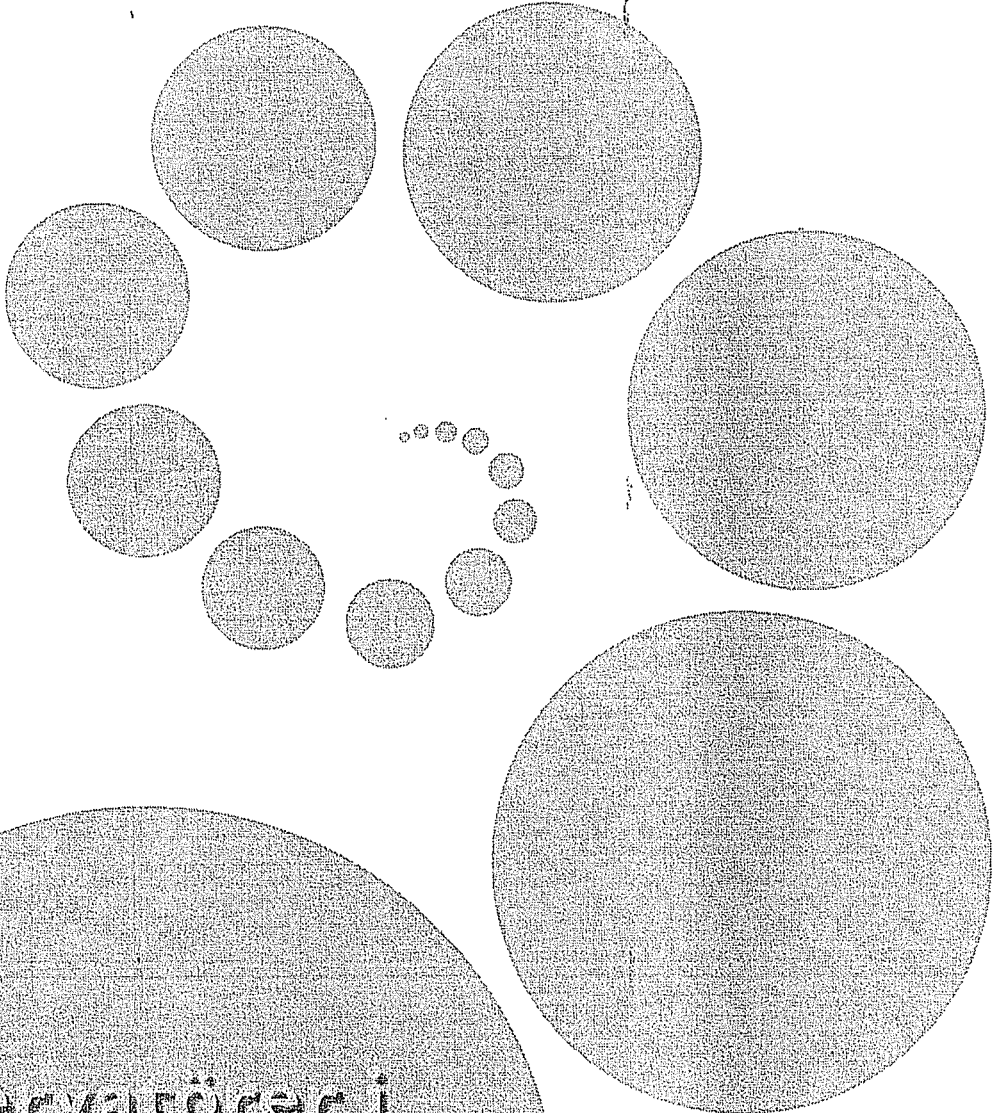




UNGDOMSSTYRELSEN
www.ungdomsstyrelsen.se

Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet

UNGDOMSSTYRELSEN
2007:10
SKRIFTER



Observatörer i öppen verksamhet

Detta avsnitt handlar om att arbeta med kvalitetsaspekter och v
hjälp av observatörer i den öppna verksamheten. Utgångspunk
detta kapitel är en utbildning för att göra observationer i öppe

Av Märten Roosvall

Inledning

Detta avsnitt handlar om att arbeta med kvalitetsaspekter och verksamhetsutveckling med hjälp av observatörer i den öppna verksamheten. En utbildning om observationer i öppen fritidsverksamhet genomförs i Skarpnäcks folkhögskolas regi utifrån ett initiativ från Kunskapscentrum för fritidsledarskap och dess styrgrupp. Utbildningen har riktats till medlemsorganisationernas fritidsledare och syftet är att dessa ska få en observatörskompetens att använda för internt utvecklingsarbete inom nätverket (mer information om Kunskapscentrum finns i slutet av kapitlet).

