

Att utveckla inifrån verksamheten

Anna-Lena Perdahl

Lektor i socialt arbete, institutionen för socialt arbete Umeå universitet, 901 87 Umeå. E-post: anna-lena.Perdahl@socw.umu.se.

I artikeln beskrivs hur man kan utveckla en praktik utifrån en modell för verksamhetsutveckling som fått namnet interaktiv verksamhetsdokumentation (IVD). Konstruktionen och utprovningen av modellen baseras på en interaktiv forskningsdesign. Modellen bygger på teoretiska överväganden om skillnader mellan hur vi tänker om och hur vi genomför vårt arbete. Den verksamhet i vilken testning och utveckling av modellen genomfördes var en familjecentral. Modellen gav personalen möjlighet att planera och genomföra utvecklingsprocessen inom ramen för sin egen verksamhet.

The focus of this article is to describe how to develop a practice based on a model for activity development, which has been named interactive activity documentation (IAD). The design and testing of the model is based on interactive research design. The model is based on theoretical considerations about the differences between how we think about our work and how we conduct our work. The activity in which the testing and development of the model was carried out was a family centre. The model gave staff the opportunity to plan and implement development process within their own operations.

Inledning

För att tvärsektorieella verksamheter som familjecentraler skall kunna utvecklas på ett kvalitativt bra sätt behövs kunskap om de olika ingående professionernas antaganden om och förväntningar på verksamheten. En kunskap som ständigt måste erövrars.

Yrkesverksamma behöver möta olika beskrivningar av den egna verksamheten i syfte att utifrån en jämförelse med sin egen uppfattning utveckla verksamheten. Möten med andras perspektiv innebär ett erbjudande att reflektera över sitt vardagliga arbete. I

mötet ges det en möjlighet att se sitt arbete från en annan vinkel, något som utmanar ”kameravinkeln” på det egna (var)dagliga arbetet. Ett möte mellan olika beskrivningar kan erbjuda ett reflekterande erfarenhetslärande, där erfarenheter kan ses som en inspiration till framåtblickande och utveckling (Eklund & Lund, 1998).

Syftet med denna artikel är att beskriva hur man kan utveckla en praktik utifrån en modell för verksamhetsutveckling. Vidare handlar artikeln om betydelsen av att synliggöra det dagliga arbetet på

en familjecentral och att jämföra hur man tänker sig arbeta med hur man tänker sig arbeta med hur man arbetar för att utveckla praktiken.

Verksamhetsutveckling i praktiken

Verksamhetsutveckling berörs inom många akademiska ämnesområden. Oftast sker det inom ämnen som är nära sammanbundet med praktiska verksamheter, det vill säga där man arbetar i en praktik (Alexandersson, 2006; Blom & Morén, 2006; Folkesson & Olsson, 2001; Goldkuhl & Röstlinger, 1998; Holmer, 2003; Anna-Lena Perdahl, 2009). Praktikens struktur och innehåll är av stor betydelse för hur man planerar och genomför verksamhetsutveckling (Goldkuhl & Röstlinger, 1998, 2005), vilket innebär att planering och genomförande av utveckling bör anpassas till den praktik inom vilken den skall genomföras.

Att utveckla en praktik där det centrala är mötet mellan människor, där mötet skall skapa en relation och vara en del i en förändringsprocess, innebär att utvecklingen kommer att beröra den mellanmänniskliga interaktion som själva verksamheten baseras på. En sådan typ av verksamhet är en familjecentral. Där sker interaktion ofta medvetet, men den sker även omedvetet vilket innebär att det sker en interaktion och därmed påverkan på relationer som inte alltid är direkt observerbara.

När man skall utveckla en verksamhet är det viktigt att ta reda på vad man ska utveckla och hur. Om inte riskerar man

att utveckla ”fel delar av verksamheten på fel sätt”. Olika strukturer och modeller finns som kan användas i syfte att ta reda på svaret på dessa frågor. Var och en har sina möjligheter och begränsningar. Vissa av dem är konstruerade för att kunna användas på flera olika verksamheter oavsett verksamhetsområde och vissa av dem är mer anpassade till specifika typer av verksamheter (Anna-Lena Perdahl, 2009).

