

Kan man lära av
goda exempel?

— EN IDÉBOK

om hur projekterfarenheter kan
stimulera verksamhetsutveckling

Andreas Eriksson ■ Agneta Halvarsson



Finansierar ni ett program där tillvaratagandet av projekterfarenheter kan förbättras? Behöver er verksamhet stöd i utvecklingsarbetet? Har din organisation spännande erfarenheter att sprida? Läs då vår idébok och se om vi lyckas väcka några nya tankar hos dig!

Många offentligt finansierade projekt som genomförs blir lyckade, men vad händer sedan? Får projektets lärdomar någon betydelse för andra verksamheter? Vi anser att en bättre spridning av projekterfarenheter är ett angeläget utvecklingsområde. En lärande spridning kan utveckla regelverk, myndigheter, arbetsplatser och projekt.

Vi sökte det lärande exemplet och vad som kan ligga i ett sådant begrepp. Vi fann att utvecklingspartners bättre speglar den gemensamma process som det handlar om. I denna process kan även finansiärer ha en betydande roll i att möjliggöra partnernas lärande och utveckling.

ISBN 978-91-85965-00-7



Kan man lära av
goda exempel?

— EN IDÉBOK

om hur projekterfarenheter kan
stimulera verksamhetsutveckling

APeL AB – Forskning och utveckling i Arbetsplatslärande
Tempelbacksvägen 4
711 31 LINDESBERG
Telefon 0581-817 26
www.apel-fou.se

ISBN 978-91-85965-00-7
Grafisk idé och form: Relatera AB, Skinnskatteberg
Tryck: Åbergs Tryckeri, Tomelilla, 2007
Upplaga: 500 ex

Förord		5
Om goda respektive lärande exempel		7
Spridning – ett sätt att nå strukturpåverkan		9
Goda idéer sprider sig själv, eller?		11
Ett projekt för att studera lärande dialoger		15
Erfarenheter från projektet		17
Är bättre spridning efterfrågat?	17	
Reflektioner kring en lärande spridning	21	
<i>Förutsättningar för lärande och utveckling</i>	<i>21</i>	
<i>Projektdokumentation och matchning</i>	<i>22</i>	
<i>Fördialog</i>	<i>27</i>	
<i>Organisering av möten</i>	<i>33</i>	
Spridning för lärande och utveckling		37
Lärande spridning ur finansiärens perspektiv	37	
<i>Möten mellan spridare och mottagare</i>	<i>37</i>	
<i>Matchning mellan spridare och mottagare</i>	<i>38</i>	
<i>Projektdokumentation som underlag för matchning och lärande</i>	<i>38</i>	
<i>Spridning för att påverka strukturer</i>	<i>39</i>	
Lärande spridning ur ett spridarperspektiv	39	
<i>Att hitta och intressera en mottagare</i>	<i>39</i>	
<i>Att förstå varandras verksamheter och behov</i>	<i>39</i>	
<i>En dokumentation med fokus på användbarhet</i>	<i>40</i>	
<i>Upplägg av mötet</i>	<i>40</i>	
Lärande spridning ur ett mottagarperspektiv	41	
<i>Är ni redo?</i>	<i>41</i>	
<i>Att förstå varandras verksamheter och behov</i>	<i>41</i>	
<i>Att organisera för lärande</i>	<i>42</i>	
Avslutande reflektion		43

APeL ÄR ETT NATIONELLT CENTRUM för forskning och utveckling i arbetsplatslärande. Vi vill stimulera till ökat lärande på arbetsplatser – och i förlängningen till ett bättre arbetsliv. Vår forsknings- och utvecklingsverksamhet bygger på en gemensam kunskapsbildning där vi jobbar med arbetslivets olika aktörer.

PROJEKTET MÅNGFALD SOM UTVECKLINGSKRAFT var ett utvecklingsprojekt där vi samarbetade med fem projekt med erfarenheter att sprida. I boken kallar vi dem spridningsprojekten. De personer som har deltagit i våra spridningsaktiviteter är:

<i>Kenneth Sjökvist</i>	GTU-projekten (GTU utbildning AB)
<i>Kia Samrell</i>	Projekt Spira (Södertälje polismästardistrikt)
<i>Linda Wahlqvist</i>	Projekt Grogrunden (Helsingborg, Landskrona och Lunds kommun)
<i>Marianne Dahl</i>	Projekt Stockholm Matchning (Stockholm stad)
<i>Taisa Ranchber</i>	Projekt Stockholm Matchning (Stockholm stad)

Dessutom har vi analyserat erfarenheterna från projektet tillsammans med regionala nyckelpersoner:

Andreas Larsson	Svenska ESF-rådet Malmö
Anette Larsson	Svenska ESF-rådet Jönköping
Clas Jerneck	Länsstyrelsen Jönköping
Erik Särnell	HSO
Henrik Emilsson	Tema Asyl och Integration
Joan Nielsen	Länsarbetsnämnden Jönköping
Kenneth Sjökvist	GTU utbildning AB
Kia Samrell	Södertälje polismästardistrikt
Margot Månsson	Linköpings kommun
Nima Poushin	Länsstyrelsen Östergötland
Per-Olof Karlsson	Länsteknikcentrum Jönköping
Per-Olof Öhling	Competentus HB
Pär Skoglund	Arbetsförmedlingen Järfälla
Stig-Åke Johansson	HSO Västra Götaland
Taisa Ranchber	Stockholm stad
Talieh Ashjari	Länsstyrelsen Västra Götaland

Stort tack för er hjälp!

Andreas Eriksson, kontaktperson för boken
0581-817 27, 070-593 97 27
andreas.eriksson@apel-fou.se



Som man sår, får man skörda! Att förbereda ett projektmöte är halva jobbet.

Om GODA respektive LÄRANDE exempel

MÅNGA PROJEKT SOM genomförs blir lyckade. Projektägaren och i synnerhet projektledaren blir stolta och vill sprida sina resultat. Det trycks broschyrer, det görs hemsidor och det åks på seminarium där projektledaren berättar om projektets förträfflighet.

En av författarna (Eriksson) har i tidigare tjänst på en kommun befunnit sig i rollen som ”projektledaren för det goda exemplet”. I denna roll gjorde jag flera projektpresentationer med fokus på vad vi hade gjort, hur det var organiserat och vilka framgångsfaktorer som fanns. Svårigheter, och hur de hade hanterats, nämndes knappt även om de förekom. Men sanningen är också den att genomförandefasen *var* relativt problemfri och att svårigheterna visade sig senare i implementeringsfasen. Seminariedeltagarna fick aldrig veta de långsiktiga effekterna av vårt projekt. Hur många goda exempel skulle det förresten finnas att visa upp på seminarier om de skulle presentera sig ett år efter projektslut?

Trots denna brist bjöds jag in till flera seminarier för att berätta solskenshistorien. Många blev imponerade, men nu till det riktigt intressanta – vad gjorde de med informationen de fick? Kunde de som arbetar i en annan organisation med andra kompetenser, andra värderingar och andra ekonomiska förutsättningar följa projektets framgångsfaktorer och få samma resultat? Sannolikt inte. Deras projekt kommer från dag ett att ta en

annan väg och hur stor hjälp är då vårt projekts punkter för framgång? Är de ett stöd i de strategiska beslut som projektet tvingas ta längs vägen? För de som redan arbetade på liknande sätt var kanske en del av informationen inspiration till en mindre utvecklingsinsats. Överlevde i så fall denna inspiration ”vardagsdriften” på kontoret dagarna efter? Det var i alla fall ingen som kontaktade mig efter seminarierna för att veta mer. Detta är ett exempel på information med tveksam påverkan.

Vid ett annat tillfälle blev jag däremot inbjuden till en kommun som stod inför ett liknande arbete som vi hade gjort ett par år tidigare. Min uppgift var att presentera hur vi hade arbetat med frågan och koppla det till deras problematik. Inför besöket ställde jag frågor för att få reda på mer om deras specifika dilemma. Jag fick ta del av deras utkast till handlingsprogram och ge synpunkter utifrån mina erfarenheter. Nu var utgångspunkten omvänd. Istället för att delta på ett allmänt seminarium fanns det nu en direkt *efterfrågan* från en målgrupp. Nu var utgångspunkten de konkreta problem som de själva stod inför snarare än att informera om vad vårt projekt hade gjort. Mina erfarenheter kunde bli ett *stöd* för dem i en *dialog* kring deras svårigheter. Detta är ett exempel på en spridning som förmodligen var till större nytta för dem som lyssnade.

De två exemplen ovan kan illustrera möjliga skillnader mellan en spridning grundad på information och en som bygger på lärande och utveckling. Vi vill rekommendera den senare. Vi kallar denna publikation för ”idébok”. Det är alltså ingen handbok med färdiga lösningar. Vi vill snarare uppmuntra dig, käre läsare, till att själv reflektera över hur din verksamhet sprider eller tar tillvara projekterfarenheter på bästa sätt. Denna hjälp till självhjälp kan presenteras tack vare ett Växtkraft Mål 3-projekt där vi har iscensatt möten mellan erfarna spridare och intresserade mottagare. Hur dessa möten har lagts upp, fungerat och upplevts utgör grund för bokens ”idéer”. Skriften riktar sig till projektfinansiärer, spridare av projekterfarenheter och mottagare som vill utveckla sin verksamhet.

Spridning

– ett sätt att nå STRUKTURPÅVERKAN

DE FLESTA SOM arbetar med projekt inser vikten av att följa upp och utvärdera resultaten. Vad leder projektet till och varför? Även projektägaren bör vara intresserad av att besvara denna fråga för att utveckla en effektivare organisation. Det är inte lika självklart att projektägaren ska satsa tid på att *sprida* sina resultat, men detta brukar sällan vara något problem. Stoltheten över de goda resultaten gör att de gärna ”bjuder” på lite framgångsrecept.

Många finansiärer av projekt, t.ex. Svenska ESF-rådet (ESF), brukar däremot vara mer angelägna om att poängtera vikten av att projektets erfarenheter sprids. Kanske har finansiärer mer av ett samhällsperspektiv och i det sammanhanget har projekt en stor outnyttjad potential.