Då denna utbildning, i skrivande stund, fortfarande pågår och är under utveckling kan jag inte överblicka hela den process som vår utbildning kommer utgöra när den är avslutad. Detta gör att det som jag kan beskriva är de utgångspunkter som utbildningen har och den process som vi hittills har haft. När jag resonerar runt observationer och observatörsrollen är det de förutsättningar, distinktioner och vägval som vi har gjort i vår utbildning som avses, jag gör inte anspråk på att beskriva alla möjliga definitioner och inriktningar som observatörsarbetet kan innefatta.

Observatörens roll går till stor del ut på att uppmärksamt iaktta personalens ledarskap, förhållningssätt och metoder – en metod att titta på metoder – så att säga. Normalt när man pratar om metoder så är ofta *hur* man arbetar i centrum. När metoder istället ska iakttas, som är aktuellt här, så menar jag att *vad* man ska titta på är överordnat. Detta innebär några viktiga skillnader mot de tidigare exemplifierade metoderna i denna bok. Teorin får en oerhört viktig roll, det är dessa teorier som skapar förutsättningen för praktiken. Det perspektivbyte som

dessa fritidsledare måste genomgå, från fritidsledarrollen till observatörsrollen är avgörande för vilken kvalitet observationerna kommer att ha. Här grundläggs den skillnad som en yrkesmässigt utförd observation ger från en bild återgiven av en privatperson som bara åser ett skeende. Den yrkesmässige observatören har deklarerat sina utgångspunkter, strukturerat sina observationer utifrån avvägda kriterier och har tagit till sig teorier som vägleder denne i sina distinktioner och i sitt agerande. Detta gör dessa observationer mer relevanta, användbara och adekvata i ett yrkesmässigt sammanhang – utan att falsifiera den bild som privatpersonen skapar.

Detta kapitel kan, för den som är nyfiken på observatörsrollen, fungera som – om inte en handbok – så åtminstone vägledning kring vad man bör tänka på och vad detta perspektivbyte kan innehålla. Då observatörsrollen är ganska avancerad, komplex och innehåller ett stort mått av ansvar gentemot dem som har gett observatören förtroendet att iaktta dem, är det rimligt att även observatören i sin tur har tagit uppgiften på allvar och satt sig in i de professionella förutsättningar som detta arbete kräver. Detta, menar jag, innebär att det är nödvändigt att ta till sig en del teoretiska resonemang. Teorierna i denna text är förenklade för att passa in i det utrymme som ges och är hela tiden kopplade till den observatörsroll där de ska appliceras. Jag tror och hoppas att texten ska kunna upplevas som intressant och användbar även för den som inte tänker sig att agera observatör i professionell mening.

Observationer som en del i utvecklings- och kvalitetsarbete

I observatörens arbete ingår att läsa igenom dokument som den observerade enheten styrs av och dokument med verksamhetens programförklaringar till allmänheten. Observatören intervjuar enhetschef, fritidsledare och besökare samt gör direkta observationer i verksamheten. Observatören sammanställer sedan alla dessa intryck och återkopplar dem till den aktuella enheten. Observatören har här möjligheten att ge en bild av hur måldokumentet och uppdraget stämmer överens med den verksamhet som har iakttagits. Vidare återkopplas den bild som intervjuerna har gett och hur detta innehåll förhåller sig till innehåll i dokument och verksamhet.

Observationer ger som vi ser en slags uppföljning från observatören till personalen hur de arbetar och förhåller sig på sin arbetsplats. Återkopplingen ger underlag för en mer nyanserad analys och dialog kring verksamheten och dess innehåll. Observatörernas totala arbete förtydligar den röda tråd som går från de politiska målen via verksamhetens innehåll till brukarnas behov och önskemål. Men främst är kanske ändå observationer ett utvecklingsinstrument för den aktuella enheten.

Teoretiska utgångspunkter

För att skapa sitt observatörsperspektiv räcker det inte med att veta vad man ska iaktta, man behöver veta varför man ska iaktta just detta och hur man ska förhålla sig till det. Till detta behöver man teorier som skapar observatörens utgångspunkter. Jag ska nu försöka beskriva några viktiga teorier och hur de hänger samman med observatörsrollen.

En viktig teoretisk utgångspunkt är det socialkonstruktivistiska synsättet. Inom socialkonstruktivismen menar man att det inte finns någon objektiv verklighet, att det alltid är en observatör, en människa som bestämmer verkligheten. Med detta menas att det alltid är en person som sätter ord på vad det är vi ser, hör och upplever och det är via dessa beskrivningar som verkligheten skapas. Vidare menar socialkonstruktivisterna att varje observatör, alltså varje människa, skapar sin egen bild av det som hon eller han är med om. Detta ger vid handen att det inte finns en gemensam bild om vad som händer och hur saker ser ut. Alla har sin egen bild och ingen bild är mera sann än någon annan (se Petitt och Olson, 1992). Sedan gör vi människor överenskommelser mellan varandra, vi kommer överens om vad saker ska heta, vad som är vackert och fult, att stadshuset är stadshuset osv. Det finns stora överenskommelser mellan många. Det finns överenskommelser som görs i vissa positioner, som får konsekvenser långt utanför deras sammanhang. Det finns subgrupper som har överenskommelser där betydelsen av saker är känd endast av några få.