Olika åsikter finns om hur en verksamhet ska utvecklas, både bland personal vid en verksamhet och bland andra personer som påverkar verksamheten. Dessutom skiljer sig hur vi tänker vi skall genomföra handlingar och hur vi genomför handlingar i vår verksamhet.

Forskning visar att vi mycket väl kan vara överens i en personalgrupp om vad som skall genomföras och hur vi ska genomföra det, men att vi vid handlingstillfället kanske gör på ett annorlunda sätt än vi tänkt göra. Vi kommer inte alltid ”åt” vad som låg bakom våra handlingar och det är svårt att beskriva varför man handlade på ett visst sätt (se bl.a. Perdahl, 2009). Vi är alltså inte alltid medvetna om vad det är som styr våra handlingar. Senge (2000) menar att våra handlingar guidas av våra mentala modeller. De mentala modellerna har vi lärt in under åren via uppväxt, utbildning med mera (Senge, 2000). Modellerna styr hur vi uppfattar och tolkar omgivningen och ofta är dessa modeller omedvetna. Senge (2000) menar att vi inte alltid handlar som vi säger oss ska göra, men vi är alltid konsekventa i relation till våra mentala modeller. För att kunna utveckla en

verksamhet behöver vi synliggöra våra mentala modeller och lära oss ställa oss utanför dessa.

I artikeln ges ett exempel på hur man kan arbeta med verksamhetsutveckling inom en familjecentral. Under några år i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet arbetades med att utveckla och utprova en modell för verksamhetsutveckling som fick namnet Interaktiv verksamhetsdokumentation. Artikeln grundar sig på en avhandling i socialt arbete som lades fram vid Umeå universitet 2009 (Anna-Lena Perdahl, 2009).

Metod

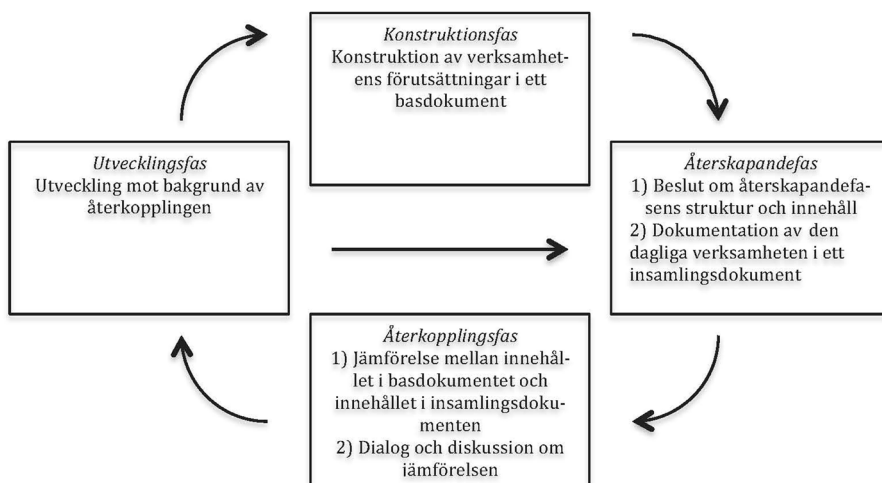
Utvecklingen och utprovningen av modellen för verksamhetsutveckling genomfördes i en interaktiv forskningsprocess. Forskaren och praktikerna har forskat tillsammans. Forskarens ansvar har varit att arbeta med den teoretiska

konstruktionen av modellen. Praktikernas ansvar var att anpassa modellen till sin praktik och att testa modellen. Den interaktiva verksamhetsdokumentationsmodellen skall ses som en teoretisk struktur som anpassats till den aktuella verksamheten. Den teoretiska basen för modellen beskrivs tillfullo i avhandlingen Verksamhetsutveckling i socialt arbete.

