



## Projektplanlægning i det socialpædagogiske kvalitetsarbejde

Arbejdsrapport – Sekretariatet for Den Sociale Kvalitetsdatabase

*Om hvorfor det er besværet værd at trække på et projektværktøj i forbindelse med planlægning af socialpædagogisk kvalitetsarbejde. Som et eksempel præsenterer vi nogle nyttige elementer fra den projektmodel, som bl.a. anvendes af den danske udviklingsorganisation, Danida.*

### Hvorfor anvende et projektværktøj?

Socialpædagogisk kvalitetsarbejde drejer sig om at skabe udvikling og forbedringer for brugere, pårørende, personale og alle andre, der er i berøring med de sociale indsatser og tilbud. Det udspringer således typisk af en kollegagrupperes lyst til løbende at udfordre arbejdsformer og arbejdstilrettelæggelse. Hvor godt kender vi resultaterne af vores arbejde? Hvordan bliver vi bedre? Er der noget, vi med fordel kunne gøre anderledes? Den daglige praksis og faglighed er i fokus – og sådan skal det naturligvis være. Man bruger tid og kræfter på udviklings- og kvalitetsprojekter, fordi man som engageret og interesseret socialpædagog ønsker at udvikle sin egen kernefaglighed. Man kan derfor spørge sig selv, hvorfor man overhovedet skal gøre en omvej omkring et generelt projektværktøj, når man påtænker at påbegynde et kvalitetsarbejde? Gælder det ikke bare om at komme i gang med det faglige udviklingsarbejde? Svaret er, vil vi hævde, at alle typer projektplanlægning indebærer nogle krav, udfordringer og faldgruber, som man har bedre chance for at håndtere, hvis man låner lidt af den systematik, som gode projektværktøjer tilbyder. Pointen er ikke, at man skal begrave sig i en omfattende litteratur om emnet, langt fra! Et projektværktøj er udelukkende et middel til et mål – mere vellykkede kvalitetsprojekter – og den begrænsede tid, man ofrer på at trække på en projektmodel, kan og skal i sidste ende mere end tjene sig selv ind ved at muliggøre mere hensigtsmæssige og produktive projektfølber. Og dermed kan der faktisk i sidste ende frigøres ressourcer til den socialfaglige substans i kvalitetsarbejdet.

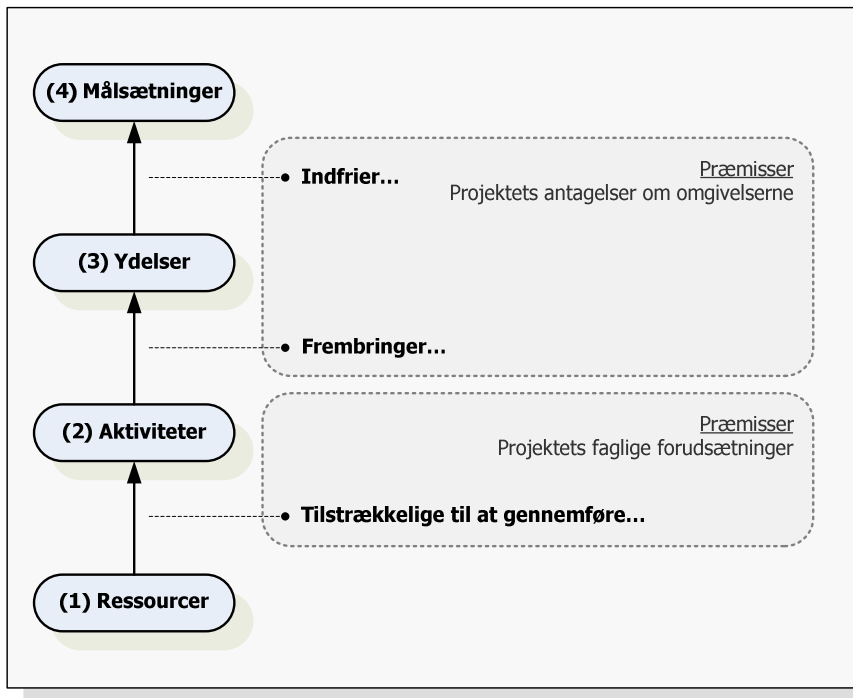
### Den logiske model – Logical Framework Approach

I dette arbejdsrapport vil vi give et kort rids af en version af den såkaldte logiske projektmodel, som et bud på et redskab, der kan være til nytte i projektarbejdet. Den logiske model er i anvendelse i mange varianter i forbindelse med alt lige fra NASA's rumprojekter, over udviklingsprojekter i den tredje verden, til kvalitetsprojekter på en række forskellige velfærdsområder. Den største fordel ved den logiske model er derfor de mange tilpasninger og knopskydninger, som årtiers praktisk brug har ført med sig – der er tale om et både fleksibelt og gennemprøvet redskab. Det gælder ikke mindst for den model, som bl.a. udviklingsorganisationer over hele verden typisk anvender: Logical Framework Approach. Det har således vist sig, at modellen fungerer glimrende også i mange andre sammenhænge.