Om erfarenheter från projekt, lyckade såväl som misslyckade, kan spridas till andra på ett sätt så att mottagarens arbete kan utvecklas är mycket vunnet. Ett kontinuerligt lärande kan bidra till utveckling hos såväl finansiärer, projektägare och andra verksamheter. Exempel på vad som kan utvecklas genom en bättre spridning är:

Projektansökningar. Genom att en potentiell projektägare innan de skriver sin ansökan tar in erfarenheter från tidigare projekt kan de undvika de värsta fallgroparna och utveckla delar som de annars inte tänkt på.

Projektbedömningar. När finansiärens handläggare lär av genomförda projekt blir de bättre på att bedöma om projektansökningar innehåller viktiga faktorer för ett lyckat utvecklingsarbete.

Projektarbete. En utvecklad projektansökan tillsammans med lärdomar som dragits av projektorganisationen bidrar till att genomförandet av projektet löper smidigare och når längre i sina resultat. Projektet kan även löpande dra nytta av andra pågående projekt, t.ex. i nätverksform.

Framtida programsatsningar. Om finansiären får bättre kunskap om projektens resultat och effekter kan de utveckla sina kriterier för hur medlen ska riktas i framtida program.

Ordinarie verksamheter. Projekt ska finna nya arbetssätt som kan implementeras i den egna verksamheten. Genom spridning kan nya erfarenheter nyttiggöras i en större del av samhället.

Dessutom finns möjligheten att genom bättre spridning påverka lagar och regelverk. Det förutsätter spridningskanaler mellan nyskapande projekt och beslutsfattare. Det finns många framgångsrika projekt som inte har en politisk förankring och då är det mycket svårt att nå strukturpåverkan.

Även att påverka en myndighet, inom dess ramar i form av regleringsbrev, kan vara besvärligt. Möjligheten till strukturpåverkan beror till stor del på den berörda myndighetsledningens engagemang i projektet. Har myndigheten varit aktiva ”ägare” eller på annat sätt varit delaktig och upplevt projektens resultat längs vägen så kan projektet relativt lätt komma vidare. Om myndigheten ”bara” efterfrågat projektet och dess resultat så överlämnas resultaten skriftligt och i bästa fall även med någon typ av seminarium där det återstår för myndigheten att tolka vilken betydelse detta kan ha för deras arbete. Om det är så illa att resultaten inte är efterfrågade måste däremot projektet börja det mödosamma arbetet att ”lobba” mot myndigheten. Om projektets tankar når så långt som till förändring av arbetssätt så ska de sedan spridas internt av myndigheten. Det blir många steg på vägen där förståelsen för arbetssättet successivt riskerar att minska.

Enklare blir det om det handlar om projekt som provat nya arbetssätt inom befintliga ramar och regelverk. Självklart behövs fortfarande ledningens stöd för en utveckling i projektets riktning, men spridningen kan då ske genom en direktkommunikation mellan projekt och arbetsplatsnivå. Det skulle underlätta förankring, förståelse, men även utveckling med den egna arbetsplatsens förutsättningar. Det är i första hand denna typ av spridning, på arbetsplatsnivå, som är fokus i denna idébok.



Varför så frön som inte groor? Spridning av projekterfarenheter bör bidra till utveckling av verksamheter.

Goda idéer *sprider sig själv*, eller?

*Du kan sprida hur mycket som helst,
men det är ju hur det landar som är knäckfrågan.*

(Deltagare analysseminarium)

CITATET OVAN GER bilden av en spridning utan påverkan. Man sprider frön som inte groor. Tanken med spridning är ju ändå att målgruppen ska kunna göra något annorlunda dagen efter.

Vi menar att spridning av idag främst sker via en *informationsstrategi* – om det ens finns en strategi. ”Informationsstrategi” är vår benämning på ett arbetssätt som är vanligt förekommande vid spridning och omfattar t.ex. projekthemsidor, projektbanker, broschyrer, rapporter och seminarium som inte är riktade till en specifik målgrupp. Vi vill poängtera att ovanstående metoder inte är dåliga. Alla metoder kan ha sitt värde utifrån ett specifikt behov. T.ex. är en hemsida mycket värdefull för *spridning* – den når många och är alltid tillgänglig. Men hemsidan har begränsningar i många andra hänseenden, t.ex. att det är en envägskommunikation. Är informationen uppdaterad och trovärdig? Vem är informationen skriven för?

Vi har med hjälp av deltagarna på en workshop om lärande spridning tagit fram ett enkelt förslag till ”spridningsguide”. Kanske kan den tydliggöra hur vi ser på skillnaden mellan att sprida och att påverka.

En **hemsida** är bra att använda för att sprida kännedom om projektet till så många som möjligt.

En **rapport** är bra att använda för att mer detaljerat informera om projektet till en intresserad målgrupp.

Ett **seminarium** är bra att använda för att interaktivt informera om projektet samt att stimulera till vidare kontakter genom att skapa personliga relationer till en målgrupp.

Ett **nätverk** är bra att använda för att genom en förtroendebaserad dialog mellan representanter för pågående projekt främja lärande.

Men räcker dessa metoder? Då måste vi först besvara vad vi vill uppnå med spridningen. Vi anser att spridningen ska bidra till lärande och utveckling. Lärande kan ske både individuellt och organisatoriskt. En av de största nackdelarna med ovanstående spridningsmetoder är att de främst kan bidra till individuellt lärande. Det är t.ex. *en* person från respektive organisation som deltar i nätverket och som sedan måste förmedla "sitt lärande" till hemorganisationen. Hur väl förmedlingen lyckas kan bero på representantens dokumentation och framförande såväl som förtroende och/eller mandat i hemorganisationen. På seminarier är bilden likartad – det är oftast eldsjälens som brinner för sakfrågan som åker dit. Vad händer när representanten kommer hem? Sker det någon återkoppling till övriga kollegor? Hur mycket tid ges återkopplingen och hur läggs den upp? Är återkopplingen planerad och vilka förväntningar finns? Representanten kan aldrig återge "hela upplevelsen" från nätverket eller seminariet och det som riskerar att gå förlorat är alla andras reflektioner kring det som blev sagt.

Vi ser därför en fördel om alla som berörs av ett utvecklingsarbete kan vara på plats för att ta del av erfarenheter som presenteras. Då kan en mångfald av idéer tändas. Det som vi då uppnår är ändå bara lärande hos flera individer, det organisatoriska lärandet återstår att få till. Organisationen lär sig tillsammans först när gruppen börjar diskutera och "*behandla*" den information som man har fått för att gemensamt skapa ny kunskap. Vi efterlyser därför en dialog mellan verksamheter, inte bara med besökande projekt utan även inom organisationen som besöks. Vi anser därför att det saknas effektiva spridningsmetoder som involverar alla som berörs av ett utvecklingsarbete och som kombinerar ett individuellt lärande med ett organisatoriskt.

För att höja ambitionen ytterligare skiljer vi på anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Ta t.ex. ett projekt som är relativt okomplicerat och har tagit fram en ny metod som är direkt tillämpbar för andra verksamheter. Då kan det vara relevant med en spridning som utbildar

andra målgrupper hur man gör – en överföring av kunskap. Deras lärande är då *anpassningsinriktat* – de kopierar ett framgångsrikt koncept.¹ I vårt projekt *Mångfald som utvecklingskraft*² har vi valt att arbeta med mer komplexa projekt och hur deras erfarenheter kan stimulera till utveckling. Förhoppningen är då att lärandet i nästa steg kan bidra till nya handlingar – att ett utvecklingsarbete startas eller får ny kraft. Hur detta arbete ser ut är just det som måste processas fram i dialog. Det går inte att kopiera komplexa projekt från andra eftersom de är mer beroende av sin kontext. Det är då projektets erfarenheter och lärdomar snarare än deras modeller och verktyg som kan utgöra stöd för andras utveckling. Projekten stimulerar då ett *utvecklingsinriktat* lärande där ny kunskap bildas och målgruppen själv finner sina egna lösningar. Den typen av lärande kräver reflektion och handlingsutrymme för experimenterande av nya lösningar.

1 Ellström, P-E. Lärande och innovation i organisationer. I Backlund, T m.fl. (red.). (2001). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

2 Projektet finansierades av Växtkraft Mål 3 och pågick mellan 2006-03-01 och 2007-11-30. Projektet ägdes av APEL AB och drevs huvudsakligen av en utvecklingsledare och en forskningsassistent.

Ett projekt för att studera LÄRANDE DIALOGER

Det finns mycket lite forskning om spridning baserat på lärande.³ APeL, som är ett FoU-centrum för lärande i arbetslivet⁴, ansåg att ett praktiskt inriktat utvecklingsprojekt vore ett bra sätt att närma sig frågan. Vi har via Växtkraft Mål 3-projektet *Mångfald som utvecklingskraft*, genomfört spridningsaktiviteter till målgrupper på arbetsplats- och nätverksnivå. Genom att organisera, observera och följa upp 14 spridningsaktiviteter, där något av våra fem samarbetsprojekt medverkade (se nedan), har vi lärt oss mer om när utvecklingsinriktat lärande baserat på dialog kan ta fart. Det dataunderlag som vi har använt oss av för att skriva denna bok är enkäter samt APeL:s och projektens reflektioner från respektive spridningsaktivitet, telefonuppföljning med deltagare från spridningsaktiviteter, samt anteckningar från fem analysseminarier. Vid de fem seminarierna analyserades de då framkomna erfarenheterna från projektet tillsammans med de regionala nyckelpersonerna (se förord, sidan 5). Idéboken bygger således på reflektioner till gjorda erfarenheter. För att kunna dra mer långtgående slutsatser behövs ett forskningsprojekt.