Modellen innehåller fyra faser: Konstruktionsfasen, Återskapandefasen, Återkopplingsfasen och Utvecklingsfasen (se figur 1). Varje fas anpassade personalgruppen till sin egen verksamhet och hur det arbetet genomfördes beskrivs i följande delar.

Konstruktionsfasen

Konstruktionsfasens syfte är att ge praktikerna möjlighet att beskriva hur man *tänker* sig genomföra sitt arbete tillsammans med de ramar som finns



Figur 1. Modellen Interaktiv verksamhetsdokumentation (Anna-Lena Perdahl, 2009).

för verksamheten. I en verksamhet finns ofta syfte och mål utförligt beskrivet. Till exempel är det övergripande målet för familjecentraler i Sverige att *främja god hälsa i barnfamiljer* utifrån respektive familjs livssituation genom att:

- finnas tillgänglig som nära mötesplats
- stärka det sociala nätverket runt barn och föräldrar
- skapa arbetsformer där föräldrar och barn är delaktiga
- erbjuda lättillgängligt stöd
- vara ett kunskaps- och informationscentrum
- utveckla god service (Familjecentraler.se, 2010).

Men i denna övergripande beskrivning ges inte någon ledning till *hur* man ska genomföra det arbetet. Målet samt de underliggande medlen visar vad man övergripande skall göra inom familjecentraler, men inte hur. I flertalet familjecentraler finns dock "*hur tänker vi göra*" frågan till viss del besvarad och nedskrivna i verksamhetsplaner eller andra överenskommelser. Där beskrivs ofta mål och medel som visioner. I bästa fall har man brutit ner dessa till praktiska delmål som skall genomföras. Mindre ofta beskrivs hur det dagliga arbetet skall genomföras.

I verksamheter som familjecentraler där olika professioner tillsammans skall arbeta för att uppnå gemensamma mål är beskrivningar av hur man avser genomföra det dagliga arbetet mycket viktiga. Anledningen är att samma mål kan tänkas genomföras på en mängd olika sätt. Olika professioner kan ha olika uppfattning om vilket som är det

mest gynnsamma genomförandet.

Vid familjecentralen där modellen utvecklades användes verksamhetsplanen som utgångspunkt. Personalgruppen diskuterade varje mål utifrån frågan: hur ska vi praktiskt genomföra det. I modellen kallas det dokument där man beskriver *hur man tänker genomföra* verksamheten för Basdokumentet.

Återskapandefasen

Syftet med återskapandefasen handlar om att forma ett sätt att synliggöra sina handlingar. För att kunna göra en jämförelse mellan hur man tänker sig handla och hur man handlat krävs att innehållet i basdokumentet kan jämföras med hur verksamheten har genomförts. Hur kan man då göra det? För det första behöver man få tag på "görandet", man behöver samla in det på något sätt för att i efterhand kunna "få syn på det".

Vissa menar att det är möjligt att under själva handlandet "betitta" de egna handlingarna, det vill säga reflektera över det man gör. Att reflektera under tiden man handlar brukar kallas att man genomför reflection-in-action (Argyris & Schön, 1974). Motsatsen till en sådan typ av handling är en vanehandling eller en understödande handling. Andra menar att det är svårt att reflektera under handlingen eftersom vi ofta är så inne i handlingen att det varken finns tid eller mentalt utrymme att göra det. Men att man kan lära sig att bli mer reflekterande under handling, genom träning av reflection-on-action, reflektion över sin handling i efterhand (Argyris & Schön, 1974).

Om vi tänker oss att vi i första hand vill reflektera över handlingen i efterhand, så behöver vi alltså samla in handlingen på något sätt. Vid den familjecentral där modellen utprovades använde personalen ett veckoblad där varje person beskrev sitt arbete varje vecka utifrån punkterna positivt (för mig, familjerna, verksamheten), negativt (för mig, familjerna, verksamheten) och vad behöver förändras (för mig, familjerna, verksamheten). Förutom veckobladet användes under perioder ytterligare ett insamlingsdokument i vilket familjerna fick möjlighet att ge synpunkter på olika delar av verksamheten som t ex vad man bör göra åt ett stort besökskarantal. Därtill gavs familjerådet¹ vid familjecentralen möjlighet samt familjerna möjlighet att ge respons på olika delar av verksamheten i olika typer av enkäter.