Ju mer vi umgås med vissa människor, desto fler överenskommelser gör vi och vi upplever att det är enkelt att samarbeta med dessa människor. Vi kan även stöta på människor som har befunnit sig i sällskap som gjort överenskommelser som är väldigt lika dem vi är vana vid och vi upplever att samarbetet går lätt redan från början. På en arbetsplats kan man över tid ha skapat överenskommelser som många är införstådda i, detta kan lätt leda till att denna grupp tror att de har den sanna bilden, att de är de som gör rätt distinktioner och gör saker på rätt sätt. Detta kan göra det svårt för någon som kommer från ett annat sammanhang med andra överenskommelser att göra sina bilder giltiga. Två

personer som har sett samma film, läst samma bok eller varit på samma konsert kommer att ge olika bilder, lägga vikt vid olika saker, trots att de pratar om samma verk eller händelse. Vad vi väljer ut och väljer bort i våra beskrivningar av verkligheten är i stor utsträckning kopplat till tidigare erfarenheter, överenskommelser och vanor. Vi får starka associationer av vissa saker där andra inte alls ser dessa associationer. Vi är vana vid vissa beteenden, tolkningar och vi har lärt oss vad som är riktigt och vad som är viktigt. Det är också så att en människa inte kan ta till sig all information i en viss situation, som är potentiellt möjligt för dennes sinnen att ta till sig. Det skulle skapa kaos.

Därför skiljer vi ut och samlar vår uppmärksamhet på några av intrycken. Det kallas för att göra distinktioner. Med hjälp av dessa distinktioner skapar vi en bild som ger mening åt situationen. När vi gör våra distinktioner så har vi utelämnat många andra möjliga intryck, vi har förenklat (Andersen 2005). En annan människa gör andra distinktioner som ger en annan bild och en annan berättelse. Denna utgångspunkt är viktig för observatören, att man bara ger sin egen bild och att den inte är mer sann än någon annans samt att den bild observatören ger konstrueras i den språkliga formulering den levereras i. Observatören behöver hela tiden vara medveten om att dennes bild kan ge mottagaren helt andra associationer än den som observatören avsett.

Berättelser, positioner och funktioner

Vi skapar vår verklighet med språket, detta ger oss inte bara beskrivningar utan även stämningar. Det språk som förekommer på en fritidsgård skapar stämningen på gården. Det språk som används mellan besökarna, mellan personalen, mellan besökare och personal. Tonen och

orden skapar gården, beskrivningar av gården skapar gården. Här anknyter det socialkonstruktivistiska till det narrativa arbetssättet där man arbetar med berättelser och hur berättelser skapar historien, nuet och framtiden. Observatören arbetar utifrån detta för att skapa alternativa berättelser som också är sanna men plockar fram andra sidor hos individer eller exempelvis en fritidsgård (Morgan 2004). Det är viktigt för observatören att hela tiden vara medveten om att det finns många berättelser som skapar ryktet och identiteten hos en viss gård, men ofta är det en dominerande berättelse som ges mer utrymme än andra berättelser. Observatören ska inte lägga ner tid på att ta reda på vilka berättelser som finns, bara tänka på att den berättelse som hon/han ger vid återkopplingen kommer att mätas mot detta i någon utsträckning. Observatörens berättelse är inte mer sann än den rådande berättelsen, men heller inte mindre sann – de är lika sanna.

Detta synsätt kan förhoppningsvis hjälpa observatören att bli modigare i att framföra sin berättelse, utan sanningsanspråk. Kanske kan observatörens berättelse bli en alternativ berättelse, en berättelse som lyfter fram nya sidor som konkurrerar med och nyanserar de redan rådande berättelserna.

En annan viktig teoretisk utgångspunkt är systemteorin. Systemteori är ett sätt att betrakta relationer mellan delar av ett system, exempelvis mellan varje enskild besökare på en fritidsgård och helheten, exempelvis den totala besökargruppen på gården. Det kan även vara varje enskild personal på gården kontra hela personalgruppen eller varje medlem i en familj kontra familjen som helhet. Varje del får sin betydelse för systemet via sin position och funktion i helheten. En persons beteende kan med andra ord enbart förstås genom att vi förstår vilken position och vilken funktion denne har i systemet.