### Projektarbejdet som et logisk forløb

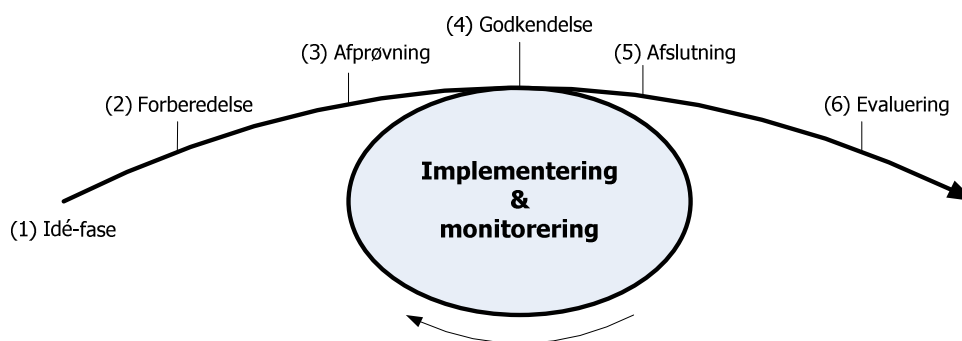
Det er en grundtanke i den logiske model, at projektarbejdet kan ansues som et logisk ordnet forløb, der styres af projektets opstillede målsætninger. Figur 1 nedenfor viser, hvordan et projekts grundelementer er ordnet i fire elementer: Et projekt tildeles nogle ressourcer (1 i figuren), som er tilstrækkelige til at gennemføre de aktiviteter (2), der kan frembringe nogle ydelser, projektets umiddelbare "produkt" om man vil (3), som kan (bidrage til at) indfri de opstillede målsætninger (4). Projektets forskellige led hviler desuden på bestemte præmisser i form af nogle faglige forudsætninger (teorigrundlag, metoder, praktiske arbejdsformer, osv.) og et sæt af antagelser om og forventninger til omgivelserne (opbakning, modstand, barrierer, interesser, osv.).

Figur 1: Grundmodel (kilde: Danida 1996)



Figur 1 henviser til projektet, som det sættes i værk efter en afsluttet udviklingsfase, men det er misvisende at begrænse ordet "projekt" til at betegne den færdige operationelle projektmodel. Tværtimod betragtes projektarbejdet som en cyklus, der starter lige fra den første idéudviklingsfase, og fortsætter til og med en fyldestgørende evaluering af det samlede forløb. Dette kan illustreres med figur 2 nedenfor, som viser de naturlige – og ideelt set uundværlige – trin i en projektcyklus.

Figur 2: Projektcyklus (kilde: Danida 1996)



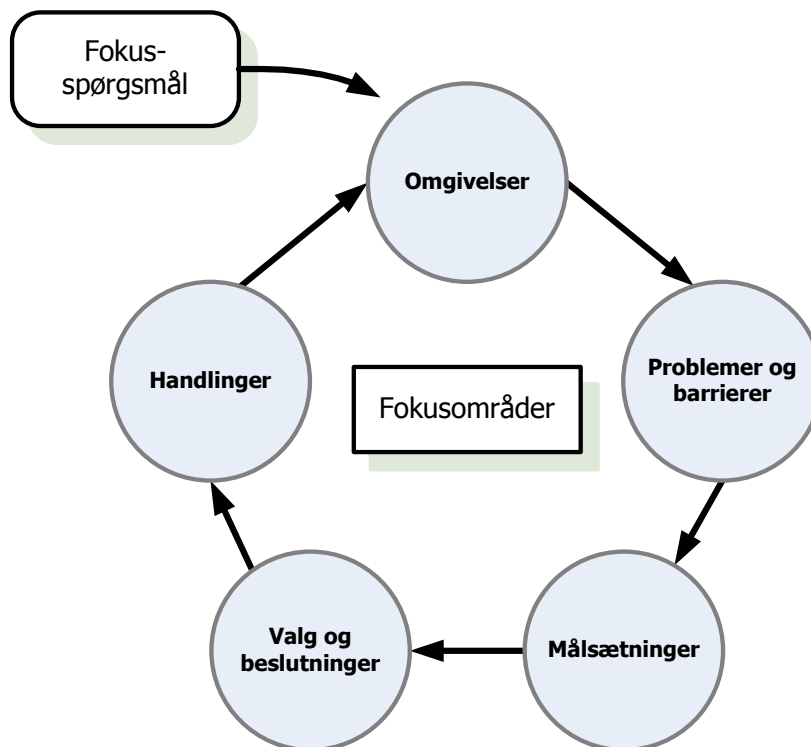
I den logiske model tages udgangspunkt i en *idéfase*, som samler et overblik over problemer, muligheder og løsningskitser i en første problemformulering. Idéfasen skal sikre, at hele det efterfølgende forløb orienteres mod præcist beskrevne målsætninger for projektet. I næste fase – *forberedelsesfasen* – udarbejdes en meget mere konkret og detaljeret plan for selve projektføreløbet. Når denne beskrivelse af den operationelle projektplan foreligger, følger en *afprøvningsfase* (i form af pilottest af diverse materialer, faglig vurdering, m.m.), hvor holdbarheden af projektplanens forskellige elementer (ressourcebudget, faglige og metodiske præmisser, antagelser om omgivelserne, praktiske tilrettelæggelse, osv.) skal afdækkes, og eventuelle justeringer foretages. Efter en tilfredsstillende afprøvningsfase er projektplanen så klar