Man kan givetvis även använda sig av andra metoder som till exempel observationer: det vill säga att man beskriver varandras handlande, intervjuer: det vill säga att man frågar personen om hur den handlat. Dock bör man tänka på att en persons beskrivning av ett handlande kan skilja sig mycket från en annan persons beskrivning av ett handlande. Båda beskriver handlingen från sitt perspektiv, subjektiva beskrivningar av handlingen. Oavsett vilken metod man använder är det viktigt att man ser till att man är väl förtrogen med de olika fallgröpar och möjligheter som gäller för den valda metoden (Ahrne & Svensson, 2011; Dahmström, 2011). Förutom insamlingsmetod måste man

bestämna hur ofta man skall samla in informationen och vem som skall göra det. Det viktiga är att den som skall arbeta med detta kan hantera insamlingsmetoden och har tid och intresse för att göra det.

Efter materialet är insamlat behövs det sammanställas så att det blir överskådligt. Formen på sammanställningen måste bestämmas av personalgruppen, och då i relation till hur de sedan skall arbeta med den. Personalgruppen som utprovade modellen valde att sammanställa veckobladen och enkäterna varje månad. Sammanställningen strukturerades från början utifrån basdokumentets rubriker och längre fram under processen utifrån vad som skrivits i materialet. Den utvecklingen berodde på att personalgruppen upplevde att basdokumentets rubriker blev för styrande och de ville ha en mer vardagsnära sammanställning.

Återkopplingsfasen

Syftet med återkopplingsfasen är att ge ett utrymme för att jämföra hur man tänker sig genomföra sitt arbete med hur man genomför det. Genom jämförelsen kan likheter och skillnader synliggöras och personalen får en grund för att diskutera utveckling. Återkopplingsfasen vid familjecentralen som utprovade modellen innebar att var och en i personalgruppen fick välja ut de beskrivningar av handlingar de ville diskutera från sammanställningen. Senare utvecklades återkopplingen till att de skrev upp de valda områdena på ett blädderblock och diskuterade varför de

¹Familjerådet är en familjevald sammanslutning av föräldrar som fungerar som en länk mellan personalen och familjerna som besöker familjecentralen.

gjort som de gjort och vad det kunde innebära för verksamheten.

Hur man arbetar med återkopplingen måste, precis som övriga delar, anpassas till personalgruppens möjligheter och till verksamheten. Givetvis har olika sätt att arbeta sina fördelar och sina nackdelar.

Utvecklingsfasen

Syftet med utvecklingsfasen i modellen är att ge möjlighet till utveckling av verksamheten utifrån de upptäckter man gjort under återkopplingsfasen. De tre första faserna i modellen kan sägas vara förberedelse för den fjärde fasen. Om man tittar på modellen ser det ut som att faserna följer på varandra i ett cykliskt mönster, men det är inte alltid så, utan vilken fas som kommer efter den andra beror på vad som händer i verksamheten. Den utveckling som sker i en verksamhet som använder modellen och som således skedde i den verksamhet som utprovade modellen, innebär utveckling av vissa delar av modellen. De erfarenheter som man tar med sig från återkopplingen utgör underlaget för utveckling av verksamheten som sedan avspeglas i den utveckling man väljer att göra av modellen. Om det sker utveckling av hur man tänker sig genomföra verksamheten måste man utveckla beskrivningen av det i basdokumentet. Om man märker att insamlingsdokumentet inte kan fånga ”hur man gör” måste det ändras så att det kan uppfylla sin funktion. Om man upptäcker att det sätt på vilket man genomför återkopplingen inte fungerar måste den delen förändras. Märker man under återkopplingen att

det inte finns ett behov i verksamheten att utveckla någon del så återgår man till att dokumentera verksamheten, det vill säga att man återgår till återskapan-defasen. Det innebär att man hela tiden kommer att utveckla det sätt på vilket man använder modellen så att det kan motsvara den utveckling som man genomför i verksamheten.