I familjen måste barnen förstås utifrån en mängd variabler, exempelvis om de är storasyskon, mellanbarn eller lillasyster/lillebror – men inte utifrån tänkta schabloner utan utifrån hur dessa positioner och funktioner påverkar familjen och hur familjen påverkar dem. Rollerna är skapade i interaktionsmönstret hos denna familj. Detta innebär att en individ kan fungera helt annorlunda i ett annat sammanhang, exempelvis i stallet eller i idrottslaget. Inom systemet så påverkas alla av alla och alla påverkar alla. Ingen skulle bete sig precis som de gör om det inte vore för de andra delarna i helheten. Det är omöjligt att dela upp helheten i separata delar utan att värdefull kunskap går förlorad (Tomm 2003, Petitt och Olson 2005).

Man kan alltså inte förstå en individs beteende om den är tagen ur sitt system, för det är i detta sammanhang som beteendet har formats i interaktion med övriga medlemmar, det är där det blir begripligt. Detta ger observatören den viktiga utgångspunkten att de inte måste eller kan förstå vad det är de iakttar, vilket tydliggör även för observatören att han eller hon bör hejda sig från snabba idéer, tolkningar och slutsatser kring ett visst skeende. Deras beskrivningar kan dock hjälpa den aktuella arbetsgruppen, som har möjlighet att förstå positioner och funktioner, att få syn på sina egna utgångspunkter, förhållningsätt och agerande. Det skapas ny förståelse och därmed finns öppningar för nya infallsvinklar och en ny praxis.

Ytterligare en teoretisk utgångspunkt är det som Leif Askland kallar för idealet om saklighet (Askland 1997 s. 199, citerad i Björndal 2005). Med detta menar han att goda observatörer tydligt måste skilja mellan:

- Information som hör till situationen (kontextuella faktorer, t.ex. vem som observerar och vad som iakttas, vilka andra som finns med i situationen och

vad som skett innan observationen inleddes).

- Beskrivning av det som konkret och faktiskt äger rum.
- Tolkning, dvs. vad som anses ligga till grund för det som observerats.
- Bedömning dvs. vilka konsekvenser man anser det som observerats bör leda till.

För våra observatörer blir åtskillnaden av dessa punkter att de två första faller på deras lott och de två senare ansvarar den observerade verksamheten för.

Askland kompletterar detta med följande:

- Du ser vad andra gör men inte varför de gör det.
- Värdet av det som andra gör är något som du själv upplever.
- Du ser inte vad andra tänker och upplever.

Observatörsrollen

Den observatörsroll som vi har eftersträvat är en roll med låg grad av delaktighet och en hög grad av öppenhet. Observatören ska inte delta i de verksamheter som observeras, observatören ska göra sig själv så ointressant som möjligt. Samtidigt med detta är det viktigt att observationerna inte är hemliga. Alla som frågar ska få information om vad observatören iakttar och varför. Detta innebär inte att observatören har skyldighet att reda ut alla dimensioner i de tankar som går runt under ett observationstillfälle. Observatören måste få samla sina intryck och göra en genomtänkt återkoppling. Observatörer är inga inspektörer, de talar inte om vad som är fel, de talar inte om hur det ska vara, de är inga experter – men de talar om vad de ser.

I denna text har jag tagit utgångspunkten att det är fritidsledare som ska sätta sig in i observatörsrollen. Fritidsledarrollen och observatörsrollen är två roller som i sin natur, på många sätt, ligger väldigt långt ifrån varandra. Fritidsledaren ser det i regel som en viktig del av sitt arbete att vara nyfiken på besökarna, skapa interaktioner med dem, skapa kontaktytor för olika grupper att träffas och tillsammans med besökarna skapa roliga aktiviteter. Observatören, i den roll vi har valt, ska göra sig så ointressant som möjligt, vara den tillsynes tråkiga och livlösa betraktaren som fokuserar på sina iakttagelser utifrån förutbestämda kriterier och inte på de händelser som personalen som arbetar i verksamheten ska fokusera på. Oavsett vilken roll man utgår ifrån när man avser att sätta sig in i observatörsperspektivet, så är det viktigt att fundera kring hur dessa roller förhåller sig till varandra och hur den egna rollen förhåller sig till dem som ska observeras. Detta hjälper observatören att reda ut vad som är viktigt att tänka på i den aktuella rollförskjutningen. Det visade sig att det som många upplevde som svårast var att hålla sig ointressanta i förhållande till personalen på observationsenheten. Det skapas nyfikenhet kring yrkesmässiga lösningar, många överenskommelser kring språk och rutiner känns igen fast man aldrig tidigare setts, en vilja att bidra med egna lyckade lösningar kan vara svår att hålla tillbaka.