til endelig *godkendelse* og, dernæst, iværksættelse af det praktiske projektarbejde. Undervejs i denne fase, som i mange projekter har en cyklisk karakter i sig selv, veksler fokus mellem *implementering og monitorering* i henhold til projektplanen (se figur 2). Når de planlagte projektaktiviteter er gennemført, indtræffer projektets *afslutningsfase*, som afrunder forløbet og bekræfter, at projektplanen er opfyldt. Herefter kan man gå over til den vigtige, opfølgende *evalueringsfase*. Projektevalueringer antager mange forskellige former, men det bør så vidt muligt altid være en del af ethvert projektførløb, at man evaluerer, hvor godt projektmodellens forbindelse mellem ressourcer, aktiviteter, ydelser og målsætningsopfyldelse i praksis har vist sig at fungere i projektførløbet. Det ligger i tankegangen, at kvaliteten og resultaterne af det samlede projekt påvirkes fuldt ud så meget af faserne *før* og *efter* den egentlige iværksættelse, som af selve implementeringen og den praktiske udførelse af de konkrete projektaktiviteter. Hver af de 6 faser i cyklussen indebærer et beslutningspunkt, hvor man skal tage stilling til, om projektet er modent til at bevæge sig ind i den næste fase. Er hver enkelt fases funktion opfyldt? Projekter er naturligvis forskellige i indhold, omfang og varighed, og de enkelte trin i cyklussen vil forløbe forskelligt fra projekt til projekt, men den logiske model peger på vigtigheden af ikke at negligere eller direkte springe over en eller flere faser med tilhørende beslutningspunkter. Ikke mindst er udsigterne til at kunne evaluere og drage læring af et projekt langt bedre, hvis man har sikret, at alle cyklussens faser er gennemløbet og dokumenteret (evt. blot som korte notater).

### Projektarbejdet som en bevægelse mellem fokusområder

Et centralt metodisk element i nye versioner af Logical Framework Approach er arbejdet med fokusområder. Denne teknik er især nyttig i forbindelse med et projekts forberedelsesfase, men kan anvendes i alle projektets faser. Den skal sikre, at forskellige planlægningsaspekter tilgodeses på lige fod. Se figur 3 nedenfor.

Figur 3: At arbejde med fokusområder (kilde: Danida 1996)



Tidligere versioner af den logiske model har anbefalet lineære planlægnings- og forberedelsesforløb, hvor man i en logisk rækkefølge bevæger sig igennem forskellige områder ét efter ét. Problemet ved den lineære planlægningsform er dog, at de forskellige aspekter af et

planlægningsforløb ofte gensidigt influerer på hinanden: Håndteringen af ét område bør afspejle håndteringen af de øvrige *og omvendt*. I stedet anbefales derfor en "iterativ", dvs. gentagende, planlægningsform, hvor man bevæger sig imellem planlægningsarbejdets fokusområder, indtil der er opnået en tilfredsstillende balance imellem dem. Modellen peger på 5 fokusområder – omgivelser, problemer, målsætninger, valg og beslutninger og handlinger – hvor projektets medarbejdere og øvrige interessenter vil stille sig selv og hinanden forskellige typer spørgsmål:

**Omgivelser** – ethvert projekt er placeret i en kontekst, som på forskellig vis påvirker projektets forløb, og som ligeledes vil kunne påvirkes af projektet: Hvilke interesser og synspunkter findes i omgivelserne? Hvilke usikkerhedsmomenter og risici skal der holdes særligt øje med? Er der oplagte kilder til opbakning henholdsvis modstand i omgivelserne?

**Problemer og barrierer** – hvilke problemer sigter projektet på at løse? Hvordan opfattes problemerne af andre interessenter? Hvordan kan problemerne bedst beskrives mere detaljeret?