Den utveckling som skedde under utvecklingsfaserna under utprovnigen av modellen berörde således både struktur som innehåll i verksamheten. Vilket innebar att personalgruppen t ex. genomförde utveckling av nya riktade grupper, ändrade sina tankar om prioriteringar i verksamheten, utvecklade nya sätt att möte ”gamla” grupper, ifrågasatte förutsättningarna för det egna arbetet mm.

Resultat och diskussion

Resultatet från arbetet visade att man i personalgruppen övade sig på att reflektera över och diskutera sitt arbete så att man successivt utvecklade det. Personalgruppen utvecklade sina förslag att reflektera över sina handlingar, vilket ledde till utveckling av mål, arbetssätt och aktiviteter (Anna-Lena Perdahl, 2009; A-L Perdahl & Nordlander, 2005).

Konstruktionsfasen

Under arbetet med konstruktionsfasen blev det tydligt att den bild av verksamheten som där synliggjordes kunde vara en bra bas för diskussioner om hur man genomförde arbetet i praktiken. Utvecklingen av basdokumentet (som skedde sex gånger) under proces-

sen, var en följd av jämförelserna under återkopplingsfaserna. Personalen blev successivt tydligare i beskrivningarna av hur man tänkte man skulle genomföra verksamheten. Dessutom blev beskrivningarna i basdokumentet mer och mer lika beskrivningarna av hur man genomförde verksamheten. Detta kan tolkas som att personalen via basdokumentet blev mer och mer medveten om sina mentala modeller. Basdokumentets utveckling kan därmed ses som en beskrivning av utvecklingen av personalens mentala modeller.

Det man kan tänka på om man avser använda modellen vid en tvärsektoriell verksamhet är att det kan vara en fördel om varje professionsgrupp beskriver hur man avser genomföra olika delar i verksamheten. Helst vore separata beskrivningar från var och en i personalgruppen att föredra, eftersom det kan skilja sig åt hur man avser genomföra arbetet.

Återskapandefasen

Den anpassning och utveckling av återskapandefasen som skedde under arbetet med modellen avspeglar till stor del personalgruppens arbetssituation. Under hela tiden användes veckobladet, men förändrades i förhållande till arbetssituationen det vill säga hur ofta veckobladet samlades in, vilka ytterligare insamlingsdokument som användes som t ex. familjedokumentation, hur de sammanställdes och hur sammanställningen användes i återkopplingsfasen. Allt beroende på vilka behov som personalgruppen såg hos sig själva och i verksamheten. Återskapandefasen visade sig således vara en viktig

del av utvecklingsprocessen eftersom materialet som formades användes för att diskutera frågorna *hur tänkte vi göra och hur gör vi*

I vissa fall kunde man se att delar av personalen redan i veckobladen börjat reflektera över sina handlingar (reflection-on-action). Ibland fungerade det bra och andra perioder inte lika bra. Det visade sig att förmågan att reflektera över sina handlingar till stor del berodde på om personalen hade fysiskt och mentalt utrymme att genomföra det. Under perioder med hög arbetsbelastning fanns inte tid för att sätta sig ner, reflektera och skriva. Beskrivningarna bestod då till stor del av konstateranden av vad som hänt i verksamheten. Exempel på sådana konstateranden var: *Nu har det varit många barn här. Bra att vi får träffas i personalgruppen.* När det istället fanns tid kunde samma typ av händelse beskrivas enligt följande:

Nu har det varit många barn här. Det känns inte bra att det är så trångt, för alla får ju inte plats. Jag undrar hur det känns för barnen eller Bra...

Bra att vi får träffas i personalgruppen. Det är viktigt att vi får tid tillsammans för att planera och för att komma överens om hur vi ska göra med alla familjer.