Vidare är det viktigt för observatören att skilja på konstateranden och fakta: "detta såg jag hända", och värderingar: "det jag såg innebär/betyder följande". I de teoretiska utgångspunkterna har vi sett att det vi upplever att vi ser är vår egen konstruktion; observatören bör därför arbeta med formuleringar i stil med: "det här upplevde jag att jag såg". En värdering är när vi inte nöjer oss med det utan går vidare med åsikter om händelsen, alltså de två senare punkter-

na i Asklands tidigare redovisade tankar. Det är dessutom så mycket svårare att komma överens kring värderingar, än det är att komma överens om konstateranden och beskrivningar av vad som upplevdes hända. Det är sålunda både enklare och mer professionellt för observatören att hålla sig till beskrivningar utan att värdera, problemet är bara "att en värdering av något som bra eller dåligt är något av det mest universella och spontana som både människor och djur uppvisar i sitt beteende" (Cacioppo, Gardner och Berntsson 1997 i Björndal 2005, sid 7). Observatören bör ständigt vara uppmärksam på detta närmast reflexmässiga beteende.

För observatören är det av stor vikt att hela tiden vara medveten om att den situation som observeras i viss utsträckning också reflekterar över observatörens närvaro och dennes handlingar (Hammersley och Atkinson 1996 i Björndal 2005). Utan observatörens närvaro är det inte säkert att det iakttagna skeendet skulle vara detsamma.

Vad ska observeras?

Observation kommer från latin och betyder att iakttä eller att undersöka. Det som åsyftas här är en uppmärksam iakttagelse vilket betyder att man är koncentrerad på att observera något utifrån på förhand givna kriterier. Kriterierna behövs som en grund, vi behöver vara medvetna om vilka kriterier som styr våra observationer och de ska hjälpa oss att se inom vilka ramar vi ska göra våra observationer (Björndal 2005). Inledningsvis kan det vara bra för observatören att själv skapa sina kriterier och definiera dem. När observatören är mer van kan det vara spännande att låta den observerade enheten önska vilka kriterier som observatören ska ha i fokus. Detta hindrar inte observatören att själv deklarerar att vissa kriterier alltid kommer att finnas med i dennes fokus.

Här följer några exempel på kriterier som kan fungera som utgångspunkt:

Verksamhetsuppdrag

- verksamhetens politiska uppdrag
- förankring i personalgrupp, anpassning mellan uppdrag och verksamhet
- koppling till metoder och arbetssätt
- uppföljning och utvärdering
- forum för analys och utveckling
– finns det, hur ser det i så fall ut?

Ledarskap

- inom personalen/mellan chef och fritidsledare/gentemot besökarna/inom besökargruppen
- förhållningssätt
- regler/rutiner
- genus/jämställdhet
- personalens sammansättning/mångfald
- konflikthantering

Delaktighet/inflytande

- former för inflytande (för personal och för besökare)
- vem har mandat i vilka frågor? (för personal och för besökare)
- vet alla hur det är tänkt? (för personal och besökare)

Klimat

- miljö/stämning både fysisk och

psykosocial

- trygghet

För att observationerna ska bli så användbara som möjligt för den aktuella enheten är det viktigt att försöka beskriva *hur* det ser ut när man får syn på en viss händelse inom ett av de givna kriterierna.

- Hur ser det ut när någon entusiasmerar besökarna?
- Hur ser det ut när någon skapar god stämning?
- Hur ser det ut när någon skapar lugn i en stökig situation?
- Hur ser det ut när det inte känns som om personalen har kontroll på situationen?

Ju mer konkret i sina beskrivningar observatören kan vara, desto lättare blir det för den aktuella personalgruppen att ta till sig den återkopplade iakttagelsen. Svepande kommentarer som: "och sedan när Siv kom in i rummet så blev det lugnt" eller "det kändes som om Anders inte kunde hantera den här gruppen runt datorerna", är svårare att ta till sig eller ha nytta av vare sig innehållet är positivt eller negativt.

När det gäller valet mellan att observatörerna ska ha ett kvalitativt, beskrivande perspektiv eller ett kvantitativt, räknande perspektiv så har vi fastnat för det man kan kalla för ett flexibelt mellanting eller en pluralistisk användning av metoder där man kan använda det som passar bäst för varje situation (Björndal 2005). Vårt val av metod för observatörsrollen bygger på det kvalitativa perspektivet. Observatören iakttar och beskriver sedan vad hon eller han har sett. Men så hamnar observatören i en situation

där personalgruppen är betjänt av att få veta hur frekvent detta var för att de ska kunna värdera denna observation på rätt sätt. Då är observatören hjälpt av ett kvantitativt komplement. Exempel: en besökare gick in bakom bardisken, fast det inte är tillåtet. Sker detta en gång är det inget problem. Sker det ofta är det ett problem för personalen att handskas med (kvantitativt, räknande). Men iakttagelsen kan få en ny innebörd om detta kompletteras med en beskrivning som innehåller informationen att det dessa besökare gjorde var att lämna tillbaka lånade spel eller dyligt (kvalitativt, beskrivande). Om besökarna bakom bardisken är inblandade i ansvarsuppgifter inom gårdens arbete med brukarinflytande så får iakttagelsen ytterligare en dimension. Som vi ser verkar dessa perspektiv kompletterande både för observatören och för verksamheten.