Temat för de spridningsprojekt som vi har samarbetat med är integration i arbetslivet, dvs. att underlätta för svenskar med utländsk bakgrund att få en anställning. En lärande dialog är givetvis generell tillämpbar, men i projektet valde vi att avgränsa oss för att få en tydlig målgrupp att sprida till. Urvalsunderlaget var ca 200 Växtkraft Mål 3-projekt inom insatsområde integration och mångfald i fem regioner. Genom telefonsamtal där ESF-handläggare ombads tipsa om projekt där många invandrade hade fått jobb och där arbetssättet hade en fortsättning efter projektperioden valdes ca 50 av de 200 projekten ut. Dessa projekts kontaktpersoner ringdes sedan upp för att tillfrågas om projektets framgångsfaktorer och fortsättning efter projektslut. Av dessa 50 blev det åtta kvar som på olika sätt ansågs vara intressanta projekt.⁵

De åtta projekten dokumenterades i varsin fallstudie där en handfull deltagare och personer med olika funktioner i projektet, intervjuades och gemensamt analyserade resultaten. Fallstudiernas syfte var inte att komma

3 Svensson, L. Aronsson, G. Randle, H. Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

4 Se www.apel-fou.se för mer information.

5 Vid urvalet av de åtta projekten försökte vi uppnå en olikhet med avseende på målgrupp, projektägare, arbetssätt, mm. I urvalsprocessen fick vi sakkunnigt stöd av Gabriella Nilsson Fägerlind, Implement Diversity.

fram till om projektet var lyckat eller inte, det var ingen utvärdering. Däremot ville vi lyfta fram vad vi tyckte var intressant att sprida till andra. Fallstudierna skulle senare fungera som en utomstående dokumentation av projekten som målgruppen skulle ta del av i sina förberedelser inför projektdialogen. Av de åtta studerade projekten tackade fem ja till att delta i den följande spridningsfasen.

I början av *Mångfald som utvecklingskraft* var vår utgångspunkt att spridarna skulle vara personer från avslutade projekt som besökte befintliga arenor, t.ex. projektgrupper, ledningsgrupper, eller nätverk. Vår medverkan skulle bygga på en *efterfrågestyrning*, dvs. att målgruppen själva valde att bjuda in något av de projekt som vi samverkade med. De fick ut en broschyr om spridningsprojektet och kunde på så vis bedöma vilka projekt som var mest relevanta för dem.⁶ Önskemålet var också att målgruppen innan mötet formulerade en gemensam problembild som man ville föra en *dialog* om med projektet. För att veta mer om spridningsprojektet innan besöket kunde de läsa våra fallstudier. Vi försökte även få till att projekten skulle representeras enligt principen *"likas lär av likas"*. Det innebär att när projektet besöker ett chefsnätverk så bör en chef från projektet delta. Hos en facklig utbildning bör en fackrepresentant från projektet delta, osv.

⁶ Inom projektet kunde vi rimligen inte arbeta rent efterfrågestyrt på så vis att målgruppen själva skulle se behovet och ta initiativet till en träff. Vi tog istället kontakt och berättade om möjligheten att utbyta erfarenheter med ett eller flera projekt.

Erfarenheter från projektet

Är bättre spridning efterfrågat?

DEN URSPRUNGLIGA MÅLGRUPPEN för *Mångfald som utvecklingskraft* var de organisationer som fanns representerade i de regionala partnerskapen för Växtkraft Mål 3 i de fem regionerna. Exempel på sådana organisationer är länsstyrelser, regionförbund, länsarbetsnämnder, LO, SACO, TCO, Företagarna, HSO, Coompanion, m.fl. Tanken var att det här skulle finnas nyckelpersoner med intresse för integration och hur projektens erfarenheter kan spridas. Dessa nyckelpersoner skulle hjälpa till att hitta de nätverk, arbetsgrupper och projekt som ville träffa integrationsprojekt och lära med dem. Nyckelpersonerna skulle vara en regionalt förankrad kontakt som med förtroende kunde övertyga sina kontakter om värdet med en projekträff.

Det visade sig att de regionala nyckelpersonerna inte satt på så många målgrupper som var intresserade av vårt projekturval. Vi fick söka andra vägar för att nå målgrupper att sprida till. Men det är även intressant att reflektera en stund över de anledningar som angavs för att man inte var intresserad av att boka in en träff med våra samverkansprojekt.

Vårt projekt slutar nu och jag ska skriva en slutrapport.

Det finns dåligt med tid och därmed intresse att delta.

Vi arbetar mer strategiskt än era operativt inriktade projekt.

Det hade varit intressant att ta del av erfarenheter från projekt som faktiskt lyckats övergå i permanent verksamhet.

Flera potentiella målgrupper svarade kort att de hade för mycket att göra nu och inte hade tid att ta in något utifrån överhuvudtaget, medan andra redan i mars kunde konstatera att de inte hade utrymme för någon träff innan oktober. Har svenska arbetsplatser av idag verkligen en sådan tidsbrist, eller är det uttryck för något annat? En av våra analysdeltagare ger kanske svaret?

*Det finns en enorm trötthet på allt som heter projekt.
Folk orkar inte ta till sig mer.*

(Deltagare analysseminarium)

I flera fall möttes vi av en defensiv och pressad inställning och i vissa fall även en syn på lärande som skiljer sig kraftigt från vår. Eftersom vi startade projektet upplever vi självklart ett behov av strategier för spridning av projekterfarenheter. Men det ointresse som vi mötte till att träffa andra projekt väcker frågan om hur många andra som upplever detta behov? Om man lever i tron att information och kunskap går att ”kopiera” mellan människor så är ju seminarium en ypperlig metod. Men vi menar att individens värderingar och tidigare erfarenheter påverkar hur informationen uppfattas – varje åhörare får sin bild. Dessutom arbetar kanske åhörarna i olika organisationskulturer som har stor betydelse för hur projektexemplet kan tillämpas.

Tron att information direkt leder till önskad handling härstammar till stor del från den projektledningslära (planeringsstrategi) som såg dagens ljus i USA:s tekniska industri.⁷ I tekniska projekt är det många gånger enklare eftersom resultaten är oberoende av var och av vem projekten utförs. Men i sociala projekt där många personer samverkar för att utveckla arbetssätt blir det mer beroende av kontexten. Det går inte att leverera färdiga framgångsrecept. Det kan finnas intressanta projektexempel, men dessa måste översättas till ett nytt sammanhang av den grupp som arbetar där – hur kan de utveckla sin verksamhet utifrån projektets erfarenheter? Detta bör, enligt oss, ske i en dialog för att öka den gemensamma förståelsen och bidra till ett utvecklingsinriktat lärande.

Är folk trötta på projekt? Orkar de inte lära utifrån andras erfarenheter?



⁷ Svensson, L. von Otter, C. (2001). *Projektarbete teori och praktik*. Stockholm: Santérus förlag.

Ett annat tecken på att behovet av bättre spridningsmetoder inte är så uppmärksammat har vi fått från våra enkäter. Vid våra fyra första spridningsaktiviteter, som var ganska traditionella med projektpresentation och frågestund, så var det bara sju personer av 49 som angav att de saknade något. De saknade att i grupparbete med kollegor diskutera frågor som de själva hade formulerat i förväg, uppföljande träffar om hur idéerna kan tillämpas i det egna arbetet, politisk förankring, samt koppling till forskning. Detta är alla intressanta synpunkter som stämmer väl med vår strävan i de lärande dialogerna. Men resterande 42 personer verkar alla nöjda med ett ”vanligt seminarium”. De verkar inte uppleva behov av något mer, men frågan är om de vet vad de missar? I de senare spridningsaktiviteterna, där vi fick till mer av en dialog inom målgruppen, är andelen nöjda liknande, men kommentarerna blir mer utförliga om vad som var bra. Nu kommenterar man *mötesformen* mer än projektets innehåll och framförande som de flesta bedömde i de tidiga aktiviteterna.

Graden av medvetenhet om och synen på utvecklingsbehov kan givetvis skilja sig markant inom en målgrupp. Exemplet ovan utgjordes av grupper på ca 20 personer och de såg vår spridningsaktivitet som en start för att uppmärksamma integrationsfrågan. De hade inte i förväg pratat ihop sig om sina behov och vart de ville nå. I den situationen kan vissa individer uppfatta ett utvecklingsbehov och sakna en lärande dialog medan andra sitter nöjda och ser seminariet som ett ”trevligt avbrott från vardagen”.

Några av deltagarna på våra analysseminarier håller med om att bättre spridning är angeläget, men inte särskilt efterfrågat i projektsverige.

Så som du beskriver ringer inga pågående projekt till mig för att fråga efter andra som jobbar med likadana frågor.

(ESF-handläggare analysseminarium)

Det är en svår uppgift att få folk att bli intresserade av projekt. Man tänker inte så när man gör ett projekt. Man vill göra en ansökan så att man får pengarna. Man börjar inte med ett problem utan ingången är att det finns pengar att få.

(Deltagare analysseminarium)

När det gäller intresset från pågående projekt att träffa andra projekt så anser några analysdeltagare att möten mellan projekt är mest intressant om projekten är i samma fas. De kan då förstå varandras svårigheter och stödja varandra. En analysdeltagare beskriver att det framförallt är mer ”terapi” som efterfrågas av ensamma projektledare – att få lätta sitt hjärta för andra



En ensam projektledare? Vill hon ha lärande eller "terapi"?

som brottas med samma problem just nu.⁸ Andra analysdeltagare är inne på att möten mellan mogna och nystartade projekt vore mer fruktbart eftersom de då kan bygga vidare på dragna lärdomar.

Om efterfrågan på projekterfarenheter är låg hos nya projekt så bedömer en analysdeltagare att det finns ett större intresse från ordinarie verksamheter.

De som är drivkrafter och startar projekt, de tänker att de ska lösa ett problem med de pengarna. Projektet är till för att lösa ett problem. Då finns inga anledningar för oss att titta på andra. Men i ordinarie verksamhet sitter man med begränsade resurser men ingen input – då vill man se sig kring.

(Deltagare analysseminarium)

Sammanfattningsvis ser vi stora behov av bättre spridning, men efterfrågan är mindre utbredd.

⁸ Här kan man ställa frågan varför projektledarna är så ensamma? Varför har de inte stöd av sin ledning eller en styrgrupp? Denna idébok ska inte diskutera det aktiva ägarskapets betydelse för projektens långsiktighet, men det finns en relevant fråga med koppling till lärande: Om projektledare i allmänhet inte hade varit utelämnade, hade då projektledarnätverk kunnat ha en mer lärande funktion?

Reflektioner kring en lärande spridning

Förutsättningar för lärande och utveckling

Innan spridningsprojekten åkte på en spridningsaktivitet ställde APEL:s projektledare några frågor till målgruppens kontaktperson. Tanken var att kunna anpassa träffen till målgruppens behov. Vi frågade främst om vad personerna som vi skulle träffa jobbade med, hur många de var och om de brukade jobba tillsammans. Men i våra analysseminarier har det framkommit att behovet av förberedelser går djupare än så. Det handlar om att målgruppen måste ha vissa förutsättningar, som är oberoende av projektet och som bör finnas *innan* en kontakt tas.