Återkopplingsfasen

Den viktigaste delen av modellen visade sig vara återkopplingsfasen, och då främst de diskussioner i personalgruppen som jämförelsen mellan basdokumentet och insamlingsdokumentens innehåll gav möjlighet till. Jämförelser-

na mellan *hur man tänkte göra och hur man gör* gav personalen möjlighet till olika bilder av sin verksamhet som de kunde använda i sina diskussioner kring utveckling av verksamheten. I vissa fall var det likheter mellan de olika professionsgruppernas upplevelser av situationer som utvecklade verksamheten. I andra fall var det professionsgruppernas skilda upplevelser av situationer som ledde fram till utveckling, som i det fall när det fanns olika upplevelser av hur man skulle prioritera det gemensamma arbetet på familjecentralen i relation till det ”professionsegna” arbetet. Diskussionen om prioriteringar gav möjlighet att utveckla en policy om hur man skulle se på gemensamma träffar och hur man skulle se på det professionsegna arbetet.

Jämförelsen kunde också utgöra ett underlag som precis som veckobladen gav möjlighet till att reflektera över sina handlingar (reflection-on-action). När de diskuterade likheter och skillnader mellan hur de tänkte och hur de gjorde, diskuterade de också varför det fanns skillnader och vilken betydelse det hade för verksamheten. I de situationer som personalgruppen valde att ta in beskrivningar av hur verksamheten genomfördes från familjerna, fick man ytterligare synpunkter om hur verksamheten genomfördes. Det är möjligt att se familjernas bidrag (familjedokumentationen) som reflection-on-action och som ett bidrag till att skapa ett underlag för utveckling. Ett exempel på det var när man under en period hade ett stort besökarantal och man oroades över hur familjerna upplevde det. Till följd av diskussionerna

valde personalen att fråga familjerna hur de upplevde situationen via en enkät. Informationen från familjerna gav dem kunskap om familjernas inställning vilket ledde till diskussion om hur de skulle prioritera i verksamheten, om de skulle prioritera större utrymme eller att alla skulle få komma dit.

Förmågan att reflektera under handling (reflection-in-action) utvecklades successivt och blev synligt i slutet av arbetet med modellen, men inte i sådan utsträckning som de utvecklade reflektion över handling. I de beskrivningar där personalen ”ifrågasatte ramarna och innehållet i den egna verksamhetens möjligheter att bidra till verksamhetens genomföranden och utveckling” (sid 174, Perdahl, 2009) kan man tolka det som att de faktiskt utvecklat en förmåga att reflektera under handling.

I jämförelsen tydliggjordes många gånger de varianter av de mentala modeller som de olika personerna i personalgruppen bar med sig. I de flesta fall synliggjordes de i diskussionerna kring jämförelserna, när man skulle förklara varför något man gjort som man gjort. Under diskussionerna blev det också tydligt hur viktigt det är att man i en personalgrupp har acceptans för olikheter och är positiva till utveckling för att man skall kunna komma vidare i utvecklingsprocessen. När man vet att man bär med sig olika mentala modeller som till stor del styr vårt handlande, måste man arbeta med att utveckla sin mentala modell till att acceptera olikheter och vara positiv till utveckling. Det innebär också att man måste ställa

sig positiv till sin egen utveckling.

Utvecklingsfasen

Denna del av modellen formades helt utifrån det som skedde i återkopplingsfaserna (som var sex stycken, varje omarbetat basdokument påbörjade en ny period). I vissa fall utvecklades basdokumentet utifrån utveckling av arbetssätten. Under andra perioder utvecklades insamlingsdokumentet, insamlingsstrukturen och hur man arbetade med återkopplingen. Det viktigaste med denna fas var och är att den finns med i modellen så att det finns ett faktiskt utrymme för utveckling av verksamheten. Under utvecklingsfasen utvecklades verksamheten på flera olika sätt beroende på vad som var aktuellt under processen.