Observationsprocessen

Observationsprocessen innehåller mer än bara själva observationen. Den totala processen innehåller följande steg:

- Observatörerna tar kontakt med enheten som ska observeras. De begär in önskat material som berör verksamheten.
- Observatörerna intervjuar enhetschef/föreståndare, fritidsledare och besökare.
- Observatörerna utför observationer i verksamheten ett visst antal öppetpass.
- Observatörerna återkopplar sina intryck och iakttagelser till personalgruppen och kombinerar intrycken från dokument, intervjuer och observationer.

Kontakt med enheten

För att det ska bli aktuellt med observationsarbete krävs naturligtvis att någon beställer eller önskar att få bli observerad. Arbetet fortskrider sedan med att observatören tar kontakt med enhetschefen/föreståndaren för den aktuella verksamheten och reder ut vad det är för observationer som önskas och gör upp om diverse praktiska frågor. När bör observationerna lämpligast ske? Hur kan observatören få en så komplett bild som möjligt på den begränsade tid som de har till sitt förfogande? (I vårt fall ca 3-4 öppna pass). Hur ser verksamhetens karaktär ut, är det olika grupper som besöker eftermiddagar och kvällar, vardagar och helger? Finns det riktad verksamhet? I samband med denna kontakt så begär även observatörerna de nödvändiga dokumenten för att kunna sätta sig in i den aktuella verksamheten. Här avses exempelvis verksamhetsberättelser, måldokument, verksamhetsplaner, uppdragsbeskrivningar etc. Dessa dokument har observatörerna satt sig in i innan de gör sitt första besök i verksamheten.

Intervjuer

De erhållna dokumenten utgör, tillsammans med dimensionerna som angivits i de kriterier som styr observationsprocessen, underlag för intervjuer med i tur och ordning enhetschef/föreståndare, personal och besökare. När intervjuerna genomförts kan observatörerna få en överblick över hur uppdraget är förankrat i alla dessa nivåer. Hur det kan skilja sig kollegorna emellan och besökarna emellan, några fritidsledare känner till uppdraget andra inte, några besökare vet hur inflytandet fungerar andra inte. Vissa fritidsledare tycker att chefen lyssnar, andra inte, vissa besökare upplever att besökarna har mycket att säga till om, andra inte. Alla är överens om att

chefen är bra på att försvara verksamheten i offentliga sammanhang etc.

Observationer

Innan observatörerna på utbildningen gick till sin första observation så fanns det många frågor kring rollen, framför allt kring i vilken utsträckning man skulle hålla sig utanför det skeende som de iakttog. Alltifrån vardagliga händelser till extrema situationer togs upp för att få klarhet i när de skulle lämna sin observatörsroll för att undsätta personal eller besökare. Vi lyckades till slut nå fram till att det skulle till så extrema situationer för att observatören skulle ingripa, så att vi kunde räkna bort den problematiken. Efter att de hade varit ute på observationer så var det två olika situationer som framstod som svåra att hantera. Den ena var att det var så lite besökare under en viss period att observatören inte visste vad denne skulle göra. Det andra var att hålla sig ointressant och ointresserad inför personalen, kollegor med många gånger spännande lösningar på kända problem. Det blev inte lättare av att det senare problemet blev större när det kombinerades med det förra. Ju mer observatören har att iakttä desto lättare blir det att hålla sig till sin roll, till en viss gräns då observatören behöver avgränsa sitt fokus för att inte förlora sig i en alltför stor mångfald av iakttagelser.

Observatören kan själv laborera med sin position i lokalen. Att växla mellan att vara iakttagare av specifika skeenden till att betrakta en större helhet. Att blanda observationer helt nära med betraktelser på håll. Observatören bör naturligtvis undvika att hamna i "staty-" eller "högvaktsliknande" positioner.

Återkoppling

Vid återkopplingstillfället bör alla berörda ni-

våer i organisationen närvara. Högre chef, enhetschef/föreståndare och om möjligt samtlig personal på enheten. För att se till att personalen på den observerade verksamheten blir de som tar ansvar för dokumentationen under återkopplingen så bör enhetschef/föreståndare meddelas i förväg att de förväntas göra anteckningar, gärna att flera i personalen gör det samtidigt. Om observatören ska lämna ifrån sig skrivet material eller inte är ett beslut som bör vara klart innan återkopplingen. Vi valde att de inte skulle lämna ifrån sig något skrivet material, dels därför att den mottagande personalgruppen ska skapa sitt eget dokument kring det som återkopplas, dels för att undvika att de skrivna formuleringarna tog överhanden och skapade starka känslor, missförstånd etc. Stödord i rubrikform kring de aktuella kriterierna kunde enheten dock få. Istället levererades en muntlig framställan utifrån de givna kriterierna och personalgruppen skapade sin förståelse kring det som blev sagt. Observatörerna inledde med att noga informera hur återkopplingen skulle gå till. Först återkoppling sedan diskussion, om så önskas.