Exempel på detta är om ledarskapet tillåter en lärande organisation? Vi har tidigare nämnt att man behöver komplettera det individuella lärandet med ett organisatoriskt. Då blir frågor om hur man arbetar tillsammans central. Är allas synpunkter och idéer lika mycket värda? Är ledningen av utvecklingsarbetet auktoritärt och hierarkiskt eller deltar alla på jämlika villkor? Hur delegeras ansvar för arbetet? Är målet med utvecklingsarbetet till stor del förutbestämt eller arbetar man mer sökande och är öppna för erfarenheter utifrån såväl som synpunkter inifrån? Finns det tid för reflektion och hur ser man på misslyckanden?

En del av ledarskapet handlar om att skapa tillit i gruppen. Det kan påverka samtalsklimat och kreativitet.

I [kommunen] var det tydligt hur man kontrollerade varandra. Där var det bara en person eller två som förde dialog. Det kändes som om de andra undrade varför vi kom.

(Projektledare spridningsprojekt)

Attityder hos deltagarna i utvecklingsgruppen spelar alltid roll för arbetets framgång och frågan är om de behöver tas fram i ljuset? Går deltagarnas förväntningar i samma riktning eller är de motstridiga? Det är viktigt att främja viljan att utveckla tillsammans och det handlar många gånger om att varje deltagare ska känna att de berörs och ser en "vinning" i att delta.

I samband med detta kan vi notera att flera målgrupper ville "passa på" att samla så många som möjligt när det kom ett besökande projekt. Det innebär att personer från olika organisationer som inte kontinuerligt bedriver ett utvecklingsarbete tillsammans bjuds in. Det medför att det blir svårare att uppnå tilliten i gruppen, men också för varje person att se vinningen. Dialogen blir mer allmän och den träffar inte respektive organisations behov lika väl som om man hade besökt en arbetsplats. Mandatet att styra mötets inriktning och fortsättning blir också svårare. Vi har därför blivit stärkta i vår tro att en lärande dialog förutsätter att man är mer selektiv i vilka personer som deltar för att bättre kunna koppla projektet till ett pågående

utvecklingsarbete. Var målgruppen befinner sig i sin utvecklingsprocess avgör till stor del vilken roll det besökande projektet kan få i att stimulera deras lärande.

Hur kan det utvecklingsinriktade lärandet få större genomslag med tanke på ledarskapets betydande roll? Här är våra analysdeltagare inne på att finansärer kan ha en viktig funktion. De kan ställa krav på projektägare att ”lära om lärande”. På ett av våra analysseminarier konstaterades att ESF har haft en viktig roll i synen på kompetensutveckling och att man borde fortsätta med det.

Om man jämför projekt som jag genomförde på nittiotalet har man lärt sig mycket på ESF. Då var det mycket trevande, man fick uppfinna mycket själv. [...] Nu har man lärt sig hur man bedriver kompetensutveckling. Nu vet man att kompetensutveckling inte bara är att gå på kurs. [...] Det borde ESF fortsätta att utveckla, metodutveckling.

(Deltagare analysseminarium)

Projektdokumentation och matchning

Men om nu den mottagande målgruppen känner att de har förutsättningarna för en lärande dialog och vill bjuda in ett projekt, hur hittar de rätt? De vanligaste kanalerna är troligen media, personliga kontakter och projektbanker.

Vi ska här beröra projektbanken som matchningsverktyg lite närmare. En projektbank bör vara en hjälp att se sambandet mellan den egna verksamhetens utvecklingsbehov och projektet i fråga – är detta projekt relevant för oss? Vad krävs då för att man ska hitta det man söker? Några faktorer som deltagarna på våra analysseminarier efterlyser är:

- Basfakta om projektet, t.ex. kön, ålder, etnicitet på deltagare, finansiering.
- En noggrann beskrivning av målgruppen så att man vet vilka projektet vänder sig till. Det räcker inte att skriva ”personer med utländsk bakgrund” utan det måste framgå om man exempelvis har krav på SFI D-nivå.
- En utförlig problemformulering av projektet. ESF-handläggare måste redan idag kontrollera att en projektansökan stämmer med den regionala planen för strukturfonderna. Hur långt är då steget till att kategorisera problembeskrivningar och göra dem sökbara?
- Finansären, som oftast är den som administrerar projektbanken, bör också se till att språkbruket i projektbanken är enhetligt så att läsaren inte färgas av eventuella ”säljande beskrivningar” från projektens sida. Begrepp som t.ex. mångfald används många gånger slarvigt och där bör läsaren också vara viss om vad det står för i projektbanken.



Hur hittar man ett projekt som är relevant för verksamheten?

När den sökande målgruppen har letat reda på ett projekt vars problemformulering låter intressant kvarstår säkert frågor – de vill veta mer. Nästa steg är vanligtvis att läsa någon form av dokumentation av projektet. Oftast brukar det förekomma tre typer av dokumentation med olika inriktning:

- Rapportering till finansiären. Den är ofta inriktad på ekonomi, måluppfyllelse och eventuella avvikelser i tidplan och budget. Nästan alltid följer den en mall från finansiären och allt blir mycket tillrättat. Denna dokumentation är sällan särskilt givande att läsa för en mottagare av projekterfarenheter.
- Projektledningens egna slutrapporter. Här kan du oftast läsa dig till projektets bakgrund, metodik och framgångsfaktorer. Rapporterna innehåller sällan svårigheter eller misstag och lärdomar av dessa, vilket kan medföra att de dras med trovärdighetsproblem och betraktas som marknadsföring.
- Oberoende utvärdering. Även dessa kan skilja mycket i kvalitet och inriktning, men betraktas av de flesta som mest intressanta. De ses ofta som mer trovärdiga och vetenskapliga bedömningar av projektets framgång. En vanlig brist är att de bara ser till projektet utan att göra en utblick till användbarheten för andra. Många utvärderingar är dessutom så kallade summativa utvärderingar. De tar inte hänsyn till om de mål som sattes upp var relevanta i förhållande till förutsättningarna eller att förutsättningarna förändrats under resans gång.

Vi frågade på våra analysseminarier vad som saknades i dessa rapporter för att en matchning ska kunna ske. Den största bristen som framkom var att man mycket sällan höjer blicken och ställer frågan ”vilka andra kan ha nytta av detta”? Frågan kan dock vara svår att bedöma om man inte känner till den potentiella målgruppens förutsättningar. Kan finansören vara en länk till den potentiella målgruppen, känna till deras behov och på så vis kunna bedöma användbarheten för dem? En analysdeltagare ser ett dilemma med att utse någon som ska avgöra vad som är användbart för andra. Möjligen är en mer vetenskaplig bedömning av vad i projektet som är generaliserbart en framkomlig väg? Andra förslag var att projektets lärdomar, såväl framgångar som misstag, är ett mer generellt ”verktyg” för andra att *själva* bedöma användbarheten.

Överhuvudtaget förekommer misstag och svårigheter i alldeles för liten utsträckning i dokumentationen av projekt. En av de största utmaningarna med projekt är att implementera metoder i den ordinarie verksamheten. Hur väl man har lyckats med detta är också mycket sällan beskrivet i någon rapport. Deltagarna på analysseminarierna uttrycker att misstag och svårigheter är en viktig källa för lärande, men att det kan finnas en intressekonflikt mellan projektägare och finansör. Projektägaren är beroende av att projektet löper på som planerat för att få fortsätta projektet i den omfattning som det var tänkt. Därför finns det en risk att projektägaren i sin rapportering mörkar eventuella misstag istället för att redovisa hur man har hanterat dem och se dem som lärdomar. Kan man nå en annan kultur i detta avseende? Kan en närmare dialog mellan projekt och finansör klargöra hur finansören ser på avvikelser från projektplanen? Har finansören fört en intern dialog om vilka misstag som kan vara ”bra och lärorika” och vilka som är allvarliga?

När det gäller projektens egen dokumentation så varierar den mycket i kvalitet. Några är duktiga på att marknadsföra sin idé, men håller den att granska kritiskt? Här har en oberoende utvärdering en viktig funktion att fylla och kanske skulle man också önska en större jämförbarhet mellan utvärderingar inom samma program. Andra projekt kan vara mycket framgångsrika i sitt arbete, men sämre på att dokumentera och sprida. Det bör finnas möjlighet att göra en saklig bedömning av projekten och dess användbarhet.

I *Mångfald som utvecklingskraft* använde vi oss inte av befintlig projekt-dokumentation. Istället gjordes egna fallstudier av spridningsprojekten. Fallstudierna användes i mycket varierande utsträckning av målgrupperna. I ett fall hade den däremot en avgörande betydelse. Målgruppen drev själva ett projekt som hade stött på svårigheter. De hade utbildat ”mångfaldsutvecklare” som besökte företag i regionen för att lyfta fram fördelarna med en mångfald i organisationen. Det gick trögt att få till företagsbesök. Deras projektledare fick fallstudien av ett av våra spridningsprojekt där inriktningen var att anställa praktikanter med utländsk bakgrund i civil tjänst inom polismyndig-

heten. Trots att projektens inriktning var så olika hittade man en gemensam nämnare i organisationsnytta av mångfald och hur man kan arbeta med attityder. Målgruppen läste fallstudien och lyfte i förväg fram fem frågor som de ville diskutera med projektet. Dialogen blev bra och målgruppen tyckte den var givande.

Låt oss stanna till ett tag och reflektera över sannolikheten att dessa projekt hade mötts utan att vi genom personliga kontakter inom ApeL hade letat upp målgruppen. Projektet ligger ute som ett ”lärande exempel” på ESF:s hemsida. Om målgruppen hade känt till projektbanken och skulle leta där hade de fått söka på ”Åtgärd integration och mångfald” i alla regioner och alla organisationer. Då fick man i oktober 2007 upp 60 träffar där projektägare och projektnamn redovisas. Utifrån detta underlag är det svårt att bedöma relevansen. Då gäller det alltså att öppna varje fil och läsa de två sidorna om respektive projekt för att bedöma om det är intressant. Om vi utgår från att de är ihärdiga och gör detta så letar de troligen efter vissa nyckelord i texten, t.ex. attitydförändring, företagskontakter, mångfald i organisationen. Skulle denna typ av nyckelord istället kunna utgöra sökvariabler? Skulle det då bli lättare att hitta rätt? Projektledaren från målgruppen i fråga uppger att de efter besöket med spridningsprojektet är mer sugna på att träffa andra projekt. De har nu sökt på hemsidor och gått via nyckelpersoner, men upplever att det blir slumpartat om de hittar rätt.