Ibland utvecklades de riktade aktiviteterna, man förändrade t ex ungamamma gruppen från att ha varit temabaserade träffar till att vara utan teman. Den förändringen kom av att det ställdes en fråga till ungamamma gruppen via en enkät om varför de inte kom på träffen. Det visade sig att de mammorna upplevde att träffarna var för uppstyrd, man ville bara ha ett tillfälle att träffas på. Ibland utvecklades personalgruppens hantering av sin arbetssituation t ex genom att man diskuterade och kom fram till hur man skulle prioritera mellan det egna arbetet (professionsspecifika) och det gemensamma arbetet. En annan liknande utveckling var att man kom fram till hur man skulle prioritera mellan det interna arbetet (det man genomförde inom verksamheten) och det externa (det man genomförde tillsammans

med externa verksamheter).

Slutsatser

Att arbeta med en teoretisk modell som anpassas till verksamheten innebär både en testning av modellens teoretiska grunder och dess praktiska möjligheter att bidra till det den avser. Anpassningen av modellen såväl som utvecklingen av verksamheten visade att individer i en personalgrupp kan vara bärare av olika mentala modeller och ändå utveckla en verksamhet tillsammans. Jämförelse och diskussioner om hur man hade tänkt genomföra verksamheten och hur man sedan genomförde verksamheten ger personalen en möjlighet att driva utvecklingen framåt.

Verksamhetsutveckling tar tid och måste också få göra det. Utvecklingsprocesser där det handlar om att utveckla arbetssätt och tankar bakom arbetssätt, innebär i många fall omvälvande förändringar för de inblandade när de mentala modellerna utmanas. Att utmana de mentala modellerna genom att reflektera över egna och andras handlingar är ett arbete som ger en bra grund för kontinuerlig verksamhetsutveckling. Inom verksamheter måste det finnas en öppen och tillåtande inställning för skillnader mellan hur man genomför sitt arbete. Det måste också finnas tillåtelse och öppenhet för att diskutera egna och varandras handlingar.

Oavsett om man väljer en modell eller väljer någon annan typ av systematisering av utvecklingsprocessen är det viktigt att tänka igenom vad man ska

tema

utveckla och hur. Utan en kunskap om vad verksamheten i praktiken syftar till och hur den genomförs blir det svårt att veta om man

utvecklar rätt delar på rätt sätt
utvecklar fel delar på rätt sätt
utvecklar rätt delar på fel sätt eller
utvecklar fel delar på fel sätt.

I grunden handlar verksamhetsutveckling således om förståelse för på vilket sätt verksamheten utförs och hur den kan utföras på ännu bättre sätt.

Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (Eds.). (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alexandersson, K. (2006). Vilja Kunna Förstå, Om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten. Akademisk avhandling, Örebro universitet, Örebro.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Blom, B., & Morén, S. (2006). Kunskapens kraft, Om socialt arbete, utvärdering och verksamhetsutveckling på kritisk realistisk grund (No. 53). Umeå: Institutionen för socialt arbete.

Dahmström, K. (2011). *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur.

Eklund, G., & Lund, M. (1998). *Den medskapande människan*. Skellefteå: Sunnanå Förlaget.

Familjecentraler.se (2010). Vad är en familjecentral? Hämtat 10-13, 2010, från <http://www.familjecentraler.se/Default.aspx?id=4837>

Folkesson, S., & Olsson, E. (2001). *Systemanvändning – en studie om varför system inte alltid används i tillfredsställande omfattning*. Linköping: Institutionen för datavetenskap.

Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (1998). *Förändringsanalys - arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsresultat*. Lund: Studentlitteratur.

Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (2005). *Praktikbegreppet - en praktikgenerisk modell som grund för teoriutveckling och verksamhetsutveckling*. Hämtat 11-30, 2006, från <http://www.vits.org/?pageId=1>

Holmer, J. (2003). *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*. Göteborg: Institutionen för arbetsvetenskap.

Perdahl, A.-L. (2009). *Verksamhetsutveckling i socialt arbete, konstruktion och utprovning av en interaktiv modell*. Umeå universitet, Umeå. <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:233535>.

Perdahl, A.-L., & Nordlander, L. (2005, juli 2000). *To Understand Practice - An alternative approach to make practice more effective*. Paper presenterat på 5th International Conference on Evaluation for Practice, University of Huddersfield, England.

Senge, P. (2000). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Fakta info direkt.