Stort fokus för observatören under återkopplingen ligger kring att hålla sig till beskrivningar av vad de har sett och undvika att göra värderingar. Här kopplas innehållet i dokumenten samman med intervjuer och observationer. Många både positiva överraskningar och saker att fundera på blir tydliga när denna kedja kopplas samman.

- Hur rimmar verksamheten med uppdraget?
- Hur har personalen förstått sitt uppdrag?
- Har alla i personalen samma bild av uppdraget?

- Hur ser personalen på sin arbetsledares förmåga i olika situationer?
- Hur ser det ut med delaktigheten?
- Den verksamhet som finns beskriven i dokumenten är det den som observatörerna ser när de observerar?

Efter detta följer återkopplingen av observationer gjorda på plats i verksamheten. Som tidigare nämnts så förhåller det sig så att ju konkretare observatörerna hade förmågan att vara, desto lättare är det att ta informationen till sig. Om man har varit flera observatörer på samma enhet så innebär detta inte att de måste vara överens om vad de har sett, de kan redovisa olika bilder. Är de förberedda kan de dessutom föra resonemang inför gruppen kring detta. De återkopplade iakttagelserna hjälper inte bara personalen att utvärdera sin praxis och ta reda på om den är bra eller dålig utan i och med att de får syn på sin egen praxis får de även den viktigaste förutsättningen för att kunna börja ett utvecklingsarbete.

En ständig balansgång för observatören är att utmana personalgruppen med iakttagelser och observationer som de själva inte sett samtidigt som de hela tiden måste göra detta med en respekt och på ett sådant sätt att ingen såras eller kränks. Det kan leda till besvikelser hos den observerade personalen både om en väntad utmaning uteblir och om återkopplingen upplevs bestå av osympatiskt framförda synpunkter som känns orättvisa.

Under återkopplingen så tillåter observatören ingen diskussion kring iakttagelserna som presenteras, endast klagörande frågor om oklarheter uppstår. Om personalen så önskar kan en diskussion följa de återkopplade iakttagelserna, där detaljer kan skjutas till. En fun-

derande och utforskande diskussion kollegor emellan kan ta vid.

Är den som är ovan i sin observatörsroll eller är nyfiken på att själv få en återkoppling på sin återkoppling, kan denne själv bjuda in en observatör som efteråt kan vara med i ett samtal kring rollen och agerandet. Hur har jag handskats med att återkoppla känsliga saker? Lyckades jag undvika att hamna i försvarspositioner? Vilket intryck fick du av mig när jag redovisade mina iakttagelser? Hur handskades jag med eventuella önskemål om tips från gruppen?

En begränsning med observationer som man aldrig kan komma runt är att observatören har en förförståelse och endast kan se det denne själv har förmågan att se, förstå det som hon eller han har förmågan att förstå, kunna förmedla det som denne har ord och språk för att berätta. Återigen kan vi konstatera att återkopplingen är därför inte någon sanning utan bara en redovisning av vad just denna eller dessa observatörer såg och kunde berätta.

Slutord

På några ställen i texten har jag berört effekter som vi har kunnat ana att arbetet med observationer kan ge. Det handlar i första hand om effekter för den som observerar och för de som blir observerade, även om den organisation som verksamheten tillhör har stora möjligheter att ta till sig av utfallet. För den observerade enheten rör sig de huvudsakliga effekterna naturligtvis kring den spegling de får av sin verksamhet. Den stämning som råder på gården, personalens ledarskap, förhållningssätt och metoder. Hur personalen samarbetar med varandra och med brukarna. Att få syn på sin praxis är ett avgörande steg för att kunna utveckla denna. Vidare får de en bild av hur verksamheten stämmer överens

med uppdraget och hur väl uppdraget är förankrat i personalgruppen. Detta bör skapa en diskussion om uppdraget och hur de ska förhålla sig till de aktuella dokumenten, kanske även börja ställa krav på innehållet: vilka är avsikterna med verksamheten, är de tillräckligt tydligt formulerade?

I vilken utsträckning som personalen har samma bild av vilket arbete som ska utföras och hur, är något som de nu har fått en spegling av och som blir en bra utgångspunkt i arbetet med dessa frågor. De får dessutom en bild av hur besökarna ser på sin roll och hur de ser på verksamhet och personal. Personalgruppen får både viktiga detaljer och en helhetsbild som underlättar det fortsatta utvecklingsarbetet.