Men finansören har även andra möjligheter än projektbanken att matcha projekt.

*Det är nyttigt om avslutade projekt kan träffa projekt som ska börja.
Det hade [ESF] i [regionen] också i förra programperioden
– workshops. Vi kommer att ha större krav i framtiden på uppföljning,
utvärdering och lärande, både från oss själva,
strukturfondspartnerskapet, regeringen och från EU.*

(ESF-handläggare analysseminarium)

*[ESF] har möten tillsammans där vi talar med projekten och därför ber vi
ibland blivande projekt att tala med andra projekt.*

(ESF-handläggare analysseminarium)

Finansören har inblick i projektens inriktning och borde kunna ha en överblick över hela ”projektfloran” som ingen annan. Det skulle innebära en unik möjlighet att länka ihop verksamheter. Det kan t.ex. vara ett sökande eller nyligen påbörjat projekt som har nytta av att träffa ett avslutat eller långt gånget projekt. Det kan också vara att man bildar nätverk av flera liknande projekt som kan stödja varandra längs vägen.

*I [det regionala nätverket] har man haft stor glädje av varandra.
Man har annars varit så ensam i sin roll. De utbildningarna och
mötena har varit ett jättestöd.*

(Projektledare spridningsprojekt)

*Om vi hade jobbat ihop med ett liknande projekt hade vi kunnat nå längre.
Vi har hittat dem på eget bevåg. Vad mycket bättre projekten skulle bli då.*

(Deltagare analysseminarium)

En ytterligare möjlighet är att länka ihop projekt med ordinarie verksamheter. Vad skulle det innebära för möjligheten att utveckla andra arbetsplatser? Tyvärr verkar ESF-handläggarnas möjligheter att länka till projekt i andra regioner begränsad. Varför har man inom EU byggt upp en organisation för att matcha transnationella projekt, men inte nationella? Kanske kan den nya programperioden för Europeiska sociala fonden öppna nya möjligheter? Kan strukturfondspartnerskapen vara länken mellan projekt och skapa arenor för utbyte? Kan organisationerna i partnerskapen bli mer aktiva mottagare av projekterfarenheter? APEL:s forskning om partnerskap inom Växtkraft Mål 3 har visat att de flesta organisationerna deltog där för att bevaka sina egna intressen.⁹ Vad innebär det för möjligheten till strukturförändring? En ytterligare möjlighet är om en huvudman söker paraplyprojekt. Blir det då naturligt att denne ordnar nätverk och liknande mellan sina delprojekt? Det bör i så fall finnas särskilda resurser för att visa på vikten av utbytet och ge deltagare en extra morot att delta i dessa nätverk.

Utöver att styra mot en mer användbar dokumentation av projekten så menar deltagarna på våra analysseminarier att finansiären även kan ha en stor roll att spela kring lärande vid ansökningar. Kan finansiären, när de får en ansökan som har stora likheter med tidigare genomförda projekt, ställa krav på projektägaren: ”för att ni ska beviljas medel måste ni ta del av dessa projekts lärdomar och bygga vidare på dem”? Finns det en möjlighet att finansiären möjliggör sådana möten där avslutade projekt befruktar blivande?

Inledningsvis nämnde vi att förutom projektbanker så är personliga relationer en viktig kanal för att hitta intressanta projekt. Vi tror att en matchning byggd på mänskliga möten kan ge större effekt än projektbanker. Därför kan det vara intressant att mer systematiskt ha *kontaktseminarier*. Vi vill poängtera att syftet med dessa skulle vara att spridare och mottagare ska finna varandra och att det därefter krävs enskilda möten dem emellan för att ett lärande ska ske.

⁹ Dyrvik M, Eriksson A, Isaksson Iliev K, Jonsson P. *Partnerskaps kritiska faktorer - en enkätstudie av partnerskapen inom Växtkraft Mål 3*. (2007). APEL AB Lindesberg.

Fördialog

När matchningen är gjord och spridare och mottagare har funnit varandra bör en fördialog ta vid. I *Mångfald som utvecklingskraft* fördes denna dialog mellan APeL:s projektledare och en kontaktperson för målgruppen. Att kalla det dialog kan dock vara lite missvisande. Det rörde sig främst om att APeL skulle få vissa basfakta:

- Hur stor är gruppen som kommer delta?
- Vilka organisationer representerar deltagarna?
- Är deltagarna vana att arbeta tillsammans?
- Hur lång tid får vi till förfogande?
- Har ni önskemål eller tankar om hur mötet ska läggas upp?

Dessutom ställdes frågan varför de hade valt det aktuella projektet och de erbjöds att skicka ut vår fallstudie så att alla kunde ta del av den i förväg. Slutligen frågade vi om de kunde formulera hur deras utvecklingsbehov såg ut. Om det upplevdes svårt kunde de i andra hand, utifrån att ha läst fallstudien, formulera lite mer direkta frågor eller allmänna problemställningar att diskutera. Förhoppningen var att projekten skulle få detta en vecka innan träffen för att se vilken del av sina erfarenheter som var mest intressant för den specifika målgruppen.

Det visade sig vara mycket ovant för målgrupperna att förbereda sig. Att skicka ut fallstudien för genomläsning var inga problem, men att gruppen gemensamt, i förväg, skulle formulera en utgångspunkt för dialogen var för de flesta svårt att få till. Vissa målgrupper tyckte kanske inte heller att det behövdes?

*Vi var dåligt pålästa och förväntade oss en presentation.
Många tänkte nog att "jag kan min verksamhet så väl att
jag kan improvisera några kloka frågor".*

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

Efter att APeL och kontaktpersonen för målgruppen kort hade utforskat olika kompromisser till förberedelse så stannade det ofta vid möjlighet till genomläsning. I det läget valde vi att acceptera snarare än att försöka övertyga om fördelen med andra förberedelser.

Av våra 14 spridningsaktiviteter hade två ingen förberedelse alls, sju skickade endast ut fallstudien, tre deltog i planeringen av hur mötet skulle läggas upp, medan två beskrev sitt utvecklingsbehov eller formulerade frågor för dialog.

Av våra analysseminarier har det dock genomgående framgått att deltagarna anser att fördialogen är av största vikt. Fördialogen behöver ta reda på vilket läge målgruppen befinner sig i och hur de arbetar – finns det förutsättningar för lärande och utveckling? Här behöver spridaren vara mer ihärdig med frågor än vad vi var:

- Bedriver ni ett utvecklingsarbete? Vad syftar det till?
- Vilka frågor jobbar ni med nu?
- Vilka deltar i gruppen?
- Hur är samtalsklimatet på era möten?
- Hur är engagemanget i gruppen?
- Vem driver arbetet?
- Vad är ert största problem i utvecklingsarbetet just nu?
- Vad behöver ni bli bättre på?

En av poängerna med fördialogen är att det besökande projektet måste veta mer om vilka de besöker. Annars hamnar de lätt i att köra sin vanliga packe med OH-bilder som ”funkar för alla”. Det faktum att de funkar för alla innebär dock att det antingen är mycket övergripande eller helt och hållet utgår från projektets perspektiv. Projektet missar då möjligheten att anpassa presentationen till målgruppens förutsättningar och behov.

Låt oss återgå till det tidigare beskrivna mötet mellan polis- och företagsprojekt. En delorsak till den fruktsamma dialog som uppstod var sannolikt frågornas formulering:

1. Har vi små chanser till attitydförändring pga. att vi mer kör information genom diskussioner istället för faktiska möten?
2. Är det för det mesta så att kritiska diskussioner är av ondo?
3. Konkreta fördelar med att arbeta mångfaldsinriktat i en organisation?
4. Hur får vi ut detta budskap (fördelarna) på bästa sätt till vår målgrupp?
5. Hur får vi ut tanken om vikten av att inom ett företag kunna omdefiniera betydelsen av ”kompetens”?

Vår bild av frågornas karaktär är att de utgår från målgruppens perspektiv och är konstruktiva, t.ex. fråga 4-5. De söker hjälp från det besökande projektet, men dialogens karaktär visade att de inte förväntade sig ett ”facit”. Projektets erfarenheter blev ett stöd för deras egen reflektion kring frågorna. Fråga 2 är mer generell och lite ”provocerande”. Är det en bra grund för konstruktiv dialog? Vi tror det.

Låt oss ta ett ytterligare exempel på hur en annan målgrupp förberedde frågor. De läste också fallstudien och här är ett urval av de frågor som de skickade till projektet:

1. Vilka erfarenheter har projektet av rollfördelningen mellan näringslivsansvarig och arbetsförmedlaren?
2. Är det någon utpekad kategori handläggare på arbetsförmedlingen som arbetar speciellt med detta hos arbetsförmedlingen?
3. Har projektet/arbetsmodellen enbart drivits inom ramen för ett EU-finansierat projekt?
4. Hur finansieras tilläggutbildningar som t.ex. truckkort?

Fråga 1 frågar efter projektets erfarenheter på ett lite mer generellt plan, vilket är bra, men frågan tillämpas inte på målgruppens egen verksamhet. Frågan har ett *projektperspektiv*. De andra frågorna är mycket specifika kring hur projektet har arbetat. De bjuder inte alls in till en dialog, de söker bara ett kort svar.

Är skillnaden i frågor mellan de två målgrupperna ett uttryck för en särskild utvecklingskompetens? Ellström¹⁰ beskriver en sådan förmåga som att upptäcka och analysera problem, uppgift och situation, att prova olika lösningar samt att utvärdera och redovisa resultaten på ett systematiskt sätt. Eller beror skillnaden snarare på att målgruppen med de ”plattare” frågorna inte har hittat en intressant koppling till sin verksamhet för att kunna formulera djupare frågor? Den senare målgruppen bestod i en spretig grupp utan gemensamt arbete medan den tidigare utgjordes av tre personer som arbetade tätt tillsammans i ett projekt.