**Målsætninger** – hvilken situation (forbedring) ønsker vi at skabe? Kan der opstilles flere alternative scenarier? Hvis projektformuleringen nævner flere forskellige målsætninger, hvordan hænger disse sammen (evt. i et hierarki, hvor én er middel for en anden)?

**Valg og beslutninger** – hvis der kan opstilles flere forskellige ønskværdige scenarier, hvilken skal vi vælge i lyset af omgivelserne; i lyset af problemer og barrierer knyttet til projektet; og i lyset af de tilgængelige ressourcer? Hvordan når vi til en beslutning på en gennemsigtig og retfærdig måde?

**Handlinger** – hvordan omsættes det valgte scenario i handling, i konkrete aktiviteter, som kan indfri de opstillede målsætninger? Hvilke dokumentationstyper, indikatorer og lign. skal vi bruge for at kunne afgøre i hvor høj grad vores målsætninger er blevet indfriet?

Det vil ofte være sådan, at man har fået et nyt syn på et givet fokusområde, når man vender tilbage til det efter at arbejdet med et eller flere af de øvrige. Er man f.eks. endt med at opstille flere forskellige scenarier, hvoraf et eller flere måske ikke var forudset i forbindelse med arbejdet med omgivelser- og problemområderne, vil det være oplagt at vende tilbage til disse. En anden ofte forekommende problemstilling er, at man opdager nye problemer ved de tidligere opstillede målsætninger og scenarier, når man kommer frem til at arbejde med projektets konkrete handlinger. Der kan derfor opstå et behov for at justere på ny. Et sidste eksempel: Man vil ofte starte med en forudfattet problemopfattelse, som *kan* farve arbejdet målsætninger. Men idet man når frem til at skulle vælge mellem og konkretisere sit scenario kan andre mere fundamentale problemer måske komme til syne. I den situation kan man med fordel gennemløbe fokusområderne igen for at sikre at det projekt, der i sidste ende iværksættes, er det som skaber mest mulig kvalitetsudvikling for de investerede ressourcer. Pointen er, som med projektcyklussen (figur 2), at sikre, at bestemte grundelementer i projektarbejdet tilgodeses på en hensigtsmæssig måde.

### **Det åbne, deltagelsesorienterede projektideal**

I praktisk brug har Logical Framework Approach over tid udviklet sig i retning af et bestemt projektideal, som betoner åbenhed, involvering, deltagelse og medejerskab. Der er god grund til at tro, at det socialpædagogiske projektarbejde med fordel kan lægge sig op ad dette projektsyn: Relationen til brugergrupperne er afgørende; forskellighederne mellem arbejdspladsernes indsats, arbejdsformer og omgivelser er stor; og der er typisk begrænsede midler til rådighed til selve kvalitetsarbejdet, hvorfor det bliver særligt vigtigt at fremme engagement og deltagelse hos alle interessenter. Realiseringen af deltagelsesorienterede projekter står og falder med, at det lykkes at holde sig længst muligt til venstre i figur 4 nedenfor igennem hele projektføreløbet.

Figur 4: Nøglen til det deltagelsesorienterede projekt (kilde: Danida 1996)



Hvordan dette mål konkret kan nås afhænger naturligvis af det enkelte projekts karakter og sigte. Har man imidlertid det deltagelsesorienterede projektideal med sig som en del af beslutningsgrundlaget igennem alle projektcyklussens faser (se figur 2), øges sandsynligheden for, at man faktisk undervejs finder måder at styrke projektets åbenhed og deltagelsesformer på.

### Læs mere om projektudvikling og -planlægning

Danida (1996): Logical Framework Approach. A Flexible Tool for Participatory Development, København (kan hentes på: [www.amg.um.dk/NR/rdonlyres/A5C92A15-6E14-4F06-80B1-96971D31CD04/0/LogicalFrameworkApproach.pdf](http://www.amg.um.dk/NR/rdonlyres/A5C92A15-6E14-4F06-80B1-96971D31CD04/0/LogicalFrameworkApproach.pdf)).

Poul Bitsch Olsen & Kaare Nielsen (2003): *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Sven Mørch (1993): *Projektbogen. Teori og metode i projektplanlægning*, København: Forlaget Rubikon.

Ole Striim (2003): *Kreativ teknik – 13 metoder til idéudvikling og problemløsning*, København: Børsens Forlag.

Link til W.K. Kellogg Foundation (amerikansk non-profit organisation til understøttelse af kvalitetsudvikling): [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org). *W.K. Kellogg Evaluation Handbook* kan hentes på <http://www.wkkf.org/default.aspx?tabid=101&CID=281&CatID=281&ItemID=2810770&NID=20&LanguageID=0>.