De observerade verksamheterna har möjlighet att få ut mycket av observationerna, men frågan är om inte observatörerna får ut ännu mer. De får en ökad medvetenhet kring hur ledarskap, metoder och förhållningssätt ser ut för en yttre betraktare. De får ett utifrånperspektiv på personalens rörelse i ungdomsgruppen och deras interaktion med besökarna. De tvingas träna sig i att beskriva hur ett ledarskap ser ut, inte bara vad det kan leda till. Många gånger tror jag att observatörerna kommer hem till sin egen verksamhet med nya ögon, ser den egna verksamheten halvt utifrån. Nya tips kan ha snappats upp under observatörsarbetet som är överförbara till den egna verksamheten. De utvecklar sitt frågande i intervjumomentet. De har en ökad träning i att koppla styrdokument till verksamhet och vice versa. Detta kan även skapa en ny syn på funktionen och betydelsen av olika styrdokument och varför de ska ligga till grund för verksamheten. Med detta kan man även tänka sig att det kommer en lust och förmåga att ställa krav på dessa dokument både när det gäller avsikter och tydlighet.

Avslutningsvis så kan jag konstatera att det är mycket en god observatör bör tänka på, men jag har valt att huvudsakligen lyfta fram vikten av att denne har i minnet att observatören enbart kan ge sin egen bild, den är inte varken mer eller mindre sann än någon annans. Däremot skiljer den professionella relevansen i den bild en yrkesmässigt utförd observation ger från en bild återgiven av en privatperson som bara åser ett skeende – utan att falsifiera dennes bild. Det underlättar för observatören om denne är medveten om att det hon eller han presenterar för den aktuella verksamheten, kommer att bli jämfört med de redan befintliga berättelserna och i bästa fall komplettera dem. Vidare är det viktigt att observatörerna förstår att det som de observerar är ett system, där individerna blir begripliga i just denna kontext, då de skapar varandras roller och förutsättningarna för dem. Användbarheten i det som observatörerna återkopplar ligger inte i deras egen förståelse av detta utan i vad den aktuella personalgruppen kan göra med informationen. Därför bör observatören strikt hålla sig till att beskriva de skeenden som hon eller han har sett och inte värdera detta i någon riktning. ●

Fakta om Kunskapscentrum

Kunskapscentrum är ett unikt initiativ där ett antal kommuner i Stockholms län samt stadsdelar i Stockholms stad tillsammans med Skarpnäcks folkhögskola har anställt en forskningsledare/koordinator och samverkar för att fokusera på utveckling och utvärdering av ledarskap och metoder i öppen verksamhet. Kunskapscentrum arbetar med utvecklingsprojekt, kompetensutveckling, att i större utsträckning forskningsanknyta kunskaperna i sektorn, skapa kontaktnät och i största allmänhet bidra till utvecklingen av organisationernas egna fritidsledare och verksamheter samt fritidsledaryrket i stort.

Läs mera på www.fritidsledarskap.se

Referenser

- Andersen, T. (2005). *Reflekterande processer*. Stockholm: Mareld.
- Askland, L. (1997). *På veg mot førskolæraryrket*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Björndal, C.R.P. (2005). *Det värderande ögat*. Stockholm: Liber.
- Cacioppo, J., Gardner, W.L. och Berntsson, G.G. (1997). Beyond bipolar attitudes to organization and measure: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review*, 1 (1), s. 3–25.
- Edvardsson, B. (1996). *Kvalitetskartor: ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling*. Studentlitteratur AB.
- Elofsson, S. (2000). Vilka besöker fritidsgårdar? *En studie av ungdomar i högstadies- och gymnasieåldrar i Helsingborg*. Helsingborg: Skol- och fritidsnämnden 2000.
- Folkhälsoinstitutet. (1998). *Låter sig skyddsänglar organiseras?*
- Folkhälsoinstitutets rapport 1998:41. Förlagshuset Gothia AB.
- Hammersley, M. och Atkinson, P. (1996). *Feltmetodik. Grunnlaget for feltarbeid og feldforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Harnesk, J. (2005). *En utvärdering av svensk Biblioteksforenings projekt Handbok for utvärdering 2002–2005*. Svensk Biblioteksforening.
- Morgan, A. (2004). *Vad är narrativ terapi?*. Stockholm: Mareld.
- Svenska Kommunförbundet. (1998). *Uppföljning, utvärdering, kvalitet inom kultur & fritidssektorn*. Svenska Kommunförbundet.
- Svenska Kommunförbundet. (2002). *Verksamhet utan avsikt*. Svenska Kommunförbundet.
- Petitt, O & Olson, H. (1992). *Om svar anhäls!*. Stockholm: Mareld.
- Tomm, K. (2003). *Systemisk intervjuetodikk. En utveckling av det terapeutiska samtallet*. Stockholm: Mareld.
- Ungdomsstyrelsens skrifter. (2007:7). *Inblick i verkligheten*. Fritzes förlag.
- Von Heland, J. (1999). *Tjänster för samhället*. Uppsala Publishing House.