När de flesta av våra spridningsaktiviteter var genomförda kunde vi konstatera att förberedelserna var förhållandevis dåliga. Vi provade då att försöka fånga målgruppens utvecklingsbehov på plats. Detta genomfördes genom att APeL agerade processledare på mötet och inledde med några frågor till målgruppen. Projekten som deltog hävdade efteråt att det var intressant att höra mer om hur målgruppens verksamhet såg ut, hur de tänkte kring integrationsfrågor och vad de behövde bli bättre på. Men samtidigt var det svårt för dem att på plats försöka anpassa själva projektpresentationen. Ett sådant arbetssätt kan aldrig ersätta en fördialog, men är kanske bättre än att inte alls ge någon struktur till dialogen?

Vi kan konstatera att de två målgrupper som förberedde frågor för dialog eller skickade en utförlig beskrivning av sitt utvecklingsbehov hade ett pågående arbete gemensamt. Den ena gruppen drev ett projekt som

¹⁰ Ellström, P-E. Lärande och innovation i organisationer. I Backlund, T m.fl. (red.). (2001). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

hade stött på svårigheter. Den andra gruppen var vuxenutbildning och arbetsförmedling som skulle skriva en gemensam projektansökan. Men det kan också vara svårt för en målgrupp att beskriva vad de vill ha, varje part måste bidra med sitt för att hitta hur de passar ihop. Enklast är då att börja beskriva vad man jobbar med.

Att beskriva sin verksamhet, dess behov och arbets sätt är en sak. Men spridaren bör också efterfråga vad målgruppen vill få ut av mötet.

När vi åkte till ”stuprören” för att prata ”hängrännor” var jag förberedd, men jag lyckades inte för jag vet inte om de vill bli en hängränna.

(Projektledare spridningsaktivitet)

Exempel på frågor för att veta mer om målgruppens förväntningar kan vara:

- Hur togs initiativet till att bjuda in oss?
- Vad vill ni vid mötets slut ha uppnått?
- Hur kan mötet läggas upp så att våra erfarenheter blir ett stöd för er utvecklingsdialog?
- Vad förväntar ni er av oss?
- Hur kommer ni att förbereda mötet?

Vi har ovan formulerat frågor som det besökande projektet kan ställa, dvs. det perspektiv som vi har haft i *Mångfald som utvecklingskraft*. Men borde inte målgruppen själv ansvara för sitt eget lärande? Det handlar om att ha beställarkompetens och utvecklingskompetens. Analysdeltagarna bedömer att en fördialog kring innehåll och upplägg framförallt är viktig på arbetsplatser eller för samarbetspartners i projekt. I spretigare grupper kan lärandet ändå inte gå på djupet.

Vi har tidigare nämnt att det måste finnas en tillit inom gruppen. Lika viktigt är att man har förtroende för det besökande projektet. Det finns en risk att målgruppen uppfattar projektet som ”besserwissrar som säljer sina idéer”. Det kan uppstå en konkurrenssituation som stänger målgruppens sinnen om man inte hanterar det genom en klaggörande och förtroendegivande fördialog. Det handlar lika mycket om att det besökande projektet ska lära genom att se sitt projekt ur någon annans perspektiv.

*Efter [projektet *Mångfald som utvecklingskraft*] är jag mer nyfiken på vart jag ska och vad de vill få ut. Jag har öppnat ögonen för att se målgruppen för egen del.*

(Projektledare spridningsprojekt)

Det jag kommer att försöka i framtiden är att nå ut med informationen bättre till de man ska träffa och att man själv läser på bättre vad det är för personer man ska träffa. Annars blir det bara en föreläsning. Det har varit en jättestor skillnad då båda har varit bra förberedda.

(Projektledare spridningsprojekt)

Det är denna ”omvändelse” som också måste till för att dialogen ska fungera. En del i fördialogen är att skapa förståelse för varandras verksamheter, men också att bygga en förtroendefull relation och det görs bäst med ett fysiskt möte. Kopplat till detta finns det besökande projektets syn på vad de själva får ut av besöket. Är det ett lärtillfälle som kan ge något tillbaka eller ser man det bara som en ”leverans” av erfarenheter? Många av projektledarna i våra spridningsprojekt upplever att de lär sig om sig själva genom att anpassa sin presentation till olika målgrupper, men också genom de ibland oväntade frågor som kommer upp. Ett av spridningsprojekten ska besöka målgruppen igen för att själva lära mer om praktisk arbetsträning och har alltså själva fått ut något av sin spridning.

En möjlig miss i vår ”fördialog” var att vi frågade om gruppen *gemensamt* kunde formulera utgångspunkten för mötet. De flesta svarade att de inte hade några möten inplanerade och att det var svårt att samla alla till ett särskilt möte med kort varsel. Att arbeta fram frågeställningar tillsammans ger självklart en annan delaktighet och förankring, men man kan även komma långt med att en eller några personer gör ett förslag som stäms av, t.ex. via mejl eller i början av mötet. Detta arbetssätt fungerar säkert väl för arbetsgrupper med ett pågående utvecklingsarbete. Då är de flesta med på vad som behöver tas upp.

Hur mycket tid ska man avsätta? De längsta av våra möten har varit tre timmar. Förenklat kan man säga att dessa möten var uppdelade i tre lika stora delar: beskrivning av målgruppen och deras behov, en projektpresentation och en dialog kring vad som var intressant med projektet och hur man vill gå vidare. Även dessa möten tenderade att hamna i tidsbrist mot slutet. I andra änden av skalan hade vi ett möte där spridningsprojektet fick 30 minuter inpressat i deras övriga mötesagenda. Ur ett lärperspektiv var det mötet helt meningslöst. Hur mycket tid som avsätts beror på hur långt gruppen kommit i sin utveckling och vad man vill få ut av mötet. Med våra tidsangivelser ovan vill vi bara uppmärksamma att tre timmar inte är så lång tid i sammanhanget och att lärande måste få ta tid. Till vilken nytta anordnas oförberedda och oreflekterade möten? Är inte det största tänkbara slöseri med tid?

En ytterligare fråga är vilka som ska vara där? Vi har tidigare uttryckt poängen med att besöka arbetsplatser eftersom alla berörda då kan vara på plats. Men det gäller också att ställa frågan vilka som *verkligen* är berörda.



Kan en mer långsiktig relation mellan spridare och mottagare förbättra förberedelserna?

De som deltar behöver se en koppling till sitt arbete för att det ska kännas meningsfullt. De måste själva utgöra en del av det behov som är grunden till att projektet bjudits in. Det är lätt att lockas tänka ”vilka behöver höra det här” när ett intressant projekt kommer på besök. Det kan möjligen vara relevant om syftet är att väcka intresse och engagemang för en fråga, men inte för att driva en pågående utvecklingsprocess vidare. Då bör frågan snarare bli ”vilka berörs av problemet och kan vara en del av lösningen”? Personer med mandat att förändra bör delta från början för att undvika svårigheten att vidareförmedla. Det minskar också risken för ”glapp” i förståelsen mellan verksamhetspersoner och de som fattar besluten.

I spretiga grupper kan det dessutom vara vanligt att personer bjuds in ”av gammal vana” eller för att de står på en mejl-lista. Då görs ingen bedömning om ämnet är relevant för dem. Just detta bidrar troligen till mötes- och projekt-tröttheten som vi tidigare nämnt.

En annan typ av process är om ett projekt och en målgrupp etablerar en mer långsiktig relation med flera träffar. Det kan tyckas motsägelsefullt att en målgrupp i tidsnöd skulle förbereda sig mer om de lade in fler möten. Men kanske kan då kontinuiteten skapa en plattform som gör att man tar sig tid på ett annat sätt?

Organisering av möten

När alla förberedelser är gjorda så återstår själva mötet. Hur ska detta läggas upp för att få till en dialog som främjar utvecklingsinriktat lärande? Som inledning på mötet bör man återkoppla till fördialogen, ”så här har vi uppfattat fokus för dagens dialog och vad det ska leda till – stämmer det?” Det är centralt att fokus direkt sätts på målgruppens behov.

Problemet kan också vara att de blir för intresserade av vad jag gör och inte av sitt eget. Det kommer andra frågor som inte hör till deras eget.

(Projektledare spridningsprojekt)

Vi har tidigare konstaterat att de flesta är nöjda med traditionella seminarier, men att några deltagare konstaterar att det inte räcker för tillämpning. Det krävs något mer än att bara sitta och lyssna. Redan i matchning och fördialog bör man ha förvissat sig om tydliga kopplingar till befintligt utvecklingsbehov. Men som vid de flesta försök att främja lärande så handlar det om en *avvägning* mellan igenkänning som väcker personligt engagemang och nya okända frågor som väcker nyfikenhet. Det finns alltså en risk att kopplingen till den egna verksamheten är för stark så att det blir ointressant.

Jag tror att det inte var så mycket nytt så att vi gick igång på det.

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

*Hur ska man presentera sitt projekt? Innehållet är förhoppningsvis klart från fördialogen, men är det något man behöver tänka på i själva framförandet av projekterfarenheter? Ja, att inte komma med den ”definitiva lösningen”. Presentera ert projekt som ett exempel på hur man kan göra och bjud in till dialog. Av betydelse är även *vem* som pratar. Oftast blir det projektledaren, men vilken uppfattning har andra funktioner i projektet? Vad säger deltagarna? Att om möjligt fånga flera perspektiv av projektet tror vi har betydelse för användbarheten. Det är också viktigt att våga vara öppen med de missar man har gjort och hur man har hanterat dem. Kanske inte för att lägga fram ett ”fäcit”, men för att målgruppen ska våga bearbeta sina egna svagheter.*

Ofta stöter man på projektledare som bara pratar övergripande och en massa teori. Här var det mer konkret.

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

Bra med projekt som förutom det som gick bra vågar berätta vad som gick mindre bra eller inte alls.

(Enkät från spridningsaktivitet)



En ärlig och jordnära projektbeskrivning ger större trovärdighet.

Hon var öppen och delade med sig av projektets svårigheter. Det gjorde det högt i tak från början och vi vågade också prata om vårt projekts svårigheter.

