "att det får lösas om det inträffar".

Utifrån arbetet i den kollegiala lärandecirkeln har deltagarna formulerat *lärdomar* som de tar med hem till sitt egna projekt. Några framhöll att de fått inspiration och tankar på hur samarbetet mellan socialtjänsten och primärvården kunde utvecklas också inom det egna projektet. Andra hade tagit fasta på vikten av att projektet inte "svävade fritt" utan hade en tillhörighet till förvaltningen och en funktionell styrning från ansvariga uppdragsgivare. Åter andra pekade på fördjupade insikter om den grupp människor de arbetade med. Det var insikter som skulle komma att påverka det fortsatta arbetet i det egna projektet. Sist men inte minst framhöll flera att man funnit kollegor man tänkte fortsätta träffa och utbyta erfarenheter med också efter lärandecirkelns slut.

Deltagarnas värdering

Vid avslutningen av återföringsmötet ombads deltagarna besvara en utvärderingsenkät som gällde arbetet i den kollegiala lärandecirkeln. Nedan ges en kort sammanfattning av deltagarnas svar.

Samtliga deltagare uppgav att de haft stort eller ganska stort utbyte av sitt deltagande i lärandecirkeln. De värderade att de olika momenten, förberedelse – besök – återföringsmöte, alla hade givit positivt utbyte. Vari utbytet bestått framgick av några kommentarer till enkäten: Egna projektet har blivit klarare, satt ord på frågor och funderingar jag går med, nyttigt träffa kollegor som driver "liknande" projekt, fungerat som "ögonöppnare", bidragit med tankestruktur, hjälpt mig se projektet med andra ögon – lyft blicken och sett mer uppifrån, man behöver se sitt arbetssätt utifrån ibland. Också inriktningen hade deltagarna funnit relevant. Tolv av de fjorton deltagarna angav att cirkelarbetet i mycket stor utsträckning belyst frågor och problem de ställts inför i sina respektive projekt. En kommentar: Cirkeln har väckt frågor om projekt jag inte tänkt på tidigare. De flesta, nio av fjorton, svarade att deltagandet i cirkeln i viss utsträckning påverkat det egna projektet eller sättet att arbeta i detta. Flera kommenterade frågan med att man fortfarande befinner sig i början på projektprocessen, och att eventuella förändringar kan komma efterhand. Sammantaget svarade nio att de varit mycket nöjda med cirkeln och cirkelarbetet och fem svarade att de varit nöjda.

Bilaga 2

Deltagande projekt

1.
Åmål, Vård- och omsorgsförvaltningen, Box 62, 662 22 ÅMÅL, Kontaktperson: Sylvia Tilleby, Projekt: Mellanvårdsbehandling för unga vuxna mellan 18 till 23 år. Projektarbetare: Kjell Andersson, Berith Johansson.
2.
Göteborgs Stad, Stadsdelsnämnden Styrso, Styrso Bratten, 430 84 Styrso, Kontaktperson: Ingela Lundén, Projekt: SAM-SÖ, samtal - samverkan - sammanhållning. Projektarbetare: Ingela Lundén och Karl Johan Lantz.
3.
Tanum, Omsorgsnämnden, 457 82 Tanumshede, Kontaktperson: Maija-Riitta Ottemo, Projekt: Höjdpunkten. Projektarbetare: Helge Ekvall, Karin Gabrielsson, Torgny Greveby.
4.
Lilla Edet, Socialnämnden, 463 80 LILLA EDET. Kontaktperson: Karl Willborg. Projekt: "Öppenvård för missbrukare". Projektarbetare: Björn Börjesson, Elisabeth Styruud och Pia Sundberg.
5.
Alingsås, Socialnämnden, 441 81 Alingsås, Kontaktperson: Kaija Merta, e-mail: kaija.merta@alingsas.se, Projekt: Nätverksteamet "Gemensamt ansvar". Projektarbetare: Martin Hemb, Annica Persson, Anders Ericsson.
6.
Borås, Kommundelsnämnden Trandared, 501 80 BORÅS, Kontaktperson: IFO-chef Hans Abrahamsson, e-mail: hans.abrahamsson@boras.se, Projekt: Förebyggande projekt. Projektarbetare: Lars-Göran Delang och Carina Häll.
7.
Göteborgs Stad, Stadsdelsnämnden Biskopsgården, Box 48063, 418 22 GÖTEBORG, Kontaktperson: Barbro Forsberg Pehrsson, Projekt: Program för unga lagöverträdare. Projektarbetare: Christer Jonasson.



FoU_i**väst** **GR**

FORSKNING OCH UTVECKLING INOM VÄLFÄRDSOMRÅDET

Besök Gårdavägen 2 • **Post** Box 5073, 402 22 Göteborg • **Tel** 031-335 50 35

Fax 031-335 51 17 • **e-post** fou@gr.to • **www**.[fouivast.com](http://www.fouivast.com)