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

Om ordentligt med tid för utbyte finns kan man även arbeta med verkliga fall från målgruppen, eller mer eller mindre verkliga scenarier. Det handlar om att lära i praktiken och att man behöver efterlikna det vardagliga arbetet.

I tre av våra sista spridningsaktiviteter gick APeL in som organisatör av mötet. Tidigare hade vi mest agerat observatör utan någon aktiv roll. Vi gjorde detta som ett svar på den avsaknad av fördialog som vi hade sett. Vi har redan kommit fram till att denna insats aldrig kan utgöra substitut till ett genuint förarbete. Däremot fick vi andra reaktioner som pekade på att detta var något bra i sig. Citaten nedan lyfter fram att man uppskattade att det fanns ramar för mötet och någon som såg till att man höll sig inom dessa, samt att det fanns en mellanhand som varken tillhörde projektet eller målgruppen som gjorde dialogen mer öppen.

*Det var givande med det pedagogiska upplägget.
Tydliga ramar och fokus på kärnfrågor.*

(Enkät svar spridningsaktivitet)

Bra med en sammanhållande kraft som var obunden själva projektet.

(Enkät svar spridningsaktivitet)

*Det blir annars lätt att de som är vana att jobba med frågorna styr
det dit de vill. Nu var det mer oförutsägbart.*

Mervärdet var att gruppen blev öppen för fler frågeställningar.

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

En person uttryckte vid en telefonintervju att det var bra att APeL inte var där för att sälja projektet. En av projektledarna ansåg att det blev mer fokus på målgruppen med APeL som organisatör, de kände sig mindre som ”experter”. Citaten ovan är hämtade från två av spridningsaktiviteterna och det kan givetvis vara så att detta arbetssätt inte passar alla målgrupper eller personer. En person uttryckte sitt missnöje med upplägget.

*Jag förstod inte vad den första timmen gav. Vi är yrkesverksamma inom
liknande arbetsområden och har förmåga att ställa relevanta frågor.*

(Enkät svar spridningsaktivitet)

Detta är ett exempel på attitydskillnader som kan finnas inom en grupp som kan behöva hanteras innan en extern person bjuds in och man planerar en viss typ av mötesform (se sidan 21).

Åsikterna om rollen som mötesorganisatör har varierat på våra analysseminarier. Många framhåller att en utomstående organisatör kan vara bra för att kasta in frågor och ge lite nya perspektiv, men det måste vara någon som det finns förtroende för. Andra beskriver det som ”lyx” och tycker att målgruppen själva måste organisera sina egna möten. En fråga som alla ställer sig är vem denne externa organisatör skulle vara i en situation efter *Mångfald som utvecklingskraft*? Ett förslag är att den inte alls behöver vara extern, att man kan finna en ”oberoende” person inom organisationen, dvs. någon som arbetar med andra frågor och inte tar något för givet i dialogen. Möjligen ökar behovet av en extern processledare eller moderator för möten med spretigare sammansättning?

Det är också mycket viktigt hur man avslutar mötet.

*Det är viktigt att avkräva spontana tankar i slutet av dialogen,
det underlättar att gå vidare.*

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

*Vi behövde på mötet ha bestämt när, vilka och hur vi ska ta det vidare. I
det läget hade det kanske varit bättre att någon från kommunen,
snarare än APeL, hade ställt frågan.*

(Telefonintervju deltagare spridningsaktivitet)

Analysseminarierna har även försökt belysa frågan ”hur mycket lärande” ett projekt egentligen kan bidra till. Vi har då utgått från att lärande och utveckling är en kontinuerlig process, en ”spiral i tre steg per varv”, som kortfattat handlar om att (1) bryta vanemönster och definiera problemet som en start för att sedan (2) analysera och sätta in problemet i sitt sammanhang för att se orsaker och möjliga lösningar, varefter man (3) prövar i praktiken och utvärderar resultatet. Ett besökande projekt kan givetvis vara med i första steget och hjälpa mottagarna att få nya perspektiv på en fråga och på så vis bryta invanda mönster. Men kan ett projekt vara med i de senare stegen och bidra till en djupare analys av målgruppens problem?

Projektet kan inte ha helheten. De är en liten kugge som ska passa in i deras hjul. Är det inte förberett är det inte lätt att åstadkomma det.

(Deltagare analysseminarium)

Citatet ovan är mycket illustrativt. Målgruppen måste beskriva hur deras kugghjul ser ut för att projektet ska kunna haka i och driva hjulet framåt. Men det säger även något om processen. Vad händer när drivet från den första kuggen tagit slut? Det måste komma nya hela tiden som driver hjulet vidare. En fråga som vi ställt, men som snarare får utgöra en fråga för forskning framöver, är om det är möjligt att kontinuerliga projektbesök skulle kunna ingå i en medveten och systematisk lär- och utvecklingsprocess. Det skulle då förutsätta att målgruppen tydligt kan analysera vilken typ av erfarenheter de behöver för att komma vidare, hitta ett sådant projekt, få dem att förstå deras problem och vad de vill få ut av mötet, organisera mötet för en lärande dialog, dokumentera vad mötet gav och hur de går vidare. Här menas alltså att man gör en form av utvärdering av projektbesöket och vilka nya lösningar som kom ut av det. Samtidigt eller senare ingår att identifiera kvarstående eller nya svårigheter längs vägen och finna nya erfarenheter som utgör nästa ”kugge”.

Spridning för *lärande* och UTVECKLING

NEDAN SAMMANFATTAR VI våra viktigaste resultat och reflektioner ut tre intressenters perspektiv: finansiärens, spridarens respektive mottagarens.

Lärande spridning ur finansiärens perspektiv

Möten mellan spridare och mottagare

Vi tror att det behövs olika typer av mötesformer beroende på vilka som ska träffas. När det gäller pågående projekt med samma inriktning och som är i samma fas kan nätverk vara ett bra sätt. Där kan deltagare som brottas med liknande problem finna stöd och utveckla nya sätt att komma vidare i sina projekt. Kan ni som finansiär stödja nätverk för projekt som behöver hitta varandra, ha en sammanhållande kraft och kanske en egen budget för kompetensutveckling?

Ett sätt att utveckla en programsatsning vore att ni som finansiär vid projektansökningar anordnar möten mellan sökande och mogna eller avslutade projekt. Syftet med ett sådant möte är att de sökande ska utveckla sin ansökan så att det blir en vidareutveckling av tidigare lärdomar. Kan sådana matchningar läggas in i handläggningsprocessen?

Möjligen är befintliga verksamheter mer öppna för erfarenheter utifrån än vad projekt är. De utgår från de problem och medel som de har. Finns det en risk att vissa sökande utgår från att de har målgruppen och att det

Söker man projektmedel bara för att tjäna en hacka?

Eller är man nyfiken på att utveckla sin projektidé?



finns pengar att söka som en extra finansiering av något man ändå skulle göra? Då vet de redan vad de ska jobba med och är mindre benägna att träffa andra för utbyte. Kan ni som finansiär möjliggöra möten mellan projekt och ordinarie verksamheter som ett sätt att nå spridning?

Matchning mellan spridare och mottagare

Vi har sett att det är viktigt att målgruppen gemensamt driver ett pågående utvecklingsarbete för att en lärande dialog ska uppstå. Målgruppen behöver se en tydlig koppling mellan projektet och sin egen verksamhet för att uppskatta mötet. Vad innebär det för era krav på projektens spridning? Kan en projektbanks sökfunktion bygga mer på nyckelord som beskriver projektens verksamhet och problemställning?

Det behövs stödjande strukturer för att spridare och mottagare ska finna varandra. Är det effektivt utnyttjande av finansiärens medel om "samma" projekt genomförs i olika delar av landet? Kan en ökad satsning på spridning minska antalet likartade projekt och därmed förebygga "dubbelfinansiering" av befintlig verksamhet? Skulle det i förlängningen stimulera nytänkandet för projekt om ni inte beviljade medel för sådant som redan har gjorts? Är det ett alternativ att ni ställer större krav på en plan för implementering om liknande projekt har genomförts tidigare?

Vi tror att fysiska möten har större potential till matchning än projektbanker. Att se och höra någon berätta ger större förtroende än en utskrift från Internet. Kan regelbundna kontaktseminarier i er regi vara en arena för att matcha? Hur kan ni hitta de projekt respektive målgrupper som bör bjudas dit med tanke på de nära verksamhetskopplingar som behövs för en lyckad matchning? De nya strukturfondspartnerskapen inom ESF samlar nyckelaktörer för kompetensutveckling och arbetsmarknad. Känner ni till deras motiv till att delta i partnerskapen? Kommer de att se sig som ägare och efterfråga resultat och erfarenheter från projekten? Kan de i så fall vara en aktör som skapar arenor för matchning?

Projektdokumentation som underlag för matchning och lärande

Den dokumentation som allmänt sett finns av ett ESF-projekt lämnar en del övrigt att önska i ett matchnings- och lärandeperspektiv. Det skrivs sällan om projektets användbarhet för andra, vad i projektet som är generaliserbart och hur utsikterna för implementering ser ut. Kan ni som finansiär styra dokumentationen från projektägarna och deras utvärderingar så att detta inkluderas i större omfattning?

Projektens misstag, svårigheter och hur de har hanterats är en viktig källa för lärande, men de förekommer sparsamt i projektdokumentation. Orsaken kan vara projektägarens beroende av att ni beviljar fortsatta utbetalningar. Är era handläggare själva klara över vad som är att betrakta som "lärorika misstag" och vad som är allvarliga avvikelser? Är projekten trygga i denna

syn så att de kan vara mer öppna med sina svårigheter och lärdomar? Hur kan projektens fallgropar systematiskt samlas upp av handläggare för att de bättre ska kunna bedöma och utveckla kommande ansökningar?

Spridning för att påverka strukturer

Projekt ska vara en "experimentverkstad" för att utveckla befintliga verksamheter och strukturer. För att påverka strukturer behövs en stor delaktighet av "strukturerna själva", dvs. politiker och myndigheter. Enkelt uttryckt kan projekt klassificeras i politik (behov av lag- eller regeländringar), myndighet (nya arbetssätt av betydelse för myndigheter inom ramen för deras regleringsbrev) och arbetsplats (nya arbetssätt som direkt kan spridas till andra arbetsplatser). Kan en mottagare av lärdomar identifieras för de projekt som ni beviljar? Är det planerat för hur mottagaren ska delta i projektets läroprocess? Kan ni i ansökningar om "arbetsplatsprojekt" bedöma vem som är mottagare och hur erfarenheterna ska kunna utveckla deras verksamhet?

Lärande spridning ur ett spridarperspektiv

Att hitta och intressera en mottagare

Ett projekt är en läroprocess. Det är svårare att förmedla era lärdomar när projektet är slut än om nyckelpersoner själva är med och upplever lärandet under arbetets gång. På så vis bör spridandet tänkas in redan i ansökan. Har ni planerat in de tänkta mottagarna av projektet? Hur ska de delta?

I vissa fall är målgruppen mer otydlig vilket betyder att ni i förväg inte vet vilka som är mottagare. Då hänvisas ni till att söka intresserade målgrupper i projekttidens slut. Vi har då funnit att det blir en mer konkret dialog med befintliga verksamheter än temporärt sammansatta grupper. Det blir ett större engagemang hos dem som i förväg har definierat ett behov som de vill ha hjälp med. Var hittar ni dem? Målgruppen behöver kunna hitta en intressant koppling mellan ert projekt och sin verksamhet. Hur ger ni dem den möjligheten?

Att förstå varandras verksamheter och behov

När ni har bestämt er för att gå vidare med ett eller flera möten behöver ni utveckla den förberedande dialogen. Den syftar till att förstå varandras verksamheter. Ni bör vara medvetna om att förarbetet är minst halva jobbet, men att målgruppen kan tycka det är svårt att hitta tiden för förberedelser. Ni behöver veta hur målgruppen arbetar och var de befinner sig i sin utvecklingsprocess. Vad vill målgruppen ha ut av mötet? Det kan göra det tydligt om det är värt för er att lägga tid på målgruppen i fråga. Det kan också vara relevant att fråga hur värdefull kontakten är för er egen del – vad kan ni lära

av den? Kan spridandet i själva verket vara ett tillfälle för er att reflektera över er egen verksamhet? Är det rentav värt att etablera en långsiktig relation med målgruppen? Det kan ge bättre förutsättningar för förberedelse.

Flera av våra spridningsprojekt har nu fått upp ögonen för att se målgruppen. Målgruppen behöver också få ett förtroende för er som spridare. Det handlar om att ni inte ska ses som experter eller besserwissrar utan snarare ett stöd och bollplank som för in nya perspektiv och erfarenheter.

En dokumentation med fokus på användbarhet

En projektdokumentation kan vara ett viktigt underlag för att en målgrupp ska kunna bedöma ert projekts relevans för dem. Kan de göra den bedömningen? Ur ett samhällsperspektiv är det viktigt att lärdomar från de projekt som bedrivs kommer fram. En lärdom kan vara både framgångar och motgångar. Möjligen är ni tveksamma till att redovisa misstag till finansören för att ni inte vet om ni kommer att få fortsätta projektet? Men har ni en nära dialog med finansören och vet hur de ser på avvikelser? De kanske välkomnar lärorika misstag?

En slutrapport eller liknande upplevs ofta mer intressant om den ger perspektiv även från deltagare, att ni vågar redovisa kritiska röster och att dokumentationen håller att granska kritiskt. Skönmalning genomskådas ofta och betecknas som ointressant. Vi efterlyser även att man höjer blicken i slutrapporter. Vad i projektet är generaliserbart? Vilka är era lärdomar från projektet? Hur ser implementeringen i ordinarie verksamhet ut?

Upplägg av mötet

När själva mötet ska äga rum kan det vara bra om fler än projektledaren är med. Även här handlar det om trovärdighet och att fånga flera perspektiv. Om ni har identifierat ett värde i det lärande som kan komma med mötet så är det kanske motiverat att fler hos er får del av det? Kan spridningen bidra till ert egna organisatoriska lärande?

Det är bra om ni direkt kan återkoppla till fördialogen och stämma av vad ni har kommit överens om. Poängen är att från början fokusera på målgruppens behov. För att personer i målgruppen ska våga vara öppna med sina svagheter underlättar det om ni erkänner egna misstag som ni har gjort. Var ödmjuk och medge att ert arbete bara är ett exempel på hur man kan göra och inte den ”slutliga lösningen”.



Det kan vara svårt att få alla med sig. Ser alla en vinning i att delta?

Lärande spridning ur ett mottagarperspektiv

Är ni redo?

För att ha glädje av erfarenheter utifrån så behöver ni i er verksamhet ha vissa förutsättningar. Det handlar till stor del om ledarskapet i organisationen. Det är svårt att få till en lärande dialog om ni saknar förtroende för det besökande projektet, eller för varandra. Det är därför viktigt att klargöra allas syn på utvecklingsarbetet, vilka är kollegornas förväntningar? Vågar alla prata öppet och föra fram kritiska synpunkter eller vilda idéer? Är utvecklingsarbetet så prioriterat att ni kan avsätta tillräcklig tid för reflektion? Är de med mandat att förändra, tillsammans med övriga som berörs av arbetet men inga fler, på plats? Alla som ska delta behöver se en vinning i att vara där.

Att förstå varandras verksamheter och behov

Jämför med om ni skulle anlita en konsult för att utveckla er organisation. Visst skulle ni bemöda er med att förklara era behov ganska väl? Ni måste beskriva vad ni jobbar med, hur ni gör det och vad som är problemet. Att bjuda in ett projekt som stödresurs är jämförbart – de ska bidra till er utveckling, men ni måste själva göra jobbet! Här gäller det för er att ha beställarkompetens och beskriva vad ni vill få ut. Ni behöver också få veta mer om det besökande projektet och etablera en förtroendefull relation till dem om ni ska kunna vara öppna med era svagheter.

Att organisera för lärande

Poängen med att bjuda in ett projekt är att ni ska lära er något nytt tillsammans med dem ni har bjudit in. Men ni ska inte lära er vad de har gjort (anpassningsinriktat lärande). Ni bör snarare utifrån deras erfarenheter utveckla er verksamhet (utvecklingsinriktat lärande). I detta ligger att utnyttja hela gruppens kompetens och komplettera det individuella lärandet med ett organisatoriskt – att utveckla tillsammans. Ni har allt att vinna på att ha förberedande kontakter med projektet. När ni vet mer om deras projekt och har hittat kopplingarna till er verksamhet kan ni formulera dialogfrågor. En bra dialogfråga utgår från ert eget perspektiv, är konstruktiv, kan gärna vara provocerande och på en generell nivå. En sämre dialogfråga söker korta svar på hur projektet har gjort. En annan idé kan vara att försöka efterlikna ”lärande i praktiken” genom att tillsammans med det besökande projektet arbeta med verkliga fall från er verksamhet.

Om ni har möjlighet att ordna en oberoende mellanhand som leder mötet kan dialogen bli mer fokuserad och öppen för fler perspektiv och frågeställningar. Mellanhanden kan vara intern, huvudsaken är att den har ett annat perspektiv än ni, att personen inte har en given agenda på förhand och kan kasta in frågor och hålla dialogen på rätt spår. Det finns då någon med ett tydligt uppdrag att nå det mål som ni i förväg har satt upp för mötet. Det är dock viktigt att denna person har ert förtroende.

Det är viktigt att någon från er som har mandat i utvecklingsarbetet avslutar mötet med hur ni går vidare. Vad finns det för tankar om nästa steg? Vem ansvarar för dem och när ska de tas?

Avslutande reflektion

Så vad blir då svaret – kan man lära av goda exempel? Nej och ja! Vi hävdar att man inte kan lära av *goda* exempel. Andemeningen i goda exempel är att de bara behöver visas upp och informeras om för att de ska spridas till andra. Just denna förväntan har vi mött hos många målgrupper – att spridningsprojekten endast ska komma och göra en projektpresentation. Den typen av spridning har vi också gjort i vissa fall. Det ledde till för mycket fokus på projektets intressen, en platt ”dialog” som snarare bör kallas frågestund. Bilden av vad detta gav målgruppen är oklar men i bästa fall blev det ett anpassningsinriktat lärande.

Med vårt kryptiska ”ja” ovan vill vi säga att man däremot kan lära av *lärande* exempel. Vad är då skillnaden mellan goda och lärande exempel? Framförallt att man har avsatt tid för reflektion och dialog innan, under och efter besöket. Reflektionerna bör leda till en bättre förståelse om varandras verksamheter, hur projektets erfarenheter kan bidra till mottagarnas fortsatta utveckling och hur arbetet ska tas vidare. När medvetna förberedelser har gjorts har vi sett embryon till utvecklingsinriktat lärande hos målgruppen och vi tror även att spridarna gick klokare därifrån.

Benämningen ”lärande exempel” blir en aning missvisande eftersom ”ansvaret” för lärandet inte bara ligger hos exemplet, dvs. spridaren. En mer rättvisande benämning är kanske utvecklingspartner? När vi ändå är inne på att ”märka ord” så är det kanske oklokt att till projekt ställa frågan: hur ska era erfarenheter spridas? Det leder tanken in i ett projektperspektiv med goda exempel som inte bidrar till utveckling. Kan man istället fråga: hur ska era erfarenheter utveckla andra verksamheter och vilka är dessa verksamheter? Vem är det användbart för?

Vi tycker också att det är tydligt att alla tre parter, finansiär, spridare och mottagare, har viktiga roller att fylla i en lärande dialog. Därför behövs ett fortsatt arbete för att på bred front förändra synen på lärande och kompetensutveckling som hänger ihop med verksamhetens utveckling.

Att organisera för lärande är inte alltid så enkelt. Utveckling tar tid. Det kan också kännas hopplöst om utvecklingsarbete upplevs som komplext och tidsödande, men som all hållbar förändring bör den tas i små steg. Någon av våra deltagare konstaterade ”vad är alternativet, att sitta av möten oförberedd utan mål är ineffektivt”. En bra fråga att ställa är: vad händer sedan? Det är en enkel fråga som ofta ställer saker på sin spets – är det någon mening med att arbeta på det här viset eller måste vi tänka om?

Vi hoppas att vår idébok kan uppmuntra fler till att tänka om!

